



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

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TALLERES ONLINE SOBRE
TEMÁTICAS CULTURALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CRISTIÁN LOEWE VALDÉS

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TALLERES ONLINE SOBRE TEMÁTICAS CULTURALES

Cultura Telemática es un proyecto de negocio que consiste en la implementación de un nuevo modelo de negocio en el mercado chileno actual, el cual considera el diseño, la producción y comercialización de talleres online sobre temáticas culturales, que se ofrecerán al público tanto en modalidad sincrónica como asincrónica. Este proyecto tiene el propósito de acercar el mundo de la cultura a la ciudadanía desde una nueva ventana, aprovechando especialmente el fenómeno de interacción social telemática que se ha forjado en los últimos dos años con motivo de las medidas sanitarias para enfrentar la pandemia por el virus COVID-19. Cabe destacar que, si bien existen en el mercado una amplia gama de actividades que ya se imparten en formato online -número que ha aumentado significativamente en los últimos meses-, existe una baja oferta en lo relativo a temáticas culturales, por lo que hemos decidido investigar y posteriormente modelar un servicio que consideramos de alto valor y con un promisorio horizonte de crecimiento en el corto y mediano plazo. Finalmente, este servicio se ubica en el marco de posibilidades básicas de conectividad de que goza actualmente la población chilena, las cuales se han visto fuertemente ampliadas tanto en cantidad como en calidad a partir de la actual pandemia. Nuestro servicio entrega nuevas posibilidades para conocer e interactuar en torno al mundo de la cultura, en un país donde las barreras geográficas han sido un factor relevante de desarrollo a lo largo de toda su historia.

Antes de desarrollar la metodología para determinar nuestro modelo de negocio, llevamos a cabo un análisis interno y externo de la industria; realizamos un estudio de mercado alimentado tanto por cifras de organismos gubernamentales como por una encuesta de nuestra propia creación, considerando a la vez aspectos operativos, de marketing y recursos humanos, detallando la respectiva implementación de cada uno de ellos. Junto a lo anterior, evaluamos una serie de indicadores financieros que resultan fundamentales para determinar la viabilidad del proyecto en un horizonte de 4 años.

La propuesta final consiste en ofrecer inicialmente dos alternativas de aprendizaje y/o entretenimiento digital: una de modalidad sincrónica, que consta de tres tipos de talleres -de 2, 3 y 4 sesiones cada uno-; y una asincrónica, que consiste en la compra del registro audiovisual de los talleres sincrónicos previamente realizados. El proyecto tiene el objetivo de alcanzar las 5.619 inscripciones en talleres durante el primer año de operación, que representarán un ingreso de \$168.028.809 pesos. La evaluación a 4 años, considerando perpetuidad, muestra un VAN positivo con un valor de \$14.682.232, calculado con una tasa de costo de capital de 14,9% financiando con 100% de capital. La TIR asciende a un 16,77% y el período de recuperación de capital en el escenario esperado es de 12 meses, por lo cual es altamente recomendable ejecutar el negocio.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 El mundo hacia el teletrabajo	1
1.2 Ocio, entretenimiento y tiempo libre	2
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 3	
2.1 Cancelación de actividades culturales debido a la crisis sanitaria actual	3
2.2 Industria cultural y difusión online	4
2.3 Análisis de difusión de procesos creativos en formato online, según área cultural y artística	5
3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS	6
3.1 Factibilidad estratégica	6
3.2 Factibilidad técnica	7
3.3 Factibilidad económica	7
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	7
4.1 Objetivo general	7
4.2 Objetivos específicos	7
4.3 Resultados esperados	8
5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	8
5.1 Sobre el concepto de “cultura”	8
5.2 Nuestra propuesta	8
6. MARCO CONCEPTUAL	9
6.1 Cinco Fuerzas de Porter	9
6.2 Estrategias Genéricas de Porter	10
6.3 Marketing Mix	11
6.4 Customer Journey Map (Mapa de Experiencia de Cliente)	11
6.5 CANVAS	11
7. METODOLOGÍA	11
7.1 Diagnóstico	11
7.2 Mercado potencial	12
7.3 Competencia	12
7.4 Necesidades y características del cliente: identificar y caracterizar a los potenciales clientes, en relación a las necesidades y atributos	

