

2017

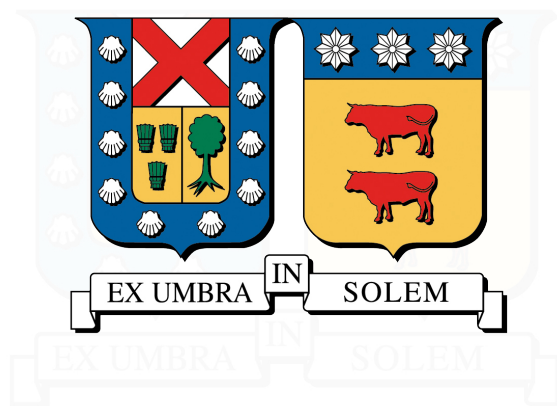
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE TUTORES Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO DE SOYPROFE.CL

VIDAL CORDERO, NICOLÁS IGNACIO

<http://hdl.handle.net/11673/24512>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE TUTORES Y ESTRATEGIA
DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO DE SOYPROFE.CL**

NICOLÁS IGNACIO VIDAL CORDERO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO/A CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. JORGE CEA VALENCIA.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. XXXXXXXX XXXXXXXXX X.

OCTUBRE 2017



A mi familia . . .

Que siempre me ha apoyado incondicionalmente, no importado las distancias o las dificultades. Agradezco especialmente a mis papas, ya que, ha sido un largo camino para llegar hasta aquí; todo obstáculo que me ha presentado la vida lo hemos superado juntos y si bien no ha sido fácil, creo que nunca podría haberlo logrado sin ustedes. Por eso y mucho más motivos, quiero dedicarles mi proyecto de título a ustedes.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio realiza un análisis estratégico, de interés, para la empresa SoyProfe.cl. El objetivo es desarrollar un plan que permita aumentar sus ventas en el corto, mediano y largo plazo.

SoyProfe.cl es un emprendimiento en educación, una plataforma digital que ofrece tutores privados para la realización de clases particulares como apoyo del aprendizaje para estudiantes de todo nivel educativo (básica, media y superior). Su premisa, es la de utilizar tecnologías de la información para facilitar el contacto con los tutores y, además, crear un valor adicional mediante su plataforma. Esta empresa busca convertirse en el líder de educación informal, como lo son las tutorías, con un modelo basado en las experiencias; similar a lo que realizan grandes empresas de tecnología como Airbnb y Uber.

Se realiza un análisis del macroentorno con Chile como mercado objetivo (utilizando la herramienta de análisis PEST), siendo la educación, la familia y los hijos de gran interés motivacional para las personas; además, los hábitos de consumo entregan información relevante como la baja adhesión de pagos en línea y desconfianza generalizada de los consumidores. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis del microentorno, estudiando la educación no tradicional e informal (como lo son las tutorías privadas o preuniversitarios); utilizando herramientas de análisis como las cinco fuerzas de Porter y el análisis de los recursos y capacidades, se determina que los aspectos más relevantes son el prestigio y posicionamiento de las empresas en el ámbito educacional, la capacidad de marketing y ventas, y finalmente, todo el entorno que involucra la entrega de conocimiento (infraestructura, metodologías y profesores como proveedores de conocimiento).

Utilizando la información de los análisis del macro y microentorno se pudo determinar el comportamiento de la industria y mercado, desde una perspectiva de la oferta, a continuación, mediante un análisis de preferencias, se busca determinar la perspectiva de la demanda por parte de los consumidores ¿Qué es lo que los clientes demandan? ¿Cuáles son sus preferencias con respecto al servicio de tutorías privadas? obteniendo que el atributo más relevante para ellos es la actitud del tutor, seguido por la calidad del tutor, precio por hora de clase y finalmente control de calidad del aprendizaje.

El presente estudio aborda las sugerencias estratégicas que se entregan a SoyProfe.cl, con propuestas al plan de negocios. Primero, el establecimiento de las ventajas competitivas debe ser con un foco en la diferenciación, ya que la demanda de los clientes es crear mayor valor y no en precios; adicionalmente, recordar que los aspectos microeconómicos más relevantes giraban en torno a un posicionamiento y marketing, lo que significa un mayor costo. Segundo, la propuesta sugiere modificaciones al modelo de negocios presentado en antecedentes de la empresa, de forma tal que se sustente la ventaja en diferenciación. Y finalmente se presenta una revisión preliminar para el plan de comunicaciones y marketing, definiendo los lineamientos que debe seguir SoyProfe.cl para desarrollar sus tácticas de marketing y sustentadas en la estrategia.

Sin embargo, el alcance es limitado, y se sugiere profundizar en un plan de negocios detallado sobre los aspectos comunicacionales, de marketing y operativos, de forma tal que se pueda alcanzar mayores niveles de ventas.



Índice de Contenidos

1. Objetivos de la investigación	1
1.1. Objetivo general	1
1.2. Objetivos específicos	1
2. Marco teórico	3
2.1. Modelo de negocios	3
2.1.1. Segmentos de mercado	4
2.1.2. Propuesta de valor	5
2.1.3. Canales	7
2.1.4. Relaciones con clientes	7
2.1.5. Fuentes de ingresos	9
2.1.6. Recursos clave	10
2.1.7. Actividades clave	10
2.1.8. Asociaciones clave	11
2.1.9. Estructura de costos	12
2.2. Análisis del Microentorno	12
2.2.1. 5 Fuerzas de Porter	12
2.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.1.2. Poder de negociación de proveedores	15
2.2.1.3. Poder de negociación de compradores	15
2.2.1.4. Amenaza de sustitutos	16
2.2.1.5. Rivalidad entre competidores	17
2.2.2. Análisis de Recursos y Capacidades	18
2.2.2.1. Recursos	19
2.2.2.2. Capacidades Organizacionales	20
2.3. Análisis de Preferencias	22
2.3.1. Análisis Multivariado	22
2.3.1.1. Análisis Conjunto de Datos	22
2.4. Herramienta FODA	24
2.5. Análisis de Ventajas Competitivas	26
2.5.1. Ventaja en Diferenciación	28
3. Metodología	31
3.1. Alcance de la Investigación	31
3.2. Diseño de la Investigación	32
3.3. Selección de la Muestra	33
3.4. Recolección de Datos	34
3.4.1. Instrumento de recolección	34
3.4.2. Diseño de la encuesta	34
4. Antecedentes de la empresa	37
4.1. Datos generales	37

4.2.	Historia	37
4.3.	Modelo de negocios	39
4.3.1.	Segmentos de mercado	39
4.3.2.	Propuesta de valor	40
4.3.3.	Canales	40
4.3.4.	Relaciones con clientes	41
4.3.5.	Fuentes de ingresos	42
4.3.6.	Recursos clave	42
4.3.7.	Actividades clave	43
4.3.8.	Asociaciones clave	43
4.3.9.	Estructura de costos	44
5.	Análisis del Macroentorno	45
5.1.	Análisis PEST	45
5.1.1.	Factores políticos	45
5.1.2.	Factores económicos	46
5.1.3.	Factores sociales, culturales y demográficos	48
5.1.4.	Factores tecnológicos	55
6.	Análisis del Microentorno	59
6.1.	5 fuerzas de Porter	59
6.1.1.	Rivalidad entre competidores	60
6.1.2.	Poder de Negociación Compradores	63
6.1.3.	Poder de Negociación Proveedores	65
6.1.4.	Amenaza de Nuevos Competidores	66
6.1.5.	Amenaza de Sustitutos	69
6.2.	Análisis de Recursos y Capacidades	71
7.	Análisis de Preferencias	75
7.1.	Muestra	75
7.2.	Análisis Univariado	77
7.3.	Análisis Multivariado	80
8.	Herramienta FODA	83
8.1.	Análisis FODA	83
8.1.1.	Fortalezas	83
8.1.2.	Oportunidades	84
8.1.3.	Debilidades	84
8.1.4.	Amenazas	85
8.2.	Matriz FODA	86
9.	Propuesta Plan de Negocios	89
9.1.	Ventajas Competitivas en Diferenciación	89
9.2.	Modelo de Negocios	90
9.2.1.	Propuesta de Valor	90
9.2.2.	Relaciones con el clientes	91
9.3.	Plan de Comunicaciones	91
9.3.1.	Identidad de la Marca	91
9.3.2.	Objetivo de comunicación	91
9.4.	Plan de Marketing	92
9.4.1.	Actividades de ventas	93
9.4.2.	Actividades de marketing	93
10.	Conclusiones	95

Bibliografía	97
A. Anexos	101





Índice de Tablas

2.1. Clasificación funcional de capacidades organizacionales. Elaboración propia.	21
2.2. Atributos y niveles respectivos de ejemplo para un análisis conjunto	23
2.3. Limitaciones del uso de análisis FODA.	25
2.4. Tipos de tareas por realizar. Elaboración propia. (Fuente: Ulwick (2005))	29
6.1. Recursos y Capacidades de SoyProfe.cl	73
7.1. Ranking de los Atributos por los encuestados. Distribución de frecuencias porcentuales.	80
8.1. Escala de clasificación cuantitativa de las dimensiones de importancia, probabilidad de ocurrencia e impacto. Elaboración propia.	86
8.2. Clasificación cuantitativa de los factores de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa SoyProfe.cl. Elaboración propia.	87
A.1. Análisis Univariado en encuesta de preferencias. Afirmaciones de pregunta likert para la pregunta: ¿Qué tan importante son las siguientes aseveraciones y preguntas para usted? Puede elegir máximo 3 como 'Muy importante'	101
A.2. Análisis Univariado en encuesta de preferencias. Afirmaciones de pregunta likert para la pregunta: ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes aseveraciones?	102
A.3. Análisis Multivariado en encuesta de preferencias. Dimensiones, atributos, y niveles de jerarquía para el mercado de tutorías privadas.	102
A.4. Resultados de estudio de preferencias. Distribución geográfica de la muestra de 149 encuestados. 103	
A.5. Resultados de Análisis Univariado. Media, mediana, moda y desviación estándar para las aseveraciones de nivel de importancia.	103
A.6. Resultados de Análisis Univariado. Media, mediana, moda y desviación estándar para las aseveraciones de grado de interés.	104



Índice de Figuras

2.1. Lienzo Modelo de negocios. Business Model Generation Canvas.	4
2.2. Tipos y fases de los canales. Business Model Generation Canvas.	8
2.3. Relación entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas. Elaboración propia.	19
2.4. Modelo genérico de la Cadena de Valor.	21
2.5. Matriz FODA modificada, análisis telescópico	26
2.6. Matriz FODA modificada, análisis observaciones	26
2.7. Evaluando la importancia estratégica de los recursos y capacidades. Elaboración propia.	27
3.1. Etapas del diseño de encuesta para la definición de preferencias de los clientes. Elaboración propia.	35
3.2. Ejemplo de pregunta y opciones de preferencia para el software 1000minds.	36
5.1. Presupuestos Ministerio de Educación por año, DIPRES	47
5.2. Presupuestos Ministerio de Educación y alumnos matriculados, DIPRES	47
5.3. Distribución de los ingresos en Chile	50
5.4. Confianza de los Consumidores en Chile 2013-2016	51
5.5. Rasgos de marca atractivos para los consumidores	52
5.6. Actitud de compra del consumidor	52
5.7. Número de consumidores que compra online 2000-2015	53
5.8. Caracterización de los compradores online en Chile 2017	53
5.9. Número de compradores online según GSE	54
5.10. Porcentaje de compradores online según generación	54
5.11. Dispositivo utilizado para la compra online	54
5.12. Horas diarias utilizadas según dispositivo	54
5.13. ¿Qué compran los chilenos por internet?	55
5.14. ¿Qué cosas no comprarían los chilenos por internet?	55
6.1. Escala de evaluación cuantitativa para las 5 fuerzas de Porter, propuesto por E. Dobbs (2014). Elaboración propia.	60
6.2. short	72
6.3. Evaluación de Recursos y Capacidades de SoyProfe.cl. Elaboración propia.	74
7.1. Distribución de las edades de los encuestados en un Histograma.	76
7.2. Distribución de la cantidad de hijos en un Histograma	76
7.3. Distribución de los niveles educativos de los hijos de los apoderados encuestados	77
7.4. Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados	78
7.5. Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados	79
7.6. Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados	79
7.7. Diagrama de cajas y bigotes de los Atributos	81
9.1. Cronograma semanal de actividades primarias SoyProfe.	92

A.1. Resultados Análisis Multivariado. Gráfico de Radar con los pesos relativos de los atributos en estudio 104



1 | Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo general

La elaboración de un plan estratégico de marketing para la empresa Soy Profe SpA., que le permita un crecimiento en ventas para el corto, mediano y largo plazo.

1.2. Objetivos específicos

- Recopilar los antecedentes de la empresa
- Realizar un análisis del macroentorno
- Realizar un análisis del microentorno
- Determinar preferencias de los clientes de la empresa
- Determinar el enfoque de ventajas competitivas
- Reformular el modelo de negocios
- Construir un plan de marketing para la empresa



2 | Marco teórico

2.1. Modelo de negocios

[Morris et al. \(2005\)](#), mediante una investigación de la literatura existente, sugiere que no existe una definición ampliamente aceptada para el término 'Modelo de negocios'; y que las definiciones suelen llevar a una confusión, ya que, los términos modelo de negocios, estrategia, concepto de negocio, modelo de ingresos y modelo económico suelen utilizarse en contextos equivalentes.

[Stewart y Zhao \(2000\)](#) definen el modelo de negocios como una declaración de cómo una empresa ganará dinero y mantendrá su flujo de ganancias con el tiempo. A un nivel operativo se le define como el diseño de sistemas clave interdependientes que crean y sostienen un negocio competitivo; en tanto, desde una perspectiva más estratégica, enfatizan la dirección general hacia el posicionamiento de la empresa en el mercado, mediante las interacciones a través de los límites de la organización y las oportunidades de crecimiento presentes ([Morris et al., 2005](#)).

Sin embargo, [Osterwalder y Pigneur \(2010\)](#), son quienes publican una definición y estructura de modelo de negocios recopilada de la colaboración de múltiples autores. Buscando sentar las bases para definir un concepto universal que todos entiendan, ya que, los autores consideraban que, en una reunión, en la que se buscará definir la estrategia, fuese fructífera, se debe comenzar de la misma base cuando queremos entender el modelo de negocios de una empresa. Se define entonces que:

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta

valor (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.14)

Y, éste, se divide en nueve módulos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. (1) Segmentos de mercado o clientes, (2) propuesta de valor, (3) canales, (4) relaciones con los cliente, (5) fuentes de ingresos, (6) recursos clave, (7) actividades clave, (8) aliados o asociaciones clave, y (9) estructura de costos [Fig. 2.1].

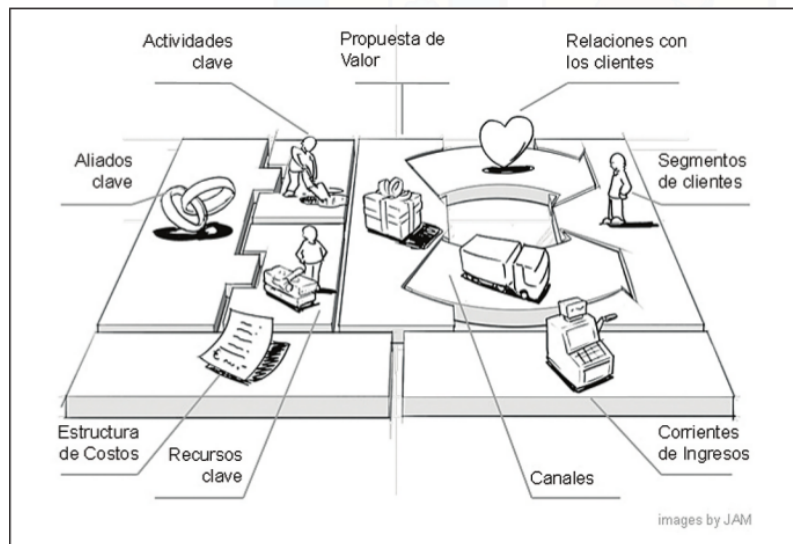


Figura 2.1: Lienzo Modelo de negocios. Business Model Generation Canvas.
(Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010))

2.1.1. Segmentos de mercado

Se pueden definir uno o varios segmentos de mercado, a los que se dirige una empresa. Estos grupos se pueden dividir si sus necesidades requieren una oferta diferente, son necesarios canales diferentes, requieren un tipo de relación distinta o representan una rentabilidad muy diferente. Los segmentos de mercado son variados, algunos ejemplos que se pueden mencionar son.

Mercado de masas No existe una clara segmentación del mercado, se centra en el público general. Por lo que las propuestas de valor y canales apuntan a un gran grupo de clientes que presentan necesidades y preferencias muy similares entre ellos.

Nicho de mercado Modelos de negocio orientados a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales y relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos que posee dicha fracción del mercado. Un ejemplo son los fabricantes de piezas de vehículos, que dependen de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado segmentado Aún cuando un gran grupo de clientes poseen necesidades y problemas similares, se pueden distinguir varios segmentos de mercado con pequeñas diferencias. Al segmentar los mercados, se ofrecen distintas propuestas de valor, canales, e incluso las relaciones con los clientes. Un banco, por ejemplo, aún cuando atiende a un grupo grande de clientes, ofrece distintas propuestas de valor y relaciones con el cliente.

Mercado diversificado Las empresas con esta segmentación pueden atender a dos, o más, segmentos de mercado que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Para ello, utilizan sus mismas capacidades instaladas. Un ejemplo es Amazon.com, quienes ofrecen una propuesta de valor al consumo de retail y también a empresas web mediante sus servicios en la nube.

Mercados multilaterales Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado, que son independientes entre sí. VISA, por ejemplo, necesita de una gran base de clientes que usen sus tarjetas y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas como medio de pago, es decir, su modelo de negocios requiere de ambos segmentos para que funcione.

2.1.2. Propuesta de valor

Conjunto de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de mercado. La propuesta de valor son los factores determinantes que hacen que un cliente prefiera una empresa por sobre otra. Su objetivo es la de solucionar un problema o satisfacer una necesidad para el cliente. El valor puede ser cuantitativo (precio, atributos técnicos, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). A continuación se detallan algunos elementos que buscan crear valor.

Novedad Cuando se crea valor por novedad es porque se satisfacen necesidades que hasta ese entonces eran inexistentes y los clientes no percibían porque no había alguna oferta similar.

Mejora del rendimiento Los aumentos de rendimiento es una forma de crear valor muy habitual en la industria informática.

Personalización Ofrecer un servicio o producto con la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, aún cuando pertenecen a un mismo segmento de mercado. Los últimos años se ha hecho muy común la personalización masiva de productos, como lo han hecho algunas empresas en la industria del calzado.

El trabajo, hecho Puede sonar como un concepto lógico, ya que, todo producto debe cumplir su función. Sin embargo, algunas empresas crean valor cobrando exactamente por el trabajo realizado. Un ejemplo es Rolls-Royce en el sector aeronáutico, tal que, ofrecen un acuerdo a los clientes para que estos se centren únicamente en la aerolínea, y no el mantenimiento de sus motores de reacción, pagando a Rolls-Royce por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño Un producto, e incluso un servicio, puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y electrónica de consumo, el diseño es parte fundamental.

Marca/estatus El sólo hecho de utilizar y mostrar una marca, puede generar valor por estatus. Por ejemplo, llevar un Rolex representa riqueza.

Precio Ofrecer un producto con atributos muy similares al mercado, pero a un precio inferior, puede generar valor si el segmento de mercado al que se apunta considera el precio como determinante en la decisión de compra. Incluso puede llegar a ofrecerse un producto o servicio gratis, como los periódicos que se entregan hoy en día.

Reducción de costos Salesforce.com vende una aplicación en la nube para la gestión de relaciones con los clientes (CRM), de forma tal que sus clientes no deben invertir dinero ni tiempo en comprar, instalar y gestionar el CRM. Es decir, se está creando valor al reducir los costos que tienen sus clientes.

Reducción de riesgos Una forma muy común de crear valor mediante la reducción de riesgos son las garantías de servicio ofrecidas al comprador.

Accesibilidad Se puede crear valor poniendo productos y servicios de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Para ello, se suelen realizar innovaciones en el modelo de negocios, y por lo tanto, en otras componentes de éste. Los fondos de inversión son un claro ejemplo de creación de valor, ya que es un producto financiero que permite a inversores de capital modesto crear sus propias carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/utilidad Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. Los productos de Apple han sido reconocidos por ofrecer una comodidad de uso e interfaz en este ámbito.

2.1.3. Canales

Define como la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Deben dar a conocer los productos o servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir la adquisición de los productos o servicios, y encargarse de los servicios de post-venta.

Los canales pueden ser directos o indirectos, y propios o de socios comerciales. Los canales propios, pueden ser directos (un equipo comercial) o indirectos (una tienda física); mientras que los canales de socios comerciales sólo se clasifican como indirectos, y suelen reportar menores márgenes.

2.1.4. Relaciones con clientes

Son las relaciones que establecen las empresas con determinados segmentos de mercado, se deben definir que tipo de relaciones se esperan tener. Pueden ser de tipo personal o automatizada, y basadas en la

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipos comerciales Ventas en internet Tiendas propias					
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios Mayorista					

Figura 2.2: Tipos y fases de los canales. Business Model Generation Canvas.

(Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010))

captación de nuevos clientes, la fidelización, y la estimulación de ventas. Todo esto repercute en la experiencia que finalmente recibirá el cliente. Algunos tipos de relaciones con el cliente son.

Asistencia personal Los clientes pueden comunicarse con un representante para servicios de atención al cliente para el proceso de venta o post-venta.

Asistencia personal exclusiva Igualmente es una atención con un representante, pero de forma exclusiva, entregando una relación más íntima, personalizada y que perdura en el tiempo.

Autoservicio No existe una relación directa con los clientes, sino que provee los medios necesarios para que los clientes puedan servirse a sí mismos.

Servicios automáticos Combina el autoservicio con procesos automáticos. Suelen reconocer distintos perfiles de clientes en línea y ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

Comunidades Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

Creación colectiva Las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo, amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros clientes amantes de

los libros; otras empresas motivan a sus clientes para que colaboren en el diseño de nuevos productos.

2.1.5. Fuentes de ingresos

¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? es la pregunta que se debe responder correctamente. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios: fijo (lista de precios, según segmento, según volumen, etc.) y dinámico (negociación, mercado en tiempo real, subastas, etc.).

Los tipos de fuentes de ingresos se pueden clasificar en ingresos por transacciones individuales, o bien, ingresos por pagos periódicos realizados a cambios de suministro o una propuesta de valor de servicio. A continuación, se mencionan algunas formas de generar fuentes de ingresos.

Venta de activos Es la fuente de ingresos más conocida, donde se ceden los derechos de propiedad sobre un producto físico.

Cuota por uso Pago por el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza el servicio, más paga el cliente.

Cuota de suscripción Permite acceso de uso ininterrumpido a un servicio para los clientes. Se suelen pagar de forma periódica, renovando el pago mensual o anualmente. La diferencia con el pago por cuota de uso, es que en el pago por suscripción se paga aún cuando no se utiliza el servicio.

Préstamo/alquiler/leasing La fuente de ingresos proviene de una concesión temporal, a cambio de una tarifa, para que el cliente posea el derecho exclusivo para utilizar un activo determinado en un período de tiempo fijo.

Concesión de licencias Es una fuente de ingresos proveniente de una concesión también, sin embargo, corresponde a una licencia de propiedad intelectual. La propiedad genera ingresos para los titulares de los

derechos, sin tener que producir ni comercializar productos o servicios.

Gastos de corretaje Provenientes de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. El más conocido es el corretaje de propiedades, pero también podemos mencionar en este modelo de ingresos a los proveedores de tarjetas de crédito, quienes reciben un porcentaje por transacciones realizadas.

Publicidad Resultado de cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca. La industria multimedia y organizadores de eventos dependen principalmente de esta fuente de ingresos.

2.1.6. Recursos clave

Todo modelo de negocios requiere de recursos clave que permiten crear valor, llegar al mercado, establecer relaciones con el cliente y finalmente recibir los ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; y pueden ser activos de la empresa, alquilarlos o de sus socios clave.

2.1.7. Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que cada una de las componentes del modelo de negocios funcione. Las actividades clave varían según cada rubro y el producto/servicio que ofrecen, por ejemplo, para Microsoft es el desarrollo de software, mientras que para una consultora, como McKinsey, es la resolución de problemas. A continuación se detallan algunas de las actividades clave que pueden realizarse.

Producción Diseño, fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades. Para las empresas de fabricación, todas las actividades de producción son las que predominan en su modelo de negocios.

Resolución de problemas Búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales que puede presentar cada cliente. Generalmente las empresas de servicios suelen estar muy ligados a estas actividades, por ejemplo, los hospitales. La gestión de la información y formación continua son actividades relevantes en este caso.

