



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES ANONIMOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

ANDREA PAMELA ESCOBAR LEIVA

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LEONARDO VIDAL URIBE
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Andrea Pamela Escobar Leiva
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUÍA: Jorge Lara Baccigaluppi.

Plan de Negocios para “Emprendedores Anónimos”

En los países desarrollados el emprendimiento es uno de los importantes motores de crecimiento, ya que es considerado fuente de empleo, incentiva la competencia, la búsqueda de mejores tecnologías e innovación. Es en los países que se encuentran trasladándose hacia una economía basada en innovación donde más se detectan oportunidades para emprender. Es el caso de Chile donde el emprendimiento es una tendencia creciente, gracias a las mejoras del gobierno para agilizar los trámites de la constitución de empresas, y las mejoras legales. Actualmente existen instituciones que satisfacen varias de las necesidades que hoy tienen los emprendedores tales como financiamiento en etapa temprana, talleres de metodologías y herramientas, entre otros.

Por otro lado, existe un cambio cultural en especial en la región de Latinoamérica donde se arman comunidades de emprendedores para conversar de sus dificultades y fracasos de forma de dejar de sentir que el emprendimiento es un camino solitario. Es de estas ocasiones donde nace una nueva necesidad para los emprendedores: el aprendizaje social. El aprendizaje social se basa en la conversación enriquecida al recibir distintos puntos de vista de un mismo problema donde la colaboración, diversidad y tolerancia caracterizan el entorno.

Emprendedores Anónimos nace de un modelo de negocio de México y luego de una exhaustiva investigación de mercado se personaliza acorde a las necesidades de la cultura chilena, convirtiéndose en la organización pionera en Chile en incluir el aprendizaje social, networking y la colaboración como sus tres pilares de apoyo al emprendedor. Teniendo como objetivo principal disminuir las tasas de fracaso de los emprendimientos en etapas temprana para llegar a ser del emprendimiento un motor de crecimiento en Chile.

Mediante herramientas validadas globalmente se analiza el mercado, la competencia para definir un plan de negocios que involucre distintas dimensiones como lo son: Personas, Operaciones, Finanzas, Marketing de forma tal que se logre posicionar a la organización en el mercado y establecer un canal de ingresos que permita la operación sustentable de ésta.

Entre los principales resultados se observa la operación rentable de la organización al involucrar distintos países de la región de Latinoamérica, mediante la suscripción a una plataforma tecnológica que apoye a una comunidad con herramientas que permitan la colaboración y la gestión del conocimiento.

**EXECUTIVE SUMMARY OF THE THESIS
TO OPT TO THE DEGREE OF
Global Master of Business Administration
BY: Andrea Pamela Escobar Leiva
ADVISOR: Jorge Lara Baccigaluppi.**

Business Plan for “EMPRENDEDORES ANONIMOS”

Developed countries consider entrepreneurship as one of the main engines of growth because it increases employment, encourages competition, it allows innovation and implements new technologies. Economies moving from “driven by efficiency” to “driven by innovation” are the ones that have more business opportunities for entrepreneurs. Chile is one of this economies, where there is a growing entrepreneur rate due to the improvement in the legal procedure of creation of companies and law’s modifications to help starting companies. At the present time, many institutions satisfy several of the entrepreneur needs like early stage financing, workshops to learn new methodologies and tools.

On the other hand, there is a cultural shift especially in the region of Latin America where entrepreneurial communities gather to share difficulties and failures, therefore they don’t feel this path is lonely anymore. Is from this occasions where a new need is born: social learning. Social learning, is based on the nourish conversation where the same problem is view from different perspectives, where collaboration, diversity and tolerance are the main features of the environment.

"Emprendedores Anónimos" is based from a business model from Mexico and after an exhaustive market research its services are personalized according to the Chilean culture becoming the first in its kind adding social learning, networking and collaboration as its three main pillars to support the entrepreneurship. Inviting futures entrepreneurs and those that are in early stages of development to enter to this unique community in Chile based on its three pillars. Having as main objective to decrease the fail rates in entrepreneur in early stages positioning entrepreneurship as one of the growth engines in Chile.

Using globally validated tools the market, and competition are analyzed to define a business plan that involves several dimensions as: People, Operations, Finance, and Marketing. This would stablish “Emprendedores Anónimos” allowing the organization to have a sustainable operation trough profits.

One of the main discoveries, is to incorporate different countries in the Latin America region, by having a subscription to a technological platform that supports the community with tools to improve the collaboration and the knowledge management.

“Está demostrado aerodinámicamente que es imposible que el abejorro pueda volar: por su tamaño, su peso y la forma de su cuerpo.

Sólo que él no lo sabe.”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
DESCRIPCIÓN DEL TEMA ABORDAR.....	2
1.1 MOTIVACIÓN DEL TEMA.....	2
1.2 ALCANCE DEL TEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.4 MARCO TEÓRICO.....	3
1.5 METODOLOGÍA.....	3
ADQUISICION DEL KNOW HOW.....	5
2.1 SELECCIÓN DEL PAÍS.....	7
2.2 ANÁLISIS CULTURAL.....	8
2.2.1 <i>México</i>	9
2.2.2 <i>Chile</i>	10
ANALISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA.....	11
3.1 ANÁLISIS PESTAL.....	11
3.1.1 <i>Factores Políticos</i>	11
3.1.2 <i>Factores Económicos</i>	11
3.1.3 <i>Factores Socioculturales</i>	11
3.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	12
3.1.5 <i>Factores Ambientales</i>	12
3.1.6 <i>Factores Legales</i>	13
3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER.....	14
3.2.1 <i>La amenaza de nuevos entrantes:</i>	14
3.2.2 <i>El poder de negociación de los clientes:</i>	14
3.2.3 <i>El poder de negociación de los proveedores:</i>	14
3.2.4 <i>La amenaza de productos y servicios sustitutos:</i>	14
3.2.5 <i>La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:</i>	15
3.3 ANÁLISIS FODA.....	15
3.3.1 <i>Fortalezas</i>	15
3.3.2 <i>Oportunidades</i>	16
3.3.3 <i>Debilidades</i>	16
3.3.4 <i>Amenazas</i>	16
3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	16
ANÁLISIS DE MERCADO.....	18
4.1 FOCUS GROUP.....	19
4.2 SESIONES DE APOYO EN LATINOAMÉRICA.....	19
4.3 FEEDBACK DE LOS COORDINADORES DE LAS SESIONES.....	19
4.4 ENCUESTA.....	20
4.5 CONCLUSIONES.....	23
4.6 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	23
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	27
5.1.1 <i>Sesiones de apoyo</i>	27
5.1.2 <i>Plataforma Tecnológica</i>	28
5.2 MODELO DE NEGOCIO LEAN CANVAS.....	32
5.2.1 <i>Características del problema</i>	32
5.2.2 <i>Características Solución</i>	34
5.2.3 <i>Métricas Claves</i>	34

5.2.4	<i>Propuesta de valor única</i>	34
5.2.5	<i>Ventaja competitiva</i>	34
5.2.6	<i>Canales</i>	35
5.2.7	<i>Segmentos de clientes</i>	35
5.2.8	<i>Estructura de Costos</i>	36
5.2.9	<i>Canales de ingreso</i>	36
PLAN DE MARKETING		37
6.1	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	37
6.1.1	<i>Segmentación</i>	37
6.1.2	<i>Targeting</i>	38
6.1.3	<i>Posicionamiento</i>	38
6.2	PLAN DE ACCIÓN.....	38
6.2.1	<i>Precio</i>	38
6.2.2	<i>Promoción</i>	39
6.3	COSTOS PLAN MARKETING.....	43
PLAN DE OPERACIONES		43
7.1	ACTIVIDADES CRÍTICAS.....	43
7.2	COSTOS OPERACIONALES:.....	46
7.3	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR.....	47
PLANIFICACIÓN FINANCIERA		49
8.1	ESTIMACIÓN VENTAS.....	49
8.2	ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	51
8.3	FLUJO DE CAJA.....	51
8.3.1	<i>Supuestos</i>	51
8.3.2	<i>Análisis de VAN y TIR</i>	52
8.4	ANÁLISIS SENSIBILIDAD.....	53
8.4.1	<i>Tasas de descuento:</i>	53
8.4.2	<i>Tasa de crecimiento de suscriptores</i>	53
8.4.3	<i>Aumentar la tasa de crecimiento de suscriptores y modificar la tasa de descuento</i>	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES		55
GLOSARIO		57
BIBLIOGRAFÍA		58
ANEXOS		60
	ANEXO A: ENCUESTA.....	60
	ANEXO B: POSTULACIONES STARTUP CHILE.....	63
	ANEXO C: COSTOS OPERACIONALES.....	65
	ANEXO D: COSTOS OPERACIONALES.....	67
	ANEXO E: CALCULO TASA DESCUENTO.....	69
	ANEXO F: FLUJO DE CAJA HORIZONTE 10 AÑOS.....	70
	ANEXO G: SENSIBILIDAD TASA CRECIMIENTO SUSCRIPTORES.....	71
	ANEXO H: NECESIDADES EMPRENDEDORES.....	72

Índice de Tablas

TABLA 1: ÍNDICES LATINOAMÉRICA.....	8
TABLA 2: RESUMEN INTENSIDAD CINCO FUERZAS PORTER.....	15
TABLA 3: INSTITUCIONES DE LA INDUSTRIA APOYO PRE-EMPREDIMIENTO.....	15
TABLA 4: RESULTADO INCUBADORAS 2013.....	25
TABLA 5: EMPRESAS VIGENTES SII.....	26
TABLA 6: ESTIMACIÓN EMPREDIMIENTOS DINÁMICOS.....	26
TABLA 7: MAPA FUNCIONALIDADES Y TIPOS DE USUARIOS.....	30
TABLA 8: DETALLE PLANES DE SUSCRIPCIÓN.....	39
TABLA 9: DETALLE VALORES DESARROLLO.....	45
TABLA 10: COSTO OPERACIONAL 1ER AÑO.....	46
TABLA 11: COSTOS OPERACIONALES OFICINA AÑO 2.....	47
TABLA 12: REMUNERACIONES BRUTAS AÑO 1.....	48
TABLA 13: PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO CONSERVADOR.....	49
TABLA 14: PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO MEDIO.....	49
TABLA 15: PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO FAVORABLE.....	50
TABLA 16: RESUMEN INVERSIONES.....	51
TABLA 17: RESUMEN GASTOS OPERACIONALES AÑO 1.....	51
TABLA 18: RESUMEN GASTOS OPERACIONALES AÑO 2.....	51
TABLA 19: FLUJO DE CAJA, HORIZONTE 5 AÑOS.....	52
TABLA 20: INDICADORES HORIZONTE 5 AÑOS.....	52
TABLA 21: ANÁLISIS SENSIBILIDAD TASAS DE DESCUENTO.....	53
TABLA 22: VAN Y TIR CON DISTINTAS TASAS DE CRECIMIENTO.....	54
TABLA 23: ANÁLISIS MODIFICANDO TASA DE DESCUENTO.....	54
TABLA 24: ANÁLISIS CON 30% CRECIMIENTO Y MODIFICANDO LA TASA DE DESCUENTO.....	54
TABLA 25: ANÁLISIS 35% CRECIMIENTO Y MODIFICANDO LA TASA DE DESCUENTO.....	54
TABLA 26: POSTULANTES A CADA GENERACIÓN.....	63
TABLA 27: COSTOS OPERACIONALES PLATAFORMA.....	65
TABLA 28: INVERSIÓN OPERACIONAL.....	67
TABLA 29: FLUJO DE CAJA HORIZONTE 10 AÑOS.....	70
TABLA 30: VAN Y TIR CONSIDERANDO UN HORIZONTE DE 10 AÑOS.....	70
TABLA 31: PROYECCIÓN VENTAS HORIZONTE 5 AÑOS.....	71
TABLA 32: FLUJO DE CAJA HORIZONTE 5 AÑOS.....	71
TABLA 33: PRINCIPALES NECESIDADES EMPRENDEDORES.....	72

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIZACIÓN GLOBAL F.U.N	6
ILUSTRACIÓN 2: DIMENSIÓN CULTURAL GERT HOFSTEDE.....	9
ILUSTRACIÓN 3: RANGO ETARIO DE RESULTADOS	20
ILUSTRACIÓN 4: ESTADO CIVIL Y GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	20
ILUSTRACIÓN 5: TIPO DE APRENDIZAJE PREFERIDO	21
ILUSTRACIÓN 6: ENCUESTADOS QUE HAN ASISTIDO A INSTANCIAS DE APRENDIZAJE SOCIAL.....	21
ILUSTRACIÓN 7: PERIODICIDAD DE LOS ENCUESTADOS DE ASISTENTES.....	22
ILUSTRACIÓN 8: ASISTENCIA T MOTIVOS DE DESERCIÓN	22
ILUSTRACIÓN 9: RESULTADOS POSTULACIONES STARTUPCHILE.....	24
ILUSTRACIÓN 10: PORCENTAJE POSTULACIONES DE EMPRENDEDORES	25
ILUSTRACIÓN 11: CANTIDAD POSTULACIONES DE EMPRENDEDORES	25
ILUSTRACIÓN 12: TEMPLATE LEAN CANVAS MAURYA 2012	32
ILUSTRACIÓN 13: LEAN CANVAS EMPRENDEDORES ANÓNIMOS	33
ILUSTRACIÓN 14: EJEMPLO PUBLICIDAD EN FACEBOOK	40
ILUSTRACIÓN 15: ACTUAL COMUNIDAD EMPRENDEDORES ANÓNIMOS EN FACEBOOK	41
ILUSTRACIÓN 16: ORGANIGRAMA EMPRENDEDORES ANÓNIMOS.....	47
ILUSTRACIÓN 17: PRIMERA SECCIÓN, IDENTIFICACIÓN ENCUESTADA	60
ILUSTRACIÓN 18: IDENTIFICACIÓN EXPERIENCIA EN EMPRENDIMIENTO	60
ILUSTRACIÓN 19: IDENTIFICACIÓN POSIBILIDAD EMPRENDIMIENTO.....	61
ILUSTRACIÓN 20: PREGUNTAS RESPECTO AL MÉTODO DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA.....	61
ILUSTRACIÓN 21: EXPERIENCIA EN APRENDIZAJE SOCIAL	62
ILUSTRACIÓN 22: POSIBILIDAD DE DEMANDA EN APRENDIZAJE SOCIAL	62
ILUSTRACIÓN 23: SELECCIONADOS POR GENERACIÓN.....	63
ILUSTRACIÓN 24: POSTULANTES POR GENERACIÓN.....	64

INTRODUCCIÓN

La tasa de emprendimiento en Chile ha ido en aumento desde el año 2012, donde el motivo principal de este aumento no es la falta de oportunidades laborales en el mercado sino que la identificación temprana de oportunidades de negocio para personas con espíritu emprendedor.

Actualmente existen varias organizaciones en Chile que apoyan, y fomentan el emprendimiento, ya sea con talleres, consultorías, financiamiento con el objetivo de disminuir la tasa de fracasos de proyectos de emprendimiento en etapas tempranas.

Por otro lado, la globalización ha llegado a ser un factor importante junto con los avances tecnológicos que permiten mayor y mejor acceso a la información, para buscar oportunidades de negocio o metodologías y herramientas. Además, Chile ha bajado las barreras de entrada para emprendedores de otros países lleguen a Chile a implementar sus ideas, organizaciones como STARTUP Chile fomenta este tipo de emprendimientos, incluso muchos emprendedores en Chile demandan cada día más redes de contacto dentro de la región de Latinoamérica para hacer negocios.

Los grupos de apoyo existentes en la actualidad acompañan a los emprendedores durante la fase de vida inicial de sus proyectos, la cual se caracteriza principalmente por tener una baja gestión del conocimiento entre los mismos y ser una experiencia solitaria. Desde acá nace la necesidad de fortalecer las redes de contacto para que a través de un aprendizaje social se logre compartir la experiencia y el conocimiento entre emprendedores: “Todos son alumnos del que sabe más y todos son profesores del que sabe menos”.

Este documento realiza el plan de negocios para el emprendimiento “Emprendedores Anónimos” con el fin de crear instancias sociales que permitan a cada asistente contar su experiencia, incluyendo éxitos, fracasos y dificultades, y este sea ayudado con distintas perspectivas de cada uno de los asistentes, recibiendo a emprendedores entre 25 y 35 años que realicen emprendimientos dinámicos en etapas tempranas (menor a tres años y medio).

DESCRIPCIÓN DEL TEMA ABORDAR

1.1 Motivación del tema

Por un lado, se tiene el emprendimiento en Chile el cual está lleno de desafíos y dificultades, siendo un camino solitario, esto implica que muchas personas intentan sobrevivir sin saber que hay más gente que pasó por lo mismo, guardando el conocimiento para el futuro sin lograrlo compartir con otros. Por otro lado, se tiene que el aprendizaje es un proceso social, donde se pueden conversar y compartir distintos puntos de vista, logrando distinguir aristas no consideradas previamente. La motivación del tema es poder complementar ambos puntos con el fin de mejorar las redes actuales para que se logre compartir este conocimiento. El emprendimiento es un motor de conocimiento, empleo, crecimiento a nivel país, activa la competencia mejorando productos y servicios.

1.2 Alcance del Tema

El alcance del documento es realizar un plan de negocios para la creación de una empresa que tiene por objetivo adaptar un modelo de aprendizaje social de México. Además se proponen los requerimientos funcionales de una plataforma web enfocada en reforzar redes de contacto y trabajo colaborativo entre sus usuarios no existente actualmente en Chile. Para lograrlo, las actividades claves necesarias son:

- Análisis de las necesidades actuales de los emprendedores en Chile, en especial el aprendizaje y el networking.
- Entrevistas a expertos de las principales organizaciones de apoyo al emprendimiento en Chile.
- Encuestas a emprendedores para evaluar la calidad y tipo de servicio.
- Análisis del mercado e industria.
- Establecer propuesta de valor y el plan de operación.

1.3 Objetivos

Establecer un plan de negocios para Emprendedores Anónimos que permita el crecimiento y la obtención de ingresos.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Lograr un entendimiento del mercado y su competencia.
- Identificar el segmento de clientes al cual se ofrecerán los servicios.
- Estandarizar la modalidad de las sesiones de apoyo de forma que sean aprendizajes sociales, donde cada persona pueda exponer y recibir feedback de diversos puntos de vista y estandarizar la inducción de los nuevos coordinadores.

- Implementar control de asistentes, para tener información sobre cantidad de asistentes, rangos de edades, progresos de sus emprendimientos y control de calidad de las sesiones mediante encuestas a las personas que asisten para una mejora continua.
- Establecer una comunidad de emprendedores, mejorando la red de contactos fomentando pensamiento colaborativo “puedo ayudarte en ...” y “necesito ayuda en ..”.
- Disponibilizar el acceso a información actualizada y de distintas fuentes a los miembros de la comunidad.

1.4 Marco Teórico

Para el desarrollo de esta tesis se refiere a un Plan de Negocios como herramienta validada de forma global que incluye distintas dimensiones como: Financiera, Operaciones, Personas, Marketing. Para lograrlo se utilizan herramientas y metodologías revisadas en el transcurso del programa.

En específico, para la componente de globalización se utilizan los indicadores de ambientes de emprendimiento y la comparación de dimensiones culturales de Geert Hofstede. Por otro lado, para el análisis de la industria y mercado se utilizan Cinco Fuerzas de Porter, análisis PESTAL.

Para la definición de estrategia y modelo de negocio se utiliza Lean Canvas. Para la estrategia de Marketing, se utiliza STP (Segmentation, Targetting, y Positioning), junto con el análisis del Cliente, Compañía y Competencia, y para el plan de marketing se realiza un análisis de Producto, Precio, Plaza, Promoción.

En el ámbito de análisis financiero, se estiman flujos de caja, y evaluaciones de VAN, TIR y Payback utilizando una tasa de descuento calculada por métodos CAPM.

1.5 Metodología

La metodología utilizada para realizar el proyecto de tesis fue dividida en etapas donde la primera etapa se subdivide en fases.

Etapa Inicial: Contempla las siguientes fases:

- Planificación
- Situación Actual
- Modelo Futuro
- Business Case
- Presentación Final

Etapa 2: Implementación:

Para efectos de este estudio, se sugerirán herramientas tecnológicas con las cuales se pueden apoyar los objetivos específicos del proyecto, pero no está dentro del alcance de la tesis el desarrollo de las herramientas de apoyo.

En la estructura principal del proyecto de tesis se contemplan tres partes:

- Primera parte: Análisis del mercado chileno, considerando una investigación de los principales desafíos y necesidades de los emprendedores en Chile, incluyendo entrevistas a colaboradores de los principales organismos que fomentan el emprendimiento en el país. Además se contempla el análisis comparativo cultural entre México y Chile.
- Segunda Parte: Elaboración del plan de negocios que incluye la estrategia de la organización, el plan de marketing, operaciones, valoración financiera, la estructura de personas.
- Tercera Parte: Se contempla las conclusiones y recomendaciones del análisis realizado para el plan de negocios de Emprendedores Anónimos.