centrales que inciden en la decisión de consumo de talleres online sobre temáticas culturales.....	12
7.5 Entorno.....	13
7.6 Conclusión del diagnóstico.....	13
7.7 Determinación del Modelo de Negocio	13
7.8 Plan de Marketing Mix	13
7.9 Plan de Operaciones	13
7.10 Plan de Gestión de Personas	14
7.11 Evaluación Financiera.....	14
7.12 Conclusiones.....	14
8. DIAGNÓSTICO	14
9. MERCADO POTENCIAL.....	15
9.1 Distribución de la población chilena.....	15
9.2 Distribución del consumo cultural en Chile.....	19
10. COMPETENCIA.....	27
10.1 Los competidores en Chile.....	27
10.2 Formatos relevantes que es necesario tener en cuenta	27
10.3 Grados académicos y certificaciones.....	28
10.4 Cuatro modelos de negocio que cabe considerar con especial detalle 30	
10.5 Conclusiones.....	35
11. NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES	36
11.1 Encuesta realizada vía WhatsApp y GoogleForms a 228 personas ..	36
11.2 Conclusiones.....	39
12. ENTORNO.....	40
12.1 Modelo Cinco Fuerzas de Porter	40
12.2 Evaluación del Macro Entorno: Análisis PESTEL	44
13. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	51
14. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	53
14.1 Determinación de la forma jurídica de nuestra empresa	54
(i) Comparativo de los tipos de sociedades en Chile.....	54
(ii) Constitución de <i>Talleres Cultura Telemática SpA</i>	55
(iii) Régimen Tributario de <i>Talleres Cultura Telemática SpA</i>	57
15. PLAN DE MARKETING	58
16. PLAN DE OPERACIONES	61

16.1 Actividades primarias	62
16.2 Actividades secundarias.....	63
17. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	64
17.1 Personal contratado por la empresa	65
17.2 Personal a honorarios	67
18. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	69
18.1 Tipos de talleres y características.....	69
18.2 Gastos fijos y recursos humanos.....	71
18.3 Evaluación escenario base.....	77
18.4 Cálculo del valor a perpetuidad	77
18.5 Depreciación.....	77
18.6 Conclusiones del análisis financiero	78
19. CONCLUSIONES	78
20. BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS.....	83
Anexo A: Entrevista José de la Carrera, socio de la Agencia Catalejo, creadora de Talleres de Bolsillo.	83
Anexo B: La Encuesta Nacional de Uso del Tiempo Libre (ENUT) 2019.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados Pregunta 1	38
Tabla 2: Resultados Pregunta 2	38
Tabla 3: Resultados Pregunta 3	38
Tabla 4: Resultados Pregunta 4	39
Tabla 5: Resultados Pregunta 5	39
Tabla 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el modelo de negocio.....	40
Tabla 7: FODA del proyecto	52
Tabla 8: Cadena de valor requerida para Cultura Telemática.....	62
Tabla 9: organigrama de la empresa	65
Tabla 10: Formato de taller tipo 1.....	70
Tabla 11: Formato de taller tipo 2.....	70
Tabla 12: Formato de taller tipo 3.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Actividades culturales planificadas para el año 2020, que fueron canceladas desde el 03 de marzo, por motivos de la pandemia COVID-19	4
Gráfico 2: Resultados de encuesta en la industria cultural, con respecto a la difusión de los procesos creativos en formato online	5
Gráfico 3: Resultados de encuesta en la industria cultural, con respecto a la posibilidad de difusión de actividades artísticas en formato online	6
Gráfico 4: Distribución de la población chilena según grupos de edad.....	15
Gráfico 5: Evolución de la distribución de la población chilena según grupos de edad, 1992-2050	16
Gráfico 6: Distribución de la población chilena según ubicación territorial.....	18
Gráfico 7: Porcentaje de personas que declaran no haber asistido, en los últimos 12 meses o nunca en su vida, a alguna práctica o manifestación artística o cultural según región del país	19
Gráfico 8: Porcentaje de participación en espectáculos de artes escénicas y musicales por nivel educacional.....	20
Gráfico 9: Porcentaje de asistencia al cine, exposiciones de arte, circo y compra de artesanía por nivel educacional.....	20
Gráfico 10: Porcentaje de asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas por nivel educacional.....	21
Gráfico 11: Porcentaje de participación en actividades relacionadas con el patrimonio por nivel educacional.....	21
Gráfico 12: Porcentaje de visitas a parques nacionales, santuarios de la naturaleza, edificios o barrios históricos y participación en fiestas religiosas, ceremoniales, ritos y prácticas de pueblos originarios por nivel educacional	22
Gráfico 13: Porcentaje de la población que escucha música, radio, ve tv, utiliza internet y/o juega videojuegos con frecuencia diaria por nivel educacional	23
Gráfico 14: Porcentaje de participación en nueve o más actividades artístico-culturales por rango de edad	24
Gráfico 15: Porcentaje de asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas por rango de edad	24