Plataforma/red Si una plataforma diseñada y desarrollada es el recurso clave, entonces todas las actividades subordinadas al funcionamiento de ésta son actividades clave. eBay o Amazon requieren de que sus plataformas se encuentren en constante desarrollo, mantenimiento y supervisión, para que su propuesta de valor se pueda entregar sin problemas.

2.1.8. Asociaciones clave

Las empresas suelen crear alianzas con proveedores y socios clave para que éstos contribuyan al funcionamiento de sus modelos de negocio. Se pueden mencionar cuatro tipos de asociaciones, más allá de sus motivos y fundamentos: (i) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, (ii) Coopetición, que son las alianzas realizadas por empresas competidoras, (iii) join-ventures para crear nuevos negocios, (iv) relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros recibidos.

Finalmente, entre las motivaciones para establecer asociaciones clave, se distinguen tres.

Optimización y economías de escala Busca optimizar la asignación de recursos y actividades, ya que, no es una práctica común que las empresas sean propietarias de todos los recursos utilizados o actividades realizadas en su cadena de valor. Estas asociaciones buscan reducir costos principalmente.

Reducción de riesgos Cuando en el mercado donde se desenvuelve la empresa la incertidumbre y riesgos son muy altos, es frecuente que se creen alianzas estratégicas para mitigarlos.

Compra de determinados recursos y actividades Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Los fabricantes de teléfonos móviles por

lo general suelen adquirir la licencia del sistema operativo, y a su proveedor se le considera una alianza estratégica donde ambos ganan.

2.1.9. Estructura de costos

Una vez definidos los recursos clave, las actividades clave y asociaciones clave, entonces la estructura de costos se define en base a estas tres componentes del modelo de negocios. Se describen los principales costos de las empresas, no necesariamente todos.

Aún cuando todas las empresas buscan reducir sus costos al mínimo, las estructuras de éstos se pueden diferenciar en según costos y según valor, en base a su propuesta de valor, que define a sus segmentos de mercado. Una aerolínea de bajo costo posee una estructura de costos centrada en minimizarlos, mientras que una aerolínea premium espera entregar el mejor servicio posible a sus pasajeros, y por lo tanto enfocada en el valor.

Finalmente, los costos se pueden clasificar en fijos, variables, y por economías de escala (obtienen ventajas a medida que los volúmenes aumentan) o de campo (las ventajas de costos se obtienen a medida que amplían su ámbito/campo de actuación).

2.2. Análisis del Microentorno

2.2.1. 5 Fuerzas de Porter

Comprender las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela las raíces de la rentabilidad actual de la industria, entregando un marco de referencia para poder anticipar e influenciar la competencia y rentabilidad en el tiempo ([Porter, 2008](#)). Entender la estructura de la industria en que se encuentra inmerso también es esencial para poder desarrollar un posicionamiento estratégico efectivo.

2.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Nuevos entrantes a la industria traen consigo nuevas capacidades y buscan capturar cuotas de mercado, lo cual coloca una presión sobre los precios, los costos, y la inversión necesaria para competir; es decir, los nuevos competidores influyen en el potencial de beneficios en una industria. Entonces, si las barreras de entrada son bajas y los nuevos entrantes esperan una baja represalia, la amenaza de nuevos competidores es alta y la rentabilidad es moderada.

Barreras de entrada Son las ventajas que los incumbentes poseen sobre los nuevos entrantes, y estas se dividen en 7 fuentes generadoras de barreras de entrada.

1. *Economías de escala para la oferta.* Estas economías surgen cuando las empresas que producen a volúmenes más altos obtienen costos por unidad más bajos, ya que son capaces de prorratear los costos entre más unidades, y por tanto suelen poseer una tecnología más eficiente y/o alcanzar mejores términos con los proveedores. Estas barreras de entrada obligan a los nuevos competidores a entrar produciendo grandes volúmenes o aceptar una desventaja en costos.

2. *Economías de escala para la demanda.* También conocido efectos como de red, donde los compradores están dispuestos a comprar a empresas más reconocidas por otros compradores. En algunos productos, existe una mayor confianza en las empresas más grandes, por ejemplo para las compras en línea, muchos suelen inclinarse por Amazon, eBay o MercadoLibre, aún cuando existen muchos otros sitios de venta en línea similares.

3. *Costos del cliente por cambiarse.* Son los costos que enfrentan los consumidores al cambiar de proveedor, estos pueden venir dados por costos en cambios de especificaciones en el producto, aversión al cambio por parte de los empleados del cliente, o la necesidad de modificar procesos. Estas barreras de entrada suelen estar muy presentes en la industria del software y negocios B2B (Business to business).

4. *Requerimientos de capital.* Si la industria requiere de grandes inversiones de recursos y capital para poder competir, entonces las barreras de entrada son altas. Estos costos pueden presentarse para abastecer inventarios, inversión inicial, extender crédito a los consumidores, e incluso financiar pérdidas iniciales que

puede tener una start-up.

5. *Ventajas independientes de los incumbentes.* Estas ventajas son independientes del tamaño, por tanto, diferentes de las economías de escala, ventajas en costos o calidad que los nuevos entrantes no presentan. Propietarios de tecnologías, acceso preferencial a materias primas, localización geográfica, marca establecida, o experiencia adquirida que mejora sus procesos.

6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* Los nuevos entrantes deben asegurar un acceso a los canales de distribución disponibles para su producto o servicio. Por ejemplo, espacios en las estanterías de los supermercados, para los cuales se debe pagar para disponer de un espacio favorable u ofrecer precios de descuento para poder llamar la atención del consumidor. A veces, el acceso a los canales de distribución son tan limitados que los nuevos entrantes prefieren crear sus propios canales.

7. *Política gubernamental restrictiva.* Las políticas gubernamentales pueden estar obstaculizando o ayudando a la entrada de nuevos competidores, de forma que pueden amplificar o disminuir alguna de las barreras de entrada. Industrias altamente reguladas como licores y aerolíneas son algunos ejemplos de industrias que las regulaciones incrementan las barreras de entrada.

Represalia esperada Respuesta de los incumbentes a los nuevos entrantes, lo cual va a afectar la decisión de ingresar o permanecer fuera de una determinada industria. Los incumbentes suelen utilizar declaraciones públicas en respuesta al ingreso de un nuevo entrante, con el objetivo de enviar un mensaje a otros potenciales entrantes.

Los nuevos entrantes pueden temer por represalias si la industria ha presentado lo siguiente:

- Los incumbentes han respondido fuertemente y de forma previa a nuevos entrantes
- Los incumbentes poseen muchos recursos para poder luchar contra nuevos entrantes. Ya sea dinero, capacidad productiva disponible, e influencia en los canales de distribución o clientes.
- Los incumbentes están dispuestos a rebajar los precios de forma tal que les permita mantener su cuota de mercado.

- El crecimiento de la industria es lento, por lo que la única forma de ganar clientes para los nuevos entrantes es quitárselos a los incumbentes.

2.2.1.2. Poder de negociación de proveedores

Proveedores con mayor poder de negociación capturan mayor valor para ellos mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad de sus servicios, o traspasando sus costos al comprador; es decir, entre mayor sea el poder de negociación de los proveedores, mayor es la reducción en la rentabilidad. A continuación se revisan algunas condiciones que derivan en un alto poder de negociación por parte de los proveedores:

- La industria del proveedor se encuentra más concentrada que la industria a la que vende.
- Las ganancias del proveedor no dependen únicamente de una misma industria, es capaz de vender diferentes industrias y mercados, por lo que puede decidir obtener mayor ganancia de cada una de ellas.
- Si los participantes de la industria experimentan altos costos por cambiar de proveedor.
- Proveedores que ofrecen productos que se encuentran altamente diferenciados de otros proveedores.
- No existen sustitutos para la oferta de los proveedores.
- Existe una amenaza por parte de los proveedores de poder realizar una integración hacia adelante, pudiendo ingresar al mercado.

2.2.1.3. Poder de negociación de compradores

Los compradores con un elevado poder de negociación son capaces de forzar una disminución de precios, demandar mejor calidad y mayor servicio (aumentando los costos), y presionando el mercado para que los participantes compitan con mayor fuerza entre ellos; por lo tanto, un mayor poder de negociación implica una menor rentabilidad. Los consumidores tendrán un elevado poder de negociación si:

- Son pocos los compradores, y/o los compradores adquieren volúmenes que son muy grandes en relación al tamaño del vendedor.

- Los productos de la industria se encuentran estandarizados y no diferenciados, provocando que los compradores puedan creer que siempre pueden adquirir un producto equivalente en la competencia.
- Los costos de cambio para el comprador son bajos.
- Existe la amenaza de que los compradores puedan integrarse verticalmente hacia atrás, obteniendo el producto ellos mismos si piensan que pueden alcanzar mejor rentabilidad.
- Si el producto representa gran parte del presupuesto del comprador, entonces tendrán una mayor sensibilidad al precio, buscando cotizar con distintos participantes de la industria y negociar fuertemente.
- Si la propuesta de valor de la industria posee un efecto muy bajo en los otros costos del comprador, o también llamado, costo de oportunidad.

2.2.1.4. Amenaza de sustitutos

Un sustituto realiza funciones similares o iguales a los productos de la industria. Si la amenaza de nuevos sustitutos es alta, entonces disminuye la rentabilidad de la industria. Por ello, es necesario generar una diferenciación atractiva de los sustitutos, tal que la ocasión de uso sea más favorable para nuestro producto o servicio, por sobre la competencia de sustitutos.

La amenaza de sustitutos es alta si:

- La industria posee un atractivo para ofrecer un trade-off entre precio y rendimiento, la amenaza de sustitutos es más alta. Por ejemplo, proveedores de llamadas telefónicas han sufrido por su sustituto que permite llamadas a largas distancia mediante internet, como Skype, ya que, se ofrecen precios significativamente menores.
- El costo del comprador para cambiarse a un sustituto es bajo. Por ejemplo, cambiarse de medicamentos reconocidos a medicamentos genéricos.

La estrategia del negocio debe considerar una permanente alerta a los cambios en otras industrias, ya que, es posible que otros negocios externos puedan cambiar de industria a otras más atractivas (en las que no estaban antes).

2.2.1.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores puede presentarse de diversas formas, como por ejemplo, descuentos en los precios, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias, mejoras de servicio, entre otras. La rentabilidad del negocio se ve afectada por, primero, la intensidad con la que compiten las firmas y, segundo, la base sobre la que compiten.

La intensidad con que compiten las empresas dependerá fuertemente de cada industria, a continuación se mencionan algunos casos:

- Si el número de competidores es numeroso, o bien, son similares en tamaño y poder. Bajo estas situaciones las firmas no pueden evitar entrar a una competencia agresiva entre ellas.
- El crecimiento de la industria es muy lento. Ello provoca que las firmas compiten por cuotas de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Cuando la industria involucra activos muy especializados y/o de elevada inversión, entonces abandonar el negocio es más difícil, con ello se genera un exceso de capacidad que puede afectar la rentabilidad de aquellas firmas que no se encuentran en complicaciones financieras.
- Si las firmas rivales poseen un compromiso muy elevado con el negocio, o existen aspiraciones de liderazgo en la industria, dado por metas que van por sobre los rendimientos económicos. Empresas del estado son un ejemplo, donde el objetivo principal puede ser la generación de empleo o prestigio; también las unidades de negocio de grandes empresas, las que se encuentran en la industria por motivos relacionados a su imagen.
- Firmas que no pueden predecir o entender las señales y acciones de sus competidores, por falta de familiaridad entre ellas, realizando diversos acercamientos en la forma de competir, o difiriendo en sus metas.

En segundo lugar, la rivalidad también depende sobre la base en que compiten, es decir, las dimensiones en las que la competencia toma lugar, y si los competidores buscan hacerlo en las mismas dimensiones, entonces tendrá una mayor influencia en la rentabilidad del negocio.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si sólo se basa en precios. Puede provocar subsecuentes caídas de precios que no traerán rentabilidad para la industria, y además, puede llevar a que los compradores presten cada vez menos atención a las características y valor agregado ofrecido.

Si la competencia ocurre en otras dimensiones aparte de precio, como características del producto, servicios de soporte, tiempo de envío, imagen de la marca, u otros; entonces, es menos probable que su rentabilidad se vea tan afectada en altas rivalidades. Además, una elevada rivalidad en estas dimensiones, puede mejorar el valor relativo a sustitutos.

2.2.2. Análisis de Recursos y Capacidades

Considerando el mercado actual, en el que las preferencias de los consumidores son volátiles y las tecnologías que utilizan se encuentran en constante cambio, entonces, una estrategia centrada en factores externos del mercado puede no entregar la estabilidad y orientación necesaria para guiar la estrategia para el largo plazo. Y, entre mayor sean los cambios en el entorno de una industria, entonces, la relevancia de los recursos y las capacidades como cimientos de la estrategia serán más importantes también, es decir, existe una alta correlación entre la velocidad de cambio del mercado y estrategias basadas en recursos ([Grant, 2016](#)).

[Prahalad y Hamel \(2006\)](#) determinan que las capacidades de una empresa son las raíces de la competitividad, fuente de nuevos productos y los cimientos de la estrategia; tal que, estas capacidades se encuentran apalancadas en los recursos de las empresas. Además, una estrategia construida desde los recursos, resaltan y enfatizan las características únicas del negocio y la empresa ([Grant, 2016](#)).

Los recursos son los bienes productivos que posee una empresa y las capacidades son lo que la empresa puede hacer con estos. Los recursos por sí mismos no son generadores de ventajas competitivas, sino que deben operar conjuntamente para crear capacidades organizacionales, y éstas alineadas con la estrategia de la empresa, son capaces de crear ventajas competitivas ([Grant, 2016](#)). La [Fig. 2.3] muestra las relaciones entre recursos, capacidades y ventajas competitivas.



Figura 2.3: Relación entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas. Elaboración propia.

(Fuente: Grant (2016))

2.2.2.1. Recursos

Recursos Tangibles Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, y estos se dividen en los físicos y financieros, los cuales se encuentran valorizados en los estados financieros. Los activos financieros y la generación interna de fondos de una empresa determinarán su capacidad de endeudamiento e inversión; en tanto, entre los recursos físicos, se encuentran el tamaño, ubicación y flexibilidad de la planta, los equipos, y las reservas de materia prima tendrán influencia sobre la producción y el potencial para ventajas en costo y calidad.

Recaudada la información de los recursos tangibles, es importante explorar como crear valor adicional de ellos. Se responden las siguientes dos preguntas:

- ¿Qué oportunidades existen por economizar en su uso?
- ¿Cuales son las posibilidades de utilizar los bienes para una mayor rentabilidad?

Recursos Intangibles La exclusión de los recursos intangibles en la valorización de las empresas es la principal razón de la discordancia existente entre las valorizaciones realizadas basadas en estados financieros y las realizadas por su valor en el mercado (Grant, 2016). La reputación y marca de una empresa tiene una

fuerte implicancia en la confianza que entrega a sus clientes, lo cual permite a las empresas poder diversificar sus productos dentro de mercados afines, por ejemplo Nike que se desempeña en el mercado de ropa deportiva y comenzó con el calzado. El valor de las tecnologías, provenientes de propiedad intelectual, también se considera como recursos intangibles.

Recursos Humanos Al igual que los recursos intangibles, los RRHH tampoco se consideran en los estados financieros, ya que, no le pertenecen a las empresas. Estos son importantes por el conocimiento y know-how que otorgan a las actividades de las empresas, además, la motivación y comunicación existente al interior de las empresas puede apalancar mayores capacidades organizacionales bajo diversas circunstancias.

2.2.2.2. Capacidades Organizacionales

Una capacidad organizacional es la capacidad que tiene una empresa de utilizar sus recursos para la consecución de un resultado deseado. En tanto, el interés estratégico se centra en aquellas capacidades que son la base de generación para ventajas competitivas.

[Selznick \(2011\)](#) utiliza el término competencias distintivas para describir aquellas cosas que una organización puede realizar particularmente bien, con respecto a sus competidores. [Prahalad y Hamel \(2006\)](#), por su parte, definen las capacidades básicas para distinguir aquellas capacidades fundamentales para la estrategia y rendimiento una empresa.

Clasificando las Capacidades Para identificar las capacidades de una empresa, primero es necesario poder clasificar y desagregar las actividades de ésta. Para ello, [Grant \(2016\)](#) describe dos métodos que pueden utilizarse:

- Un análisis funcional, identificando las capacidades de una organización en relación a las principales áreas de la empresa. La [Tabla. 2.1] clasifica las principales funciones de las empresas e identifica las capacidades organizacionales relacionadas a cada función.
- Análisis de la cadena de valor, el cual separa las actividades de la empresa de forma secuencial. Porter representa la cadena de valor distinguiendo las actividades primarias y las actividades de soporte

Área Funcional	Capacidades	Ejemplos
Funciones Corporativas	Control financiero	ExxonMobil, PepsiCo
	Desarrollo de la gestión	General Electric, Shell
	Innovación estratégica	Google, Haier
	Coordinación multidivisional	Unilever, Shell
	Gestión de adquisiciones	Cisco Systems, Luxottica
Gestión de la Información	Gestión de la información integrada y enlazada a la toma de decisión asistida por computadora	Wal-Mart, Capital One, Dell Computer
	Investigación y Desarrollo	IBM, Merck
Operaciones	Innovación en nuevos productos	3M, Apple
	Desarrollo de nuevos productos de ciclo rápido	Canon, Zara
	Eficiencia de volúmenes en manufactura	Briggs & Stratton
	Mejoras continua en manufactura	Toyota, Harley-Davidson
	Flexibilidad y rapidez de respuesta	Four Seasons Hotel
	Capacidad de diseño	Nokia, Apple
	Gestión de la marca	Procter & Gamble, Altria
Ventas y Distribución	Construcción de reputación por calidad	Johnson & Johnson
	Respuesta a tendencias del mercado	MTV, L'Oréal
	Efectividad en promoción y ejecución de ventas	PepsiCo, Pfizer
	Eficiencia y velocidad procesamiento de ordenes	L. L. Bean, Dell Computer
	Velocidad de distribución	Amazon.com
	Servicio al cliente	Singapore Airlines, Caterpillar

Tabla 2.1: Clasificación funcional de capacidades organizacionales. Elaboración propia.

(Fuente: [Grant \(2016\)](#))

[Figura. 7.2]

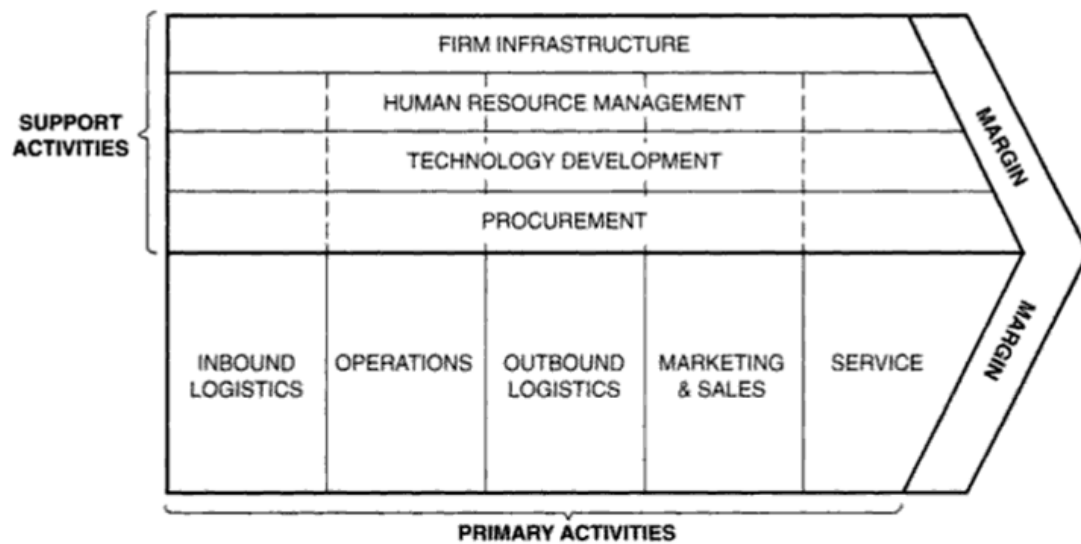


Figura 2.4: Modelo genérico de la Cadena de Valor.

(Fuente: [Porter \(2001\)](#))

La jerarquía de las Capacidades No importando el acercamiento que se utilice, funcional o cadena de valor, las capacidades suelen estar definidas de forma muy general aún (capacidades operacionales, de

marketing, abastecimiento, etc.). Estas capacidades identificadas deben ser desagregadas en capacidades más específicas y especializadas; por ejemplo, capacidades de gestión en RRHH pueden desagregarse en capacidades de reclutamiento, desarrollo profesional o gestión de equipos de trabajo. Además, estas capacidades generalizadas, a su vez, pueden agruparse bajo otras capacidades, como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos o la capacidad de soporte al cliente.

2.3. Análisis de Preferencias

2.3.1. Análisis Multivariado

El análisis multivariado hace referencia a las técnicas estadísticas que analizan de forma simultánea múltiples mediciones, y que involucran más de dos variables. El propósito es de medir, explicar y determinar el grado de relación existente entre distintas combinaciones de las variables en estudio (Hair et al., 1998).

2.3.1.1. Análisis Conjunto de Datos

Es una técnica que permite un análisis de variables dependientes y que es ideal para evaluar nuevos productos o servicios. El análisis conjunto facilita la evaluación de complejos productos, mientras se mantiene un alcance realista con los clientes al momento de encuestar. Al finalizar el estudio, el investigador es capaz de determinar la importancia para distintos atributos y, también, para los niveles de cada atributo, pudiendo concluir un perfil de producto o servicio ideal para los clientes (Hair et al., 1998).

Uno de los beneficios del análisis conjunto es que puede reducir los perfiles a evaluar. Por ejemplo, si está desarrollando un concepto de producto con 3 atributos y cada uno de ellos con 3 niveles, entonces existen 27 posibles perfiles ($3 \times 3 \times 3$), pero utilizando éste análisis pueden evaluarse tan sólo 9 perfiles y que aún así exista la significancia necesaria.

¿Cómo funciona el análisis conjunto? Se encuentra basado en la premisa de que los consumidores evalúan el valor de un producto, o servicio, mediante el valor individual que perciben de los distintos atributos que lo

Atributo	Niveles	
	1	2
1. Ingredientes	Libre de fosfato	En base a fosfato
2. Forma	Líquido	Polvo
3. Nombre de marca	HBAT	Genérico

Tabla 2.2: Atributos y niveles respectivos de ejemplo para un análisis conjunto

componen (al producto). Por lo tanto, los consumidores son capaces de estimar sus preferencias en base a la combinación de atributos.

Para determinar las preferencias de los consumidores se utiliza el concepto de utilidad, que es un juicio subjetivo sobre los distintos atributos en evaluación (pueden ser tangibles o intangibles). Es decir, los atributos y niveles con mayor utilidad son los que reflejan una mayor preferencia de parte de los clientes (Hair et al., 1998).

Especificando atributos, niveles y perfiles La primera tarea de un análisis conjunto es definir los atributos que van a constituir la utilidad percibida para el producto o servicio en estudio. Es importante que estos atributos sean relevantes y afecten las preferencias de los consumidores. Posteriormente se definen los distintos niveles que constituyen a cada atributo. (Hair et al., 1998) definen, como ejemplo, los atributos y niveles que se muestran en la Tabla ??.

Finalmente, se construyen los distintos perfiles, que son combinaciones de las distintas combinaciones de niveles para cada atributo. Considerando el ejemplo anterior, podemos construir algunos perfiles como:

- Perfil 1: HBAT, libre de fosfato, en polvo
- Perfil 2: Genérico, en base a fosfato, líquido
- Perfil 3: Genérico, libre de fosfato, líquido

2.4. Herramienta FODA

Al monitorear el ambiente en el que se desenvuelve un negocio es posible tener una mirada más amplia del mercado y la posición competitiva que se tiene en éste. Estos procesos de monitoreo del ambiente permiten reducir los riesgos del negocio, al entregar evidencia de donde apuntar el foco estratégico; a este proceso se le suele llamar 'environmental scanning' (Pickton y Wright, 1998). Aquí es cuando el análisis FODA puede ser de utilidad, y son diversos los autores que distinguen entre factores internos y externos a las empresas como las principales componentes de este análisis (Hill y Westbrook, 1997).

Stacey (2007) describe el análisis FODA como un listado de las fortalezas y debilidades provenientes del análisis de los recursos y capacidades, en adición a un listado de oportunidades y amenazas proveniente de un análisis de las fuerzas del ambiente; la lógica estratégica que sigue esta herramienta es poder determinar un patrón de acción, donde haya un encuentro entre fortalezas y oportunidades, evitar las amenazas, y tratar las superar las debilidades. Además, diversos autores (Porter, 1985; Ansoff y McDonnell, 1990; Brassington y Pettitt, 2006; Panagiotou, 2003) enfatizan que el análisis FODA debe ser realizado con base en los competidores de la empresa, de forma tal que las fortalezas y debilidades lo son con respecto a la competencia, mientras que las oportunidades y debilidades surgen de acciones colectivas del mercado donde se encuentra inmersa la empresa (como respuesta de fuerzas del ambiente).