Finalmente, se obtendrá un informe final que entrega recomendaciones con respecto a:

- Segmento de emprendedores con los cuales se quiere armar la comunidad
- Estrategias de Marketing para comercializar
- Plan de implementación y operacional para estandarizar los servicios entregados a los asistentes
- Distintas alternativas para evaluar una estrategia de precios para los servicios dados.

ADQUISICION DEL KNOW HOW

El “know-how” es considerado como el “saber hacer”, por definición: “Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.”¹

En el caso del aprendizaje social, el “know-how” corresponde a la experiencia de realizar las instancias de este tipo de aprendizaje donde es posible observar la motivación, comportamiento, estados emocionales y aportes de los asistentes. De esta forma se pueden crear dinámicas acorde al nivel de participación que se quiere tener.

La idea original se tomará de la organización sin fines de lucro FuckUpNights en México, donde cuatro integrantes se dieron cuenta que el camino del emprendimiento es solitario y complicado. Ellos comenzaron la organización con el fin de evitar que todos cometan los mismos errores disminuyendo así las tasas de fracasos. Consideran que al ser un camino solitario los emprendedores que fracasan necesitan de un proceso de sanación donde verse envuelto en un ambiente donde otros comprendan este dolor y puedan conversar al respecto, los ayudaría a intentarlo de nuevo. (F.U.N, 2014) (Mendoza, 2014)

La organización cumplió dos años en septiembre de 2014, realiza una sesión al mes donde la cantidad de asistentes es de 70 personas aproximadamente (en México), no se distinguen características en común de los asistentes, ya que son personas de todas las edades, experiencias previas y profesiones.

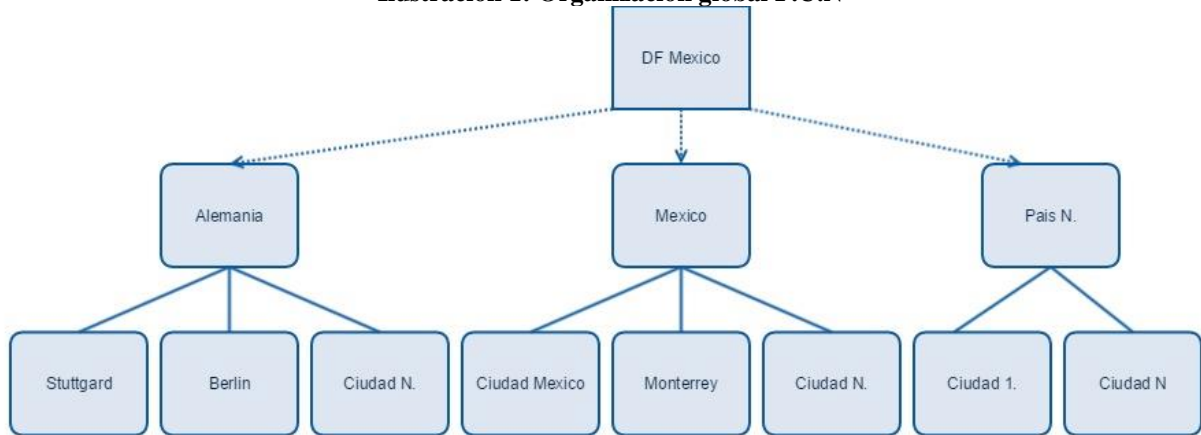
Existen filiales en otros países, donde personas representan de forma voluntaria la organización, estas filiales realizan sesiones entre 16 y 32 ciudades dependiendo del mes. En enero del 2015, los países con mayor cantidad de ciudades participantes son México, Alemania, España, Argentina, y Colombia. En general, existe participación en cerca de 14 países en todos los continentes. Las sesiones son lideradas por personas representantes de F.U.N de cada ciudad, quienes aparte de velar por la logística del evento, se encargan de mantener la calidad y status de F.U.N como marca.

La operación se lidera desde Distrito Federal de México, y se realizan reuniones mensuales vía hangout con los líderes de cada país². Para solicitar la incorporación de una nueva ciudad, se debe contactar a F.U.N vía mensaje interno a través de Facebook o el sitio web, y ellos agendan una reunión virtual para explicar los requerimientos de infraestructura y canales de marketing. Además de colocar en contacto con conocidos en la ciudad. En la Ilustración 1, se encuentra el diagrama de la operación global de F.U.N.

¹ https://www.google.cl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&es_th=1&ie=UTF-8#q=definicion+know+how

² <https://www.facebook.com/fuckupnights>

Ilustración 1: Organización global F.U.N



Fuente: Elaboración Propia

En el año 2014 decidieron lanzar un libro con las enseñanzas principales rescatadas de las sesiones de apoyo en México. El precio del libro dependía de la modalidad de compra (físico o digital) y también se podían solicitar versiones especiales donde se podía agregar el nombre del cliente en el contenido del libro. Esta campaña logro recaudar 6,014 USD ³ de una meta de 5,000 USD. (F.U.N campaign, 2014)

La modalidad de las temáticas, son tres o cuatro expositores de distintos rubros que cuentan su historia en 7 minutos, respondiendo las siguientes preguntas⁴:

- Cuál era el proyecto
- Qué se hizo mal
- Qué aprendieron
- Qué hubieran hecho distinto

Los asistentes sólo escuchan, por lo que la comunicación es unilateral.

El caso de F.U.N se considerará como caso de éxito y evidencia de que existe un interés por participar de estas instancias, de validación que existe una necesidad en el mundo del emprendimiento. A continuación se analizará en que otros países de la región también se podrían implementar una instancia de aprendizaje social, en busca de países que tuvieran similitud en tendencias de emprendimiento y además que tuviera una cultura parecida a México con el fin de disminuir el riesgo de tener dificultades en la implementación por factores de diferencias culturales.

³ <https://www.indiegogo.com/projects/the-fuckup-book-made-in-mexico-for-the-world>

⁴ <http://fuckupnights.com/fuck-up-nights>

2.1 Selección del país

Para la elección del país se analizará el Índice de Condiciones Sistemáticas de emprendimiento dinámico (ICSEd-Prodem), el reporte Global Entrepreneur Monitor (GEM), el ranking Doing Business y los Índices de corrupción. Estos índices se analizarán en la región de Latinoamérica ya que se buscan culturas similares.

Según (Kantis, 2014) el ICSEd-Prodem evalúa diez dimensiones entre las cuales se encuentra: capital humano, cultura, condiciones sociales, sistemas educativos, demanda, entre otros, identificando fortalezas y debilidades. De manera tal que a mayores condiciones sistémicas, mayores tasas de crecimiento. En el caso de Latinoamérica, el líder: Chile en ICSEd-Prodem se encuentra en el lugar 26 de un total de 54 países.

“Los países de la región, incluso los mejor posicionados, aún deben recorrer un largo trayecto para que el emprendimiento se convierta en un verdadero motor de desarrollo.”

En el caso del ranking Doing Business (Doing Business, 2015) se evalúa los factores de facilidad para el registro de empresas, planificación y construcción, acceso a financiamiento, impuestos, contratos entre otros. En el caso de la región de Latinoamérica el primer lugar lo tiene Colombia.

En la Tabla 1, se comparan los ranking de los índices mencionados anteriormente donde se destaca Chile con el menor índice de corrupción en la región (International Transparency, 2014) y por el índice de condiciones sistémicas. Además se compara los índices de percepción de oportunidades para el emprendimiento y el índice de intención de emprendimiento obtenidos de Global Entrepreneurship Monitor ((GEM), 2013).

Al analizar la información de Global Entrepreneur Monitor (GEM), se puede ver que Chile junto con Colombia son unos de los países con mayores oportunidades detectadas para nuevos negocios en Latinoamérica y que la mayoría de los emprendedores en Chile son personas con nivel de educación, enseñanza media completo.

Tabla 1: Índices Latinoamérica.

Pais	International ICSEd-ranking	Doing Business Ranking	Indice Corrupcion Ranking	Percepción Oportunidades	Intenciones emprendedoras
Argentina	36	124	107	40,9	35,4
Bolivia	48	157	103	-	-
Brasil	32	120	69	50,9	29,4
Chile	26	41	21	68,4	47,3
Colombia	38	34	94	67,7	57,2
Costa Rica	33	83	47	-	-
Ecuador	45	115	110	57,3	49,4
El Salvador	50	109	80	-	-
Guatemala	52	73	115	58,8	40,0
México	31	39	103	53,6	23,5
Panamá	44	52	94	58,7	34,7
Perú	43	35	85	61,0	38,3
República Dominicana	54	84	115	-	-
Uruguay	37	82	21	47,9	27,7
Venezuela	49	182	161	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Con los criterios anteriormente señalados, Chile es el país donde hay mayores condiciones para hacer negocios y emprender, seguido por Colombia lamentablemente este último se encuentra muy lejos de Chile en lo que concierne a los Índices de Corrupción.

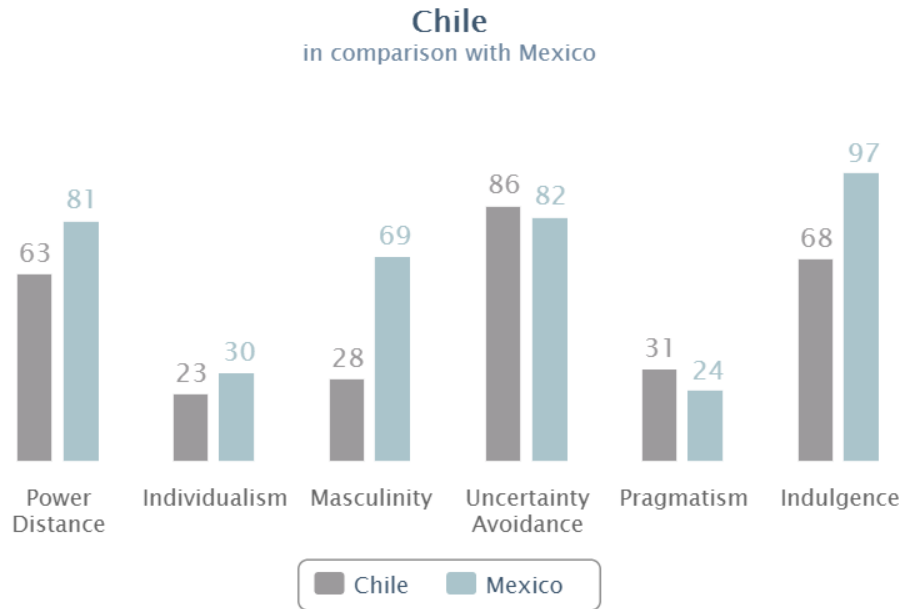
Debido a que en Chile es más probable que exista mayor cantidad de emprendedores se elige como país para implementar la idea de negocio de F.U.N

2.2 Análisis Cultural

Se analizarán las diferencias culturales entre México y Chile con el fin de identificar algún riesgo en diferencias culturales en la implementación de la idea de negocio.

Para realizar el análisis cultural, se comparan las seis dimensiones definidas en el modelo de Gert Hofstede (Hofstede, 2010): Distancia al poder, Individualismo, Masculinidad, Control de la incertidumbre, Pragmatismo e Indulgencia. En la Ilustración 2, se ve la diferencia de las dimensiones culturales entre México y Chile. Las mayores diferencias se pueden encontrar en el índice de masculinidad e indulgencia.

Ilustración 2: Dimensión Cultural Gert Hofstede



Fuente <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Un alto índice en la dimensión de masculinidad indica que la sociedad es altamente competitiva, orientada al logro y con una definición de éxito asociada a ser el mejor. En cambio un bajo índice en ésta, representa una dimensión femenina e indica que la motivación de la sociedad es hacer lo que a uno le gusta, donde beneficios como la flexibilidad y el tiempo libre son altamente valorados. Además las decisiones son tomadas basadas en consenso, a pesar que en la cultura chilena el bienestar no es demostrado ni destacado tiende a ser una cultura más femenina.

Con respecto a la dimensión de indulgencia, se define esta como el grado en que se controlan los impulsos y los deseos, donde un alto índice es la indulgencia y un bajo índice es restrictivo. En el caso de Chile, se considera como una cultura donde existe disposición a realizar los impulsos y deseos con una actitud positiva y optimista, dando bastante importancia a los momentos de esparcimiento, tienen satisfacción al consumir y gastar dinero. México también se considera como una cultura indulgente al tener un índice alto, siendo mayor la indulgencia que en Chile.

2.2.1 México

Con respecto a las características de cada cultura, se aprecia que México tiene una sociedad que respeta el orden jerárquico, lo cual conlleva a desigualdad dentro de las organizaciones junto con una centralización de poder donde los trabajadores esperan instrucciones y los supervisores ideales deben ser benevolentes y autocráticos.

Por otro lado, la dimensión de individualismo indica que la sociedad se caracteriza por ser una sociedad colectiva donde se tienen relaciones fuertes entre las personas y el sentido de pertenencia es importante.

Como anteriormente se menciona, en la dimensión de masculinidad, se espera que los jefes sean decisivos y asertivos, y se hace énfasis en la competitividad y la productividad.

En lo que control de incertidumbre se refiere, México se caracteriza por ser una cultura que mantiene códigos rígidos de creencias y comportamientos donde existe resistencia a la innovación. Además, siguiendo con la dimensión de Pragmatismo, México se caracteriza por ser una sociedad preocupada de establecer una verdad absoluta, teniendo alto respeto por las tradiciones.

2.2.2 Chile

En lo que concierne a la dimensión de distancia al poder, Chile es el con menor índice en la región, obteniendo un nivel medio, en las organizaciones se ve reflejado por tener pirámides altas, de baja delegación, en la sociedad existen estructuras y clases sociales rígidas. Por otro lado, la dimensión de individualismo indica que a pesar de ser una cultura paternalista está siendo fuertemente influenciada por culturas individualistas que ha traído el desarrollo económico del país. La cultura individualista se caracteriza por enfocarse en el núcleo familiar.

En lo que respecta al control de incertidumbre, esta dimensión evalúa que tan amenazados se sienten las personas por la incertidumbre o la ambigüedad, y si crean instituciones tratando de evitar estas emociones. Chile tiene un alto nivel en esta dimensión lo que significa que se produce una gran cantidad de ansiedad frente a incertidumbres, y a pesar que tiene uno de los menores índices de corrupción de la región, muestra una fuerte necesidad de tener reglas y sistema legales para estructurarse.

Considerar a la cultura chilena como femenina, es positivo para el modelo de negocio que se quiere implementar pues explica que las personas priorizan una actividad que entregue sensación de satisfacción y bienestar como lo es una idea de negocio propia. Esto se contradice un poco con el miedo a la incertidumbre y las estructuras rígidas ya que el camino del emprendimiento es incierto, y la mayoría de las iniciativas nacen al ver una oportunidad o por la necesidad de ser el propio jefe, con lo cual esta creciente tendencia al emprender puede también demostrar que la cultura chilena está siendo más atrevida en temas de incertidumbre. En los fenómenos socioculturales se verá más adelante una lucha contra la desigualdad y la segmentación de clases sociales con lo cual también se demuestra una transición cultural que fomenta la flexibilidad.

2.2.3 Conclusiones

La mayor diferencia que se debe considerar para la implementación del modelo de negocio es la diferencia en la dimensión “Distancia al poder”, ya que Chile es más flexible en estructuras jerárquicas planas, lo que puede causar un rechazo a una estructura rígida como la que tiene F.U.N cuando plantea la comunicación unilateral en su servicio. Por lo que se sugiere cambiar dicha estructura por un ámbito bidireccional. No existen otras consideraciones ya que no hay otras diferencias significativas a nivel cultural.

ANALISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

Se realiza el análisis PESTAL para entender el entorno de Chile en el contexto del emprendimiento, luego un análisis de competitividad mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter.

3.1 Análisis PESTAL

El análisis PESTAL involucra los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Jurídicos y Ambientales para ver el grado de influencia que existe en las decisiones de la empresa.

3.1.1 Factores Políticos

Según el reporte de GEM del año 2013, existe una percepción de mejora en los ítems “Políticas del Gobierno y Programas del Gobierno”, los cuales fueron evaluados como Bajo en los años 2011 y 2012. Esto puede ser avalado por la mejora en los procesos de creación de empresas permitiendo la creación de éstas en un día (Innovacion.cl, 2013), además de un aumento en los presupuestos de Capital Semilla y Capital Abeja de CORFO, y apoyo para emprendimientos en las diversas etapas como lo es cursos y capacitación, liquidación de empresas (CORFO, 2012).

3.1.2 Factores Económicos

Chile tiene una economía basada en eficiencia, los países con Economías de este tipo tienden a tener crecimientos principalmente en Tecnología y Educación. Por otro lado, poseen una tendencia en emprendimientos asociados al rubro de consumo y servicios profesionales, debido a que las grandes empresas dominan se abren espacios a pequeñas y medianas empresas. Además existen estudios, donde es posible relacionar el nivel de emprendimiento de cada país con el PIB, donde a pesar que la curva no es positiva, luego de tener un PIB mayor a 35.000 dolares se obtiene una relacion positiva. Por otro lado, los emprendimientos en etapas tempranas permiten disponibilizar empleos. (CORFO, 2012)

De acuerdo el informe Doing Business 2015, Chile se encuentra dentro de las cinco economías donde es mas facil hacer negocios en latinoamerica. (Doing Business, 2014).

3.1.3 Factores Socioculturales

De acuerdo a lo revisado en las dimensiones culturales de Gert Hofstede, la sociedad se caracteriza por ser colectiva, y por tener estructuras jerárquicas marcadas. Además se debe considerar que es una sociedad donde prevalece la desconfianza.

Por el lado del emprendimiento, GEM ((GEM), 2013) explica sobre la conducta del emprendedor, que la percepción de capacidades en Chile es menor al promedio de la región de Latinoamérica, lo cual puede ir acompañado por las manifestaciones públicas con respecto a la calidad de la educación y a la desigualdad. Además la percepción de que el emprendimiento

tenga alto status social está por bajo el promedio, esto se ve reflejado en las represalias legales que hay cuando personas naturales tienen deudas financieras. Por otro lado al ser una sociedad colectiva, existe mucha presión por mantener trabajos estables, donde el emprendimiento se ve como un riesgo.

A pesar de ser una cultura consumista, cada día existe un aumento de conciencia sobre el impacto que tienen las empresas tanto en el medio ambiente como en la calidad de vida, como por ejemplo el aumento de cantidad de empresas B, productos orgánicos, reciclaje de ropa y de materiales típicos reciclables, incluso transacciones en comercios informales como lo son las ferias al aire libre o las gratiferias donde la idea es regalar los artículos que no estas ocupando y que le pueden ser de utilidad a otras personas.

3.1.4 Factores Tecnológicos

El rol de las nuevas tecnológicas es crucial para la generación de nuevos productos, ya que genera mayor empleabilidad, procesos más eficientes. Según el reporte GEM 2013, el área de Tecnología, Investigación y Desarrollo es la peor evaluada ya que falta transferencia de conocimiento de Universidades y Centros de Investigación a empresas nuevas, debido al costo que esto significa. Sobresale la falta de subvención por parte del gobierno para adquirir nuevas tecnologías.

Esto también se puede reflejar en la industria minera donde en comparación con otros países el nivel de tecnología no es tan avanzando, teniendo como consecuencia una disminución en la productividad y un aumento en los riesgos de accidentes laborales.

3.1.5 Factores Medio Ambientales

En Chile, al igual que en el mundo, existe una tendencia creciente a una cultura de desarrollo sustentable donde organizaciones especializadas velan por la creación de normas y leyes que fomenten negocios sustentables, permitiendo obtener certificaciones y etiquetas que avalen sus procesos. La sustentabilidad integral contempla: sustentabilidad económica, social y ambiental conectando así los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. (Prochile, 2015).

A contar del año 2006 se nota una expansión en la preocupación de las empresas por los negocios sustentables siendo la industria minera la pionera en este ámbito. (PricewaterhouseCoopers, 2008).

En el caso de la sustentabilidad social, existen comunidades equitativas, democráticas, conectadas que proveen de una buena calidad de vida, cumpliendo con requisitos de normativas legales, acciones caritativas y bondadosas. Incluye aspectos asociados a la gobernanza de la organización, derechos humanos, participación activa, derechos del consumidor, desarrollo de la comunidad y cadena de valor.

3.1.6 Factores Legales

Entre los Factores Legales, se ve un incentivo al emprendimiento, ya que nuevas leyes que promueven el emprendimiento como lo es la Ley de Insolvencia y Re emprendimiento que apoya al emprendedor cuando ocurren dificultades económicas (Doing Business 2015, Banco Mundial).

Según ((GEM), 2013), los impuestos a pagar cuando se crea la empresa y cuando crece son predecibles y constantes por lo que no dificultan al emprendedor.