Gráfico 16: Porcentaje de participación en actividades relacionadas con el patrimonio por rango de edad.....	25
Gráfico 17: Porcentaje de visitas a parques nacionales, santuarios de la naturaleza, edificios o barrios históricos y participación en fiestas religiosas, ceremoniales, ritos y prácticas de pueblos originarios por rango de edad	26
Gráfico 18: Porcentaje de la población que escucha música, radio, ve tv, utiliza internet y/o juega videojuegos con frecuencia diaria por rango de edad	26
Gráfico 19: expectativas reales del PIB, antes y después de la pandemia. Última actualización 19 de abril de 2021.....	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El mundo hacia el teletrabajo

Qué duda cabe que la transición hacia el teletrabajo se ha visto inconmensurablemente acelerada en la mayoría de las industrias como consecuencia de las medidas de confinamiento por la pandemia del COVID-19. Sin ir más lejos, la Revista Time ha catalogado el fenómeno como “*el mayor experimento de trabajo desde casa del mundo*”. No obstante aquello, siempre fueron muchos -motivados en general por las cifras que aportaba el periódico británico *The Guardian*¹- quienes hace ya bastante tiempo intuían un “cambio permanente” hacia el trabajo remoto. Entre velocidades de internet más rápidas, almacenamiento en la nube más confiables y cambios de actitud sobre el bienestar y la conciliación laboral y personal, ya previo al COVID-19 no era de extrañar que el teletrabajo se fuera convirtiendo en una opción atractiva y viable tanto para las personas como para las empresas. Y post pandemia para qué decir.

A continuación, algunas cifras relevantes al respecto:

- El teletrabajo ha aumentado un 91% su popularidad en los últimos 10 años.²
- El 73 % de las industrias tendrá teletrabajadores en sus filas para 2028.³
- Un pronóstico de Regus predice que, para 2030, la economía de EE.UU. podría experimentar un impulso de US\$4.500 millones gracias a la flexibilización del trabajo.⁴
- Según Forbes, el teletrabajo ya no es considerado como un mero “beneficio”. Los trabajadores ya no solo buscan sueldos atractivos, sino que también miran el conjunto general. Ese conjunto general implica la conciliación laboral y personal y la obtención de horarios y condiciones más flexibles.⁵
- A finales de 2020, el 80% de los trabajadores estadounidenses dice que rechazaría un empleo que no ofreciera trabajo flexible.⁶
- Mientras tanto, en una encuesta a 880 trabajadores del conocimiento de EE.UU., el 74% dijo que estaría dispuesto a renunciar a su trabajo para teletrabajar.⁷
- Para 2030, la demanda de teletrabajo aumentará en un 30% a medida que la generación Z pase a formar parte de lleno de la población activa.⁸