Autores como Hill y Westbrook (1997); Panagiotou (2003) han llegado a la conclusión de que la herramienta FODA es un simple listado, que sólo posee un alcance descriptivo. Sin embargo, aún cuando Stacey (2007) concuerda con que el FODA es un listado simple, y que no transmite información en sí mismo, también declara que es un listado sumamente útil y que ha demostrado una popularidad continuada. Esta simplicidad llega a ser una gran debilidad del análisis FODA, y por tanto debe considerarse como una herramienta dinámica, y no estática; de esta forma poder evitar llegar a consecuencias dañinas para el negocio (Pickton y Wright, 1998).

Pickton y Wright (1998) reconoce los problemas y limitaciones de la herramienta [Tabla. 2.3]. No obstante, son limitaciones que puede sobreponerse una vez considerada éstas. Por ejemplo, un factor que

Definición de factores inadecuada	Falta de priorización de los factores	Sobre-subjetividad en la generación de los factores
Factores que parecen encajar en más de un recuadro	Mucho énfasis en los factores dados	Factores que no se han considerado: por falta de comprensión
Factores que parecen no encajar bien en ningún recuadro	Muy poco énfasis en los factores dados	Factores encontrados por casualidad
Factores descritos muy ampliamente: falta de especificidad	Factores dados con igual importancia	Desacuerdos en los factores y a que cuadrante pertenecen
Falta de información para especificar bien los factores		Los factores van a representar opiniones y no hechos

Tabla 2.3: Limitaciones del uso de análisis FODA.(Fuente: [Pickton y Wright \(1998\)](#))

suele ser problemático son las tasas de cambio, a las que se encuentran sujetos todo negocio de importación y/o exportación; este factor puede tomarse como una oportunidad y como una amenaza, dependiendo de las fluctuaciones de la tasa de cambio y de que tanto control se tenga sobre estas; además, el factor posee las tres limitaciones expuestas: se encuentra pobremente definido, le falta prioridad en comparación con otros factores, y suele representarse de manera subjetiva.

Diversos autores han planteado mecanismos para sobreponer estos problemas y limitaciones, uno de ellos es [Kotler et al. \(1991\)](#), quien sugiere un método de ponderación de puntajes para los factores listados. Para calcular el puntaje de las oportunidades y amenazas se considera una ponderación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto en el negocio; aquellos puntajes más altos serán factores a tener especial cuidado, mientras que los puntajes más bajos pueden incluso no considerarse en la matriz FODA. En tanto, para puntuar las fortalezas y debilidades, se ponderarán la importancia del factor y la importancia frente a la competencia.

[Panagiotou \(2003\)](#) ha desarrollado otra modificación, aún más detallada, con el objetivo de sobreponer la simplicidad de análisis FODA, al cual ha llamado 'TELESCOPIC OBSERVATIONS' (TO). Este método trata de una modificación de la matriz FODA, entregando lineamientos al momento de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas [Fig. 2.5, 2.6]

		T Technological Advancements	E Economic considerations	L Legal and regulatory requirements	E Ecological and environmental issues	S Sociological trends	C Competition	O Organisational culture	P Portfolio analysis	I International issues	C Cost efficiencies and cost structures
Internal Environment	Strengths										
	Weaknesses										
External Environment	Opportunities										
	Threats										

Figura 2.5: Matriz FODA modificada, análisis telescópico.

(Fuente: Panagiotou (2003))

		O Organisational core competencies and capabilities	B Buyers	S Suppliers	E Electronic commerce	R Resource audit	V Value chain	A Alliances (including partnerships, networks & joint ventures)	T Total Quality Management	I Industry Key Factors for Success	O Organisa- tional structure	N New entrants	S Substitute products and services
Internal Environment	Strengths												
	Weaknesses												
External Environment	Opportunities												
	Threats												

Figura 2.6: Matriz FODA modificada, análisis observaciones.

(Fuente: Panagiotou (2003))

2.5. Análisis de Ventajas Competitivas

En el largo plazo la competencia elimina las diferencias de rentabilidad entre las empresas que compiten, debido a una convergencia que existe en la propuesta de valor y precios; por lo tanto, la ventaja competitiva es un fenómeno de desequilibrio generado por cambios (Grant, 2016).

Para que una empresa pueda obtener ganancias de sus recursos y capacidades, depende del cumplimiento de tres factores: (1) su habilidad para establecer una ventaja competitiva, (2) sostener dicha ventaja competitiva, y (3) poder apropiarse de la rentabilidad económica proveniente de la ventaja competitiva (Grant, 2016). Cada una de éstas depende ciertas características, las cuales se encuentran detalladas en la [Fig. 2.7].

1. Estableciendo Ventajas Competitivas Para que recursos y capacidades se establezcan como ventajas competitivas, deben tenerse en consideración dos condiciones:

- *Escasez.* Si un recurso o capacidad se encuentra ampliamente disponible en la industria, entonces

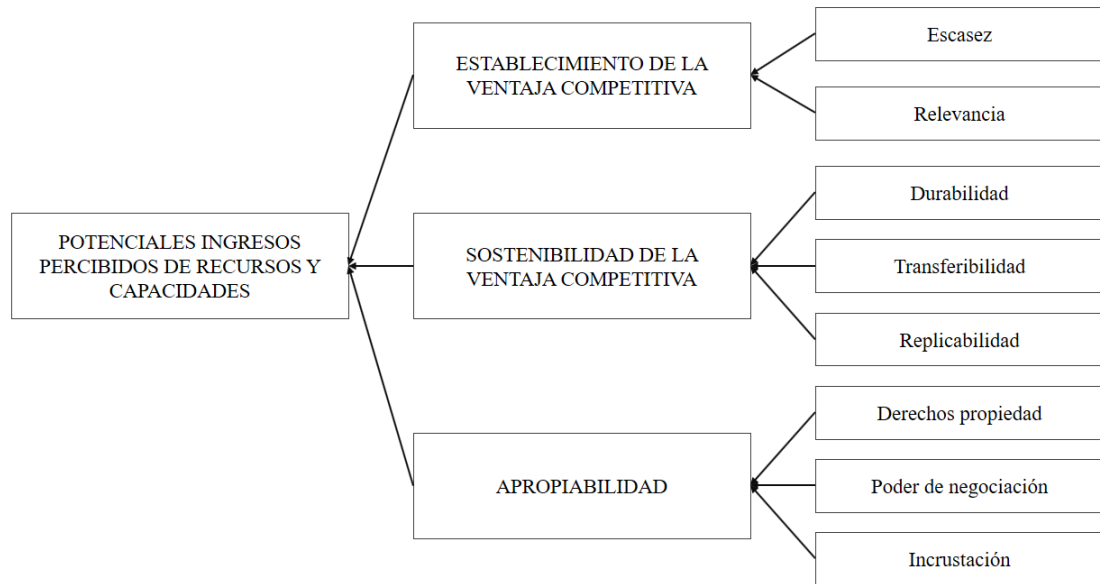


Figura 2.7: Evaluando la importancia estratégica de los recursos y capacidades. Elaboración propia.

(Fuente: [Grant \(2016\)](#))

probablemente es necesario contar con éste, sin embargo, no será suficiente para considerarse como una ventaja competitiva.

- **Relevancia.** Los recursos o capacidades deben ser relevantes para los factores clave de éxito en el mercado, ya que, poseer un recurso escaso pero que no aporte nada al negocio, no generará una posición favorable para competir.

2. Sosteniendo la Ventaja Competitiva El establecer la ventaja competitiva es un primer paso para obtener rendimientos económicos de los recursos y capacidades, pero también se debe poder sostener, y tener claridad, por cuanto tiempo se puede mantener dicha ventaja. El tiempo de éstas depende de tres factores:

- **Durabilidad.** Algunos recursos tienen mayor durabilidad que otros, y eso significa una mayor seguridad para la ventaja competitiva. Sin embargo, los acelerados cambios tecnológicos han disminuido considerablemente la durabilidad de los recursos. Las marcas, por otra parte, han demostrado ser muy resilientes con el paso de los años, y la durabilidad éstas puede ser clave.
- **Transferibilidad.** La posibilidad de poder adquirir recursos y capacidades necesarias para imitar la estrategia de otra empresa, mediante la compra de éstos, depende de la transferibilidad que posee dicha

ventaja competitiva. Algunos recursos no son fáciles de transferir, pueden ser totalmente específicos a la empresa o su valor se deprecia y pierda en una transferencia.

- *Replicabilidad.* Si las empresas no pueden comprar un recurso o capacidad, entonces deberán obtenerla por sí mismos, se busca que las ventajas competitivas sean difíciles de imitar. Las capacidades basadas en rutinas organizacionales complejas no son fáciles de replicar.

3. Apropiar los Retornos de la Ventaja Competitiva Las capacidades dependen fuertemente de las habilidades y esfuerzos de los empleados, quienes no pertenecen a la empresa, sino que estarán ahí según dure su contrato de trabajo. Las empresas que dependen mucho del 'know-how' de sus empleados, sufren de una constante amenaza a su ventaja competitiva.

La mejor forma de apropiarse de los retornos provenientes de las ventajas competitivas, es sistematizar los procesos, documentar y ser dueños de la propiedad intelectual de la compañía, y finalmente, crear rutina en torno a las capacidades de la empresa (Grant, 2016).

2.5.1. Ventaja en Diferenciación

Una empresa se diferencia de sus competidores cuando es capaz de proveer algo único y que es valioso para el cliente más allá de una simple oferta de disminución en precios Porter (1985). Esta diferenciación ocurre efectivamente cuando la empresa es capaz de obtener márgenes de utilidad positivos al proveer de dichos factores de diferenciación (Grant, 2016).

La diferenciación de un producto o servicio viene determinado por sus características físicas y funcionales principalmente, y ello va a determinar la capacidad de diferenciación que existe. Por ejemplo, (1) productos que son técnicamente sencillos (calcetines), que satisfacen necesidades simples (clavos), o que deben cumplir con estándares técnicos muy rigurosos (termómetro), suelen presentar una diferenciación limitada; en tanto, (2) productos que son complejos (aviones), que satisfacen necesidades más complejas (vacaciones), o que no requiere el cumplimiento de estándares específicos (vino o juguetes), ofrecen un foco más amplio para poder realizar una diferenciación (Grant, 2016).

Tareas por realizar			
Tareas funcionales	Tareas emocionales		
	Personales	Sociales	

Tabla 2.4: Tipos de tareas por realizar. Elaboración propia. (Fuente: [Ulwick \(2005\)](#))

No obstante, la diferenciación se suele extender más allá de las características físicas de un producto o servicio, y puede ser mediante cualquier atributo que genere valor percibido por el cliente ([Grant, 2016](#)). Esto, ha quedado más que evidenciado en mercados *commodity*, como starbucks que vende un taza de café a un precio mucho más elevado, pero ofreciendo una gran experiencia también; o un portable Apple, que puede poseer las mismas prestaciones que otros computadores, pero a un precio más elevado. Lo que ocurre, es que la diferenciación viene dada por 2 dimensiones, (i) tangible, que son características observables, e (ii) intangible, provenientes por un valor percibido más subjetivo ([Grant, 2016](#)). [Ulwick \(2005\)](#) describe estas dimensiones como los tipos de tareas que buscan realizar los clientes con nuestro producto o servicio, las cuales se dividen en tareas funcionales y tareas emocionales, estas últimas, divididas en personales y sociales.

Las tareas funcionales definen las labores que la gente busca realizar, las tareas personales explican la forma como las personas desean sentirse en un circunstancia dada y las tareas sociales definen cómo desean ser percibidas por los demás.

Finalmente, es importante que exista un *match* entre la diferenciación que demanda el cliente y la que oferta la empresa; para ello, se debe analizar los requerimientos del cliente para determinar que características poseen el potencial de crear valor para éstos. Es decir, cuales son las preferencias de los clientes y que los motivan a comprar un producto o servicio determinado.



3 | Metodología

El enfoque de la investigación depende de la naturaleza del estudio que se desee llevar a cabo, para lo que existen dos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo, este último pretende acotar la información y determinar un foco de estudio, mientras que el cualitativo persigue la dispersión y divergencia de la información ([Baptista et al., 2010](#)). Para la elaboración del plan de negocios se pretende converger a soluciones formales para el crecimiento de la empresa, por lo que trata de una investigación cuantitativa.

3.1. Alcance de la Investigación

[Baptista et al. \(2010\)](#) mencionan que existen diversos alcances de investigación; exploratoria, descriptiva, correlacional, y explicativos. Estos son considerados de poseer una causalidad para un mismo estudio. Y, basado en el alcance de la investigación, se define la estrategia de investigación, el diseño y procedimientos.

El alcance de la investigación es del tipo descriptivo, tal que, el objetivo es especificar las propiedades, características y perfiles de la industria y mercado, para someterse a un análisis; recopilando información independiente sobre distintos conceptos y no se persigue buscar necesariamente la relación entre éstos ([Baptista et al., 2010](#)).

3.2. Diseño de la Investigación

Se trata de un diseño no experimental. Ya que, el presente estudio busca determinar el entorno en el que SoyProfe.cl se encuentra inmerso, específicamente el microentorno y macroentorno de la empresa; por lo tanto, no se manipulan de forma intencionada las variables independientes para determinar su efecto sobre otras variables (Baptista et al., 2010).

Adicionalmente, podemos hablar de un diseño de investigación transversal descriptiva, debido a que se recolectan datos en un solo momento de tiempo, que es el al momento del estudio.

El diseño de la investigación corresponde a etapas de estudio lineales, ya que, la información y análisis realizados en etapas previa son entradas necesarias para las siguientes. La investigación consta de ocho etapas principales, (i) recopilar los antecedentes de la empresa, (ii) análisis del macroentorno, (iii) análisis del microentorno, (iv) análisis FODA, (v) estudio de preferencias, (vi) ventajas competitivas clave, (vii) rediseño modelo de negocios, y (viii) formulación de plan de marketing.

i. Recopilación de los antecedentes de la empresa. Se desea determinar el estado actual de la empresa SoyProfe.cl. Comprender su creación, historia, equipo fundador y modelo de negocios.

ii. Análisis del macroentorno. Toda empresa se encuentra inserta en un contexto de fuerzas externas que moldean su industria. A partir de estas fuerzas se pueden determinar oportunidades y amenazas, es por ello que se realiza un análisis del macroentorno.

iii. Análisis del microentorno. O entorno competitivo, determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas en un determinado mercado. Las empresas pueden influir en el microentorno, dependiendo del poder de mercado que éstas posean. Se pretende determinar que tan fuerte es SoyProfe.cl con respecto a otras empresas del mercado, sus fortalezas y debilidades.

iv. Análisis FODA Permite rotular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, considerando las fuerzas externas del mercado y también las empresas competidoras. La herramienta FODA es utilizada con la información recopilada del macro y microentorno.

v. Estudio de preferencias De los análisis previos se espera determinar fuerzas involucradas en la industria, pudiendo formular una estrategia corporativa y una oferta como empresa. No obstante, también es necesario determinar la demanda que existe por parte de los clientes, y cuales son los factores más relevantes para ellos, es por esto que se realiza un estudio de preferencias.

vi. Ventajas competitivas clave Utilizando las preferencias de los clientes junto con los resultados del macro y microentorno, se espera construir una formulación de las ventajas competitivas más relevantes a desarrollar, con el objetivo de competir y ganar frente a otras empresas.

vii. Rediseño modelo de negocios De los antecedentes y análisis realizados, de ser necesario, se realizan las modificaciones pertinentes al modelo de negocios.

viii. Formulación de plan de marketing Se espera determinar sugerencias a la empresa SoyProfe.cl para que ésta pueda aumentar sus ventas en el corto, mediano y largo plazo, generando un primer plan de marketing y los lineamientos estratégicos fundamentales.

3.3. Selección de la Muestra

Se considera necesario la realización de un muestreo para el estudio de preferencias del cliente. Se determina un muestreo no probabilístico, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad del universo, sino que de características de la investigación (Baptista et al., 2010); estas características son la selección de un muestreo por conveniencia, donde se pretende alcanzar un segmento específico, que corresponde al cliente objetivo de la empresa SoyProfe.cl.

El muestreo por conveniencia se realizará dirigido a personas que puedan ser apoderados de estudiantes de colegio o universitarios. Además, dada la relación entre mujer y hombres que actualmente solicitan clases a la empresa, se preferirá la entrevista al género femenino. La toma de encuestas se realizará en centros comerciales de Santiago.

3.4. Recolección de Datos

Para la recolección de datos se empleará la técnica de análisis de datos secundarios para todo lo que es análisis del entorno (macroentorno, microentorno, y ventaja competitiva); y, posteriormente, para la investigación de preferencias, se realizará una recolección de datos desde fuentes primarias.

3.4.1. Instrumento de recolección

Para la cuarta etapa de la investigación, sobre las preferencias de los clientes, se utilizará una encuesta como instrumento de recolección de datos. Para ello, se usan preguntas del tipo cerradas, tal que, el diseño de la encuesta se centra en el levantamiento de información mediante un análisis conjunto de datos, el cual mide la fuerza de las preferencias por parte de los clientes hacia atributos de productos o servicios; en adición a éste, se incorporan preguntas demográficas y de análisis univariado.

3.4.2. Diseño de la encuesta

Para el diseño y aplicación de la encuesta se lleva a cabo un proceso de 8 etapas [Fig. 3.1]. Éstas son, (1) la definición del objetivo y alcances de la encuesta, (2) una revisión de la literatura existente con foco en estudios similares, (3) identificar las dimensiones y atributos para las variables descritas en la primera etapa, (4) la construcción preliminar de la encuesta, (5) realizar prueba piloto de la encuesta, (6) la elaboración de la versión final del instrumento de medición, (7) la aplicación de la encuesta, y (8) análisis de los datos recopilados.

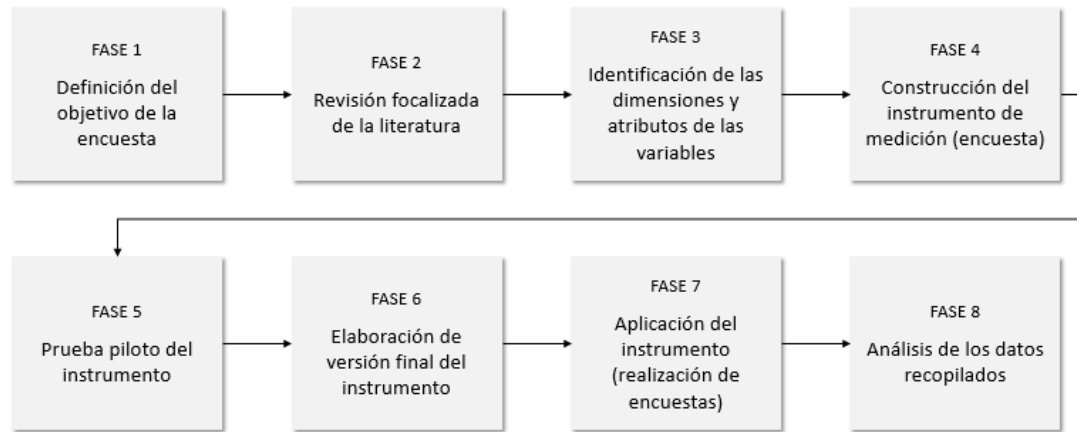


Figura 3.1: Etapas del diseño de encuesta para la definición de preferencias de los clientes. Elaboración propia.

1. Definición de objetivo y alcances Determinar los atributos de preferencias para los apoderados en el mercado de tutorías privadas, con el objetivo de desarrollar una estrategia de marketing para SoyProfe.cl. El alcance del estudio de mercado es el de levantar descriptivamente los atributos más relevantes y la importancia jerárquica de los niveles asociados.

2. Revisión de literatura Todos los productos y servicios deben cumplir con las necesidades de los clientes. Para ello, es necesario entender estas necesidades y realizar el análisis de múltiples atributos relevantes para ellos. Entre las técnicas de análisis utilizadas se encuentran el escalamiento multidimensional, el método de los precios hedónicos, análisis de la curva de valor y un análisis conjunto; para éste último se suelen levantar primero las dimensiones y atributos más relevantes para el mercado.

3. Identificar las dimensiones y atributos Se lleva a cabo una investigación exploratoria. Utilizando fuentes secundarias de información, se analizaron los sitios web de líderes en el mercado mundial de tutorías privadas (Club Z Tutoring, Fleet Tutors, Huntington Learning Center, Vedantu, Educomp Solutions, Chegg); y realizando un análisis de palabras clave, se determinaron los principales atributos que ellos mismos destacan de sí mismos. Las dimensiones, atributos, y respectivas dimensiones se encuentran rotulados en la [Tabla A.3].

4. Construcción preliminar de encuesta En base a las tres dimensiones obtenidas: valor del servicio, los tutores, y la empresa. Se construye la encuesta, la que se divide en tres secciones, (i) preguntas demográficas, (ii) preguntas de análisis univariado con escala likert, y (iii) preguntas para análisis conjunto. Éste último se construye y realiza utilizando el software 1000minds, el cual ofrece un método llamado *PAPRIKA* (*Potentially All Pairwise RanKings of all possible Alternatives*), dicho método ofrece al encuestado la elección de preferencias para dos alternativas con dos criterios cada una, y el software se va adaptando a medida que se responden las preguntas (la [Figura 3.2] muestra un ejemplo de éste) (1000 Minds, 2017).

Figura 3.2: Ejemplo de pregunta y opciones de preferencia para el software 1000minds.

5. Prueba piloto La encuesta construida se aplica a 5 apoderados distintos, que cumplen con el perfil de cliente de SoyProfe.cl. Los resultados arrojaron posibilidades de mejora para la encuesta.

6. Elaboración versión final encuesta La primera sección son preguntas demográficas sobre el encuestado [Tabla ??]. La segunda sección son preguntas para realizar un análisis univariado mediante escala likert [Tabla A.1 y Tabla A.2]. Y la tercera sección es la combinatoria generada por el software 1000minds para el estudio de preferencias, bajo los atributos y niveles; rotulados en la [Tabla A.3].

4 | Antecedentes de la empresa

4.1. Datos generales

SoyProfe.cl es una microempresa, constituida legalmente como una sociedad por acciones, SOY PROFE SPA. Cuyo propósito es mejorar el rendimiento de los estudiantes y promover el conocimiento de variadas disciplinas, ello mediante una amplia red de tutores que entregan un servicio de enseñanza personalizado, cercano, motivante, y desafiante. El servicio prestado por la empresa es de tutorías para estudiantes.

La empresa se encuentra con iniciación de actividades en el servicio de impuestos internos (SII), bajo el giro de servicios educacionales a distancia, el que se encuentra exento de IVA. Se encuentra acogida bajo el régimen de tributación simplificada, del artículo 14 Ter de la Ley sobre el impuesto a la renta (LIR), que le permite llevar una contabilidad simplificada, exime de responsabilidades contables, tasa fija de PPM, entre otros (SII, 2017).

4.2. Historia

La creación de SoyProfe.cl es movilizada bajo el alero de una idea, los profesores particulares necesitaban de un lugar donde publicarse y darse a conocer para captar nuevos alumnos, lo que a criterio de los fundadores era un problema para estos. Decidieron pagar a un equipo de desarrolladores web para que programaran una plataforma que les permitiera a los profesores publicarse y a los estudiantes pudiesen

contactarse con ellos. En esta etapa, el proyecto contaba con tan sólo dos personas, ambos estudiantes de ingeniería civil industrial.

Primeramente, se constituye la empresa como una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) el año 2013, de la que tenían participación ambos fundadores. Sin un modelo de negocios claro, comienza a operar la plataforma, no generando ningún ingreso económico. En el primer año de vida se suma al equipo un estudiante de ingeniería civil en computación, quien viene a apoyar en materia de programación, lo que el mismo equipo califica como un error desde el comienzo, no haber contado con este apoyo.

Una tercera etapa de SoyProfe.cl trae varios cambios significativos, causada por la inclusión de un inversionista privado al equipo. Se disuelve la SRL. y se constituye a finales del 2014 una nueva figura legal, SOY PROFE SPA. La sociedad por acciones creada considera a los dos co-fundadores iniciales, el programador, y el inversionista; éstos poseen participaciones de un 35 % cada cofundador, 20 %, y 10 % respectivamente. Además, la prioridad comienza a ser el cómo se iban a generar ingresos, por lo que se trabaja arduamente en el modelo de negocios.

Desde abril del 2016 se comienza a monetizar la plataforma SoyProfe.cl, se intermediaron 5 clases y un ingreso percibido de \$13.300 CLP. Para mayo se alcanzan ingresos por \$83.080 CLP, y el mes de noviembre se alcanzan los ingresos más altos del año 2016, por \$115.560 CLP, provenientes de 37 clases realizadas. En tanto, durante el primer semestre del año 2017 se obtuvieron ingresos más uniformes, los cuales rondan los \$150.000 CLP mensual, y costos de \$120.000.