Por otro lado, el gobierno implementará una reforma tributaria a contar del año 2015 con el fin de incentivar la inversión de empresas y pymes, ahorro en personas y reducir la elusión y evasión de impuestos. Esta reforma ha sido bastante controversial durante el año 2014 ya que existieron opiniones divididas con respecto a si en verdad favorece a la PYME o favorece a las grandes empresas. En Octubre del año 2014, se publicó el detalle de las modificaciones de los artículos y la Asociación Chilena de Emprendedores encabezado por Juan Pablo Sweet (Fleischmann, 2014) realizó un seminario para explicar el impacto en la PYME, luego de esta fecha se puede ver mayor consenso entre los voceros de los emprendedores sobre cómo puede esta reforma favorecerlas. Entre los principales cambios se encuentran:

- Eliminación del FUT
- Aumento del impuesto de primera categoría para empresas y reducción de la tasa máxima de impuesto de segunda categoría y global complementario para personas
- Permite la elección del sistema de tributación entre atribuido (el pago de impuestos considera la totalidad de las utilidades) y Semi integrado (considera la utilidad distribuida para el pago de impuestos)
- Modificación al 14 Ter (Pymes), dando la posibilidad de llevar régimen de contabilidad simplificado, permite eximir del pago de impuestos de primera categoría a sociedades de personas o por acciones, las empresas con ventas hasta 50000 UF anuales tributarán por su flujo de caja, se considera la posibilidad de contar con depreciación instantánea, permite postergar el pago del IVA hasta en dos meses.

Según lo anterior, se desprende que la correcta elección del sistema de tributación es fundamental para disminuir la desigualdad entre los tipos de empresas y favorecer a la pyme. El sistema de Renta Atribuida, es idóneo para empresas con un alto nivel de retiro de utilidades, y el sistema Semi Integrado es idóneo para empresas con política intensiva de ahorro e inversión.

Tras realizar el análisis PESTAL, se puede concluir que en Chile hay una buena situación y existen varias oportunidades detectadas en el uso de nuevas tecnologías en especial en los recursos no renovables.

3.2 Análisis de la Industria: 5 fuerzas de Porter

Se analiza la competitividad de la industria para identificar oportunidades que ofrece el mercado y diseñar de forma más acertada los servicios que se quieren ofrecer.

3.2.1 La amenaza de nuevos entrantes:

Actualmente en internet se encuentran herramientas y metodologías de forma gratuita, además que existen portales donde las personas se agrupan según sus intereses y realizan reuniones para conocerse, y establecer comunidades, como por ejemplo www.meetup.com. En el contexto de instancias sociales para apoyo en emprendimiento la amenaza es media ya que a pesar que solo se necesita la predisposición, un grupo de personas interesadas en asistir, más el conocimiento obtenido de las sesiones realizadas, lo cual hace primordial una propuesta de valor clara y fuerte.

3.2.2 El poder de negociación de los clientes

Este poder se considera alto, ya que este tipo de clientes es sensible al precio, si en el mercado una charla, curso o seminario en herramientas es caro, solo lo pagará si se asegura que aprenderá o que está certificado.

3.2.3 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores observados en este tipo de servicios son pocos, tienen un bajo poder de negociación, estos proveedores son de lugares físicos, comidas, bebestibles, de los cuales existe una variada oferta en el mercado. Además se identifican proveedores junto a la solución tecnológica de los cuales existe una gran cantidad. En el caso de posibles alianzas con instituciones que impartan charlas temáticas o cursos también estos tendrían un bajo poder de negociación ya que existen distintas instituciones y personas expertas para hacer estos servicios en el mercado.

3.2.4 La amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos y servicios sustitutos es media. Existen hoy en día organizaciones que dan charlas esporádicas a emprendedores⁵, arriendo de espacio físico compartido con otros emprendedores, plataformas tecnológicas para afianzar redes de contacto. A pesar que estas amenazas existen, tienen distintas características a las que se quieren implementar. Por ejemplo lo positivo del arriendo de espacio físico compartido es que en las cafeterías se conocen emprendedores y existe colaboración de ideas, lo negativo es que esto no es asequible a todos ya que hay que arrendarlo para empezar a trabajar, además que depende que se den muchos factores como la disponibilidad de otros durante su hora de trabajo, intereses en común, personalidades. Por el lado de la plataforma tecnológica que ya existe, tal como se verá más adelante no cumple

⁵ Información de entrevistas

con las normas de usabilidad que debiese tener ni se logra la colaboración entre personas ya que por motivos de desconfianza las personas no quieren publicar a todos su idea de negocio.

3.2.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:

Luego del análisis de competitividad realizado, se puede determinar que existe una oportunidad en el mercado hoy en día puesto que no hay un sustituto ni competencia directa tanto en solución tecnológica como de dinámica para emprendedores que cumpla la misma necesidad. De hecho las instituciones hoy en día tienen distintos enfoques para apoyar el emprendimiento. El resumen del análisis se aprecia en la Tabla 2: Resumen Intensidad Cinco Fuerzas Porter :

Tabla 2: Resumen Intensidad Cinco Fuerzas Porter

Análisis Cinco Fuerzas Porter	Intensidad
Amenazas nuevos entrantes	Media
Poder negociacion clientes	Alto
Poder negociacion proveedores	Bajo
Amenaza sustitutos	Media

Elaboración Propia

En la Tabla 3 está el resumen de las otras entidades en la industria donde se puede ver que no hay un sustituto directo.

Tabla 3: Instituciones de la industria apoyo pre-emprendimiento

Institución	Foco	Fortaleza	Debilidad
ASECH	Incentivo y defensa legal de Difusión mediante talleres	Aspecto Legal	No hay vision de comunidad ni integración
Co-Work	Espacio fisico para trabajo en etapa temprana, promoviendo la colaboración	Espacio Físico compartido	La colaboración y networking no se da con el servicio sino que depende de factores externos
StartUpChile	Atraer emprendedores extranjeros logrando un cambio cultural, transferencia de conocimiento y	Fondo financiamiento para primeros 6 meses Proyectos globales	Luego de otorgado el financiamiento se les deja por su cuenta, y muchos emprendedores no lo logran
F.U.N	Expositores de Fracaso	Historia de los expositores quienes a veces son famosos	Solo se habla de fracasos, un solo expositor
e-Tucadis	Networking	Acceso gratuito para conocer emprendedores para "seguir con ideas"	Debil usabilidad y compatibilidad con la cultura chilena
EEAA	Comunidad de emprendedores, networking y colaboración	Aprendizaje social	Retención de emprendedores, alta rotación

Fuente Elaboración Propia

3.3 Análisis FODA

A continuación se realiza el análisis de fortalezas y debilidades para la organización según la información obtenida de entrevistas realizadas en el mes de Noviembre del 2014, a personas de distintas instituciones de apoyo al emprendimiento y a emprendedores con casos reales de emprendimientos exitosos. Las fortalezas y oportunidades son internas de la organización y las amenazas y debilidades son del entorno.

3.3.1 Fortalezas

Una de las fortalezas de la organización es que no hay instancias exclusivas que guíen a un conjunto de asistentes con dinámicas pro-colaboración con el fin de mejorar el networking. Donde las personas puedan exponer distintos puntos de vista acorde a las experiencias y conocimientos de cada uno de los asistentes.

Por otro lado, el conocimiento de la experiencia de hacer este tipo de sesiones permite aprender más rápido sobre los riesgos y como flexibilizar las dinámicas para que personas que no asisten por primera vez, tengan percepción de valor recibido por parte de la sesión.

3.3.2 Oportunidades

Una de las oportunidades que tiene la organización es una solución tecnológica que permita la colaboración y afiatar los lazos establecidos en las sesiones de apoyo, esto nace ya que actualmente cada institución tiene foros para cada una de sus comunidades pero no hay una visión macro sobre un lugar donde todas las personas que aman emprender puedan unir conocimientos y fuerzas de la forma correcta.

3.3.3 Debilidades

Con respecto a la interacción entre instituciones, se observa como debilidad el hecho que cada institución tiene una plataforma tecnológica para su comunidad, siendo éstas independientes entre sí. Lo cual puede generar rechazo al colocar una nueva plataforma tecnológica si es que no se promociona cual es el valor agregado de ésta. Esto significa que si la difusión no es clara en cuál es el beneficio de los servicios que se ofrecen, no se tendrán los asistentes necesarios. Implicando la existencia de la oportunidad de integrar cada uno de estos servicios con el objetivo de ofrecer una visión completa. Por otro lado, la dinámica colaborativa y de networking también es clave para que todos los asistentes interactúen.

Por otro lado, se deben considerar debilidades propias de las empresas que son nuevas como lo son el financiamiento, toma de decisiones de los socios.

3.3.4 Amenazas

Las amenazas detectadas son las organizaciones de espacios físicos colaborativos ya que la propuesta de valor que tienen es el fomentar el networking, conociendo a personas de distintas carreras y experiencias donde existen espacios que fomentan la interacción. Se le denomina como amenaza ya que si el enfoque fuera de establecer espacios en común para la co-creación y que esto no fuera una posible consecuencia de los factores que se necesitan para que esto suceda, sería directa competencia.

3.4 Factores Críticos de éxito

Se deben considerar los siguientes factores de éxito donde a pesar que son independientes, son igual de importantes y deben estar todos enfocados para asegurar el éxito del modelo de negocio.

1. Alianzas estratégicas: Se distinguen dos alianzas críticas: la primera es con la organización que provea el espacio físico, debido a que los asistentes se deben

familiarizar con el entorno, no debe tener contaminación acústica, y debe tener infraestructura básica para la comodidad de los asistentes. Esto se determinó luego de las sesiones de prototipo realizadas, donde se utilizaron las instalaciones de co-work, organización con espacios de trabajo colaborativos, con la cual ya se comenzó a hablar de una posible alianza, donde co-work se beneficiaría de ésta al mostrar sus instalaciones a su segmento objetivo.

La segunda es tener alianzas estratégicas con invitados especiales, como consultores expertos sobre implementaciones exitosas de las herramientas más conocidas para apoyar nuevos negocios. Esto permitirá a los asistentes aprender de buenas prácticas con casos de éxitos y a los consultores publicitar sus servicios.

2. Know-how: El know how es uno de los factores que permite a las organizaciones ser organizaciones inteligentes, con un correcto y eficiente traspaso de información, esto se logra mediante la documentación del aprendizaje adquirido obtenido de la operación como de la estrategia de la organización, considerando: aprendizajes de las encuestas, entrevistas, observaciones y feedback de las sesiones realizadas. (Ver más detalle en el análisis de mercado).
3. Participantes: Durante las sesiones, se necesitan grupos acotados de personas de manera que todos alcancen a interactuar mejorando la retención y los intereses de los que participan.
4. Compromiso con la calidad: Se debe considerar la flexibilidad necesaria para que la dinámica de la sesión dependa de quienes asistan y no siempre esté pensada para la primera vez que se asiste.
5. Difusión: Se deben elegir los canales de difusión estratégicamente para captar a los asistentes, y se debe implementar una cultura de continuo feedback para atraer emprendedores, disminuir el riesgo de fuga de asistentes e ir mejorando la calidad de servicio.
6. Financiamiento: Debido a que es empresa nueva y según las proyecciones de venta necesita de financiamiento para los primeros años donde no existirá utilidad. El financiamiento será con fondos personales de los socios.

El alcance de esta tesis está definido por la correcta implementación de los factores críticos de éxito, el proceso de selección de los colaboradores encargados de hacer la sesión no está considerado dentro de esta tesis.

ANÁLISIS DE MERCADO

El emprendimiento en etapas iniciales (menos a 3,5 años de operación), tiene involucrada a un 24,3% de la población adulta, donde la edad promedio es de 38,7 años, y el 56% de estos emprendedores tiene niveles educativos superiores. Entre las tendencias más importantes se observa que un 76,6% de los emprendedores en esta etapa inicial tuvo como motivación una oportunidad de negocio más que una necesidad, 57,4% de éstos está en el sector de servicios al consumidor. Además el 73,9 % proyecta buenas oportunidades de negocio para los próximos 6 meses. Se debe considerar que sólo el 3,11% de la población adulta, tiene un emprendimiento que puede generar 20 o más empleos en los próximos cinco años. Por otro lado, existe una tendencia creciente en la actividad emprendedora, ya que un 47% de la población espera crear un nuevo negocio en los próximos 3 años. ((GEM), 2013)

Para entender más del mercado, se realizaron entrevistas a representantes de entidades que apoyan el emprendimiento: ASECH, Startup Chile, y también se entrevistaron a personas que lograron exitosamente colocar en marcha emprendimientos. Estas entrevistas se desarrollaron en Noviembre 2014, donde los temas en común son:

- Las instituciones que apoyan el emprendimiento tienen distinto enfoque, lo que implica que funcionan como complementos para las necesidades de los emprendedores más que funcionar como competencia entre ellas.
- En el caso especial de ASECH que cuenta con talleres para los emprendedores, el enfoque principal de estos es velar porque existan políticas públicas que apoyen el emprendimiento, los talleres que realizan son con fines de promoción donde la audiencia se nivela en conocimientos de forma natural según la temática del taller.
- A pesar que el financiamiento es uno de los desafíos más grandes que tienen las personas al momento de emprender, en Chile hay varios concursos de financiamiento para etapas tempranas, y existe una necesidad de financiamiento privado para la etapa de desarrollo.
- En el caso de StartUp Chile al fomentar emprendedores extranjeros en Chile se busca una transferencia cultural, innovación y tecnología donde se fomenta el trabajo colaborativo, la confianza y el sentido de pertenencia a una comunidad. Cabe mencionar que los equipos seleccionados también pueden estar compuestos por solo integrantes chilenos.
- Considerando las entrevistas a emprendedores exitosos, ven una oportunidad en la creación de networking ya que algunos de ellos optaron por estudiar un programa MBA para establecer networking con personas con distintos backgrounds.

Para entender en mayor profundidad la propuesta de valor que tiene el servicio, la calidad e interés de participantes, un grupo de colaboradores voluntarios realizó un conjunto de actividades:

- Focus Group
- Sesiones de apoyo piloto en (cinco países más dos ciudades en Chile)
- Feedback de los coordinadores de las sesiones
- Encuesta
- Conclusiones

Las actividades Focus Group, y sesiones de apoyo se realizaron con anterioridad al planteamiento de esta tesis y los resultados fueron disponibilizados para este trabajo durante las entrevistas realizadas a los colaboradores.

4.1 Focus Group

El focus group se realizó con un pequeño grupo de gente, de cinco personas donde se conversó acerca de la dinámica que ocupa F.U.N sobre expositores que hablan de sus fracasos, y entre las principales observaciones recopiladas se encuentra:

- Ayuda conocer cuáles son los errores típicos ya que permite manejar mejor los riesgos.
- Las historias de los expositores son bastante entretenidas cuando son alguien famoso, pero no tiene un aporte real en el proyecto particular del asistente.
- La mayoría de las personas asiste una sola vez.
- El beneficio sería mayor para los asistentes si pudiera cada uno contar su situación y ver en qué se le puede ayudar.

4.2 Sesiones de apoyo en Latinoamérica

Con los resultados obtenidos en el focus group se reunió a un grupo de colaboradores que de forma voluntaria realizaron sesiones de apoyo en las ciudades de Santiago, La Serena, Punta Arenas, y en México, Colombia, Argentina y Ecuador. Estas sesiones fueron realizadas de forma gratuita durante 6 meses, con una periodicidad de una vez al mes, y la cantidad de asistentes fue de alrededor de 30 personas que se caracterizaban por tener edades de 25 a 35 años, con ganas de emprender o con emprendimientos de duración menores a 2 años.

La dinámica de las reuniones fue donde todos participaran contando en qué etapa del emprendimiento se encontraban, que dificultades han tenido, que tipo de ayuda necesitaban y como podían ayudar también.

4.3 Feedback de los coordinadores de las sesiones

En diciembre 2014, se entrevistó a los coordinadores de cada ciudad para recibir el feedback de los asistentes a las sesiones donde se obtuvieron los siguientes comentarios:

- Las personas dejan de asistir al ver que todas las sesiones tienen un esquema similar.
- Tener un enfoque más positivo, colaborativo hacia una solución más que enfocado en el fracaso y las dificultades ha sido más atractivo para los asistentes.
- Al existir un grupo de colaboradores que realizó las sesiones en distintos países, se obtuvo un sentido de pertenencia hacia el grupo con sentimiento global. Lo cual además despertó el interés de emprendedores de hacer negocios entre países o que se produzca cierto grado de interacción entre las sesiones de los distintos países.

Oportunidades:

- Invitar a expositores para un tema en específico como parte de la sesión colaborativa no como dinámica principal.
- Se necesita una forma de coordinación más automatizada, como por ejemplo el subir a la nube, videos explicativos de las dinámicas de las sesiones y el objetivo para disminuir los tiempos de reuniones vía internet.

4.4 Encuesta

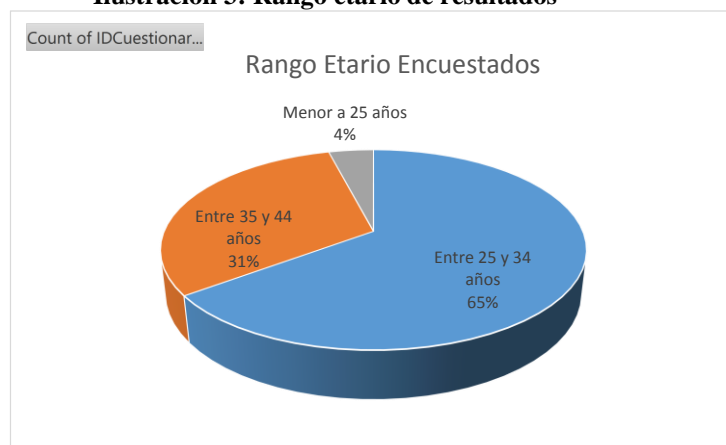
La encuesta fue generada entre los meses de Noviembre y Diciembre del 2014, el detalle de las preguntas se encuentra con mayor detalle en el ANEXO A: ENCUESTA. Se obtienen las siguientes observaciones:

- Total de respuestas recibidas: 94.
- Total de cuestionarios con respuestas completas 77.

Considerando las respuestas de personas menores a 44 años, que no han emprendido y quieren emprender, o que tienen un emprendimiento donde las ventas anuales sean menores a 25,000 UF en un periodo de tiempo entre 0 y 42 meses, se realiza el siguiente análisis de los resultados:

- Descripción resultados rango etario: El rango mayoritario de los resultados es entre 25 y 34 años lo que equivale a un 65% de la muestra. (Ilustración 3)

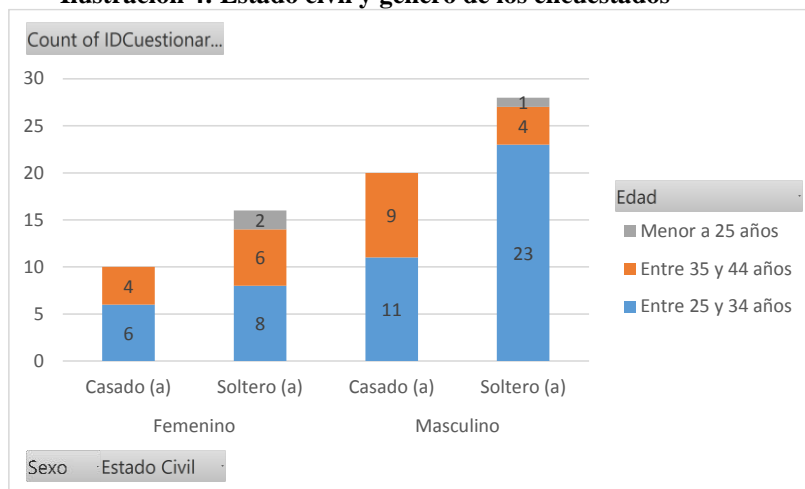
Ilustración 3: Rango etario de resultados



Elaboración Propia

- Descripción resultados sexo y estado civil: La mayoría de los encuestados son hombres casados (Ilustración 4).

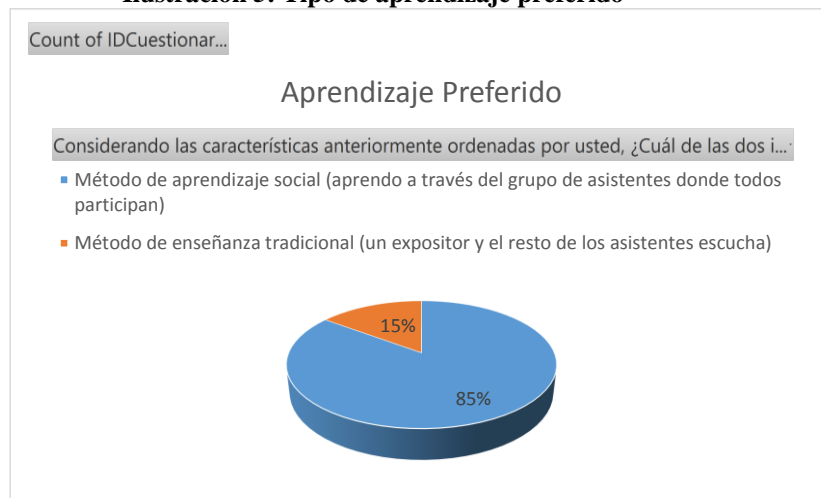
Ilustración 4: Estado civil y género de los encuestados



Elaboración Propia

- Del tipo de aprendizaje tradicional (Un expositor): Un 50% de los encuestados lo que más valora es los ejemplos reales, seguido por la experiencia del expositor.
- Del tipo de aprendizaje social (“todos son profesores y todos son alumnos”) los ítems que más se valoran es la instancia de conocer a personas que el asistente podría ayudar, reunir a distintas personas con distintos puntos de vista, experiencias y profesiones, conocer a personas que me podrían ayudar.
- Tipo de aprendizaje preferido: El 85% de los encuestados prefiere el aprendizaje social (Ilustración 5).