¹ <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>

² <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>

³ <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>

⁴ <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2019/02/01/remote-working-is-it-more-than-a-trend/?sh=12ec95437fdf>

⁶ <https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>

⁷ <https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/>

⁸ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/with-coronavirus-in-mind-are-you-ready-for-remote-work/>

- El 34% de los encuestados en un sondeo dijo que aceptaría un recorte en su sueldo del 5% a cambio de teletrabajar.⁹

Estas cifras muestran que el lugar del trabajo moderno está cambiando inexorablemente, y que la flexibilidad es la base de cómo están forjando las personas sus hábitos profesionales del día a día. En ese sentido, los acontecimientos sanitarios recientes indudablemente acelerarán el ánimo de las empresas por pensar de manera más proactiva la capacitación y habilitación para el teletrabajo a largo plazo.

1.2 Ocio, entretenimiento y tiempo libre

Un estudio realizado en Chile el año 2018¹⁰ mostraba que las tres actividades que todas las generaciones realizaban con mayor frecuencia en su tiempo libre eran "*navegar por internet*", "*conectarse a las redes sociales*" y "*escuchar música*". El estudio precisaba que "*ver TV abierta/TV cable*" era una actividad que se estaba volviendo más adulta, ya que sólo los mayores declaraban realizarla habitualmente. Un 90% de los *baby boomers* (entre 51 y 70 años) declaraba verla todos los días y/o 3-4 veces por semana, mientras que en las generaciones Z (entre 13 y 20 años) y *millennials* (entre 21 y 34 años) el número llegaba a 70%. Asimismo, el estudio rescataba que cerca de un 70% de los encuestados declaraba tener algún tipo de pasatiempo online. Así, y al igual como ya ocurría con la migración del trabajo presencial al trabajo remoto, el entretenimiento online era una realidad que se gestaba con fuerza ya previo a la pandemia.

No obstante, dada la experiencia de lo que ha significado socialmente este cambio abrupto en los hábitos de trabajo a causa del COVID-19, son muchos los estudios recientes que han entregado nuevas luces sobre fenómenos que se han ido dando con preocupante intensidad durante esta pandemia, principalmente asociados a las correcciones que debiesen realizarse si en un futuro queremos que el teletrabajo sea una posibilidad real, sostenible y mentalmente sana.

Casos como el de Suiza, en que el gobierno amenazó con estar estudiando "cortar" el servicio de Netflix en el país producto del colapso por su demanda y velando por priorizar más y mejores mecanismos de comunicación entre los ciudadanos en cuarentena, son elocuentes en cuanto a que la revolución de la conexión remota será un hito que escapará a las labores meramente profesionales. En España, por ejemplo, durante el periodo de marzo-diciembre de 2020 aumentó en un 40% el uso de redes sociales, mientras que la operación en teléfonos móviles subió en un 50% según reportes de los operadores del servicio en ese país.

⁹ <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2019>

¹⁰ <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-julio-2018/>

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Dado lo expuesto en el numeral anterior, se observa una oportunidad para incursionar en el mercado de la creación y comercialización de talleres online, de manera de capitalizar esta violenta transición hacia el entretenimiento online. En este sentido, la oportunidad es especialmente atractiva en el caso del mundo de la cultura, donde el fenómeno que se ha dado durante la pandemia ha sido inmediato y profundo: ante la obvia imposibilidad de continuar con los actos presenciales (conciertos, obras o presentaciones en vivo), desde las primeras semanas comenzaron a proliferar sus versiones online. Los festivales en Instagram y las cesiones de obras en abierto fueron muy celebradas, pero ¿quién se beneficia de esta nueva forma de difusión de contenidos, generalmente gratuitos? Según Eurostat, el 70% de las conexiones a Internet se generan para consumir contenido cultural¹¹. Ese beneficio no llega a los creadores, sino a los intermediarios. Uno de los sectores en los que este fenómeno ha sido más significativo es el del libro. Amazon ha sido otra de las empresas que más rentabilidad ha sacado de esta crisis: se estima que crecerá más de un 20% en este año 2021.