Actualmente, la empresa busca aumentar considerablemente sus ganancias por ventas en Chile, no descartando una posible internacionalización en el mediano plazo. SoyProfe.cl espera poder alcanzar ventas por hasta 10 veces más para finales de año.

4.3. Modelo de negocios

4.3.1. Segmentos de mercado

El equipo de SoyProfe define el segmento de mercado con variables demográficas, psicográficas, socioeconómicas, y conductuales; no así la variable geográfica, ya que la plataforma permite derribar los límites geográficos. En adición, se determina que se trata de un mercado multilateral, con los segmentos de *profesores particulares* y *alumnos y apoderados* como necesarios para el correcto funcionamiento de la plataforma. No obstante, sólo los alumnos y apoderados son clientes, en tanto, los tutores son usuarios de la plataforma (usuario es todo quien utiliza la propuesta de valor, mientras que el cliente es quien paga por ella).

Alumnos y apoderados El alumno de la clase será siempre el usuario del servicio, pero no siempre el cliente, ya que en algunos casos quien solicita la clase es el apoderado del alumno. Tanto usuario como cliente poseen una conducta positiva hacia la realización de clases particulares como reforzamiento, no suelen presentar una lealtad a alguna marca de dichos servicios, y su actitud responde principalmente a como sea el profesor particular. El cliente presenta ciertas características psicográficas, como un estilo de vida ocupado y un elevado interés por mejorar sus notas, o la de sus hijos. No existe una segmentación según clase social, pero sí por su nivel de ingresos, ya que son familias que pueden gastar por lo menos \$40.000 pesos por mes en el servicio. Finalmente, la segmentación demográfica de los usuarios se divide por ciclo de vida, encontrándose estudiantes de educación básica, educación media, universitarios, y profesionales trabajando.

Profesores particulares Este segmento se encuentra compuesto por estudiantes universitarios, con una edad de entre 20 y 30 años aproximadamente, que necesitan un ingreso adicional. En cuanto a su conducta, no poseen mucho tiempo, sino que más bien espacios libres en sus horarios, ni tampoco tienen la dedicación completa para realizar clases todos los días y a toda hora.

4.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor responde a una necesidad y/o problema que poseen los diversos segmentos de mercado definidos, en este caso, tanto al alumno como al profesor. Además, se definen los mecanismos de creación de valor, que son la personalización del servicio entregado, la comodidad y utilidad que representa para el profesor.

Necesidad Para los alumnos que necesitan reforzamiento con materias específicas, un apoyo para motivarlos y para enseñarles cómo pueden mejorar en sus estudios. Mientras que para los profesores, existe una necesidad de generar un ingreso extra, el cual pueden lograr mediante la enseñanza y con la vocación para ello.

Personalización Alumno y apoderado reciben un servicio de tutores personalizado desde el inicio, siendo ellos quienes pueden elegir el mejor profesor para si mismos o sus hijos, y no otros. Utilizando un buscador, en el que ingresan su ubicación y materia de interes, pueden encontrar diversos perfiles de profesores y solicitar la clase a quien ellos escojan, para ello también cuentan con calificaciones que otros clientes han dejado, disponibilizando un sistema que provee una mayor confianza. Además, después de cada clase, pueden recibir un informe personalizado sobre lo estudiado durante la clase y los consejos del profesor para el alumno.

Comodidad y utilidad Se busca, mediante la plataforma y las herramientas que ésta posee, ser de utilidad y entregar mayor comodidad a los tutores registrados. La plataforma les permite publicarse rápidamente para comenzar a ganar dinero, también les permite gestionar sus clases y enviar un informe personalizado a sus clientes (con el cual pueden entregar un valor agregado).

4.3.3. Canales

El canal principal de SoyProfe.cl es propio y de naturaleza directa, éste es el sitio web www.soyprofe.cl, por el cual se solicita la propuesta de valor, se gestiona, evalúa, y prontamente también realizar el pago en

línea. Existen otros canales, como los correos y la entrega del servicio que es presencial.

1. Información El servicio se da a conocer mediante el sitio web, entregando la información del funcionamiento de la plataforma y de los tutores publicados en ella. Se entrega información completa para que el cliente elija a uno de los tutores. También se entrega información relevante mediante correos a los usuarios y las redes sociales de SoyProfe.cl.

2. Evaluación Mediante la plataforma es posible evaluar la clase realizada por el tutor, ésta actividad es fundamental para la propuesta de valor que se busca entregar. Sin embargo, no es posible evaluar a SoyProfe como empresa, sino que sólo a los tutores.

3. Compra Primero se realiza la solicitud de la clase, y una vez que ambas partes confirman disponibilidad, entonces, se procede al pago de la clase. La solicitud se gestiona mediante el sitio web como canal, mientras que el pago se realiza por transferencia bancaria, es decir, un canal indirecto.

4. Entrega La entrega del servicio para los profesores es mediante el sitio web de SoyProfe.cl, y para los alumnos es de forma presencial, dado que la clase particular se realiza a domicilio. Por lo que aún hace falta un canal propio que permita la realización de la clase, como por ejemplo, clases en línea.

5. Post-venta SoyProfe permite a los tutores realizar un informe personalizado mediante el mismo sitio web, los cuales quedan almacenados para tutor y alumno, enviándose automáticamente. Estos informes indican los contenidos vistos en la clase y consejos por parte del tutor.

4.3.4. Relaciones con clientes

Actualmente se ofrecen 2 tipos de relación con el cliente, de asistencia personal y autoservicio. Para la asistencia personal, de alumnos y tutores, es mediante contacto por correo electrónico y teléfono con el equipo de SoyProfe.cl, y el foco de esta relación es la atención sobre el uso del sitio web y las clases a

realizarse. Segundo, para el autoservicio, existe una sección llamada *Centro de Ayuda*, donde se explican todas las componentes del sitio web y su funcionamiento.

4.3.5. Fuentes de ingresos

La empresa recibe ingresos mediante una tasa de comisión del 20 %, utilizando una fijación de precios dinámica, es decir, no existe un precio fijo, sino que se adapta a la demanda. Ofreciendo un servicio de tutorías al cliente, por medio de la intermediación entre éstos y los tutores, es por esta intermediación y la creación de valor por la plataforma que se cobra la comisión mencionada.

Los precios por servicio de clases particulares van desde \$7.000 CLP y pueden llegar a alcanzar los \$20.000 CLP por hora cronológica. Los tutores son libres de elegir su tarifa, así como los clientes también lo son de elegir uno u otro tutor. El ingreso percibido por SoyProfe.cl oscila entre los \$1.400 CLP y \$4.000 CLP por hora cronológica y clase realizada.

4.3.6. Recursos clave

SoyProfe cuenta con tres recursos clave, los que son fundamentales para su funcionamiento, recursos físicos, intelectuales y humanos.

Físicos El sitio web y su correcto funcionamiento son clave, ya que, de interrumpirse su funcionamiento no existiría forma de solicitar una clase o que un tutor pueda gestionarlas. Por lo tanto, se debe contar con servidores que mantengan la plataforma en línea constantemente, la empresa utiliza como proveedor a DigitalOcean. Además, la plataforma y su base de datos son un activo clave también, por lo que debe mantenerse de forma íntegra.

Intelectuales Debido a que el sitio web es el recurso clave más importante, entonces su mantenimiento y mejoras son necesarias constantemente. Para ello, se requiere que el equipo de programadores conozca el activo intelectual detrás del funcionamiento del sitio web, por lo que éste se encuentra extensamente

documentado; además, el equipo de programadores debe manejar los lenguajes de programación (corriendo bajo PHP, Python, y Javascript), los cuales soportan la plataforma.

Humanos El equipo de desarrollo informático mantiene la plataforma en funcionamiento y en constante mejora. Además, dada la naturaleza de intermediación, es necesario contar con una amplia cantidad de tutores registrados y activos, para que los usuarios puedan encontrar el tutor según los parámetros de búsqueda. Finalmente, es necesario un equipo de soporte para los alumnos y tutores, el que permita llevar un seguimiento y velar por la correcta realización de las clases.

4.3.7. Actividades clave

Entre las actividades clave de SoyProfe.cl se pueden encontrar de dos tipos, las referentes a la plataforma y las enfocadas en la resolución de problemas.

Plataforma/red Cualquier actividad de mantenimiento y desarrollo de la plataforma se puede enumerar como actividades clave. Se realiza un mantenimiento de la base de datos semanal y mejoras constantes todos los meses.

Resolución de problemas Si bien la empresa busca un servicio lo más automatizado posible, disminuyendo los costos de operación que puede involucrar el contar con recursos humanos, la resolución de conflictos sigue siendo una actividad fundamental. Todo cliente es muy importante para SoyProfe, ya que se provee un servicio educativo; es por esto, que se debe minimizar la ocurrencia de problemas, y ejecutar una resolución de conflictos lo más efectiva y rápida posible. Como actividad clave, se encuentra la gestión de información principalmente, y también la asistencia personalizada de los usuarios.

4.3.8. Asociaciones clave

La empresa no tiene claramente definidas sus asociaciones clave.

4.3.9. Estructura de costos

Para el correcto funcionamiento de la plataforma y garantizar su continuo funcionamiento, se contrata a la empresa de Cloud Computing DigitalOcean, con un costo mensual de USD\$5,06.

Se utilizan diversas herramientas online para potenciar los canales de SoyProfe. Sendgrid provee un servicio de email marketing, junto con herramientas gestión y analítica por USD\$19,95 mensual. Zendesk permite gestionar el servicio de asistencia personal, mediante su plataforma, creando tickets de atención para consultas de correo, mensajes al grupo de facebook, mensajes por Twitter, y chat en línea, por USD\$2 mensuales. Google Apps for Work se utiliza para la gestión de los correos personales del equipo, con un costo de USD\$20 mensuales. El costo aproximado total de éstas actividades es de \$60.000 CLP.

Dadas las actividades y recursos clave mencionados, se consideran los costos de administración y desarrollo web en recursos humanos. Un administrador de la plataforma es totalmente necesario, y considerando una remuneración de \$500.000 CLP; luego el contador recibe una remuneración mensual de \$35.000 líquidos; y en caso de contar con un programador, se puede contar con uno de los socios, por un mínimo de \$500.000 CLP.

Por lo tanto, SoyProfe.cl requiere de un ingreso de \$1.060.000 CLP para poder operar sus costos en RRHH y herramientas utilizadas.

5 | Análisis del Macroentorno

5.1. Análisis PEST

5.1.1. Factores políticos

A inicios de los años 80, el gobierno militar realizó una transformación del modelo de financiamiento y gestión del sistema escolar. Descentralizó su administración, el cuerpo docente dejó de ser funcionarios públicos, e incentivó el crecimiento mediante la instalación de escuelas privadas con financiamiento estatal.

Desde 1990 Chile comenzó a introducir políticas destinadas a reformar el sistema educacional, con el objetivo de mejorar la equidad y calidad. Para alcanzar estas metas, los gobiernos han ido aumentando el rol del Estado en materia educacional. Sin embargo, han decidido no revertir el proceso de municipalización ya realizado, es más, veremos que los actuales proyectos de Ley buscan descentralizar aún más el sistema educativo de Chile.

La última década se han aprobado tres leyes que han introducido grandes cambios en materia de educación. Y teniendo, aún, dos proyectos de ley que se encuentran en el congreso para su aprobación.

El 17 de agosto del 2009, se aprueba la Ley general de educación (LGE), que viene a reemplazar a su antecesora, la Ley orgánica constitucional de enseñanza (LOCE), del año 1990. Ésta plantea modificaciones en procesos de admisión, currículo y reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales; buscando,

además, limitar la facultad de discriminar el ingreso de alumnos por motivos económicos, por parte de los establecimientos ([Ley N° 20.370, 2009](#)).

Posteriormente, el 27 de agosto del 2011, la Ley de Aseguramiento de Calidad ([Ley N° 20.529, 2011](#)), como su nombre lo dice, busca mejorar la calidad de la educación mediante la creación de nuevos organismos como la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, a las que se les designan tareas propositivas, reguladoras, y fiscalizadoras para los establecimientos educacionales.

La Ley de Inclusión Escolar ([Ley N° 20.845, 2015](#)) regula la admisión de los y las estudiantes, eliminando el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educativos que reciben aporte del estado.

5.1.2. Factores económicos

Según información del [Banco Mundial \(2017\)](#), las últimas décadas Chile ha sido una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica, alcanzando un crecimiento de 6,1 % para el año 2011. Sin embargo, la caída en el precio del cobre ha provocado que el crecimiento se haya desacelerado a un 1,6 % para el año 2016, produciendo un déficit presupuestario de 2,8 %. La disminución del crecimiento económico de Chile ha afectado negativamente en los ingresos fiscales, que casualmente ha neutralizado los efectos de la reforma tributaria ([Ley N° 20.780, 2014](#)), en tanto el gasto del gobierno ha aumentado debido al gasto producido por la reforma en educación y la política fiscal contra-cíclica.

Reforma Tributaria SoyProfe.cl opera bajo el régimen de tributación simplificado 14 ter, el que determina la tributación a la renta de micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el cual se establecen una serie de beneficios y facilidades para estas. Liberando a los contribuyentes de llevar contabilidad completa, mantener inventarios de bienes, confeccionar balances, efectuar depreciaciones, y aplicar corrección monetaria; sin embargo, el contribuyente, puede llevar alternativamente contabilidad completa. Por tanto, las empresas acogidas al artículo 14 ter, sí deben llevar el libro de ingresos y egresos, y el libro de caja.

Los contribuyentes acogidos al artículo 14 ter tributan anualmente con impuesto de primera categoría.

A la vez, los dueños se ven afectados con el impuesto global complementario o adicional (impuesto final). Sin embargo, a partir de este año 2017 existirá la posibilidad de que los propietarios deban pagar únicamente los impuestos finales respectivos, eximiéndose del pago del impuesto de primera categoría.

Presupuestos Ministerio de Educación Los presupuestos en educación poseen una alta correlación con los factores políticos descritos previamente, experimentando una tasa de crecimiento mayor desde 1990. Las mayores variaciones porcentuales ocurrieron los años 2000, 2010, y 2017 [Fig.5.1]; todos ellos motivados por cambios estructurales y reformas. El año 2010, el presupuesto en educación creció un 20,27 % con respecto al año anterior, con tal de respaldar la Ley General de Educación, publicada el 17 de Agosto del 2009. Para el presente año 2017 se aprueba un presupuesto de \$10.325.235 MM y una variación percentual de 17,92 % con respecto al año anterior, el cual busca el financiamiento de la gratuidad del 50 % de los estudiantes más vulnerables.

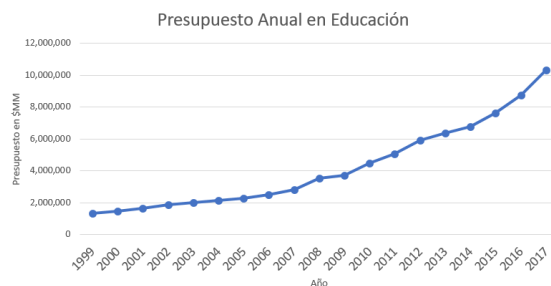


Figura 5.1: Presupuestos Ministerio de Educación por año, DIPRES.
(Fuente: [DIPRES \(2017\)](#), elaboración propia.)

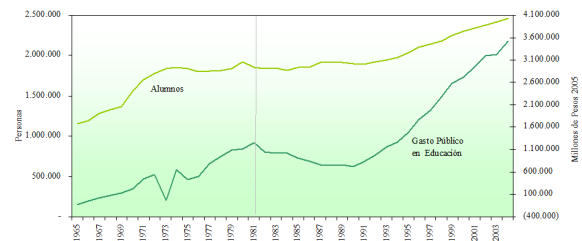


Figura 5.2: Presupuestos Ministerio de Educación y alumnos matriculados, DIPRES.
(Fuente: [DIPRES \(2017\)](#).)

No importando el partido político gobernante, el presupuesto en educación ha aumentado año tras año, con una tasa de crecimiento mayor al número de alumnos matriculados [Fig. 5.2]. Chile con un aumento de 34 % en alumnos matriculados, en el período comprendido entre los años 2008 y 2013, supera al crecimiento promedio de 11 % que poseen los países de la OECD; mientras que el gasto promedio por estudiante ha aumentado en un 41 %, comparado al 17 % promedio (OECD, 2016). Por lo tanto, existe un respaldo económico creciente a un mejoramiento en calidad y equidad para la educación en Chile, ya que aumenta el gasto público en educación.

Gasto público y privado en educación Chile se encuentra entre los países de mayor gasto según la [OECD \(2016\)](#), con un gasto correspondiente al 5,5 % de su PIB, que se encuentra sobre el promedio de 5,2 %. Si desagregamos el gasto en educación, este corresponde a un 3,5 % de gasto público y 2 % de gasto privado, comparado con el promedio de la OECD, con 4,5 % de gasto público y 0,7 % de gasto privado. Es decir, si bien Chile posee un elevado gasto en educación, ello es efecto del gasto privado en educación.

Buscando desagregar aún más el gasto en educación, un 1,5 % corresponde al gasto en educación primaria, 1,6 % en educación secundaria, y un 2,4 % educación terciaria (superior). Por tanto, del gasto que realiza Chile en educación, un 43,63 % se gasta en educación superior, que se encuentra por sobre el promedio de la OECD. En tanto, el gasto en educación secundaria se encuentra por debajo del promedio de los países de la OECD.

De entre los 37 países que componen el estudio realizado por la OECD, Chile se encuentra en el cuarto lugar de los países que más gastan en educación superior, sólo superado por Estados Unidos (2,7 %), Costa Rica (2,5 %), y Canadá (2,5 %); tal que, el promedio de la OECD es 1,6 %. Aún más notorio es que, este gasto de la educación superior, está compuesto por un 38 % de gasto público y 62 % privado, que proviene principalmente de los sostenedores económicos privados. Esta situación se ha buscado revertir con la gratuidad de la reforma a la educación superior.

No obstante, estos elevados gastos en educación, no se corresponden con los resultados que obtiene Chile en la prueba PISA. Para las pruebas de lenguaje, ciencias y matemáticas, Chile se encuentra por debajo del promedio de la OECD, y como primero de entre los países de Latinoamérica. La prueba de lenguaje es en la que se obtuvieron los mejores puntajes, seguida por la de ciencias, y al último lugar los resultados en la prueba de matemáticas. Por lo tanto, un elevado gasto en educación no se condice necesariamente en mejoras significativas en los resultados, ya que, desde el año 2009 los resultados de la prueba PISA no han presentado mejoría.

5.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos

Según cifras del [Banco Mundial \(2017\)](#) para el año 2015 se estiman 17.948.141 chilenos.

Ingreso promedio disponible De los trabajadores ocupados en el país, el ingreso medio mensual es de \$505.477 y el ingreso mediano mensual de \$340.000, estos resultados han aumentado nominalmente en un 6,8 % y 11,5 % respectivamente, sobre el año anterior. Este comportamiento de aumento en los ingresos se ha visto de manera sostenida y por sobre el valor de la inflación (INE, 2015).

Estos resultados se pueden diferenciar por categorías, tal que, los empleadores han tenido el ingreso medio y mediano mensual más alto, de \$1.176.832 y \$602.445. Seguidos por los asalariados, con un ingreso medio mensual de \$560.162 e ingreso mediano mensual de \$385.104. A continuación siguen los trabajadores por cuenta propia, y finalmente el servicio doméstico.

En tanto, el ingreso medio y mediano mensual de los hogares a nivel nacional, se estimó en \$997.973 y \$681.206. Presentando variaciones porcentuales, entre los años 2014 y 2015, de un 6,9 % y 5,6 % respectivamente. Es importante considerar esta cifra, ya que, el servicio prestado por la empresa SoyProfe.cl es prestado a hogares, y no tanto a personas individualizadas.

La Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI), de la Fundación Sol, arroja resultados complementarios al INE, tal que el 90,1 % de los chilenos recibe menos de \$852.000 líquidos, y tan solo un 9,9 % se encuentra por sobre esta línea divisoria, es decir, poco más de 700.000 chilenos (Fundación Sol, 2015).

Por lo tanto, dada la distribución de ingresos, existe un acotado segmento de cliente, correspondiente al 9,9 % antes mencionado, que posee mayor disposición de pago por un servicio como el ofrecido por SoyProfe.cl o cualquiera de sus competidores. Sin embargo, si la empresa es capaz de ofrecer precios que sean menores, entonces es posible captar un 5,1 % adicional.

Estilo de vida Las motivaciones que declaran los chilenos como más importantes son la familia y la salud, con un 88 % y 87 % respectivamente; seguidos por la pareja y el trabajo con un 66 % y 64 % que afirman son motivaciones extremadamente importantes en su vida. En cuanto a los intereses personales de las personas, la educación y cuidado de los niños se encuentra en la posición número 12, con un 61 % que responde que le interesa dicho tema (la música tiene una aprobación del 83 % y la vida sana un 82 %, como los de mayor

Distribución General de los Ingresos de la Ocupacion Principal			
Tramos de Ingresos	No.	%Total	%Acumulado
Menor o igual a \$100.000	981.614	13,8%	13,8%
\$100.000 - \$150.000	367.337	5,2%	19,0%
\$150.001 - \$210.000	998.999	14,1%	33,0%
\$210.001 - \$300.000	1.453.779	20,5%	53,5%
\$300.001 - \$426.000	1.174.014	16,5%	70,0%
\$426.001 - \$550.000	634.723	8,9%	79,0%
\$550.001 - \$625.000	365.514	5,1%	84,1%
\$625.001 - \$852.000	422.724	5,9%	90,1%
\$852.001 - \$1.052.000	228.581	3,2%	93,3%
\$1.052.001 - \$1.252.000	118.963	1,7%	95,0%
\$1.252.001 - \$1.500.000	101.213	1,4%	96,4%
\$1.500.001 o más	257.587	3,6%	100,0%
TOTAL	7.105.047	100,0%	-

Figura 5.3: Distribución de los ingresos en Chile.
(Fuente: Fundación Sol (2015))

interés) (AKC, 2016).

Otra tendencia que han experimentado los chilenos en cuanto a su estilo de vida es el tiempo libre disponible. Considerando los tiempos de lunes a viernes, luego de sus obligaciones diarias, un 22 % no tiene tiempo nunca o casi nunca, un 40 % algunas veces, y un 32 % a menudo y muy a menudo. Con una tendencia a la constante disminución de los tiempos libres fuera del horario de trabajo (AKC, 2016).

Según el estudio Mundial de la Felicidad de la ONU (2017), Chile se encuentra en la posición número 2 a nivel latinoamericano, y 20 a nivel mundial. El ranking es encabezado por Noruega y Dinamarca, mientras que Costa Rica encabeza el ranking de latinoamerica. Entre los ámbitos con los que se encuentran más satisfechos los chilenos, podemos mencionar (i) su relación de pareja con un 74 %, (ii) relación con su familia con 70 %, y (iii) la educación de sus hijos con un 69 %; mientras que los aspectos de sus vidas con los que se encuentran menos satisfechos se encuentran (i) el país con un 27 %, (ii) con las pensiones de su jubilación, y (iii) la seguridad ciudadana con un 21 % (GfK Adimark, 2017b). Finalmente, mediante la aplicación de técnicas de minería de texto para la generación de 'Wordclouds', determinaron que los principales motores para ser feliz son la (1) la familia, (2) la salud, (3) los hijos; mientras que, la infelicidad son los problemas o

la falta de estas mismas 3 componentes.

Es decir, la familia, los hijos y la educación son ejes centrales de motivación y felicidad para los chilenos; no obstante, no todos cuentan con el tiempo suficiente para ellos mismos y para dedicarle a la educación de sus hijos. Se presenta como hipótesis, que bajo la actual carga laboral que suelen vivir los padres y la competitividad que se vive, el contar con un apoyo educacional en sus hogares, efectivamente es una necesidad.

Hábitos de consumo La confianza de los consumidores se ha mantenido considerablemente baja los últimos 3 años, siendo la confianza en la publicidad la de menor aceptación con un 53 % de desconfianza, un 31 % de neutralidad y tan solo un 15 % de confianza. En tanto, el panorama en productos y servicios no es tanto mejor, con un 41 % de desconfianza, 38 % neutralidad y 20 % de confianza. Estas cifras no han ido mejorando con el paso de los años, sino que han sido más bien intermitentes y marcado por hitos como la colusión del confort o la colusión del retail como momentos que han incrementado la desconfianza de los consumidores [Fig. 5.4]

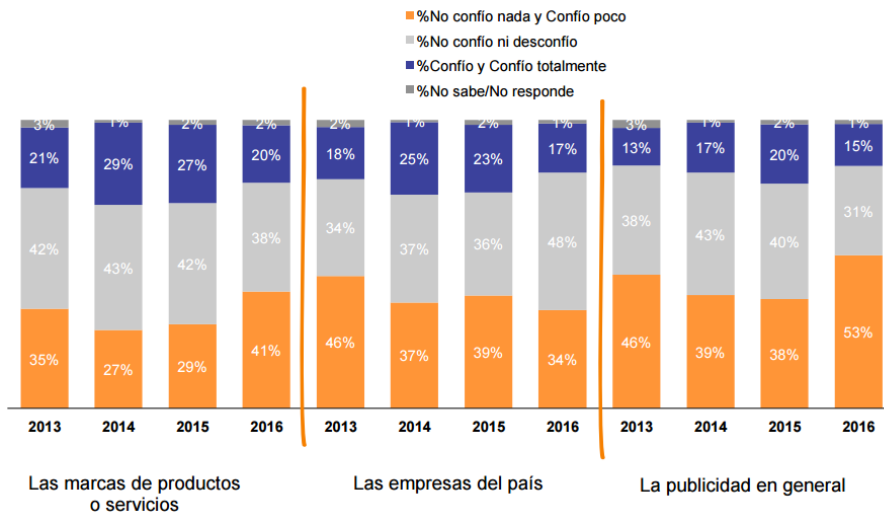


Figura 5.4: Confianza de los Consumidores en Chile 2013-2016.