Ilustración 5: Tipo de aprendizaje preferido



Elaboración Propia

- Cuantas personas han participado en aprendizajes sociales y su periodicidad de asistencia: un 43% de los encuestados ha asistido a instancias de aprendizaje social (Ilustración 6).

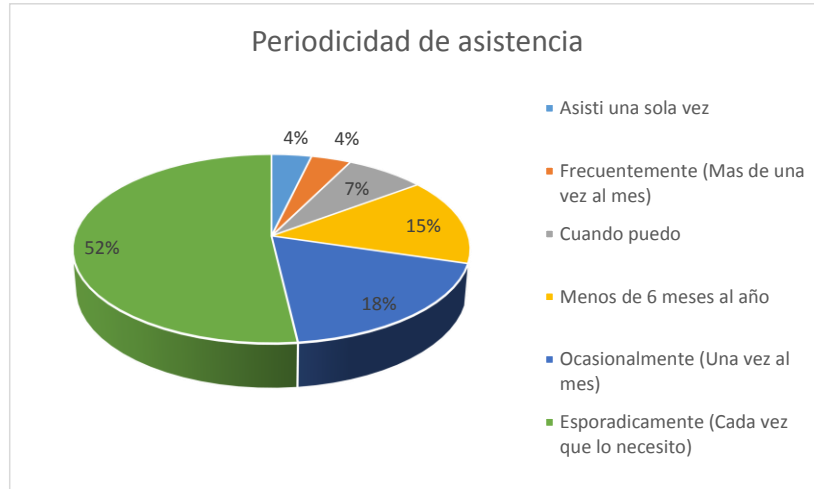
Ilustración 6: Encuestados que han asistido a instancias de aprendizaje social.



Fuente Elaboración Propia

- De las personas que asisten la mayoría lo hace esporádicamente (Ilustración 7).

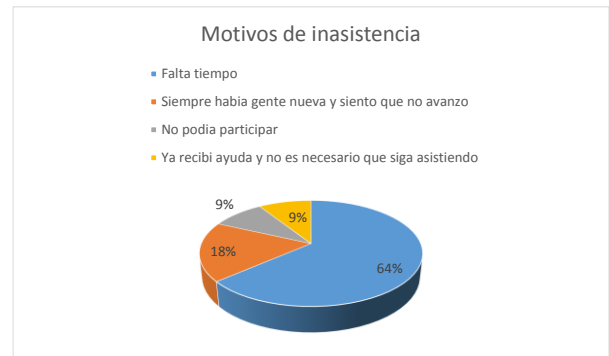
Ilustración 7: Periodicidad de los encuestados de asistentes



Fuente elaboración propia

- Un 41% de esas personas dejó de asistir a estas instancias principalmente por falta de tiempo (Ilustración 8).

Ilustración 8: Asistencia y Motivos de deserción



Fuente Elaboración Propia

- De las personas que no han asistido nunca a instancias de aprendizaje social un 80% si les gustaría asistir.

De la encuesta se concluye que las personas prefieren el aprendizaje social, donde todos participan, se arman redes de contacto donde existe espíritu colaborativo con predisposición a ayudar y ser ayudado. Es clave para que los asistentes no dejen de ir que la sesión tenga un objetivo, y la dinámica sea controlada para que todos puedan aportar y no existan “guerras de ego”, las personas tienden a priorizar su tiempo si tienen definido un beneficio como resultado. Según lo analizado existe una demanda real por este tipo de dinámicas.

“La preparación previa al encuentro es crucial. Al poner a todos en una misma mesa ocurre fenómeno de no querer hablar y otros que por aspectos de ego intentan acaparar atención.”

Cuando se tiene mayor información previa esto permite la discusión en base a conocimiento, datos y no solo opiniones de "gusto".⁶

4.5 Conclusiones

Las sesiones realizadas y los resultados de las encuestas indican un interés por actividades de este tipo, y existe una percepción positiva con respecto al aporte del aprendizaje social. La red de contactos entrevistada, encuestada sugiere un grupo de emprendedores altamente colaborativo y colectivo, lo cual puede indicar el comienzo de un cambio cultural. Existe una percepción por parte de los asistentes que este tipo de actividad aporta beneficios. El desafío más grande es hacer una dinámica donde todos los asistentes continúen percibiendo valor por su asistencia, donde se sugiere una agrupación de asistentes según etapa del emprendimiento.

Por otro lado, a pesar que los métodos de enseñanza tradicionales no han sido preferidos, se necesitan expositores de casos reales con una valiosa experiencia que los avale.

4.6 Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto por personas con emprendimientos dinámicos en etapa inicial, esto quiere decir que el emprendimiento lleva menos de 3,5 años y por las personas que quieren emprender en el futuro. Se entiende por emprendimiento dinámico aquellas que tienen potencial de crecimiento en base a la diferenciación e innovación, mediante una ventaja competitiva, tecnológica o no, que generan niveles de ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia de los propietarios, y que son reinvertidos en el emprendimiento. Se contempla como potencial de crecimiento, entre 20 y 30 % anual, comenzando como micro empresa pero convirtiéndose en pequeña o grande en menos de cinco años. (FOMIN, 2012)

Para determinar el tamaño del mercado se ocuparán diversos métodos: primero para estimar la cantidad de personas que quieren emprender se analizará la cantidad de postulantes a los concursos de Startup Chile, Fondo financiamiento Corfo capital semilla y las personas que fueron seleccionadas para las incubadoras que reciben fondos de CORFO, donde se arma el plan de negocio. Para estimar la cantidad de personas en emprendimiento en etapa inicial se considerarán la información del Servicio Impuesto Interno sobre las empresas y el nivel de ventas anuales que ellos realizan.

Cabe mencionar, según el estudio ((GEM), 2013) el 24,3% de la población adulta (entre 18 y 64 años) está involucrada en un emprendimiento en etapas iniciales.

Por otro lado, según el entrevistado representado a ASECH, el número de emprendedores que tiene actualmente Chile es de 1.534.485, según fuente Encuesta CASEN 2013. Este número incluye auto-empleadores, y emprendimientos familiares, los cuales se diferencian del emprendimiento dinámico ya que sus ingresos se caracterizan por alcanzar los montos necesarios para subsistir.

⁶ Extracto de una respuesta de encuesta

Segmento futuros emprendedores:

StartUp Chile

Cada año, StartUp Chile abre de dos a tres concursos para emprendedores con proyectos en distintas etapas iniciales: desde la idea hasta la creación del prototipo del producto. Se atraen a emprendedores de otros países ya que uno de los objetivos según el representante entrevistado es incentivar un cambio cultural hacia un entorno colaborativo y de aprendizaje social. Según la información entregada por el entrevistado para realizar este plan de negocios, se determina que el total de postulantes en el año 2014 asciende a 4163 personas, incluyendo extranjeros y chilenos, de los cuales 699 son chilenos. En la Ilustración 9 se observa el resumen anual, el detalle de esta información se encuentra en el ANEXO B.

Ilustración 9: Resultados Postulaciones StartUpChile



Fuente: StartUpChile Reporte Entrevista 2014

CORFO Capital Semilla

Según los resultados de la última convocatoria del año 2014, la cantidad de postulantes fue de 2462 personas, de los cuales pasan a primera evaluación 1425, de las cuales solo 325 aprueban la segunda evaluación y 125 son seleccionados. (Corfo, 2014)

Incubadoras

Considerando el último reporte emitido por CORFO “Resultado Incubadoras 2013” con respecto a la operación en el año 2012, que contempla las incubadoras que reciben financiamiento de CORFO para emprendimientos con alcance global y también a emprendimientos tradicionales con alcance local. Se obtiene un total de ideas de negocio de 677 (Tabla N° 1). Estas incubadoras son: IncubaUC, Innovo USACH, Eleva Global, UDD Ventures, Fundación Chile, 3IE, Chrysalis, IdeaIncuba, INER Los Lagos, Austral Incuba, CRECE, Incubatec, Acción Emprendedora e INACAP. (Corfo, 2013). En la tabla 4 se encuentra el detalle de los resultados por tipo de incubación.

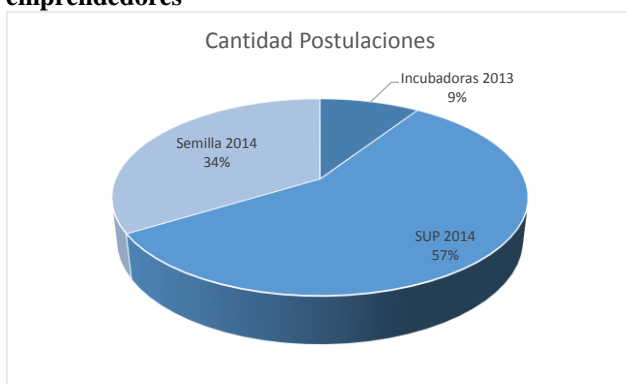
En Ilustración 10 y Ilustración 11, se encuentra un resumen del total de postulaciones por tipo de concurso.

Tabla 4: Resultado Incubadoras 2013

Pre-Incubados	Incubados	Graduados
677	314	127
Total		677

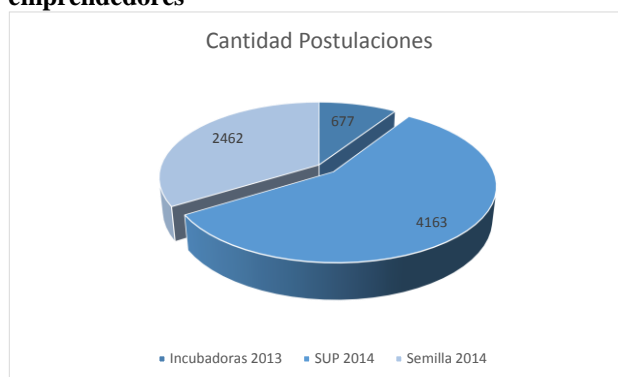
Fuente Estadística CORFO 2013

Ilustración 10: Porcentaje Postulaciones de emprendedores



Fuente Elaboración Propia

Ilustración 11: Cantidad Postulaciones de emprendedores



Fuente Elaboración Propia

Considerando estas tres fuentes, se obtiene un aproximado de personas que quieren emprender de 7302, según los estudios del GEM estas cifras debieran ir en aumento.

Emprendimientos en etapa temprana en Chile:

Según las estadísticas publicadas por el Servicio Impuestos Interno (SII, 2013), las empresas son categorizadas según el nivel de ventas anuales que perciben, de la siguiente forma:

- Sin Ventas corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.
- Micro: Desde 0,01 UF a 2.400 UF.
- Pequeña: Desde 2.400,01 UF a 25.000 UF.
- Mediana: Desde 25.000,01 UF a 100.000 UF.
- Grande: Más de 100.000,01 UF.

Para la estimación del segmento se definirá como emprendimiento en etapa temprana aquella empresa constituida legalmente que no percibe ingresos aún o que se encuentra en el tramo Micro, percibiendo hasta 2.400 UF anuales.

Esto quiere decir, que la cantidad de empresas vigentes según el último reporte estadístico de SII, se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Empresas vigentes SII

Categoría	Cantidad
Sin ventas	146.619
Micro	647.766
Total	794.385

Fuente Estadísticas S.I.I

Según el estudio ((GEM), 2013) el porcentaje de empresas que tiene como expectativa de generar entre 6 y 19 empleos en un horizonte de 5 años es de un 5,6% y de más de 19 empleos es de un 3,1%. Considerando que un emprendimiento dinámico se caracteriza por tener un crecimiento desde un 20% anual. Se considerará que un 5,6%, de las cifras determinadas para la tendencia a generar emprendimientos y las empresas creadas hoy en día, será el tamaño del mercado de emprendimientos dinámicos. El detalle del tamaño del mercado se ve en la Tabla 6.

Tabla 6: Estimación emprendimientos dinámicos

Descripción	Total	Total emprendimiento dinámico
Quieren emprender	7.302	409
Empresas constituidas	794.385	44.486
Subtotal		44.895

Fuente Elaboración Propia

Finalmente, el tamaño del mercado objetivo viene dado por un rango, que tiene como cota inferior 409 y como cota superior 44.486.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización será una sociedad por acciones, tendrá por nombre Emprendedores Anónimos, dentro de sus objetivos se encuentra el disminuir la tasa de fracasos en emprendimientos que se encuentran etapa temprana.

Se eligió el tipo de sociedad SPA, tras analizar Sociedad de Responsabilidad Limitada, y Sociedad Anónima. La sociedad de responsabilidad limitada, limita la responsabilidad de los socios al monto de los aportes sin exigir un mínimo de capital, con lo cual en este caso uno de los socios interesados no podría estar considerado. Por otro lado, las sociedades anónimas constan de un directorio donde los accionistas tienen alto control de la administración y son recomendadas para empresas grandes de alta inversión. Las empresas SPA funcionan como una sociedad anónima cerrada, son recomendadas por su flexibilidad para emprendedores donde les permite dividir su capital en acciones de fácil venta. (Comite Inversiones Extranjeras, 2014)

Su visión es ser la principal de organización en colaboración y aprendizaje social aplicados a la gestión del conocimiento en el emprendimiento.

Su misión es apoyar y desarrollar actividades que faciliten el compartir conocimientos obtenidos a través de la experiencia.

5.1 Productos y Servicios

Los servicios que tiene la organización son las sesiones de apoyo y la plataforma tecnológica.

5.1.1 Sesiones de apoyo

Las sesiones de apoyo son gratuitas para los asistentes, serán en un espacio físico definido, con periodicidad mensual. Entre las secciones que tiene una sesión de apoyo están:

1. Etapa de presentación de los asistentes indicando el nombre, descripción general de si se encuentra emprendiendo o quiere hacerlo, y que quiere lograr durante la sesión. (grupos de asistentes de no más de 10 personas, tomando 10 minutos como máximo).
2. Charlista invitado con un caso real de implementación de una herramienta en particular de forma exitosa. (20 minutos exposición, más 10 minutos de preguntas).
3. Conversación de cada grupo del punto 1, donde cada miembro indique en qué etapa se encuentra, en que puede ayudar y en que necesita ayuda. (20 minutos).
4. Luego por cada integrante el objetivo es analizar su dificultad e ir proponiendo ideas de acuerdo a la experiencia del resto del grupo definiendo sus pasos a seguir.
5. Intercambio de tarjetas de presentación que indiquen en que puede colaborar cada uno y en que necesita ayuda. Se entregan tres tarjetas por asistente.

Al finalizar la sesión se pide que marquen de uno a cinco si recomendaría el servicio y si hay comentarios para mejorarlo.

5.1.2 Plataforma Tecnológica

Se necesita una plataforma tecnológica donde se pueda continuar afianzando la red de contacto que comenzó en la sesión de apoyo, esta plataforma debe cumplir con los objetivos de:

- Armar una comunidad de emprendedores con cultura colaborativa.
- Gestionar el conocimiento del staff de la organización, donde pueda existir información sobre capacitaciones a nuevos coordinadores, contenidos de las sesiones, información de los asistentes, encuestas de calidad del servicio.
- Promover la colaboración con funcionalidades especiales para resolver temas como modelos de negocio.
- Gestionar el conocimiento del uso de herramientas y metodologías como lo son Canvas y Lean Canvas.
- Centralizar la información de fechas importantes de concursos de financiamiento y charlas temáticas.

Las funcionalidades de la plataforma son:

Cliente (emprendedor Front-End):

Gestión de cuentas de usuario:

1. Permitir el registro e ingreso de los asistentes de las sesiones a la comunidad, para el registro se necesita la información de la idea de negocio (descripción, ciudad, país, en que aspecto necesita ayuda), del emprendedor (nombre completo, correo, teléfono, ciudad, país, áreas de conocimiento).

Manejo de contenido:

2. Noticias de diversas fuentes con la posibilidad de suscribir correo electrónico cuando existan novedades. Las diversas fuentes contemplan concursos de financiamiento de CORFO, Startup Chile.
3. Permitir espacios de comunicación abierta entre todos los usuarios, donde se pueden hacer consultas y responder al igual que los foros. Al realizar las consultas se deben ingresar las categorías lo cual permitirá el filtro y categorización de estas a la hora de buscar.
4. Listado de temas con preguntas frecuentes, organización por dimensión: Financiamiento, Promoción, Difusión, Análisis Financieros, Estructuras Legales. Esta funcionalidad permite centralizar la información y mantenerla actualizada gracias a los mismos usuarios.
5. En la página principal se deben desplegar las últimas consultas realizadas, y el menú con las categorías disponibles para la búsqueda de información.

Herramientas colaborativas:

6. Crear Lean Canvas colaborativo, esta funcionalidad permite informarse sobre que abarca cada una de los atributos de Lean Canvas y crear uno. Esta funcionalidad es privada para el usuario, de forma que solo él tenga permisos de lectura y modificación, en caso que quiera colaboradores puede invitar a usuarios registrados de la plataforma para que lo revisen en modalidad solo lectura con la posibilidad de dejar comentarios en cada una de las secciones.

7. Crear Modelos de innovación abierta, para lograrlo la plataforma permite crear lienzos y personalizar distintas secciones que pueden tener el lienzo, como también agregar tareas a cada sección, donde cada una de estas puede ser asignada a un usuario, tener una fecha de caducidad. Este tipo de modelos permite generar por ejemplo: metodologías como Kanban (gestión ágil de proyectos).
8. Buscador de colaboración, donde se permitirá al emprendedor buscar otros usuarios registrados según los criterios de áreas de conocimiento, y región (ciudad/país).

Calendario:

9. Calendario: Disponibilizar información de fechas y lugares de las sesiones de apoyo. Además uno debe poder suscribirse a una ciudad en específico con el fin de recibir actualizaciones por correo electrónico de la ciudad de interés.

Colaboradores de la organización (Back-End):

1. Administración de las cuentas de los usuarios (Agregar/Eliminar/Bloquear).
2. Administración de las noticias (Agregar/Eliminar/Archivar por año)
3. Administración de contenido público (Agregar/Eliminar) por posibles malos usos.
4. Administración de contenido de preguntas frecuentes (Agregar/Editar/Eliminar), ya que en el caso que los usuarios no actualicen los temas, se debe ir poblando la información de forma de establecer una base.
5. Crear Canvas y Lean Canvas (al igual que los clientes emprendedores)
6. Administración del calendario (Agregar/Editar/Eliminar) eventos.
7. Administración de contenido de uso exclusivo para colaboradores:
 - a. Material de capacitación a nuevos colaboradores (incluyendo presentaciones y videos)
 - b. Información de los asistentes de cada sesión dividida por ciudad.
 - c. Información de las encuestas realizadas para medir la calidad de servicio de la sesión dividida por ciudad.
 - d. Información de los contenidos revisados en cada sesión dividida por ciudad.
8. Ejecución de reportes por país, indicando la cantidad de asistentes a cada sesión por ciudad por año.

Entre los tipos de usuario se encuentran los administradores descritos anteriormente, y de los clientes se distinguen dos tipos:

- Nuevo cliente registrado: Este nuevo usuario es el que se registró recientemente a la plataforma y aún no decide suscribirse a las funcionalidades pagadas. En el caso de las funcionalidades se aclaran las siguientes restricciones:
 - Mantiene el acceso a las noticias de distintas fuentes.
 - En la zona de suscripción a las noticias de interés, al presionar suscribir, se despliega aviso “Para tener acceso a esta funcionalidad, Ingresa aquí para suscribirte” donde se coloca un acceso directo a la funcionalidad de pago de suscripción.
 - Al presionar “Foros” en el menú lateral, se despliega aviso “Para tener acceso a esta funcionalidad, Ingresa aquí para suscribirte” donde se coloca un acceso directo a la funcionalidad de pago de suscripción.