En concordancia con lo expuesto, existe la oportunidad de crear una nueva ventana que ofrezca una nueva forma de hacer llegar disciplinas culturales a más audiencias en tiempos de pandemia y post pandemia. Esta oportunidad se sostiene sobre un diagnóstico crítico respecto de la cantidad y modalidad de los espacios que se ofrecen actualmente en el mercado cultural telemático de transmisión online, sean estas sincrónicas o asincrónicas.

A continuación, se ofrecen algunas cifras que dan cuenta de la realidad de la industria cultural chilena y su relación con el medio online:

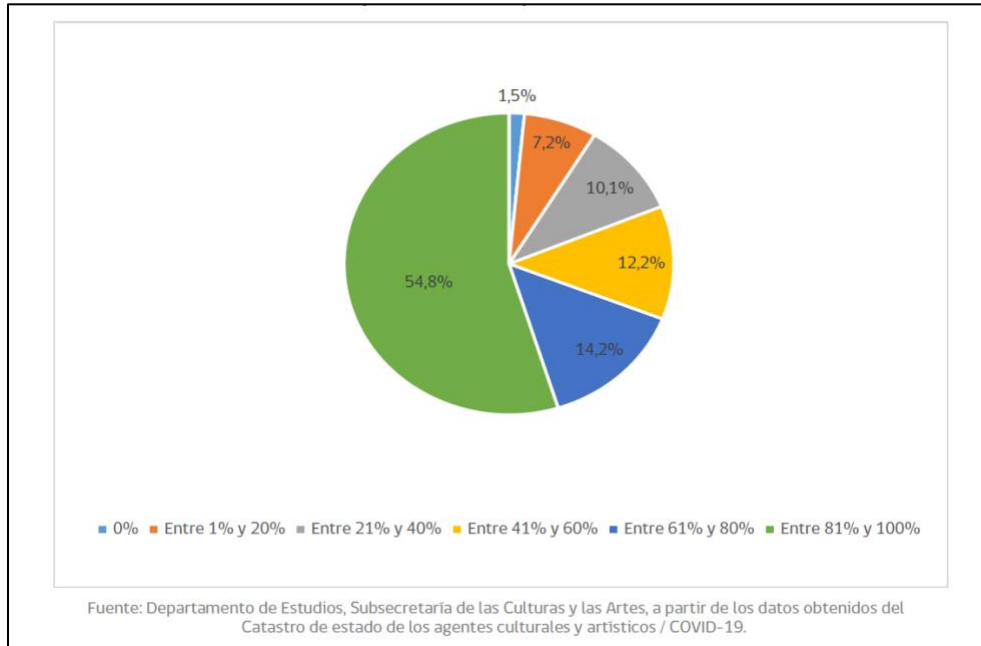
2.1 Cancelación de actividades culturales debido a la crisis sanitaria actual

Resulta muy relevante el alto porcentaje de cancelación de actividades culturales en Chile. Más de la mitad de las agrupaciones u organizaciones encuestadas¹² (1.059 agentes) señalaron haber suspendido entre el 81% y el 100% de sus actividades desde el 3 de marzo de 2020. Esta situación es consistente con lo que los encuestados consideran como el principal problema de este momento: la cancelación de actividades previamente confirmadas.

¹¹ <https://elpais.com/cultura/2020-09-16/la-cultura-espanola-teme-que-la-covid-19-prolongue-los-efectos-de-la-decada-perdida.html>

¹² "Catastro de estado de los agentes culturales y artísticos / COVID-19", Departamento de Estudios, Subsecretaría de las Culturas y las Artes, abril de 2020.