(Fuente: GfK Adimark (2017b))

Datos del mismo estudio de GfK Adimark (2017b) muestran que los rasgos de marca más atractivos para los consumidores son que sea (i) cumplidora con un 85 %, (ii) honesta con un 79 %, y (iii) cerana con un 73 %; en tanto, los rasgos menos atractivos son que sea tradicional, líder, exclusiva y sensual.

Con respecto a la actitud de compra, el 69 % declara estar de acuerdo en que prefiere comprar en marcas que conoce y que le han dado un buen resultado en el pasado, un 67 % cotiza y compara precios antes de tomar una decisión de compra, y un 65 % declara que puede cambiar de lugar o marca si se le ofrece una promoción. Es interesante notar que la declaración con menor adhesión es la de preferir la compra por internet en vez de acudir a un local, con un 22 %.

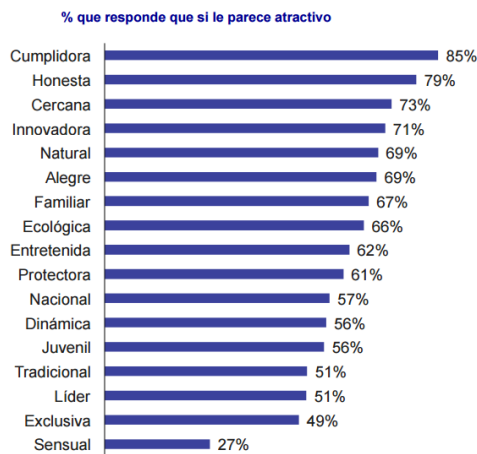


Figura 5.5: Rasgos de marca atractivos para los consumidores.

(Fuente: GfK Adimark (2017b).)



Figura 5.6: Actitud de compra del consumidor.

(Fuente: GfK Adimark (2017b).)

Y, aún cuando navegar por internet es la cuarta actividad más realizada durante el tiempo libre de los chilenos, y el 70 % de los teléfonos celulares son smartphones, las cifras de consumo electrónico no van a la par con la tecnologización (GfK Adimark, 2017a). Con un 33 % de chilenos que les gusta buscar y cotizar por internet, un 24 % que les gusta pagar por internet, y sólo un 22 % de los chilenos efectivamente realizaron una compra por internet el último año. Cifras complementarias, de la CCS (2016), indican que aproximadamente un 30 % de los usuarios de internet en Chile, también compran online, lo que significa 3,9 millones de personas [Fig. 5.7] y con un gasto promedio de \$600 USD; no obstante, el crecimiento ha sido exponencial los últimos años.

Este segmento de compradores online, son principalmente de entre 15 y 44 años, siendo el intervalo de entre 25 y 34 años el con mayor participación porcentual, donde un 33 % de los chilenos en este rango compra online. La segmentación socioeconómica es de un 34 % de los chilenos ABC1 compra online, un 28 % de C2, 18 % de C3, y 17 % de D [Fig. 5.8]; sin embargo, ello no significa que el segmento ABC1 sea el

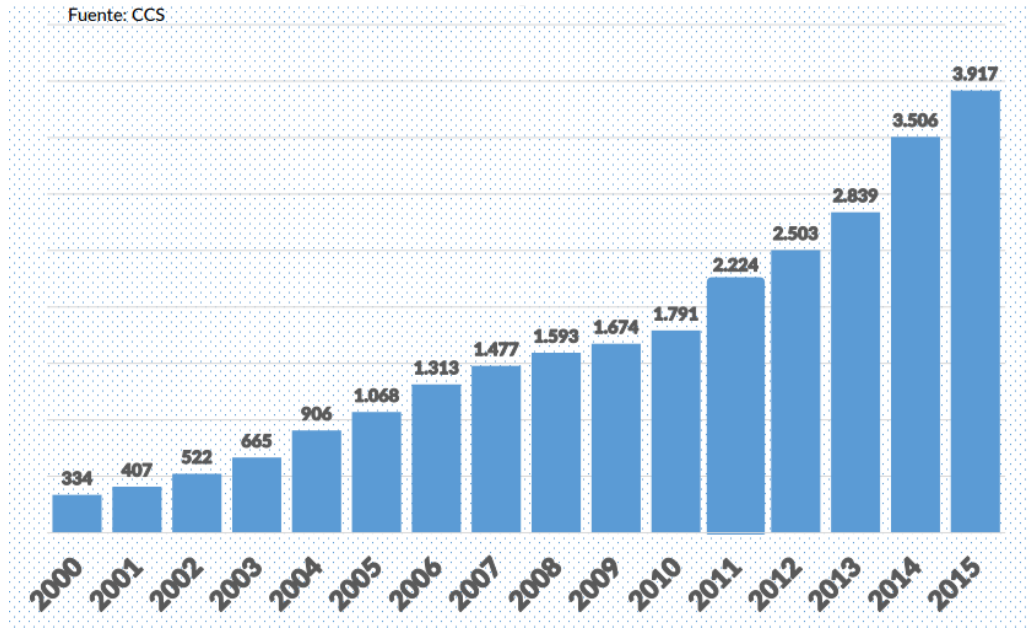


Figura 5.7: Número de consumidores que compra online 2000-2015.
(Fuente: CCS (2016))

foco, ya que, considerando que somos 14.5 millones de chilenos mayores de 15 años, entonces los segmentos más atractivos resultan ser el C2, C3 y D, y no así el segmento ABC1 [Fig. 5.9].

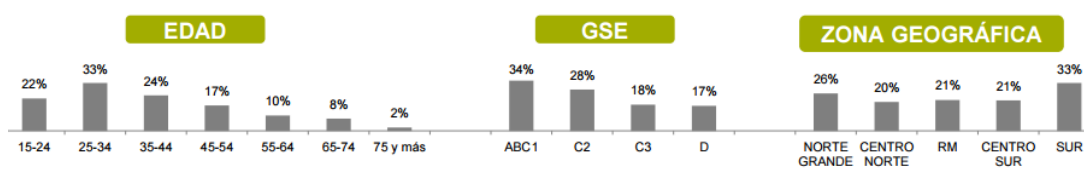


Figura 5.8: Caracterización de los compradores online en Chile 2017.
(Fuente: GfK Adimark (2017a))

Considerando las tres generaciones que hoy en día convergen en el mundo laboral y de consumo, los Millenials, la Generación X y los Baby Boomers, notamos que las compras online son porcentualmente más comunes entre los Millenials (27 %), seguido de la Generación X (21 %), y finalmente Baby Boomers (13 %) [Fig. 5.10] (GfK Adimark, 2017a). Además, resulta clave considerar las tres generaciones, ya que existe una alta interacción entre ellas, dado que nueve de cada 10 Millennials considera que los Baby Boomers son una gran fuente de conocimiento. Asimismo, un 93 % de los Baby Boomers pertenecientes al estudio, concuerda en que los Millenials suman nuevas aptitudes e ideas frescas al trabajo (Forbes, 2014).

Las compras online se realizan principalmente mediante un computador (83 %), siendo un 58 %

GSE	Cantidad
C1	495,000
C2	815,000
C3	785,000
D	990,000

Figura 5.9: Número de compradores online según GSE.
(Fuente: [GfK Adimark \(2017a\)](#). Elaboración propia.)

Generación	Porcentaje
Millennials	27%
Generación X	21%
Baby boomers	13%

Figura 5.10: Porcentaje de compradores online según generación.
(Fuente: [GfK Adimark \(2017a\)](#). Elaboración propia.)

mediante el computador en casa y un 25 % por computador en la oficina, tal que, las compras mediante teléfono móvil son apenas un 13 % [Fig. 5.11], es decir, muy bajo comparado con la cantidad de horas que pasamos utilizando el teléfono en nuestros días. En Chile, el computador se utiliza un promedio de 4 horas por día y los teléfonos una media de 3,5 horas por día (es importante destacar que si bien el teléfono aún sigue siendo menor, el uso de éste es más uniforme durante el día) [Fig. 5.12].

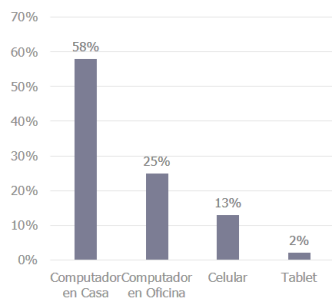


Figura 5.11: Dispositivo utilizado para la compra online.
(Fuente: [GfK Adimark \(2017a\)](#). Elaboración propia.)

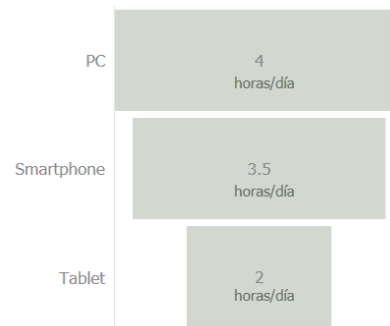


Figura 5.12: Horas diarias utilizadas según dispositivo.
(Fuente: [Max Valen, Google \(2015\)](#). Elaboración propia.)

El consumidor online está buscando pagar por experiencias más que productos y servicios, ya que, las compras por internet más comunes son las entradas para el cine/conciertos/estadio un 49 % de los compradores online, pasajes un 37 %, ropa y zapatos un 29 %, tecnología un 29 % [Fig. 5.13]. En tanto, no comprarían, del supermercado un 49 % de los chilenos, ropa interior un 44 %, y maquillaje un 37 % [Fig. 5.14].

Según [GfK Adimark \(2017a\)](#) los tres motivos por los que la gente decide no comprar online es 1° Confianza en el medio, 2° Interés, y 3° Medios de pago.

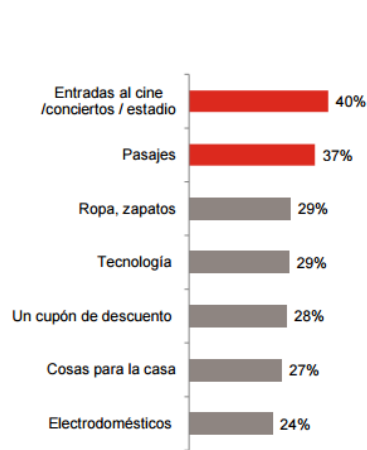


Figura 5.13: ¿Qué compran los chilenos por internet?.
(Fuente: GfK Adimark (2017a).)

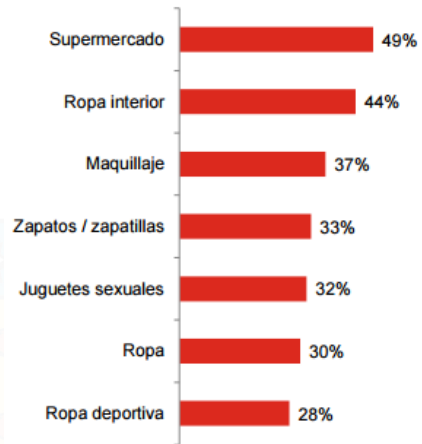


Figura 5.14: ¿Qué cosas no comprarían los chilenos por internet?.
(Fuente: GfK Adimark (2017a).)

5.1.4. Factores tecnológicos

A medida que las tecnologías para la educación han ido evolucionando, también lo han hecho las metas, teorías, y prácticas en educación (Chi y Wylie, 2014). Y es en base a ello, que Roll y Wylie (2016) han agrupado los recientes desarrollos tecnológicos en tres principales grupos: (1) las metas de la educación ya no son la preparación de una fuerza laboral con conocimientos rígidos, sino que el entregar a los estudiantes las herramientas y conocimientos para convertirse en expertos adaptados para aprender en diversos empleos; (2) modificar las prácticas en el salón de clases, las que ahora se encuentran enfocadas en entregar experiencias de aprendizaje más colaborativas y personalizadas; y (3) el ambiente se ve extendido a situaciones más informales y en el lugar de trabajo, un ejemplo de ello son los Massive Online Open Courses (MOOC's).

Entre las tecnologías para la educación, estudios de Akpan y Andre (2000) han mostrado que los juegos son mejores que los libros de texto para ayudar a los estudiantes a aprender materias basadas en hechos, como la geografía, historia, física y anatomía, mientras que también mejoran la coordinación visual, la velocidad cognitiva y la destreza manual. El año 2011, Obama, apeló a la inversión en tecnologías para la educación que ayuden a crear tutores digitales que sean tan efectivos como los tutores personales, y software educativo tan llamativo como los mejores videojuegos (White House Press, 2011).

La Computer Society of the Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) ha predecido que

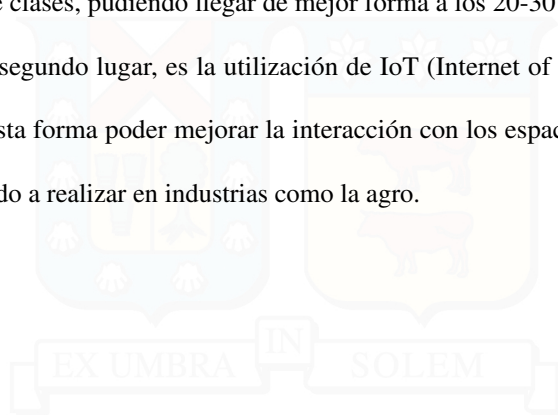
los MOOCs se encontrarán entre las tecnologías con mayor impacto para el año 2022 (Milojičić, 2013). Las mejores universidades del mundo se encuentran colaborando con este tipo de plataformas para desarrollar cursos en línea; el MIT con Harvard tras el MOOC edX (sin fines de lucro), y Stanford con Coursera (con fines de lucro). El estudio realizado por Ingolfssdottir (2016) concluye que los MOOCs no son una tecnología temporal, como algunos declaraban, pero que tampoco causará la erradicación de los educadores o de las instituciones educativas, sino que un apoyo para ambos. Esto último se vuelve aún más claro gracias a otras tecnologías para el aprendizaje digital, como lo son la realidad virtual y aumentada.

Khan Academy, cuya misión es la de proveer una educación gratuita, de nivel mundial para todos y en cualquier lugar (Khan Academy, 2017a), ha recibido aproximadamente \$200MM USD en donaciones de reconocidas fundaciones y empresas, como Bill & Melinda Gates, la empresa Comcast, Google y Bank of America (Khan Academy, 2017b). La plataforma permite personalizar la educación mediante la enseñanza digital, modificando el rol de los docentes de un "sabio en escena" por el de un profesor particular. Khan Academy es un sitio web de acceso gratuito, el cuál permite a estudiantes de todo el mundo aprender con videos explicativos y a su propio ritmo, entregándoles información relevante sobre su aprendizaje. La plataforma se implementó en el colegio de Aalto en EE.UU, tal que los alumnos estudian directamente en el sitio web, y a los profesores los van ayudando con sus dudas y realizar trabajo en grupo para los estudiantes; mediante esta metodología, los estudiantes duplicaron su puntuación de los exámenes en las primeras 12 semanas (Fast Company, 2011).

La aplicación de la inteligencia artificial (AI) ha sido objeto de investigación, y existe evidencia de sistemas de inteligencia artificial que asesoran el aprendizaje y tutorías privadas con gran precisión en sus evaluaciones (Barber y Hill, 2014). La importancia de la inteligencia artificial radica en su uso para la evaluación de los estudiantes; ya que, el conocimiento y comprensión no puede ser rigurosamente evaluada en tan sólo 90 minutos de examen. Sin embargo, sistemas de inteligencia artificial pueden ser utilizados para evaluar las habilidades de los estudiantes, sus avances y conocimientos, todo esto por un prolongado período de tiempo, que puede ser todo el año académico (evaluación que de otra forma sería muy costosa, ya que cada alumno debería contar con un tutor privado todos los días) (Luckin, 2017).

Timms (2016), en base a evidencia y hallazgos actuales, busca dar forma a como la inteligencia

artificial puede mejorar la experiencia educativa en colegios dentro de 25 años. El autor sugiere dos usos para la inteligencia artificial, (i) los 'cobots' (robots colaborativos), y (ii) 'smart-classrooms'. El primero son robots con apariencia humana, los cuales mediante el uso de inteligencia artificial puedan asistir el trabajo de los profesores en la sala de clases, pudiendo llegar de mejor forma a los 20-30 alumnos que se encuentran en la sala de clases. Y en segundo lugar, es la utilización de IoT (Internet of Things) en conjunto con la inteligencia artificial, de esta forma poder mejorar la interacción con los espacios de la sala de clases, así como ya se está comenzando a realizar en industrias como la agro.





6 | Análisis del Microentorno



6.1. 5 fuerzas de Porter

[E. Dobbs \(2014\)](#) reconoce que la aplicación de las 5 fuerzas de Porter ha sido un desafío no abordado de la mejor forma. En su aplicación existe una (i) falta de profundidad en cada fuerza, realizando una revisión muy superficial; (ii) se suele realizar un análisis muy cualitativo, no existe una valorización cuantitativa que pueda determinar las fuerzas más relevantes para la toma de decisiones estratégicas; y (iii) su aplicación suele realizarse únicamente para determinar que tan atractiva es una industria, pero no para realizar un entendimiento más profundo de como una firma puede competir más efectivamente en su actual industria. Su recomendación es la utilización de un framework que pueda guiar al analista, el cual se decide utilizar en esta investigación.

La escala de evaluación propuesta por el autor califica distintos atributos para cada fuerza de Porter con un valor del 0 al 10, donde 0 representa el menor nivel de amenaza y 10 el valor más elevado de amenaza, para dicho atributo en evaluación. En la [Fig. 6.1] se diferencia (1) el atributo sobre el cual se esta evaluando la empresa, (2) el nivel de amenaza que representa para dicho atributo, y (3) si se trata de un factor clave y que moviliza el mercado.

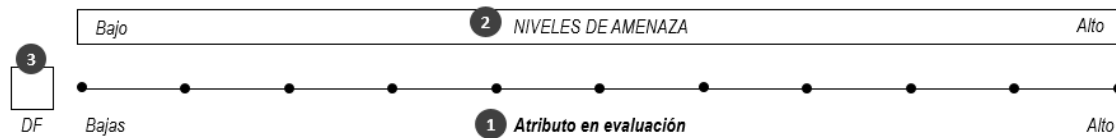
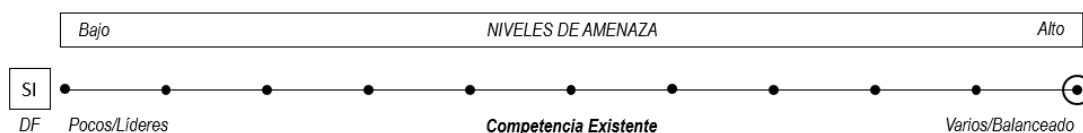


Figura 6.1: Escala de evaluación cuantitativa para las 5 fuerzas de Porter, propuesto por E. Dobbs (2014). Elaboración propia.

6.1.1. Rivalidad entre competidores

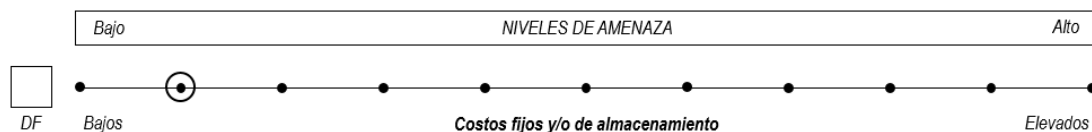
Competidores Existentes - 10 El número de competidores es muy elevado, existiendo diversas empresas formales e informales dedicadas al mercado de las tutorías. Diferenciamos a las empresas formales como aquellas que se dedican al rubro de enseñanza con empresa constituida y procesos legales bajo norma, las cuales son pocas, y no existen más de 6 medianas y reconocidas. Sin embargo, el mercado informal de tutores es elevado, tal que, prácticamente cualquier estudiante universitario puede realizar clases particulares afines con su área de estudio, existiendo, también, portales de acceso liberado en los que pueden publicarse (MercadoLibre, Yapo, Tusclasesparticulares). Es por ello que el nivel de amenaza se califica como el más elevado. Además, se considera como un factor movilizador del mercado, debido a que es la principal causa de una estructura industrial que se asemeja a competencia perfecta.



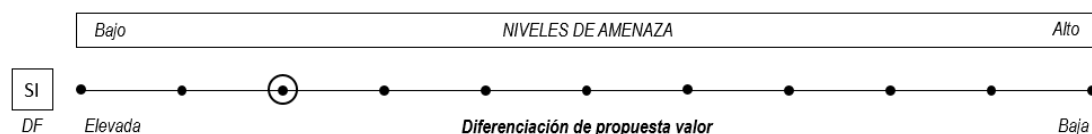
Crecimiento de la industria - 2 El mercado global de tutorías presenta el mayor crecimiento en la zona de Asia-Pacífico con un CAGR de 10.2 % (Global Industry Analysts Inc., 2016), no obstante, el crecimiento es elevado para todos los mercados. En Chile, apoderados de estudiantes de colegios particulares se encuentran dispuestos a gastar hasta un 24 % más por un tutor privado (Economía y Negocios, 2015). En la escala de evaluación no se marca como extremo crecimiento, ya que existen industrias con mayor CAGR, generalmente movilizadas por innovaciones disruptivas. El crecimiento de la industria es un factor movilizador, y en el mercado internacional empiezan a surgir nuevas empresas en educación y establecerse otras.



Costos fijos y/o almacenamiento - 1 La industria no presenta costos fijos elevados o de almacenamiento, ya que, los principales costos son los RRHH que representan los mismos tutores y estos son de naturaleza variable, presentando sólo un costo cuando al mismo tiempo genera un ingreso. No se manejan stock o inventarios de productos por lo que tampoco existen costos de almacenamiento. Sin embargo, es un mercado muy estacionario, donde el mercado presenta un fuerte crecimiento los últimos meses de cada semestre (hasta un 30 % de crecimiento según datos históricos de ingresos por la plataforma SoyProfe.cl); ello puede motivar un poco de incremento en rivalidad.



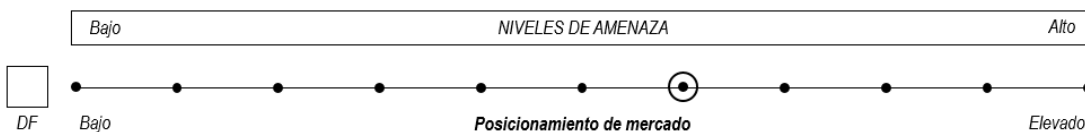
Diferenciación de producto/servicio - 2 La plataforma web de SoyProfe.cl genera una elevada diferenciación con su competencia, entregando valor adicional a una oferta que suele ser altamente estandarizada, y además permite ir creando mayor diferenciación mediante la utilización de las tecnologías de información (TI). La competencia posee muy poca diferenciación, ofreciendo los mismos servicios de clases particulares con tutores que son estudiantes de la Universidad de Chile y Universidad Católica (top 2 universidades de Chile). No se califica con una diferenciación más elevada, ya que, aún existe una oportunidad de alcanzar una diferenciación percibida más elevada utilizando plataformas digitales. Es un factor movilizador de la industria, porque como se estableció en el análisis FODA, las tecnologías están permitiendo una mayor diferenciación en servicios relacionados con educación.



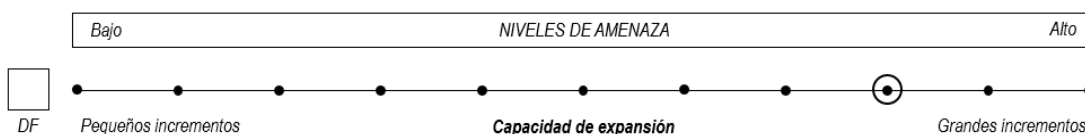
Costo de cambio - 3 El impacto económico en el cambio es mínimo, la oferta de tutores es muy variada en cuanto a precios, entre \$10.000 y \$25.000 algunas empresas. No obstante, el impacto en la curva de aprendizaje del estudiante es elevado; si un estudiante se encuentra conforme con su tutor, entonces es muy poco probable que decida cambiar por ofertas o debido a la rivalidad de las firmas, porque tendría que comenzar con una nueva persona y existe un riesgo de que ésta no sea de su total agrado.