- Al presionar “Preguntas Frecuentes”, despliega aviso “Para tener acceso a esta funcionalidad, Ingresa aquí para suscribirte” donde se coloca una acceso directo a la funcionalidad de pago de suscripción.
 - Al presionar “Lean Canvas” y Modelos de innovación permite la creación de un Canvas, pero las funcionalidades para invitar a colaboradores se encuentran deshabilitadas, desplegando el aviso “Para tener acceso a esta funcionalidad, Ingresa aquí para suscribirte” donde se coloca una acceso directo a la funcionalidad de pago de suscripción.
 - Al ingresar a la búsqueda de colaboradores, la funcionalidad aparece apagada, apareciendo el aviso “Para tener acceso a esta funcionalidad, Ingresa aquí para suscribirte” donde se coloca una acceso directo a la funcionalidad de pago de suscripción.
 - El nuevo usuario registrado no aparecerá en los resultados asociados a búsquedas realizadas por usuarios inscritos.
 - Mantiene el acceso solo lectura al calendario compartido con eventos.
- Cliente con suscripción válida: Este tipo de usuario tiene acceso a todas las funcionalidades.
 - Cliente con suscripción vencida: Este cliente estuvo suscrito a la plataforma y no ha validado su suscripción, con lo cual accederá a las mismas funcionalidades que un “Nuevo Cliente Registrado”.

En la Tabla 7: Mapa funcionalidades y tipos de usuarios, se encuentra el resumen de las funcionalidades de la plataforma y los tipos de usuario asociado a clientes registrados.

Tabla 7: Mapa funcionalidades y tipos de usuarios

Funcionalidades\Usuario	Nuevo	Suscripción Válida	Suscripción No vigente
Información Noticias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Suscripción Noticias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información Foros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preguntas Frecuentes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación Canvas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Colaboración Canvas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buscador y aparecer en búsquedas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calendario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente Elaboración Propia

Con respecto a las funcionalidades que tienen los clientes (front-end) se puede apreciar las siguientes observaciones:

- Chile se caracteriza por ser una cultura desconfiada, por lo que publicar para todos los usuarios cual es la idea de negocio es un riesgo, ya que puede que el usuario crea que será robada. La evidencia de esto se puede ver en el análisis de la competencia. Para disminuir este riesgo se indicará que el acceso a esa información es privada y solo a quienes se invite a colaborar podrán ver la información completa.
- Cuando la responsabilidad de llenar los espacios para discutir temas y preguntas frecuentes no funciona principalmente porque son demasiados los encargados y cada persona estructura y categoriza la información de forma distinta. Esto se evidencia en las

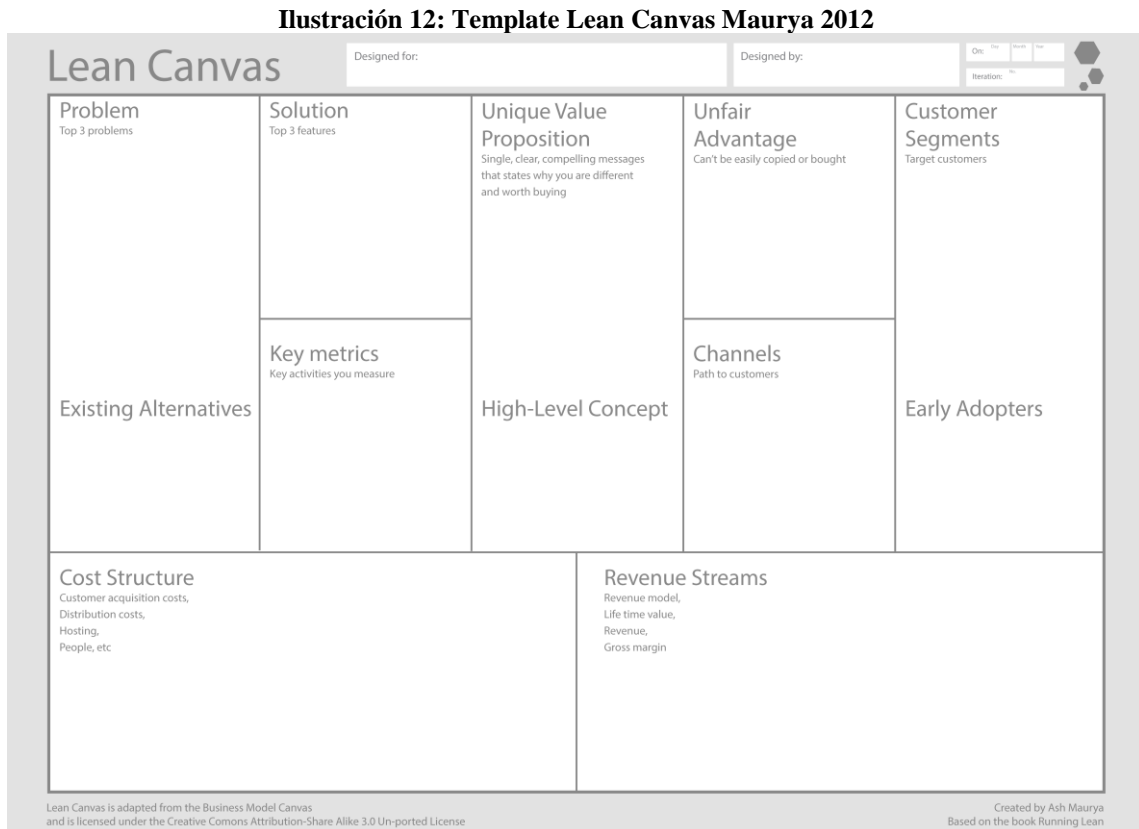
buenas prácticas de plataformas de gestión documental, donde es imprescindible la estructuración de la información de forma automática y según criterios preestablecidos. Para disminuir el riesgo de mucha información desordenada se debe ingresar a momento de publicar el contenido la categoría obligatoria de forma que la plataforma pueda estructurar el contenido de forma automática y no dependiendo del criterio del usuario.

- Un desafío mayor es la actualización de la información que se hace en forma manual. Primero, requiere de mucho tiempo por parte del administrador o de los usuarios, segundo, necesita mantenerse actualizada lo que hace que la mayor cantidad del tiempo se invierta en esto. La mayoría de los casos esto tampoco funciona ya que los usuarios se aburren y el costo de tener un administrador de contenido tiempo completo es muy alto. Para disminuir este riesgo se debe ver la factibilidad de suscripción automática ya sea por redes sociales o por canales RSS.
- Cada vez que se implementa una plataforma, la mayoría de los usuarios se registra por curiosidad pero al ver que la plataforma está vacía o que aún falta para que se puedan aprovechar el potencial de las funcionalidades las personas dejan de ingresar y las probabilidades de ser exitosa dejan de ser favorables. La estrategia a implementar es poblar con información inicial de forma que los primeros usuarios vean el prototipo funcional de la aplicación.
- Un enganche que funciona bien en este tipo de aplicaciones es que las funcionalidades más atractivas estén bloqueadas hasta que cierto evento suceda para el usuario en algunos casos está asociado al pago de una cuota pero para temas de explotación de la plataforma se puede asociar a invitar amigos a registrarse o a completar el perfil de manera que se guie por el sistema.

En la actualidad, existen muchas plataformas y soluciones tecnológicas la mayoría no son conocidas por los riesgos anteriormente mencionados, una buena difusión durante las sesiones de apoyo indicando los beneficios de centralización de información y colaboración ayudarían al éxito en la correcta implementación de esta plataforma.

5.2 Modelo de negocio Lean Canvas

La generación del modelo de negocio utilizando la herramienta “Lean Canvas” está basada en el Canvas de modelo de negocio de Alex Osterwalder donde se analizan 9 estructuras de empresas ya funcionando. Está adaptación realizada por Ash Maurya (Maurya, 2012) logra optimizar el Canvas para ser utilizado en ideas de emprendimiento permitiendo capturar los ítems más incierto en la implementación de la idea de negocio. En la Ilustración 12, se encuentra el template de esta herramienta donde se distinguen cada una de las componentes del Lean Canvas. Las nueve componentes describen el producto o servicio y el mercado.



En Ilustración 13, se encuentra descrito cada uno de los componentes de Lean Canvas para Emprendedores Anónimos.

5.2.1 Características del problema

En la actualidad existe una débil red de contactos entre los emprendedores, existen algunas comunidades por cada institución que apoya al emprendedor pero no hay una visión compartida, colaborativa de este punto. Además mucho de los errores que hacen fracasar los emprendimientos en etapas tempranas es repetido por emprendedores una y otra vez, teniendo así una baja gestión del conocimiento sin traspasar el aprendizaje y la experiencia de éstos. Por otro lado, se conocen casos de éxito donde emprendimientos llegaron a ser exitosos pero detalles específicos como cuales herramientas o metodologías fueron más efectivas o aprendizajes de la misma experiencia

son desconocidos para el resto. Estos ítems mencionados anteriormente se consideran problemas ya que el espíritu emprendedor en nuestro entorno, se caracteriza por ser colaborativo⁷

Ilustración 13: Lean Canvas Emprendedores Anónimos

<p>Problem <small>Top 3 problems</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo networking • Baja Gestión conocimiento entre emprendedores • Baja experiencia y conocimiento con casos de éxito <p>Existing Alternatives eTucadis Coworking Chile</p>	<p>Solution <small>Top 3 features</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje social • Todos participan • Charlistas con casos reales <hr/> <p>Key metrics <small>Key activities you measure</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Núm. Asistentes • Recomienda el servicio? • Años experiencia asistentes 	<p>Unique Value Proposition <small>Single, clear, compelling messages that states why you are different and worth buying</small></p> <p>“Conocer emprendedores que pasan por lo mismo que tú en ambiente colaborativo de aprendizaje social”</p>	<p>Unfair Advantage <small>Can't be easily copied or bought</small></p> <p>Know How para promover la participación de todos y Flexibilidad según asistentes</p> <hr/> <p>Channels <small>Path to customers</small></p> <p>Redes Sociales Alianzas con org. apoyan emprendimiento Alumnos últ. Año universidades trad.</p>	<p>Customer Segments <small>Target customers</small></p> <p>Personas que quieren emprender menores a 35 Personas con emprendimientos menores a 3.5 años Early Adopters</p> <p>Asistentes sesiones prototipo</p>
<p>Cost Structure <small>Customer acquisition costs, Distribution costs, Hosting, People, etc</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Infraestructura (Oficina, Servicios Básicos, arriendo sala sesiones) • Infraestructura TI (Hosting, Desarrollo) 		<p>Revenue Streams <small>Revenue model, Life time value, Revenue, Gross margin</small></p> <p>Suscripción plataforma</p>		

Elaboración Propia

⁷ Información de entrevistas realizadas

5.2.2 Características Solución

Las tres características principales de Emprendedores Anónimos que acompañan a la propuesta de valor, es realizar instancias de aprendizaje social, donde cada uno de los integrantes pueda describir su proyecto, comentar en que necesita ayuda y presentar en que aspectos él podría ayudar. De esta forma, todos los asistentes participan de una forma estructurada evitando excesos por parte de algunos asistentes. Mediante la experiencia y conocimientos de cada uno de los asistentes es posible guiar a la persona para que pueda tomar decisiones más informadas. Además existirán sesiones especiales donde asistirán charlistas invitados que puedan contar sobre sus experiencias.

5.2.3 Métricas Claves

Los principales factores que se necesitan medir para lograr tomar decisiones en el mediano plazo son la cantidad de asistentes, el nivel de recomendación del servicio y los años de experiencia de los asistentes, de forma de evaluar y modificar el tipo de servicio que se da y entender quiénes son los clientes que prefieren los servicios. La medición de la calidad es una de las actividades críticas del plan operacional por lo que será visto en detalle en dicha sección.

5.2.4 Propuesta de valor única

Emprendedores Anónimos ofrece facilitar a los emprendedores una red de contactos donde mediante el aprendizaje social y la colaboración, otros asistentes puedan aportar con sus experiencias y conocimientos personales a ayudar al éxito de cada idea de negocio, de manera que esta relación perdure fuera de la sesiones y sea complementada con soluciones tecnológicas colaborativas.

Además lo que distingue de otras instancias es que no se trata de una “guerra de egos”, no se juzgará a los asistentes por las dificultades, errores o fracasos que hayan sufrido sino que es un facilitador para saltar el obstáculo y aprender de las experiencias del resto.

5.2.5 Ventaja competitiva

Una de las preguntas realizadas en las entrevistas es si las principales entidades contaban con una solución tecnológica donde el foco sea la comunidad de emprendedores de Chile, a pesar de que se busca una transferencia de conocimientos y colaboración actualmente solo existen soluciones tecnológicas dentro del ámbito de cada institución como lo es un foro o un gestor documental.

Las plataformas existentes que si tienen que ver con la colaboración no siguen buenas prácticas de diseño de interfaz, ni disminuyen los riesgos culturales como la desconfianza, además de mal interpretar la colaboración como una instancia de networking y no de co-crear o de aprendizaje social.

Es por los motivos mencionados anteriormente que la ventaja competitiva principal es la combinación entre el networking y aprendizaje social físico, seguido del apoyo tecnológico para

que esta iniciativa perdure en el tiempo. El ámbito cultural es muy difícil de cambiar, pero esto se ve de distinta forma si luego de conversar un par de horas con una persona, ser empático con la historia detrás de esta, se puede co-crear. La evidencia de esto es que según el reportaje de Co-work Chile en canal 13 C (Co-work, 2014), en el área del café salen muchas ideas de futuros negocios donde existen instancias de aprendizaje social, el tema es que esto no ocurre tan a menudo ya que es difícil que se dé una dinámica donde los intereses de ambas partes sean correspondidos y es ahí donde las sesiones ocupan un rol fundamental.

Por otro lado, Emprendedores Anónimos tiene el conocimiento de “saber hacer” dinámicas donde el contenido sea flexible según los asistentes y donde todos puedan participar. Esto se logró mediante las sesiones prototipo implementadas en Chile y mediante la observación y estudio de F.U.N.

5.2.6 Canales

Los principales canales de acercamiento al cliente, serán las redes sociales ya que por los rangos de edad de los segmentos identificados es altamente probable que utilicen estos medios. Entre las redes sociales que se utilizarán esta: Facebook, Twitter y LinkedIn. Otro canal identificado es promover a Emprendedores Anónimos mediante alianzas con las otras organizaciones pro-emprendimiento que tienen distintos objetivos a EEAA. Como lo es ASECH, StartUp Chile, Co-work Chile. Durante las entrevistas se indagó interés, el cual se encontró para temas de difusión en la página web de ASECH, y en las instalaciones de co-work.

Además de estos ítems debido a las entrevistas e investigación realizada, notaron que varias de las Universidades tradicionales de las carreras Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Informática tras realizar ferias de proyectos que se puedan transformar en negocios reales, un porcentaje de estos alumnos intenta emprender tras egresar de su carrera de pregrado. Por lo que auspiciar a proyectos destacados en estas ferias sería una forma de transmitir la existencia de EEAA a los alumnos. Debido a la experiencia obtenida en la coordinación de una de estas ferias en la Universidad Federico Santa María, se aclara que existe un real interés por obtener proyectos ya sea apoyando clientes o creando productos por lo cual se puede realizar el nexo entre asistentes que necesiten ayuda, mediante las presentaciones en las universidades con lo cual se apoyaría a emprendedores y serviría para difusión de los servicios y productos de EEAA.

5.2.7 Segmentos de clientes

Tras el análisis de mercado se distinguieron dos segmentos: personas que quieren emprender que aún no comienzan y las personas que tienen emprendimientos en etapas temprana, menores a 3,5 años. Durante las sesiones piloto de las instancias de aprendizaje social, se conocieron a asistentes quienes ayudaron con mejoras a la calidad del servicio, estas personas se considerarían los early adopters, ya que conocen el servicio, se pueden identificar e incentivar que participen en la puesta en marcha de EEAA.

5.2.8 Estructura de Costos

La estructura de costos está conformada por:

Plan de marketing (El detalle de los valores se analiza en la sección 6.3)

- Creación de imagen corporativa
- Administración de contenido

Plan Operaciones (El detalle de los valores se analiza en la sección 7.2)

- Inversión inicial de la plataforma
- Arriendo de oficina
- Adquisición de computadores y teléfonos
- Remuneraciones

La inversión en tecnología es el mayor costo seguido por las remuneraciones.

5.2.9 Canales de ingreso

El único canal de ingreso en la etapa inicial de EEAA es percibir ingresos por las suscripciones a la plataforma colaborativa, estos planes pueden ser semestrales y anuales. Permitiendo optar por un menor precio si se elige la opción anual ya que se debería cancelar el año en adelantado.

La estrategia de pricing para determinar los valores de los planes, involucra un estudio de mercado de precios de plataformas masivas informativas para identificar una cota inferior del rango, de cuanto están dispuestos a pagar los suscriptores y una encuesta realizada a los asistentes a las sesiones prototipo. Luego de esto se decide elegir los precios, este estudio indica que en la mayoría existen planes anuales, y semestrales siendo estos últimos más caros que al contratar el servicio más tiempo.

Como forma de incentivar la participación de los asistentes se darán descuentos a estos para el plan de suscripción del primer año.

En resumen existirán los siguientes tipos de suscripción:

- Preferencial anual, para el segmento de early adopters y asistentes a las sesiones de apoyo en el primer año de puesta en marcha de la organización.
- Plan anual de suscripción, pagado en una cuota al inicio del periodo de suscripción.
- Plan semestral de suscripción, pagado en una cuota al inicio del periodo de suscripción.

El detalle de los valores se analizará en la sección: 6.2.1

PLAN DE MARKETING

Mediante el plan de marketing se darán a conocer los objetivos comerciales que se quieren conseguir, mediante una estrategia y un conjunto de acciones para que estos sean alcanzados dentro de un tiempo limitado.

Los principales objetivos de la estrategia de marketing son:

- Dar a conocer los servicios y productos de la organización a través de mensajes simples.
- Dar a conocer la diferenciación y las características de la organización que logran que se destaque de las otras instituciones pro-emprendimiento.
- Establecer relaciones de confianza, credibilidad y colaboración con las instituciones que forman parte de la alianza.
- Lograr reconocimiento de marca.

6.1 Estrategia de marketing

En la estrategia de marketing se contempla la segmentación, targetting y el posicionamiento.

6.1.1 Segmentación

Inicialmente se pensó el servicio para todas aquellas personas que quieran emprender o tengan proyectos de emprendimiento sin excluir por edad, o tipo de emprendimiento. Luego de realizar el análisis de mercado, se definieron segmentos en los cuales se basará la estrategia de marketing, pero esto no quiere decir que si personas fueras de estos segmentos quieren participar del servicio no puedan. Cabe mencionar que a pesar del riesgo de que la participación de auto-empleadores o personas independientes no vean el mismo valor que el resto en la sesión, la organización cree que sus puntos de vista y aprendizaje siguen siendo valiosos. Las características del mercado objetivo son: edad entre 25 y 45 años, y el tipo de emprendimiento es dinámico. Luego se consideran las características de experiencia de emprendimiento, tamaño según ventas anuales y duración de los proyectos para determinar los segmentos del mercado.

Se eligen los emprendimientos dinámicos ya que primero, se identificó que distintas instituciones están potenciando la creación de este tipo de negocios, con lo cual habrá un aumento de interesados. Además del aporte tanto cultural como a la economía Chilena, ayudando a disminuir los índices de cesantía.

Los principales segmentos identificados en el mercado objetivo son:

1. Profesionales entre 0 y 5 años de experiencia laboral que quieren implementar un proyecto emprendimiento dinámico ya que encontraron una oportunidad en el mercado, que no tienen experiencia previa en proyectos de este tipo.
2. Emprendedores en proyectos dinámicos considerados como “Negocio Naciente”⁸, ya que tienen menos de 3 meses de duración, que aún no tienen ingreso por ventas.

⁸ Definición extraída de GEM Chile 2013

3. Emprendedores en proyectos dinámicos, en etapa considerada como “Nuevo Negocio”⁹ entre 3 y 42 meses de duración, que tienen un ingreso por ventas anual menor a 25.000 UF¹⁰.
4. Emprendedores en proyectos dinámicos con tamaño de ventas mayor a 25000 UF.
5. Emprendedores extranjeros que llegaron a Chile a emprender debido a StartUp Chile.

Con respecto a las variables actitudinales, se necesita para los segmentos anteriormente mencionados que sean personas con espíritu colaborador, que valoren el trabajo en equipo, los conocimientos y experiencias de otros y la diversidad.

6.1.2 Targeting

De los segmentos descritos anteriormente se elige los segmentos 1, 2 y 3 debido a que según los estudios realizados las personas en estas etapas se caracterizan por tener conocimiento teórica de metodologías y herramientas, son colaborativas, y consideran del networking y las redes de contacto uno de los factores importantes para avanzar a la etapa siguiente. Además de necesitar del conocimiento de las instancias de aprendizaje social para disminuir los riesgos en la etapa más difícil del emprendimiento.

6.1.3 Posicionamiento

Para alcanzar los segmentos target se necesitan alianzas estratégicas con:

- Instituciones pro-emprendimientos.
- Empresarios dueños de espacios físicos que se destaquen por ambientes distendidos y acogedores.
- Consultoras para PYME con quienes la alianza se trata de que ellos se presenten sus servicios, expongan estudios y casos reales en las charlas temáticas.

Por otro lado, un factor muy importante para llegar a los segmentos objetivos es una imagen de organización que sea colaborativa, flexible, joven, dinámica, colectiva, optimista. Para lo cual es importante que los mensajes, imágenes, fotos cumplan con estas características.