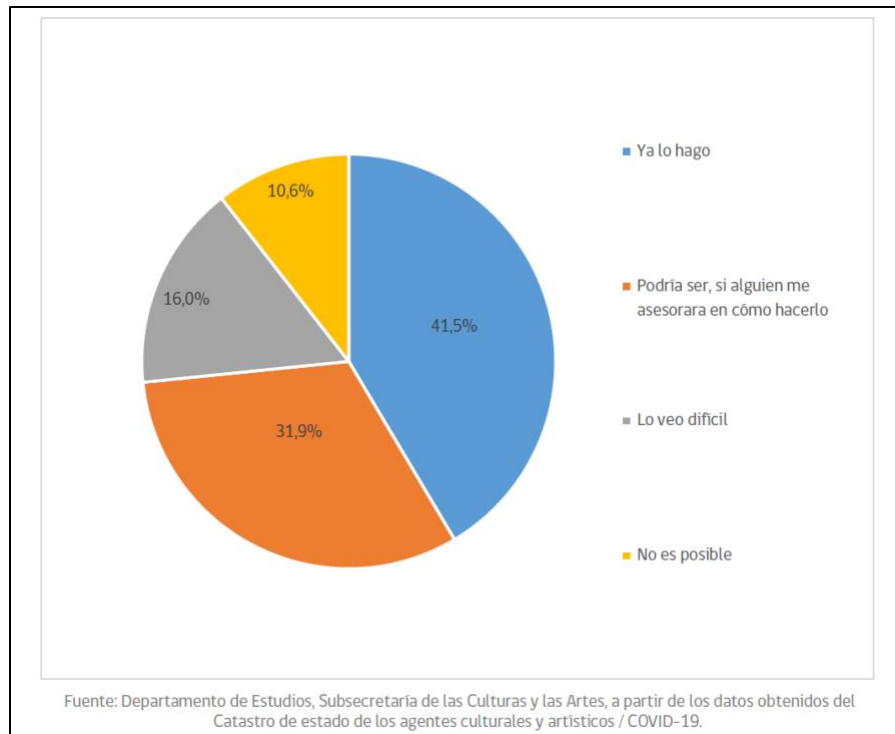
Gráfico 1: Actividades culturales planificadas para el año 2020, que fueron canceladas desde el 03 de marzo, por motivos de la pandemia COVID-19



2.2 Industria cultural y difusión online

El uso de plataformas online para la difusión de los procesos creativos se puede valorar, por un lado, como una alternativa que muchos agentes catastrados están utilizando y, por otro lado, como una posibilidad que un gran porcentaje estaría de acuerdo en probar como modalidad de difusión de sus actividades y procesos creativos para el periodo actual. Junto a lo anterior, un alto porcentaje de agrupaciones u organizaciones catastradas indican que ellos hacen difusión de su proceso creativo a través de servicios online (41,5%), mientras que otras señalaron que podrían realizarlo, si alguien los asesorara en cómo hacerlo (31,9%). Estos resultados obtenidos, muestran una gran disposición a realizar difusión a través de estas plataformas, llegando al 73,4% de las respuestas. Por el contrario, en el 26,6% de los catastrados, existiría una percepción de dificultad respecto de esta posibilidad.