Posicionamiento de mercado - 6 Se refiere a la rivalidad en competir por cuotas de mercado, cuando una firma se encuentra perdiendo cuota de mercado o existen posibilidades de ganar importantes cuotas de mercado, entonces este factor es alto. Actualmente no existe un líder en la industria, posicionamiento que es codiciado por las empresas del mercado, ya que el cliente está dispuesto a inclinarse por empresas que posean un mejor posicionamiento y prestigio; por ello, se ha calificado con 6 puntos, pero tampoco existen contingencias u oportunidades significativas que motiven a una mayor rivalidad.



Capacidad de expansión - 8 La capacidad de expansión para las firma competidoras es alta, ya que, aún no es un mercado consolidado en Chile, además que los costos de adquirir nuevos clientes es marginal. Para SoyProfe.cl, los costos para aumentar la cantidad de clientes es aún menor, gracias a su plataforma que le permite a los mismos estudiantes elegir su tutor y, a estos últimos, el gestionar sus clases.



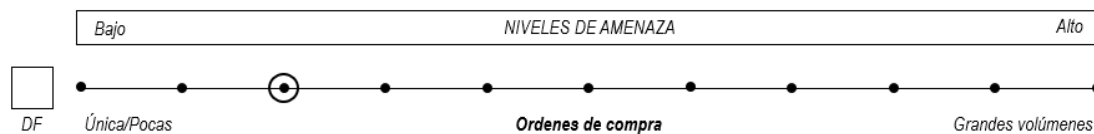
Barreras de salida - 0 Son extremadamente bajas, sobre todo para empresas informales de tutores, ya que no poseen costos fijos ni inversión, su cartera de tutores suelen ser los mismos administradores. Para empresas formales de tutorías, los costos de salida también son muy bajos, no se requiere de elevadas inversiones, no existen activos específicos, y los RRHH se consideran más como un costo variable. Los bajos costos de salida, pueden llevar a que gran parte de las empresas más informales de tutorías desistan en su interés por competir, y los mismos tutores puedan unirse a SoyProfe.cl.



El nivel promedio de amenaza en la rivalidad entre competidores es de 4 puntos.

6.1.2. Poder de Negociación Compradores

Ordenes de compra - 2 El comprador suele realizar una única orden de compra, solicitar un único tutor, con el cual se mantiene una clase semanal o de forma ocasional. No se trata de una compra única, sino que de una recurrente, y manteniendo el mismo tutor (símil a un proveedor). Debido a que las clases consecutivas se solicitan directamente al profesor y SoyProfe.cl sólo actúa como un prestador de servicio de plataforma, es que no se ha catalogado como una alta cantidad de ordenes de compra.



Información comprador - 3 Considerando que el servicio adquirido por el cliente es el de tutorías, entonces existe una muy baja información disponible de los profesores, por sobre todo en la competencia, donde no se transparenta la información personal de cada uno de los tutores, solo características generalizadas. SoyProfe.cl transparenta información personal de cada uno de sus tutores: nombre, experiencia, disponibilidad geográfica, precios que cobran, educación y calificaciones de otros alumnos; por lo tanto, es la misma empresa

la que decide entregar mayor información al comprador, no entregando información de contacto con los tutores.



Integración hacia atrás de los compradores - 0 No existe factibilidad de que los compradores realicen una integración del negocio hacia atrás, ya que, los alumnos en su desconocimiento de las distintas materias, es muy difícil que se conviertan en tutores; y mucho menos un proveedor de servicios educativos.



Productos/Servicios de la industria - 8 La industria se encuentra altamente estandarizada. Los distintos competidores suelen ofrecer su diferenciación mediante metodologías de enseñanza y tutores más experimentados; sin embargo, estos atributos de diferenciación no son realmente percibidos por el comprador, sino que perciben una oferta bastante estandarizada y no diferencian entre uno y otro. SoyProfe.cl ofrece una ligera diferenciación mediante su plataforma que permite un seguimiento y herramientas para los tutores, no obstante, aún queda mucho trabajo por realizar para realmente destacar en una industria altamente estandarizada.



Rentabilidad del comprador - 1 Si bien el comprador no obtiene una rentabilidad monetaria, si percibe un retorno más emocional, que es el aprendizaje de ellos mismo y/o de sus hijos; a los que le asigna un elevado valor, siendo una prioridad para el cliente la familia, los hijos y la educación. El comprador posee una elevada rentabilidad.



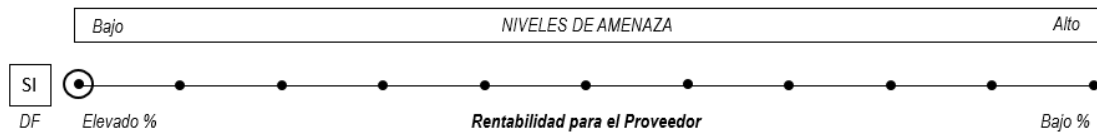
El nivel promedio de amenaza en la rivalidad entre competidores es de 2,8 puntos.

6.1.3. Poder de Negociación Proveedores

Concentración de Proveedores - 0 Se considera a los tutores como los proveedores. Existe una elevada disponibilidad de tutores que están dispuestos a realizar clases particulares con una empresa que le consiga alumnos, pagando comisión por ello. El nivel de amenaza se posiciona en el mínimo.



Rentabilidad del Proveedor - 0 Empresas de tutores suelen cobrar entre un 30 % y un 50 % de comisión por hora de clases realizada. SoyProfe.cl cobra una comisión de un 20 %, la que es mucho menor que la del mercado, ofreciendo una mayor rentabilidad porcentual a los tutores, y estos, prefieren trabajar a la menor comisión posible (por ello a veces prefieren trabajar como independientes). Se considera un factor movilizador debido a que los tutores prefieren pagar con empresas que les den varias clases y que les permitan obtener la mayor cantidad de ganancia por clase.



Integración hacia adelante - 7 Un pequeño grupo de profesores puede organizarse para realizar una integración hacia adelante, creando un nuevo competidor informal. Se califica como una amenaza creíble, lo cual no significa que siempre ocurra, ya que, la mayoría de los tutores prefieren trabajar como independientes y dándose a conocer mediante algún otro medio como empresas de tutores o sitios como mercadolibre y

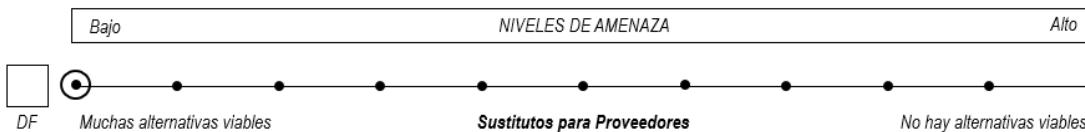
Tusclasesparticulares. Es un factor que moviliza el mercado a que los mismos tutores puedan formar una empresa informal que se dedique a ello.



Productos de Proveedores - 0 El producto de los proveedores es altamente estandarizado, sólo ofreciendo servicios de tutorías sin un valor agregado incluido. No existe una metodología, garantías, material de aprendizaje, seguimiento de las clases o facilidades de pago. Tampoco poseen la posibilidad de poder agregar gran diferenciación al servicio de tutorías por sí mismos, ya que, eso implicaría mucho más trabajo y costos para ellos.



Sustitutos para Proveedores - 0 Son muchos los proveedores, por lo que existen muchos sustitutos entre los tutores, es decir, se pueden reemplazar relativamente fácil.

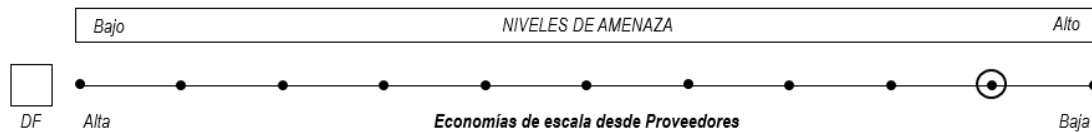


El nivel promedio de amenaza en la rivalidad entre competidores es de 1,4 puntos.

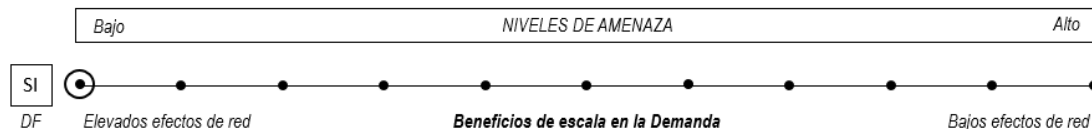
6.1.4. Amenaza de Nuevos Competidores

Economías de escala en los Proveedores - 9 No existen economías de escala desde el lado de los proveedores. Siendo los tutores los proveedores, no existen economías de escala en tener un mayor volumen de tutores, ya que el pago de ellos es porcentual y lo define cada empresa. El costo de los tutores es de entre un

30 % y 50 % dependiendo de la empresa de tutorías, por lo que un mayor volumen de tutores no afectará el costo.



Beneficios de escala en la Demanda - 0 Cada cliente fidelizado puede traer a nuevos clientes, ya que, es un mercado con elevada influencia por las recomendaciones de conocidos y cercanos, el "boca a boca.^{es} el mejor recurso de marketing al momento de buscar un tutor privado. Por lo tanto, los beneficios de escala en la demanda son elevados debido a una alta influencia por el efecto de redes. Es un factor clave, debido a que una vez se alcanza el posicionamiento con los clientes, entonces el crecimiento se vuelve exponencial.

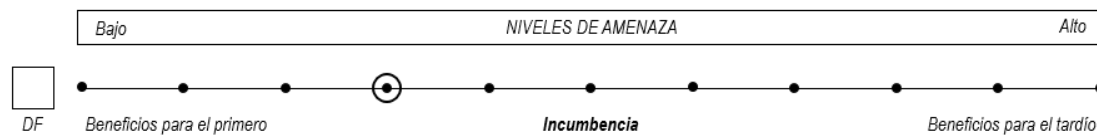


Requerimientos de capital - 10 Los requerimientos de capital inicial son prácticamente nulos, ya que, el único costo existente para comenzar un equipo de tutorías (informal) es un costo variable del ingreso que recibe el tutor. También pueden existir otros costos de marketing, sin embargo, son opcionales y no necesariamente un requerimiento de capital inicial. Considerado movilizador, porque es un incentivo para la creación de nuevas empresas informales de tutorías.



Incumbencia - 3 Los incumbentes son aquellos que sostienen una posición titular para un determinado mercado. Se busca determinar si existen mayores beneficios para los primeros en tomar acciones de mercado o para los tardíos. Se reconoce a los primeros en tomar acciones, las que son valoradas por los clientes, ya

que, fortalecen la percepción de la marca y posición de mercado sostenida; mientras que los últimos en tomar acción no poseen mayores beneficios.



Canales de distribución - 9 Los canales utilizados para la difusión del servicio de tutorías son principalmente el "boca a boca" los digitales, ambos dos son de fácil acceso y no es posible que algún competidor sostenga el poder sobre ellos. En tanto, los canales de distribución del servicio son tutorías a domicilio, por lo que es el mismo domicilio del cliente, no requiriendo una inversión, ni tampoco un difícil acceso a éste. Por esto último es que se considera como un movilizador del mercado, permitiendo a más tutores tener incentivos a ingresar al mercado.



Políticas gubernamentales - 5 No existen regulaciones específicas para el mercado de las tutorías, ni tampoco subsidios para ello, es por ello que se ha calificado con un nivel neutro. Cabe mencionar, que el rubro al que se acojen las tutorías se encuentra exento del pago de IVA, y por lo tanto se puede obtener una mayor rentabilidad y cobrar menos al cliente final.



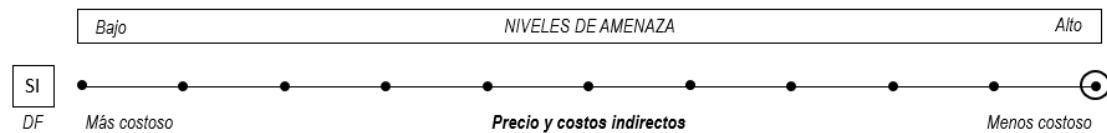
Respuesta de los incumbentes - 5 No existe respuesta a los nuevos competidores de ningún tipo, vengativas o de bienvenida, no parece ser que los actores del mercado noten el ingreso de nuevos participantes y deseen tomar acciones al respecto.



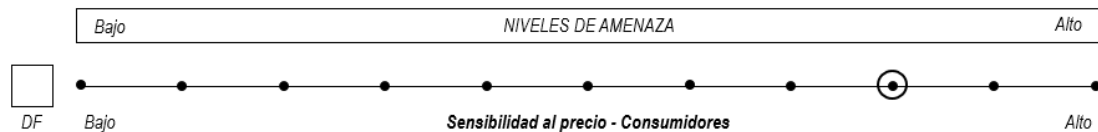
El nivel promedio de amenaza en la rivalidad entre competidores es de 5,9 puntos.

6.1.5. Amenaza de Sustitutos

Precio y costos indirectos - 10 Los sustitutos a las tutorías son principalmente aquellos que utilizan tecnologías para crear su propuesta de valor, entre ellos encontramos los MOOC's y plataformas como asesores de aprendizaje utilizando inteligencia artificial (AI). Estas plataformas funcionan de manera autónoma, y por ello poseen costos de RRHH mínimos. El costo de un curso es de USD\$10, con una duración de entre 3 - 10 horas ([Udemy, 2017](#)); un tutor privado tendría un costo equivalente de entre USD\$45 y USD\$150, es decir, al menos un costo 4 veces mayor.



Sensibilidad al precio - 8 El cliente busca el mejor servicio al mejor precio, es decir, posee una elevada sensibilidad al precio, pero también es consciente de que espera los mejores resultados, y se encuentra dispuesto a pagar por ello. Esto último es una hipótesis que requiere de investigación de mercado, para determinar que tan relevante es la sensibilidad al precio frente a otros atributos.



Desempeño - 8 Los MOOC's han presentado elevadas tasas de abandono, de hasta un 90 % en cursos online ([El País, 2014](#)), los cuales se explican por una mala experiencia de uso y poca personalización en el aprendizaje, lo que provoca que el estudiante se sienta aislado y desconectado ([MOOC Maker, 2016](#)). Con tan

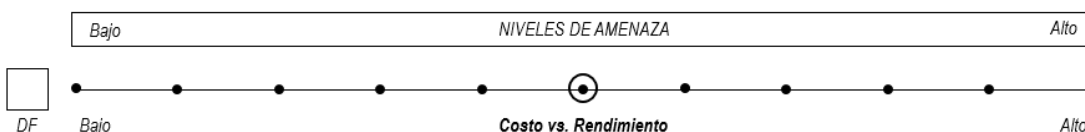
elevada tasa de deserción, las plataformas tecnológicas han demostrado ser no tan efectivas si se entrega total independencia al estudiante, sino que su aprendizaje debe ser apoyado y personalizado por una persona. En tanto, el cliente busca resultados positivos en el aprendizaje efectivo, tal que, el desempeño de los sustitutos no es tan alto.



Perfil de compradores - 2 La gran mayoría de los apoderados presentan aversión al riesgo, ya que se trata de un servicio que están contratando para sus hijos. Sin embargo, no se puede posicionar en el nivel mínimo debido a que los alumnos, por su parte, se encuentran mucho más dispuestos al riesgo, y tienen influencia en la toma de decisiones.



Costo vs. rendimiento - 5 El costo de los sustitutos, impulsados por los MOOC y AI, es considerablemente menor al costo de un tutor presencial. No obstante, ya se mencionaba previamente que su desempeño también es menor, y aquella tecnología que podría traer un aumento considerable en el rendimiento es la inteligencia artificial, cuando sea capaz de cumplir la función de un tutor personalizado que asista el aprendizaje en plataformas virtuales. Por ello, se posiciona el indicador en un nivel medio, como una amenaza posible, pero muy en el largo plazo.



El nivel promedio de amenaza en la rivalidad entre competidores es de 6,6 puntos.

6.2. Análisis de Recursos y Capacidades

Para determinar los recursos y capacidades de la empresa, se aborda desde un foco externo a la misma, identificando los factores clave de éxito en la industria. Se reconocen tres factores clave importantes; (1) el prestigio y reconocimiento de la institución, (2) calidad y habilidad de los educadores, y (3) innovación y nuevas tecnologías. Éstos han significado el posicionamiento efectivo de Universidades, MOOCs, y empresas como OpenEnglish.

Se diagrama, con el software Bizagi Modeler, el proceso que sigue SoyProfe.cl para la venta de clases como una combinación de actividades automatizadas, manuales por parte del equipo y manuales por parte del tutor. Este proceso comienza cuando el alumno(a), o apoderado(a), realiza mediante el sitio web la solicitud de una clase con un tutor de la plataforma y finaliza cuando la clase se registra remunerada en la base de datos [Figura 6.2].

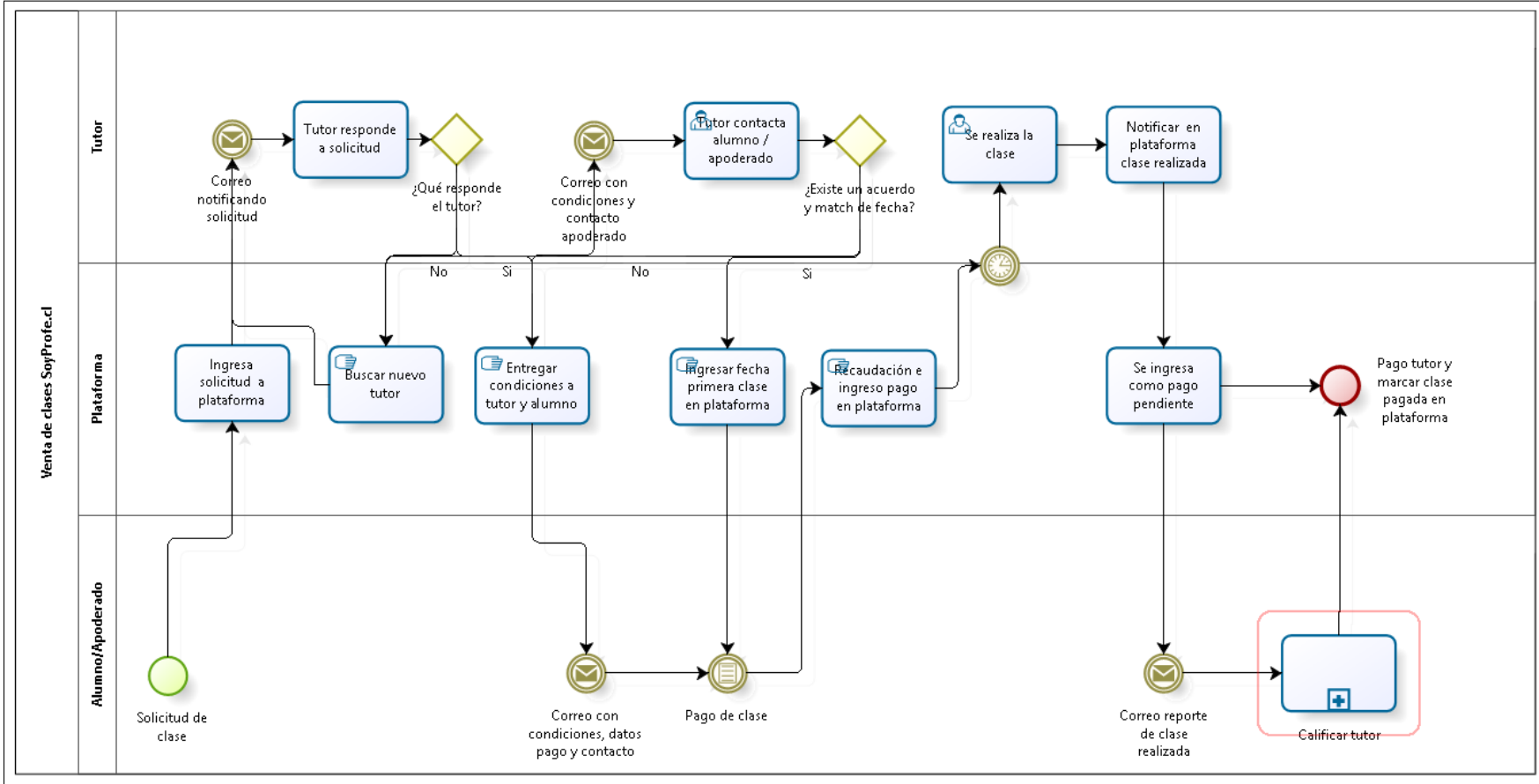


Figura 6.2: Proceso de venta de clases en SoyProfe.cl. Elaboración propia.



	Comentarios
RECURSOS	
R1. Financiero	No se poseen extensivos recursos financieros, necesarios para invertir en mejorar tecnologías y reputación de la empresa
R2. Tecnología	Plataforma tecnológica para la gestión de clases particulares y tutores
R3. Tecnología	No existe un material educativo en línea y estandarizado para entregar a los tutores y los alumnos que pagan el servicio a SoyProfe.cl. Se ofrece un seguimiento de clases
R4. Reputación	La empresa posee un ligero trabajo de marca y posicionamiento de Soy Profe como empresa en el rubro de la educación, lo que es un imperativo para generar mayor confianza
R5. Conocimientos	SoyProfe.cl posee una amplia base de datos de profesores, tal que algunos ya han sido validados y recomendados por su buen desempeño. Los tutores poseen el know-how para realizar tutorías efectivas
R6. Motivación	Los tutores registrados en la plataforma se encuentran sumamente motivados por realizar clases, ya que, les significa un ingreso adicional con el que no cuentan
CAPACIDADES	
C1. Desarrollo de productos	La empresa posee un equipo de desarrollo que constantemente se encuentra desarrollando (programando) nuevos productos (funcionalidades) para la plataforma, que generen valor
C2. Calidad educación	SoyProfe.cl posee una gran cantidad de tutores, con distintos niveles de experiencia. Un aprendizaje efectivo radica principalmente en que tan bueno sea el profesor que enseña y motivación producida
C3. Marketing y ventas	La capacidad de marketing y ventas de la empresa es limitada, no existe un plan formal ni optima gestión de clientes, ni los recursos financieros para tal efecto
C4. Gestión financiera	La gestión financiera se realiza desde la perspectiva de gastos e ingresos de la empresa, no existe un análisis financiero ni tampoco re-inversión de recursos
C5. Gestión estratégica	La gestión estratégica de la empresa no se realiza de forma planificada ni estructurada

Tabla 6.1: Recursos y Capacidades de SoyProfe.cl

Utilizando, entonces, el proceso de ventas de SoyProfe.cl y los factores clave de la industria, se listan a continuación los recursos y capacidades de la empresa.

Éstos se califican en una escala del 1 al 10 en cuanto a (i) su importancia, que radica en aquellos recursos y capacidades que son '*necesarios para ganar*', y (ii) fuerza relativa frente a la competencia, ¿somos fuertes o débiles en comparación a los otros actores del mercado?. Tal que, 1 es muy bajo, y 10 muy elevado.

Fuerzas Superficiales Son recursos y capacidades que poseen una elevada fuerza relativa a los otros actores de la competencia, pero que su importancia no es elevada, no son recursos y capacidades necesarios para *ganar*, y generar una ventaja competitiva. Para SoyProfe.cl existe una fuerza superficial, que es su plataforma de gestión online de clases particulares; para ésta, existen dos caminos de actuar: (1) en caso de ser necesario, disminuir los recursos financieros destinados a éste recurso, o (2) desarrollar estrategias innovadoras para convertir el recurso en uno necesario para ganar y que genere una ventaja competitiva.