6.2 Plan de acción

El plan de acción para implementar la estrategia de marketing se estructura según el modelo 4 P, de las cuales se considerarán: Producto y servicio que fue revisado en el capítulo de descripción de la organización, Precio y Promoción.

6.2.1 Precio

Las instancias de aprendizaje social continuarán siendo gratuitas, ya que al ser instancia de aprendizaje social, gran parte del beneficio que tienen los asistentes depende de la coordinación y

⁹ Definición extraída de GEM Chile 2013

¹⁰ Definición tamaño empresa S.I.I que corresponde al rango máximo de pequeña empresa

del resto de los asistentes por lo que no se considera certero colocar una posible barrera de entrada al cobrar por las sesiones. Por otro lado, se busca que las mismas sesiones sean parte de la difusión de la plataforma, donde se especifiquen los beneficios de las funcionalidades existentes y su correcto uso.

Por otro lado, la plataforma contara con un plan anual de suscripción que permita ingresar a todas las funcionalidades existentes para usuarios, excluyendo de este subconjunto las funcionalidades de administración de la organización.

Existirán tres alternativas de suscripción:

- Preferencial anual, para el segmento de early adopters y asistentes a las sesiones de apoyo en el primer año de puesta en marcha de la organización.
- Plan anual de suscripción, pagado en una cuota al inicio del periodo de suscripción.
- Plan semestral de suscripción, pagado en una cuota al inicio del periodo de suscripción.

Se debe destacar que cuando se vence el plan contratado por el suscriptor, el sistema bloquea su ingreso y se mandan correos mensuales recordando que puede renovar. El plan de renovación corresponde a la misma tarifa anual y semestral. En la Tabla 8: Detalle planes de suscripción, se ve el detalle de los costos y duración.

Tabla 8: Detalle planes de suscripción

Plan	Duración	Tarifa periodo validez (UF)	Estimación mensual (CLP ¹¹)
Preferente	12 meses	2	4.105
Semestral	6 meses	3	12.329
Anual	12 meses	4	8.209

Fuente Elaboración Propia

El objetivo del plan preferente es dar un cupón de descuento y promover el uso de esta plataforma para los asistentes y clientes cautivos. De esta forma, se incentiva la participación de las sesiones de todas esas personas que quieran suscribirse ya que con la asistencia pueden optar al descuento lo que haría la sesión más rica en conocimientos.

Además de las suscripciones mencionadas anteriormente, los usuarios pueden acceder, previo registro, a la plataforma con las funcionalidades restringidas, el detalle de las restricciones se detalló previamente en el Capítulo 5.

6.2.2 Promoción

La medios promoción de Emprendedores Anónimos está ligada fuertemente a una estrategia de difusión digital, y un factor clave son las alianzas para su difusión, como por ejemplo la cantidad de postulaciones que atrae StartUp Chile donde un porcentaje representativo es chileno. Los principales medios de difusión son:

¹¹ Estimación con valor de la UF de 24.627 al 17 Diciembre 2014

- Redes Sociales:

En la actualidad se consideran las redes sociales no como un canal formal de distribución pero como un canal de recomendación, donde las personas pueden compartir participar siguiendo la comunidad, publicar contenido y opinar. Además la asistencia a eventos y fotos es información pública lo que es de estratégica importancia para la imagen definida previamente de la organización Ilustración 15. Como se puede ver en la donde grupos de personas se encuentran escuchando al resto de los asistentes.

Las redes sociales que se considerarán son:

- Facebook, donde ya existe una comunidad activa donde se ven fotos de las sesiones en las distintas ciudades, aviso de las fechas donde se hicieron y noticas, reportajes sobre el mundo del emprendimiento y sus tendencias. Además se deben crear anuncios de publicidad en el portal. Como se observa en la Ilustración 15.

Ilustración 14: Ejemplo publicidad en Facebook



Fuente www.facebook.com

- Twitter, esta red social permite la interacción en tiempo real con los seguidores.
- Meetup, actualmente es la comunidad más grande que reúne a distintos tipos de comunidad, donde los jóvenes buscan grupos con intereses parecidos. Con lo cual debe estar presente pero la información debe ser solo informativa y debe redirigir a la persona a Facebook para mantener solo una fuente de información que se mantenga actualizada.

Ilustración 15: Actual Comunidad Emprendedores Anónimos en Facebook



Fuente Facebook Emprendedores Anónimos

- Difusión a través de las alianzas

Las organizaciones parte de la alianza deben contar con un banner de publicidad de Emprendedores Anónimos, en las páginas web que tienen de forma tal que cuando un emprendedor quiera informarse sobre concursos de financiamiento, plazos pueda ver tomar conciencia de la existencia de la organización.

- Difusión a través de Universidades

Según lo analizado en el punto Canales de Modelo de Negocio Lean Canvas, las Universidades tradicionales que realizan ferias de proyectos de emprendimiento, forman parte de un factor estratégico de difusión donde se promueve la organización a alumnos de último año de las carreras de Ingeniería civil industrial, ingeniería comercial, ingeniera civil informática, de las universidades: Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica, Universidad Técnica Federico Santa María. Participar como patrocinador de estas ferias no significa un costo monetario necesariamente, ya que por ejemplo pueden ser el nexo entre emprendedores que necesitan contratar personas por proyecto al menor costo posible y estudiantes de último año con una excelente formación académica que necesitan proyectos para las asignaturas obligatorias. Por lo que ser un facilitador de esta unión también se puede considerar como patrocinador y ayuda a crear conciencia de imagen para este segmento.

- Difusión masiva

La difusión masiva corresponde por un lado, al envío de correos a las personas suscritas con información de las próximas sesiones y con difusión de los beneficios de la plataforma tecnológica. Por el otro lado, corresponde a afiches promocionales en los espacios comunes de los aliados como por ejemplo la zona de café de co-work.¹²

- Página web

La página de inicio de la plataforma debe contener la información oficial de la organización, junto con su misión, visión, beneficios del aprendizaje social, e información de los próximos eventos, enlaces a las redes sociales, las respectivas alianzas y también los precios de los planes. De forma que este sea el acceso principal a la organización y todos las demás referencias tanto en redes sociales como en las páginas web de las alianzas hagan referencia a este sitio como puerta principal a la comunidad de Emprendedores Anónimos.

Además del desarrollo del contenido y de la página web en sí, se deben tomar en consideración las buenas prácticas y optimizaciones para que se posicione en los primeros lugares al momento de utilizar motores de búsqueda como google.

¹² La información obtenida de las entrevistas permite determinar la factibilidad de la alianza ya que aunque las instituciones tengan distinto enfoque no son competidores y son un complemento por lo que existe la colaboración de forma gratuita.

6.3 Costos plan marketing

La estructura de costos, de la estrategia de marketing (sin considerar la inversión inicial en la solución tecnológica, o los que son gratuitos) se encuentra compuesta por:

- Mantenimiento y administración de los contenidos de las cuentas de redes sociales.
- Diseño, impresión de folletos físicos.
- Diseño, mantenimiento a los link (banner) que se colocan en los sitios web de las instituciones de la alianza.

Se necesita una inversión inicial para la creación de logos, e imagen corporativa estándar que puede ser externalizada a consultores de imagen digital como proyecto. Incorporando también el diseño de los banner para las alianzas y el diseño de los folletos e información física. Dicho proyecto se evalúa en \$300.000 según lo cotizado a independientes.

La administración de contenido de las redes sociales y del sitio web, se estima en 10 horas semanales.

PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones detalla las actividades críticas a realizar para el desarrollo del negocio, en Emprendedores Anónimos se distinguen tres categorías según el servicio que se quiere dar.

7.1 Actividades Críticas

Sesiones, instancia de aprendizaje social

1. Capacitación a los coordinadores de las sesiones
2. Gestión del espacio físico
3. En el caso de que la sesión sea temática se debe planificar el gestor y el contenido de la presentación.
4. Medición de la calidad del servicio

Solución tecnológica

5. Inversión inicial en el desarrollo de la solución.
6. Desarrollo de contenidos
7. Control de calidad con métricas.

1. Capacitación a los gestores de las sesiones

La capacitación a los coordinadores debe ser estandarizada para todos de forma que no existan asistentes más beneficiados que otros, además si la demanda por sesiones crece se deben mantener los grupos menores a 10 personas para que todos puedan participar por lo que más coordinadores serían necesarios.

Las horas dedicadas a capacitar gente no deben consumir tiempo del equipo de trabajo, por lo que se tendrá el material en videos explicativos dentro del portal, y será agendada una reunión grupal

para revisar dudas y los casos posibles para que todos estén preparados, estas reuniones no deben tomar más de 1 hora y la cantidad máxima de asistentes es de 10 personas.

Dentro de los casos posibles se deben considerar las opciones de:

- Todos los asistentes es primera vez que asisten.
- Existen asistentes que ya han asistido previamente y vienen en modalidad seguimiento, estos deben ser agrupados y se deben sumar los que tengan más experiencia en emprendimiento o laboral. Cuando esto suceda se debe dejar al coordinador con mayor experiencia en el grupo de los nuevos para que pueda dirigir a los asistentes.

Una actividad crítica dentro de las sesiones es el transmitir el mensaje de los beneficios tras suscribirse a la plataforma, cuáles son sus funcionalidades y los precios.

2. Gestión del espacio físico

La gestión del espacio físico es muy importante, ya que es mejor para los asistentes si es siempre el mismo lugar, con esto logran familiarizarse con el entorno. La gestión del espacio físico debe hacerla el gestor de sesión de cada ciudad.

En las sesiones prototipo se utilizaron bares y sitios de esparcimiento las cuales tuvieron una evaluación positiva ya que permita tener las conversaciones de forma relajada, cada persona pagaba su consumo de forma independiente y esto permitió tener alianzas con los dueños del lugar para la reserva de mesas. Debido a que esto fue recibido de forma positiva se espera que durante el primer año se conserve y luego de esto se transfiera a un espacio de EEAA.

3. Planificación de la sesión temática.

Las sesiones especiales con expositores invitados deben ser planificadas y difundidas con anticipación ya que son estratégicas para atraer a nuevos clientes y para reconquistar a los perdidos. Se debe planificar el contenido de las charlas de forma de presentar temas diversificados. Algunos temas sugeridos luego de las entrevistas son:

- Emprendedores establecidos, experiencia sobre temas que funcionaron muy bien, y los que fueron más difíciles.
- Consultoras Pymes, experiencia con errores típicos y ejemplos de cómo salir de crisis con casos de éxito.
- Experiencia de integrantes de equipos de StartUp Chile que cuenten la experiencia exitosa de participar en ambientes colaborativos.
- Personas que optan por financiamiento en concursos públicos que expliquen cómo realizar el proceso que es engorroso y complicado (según las entrevistas realizadas).
- Personas que participan de forma exitosa en aceleradoras o incubadoras.

4. Medición de la calidad del servicio de las sesiones:

Como fue mencionado anteriormente al analizar el modelo de negocio con la herramienta Lean Canvas, las métricas de la calidad de servicio son:

- Cantidad de asistentes: Se debe hacer seguimiento a la cantidad de asistentes por sesión y además si estos son nuevos o asistentes frecuentes de forma de lograr saber la tasa de fuga de éstos, con esta información es posible evaluar si el diseño de la sesión debe modificarse de forma de incluir nuevos contenidos para las personas que no asisten por primera vez. Además con la cantidad de asistentes es posible determinar cuántos gestores se necesitan por sesión.
- Recomendación del servicio: Se le solicita a los asistentes que evalúen que tan probable es que recomienden la sesión a otras personas, de cero a diez (0 muy poco probable y 10 muy probable), en el momento que la sesión termina. Esto debe ser de forma rápida para evitar tener pérdida de encuestados. Esta técnica para medir satisfacción del cliente se le conoce como Net Promotor Score (NPS) (Reichheld, 2006). Además debería ir acompañada de un set de preguntas que ayuden a identificar los factores que influyen en porque no recomendaría el servicio. Por ejemplo: Evaluar de uno a cinco, si el tema del expositor fue adecuado, si su experiencia fue escuchada y respetada por el resto, si la sesión estuvo organizada correctamente.
- Años de experiencia del asistente: Es importante identificar cuantos años de experiencia tienen los asistentes ya que permitirá en el mediano plazo verificar si es necesaria la agrupación por años de experiencia de manera de agregar valor a estos asistentes y así impedir el aumento de la tasa de fuga.

5. Inversión inicial en el desarrollo de la solución.

La solución tecnológica tiene por objetivo apoyar el networking realizado en las sesiones de forma que los contactos sean constantes en el tiempo, además de dar un sentido de pertenencia a la comunidad de Emprendedores Anónimos.

Para el desarrollo de esta solución se diseñaron un set de requerimientos que fueron descubiertos como necesidades luego de analizar las comunidades actuales en internet y en las instituciones pro-emprendimiento El detalle de las funcionalidades es descrito en Productos y Servicios en el capítulo Descripción Organización.

La inversión inicial necesaria para el desarrollo de esta solución fue estimada en 2 meses de desarrollo, con dos desarrolladores expertos. Esta duración fue confirmada por dos arquitectos de software de distintas tecnologías: Experto Java y Experto ASP.net. Se considera la tarifa por hora en 1 UF, según el desarrollo de proyectos de tecnología de mercado con tarifa preferencial, confirmado según ambos expertos. La Tabla 9, muestra el detalle del cálculo obteniendo como valor final:

Tabla 9: Detalle valores desarrollo

Descripción	Estimación
Horas Desarrollo Mensual	160 (8 Horas diarias * 5 Días * 4 semanas)
Cantidad desarrolladores	2
Jefe Proyecto (20% HH de desarrollo)	64
Total Horas mes	384
Valor Hora [UF]	1
Valor Total [UF]	384

Fuente Elaboración Propia

Las mejoras a los módulos serían adquiridas luego de la puesta en marcha y serían adquiridas con modalidad mantención, lo cual implica un conjunto de horas mensuales para modificaciones. No existen gastos en licencias de tecnología tanto para desarrollo como uso, ya que serán de tecnologías libres.

Luego de creada la solución se contratará un servicio de hosting, el que incluye servicio de respaldos, y asistencia. En el ANEXO C, se detalla lo que contiene el servicio el cual tendría un costo de \$192.780 anual.

6. Desarrollo de contenidos

Tal como fue mencionado previamente, publicar información valiosa para los usuarios les permite identificar el valor y beneficios de forma inmediata una vez que comienza el uso productivo de la aplicación por lo que esta actividad crítica la debe realizar el equipo encargado antes de la puesta en marcha de la aplicación.

7. Control de calidad con métricas de la solución tecnológica.

Para identificar que la plataforma este en uso activo por parte de los clientes, se necesita identificar las siguientes métricas:

- Cantidad de usuarios registrados vigentes
- Cantidad de usuarios con suscripción vencida
- Funcionalidades más utilizadas
- Nivel de participación de la gestión de contenido
- Preguntas más realizadas con respecto a las funcionalidades.

7.2 Costos operacionales:

Durante el primer año, los gastos operacionales corresponden a la compra de equipos, y plan de celulares. A contar del año 2, se tiene planificado el arriendo de una oficina, mientras se contratará el servicio de oficina virtual¹³. Debido a la compra de equipos podrán estar en contacto durante todos los momentos. En el ANEXO D se encuentra el detalle de los equipos. En la Tabla 10, se encuentra los montos de los gastos operacionales.

Tabla 10: Costo Operacional 1er año

Descripción Ítem	Valor mensual	Valor anual
Oficina Virtual 1er año	1 Pago Anual	\$289.170
Equipos (4 unidades)	Inversión (1 Pago)	\$1.599.960
Telefonía (4 unidades)	\$119.960	\$1.439.520
Total costo operacional [CLP]		\$ 3.328.650
Total inversión Operacional [UF]¹⁴		\$135,2

¹³ <http://www.virtualpyme.cl/padremariano.html>

¹⁴ Valor UF 24.627 pesos (Diciembre 2014)

Fuente Elaboración propia

Para el segundo año en adelante se detallan los costos de arriendo de oficina en la Tabla 11.

Tabla 11: Costos Operacionales Oficina año 2

Descripción Ítem	Valor mensual	Valor anual
Oficina (UF)	11,8 (UF)	141,7 (UF)
Gastos Comunes (CLP)	75.000	900.000
Gastos Comunes (UF)	3	36
Gastos Luz, Agua, Gas (CLP)	100.000	1.200.000
Gastos Luz, Agua, Gas (UF)	4	48
Total Costo Operacional [UF]	18,8	225,7

Fuente Elaboración propia

7.3 Descripción del equipo emprendedor

La estructura interna de la organización está compuesta por siete roles, los cuales se observan en la Ilustración 16.

Ilustración 16: Organigrama Emprendedores Anónimos



Elaboración propia

La descripción de cada rol es la siguiente:

- Director Ejecutivo: Debe velar por el cumplimiento de país y revisar con el encargado de finanzas las estrategias necesarias para el crecimiento de la organización.
- Líder País: Es el responsable de monitorear el correcto cumplimiento de la realización de las sesiones, la actualización y revisión de la solución tecnológica y de los análisis del mercado para tomar decisiones estratégicas sobre que nuevas ciudades se deben incorporar al plan de operaciones.
- Encargado Finanzas: Es el responsable del registro y control de los flujos entrantes y salientes, y de determinar el presupuesto anual que tendrá la organización en el futuro año.

- **Gestor sesión:** Responsable de liderar la realización de sesiones con periodicidad mensuales, de recopilar observaciones y ejecutar encuestas para medir la percepción de la calidad del servicio. Se deben tener predefinidas las dinámicas que se pueden realizar según el perfil de los asistentes. Debe ser apoyado por coordinadores quienes apoyaran a cada grupo de asistentes de máximo 10 personas, estos coordinadores serán contratados como free-lance.
- **Encargado Comunidad:** Es responsable por el uso correcto de los usuarios de la solución tecnológica, promover la interacción de los usuarios gestionando el contenido del sitio y de la población inicial de información. Además de mantener actualizada la información.
- **Encargado Marketing:** Debe descubrir tendencias para mejorar el servicio acorde al mercado, analizar la estrategia y canales de difusión y velar por el correcto uso de este último para promover las futuras sesiones.
- **Encargado de Operaciones:** debe velar por la correcta operación de las sesiones de apoyo, definiendo los indicadores de gestión que le permitan descubrir las mejores estrategias de dinámicas flexibles para las sesiones. Además de estandarizar y automatizar el proceso de capacitación de nuevos gestores de las sesiones.

Debido a que no se proyecta comenzar con una demanda muy alta se buscara a una persona que pueda tener los roles de Encargado de Operaciones y Marketing, al igual que para Líder País y Encargado Finanzas.

En Tabla 12, se consideran las rentas brutas para el personal para el primer año, se considera el pago a honorarios para los coordinadores de apoyo por el monto de \$50.000 por colaborar por dos sesiones al mes.

Tabla 12: Remuneraciones brutas año 1

Cargo	Renta bruta mensual[CLP]	Renta bruta anual [CLP]
Director Ejecutivo	1.080.000	12.960.000
Líder País y Encargado Finanzas	900.000	10.800.000
Encargado Marketing y Encargado Operaciones	900.000	10.800.000
Gestor Sesión y Encargado Comunidad	400.000	4.800.000
Coordinador Sesión 1 (honorario)	50.000	600.000
Coordinador Sesión 2 (honorario)	50.000	600.000

Fuente Elaboración propia

Para los años siguientes se realiza un ajuste del 10% de las rentas brutas.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

8.1 Estimación Ventas

Según lo analizado en Análisis de Mercado, el tamaño de mercado tiene como cota inferior 400 personas. Por lo tanto, el peor escenario es tener este valor de ventas en el año 1, con plan preferente. Para estimar el ingreso de los años siguientes, se define tres escenarios posibles:

- Escenario conservador: El escenario menos favorable considera un 20% de crecimiento anual (Tabla 13).
- Escenario medio: El escenario medio considera un crecimiento anual de un 30%. (Tabla 14)
- Escenario favorable: El escenario más favorable considera un crecimiento anual de un 35%. (Tabla 15).

Acorde a la definición de emprendimientos dinámicos realizada en el punto 4.6 se entiende que Emprendedores Anónimos también se clasifica como emprendimiento dinámico, donde según estudios, la tasa de crecimiento es entre un 20 y 30% anual. Con lo cual se eligen las tasas de crecimiento de los escenarios correspondientes a 20%, 30% y 35%.

Cabe destacar, que durante las sesiones focus group detalladas en el punto 4.2, la cantidad de asistentes en Latinoamérica alcanza la cantidad de 210 total aproximado, valor obtenido por los encargados de realizar dichas sesiones y transmitido a las oficinas centrales ubicados en Santiago. Con dicho valor se puede determinar que el objetivo a alcanzar en el año 1 corresponda a una meta tangible y medible.

A continuación se detalla cuanto es la estimación de ingresos en un horizonte de cinco años, considerando el valor del plan preferente para el primer año, y el plan anual para los siguientes.