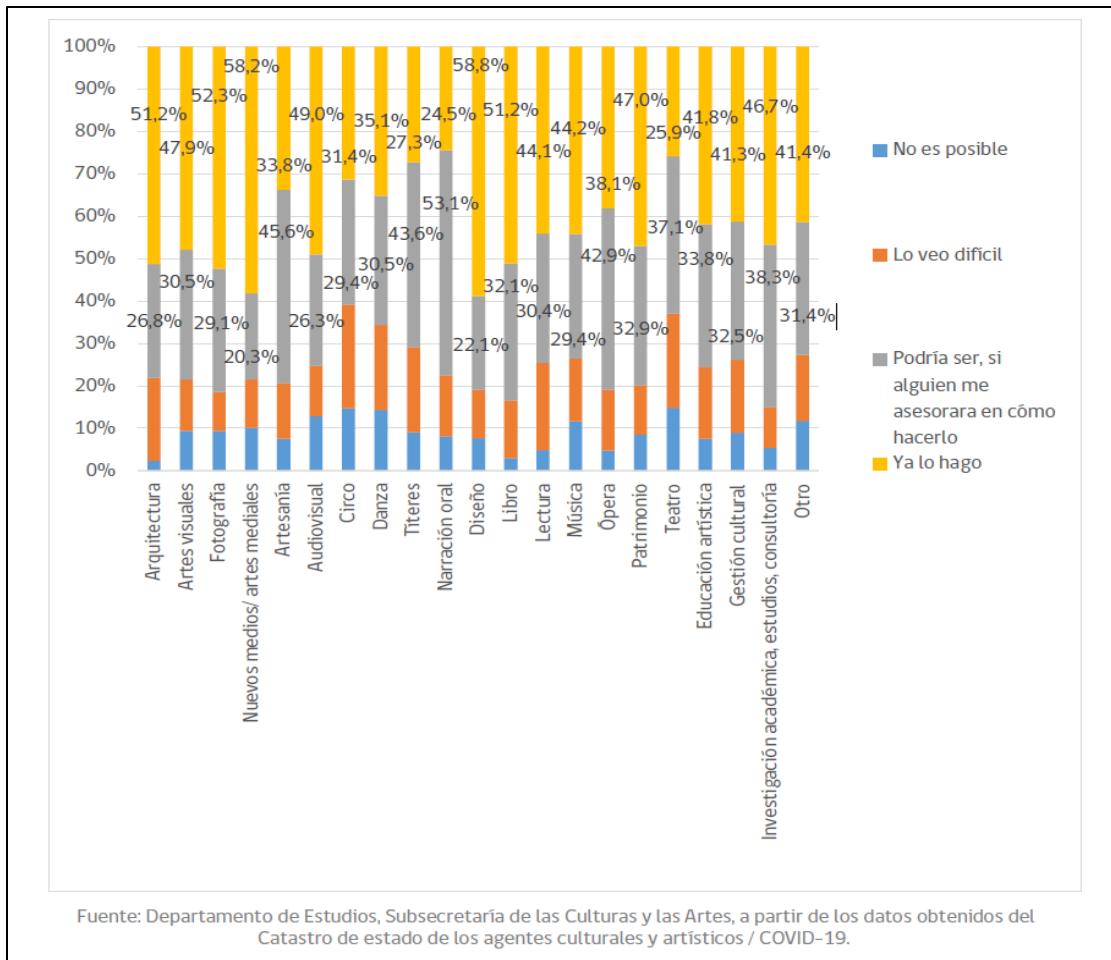
Gráfico 2: Resultados de encuesta en la industria cultural, con respecto a la difusión de los procesos creativos en formato online



2.3 Análisis de difusión de procesos creativos en formato online, según área cultural y artística

Considerando las posibilidades de realizar difusión de las actividades a través de algún formato online, según área, el 42,0% de las agrupaciones u organizaciones catastradas señalaron estar realizándolo en la actualidad. Las áreas en las que se estarían empleando estos medios de forma más activa son Diseño (58,8%), Nuevos medios/artes mediales (58,2%) y Fotografía (52,3%). Resulta significativo el que el 32,3% de las agrupaciones u organizaciones catastradas estén dispuestas a, con algún tipo de asesoría, implementar este tipo de difusión. En esta situación se puede considerar nuevamente a agrupaciones u organizaciones de la Narración oral, Artesanía y Títeres. Si bien el área de Teatro manifiesta el 37,1% de posibilidades de explorar esta alternativa, la observación general del área, considerando todas las opciones, es más cercana a ver esta modalidad como algo más bien difícil o imposible. Si se analiza agrupadamente la disposición a implementar una modalidad de este tipo, considerando juntas las opciones "Lo veo difícil" y "No es posible", se observa que las áreas de Teatro, Circo y Danza lo evaluarían como un mecanismo más dificultoso.