Fortalezas Clave Poseen una fuerza relativa e importancia estratégica alta. Estos recursos y capacidades deben ser desarrollados para asegurar su mayor potencial y generar de forma efectiva una ventaja competitiva

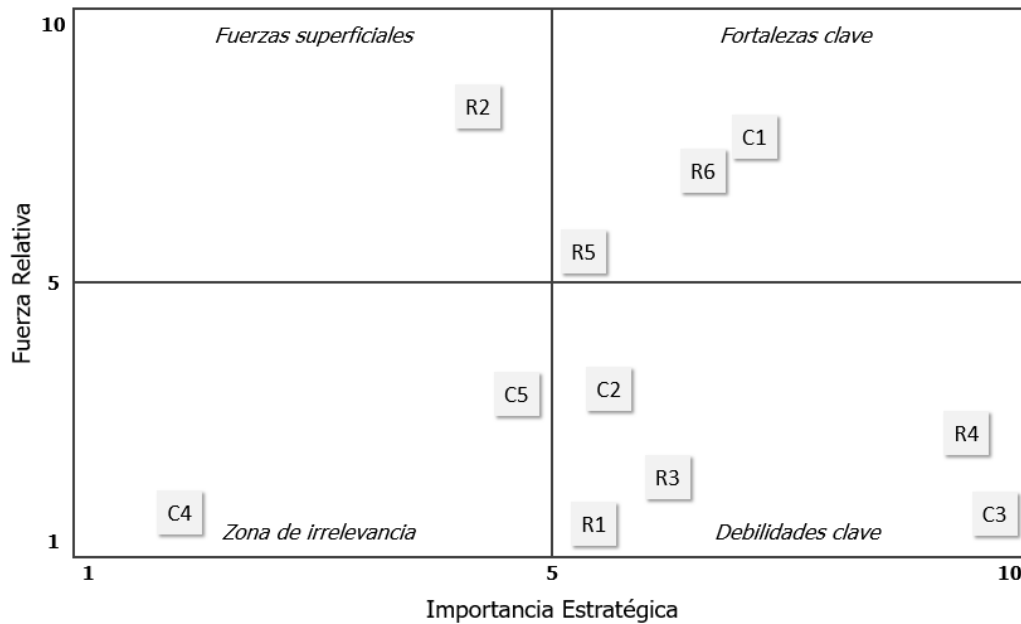


Figura 6.3: Evaluación de Recursos y Capacidades de SoyProfe.cl. Elaboración propia.

sustentable. SoyProfe.cl posee tres fortalezas clave: (1) la capacidad de desarrollo para programar nuevas funcionalidades, (2) el conocimiento que poseen los tutores, y (3) la motivación de los tutores por realizar clases particulares y ayudar a los alumnos. No obstante, son recursos y capacidades inconexas y no percibidas por los clientes.

Debilidades Clave Aquellos recursos y capacidades que son necesarios para competir y *ganar*, pero que la empresa no posee mayor fuerza por sobre la competencia, son los factores más relevantes para toda empresa. SoyProfe.cl identifica como su mayor debilidad, su reputación y capacidad de venta y marketing, ambos estrechamente relacionados. También se identifican como debilidades clave la falta de recursos financieros y de material educativo para tutores y alumnos. Estos factores se deben externalizar o bien desarrollar en el mediano plazo.

7 | Análisis de Preferencias

7.1. Muestra

Una muestra de 149 personas encuestadas, correspondientes a un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Para la toma de encuestas se determinó llegar a hombres y mujeres de entre 30 y 55 años, ya que, este es el cliente objetivo de la empresa, y que corresponde al apoderado de los alumnos. A continuación se expone información demográfica sobre la muestra en análisis.

Edad La edad media es de 42 años, con una mediana de 41 años y una desviación estandar de 7,1. Al graficar dichos datos en un histograma [Figura 7.1] se nota una concentración en las edades de 30 hasta 55 años, lo cual confirma el foco puesto en estas edades. La muestra es homogénea para el intervalo definido.

Sexo Las mujeres predominan con un 88 %, y los hombres con tan solo un 12 % de la muestra. Por lo tanto, no corresponde a una distribución homogénea para el sexo de los encuestados; no obstante, es interesante notar que éstas presentaron un mayor interés en responder que los hombres.

Ubicación Un 89 % de los encuestados residen en la Región Metropolitana, por lo que sólo un 11 % son de regiones, es decir, la muestra se encuentra concentrada principalmente en ésta región. Si observamos la distribución de los encuestados por zonas de Santiago, un 25 % corresponde a Santiago Oriente, un 20 % al Sur de Santiago, un 19 % a Santiago Centro, un 4 % al Norte de Santiago, un 13 % a Santiago Poniente, y un

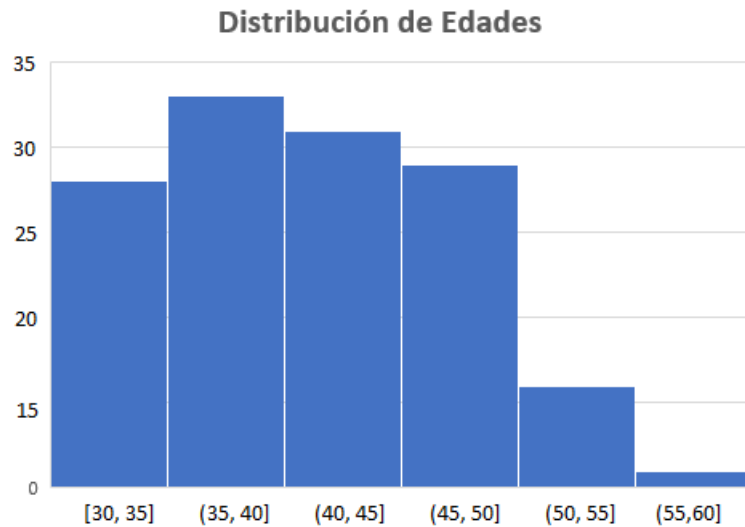


Figura 7.1: Distribución de las edades de los encuestados en un Histograma.

8 % a otras comunas de la región Metropolitana (fuera de la ciudad de Santiago). El detalle por comuna y regiones se encuentra en la Tabla A.4.

Cantidad de Hijos El promedio de hijos que tienen los encuestados es de 2, así como también la mediana y moda es igual a dos. Con una desviación estandar de 1,04 entonces no existe una alta dispersión de los datos, tal que, la muestra se encuentra en el intervalo de 1 a 3 hijos. El historgrama de la [Figura ??] muestra la distribución mencionada.

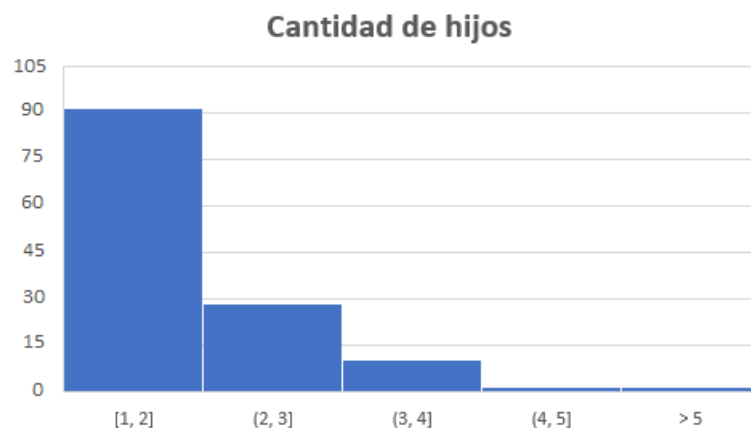


Figura 7.2: Distribución de la cantidad de hijos en un Histograma

Nivel de Educación En que nivel de educación se encuentran los hijos de los encuestados, siendo las alternativas educación preescolar, básica, media, superior, y egresados. La distribución de los niveles de educación [Figura 7.3] se encuentra concentrada en educación básica y media, con un 41 % y 26 % respectivamente, seguidos por preescolar con un 16 %, superior con un 13 %, y finalmente egresados con un 4 %. Es importante comentar que las respuestas eran mediante alternativa múltiple, tal que, sólo uno de los encuestados tenían hijos únicamente egresados, el resto eran egresados y de alguno de los otros niveles, por lo que también se consideraban de interés para el presente estudio.

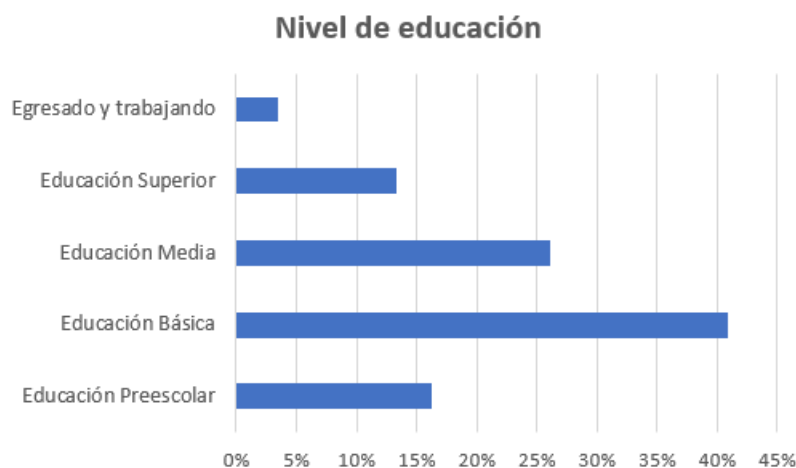


Figura 7.3: Distribución de los niveles educativos de los hijos de los apoderados encuestados

Ingreso Familiar Promedio La distribución del ingreso familiar de la muestra es relativamente uniforme [Figura 7.4], sin una excesiva concentración de los tramos. El mayor porcentaje corresponde a un ingreso mayor a \$1.000.000 con un 40 %, y en segundo lugar el tramo de entre \$300.000 y \$600.000. Lo más relevante para el ingreso familiar promedio, es un 10 % de ingresos menores a \$300.000, los que probablemente no poseen la situación económica deseable para pagar clases semanales con un tutor privado.

7.2. Análisis Univariado

Se pretende determinar cuales son las percepciones de los apoderados con respecto a ciertas aseveraciones, las que hacen referencia a características del servicio de tutorías privadas. Para ello, se construyeron

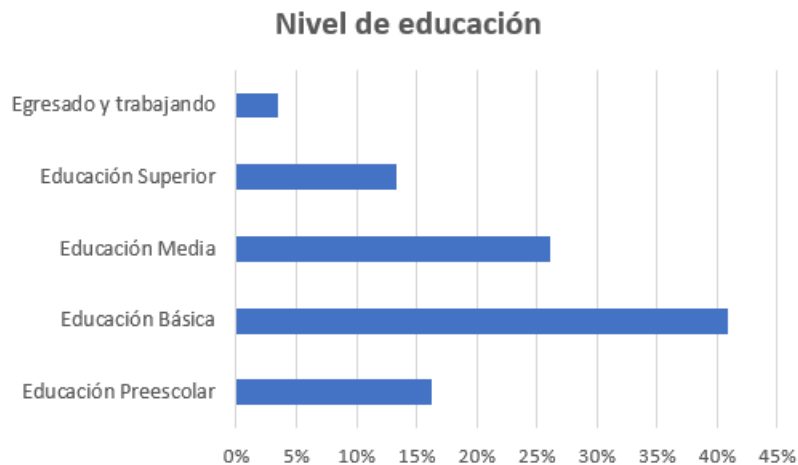


Figura 7.4: Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados

dos escalas likert, con las preguntas (i) ¿Qué tan importante considera las siguientes aseveraciones?, y (ii) ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes aseveraciones?. Las medias, medianas, modas y desviación estándar de todas las aseveraciones se encuentran en las Tablas A.5 y A.6.

La primera pregunta, graduada de 1 (nada importante) a 4 (muy importante), contiene 7 aseveraciones [Figura 7.5]; de éstas, las más importantes son el contar con una metodología de enseñanza probada de tener resultados y que los contenidos estudiados con el tutor se complementen con el currículum del alumno en el colegio, con medias de 3,5 y 3,4 respectivamente. En tanto, la aseveración con menor importancia es el contar con la posibilidad de realizar clases online, con una media de 2,5, mediana y moda de 2, es decir, considerada sólo moderadamente importante.

La segunda pregunta, graduada de 1 (totalmente desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), contiene 6 aseveraciones [Figura 7.6]; de éstas, las aseveraciones con las que se encuentran más de acuerdo los encuestados son que el tiempo de contacto con el tutor debe ser lo más rápido posible (con una media de 3,9), disposición a pagar más por material de estudio impreso (media de 3,8), y la necesidad que el tutor genere un vínculo con el alumno (media de 3,7). En cuanto a la aseveración con la que se encuentran menos de acuerdo, es el pagar más por reportes personalizados del aprendizaje, con un 3,1; no obstante, todas las aseveraciones poseen una media superior a 3, que corresponde a indiferencia, no habiendo ninguna con una puntuación de desacuerdo.

¿Qué tan importante considera las siguientes aseveraciones?

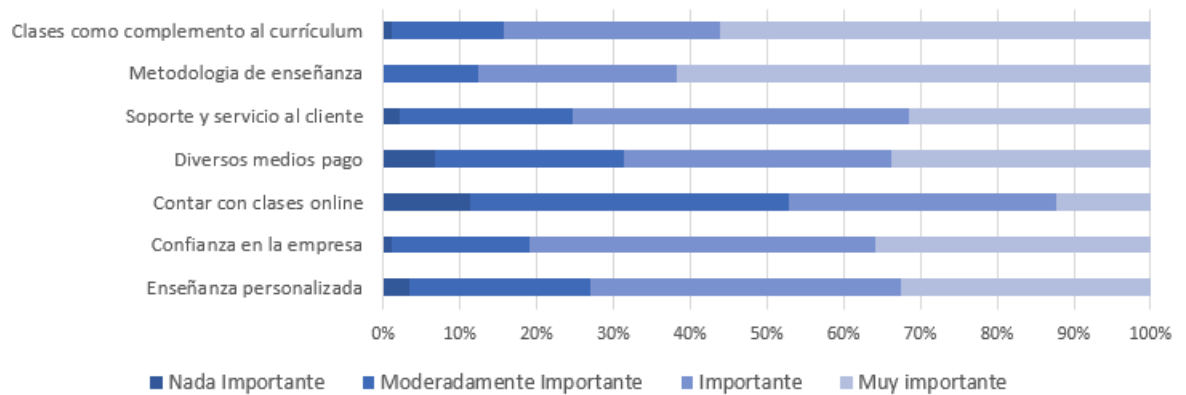


Figura 7.5: Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados

¿Que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes aseveraciones?

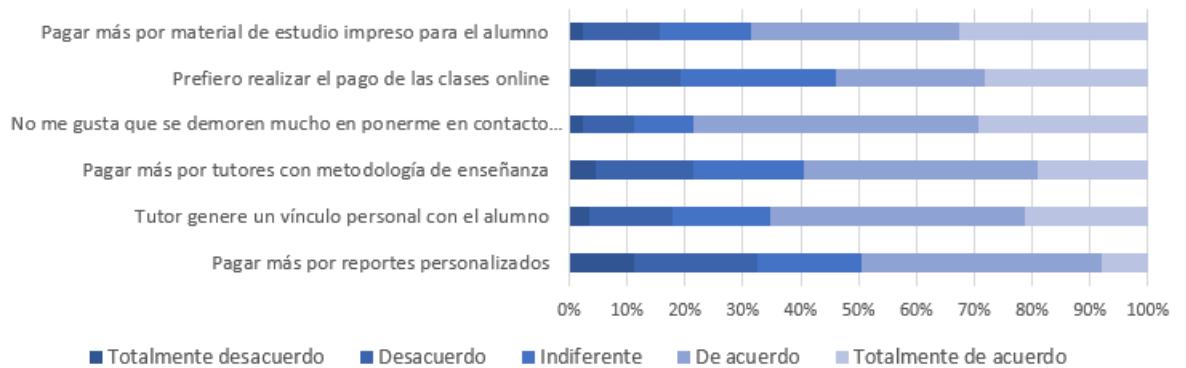


Figura 7.6: Distribución porcentual del Ingreso Familiar Promedio de los encuestados

Del análisis univariado, de las aseveraciones que fueron puntuadas de mayor relevancia, en contraste con las de menor relevancia, es posible notar que funcionalidades online y facilidades de pago son las menos apreciadas, mientras que un servicio de primera clase en la atención de las clases, el trabajo de los tutores y el prestigio de la empresa son factores decisivos para la toma de decisión en clases particulares.

	1°ero	2°ndo	3°ero	4°to
Actitud del tutor	84 %	13 %	3 %	0 %
Calidad del tutor	10 %	57 %	22 %	11 %
Precio por hora de clase	4 %	18 %	44 %	37 %
Control calidad de aprendizaje	1 %	14 %	30 %	52 %

Tabla 7.1: Ranking de los Atributos por los encuestados. Distribución de frecuencias porcentuales.

7.3. Análisis Multivariado

Para el análisis multivariado, se pretende determinar cuantitativamente que atributos y niveles son más importantes para el apoderado, ya que, como información cualitativa inicial contamos con los resultados del análisis univariado mediante escala likert. Los atributos y niveles a evaluar se encuentran en la Tabla A.3. Éste análisis se realiza mediante la herramienta de análisis conjunto mediante comparación por pares de *1000minds*.

El software arroja que el atributo que aporta una mayor utilidad, para el encuestado, es la actitud del tutor con un 43,9 %; seguido por la calidad del tutor con un 24,8 %; luego el precio por hora de clase con un 16,0 %; y finalmente, el control de calidad del aprendizaje con un 15,2 %. Esta información también se puede obtener de la Tabla 7.1 de frecuencias relativas, construida en base al ranking que posiciona en 1°er, 2°ndo, 3°er y 4°to lugar los atributos por parte de los encuestados.

Adicionalmente, podemos mencionar que el atributo de precio por hora de clase es el que presentó una menor desviación estándar, con 6,5 puntos porcentuales; y la actitud del tutor y control de calidad del aprendizaje fueron los que tuvieron la mayor desviación estándar, con 8,0 y 8,2 puntos respectivamente.

Con el objetivo de determinar cuales son los niveles más atractivos de cada atributo, se analiza el gráfico de araña entregado por el software y se construye un gráfico de cajas. Las utilidades porcentuales parciales de los tres niveles definidos para cada atributo son de 0 %, 12,5 % y 25 %, por lo que una mayor concentración en utilidades porcentuales bajas es por una preferencia de el primer nivel y una utilidad porcentual más alta indica una tendencia al tercer nivel.

De la Figura A.1 podemos ver que la actitud del tutor debe ser preocupado, pro-activo y motivar al alumno; la calidad de expertos y recomendados por otros apoderados; el precio por hora de clase se

prefiere que sea menor a \$10.000; y el control de calidad del aprendizaje se prefiere por testimonios de otros apoderados. Este comportamiento también puede notarse más claramente en el diagrama de cajas de la Figura 7.7.

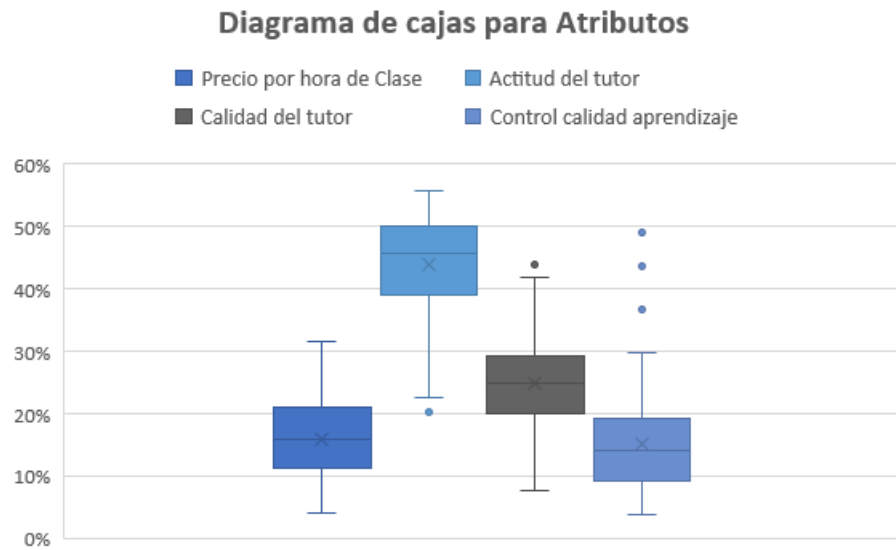


Figura 7.7: Diagrama de cajas y bigotes de los Atributos



8 | Herramienta FODA

8.1. Análisis FODA

Se realiza un análisis FODA utilizando como input los factores PEST presentados. Considerando que la herramienta puede ser limitada y simple, entonces también se utiliza la modificación de [Kotler et al. \(1991\)](#).

8.1.1. Fortalezas

1. Los establecimientos educativos ofrecen una educación estandarizada. SoyProfe.cl ofrece una solución educativa personalizada mediante tutores que atienden las necesidades específicas de cada alumno.
2. La plataforma digital permite disminuir los tiempos de atención a los clientes, mediante una gestión más efectiva.
3. La plataforma digital permite incluir un sistema de recomendaciones por parte de los tutores, lo que mediante el estudio de preferencias se identificó como un atributo deseable.
4. Existe una alta variedad de tutores, lo que incluye una amplia gama de oferta en cuanto a precios para los clientes.
5. El perfil de los tutores en SoyProfe.cl son universitarios proactivos y motivados, ya que, necesitan de un ingreso adicional informal.

6. Capacidades de programar nuevas funcionalidades y adaptarse a las tecnologías de la información, como empresa en educación.

8.1.2. Oportunidades

1. La motivación más importante de los chilenos es la familia (con un 88 %), y los problemas con ella es la principal causa de infelicidad. Además, la educación e hijos se encuentran en el interés número 12 con un 61 %, como uno de los más importantes. Por lo tanto, los problemas que les aquejan en dicha materia se presentan como una oportunidad.
2. Gasto privado en educación básica, media, y superior es elevado (OECD, 2016). Por lo que existe una disposición de pago alta que puede explotarse aún más.
3. Los chilenos tienen poco tiempo libre, tal que sólo un 32 % declara poder tener tiempo libre después del trabajo. Por lo tanto, no cuentan con mucho tiempo libre para ayudar a sus hijos, y un tutor resulta ser una buena alternativa.
4. Reformas, proyectos de ley en educación y aumento de presupuestos, incrementan el interés en educación y con ello se presenta una oportunidad a la educación informal mediante clases particulares.
5. Los juegos para la educación son mejores que los libros (Akpan y Andre, 2000). Y en una era de tecnologías de la información (IT), su utilización es cada vez más común.
6. IT al servicio de la educación: material de aprendizaje en línea, seguimiento mediante plataformas digitales, realidad aumentada y virtual. Integrar éstas tecnologías son una oportunidad latente.
7. El mayor interés de los consumidores se encuentra en las experiencias (GfK Adimark, 2017b), lo cual no es explotado actualmente en servicios educacionales.

8.1.3. Debilidades

1. Las compras se realizan desde computador de escritorio, mientras que la cotización y prospección ocurre mediante los dispositivos móviles. Y no se tiene una estrategia integrada de como interactúan

los clientes desde dispositivos móviles y computadoras de escritorio.

2. Baja recurrencia de vuelta a la plataforma por parte de los alumnos y apoderados, por lo que el valor que se pueda generar mediante la plataforma digital se pierde.
3. No existe una metodología de enseñanza propia que puedan aplicar los tutores cuando hacen clases por SoyProfe.cl, lo cual es un atributo importante y que otros competidores sí poseen.
4. Existen muchos competidores, y no se cuenta con un adecuado posicionamiento de marca y reputación que permita resaltar los atributos y diferenciación de SoyProfe.cl
5. No se cuenta con material educativo propio y que los tutores tengan que utilizar, sino que son éstos últimos quienes deben contar con su propio material.
6. No existe una buena capacidad de marketing y ventas que permita un crecimiento sostenido y captar nuevos clientes.

8.1.4. Amenazas

1. Elevada desconfianza de los clientes hacia servicios online, ello implica una mayor dificultad en vender el servicio prestado.
2. Tecnologías de Inteligencia Artificial pueden sustituir la labor de un tutor privado, ofreciendo precios mucho menores al consumidor, y con mayor presencia en las diferentes actividades diarias del alumno.
3. Los MOOCs como un reemplazo a la enseñanza de tutores, ofreciendo una oferta más económica y que ha demostrado gran crecimiento en educación de postgrado y superior.
4. Sólo un 22 % prefiere realizar compras por internet, el cual es demasiado bajo, y SoyProfe.cl ofrece servicios de pago por internet y adelantado, este último genera una mayor reticencia.

<i>Valor</i>	FORTALEZAS Y DEBILIDADES		OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
	<i>Importancia frente a los clientes</i>	<i>Importancia frente a la competencia</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia</i>	<i>Impacto en caso de ocurrencia</i>
1	Poco importante	Poco importante	Improbable	Insignificantes
2	Moderadamente importante	Moderadamente importante	Moderado	Menores
3	Bastante importante	Bastante importante	Probable	Moderados
4	Muy importante	Muy importante	Casi certeza	Mayores

Tabla 8.1: Escala de clasificación cuantitativa de las dimensiones de importancia, probabilidad de ocurrencia e impacto. Elaboración propia.

8.2. Matriz FODA

Una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realiza un análisis cuantitativo sobre los factores identificados, calificando del 1 al 4 en dos dimensiones. Se clasifican las fortalezas y debilidades según su importancia relativa al cliente y la importancia relativa a la competencia: (1) poco importante, (2) moderadamente importante, (3) bastante importante, y (4) muy importante. En tanto, las oportunidades y amenazas se clasifican según su probabilidad de ocurrencia: (1) improbable, (2) moderado, (3) probable, y (4) casi certeza; y según impacto por ocurrencia: (1) insignificantes, (2) menores, (3) moderadas, y (4) mayores. La [Tabla 8.1] detalla las escalas de las dimensiones utilizadas. Y la [Tabla 8.2] resume las ponderaciones del análisis FODA.