Tabla 13: Proyección Ingresos escenario conservador

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Suscripciones	400	480	576	691	829
Ingreso Suscripción [UF]	800	1.920	2.304	2.765	3.318
Estimado [CLP] (Valor UF 24.627)	\$ 19.701.600	\$ 47.283.840	\$ 56.740.608	\$ 68.088,730	\$ 81.706.476

Fuente Elaboración Propia

Tabla 14: Proyección Ingresos escenario medio

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Suscripciones	400	520	676	879	1.142
Ingreso Suscripción [CLP]	19.701.600	51.224.160	66.591.408	86.568.830	112.539.480

Fuente Elaboración Propia

Tabla 15: Proyección Ingresos escenario favorable

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Suscripciones	400	540	729	984	1.329
Ingreso Suscripción [CLP]	19.701.600	53.194.320	71.812.332	96.946.648	130.877.975

Fuente Elaboración Propia

8.2 Estimación de costos

Luego de analizados previamente los costos anteriores, en la Tabla 16 se encuentra el resumen de las inversiones necesarias en los ámbitos tecnológicos y de marketing.

Tabla 16: Resumen Inversiones

Inversiones	CLP	UF
Marketing	300.000	12,2
Infraestructura TI	9.456.768	384
Equipos	1.599.960	65
Total	42.481.470	1.725

Fuente Elaboración Propia

En la Tabla 17, se encuentra el resumen de los gastos operacionales del año 1, considerando la oficina virtual.

Tabla 17: Resumen gastos operacionales año 1

Operacional Primer año	Valor anual [CLP]	Valor anual [UF]
Oficina Virtual	289.170	11,7
Remuneraciones	40.560.000	1.647
Infraestructura TI	192.780	7,8
Telefonía	1.439.520	58,5
Total	49.912.946	2.027

Fuente Elaboración Propia

En la Tabla 18, se encuentra el resumen de los gastos operacionales del año 2, considerando un ajuste en las remuneraciones de un 10%, y los gastos asociados al arriendo de una oficina física. Estos gastos pueden ser proyectados con los mismos criterios para los años 3 al 5.

Tabla 18: Resumen gastos operacionales año 2

Operacional años 2	Valor anual [CLP]	Valor anual [UF]
Remuneraciones	44.616.000	1.812
Infraestructura TI	192.780	7,8
Oficina	3.489.646	141,7
Gastos Oficina	175.000	7,1
Telefonía	1.439.520	58,5

Fuente Elaboración Propia

8.3 Flujo de caja

8.3.1 Supuestos

Los supuestos que se utilizaron para el flujo de caja, son:

- El análisis se hará en un horizonte de cinco años, considerado suficiente para proyectos de este tipo. Por otro lado, se analizará un horizonte mayor en caso que sea necesario para el cálculo del Payback.

- Debe existir una segunda inversión en tecnología en el año 6 ya que normalmente es necesario hacer modificaciones a la plataforma original en un periodo cercano a los 5 años de vida útil.
- La empresa elegirá sistema tributario atribuido, lo que implica un pago por impuestos por el total de las utilidades sean o no reinvertidas, y el impuesto corresponde a un 25%.
- Las remuneraciones serán ajustadas en un 10% anual.
- Se asumen una inversión de Capital de Trabajo del 10% en caso que sea necesario corregir algún desfase o desigualdad en las estimaciones.

La tasa de descuento utilizada se detalla en el ANEXO E, y es de 18,36%.

8.3.2 Análisis de VAN y TIR

En la Tabla 19, se encuentra el flujo de caja.

Tabla 19: Flujo de caja, horizonte 5 años

Análisis Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		19.701.600	47.283.840	56.740.608	68.088.730	81.706.476
Costos Fijos		42.781.470	49.912.946	54.374.546	59.282.306	64.680.842
Costos Operación		1.921.470	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946
Remuneraciones		40.560.000	44.616.000	49.077.600	53.985.360	59.383.896
Marketing y promoción		300.000				
EBITDA		(23.079.870)	(2.629.106)	2.366.062	8.806.424	17.025.634
EBITDA %		-	-	4%	13%	21%
Depreciación y amortiz.						
Utilidad Bruta		(23.079.870)	(2.629.106)	2.366.062	8.806.424	17.025.634
Impuestos 25%		-	-	591.516	2.201.606	4.256.408
Utilidad Neta		(23.079.870)	(2.629.106)	1.774.547	6.604.818	12.769.225
Utilidad Neta %		-	-	3%	10%	16%
Inversiones	11.056.728	-	-	177.455	660.482	1.276.923
Inversion Tecnología	9.456.768					
Inversion Capital Trabajo				177.455	660.482	1.276.923
Inversion Activo Fijo	1.599.960					
Flujo de Caja Neto	(\$11.056.728)	(\$23.079.870)	(\$2.629.106)	1.597.092	5.944.336	11.492.303
Flujo de Caja Acumulado	(\$11.056.728)	(\$34.136.598)	(\$36.765.704)	(\$35.168.612)	(\$29.224.276)	(\$17.731.973)

Fuente Elaboración Propia

En la Tabla 20, se encuentra el valor presente neto considerando un horizonte de 5 años, el cual indica que en ese horizonte el proyecto no es rentable, con un total de 829 suscriptores.

Tabla 20: Indicadores horizonte 5 años

Tasa descuento	18,36%
VAN	(\$23.493.617)
TIR	-16%

Fuente Elaboración Propia

Si se expande el horizonte de 5 años, se descubre que el Payback de la inversión ocurre en el año 7, con un total de 1.194 suscripciones. En el ANEXO F se encuentra el flujo de caja considerando 10 años.

Considerando que la empresa debe resistir flujos negativos hasta el año 3, y que las tasas de crecimiento de suscriptores se consideran conservadoras, se concluye que el proyecto es poco atractivo a un horizonte de cinco años.

8.4 Análisis Sensibilidad

A continuación se realiza el análisis de sensibilidad del modelo de negocios, manteniendo un horizonte de 5 años ya que por el tipo de emprendimiento que es, su atractivo está en que sea rentable dentro de este plazo. Se consideran los siguientes factores para el análisis financiero:

- Distintas tasas de descuento.
- Aumentar la tasa de crecimiento de suscriptores.
- Aumentar la tasa de crecimiento y modificar la tasa de descuento.

8.4.1 Tasas de descuento:

Se realiza el análisis de sensibilidad utilizando tasas de descuento más cercanas a la calculada por el método 1, del ANEXO E, como también más cercanas al calculado por el método 2 del mismo ANEXO. La Tabla 21, indica los distintos resultados del Valor Presento Neto para cada una de las distintas tasas.

Tabla 21: Análisis Sensibilidad Tasas de descuento

Tasa descuento	10%	11,73%	15%	20%	25%
VAN	(\$21.815.447)	(\$22.259.965)	(\$22.951.649)	(\$23.706.305)	(\$24.184.943)
TIR	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%

Fuente Elaboración Propia

Según los valores obtenidos para las distintas tasas de descuento, no existe tasa de descuento positiva que de un VAN positivo, ya que un valor menor al calculado por el método 1, sigue entregando un VAN negativo. Inclusive si la tasa de descuento fuera un 1%, el VAN sigue siendo negativo bordeando los 18 millones. Por lo que no es posible a menor riesgo, hacer el proyecto más atractivo.

8.4.2 Tasa de crecimiento de suscriptores

Al revisar tres escenarios: conservador, medio y favorable se evalúan las tasas de crecimiento de: 25%, 30% y 35% respectivamente. En el escenario de 25% y de 30% el proyecto sigue sin ser rentable manteniendo la tasa de descuento de 18,36%. Como se observa en la Tabla 22, al tener una tasa de crecimiento de un 35% anual, en el año 5 el proyecto es rentable, obteniendo un Payback al término del año 4 y flujos positivos a contar del segundo año. Esto significa que se

debe llegar a la cifra de 984 suscriptores en el año 4. En el ANEXO G se observa la nueva proyección de ventas y flujo de caja con estos ingresos.

Tabla 22: VAN y TIR con distintas tasas de crecimiento

Tasa de crecimiento	25%	30%	35%
VAN	(\$12.859.891)	(\$1.354.988)	\$11.075.054
TIR	2%	17%	29%
Payback	5	5	4

Fuente Elaboración Propia

La alternativa anteriormente mencionada resulta bastante atractiva además por el alto porcentaje de tasa de retorno que se obtendría en esta modalidad, lo cual corresponde a un 29%.

8.4.3 Aumentar la tasa de crecimiento de suscriptores y modificar la tasa de descuento

Al realizar el análisis de sensibilidad, con una tasa de crecimiento de un 25%, el proyecto no es rentable bajo ninguna tasa de descuento entre los rangos 10% y 25%. (Tabla 23).

Tabla 23: Análisis modificando tasa de descuento

Tasa crecimiento	25%				
Tasa descuento	10%	11,73%	15%	20%	25%
VAN	(\$7.575.422)	(\$8.885.320)	(\$11.032.477)	(\$13.633.645)	(\$15.597.748)
TIR	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente Elaboración Propia

Al mantener la tasa de crecimiento anual en 30%, el proyecto es rentable con una tasa de descuento menor o igual a un 16%. Obteniendo una tasa de retorno de un 17%. Con lo cual esta estrategia es más conservadora que la mejor alternativa del análisis 8.4.2 con una diferencia en la tasa de descuento de un 2,73%. (Tabla 24)

Tabla 24: Análisis con 30% crecimiento y modificando la tasa de descuento

Tasa crecimiento	35%				
Tasa descuento	12%	16,00%	17%	20%	25%
VAN	\$5.620.890	\$857.338	(\$112.993)	(\$2.742.357)	(\$6.329.556)
TIR	17%	17%	17%	17%	17%

Fuente Elaboración Propia

La mejor alternativa corresponde a una tasa de crecimiento de un 35%, con lo cual para todas las tasas de descuento utilizadas entre los rangos 10% y 25% el proyecto resulta rentable, obteniendo una tasa de retorno de un 29%. (Tabla 25)

Tabla 25: Análisis 35% crecimiento y modificando la tasa de descuento

Tasa crecimiento	35%				
Tasa descuento	10%	11,73%	15%	20%	25%
VAN	\$24.626.020	\$21.329.893	\$15.845.618	\$9.018.064	\$3.661.138
TIR	29%	29%	29%	29%	29%

Fuente Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En las principales conclusiones del análisis realizado, se observa que Chile es uno de los países de la región con más detección de oportunidades de negocio, por encontrarse en transición hacia una economía basada en innovación, gracias al aumento de inversión de países desarrollados, lo cual pudiese influir la cultura colectiva llevándola hacia una cultura individualista. Además se considera al país entre los cinco mejores países de la región para emprender, tras analizar las redes de emprendedores, se encuentra información que contradice esta influencia negativa en la cultura chilena, ya que la red de emprendedores se caracteriza por ser unida y colaboradora, lo que más bien es evidencia de un positivo cambio cultural, una transición hacia una cultura más colaborativa y unida. Las ventajas principales del emprendimiento son la generación de empleo, y que aumenta la competencia entre las organizaciones ya existentes.

Entre los tipos de emprendimiento, existe el emprendimiento dinámico que se caracteriza por tener un crecimiento mayor al resto tanto en ingresos como en generación de empleos, debido a sus ventajas competitivas. Potenciar este tipo de emprendimientos ayudaría a posicionar el emprendimiento como uno de los motores de crecimiento económico del país, como actualmente, sucede en los países desarrollados.

Tras analizar las distintas fuentes de información se determina que existe un conjunto de necesidades por parte de los emprendedores en Chile, estas son detalladas en el ANEXO H, de las cuales Emprendedores Anónimos logra satisfacer, además sería pionero en realizar instancias de aprendizaje social, con el objetivo de mejorar el networking en Chile y apoyando este networking a través de una comunidad donde las personas pueden co-crear, y colaborar para un beneficio común, como es disminuir la tasa de fracasos de los emprendedores en etapas tempranas.

Tras finalizar el análisis financiero, se obtuvo como resultado que la cantidad de suscriptores debiese ser cercana a los 1.000 al término del año cinco para que el proyecto sea rentable. A pesar que este escenario se consideró como el escenario favorable, se debe tener en consideración que las sesiones prototipo del servicio fueron realizadas en Punta Arenas, La Serena y Santiago en lo que concierne a Chile, con una periodicidad de una vez al mes donde un porcentaje de los asistentes se considera como cliente cautivo, pero el resto rotaba y había un grupo de gente que siempre era nueva. Por otro lado, junto con realizar los prototipos en Chile, además existe un grupo de colaboradores que realizó sesiones en México, Colombia, Ecuador y Argentina, siendo realizadas con una periodicidad mensual, con treinta asistentes en promedio. Todas las sesiones de apoyo realizadas fueron de forma gratuita, con colaboradores voluntarios lo que se considera evidencia de un real interés por instancias de aprendizaje social.

Entre la principal recomendación para Emprendedores Anónimos se encuentra el coordinar desde Chile, sesiones de apoyo en los países ya mencionados. Donde agregando a los gestores de dichas sesiones a la nómina de staff, aumentaría levemente los costos de remuneraciones, traería grandes beneficios de promoción, aumentaría la cantidad de suscriptores y además agregaría valor al cliente abriéndole puertas para establecer redes de contacto con emprendedores de los otros países. Esto tendría no sólo otorgaría valor a Chile sino que potenciaría los lazos e incentivaría las relaciones con otros países.

Si se considerara un escenario conservador, donde en cada uno de los cinco países se lograra conquistar a 500 suscriptores en base a un plan suscripción anual, se tendría un 150% más de utilidades que el mejor escenario local de Chile. Esto podría aumentar los costos de remuneración en un 10% ya que el resto de las gestiones estaría realizado desde Chile.

Para el éxito de Emprendedores Anónimos, es crítico tener dinámicas ágiles en las sesiones de forma que los clientes cautivos sigan percibiendo valor por asistir y que no sólo queden como promocionales las instancias de aprendizaje social. Además de ser consciente que los intereses de los asistentes son variados y cambian rápidamente, es necesario estar preparado y ser capaz de responder rápido a sus necesidades para evitar la fuga de clientes.

Por otro lado, con respecto a la solución tecnológica, la constante actualización de los contenidos y de la información de interés de los suscriptores se considera como factor de éxito. En este caso, la forma de estar al tanto de sus necesidades puede ser lograda a través de encuestas rápidas en la misma plataforma, como también de invitaciones de suscriptores a participar en focus group obteniendo importantes descuentos.

GLOSARIO

EEAA

Emprendedores Anónimos

BIBLIOGRAFÍA

Comite Inversiones Extranjeras, 2014. Elección Tipo Societario. [en línea]
< <http://www.ciechile.gob.cl/es/guia-del-inversionista/eleccion-del-tipo-societario/>> [consulta: 18 Febrero 2015].

CORFO, 2013. Reporte Resultado Incubadoras 2013. [en línea]
< <http://www.corfo.cl/biblioteca/informes/informes-de-monitoreo-y-evaluacion/reportes-2013> > [consulta: 1 Diciembre 2014].

CORFO, 2014. Capital Semilla CORFO, resultados primera convocatoria (Pertinencia y evaluaciones). [en línea] < <http://www2.corfo.cl/semillacorfo/> > [consulta: 1 Diciembre 2014].

CORFO, 2014, Corporación Fomento de la Producción. Emprendimiento en Chile, Hacia un modelo de segmentación. [en línea] < <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/01/EMPREDIMIENTO-EN-CHILE.pdf> > [consulta: 2 Diciembre 2014].

CORFO, 2014. Emprendimiento en Chile, Hacia un modelo de segmentación [en línea]
< <http://repositoriodigital.corfo.cl>>[consulta: 1 Febrero 2015].

Co-Work, 2014. Colaboración en programa Inteligencia Colectiva. [en línea]
< <http://www.13.cl/c/programa/inteligencia-colectiva/capitulos/8-octubre-2014-colaboracion> > [consulta: 28 Octubre 2014].

Doing Business, 2014. Doing Business 2015, Mas alla de la eficiencia. Grupo Banco Mundial. [en línea]
<http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf > [consulta: 25 Noviembre 2014].

EMOL, 2014. En 15 años Chile podría perder las abejas o convertirse en su último refugio. [en línea] < <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/08/26/676975/en-15-anos-chile-podria-perder-las-abejas-o-convertirse-en-su-ultimo-refugio.html> > [consulta: 2 Diciembre 2014].

Fleischmann, D. 2014. Efectos de la reforma tributaria en las finanzas de las Pymes. [en línea]
< <http://www.asech.cl/biblioteca/presentacion-reforma-tributaria-director-de-asech-diego-fleischmann> > [consulta: 3 Diciembre 2014].

FOMIN. 2012. Guia de aprendizaje sobre emprendimiento dinamico. [en línea]
< http://es.slideshare.net/Endeavor_Chile/emprendimiento-dinmico-1 > [consulta: 30 Octubre 2014].

FuckUpNights (F.U.N campaign), 2014. The FuckUp Book: Made in Mexico, for the World. [en línea]
< <https://www.indiegogo.com/projects/the-fuckup-book-made-in-mexico-for-the-world> > [consulta: 28 Octubre 2014].

FuckUpNights (F.U.N), 2014. Conversations about FAILURE and other things. [en línea]

- < <http://fuckupnights.com/> > [consulta: 28 Octubre 2014].
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2013. Reporte Nacional Chile. [en línea]
< <http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/10/Reporte-GEM-Chile-2013-web.pdf> > [consulta: 29 Octubre 2014]
- GreenPeace, 2014. GreenPeace revela en Chile la zona con mayor destrucción de glaciares en el mundo. [en línea] < <http://www.greenpeace.org/chile/es/blogs/blog/Greenpeace-revela-en-Chile-la-zona-con-mayor-destruccion-de-glaciares-en-el-mundo/> > [consulta: 30 Octubre 2014].
- Hofstede, G, 2010. Gert Hofstede Center Cultural Comparison [en línea] < <http://geert-hofstede.com/countries.html> >. [consulta: 25 Noviembre 2014].
- Innovacion.cl, 2013. Desde hoy se puede crear una empresa en un día. [en línea]
< <http://www.innovacion.cl/2013/05/desde-hoy-se-puede-crear-una-empresa-en-un-dia/> >
[consulta: 25 Noviembre 2014].
- International Transparency, 2014. Indice Corrupción [en línea] < www.transparency.org >
[consulta: 25 Noviembre 2014].
- Kantis H, Federico. J, Ibarra. S. 2014. Indice de Condiciones Sistematicas para el emprendimiento Dinamico, Una herramienta para la acción en America Latina. Asociación Civil Red Pymes Mercosur. [en línea]
<http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230116422&CodArchivo=20140606123011> [consulta: 10 Diciembre 2014].
- Maurya, A. 2012. [en línea]. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.
- Mendoza. 2014. Los emprendedores que hicieron del fracaso todo un éxito. Forbes. [en línea]
< <http://www.forbes.com.mx/los-emprendedores-que-hicieron-del-fracaso-todo-un-exito/> >
[consulta: 8 Diciembre 2014].
- Ministerio Economía, Fomento y Turismo, 2012, Div Estudios. Emprendimiento en Chile: Una comparación Internacional. [en línea] < http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Boletin_Emprendimiento_Doing_Business.pdf > [consulta: 2 Diciembre 2014].
- PricewaterhouseCoopers, 2008. Reporte de sustentabilidad en Chile: avanzando en el camino de transparencia. Santiago.
- Prochile, 2014. Sustentabilidad.[en línea]
< <http://www.prochile.gob.cl/sustentabilidad/sustentabilidad/> > [consulta: (12 de Febrero 2015)].
- Reichheld, F.2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth.
- SII. 2013. Estadística Empresas por tamaño según vigencia. [en línea]
< <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm> > [consulta: 8 Diciembre 2014].

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Encuesta realizada en los meses Noviembre y Diciembre 2014. Las preguntas eran dinámicas y según la experiencia en emprendimientos o instancias de aprendizaje social se formulaba las preguntas. En las siguientes ilustraciones se pueden ver las distintas preguntas y combinaciones que existieron.

Ilustración 17: Primera sección, identificación encuestada

Proyecto de Tesis Global MBA Version 2.0

Abandonar-> Continuaré más tarde

1.- Información del Encuestado

***1. Edad**

- Menor a 25 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Mayor a 44 años

***2. Sexo**

- Masculino
- Femenino

***3. Estado Civil**

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Separado (a)
- Viudo (a)

***4. ¿Tiene Hijos?**

- Si
- No

Siguiente->

50%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 18: Identificación experiencia en emprendimiento

Proyecto de Tesis Global MBA Version 2.0

Abandonar-> Continuaré más tarde

2.- Emprendimiento

***5. Considerando emprendimiento como un negocio formal (empresa legalmente conformada, considere tanto éxitos como fracasos) con un equipo de trabajo. ¿Has realizado este tipo de emprendimiento?**

- Si
- No

*** Cuanto tiempo lleva (o duró) el emprendimiento?**

- Emprendimiento Naciente (Menos de 3 meses)
- Nuevo Negocio (Ha pagado sueldos entre 3 y 42 meses)
- Negocio Establecido (Ha pagado sueldos por mas de 42 meses)

*** Monto Facturación Anual**

- SIN VENTAS
- Desde 0,01 UF a 200 UF.
- Desde 200,01 UF a 600 UF.
- Desde 600,01 UF a 2.400 UF.
- Pequeña: Entre 2.400,01 UF a 25.000 UF.
- Sobre 25000 UF

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 19: Identificación posibilidad emprendimiento

Proyecto de Tesis Global MBA Version 2.0

Abandonar-> Continuaré más tarde

2.- Emprendimiento

*5. Considerando emprendimiento como un negocio formal (empresa legalmente conformada, considere tanto éxitos como fracasos) con un equipo de trabajo. ¿Has realizado este tipo de emprendimiento?

- Sí
 No

* Si no tienes un emprendimiento formal ¿Te gustaría emprender?

- Sí
 No

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 20: Preguntas respecto al método de aprendizaje y enseñanza

* Respecto al método de enseñanza tradicional (Instancia formal, con un expositor y el resto asistentes), ordene de acuerdo a su importancia los siguientes factores, asignando el número 5 al más importante hasta el número 1 como el menos importante:

	1	2	3	4	5
La forma en que explica el expositor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas /metodologías que enseña	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instancia de conocer asistentes con los mismos intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia del expositor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejemplos de aplicación reales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Respecto a instancias como talleres, workshops, o grupos de gente que conversa sobre sus propias experiencias en la vida real y con participación activa de los asistentes, ordene de acuerdo a su importancia los siguientes factores, asignando el número 5 al más importante hasta el número 1 como el menos importante:

	1	2	3	4	5
Distintas visiones de ámbitos profesionales al analizar un problema (distintas profesiones, valores, experiencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad para expresar propias ideas y pensamiento crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos en el grupo tienen la misma cantidad de poder y no hay alguien con verdad absoluta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instancia de conocer a personas que me podrían ayudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instancia de conocer a personas a quien yo podría ayudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Considerando las características anteriormente ordenadas por usted, ¿Cuál de las dos instancias preferiría?

- Método de enseñanza tradicional (un expositor y el resto de los asistentes escucha)
 Método de aprendizaje social (aprendo a través del grupo de asistentes donde todos participan)

* Considerando el aprendizaje social, Has asistido a reuniones de este tipo?

- Sí
 No

<-Anterior Fin->

100%

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 21: Experiencia en aprendizaje social

* Considerando el aprendizaje social, Has asistido a reuniones de este tipo?

- Sí
 No

* Cual es la periodicidad con que asistes?

- Frecuentemente (Mas de una vez al mes)
 Ocasionalmente (Una vez al mes)
 Menos de 6 meses al año
 Esporadicamente (Cada vez que lo necesito)
 Otro (Por favor especifique)

* ¿Dejaste de asistir?

- Sí
 No

¿Como mejorarias el servicio?

<-Anterior Fin->

Fuente Elaboración propia

Ilustración 22: Posibilidad de demanda en aprendizaje social

* Considerando el aprendizaje social, Has asistido a reuniones de este tipo?

- Sí
 No

* ¿Te gustaria asistir?

- Sí
 No

<-Anterior Fin->

100%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Fuente Elaboración Propia

ANEXO B: POSTULACIONES STARTUP CHILE

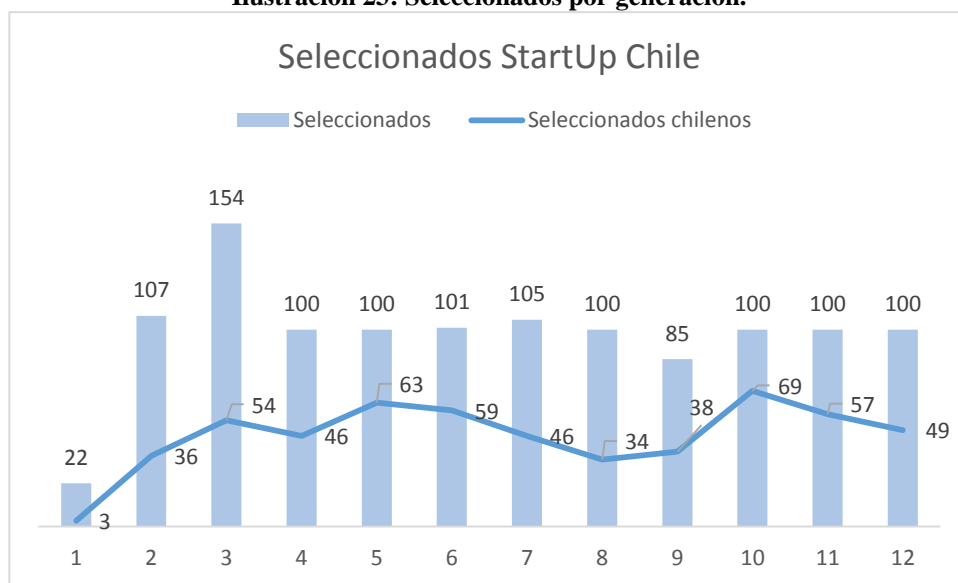
Información de postulaciones de StartUp Chile, la cual fue enviada de forma posterior a la entrevista realizada a fin de contribuir con el análisis del mercado de emprendimiento en Chile.

Tabla 26: Postulantes a cada generación.

Año	Generacion	Postulantes	Postulados chilenos	Seleccionados	Seleccionados chilenos
2010	1	100	10	22	3
2011	2	343	38	107	36
2011	3	655	398	154	54
2011	4	578	613	100	46
2012	5	1,070	750	100	63
2012	6	1,515	641	101	59
2012	7	1,420	640	105	46
2013	8	1,576	477	100	34
2013	9	1,386	573	85	38
2013	10	1,910	718	100	69
2014	11	1,715	438	100	57
2014	12	2,448	699	100	49

Fuente StartUp Chile

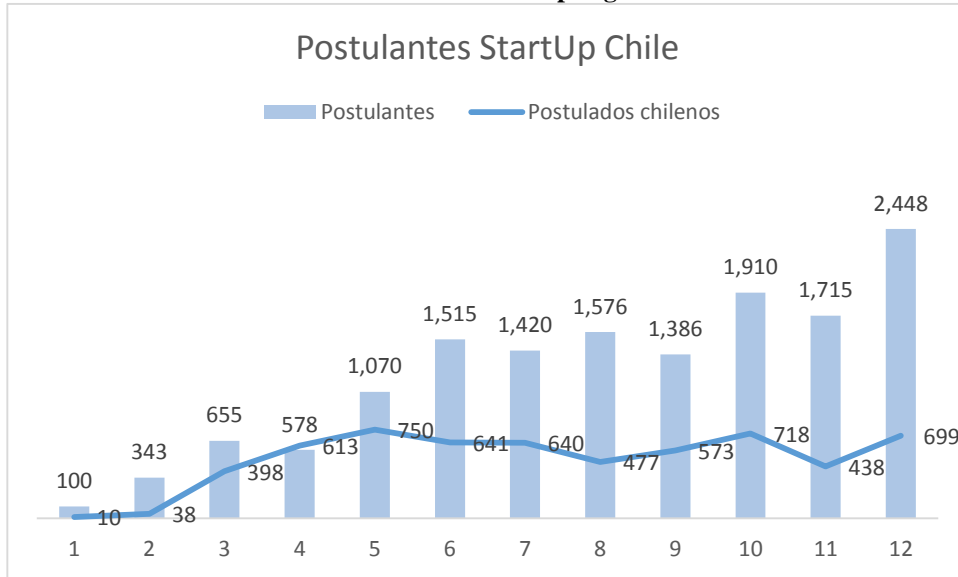
Ilustración 23: Seleccionados por generación.



Fuente StartUp Chile

Como se observa en la Ilustración 24, existe un aumento considerable en las postulaciones de extranjeros que quieren emprender en Chile, donde la cantidad de chilenos no tiene una variación considerable.

Ilustración 24: Postulantes por generación



Fuente StartUp Chile

ANEXO C: COSTOS OPERACIONALES

Detalle de los costos operacionales de la plataforma:

Descripción
<https://www.inc.cl/web-hosting/hosting-pyme>

Tabla 27: Costos operacionales plataforma

Características	Plan Actual
Setup inicial	Gratis
Espacio en disco	9 GB
Transferencia Mensual	180 GB
Cuentas FTP	40
PHP	✓
CGI	✓
cPanel	✓
Alta en Buscadores	✓

[Ver Más](#)

<https://www.hostname.cl/web-hosting>

Mensual: \$ 8.180 Semestral: \$ 47.450 Anual: \$ 90.000

[Contratar](#)

Plan Empresas
Sitios Web Ilimitados

\$ 162.000
+ iva (anual)

10 GB de Espacio

250 Cuentas de Email

Ilimitadas Bases de Datos MySQL

Transferencia Ilimitada

Cpanel

Sistemas de Redundancia de Datos

+ Respaldos todos los días

+ Respaldos Externos

99,75% Uptime enlace

[Contratar](#)

Plan Premium
Sitios Web Ilimitados

\$ 300.000
+ iva (anual)

25 GB de Espacio

500 Cuentas de Email

Ilimitadas Bases de Datos MySQL

Transferencia Ilimitada

Cpanel

Sistemas de Redundancia de Datos

+ Respaldos todos los días

+ Respaldos Externos

99,75% Uptime enlace

[Contratar](#)

http://www.bluehosting.cl/web-hosting-pyme/

	Plan Pyme 1	Plan Pyme 2	Plan Pyme 3
	Plataforma Cloud con Servidores DELL PowerEdge de Alto Rendimiento		
	Datacenter Propio en Chile - World Class TIER III		
	8 GB	12 GB	20 GB
	1	2	12
	50 GB	Ilimitada	Ilimitada
	5	20	Ilimitadas
	5	20	Ilimitadas
	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
	5	20	Ilimitados
	5	20	Ilimitados
	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vía Ticket! Email, Teléfono y Chat 24/7		
Precio			
3 Años (sin Iva Incluido)	\$28.900 /anual	\$32.900 /anual	\$36.900 /anual
2 Año (sin Iva Incluido)	\$29.900 /anual	\$33.900 /anual	\$37.900 /anual
1 Año (sin Iva Incluido)	\$30.900 /anual	\$34.900 /anual	\$38.900 /anual
	<input type="button" value="Comprar"/>	<input type="button" value="Comprar"/>	<input type="button" value="Comprar"/>

Fuente Elaboración Propia

ANEXO D: COSTOS OPERACIONALES

Detalle costos Operacionales en la tabla 12.

Tabla 28: Inversión Operacional

Oficina Virtual

PLANES OFICINAS PADRE MARIANO			
CARACTERISTICAS PLANES PADRE MARIANO	MICROEMPRESARIO	EMPRENDEDOR	PYME
MENSUALES	\$ 24.000	\$ 33.000	\$ -----
TRIMESTRALES	\$ 57.000	\$ 78.000	\$ 153.000
SEMESTRALES	\$ 93.000	\$ 135.000	\$ 253.000
ANUALES	\$ 147.000	\$ 243.000	\$ 403.000
Todos los Valores son más IVA			
	Contratar	Contratar	Contratar

<http://www.virtualpyme.cl/padremariano.html>

Compra Equipos

[ESCRIBE TU COMENTARIO](#)

SKU: 448226-999-

Notebook Asus 14" Intel Core i5 4GB/1TB



\$399.990

Normal: \$429.990

CANT

1

Agrega a tu carro

[VER MÁS INFORMACIÓN DEL PRODUCTO](#)

<http://www.paris.cl/tienda/es/paris/computacion/notebook/notebook-14-intel-core-i5-4gb-1tb-448226-ppp->

Compra celulares

Plan Cuota de tráfico	Minutos incluidos Todo destino	Cargo fijo propio	
Empresa Smartphone 1 GB Valor MB Adicional \$ 11	150 Valor min adicional \$ 72	\$ 19.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 1.5 GB Valor MB Adicional \$ 10	250 Valor min adicional \$ 70	\$ 25.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 2 GB Valor MB Adicional \$ 9	380 Valor min adicional \$ 67	\$ 29.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 3.5 GB Valor MB Adicional \$ 8	580 Valor min adicional \$ 64	\$ 39.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 5 GB Valor MB Adicional \$ 7	Ilimitado*	\$ 49.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 6.5 GB Valor MB Adicional \$ 6	Ilimitado*	\$ 59.990	[Solicitar_
Empresa Smartphone 8 GB Valor MB Adicional \$ 5	Ilimitado*	\$ 69.990	[Solicitar_

* El cargo fijo mensual de estos planes incluye llamadas de voz originadas y terminadas dentro de Chile en una cantidad ilimitada de minutos hasta 150 números distintos de destino en un mes. Una vez excedidos estos 150 números, todas las llamadas comenzarán a cobrarse a \$99 el minuto.

http://empresas.entel.cl/PortalEmpresas/appmanager/entel/entel?_nfpb=true&_pageLabel=P7240013271380199464991

Oficina
Segundo
año

portalinmobiliario.com [Perfil]

Arrendar ▾ Oficina ▾ Ñuñoa, Santiago, Metropolitana

Av. Irarrázaval 3166 - Oficina 31

Inicio > Arriendo > Oficina > Metropolitana > Ñuñoa

7 Fotos

Av. Irarrázaval 3166 - Oficina 31
\$ 290.846
UF 11,81

Ubicación referencial

Código: 2055572 Publicada: 01-12-2014	Dirección Av. Irarrázaval 3166 - Oficina 31, Ñuñoa	Programa 2 Privados 1 Baño	Superficie 60 m ² útil
--	--	----------------------------------	--------------------------------------

<http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/nunoa-metropolitana/2055572-av-irrazaval-3166-oficina-31-uda?tp=3&op=2&iug=324&ca=3&ts=1&sd=15&sh=100&dh=3&bh=2&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=2>

Fuente Elaboración Propia

ANEXO E: CALCULO TASA DESCUENTO

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron dos métodos, siendo un punto medio entre ambos resultados el utilizado:

1. CAPM

Para el cálculo de la tasa mediante la herramienta CAPM, se utilizaron como parámetros los siguientes valores:

- Beta (β_e): 1,02 obtenido por Damodaran¹⁵ como el índice beta sin apalancar para la industria de Internet, y servicios de software como promedio global.
- Tasa libre de riesgo (Γ_f): Se obtuvo como promedio de los intereses de bonos emitidos por Tesorería General de la Republica a diez años en pesos, entre los años 2009 y 2014¹⁶. La cual corresponde a un 5.72%
- Tasa de riesgo para Chile ($\Gamma_m - \Gamma_f$): se considera como 5.90% calculada por Damodaran.¹⁷

La tasa de descuento obtenida al hacer los cálculos, con la fórmula:

$$\Gamma_e = \Gamma_f + \beta_e * (\Gamma_m - \Gamma_f)$$

Luego de reemplazar se obtiene que la tasa de descuento a utilizar de ser de un 11.73%

2. Por otro lado, se recomienda que para iniciativas con ingresos inciertos se utilice una tasa de descuento del 25%.

Finalmente se decide utilizar una tasa de descuento correspondiente al punto medio que corresponde a: 18.36%

¹⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

¹⁶ Banco central http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_db.htm

¹⁷ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXO F: FLUJO DE CAJA HORIZONTE 10 AÑOS

En este anexo se encuentra flujo de caja a un horizonte de 10 años, manteniendo una tasa de crecimiento de suscriptores de un 20% y una tasa de descuento de un 18,36%.

Tabla 29: Flujo de caja horizonte 10 años

Análisis Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	19.701.600	47.283.840	56.740.608	68.088.730	81.706.476	98.047.771	117.657.325	141.188.790	169.426.548	203.311.857	
Costos Fijos	42.781.470	49.912.946	54.374.546	59.282.306	64.680.842	70.619.232	77.151.460	84.336.911	92.240.908	100.935.304	
Costos Operación	1.921.470	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946	
Remuneraciones	40.560.000	44.616.000	49.077.600	53.985.360	59.383.896	65.322.286	71.854.514	79.039.966	86.943.962	95.638.358	
Marketing y promoción		300.000									
EBITDA		(23.079.870)	(2.629.106)	2.366.062	8.806.424	17.025.634	27.428.539	40.505.865	56.851.878	77.185.640	102.376.553
EBITDA %		-	-	4%	13%	21%	28%	34%	40%	46%	50%
Depreciación y amortiz.											
Utilidad Bruta		(23.079.870)	(2.629.106)	2.366.062	8.806.424	17.025.634	27.428.539	40.505.865	56.851.878	77.185.640	102.376.553
Impuestos 25%		-	-	591.516	2.201.606	4.256.408	6.857.135	10.126.466	14.212.970	19.296.410	25.594.138
Utilidad Neta		(23.079.870)	(2.629.106)	1.774.547	6.604.818	12.769.225	20.571.404	30.379.399	42.638.909	57.889.230	76.782.415
Utilidad Neta %		-	-	3%	10%	16%	21%	26%	30%	34%	38%
Inversiones	11.056.728	-	-	177.455	660.482	1.276.923	11.513.908	3.037.940	4.263.891	5.788.923	7.678.241
Inversion Tecnología	9.456.768		-	-	-	-	9.456.768				
Inversion Capital Trabajo				177.455	660.482	1.276.923	2.057.140	3.037.940	4.263.891	5.788.923	7.678.241
Inversion Activo Fijo	1.599.960										
Flujo de Caja Neto	(\$11.056.728)	(\$23.079.870)	(\$2.629.106)	1.597.092	5.944.336	11.492.303	9.057.496	27.341.459	38.375.018	52.100.307	69.104.173
Flujo de Caja Acumulado	(\$11.056.728)	(\$34.136.598)	(\$36.765.704)	(\$35.168.612)	(\$29.224.276)	(\$17.731.973)	(\$8.674.477)	18.666.981	57.041.999	109.142.306	178.246.479

Fuente Elaboración Propia

Tabla 30: VAN y TIR considerando un horizonte de 10 años

Tasa descuento	18,36%
VAN	\$22.402.198,60
TIR	28%

Fuente Elaboración Propia

ANEXO G: SENSIBILIDAD TASA CRECIMIENTO SUSCRIPTORES

Flujo de cajas con una tasa de crecimiento de suscriptores de un 35 % anual, manteniendo la tasa de descuento en un 18,36%.

Tabla 31: Proyección ventas horizonte 5 años

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Suscripciones	0	400	540	729	984	1.329
Ingreso Suscripción		19.701.600	53.194.320	71.812.332	96.946.648	130.877.975

Elaboración Propia

Tabla 32: Flujo de caja horizonte 5 años

Análisis Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		19.701.600	53.194.320	71.812.332	96.946.648	130.877.975
Costos Fijos		42.781.470	49.912.946	54.374.546	59.282.306	64.680.842
Costos Operación		1.921.470	5.296.946	5.296.946	5.296.946	5.296.946
Remuneraciones		40.560.000	44.616.000	49.077.600	53.985.360	59.383.896
Marketing y promoción		300.000				
EBITDA		(23.079.870)	3.281.374	17.437.786	37.664.342	66.197.133
EBITDA %		-	-	24%	39%	51%
Depreciación y amortiz.						
Utilidad Bruta		(23.079.870)	3.281.374	17.437.786	37.664.342	66.197.133
Impuestos 25%		-	-	4.359.447	9.416.086	16.549.283
Utilidad Neta		(23.079.870)	3.281.374	13.078.340	28.248.257	49.647.850
Utilidad Neta %		-	-	18%	29%	38%
Inversiones	11.056.728	-	-	1.307.834	2.824.826	4.964.785
Inversion Tecnología	9.456.768		-	-	-	-
Inversion Capital Trabajo				1.307.834	2.824.826	4.964.785
Inversion Activo Fijo	1.599.960					
Flujo de Caja Neto	(\$11.056.728)	(\$23.079.870)	\$3.281.374	11.770.506	25.423.431	44.683.065
Flujo de Caja Acumulada	(\$11.056.728)	(\$34.136.598)	(\$30.855.224)	(\$19.084.718)	\$6.338.713	\$51.021.778

Fuente Elaboración Propia

ANEXO H: NECESIDADES EMPRENDEDORES

Principales necesidades de los emprendedores detectadas en las diversas fuentes de información. En la siguiente tabla, se detalla cuáles de las principales instituciones pro-emprendimiento en Chile satisface cada una de ellas.

Tabla 33: Principales necesidades emprendedores

Descripción	ASECH	Co-Work	StartUpChile	e-Tucadis	EEAA	CORFO
Financiamiento etapa inicial			X			
Financiamiento operacional para nuevo negocio						X
Espacio físico		X	X			
Talleres de herramientas y metodologías (conocimiento teórico)	X			X		
Casos de éxito					X	
Gestión del conocimiento de las experiencias					X	
Asesoría Legal	X					
Asesoría resiliencia					X	

Fuente: Elaboración Propia