Fortalezas La principal fortaleza de SoyProfe.cl son sus tutores motivados y proactivos en la enseñanza de los alumnos, lo que es un atributo altamente importante según el estudio de mercado. A continuación se encuentra su sistema de calificaciones que permite a los apoderados recomendar tutores para otros apoderados. Luego, con un puntuación ponderada de 3 está la educación personalizada y variedad de precios que permite una plataforma digital.

Oportunidades Con una puntuación máxima de 4, la familia y la educación de los hijos son los ejes centrales de interés para los chilenos, una oportunidad a explotar comunicacionalmente y desde el marketing. En segundo lugar, con una puntuación de 3.5, las experiencias generan excelentes resultados y motivación por parte de los clientes, el objetivo es ofrecer una experiencia innovadora en tutores privados.

FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
Item	Importancia frente al consumidor	Importancia frente a la competencia	Ponderado	Item	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en el negocio	Ponderado
1. Solución educación personalizada	3	3	3	1. Motivación familia y educación	4	4	4
3. Sistema de recomendaciones	4	3	3.5	3. Poco tiempo libre apoderados	3	3	3
4. Variedad de tutores en precios	2	4	3	4. Reformas aumentan interés en educación	2	3	2.5
5. Tutores proactivos y motivados	4	4	4	5. Juegos para educación	3	3	3
6. Capacidades de programar nuevas funciones	2	3	2.5	6. TI para mejorar educación	3	3	3
				7. Elevado interés en experiencia	3	4	3.5
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Item	Importancia frente al consumidor	Importancia frente a la competencia	Ponderado	Item	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en el negocio	Ponderado
1. Debilidades en integración móvil	3	3	3	1. Elevada desconfianza	4	3	3.5
2. Baja recurrencia apoderados	2	2	2	2. Tecnologías de AI	2	4	3
3. Falta de metodología	4	3	3.5	3. MOOC's	4	2	3
4. Falta de posicionamiento	4	2	3	4. Baja adhesión compras online	4	3	3.5
5. No cuenta con material propio	3	4	3.5				
6. Capacidad marketing y ventas	2	4	3				

Tabla 8.2: Clasificación cuantitativa de los factores de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa SoyProfe.cl. Elaboración propia.

Debilidades Desde la perspectiva de los apoderados, contar con una metodología de enseñanza y material educativo para los alumnos es totalmente necesario, por ello se consideran las debilidades más relevantes con 3,5 puntos. Las otras debilidades importantes de SoyProfe.cl que le siguen son la capacidad de marketing y ventas, como también lograr un posicionamiento en el mercado de las clases particulares (con 3 puntos).

Amenazas Con 3,5 puntos, las amenazas más relevantes son la alta desconfianza y baja adhesión que existe para los pagos en línea, siendo una amenaza que actualmente existe y afecta al negocio. Luego, le siguen potenciales amenazas que pueden actuar como sustitutos, que son los MOOC's y plataformas de enseñanza mediante inteligencia artificial, con 3 puntos ambas.



9 | Propuesta Plan de Negocios

9.1. Ventajas Competitivas en Diferenciación

De entre los recursos y capacidades descritos en las fortalezas y debilidades clave, ninguno de estos establece una ventaja competitiva de forma independiente. No obstante, una sinergia entre los recursos y capacidades puede ser generadora de ventaja competitiva, si son abordadas de forma estratégica.

Grant (2016) establece que una ventaja competitiva debe ser *escaza* y *relevante*. Posteriormente, para mantener la ventaja, debe cumplir con *durabilidad*, *transferibilidad* y *replicabilidad*. Bajo estos parámetros es que desarrollan dos ejes de ventaja competitiva y que integran los recursos y capacidades previamente analizados.

Calidad excepcional e integral de tutorías Muchos competidores poseen buenos tutores, buen material de trabajo y metodologías de enseñanza diferentes. Pero ninguno ha logrado generar una propuesta de valor que sea de una calidad excepcional, incuestionable y que integre a la familia del proceso. Esta ventaja aborda los recursos de material educativo, conocimientos y motivación de los tutores, y la capacidad de desarrollar una gran calidad educativa. La *relevancia* viene dada por lo necesario que es considerada por los apoderados de los alumnos, lo cual será posteriormente corroborado en un estudio de mercado; la *escasez* es por lo difícil que es lograr la calidad de las tutorías; y finalmente, los tres criterios para sostener una ventaja competitiva son cumplidos.

Posicionamiento de marca y gestión comercial En la industria de la educación, el posicionamiento de marca es fundamental, el prestigio que alcanza una institución o empresa es un factor clave. Sin embargo, el posicionamiento de forma independiente no captura valor, por ello es necesario integrarlo a una correcta gestión comercial. Por ello, el posicionamiento debe realizarse apuntando a una diferenciación única y que se encuentre integrada mediante actividades de marketing y ventas para poder generar ingresos en elevados volúmenes.

9.2. Modelo de Negocios

A continuación se sugieren modificaciones para el modelo de negocios que sean pertinentes a los análisis realizados, con el objetivo de mejorar la competitividad de SoyProfe.cl y aumentar las ventas de la empresa.

9.2.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de SoyProfe.cl se centra en la **personalización** que permite la plataforma, tal que, los alumnos y apoderados son capaces de ver información completa sobre los tutores y elegir uno de éstos; también, posee la opción de calificar a los tutores y recibir informes personalizados sobre las clases que reciben los alumnos. No obstante, ello no es suficiente, debido a que lo más relevante para el apoderado es una experiencia en torno a las clases particulares, con una metodología, material de enseñanza y una motivación percibida por parte de los estudiantes.

Por lo tanto, la propuesta de valor de SoyProfe.cl sigue centrándose en la personalización, pero incluyendo también una metodología y sello que diferencie a la empresa de una clase particular convencional. Para ello, la comunicación y flujo de información es lo más relevante.

9.2.2. Relaciones con el clientes

La empresa cuenta con dos tipos de relación con el cliente, de asistencia personal y autoservicio. Primero, es muy importante potenciar el autoservicio mediante una sección de ayuda y artículos sobre la plataforma más completa; y segundo, la empresa debe lograr alcanzar ser más intensiva en un servicio de asistencia personal con los clientes, por sobre todo aquellos que son clientes frecuentes.

En el mediano plazo, se espera ofrecer asistencia especializada para ir monitoreando el avance de los alumnos, realizando una combinación entre las capacidades que puedan ofrecerse mediante plataforma y otras por recursos humanos.

9.3. Plan de Comunicaciones

9.3.1. Identidad de la Marca

La marca es una promesa, una relación con el consumidor y una garantía de calidad. Dicha marca es la que debe representar a SoyProfe.cl de forma transversal y transmitir un mensaje relevante para los clientes.

Definición del concepto SoyProfe.cl es un servicio de tutorías privadas, que mediante su metodología de enseñanza cercana y proactiva, logra que los alumnos mejoren su rendimiento y aumenten su interés sobre lo estudiado. La plataforma incorporará información y seguimiento para toda la familia, mejorando la participación de los apoderados, ya que, consideramos a la familia como soporte esencial y la educación como un habilitante para que los alumnos alcancen sus objetivos personales.

9.3.2. Objetivo de comunicación

La empresa debe transmitir la importancia de la familia en el proceso educativo y como mediante una metodología propia ofrece una propuesta de valor distinta a otras empresas de clases particulares. Finalmente,

todo mensaje, verbal o visual que la empresa publique, deberá cumplir con los siguiente requerimientos mínimos:

- Mensaje cercano, no muy formal, y siempre respetuoso hacia el cliente
- Preocupación por el aprendizaje del alumno ante todo
- Actitud proactiva en la comunicación, buscando demostrar preocupación
- Confianza en la empresa ante todo, demostrando ser una entidad educativa seria
- Demostrar excelentes resultados académicos. *Somos mejores que el resto*

9.4. Plan de Marketing

El primer desafío de la empresa es ser capaz de estandarizar sus procesos, los cuales deben sustentarse en base a capacidades desarrolladas en base a actividades clave para SoyProfe.cl. Una estandarización de sus actividades de soporte, venta y marketing, le permitirán a la empresa continuidad y escalamiento.

Por lo tanto, se sugiere un trabajo semanal que incluya las actividades mínimas a realizar, tal que, todas ellas potencian el posicionamiento de la empresa y construcción de su reputación. El diagrama de actividades semanales a realizar se encuentran en la Figura 9.1.

Actividades	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
Gestión de clases							
Pago de clases realizadas							
Programación semanal redes sociales							
Programación semanal de correos							
Contacto clientes activos y recientes							
Difusión con alianzas y convenios							
Dashboard con métricas							

Figura 9.1: Cronograma semanal de actividades primarias SoyProfe.

SoyProfe.cl gestiona aproximadamente 100 clases por mes, por lo que las actividades relacionadas a los correctos abonos y cargos por las clases realizadas es la actividad más relevante, y que conforme aumente el volumen, entonces debe estandarizarse. Luego, se encuentra la gestión de nuevas clases y clases de clientes

activos, debido a que prioridad son los alumnos, apoderados y tutores. Y en último lugar se encuentra las actividades de marketing para atraer nuevos clientes.

Se espera que sólo con una estandarización y lineamientos presentados en esta propuesta se alcancen las 200 clases mensuales.

9.4.1. Actividades de ventas

Alcanzadas las 200 clases por mes, se espera mejorar el sistema de recaudación de pagos, debido a que actualmente se reciben pagos por transferencia bancaria unicamente. Si bien, los medios de pago y pagar en línea no son las características de mayor importancia para los clientes, si lo son administrativamente para SoyProfe.cl; porque al mejorar el sistema de recaudación, permite abordar un mayor número de clases y, además, poder derivar dicha responsabilidad a alguien que no necesariamente posea acceso a la cuenta bancaria de la empresa (a la cual sólo tienen acceso los socios).

El sistema de recaudación a implementar se sugiere por etapas:

1. Cobros mediante botón de pago utilizando QVO.cl (Noviembre 2017)
2. Integración administrador de SoyProfe.cl e información de pagos desde QVO.cl (Diciembre 2017)
3. Integración de plataforma de pagos automatizada en el sitio web (Febrero 2018)

9.4.2. Actividades de marketing

Completados los dos hitos previos: (i) alcanzar las 200 clases por mes, y (ii) implementar lógica de pago integrada como mínimo al administrador (etapa 2 de implementación sistema de recaudación); se sugiere implementar un plan de marketing intensivo en medios digitales, principalmente facebook ads y adwords.

Adicionalmente, SoyProfe.cl deberá trabajar conseguir y mantener activos convenios con diversas empresas, entidades y comunidades, pudiendo alcanzar un público aún mayor.

Las actividades específicas de marketing se sugieren planificar de forma posterior, ya que, el alcance de esta propuesta de negocios, es el sentar los bases y lineamientos que la empresa deberá seguir para poder competir de mejor forma, una vez comprendidos los factores de la industria y mercado.



10 | Conclusiones

Se ha logrado el objetivo de la presente memoria de análisis para la empresa SoyProfe.cl, sin embargo, los resultados obtenidos han sido limitados a definir lineamientos críticos y modificaciones pertinentes al modelo de negocios. Debido a que la completa elaboración de un plan de negocios incorpora el detalle de todas las actividades comunicacionales, operativas, financieras y estratégicas a ejecutar; lo cual se espera desarrollar en etapas posteriores.

Los principales hallazgos, de este trabajo de investigación, han sido las relaciones encontradas entre factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos, fuerzas de la industria, el comportamiento y preferencias del mercado. Lo cual ha permitido establecer la diferenciación y ventajas competitivas por establecer, que era la principal falencia que presenta la empresa actualmente. Previo a este trabajo de memoria, SoyProfe.cl basaba sus ventajas competitivas en un híbrido entre costos y diferenciación, cuando siempre debió haber sido un enfoque en la diferenciación.

Por lo tanto, SoyProfe.cl debe orientar todos sus recursos y capacidades en establecer una ventaja sustentable de diferenciación, la cual debe considerar entregar una experiencia de aprendizaje que ninguna otra empresa sea capaz de entregar. Para ello puede usar diversos atributos, como el perfil de los tutores, material y metodologías propias de la empresa, y las economías de escala que permite una plataforma digital. Definido claramente el valor agregado que se pretende desarrollar, el siguiente paso es permear esta información a todos los canales de la empresa y capturar el valor creado mediante un crecimiento orgánico de las ventas.



Bibliografía

- 1000 Minds (2017). Paprika method. <https://www.1000minds.com/about/paprika>. 3.4.2
- AKC (2016). Estudio chilescopio 2016. http://estudios.anda.cl/recursos/chilescopio_2016.pdf. 5.1.3
- Akpan, Joseph Paul y Andre, Thomas (2000). Using a computer simulation before dissection to help students learn anatomy. *Journal of Computers in Mathematics and Science Teaching*, 19(3), 297–313. 5.1.4, 5
- Ansoff, H y McDonnell, E (1990). Implementing strategic management,(2nd edi.). 2.4
- Banco Mundial (2017). Chile panorama general. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>. [Acceso Abril de 2017]. 5.1.2, 5.1.3
- Baptista, Pilar; Fernández, Carlos; y Hernández, Roberto (2010). Metodología de la investigación. *DF, México: Editorial The McGraw-Hill*. 3, 3.1, 3.2, 3.3
- Barber, M y Hill, P (2014). Preparing for a renaissance in assessment. 5.1.4
- Brassington, Frances y Pettitt, Stephen (2006). *Principles of marketing*. Pearson Education. 2.4
- CCS (2016). La economía digital en Chile. <http://www.ccs.cl/eventos/2015/doc/1216-ED2016.pdf>. 5.1.3, 5.7
- Chi, Michelene TH y Wylie, Ruth (2014). The icap framework: Linking cognitive engagement to active learning outcomes. *Educational Psychologist*, 49(4), 219–243. 5.1.4
- DIPRES (2017). Presupuestos históricos, ley de presupuestos. <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-multipropertyvalues-2129-23712.html>. 5.1, 5.2
- E. Dobbs, Michael (2014). Guidelines for applying porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45. (document), 6.1, 6.1
- Economía y Negocios (2015). Padres gastan 24 % más en educación por una hora de clases particulares. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=144055>. 6.1.1
- El País (2014). La deserción puede con los cursos online. http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389360489_728192.html. 6.1.5
- Fast Company (2011). Sal Khan. <https://www.fastcompany.com/3018413/7-sal-khan>. 5.1.4
- Forbes (2014). Millennials, baby boomers y generación x: la combinación perfecta. <https://www.forbes.com.mx/millennials-baby-boomers-y-generacion-x-la-combinacion-perfecta/>. 5.1.3
- Fundación Sol (2015). Los verdaderos sueldos en Chile. <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/06/Verdaderos-Salarios-2015.pdf>. 5.1.3, 5.3
- GfK Adimark (2017a). El comprador online. http://estudios.anda.cl/recursos/comprador_online.pdf. 5.1.3, 5.8, 5.1.3, 5.9, 5.10, 5.11, 5.1.3, 5.13, 5.14

- GfK Adimark (2017b). Estilos de vida Chile. <http://www.chile3d.cl/estilos.html>. 5.1.3, 5.4, 5.1.3, 5.5, 5.6, 7
- Global Industry Analysts Inc. (2016). Private tutoring market research. http://www.strategyr.com/MarketResearch/Private_Home_Tutor_Services_Market_Trends.asp. 6.1.1
- Grant, Robert M (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons. 2.2.2, 2.3, 2.2.2.1, 2.2.2.2, 2.1, 2.5, 2.7, 2.5, 2.5.1, 9.1
- Hair, Joseph F; Black, William C; Babin, Barry J; Anderson, Rolph E; Tatham, Ronald L; et al. (1998). *Multivariate data analysis*, volume 5. Prentice hall Upper Saddle River, NJ. 2.3.1, 2.3.1.1, 2.3.1.1, 2.3.1.1
- Hill, Terry y Westbrook, Roy (1997). Swot analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46–52. 2.4
- INE (2015). Encuesta suplementaria de ingresos. http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/esi/index.php. 5.1.3
- Ingolfssdottir, Kristin (2016). Winds of change in higher education. *Trends in Pharmacological Sciences*, 37(12), 990–992. 5.1.4
- Khan Academy (2017a). About Khan Academy. <https://www.khanacademy.org/about>. 5.1.4
- Khan Academy (2017b). Khan Academy supporters. <https://www.khanacademy.org/about/our-supporters>. 5.1.4
- Kotler, Philip; Saliba, Slimen; y Wrenn, Bruce (1991). *Marketing management: Analysis, planning, and control: Instructor's Manual*. Prentice-hall. 2.4, 8.1
- Ley N° 20.370 (2009). Establece la ley general de educación. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>. 5.1.1
- Ley N° 20.529 (2011). Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>. 5.1.1
- Ley N° 20.780 (2014). Reforma tributaria que modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema tributario. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1067194>. 5.1.2
- Ley N° 20.845 (2015). De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1078172>. 5.1.1
- Luckin, Rose (2017). Towards artificial intelligence-based assessment systems. *Nature Human Behaviour*, 1, 0028. 5.1.4
- Max Valen, Google (2015). La revolución móvil en Chile. <http://www.ccs.cl/eventos/2015/doc/1216-Google.pdf>. 5.12
- Milošević, Dejan (2013). IEEE Computer Society 2022 report. In *Joint Seminar on Computer Science and Applied Mathematics*, volume 30 (pp. 2013). 5.1.4
- MOOC Maker (2016). Deserción y permanencia en entornos mooc. www.mooc-maker.org/?dl_id=42. 6.1.5
- Morris, Michael; Schindehutte, Minet; y Allen, Jeffrey (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726–735. 2.1
- OECD (2016). *Education at a glance 2016: OECD indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development. 5.1.2, 5.1.2, 2

- ONU (2017). Informe mundial de la felicidad. <http://worldhappiness.report/>. 5.1.3
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Business model canvas. *Self published. Last*. 2.1, 2.1, 2.2
- Panagiotou, George (2003). Bringing swot into focus. *Business strategy review*, 14(2), 8–10. 2.4, 2.4, 2.5, 2.6
- Pickton, David W y Wright, Sheila (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, 7(2), 101–109. 2.4, 2.3
- Porter, ME (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business: Processes*, (pp. 50–66). 2.4
- Porter, Michael E (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*. 2.4, 2.5.1
- Porter, Michael E (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25–40. 2.2.1
- Prahalad, Coimbatore K y Hamel, Gary (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmungsführung* (pp. 275–292). Springer. 2.2.2, 2.2.2.2
- Roll, Ido y Wylie, Ruth (2016). Evolution and revolution in artificial intelligence in education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 26(2), 582–599. 5.1.4
- Selznick, Philip (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books. 2.2.2.2
- SII (2017). Régimen de tributación simplificada (14 ter). http://www.sii.cl/mipyme/14ter_regimen.htm. [Acceso Abril de 2017]. 4.1
- Stacey, Ralph D (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson education. 2.4
- Stewart, David W y Zhao, Qin (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287–296. 2.1
- Timms, Michael J (2016). Letting artificial intelligence in education out of the box: educational cobots and smart classrooms. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 26(2), 701–712. 5.1.4
- Udemy (2017). Cursos en línea - udemy. <http://www.udemy.com>. 6.1.5
- Ulwick, Anthony W (2005). *What customers want: Using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services*. McGraw-Hill Companies. (document), 2.4, 2.5.1
- White House Press (2011). Remarks by the president on winning the future in education in boston, massachusetts. <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2011/03/08/remarks-president-winning-future-education-boston-massachusetts>. 5.1.4



A | Anexos



Tabla A.1: Análisis Univariado en encuesta de preferencias. Afirmaciones de pregunta likert para la pregunta: ¿Qué tan importante son las siguientes aseveraciones y preguntas para usted? Puede elegir máximo 3 como 'Muy importante'

	Nada importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Una enseñanza personalizada y 1-1 es más importante que una en grupo				
La confianza que me entrega la empresa de tutores				
La posibilidad de poder tener clases online				
Qué existan diversos medios de pago				
El soporte y servicio al cliente para los apoderados, por parte de la empresa				
La empresa posea una metodología de enseñanza probada				
Los contenidos estudiados sean un complemento al curriculum del colegio				

Tabla A.2: Análisis Univariado en encuesta de preferencias. Afirmaciones de pregunta likert para la pregunta: ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes aseveraciones?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
Estoy dispuesto(a) a pagar más para que el tutor me envíe un reporte personalizado con detalles de la clase y avances (clase a clase)				
Me gusta que el tutor genere un vínculo más personal, en cuanto a intereses en común con mi hijo(a), como un adicional a las enseñanzas académicas				
Estoy dispuesto(a) a pagar más por un servicio de tutorías que posea una metodología de enseñanza para que sus tutores puedan utilizar con mi hijo(a)				
Si solicito un tutor a una empresa, no me gusta que se demoren mucho en ponerse en contacto con el tutor y/o que la clase se llegue a realizar				
Prefiero realizar el pago de las clases de forma online a que sea un pago en efectivo				
Estoy dispuesto(a) a pagar más por un servicio donde se le entrega material de estudio impreso a mi hijo(a)				

Tabla A.3: Análisis Multivariado en encuesta de preferencias. Dimensiones, atributos, y niveles de jerarquía para el mercado de tutorías privadas.

Dimensión	Atributo	Niveles
Valor	Precio por hora de clase	Bajo: menor a \$10.000
		Medio: 10,000–15.000
		Alto: mayor a \$15.000
Tutor	Actitud del tutor	Indiferente al alumno
		Preocupado por el alumno
		Preocupado, proactivo y motivador
Empresa	Control calidad aprendizaje	Expertos y recomendados por la empresa
		Expertos y recomendados por otros apoderados
		Expertos y recomendados por otra institución
Empresa	Control calidad aprendizaje	Testimonios de otros apoderados
		Utilización metodología de aprendizaje
		Garantía con devolución de dinero

Tabla A.4: Resultados de estudio de preferencias. Distribución geográfica de la muestra de 149 encuestados.

Región	Zona	Comuna	#	Suma	%	Suma %
Región Metropolitana	Santiago Oriente	Vitacura	5	37	3 %	25 %
		Las Condes	14		9 %	
		Lo Barnechea	6		4 %	
		La Reina	6		4 %	
		Peñalolen	6		4 %	
	Santiago Sur	La Florida	7	30	5 %	20 %
		Puente Alto	10		5 %	
		La Granja	1		1 %	
		La Pintana	2		1 %	
		San Bernardo	2		1 %	
		El Bosque	2		1 %	
		La Cisterna	1		1 %	
		Padre Hurtado	3		2 %	
		San Ramon	2		1 %	
	Santiago Centro	Providencia	3		2 %	
		Nuñoa	10		7 %	
		Macul	4		3 %	
		Santiago	6		4 %	
		San Joaquin	3		2 %	
		San Miguel	2		1 %	
	Santiago Norte	Quilicura	2		1 %	
		Huechuraba	1		1 %	
		Renca	1		1 %	
		Conchalí	1		1 %	
		Recoleta	0		0 %	
		Independencia	1		1 %	
	Santiago Poniente	Pudahuel	1		1 %	
		Cerro Navia	2		1 %	
		Quinta Normal	2		1 %	
		Lo Prado	1		1 %	
Estación Central		1	1 %			
Pedro Aguirre Cerda		1	1 %			
Cerillos		2	1 %			
Maipu		8	5 %			
Lo Espejo		2	1 %			
Fuera de Santiago		12	12	8 %	8 %	
Regiones		16	16	11 %	11 %	

Tabla A.5: Resultados de Análisis Univariado. Media, mediana, moda y desviación estándar para las aseveraciones de nivel de importancia.

Aseveraciones	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Una enseñanza personalizada es más importante que una en grupo	3,0	3	3	0,8
La confianza que me entrega la empresa de tutores	3,2	3	3	0,8
La posibilidad de poder tener clases online	2,5	2	2	0,9
Que existan diversos medios de pago	3,0	3	3	0,9
El soporte y servicio al cliente para los apoderados	3,0	3	3	0,8
La empresa posea una metodología de enseñanza probada	3,5	4	4	0,7
Los contenidos estudiados sean un complemento al currículum	3,4	4	4	0,8

Tabla A.6: Resultados de Análisis Univariado. Media, mediana, moda y desviación estándar para las aseveraciones de grado de interés.

Aseveraciones	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Estoy dispuesto a pagar más para que el tutor envíe un reporte personalizado con detalles de la clase	3,1	3	4	1,2
Me gusta que el tutor genere un vínculo más personal, en cuanto a intereses en común con mi hijo(a)	3,7	4	4	1,1
Estoy dispuesto a pagar más por un servicio de tutorías que posea una metodología de enseñanza que los tutores usen	3,5	4	4	1,1
Si solicito un tutor a una empresa, no me gusta que se demoren mucho en ponerme en contacto con el tutor	3,9	4	4	1,0
Prefiero realizar el pago de las clases onlin que realizar un pago en efectivo	3,6	4	5	1,2
Estoy dispuesto a pagar más por un servicio donde se le entrega material de estudio impreso a mi hijo(a)	3,8	4	4	1,1

Figura A.1: Resultados Análisis Multivariado. Gráfico de Radar con los pesos relativos de los atributos en estudio