Gráfico 3: Resultados de encuesta en la industria cultural, con respecto a la posibilidad de difusión de actividades artísticas en formato online



3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS

Respecto a la factibilidad de la creación de esta empresa con un modelo de negocio rentable y sostenible, las preguntas clave que permitirán despejar las dudas más relevantes son:

3.1 Factibilidad estratégica

- Una vez finalizada la pandemia, ¿perdurarán en el tiempo los hábitos creados a partir de la acelerada transición hacia actividades remotas online?
- ¿Está la industria cultural dispuesta a abrir nuevos canales online para la difusión de su trabajo?
- ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para que la empresa sea rentable y sostenible en el tiempo?

3.2 Factibilidad técnica

- ¿Son las temáticas culturales susceptibles de ser tratadas de manera fidedigna y atractiva a través de medio remotos online?

3.3 Factibilidad económica

- ¿Cuál es el nivel mínimo de demanda (entendida como número mínimo de talleres mensuales y de participantes por taller) al que debemos aspirar para que una empresa de esta naturaleza sea viable económicamente?

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1 Objetivo general

Determinar el modelo de negocios que permita la creación y entrada en funcionamiento -desde 1 de septiembre de 2021- de una empresa dedicada a la producción y comercialización de talleres online -sincrónicos y asincrónicos- sobre temáticas culturales, aprovechando las oportunidades que abren los nuevos hábitos de interacción telemática desarrollados con motivo de la pandemia por COVID-19.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar si los hábitos de interacción telemática desarrollados durante la pandemia generan indicadores positivos en personas y empresas, de manera de proyectar su sostenibilidad en el tiempo.
- Definir la viabilidad de crecimiento de la industria cultural chilena hacia la realización o difusión de actividades en formato online.
- Identificar el mercado de los principales competidores y las características principales de sus modelos de negocio. Profundizar en los 3 principales competidores.
- Definir el modelo de negocio, considerando al menos los siguientes aspectos:
 - (i) Naturaleza jurídica de la empresa
 - (ii) Periodicidad de los talleres
 - (iii) Duración de las sesiones
 - (iv) Precio de los talleres
 - (v) Remuneración expositores
 - (vi) Número máximo de asistentes por taller
 - (vii) Dinámica de las sesiones
- Realizar una evaluación y simulación financiera del plan de negocios a 4 años, a fin de determinar la cantidad de talleres mensuales y número de asistentes a cada uno de ellos que son necesarios para obtener (i) una tasa de

crecimiento del 10% anual, (ii) una TIR anual sobre un 20% en un período de evaluación a cuatro años, y (iii) un VAN positivo al cuarto año del proyecto.

4.3 Resultados esperados

Se espera lograr la creación de un documento que permita determinar el tipo de modelo de negocio, y la cantidad de talleres mensuales y número de personas asistentes necesarios, para hacer factible su entrada en funcionamiento en Chile desde el 1 de septiembre de 2021 y por un plazo de 4 años.

5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

5.1 Sobre el concepto de “cultura”

En cuanto a la definición de “talleres online sobre temáticas asociadas al mundo de la cultura”, cabe precisar que definir los parámetros de «cultura» ha sido un gran desafío para el presente trabajo, y es por ello que, tratándose de una temática en constante evaluación y reconstrucción, se ha adoptado la definición de Unesco:

“La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social, y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.”¹³

Nuestro propósito es entender la cultura como un factor de cohesión social y de bienestar, a la vez que, como un conjunto de valores, repositorio de la identidad humana y diversidad, y manifestación de la creatividad artística y humana (Unesco, 2014).

Considerando que esta definición es eminentemente operativa, se encuentra siempre abierta a nuevos aportes y precisiones por parte de los distintos actores del ámbito artístico-cultural.

5.2 Nuestra propuesta

La propuesta contempla abordar los siguientes asuntos:

- Tipo de modelo de negocio más conveniente para la empresa.
- Flujo de talleres mensuales y número de personas asistentes necesarios para que la empresa sea factible económicamente para entrar en funcionamiento en Chile desde el 1 de septiembre de 2021 y por un plazo de 4 años.
- Viabilidad de crecimiento de la industria cultural chilena hacia la realización o difusión de actividades en formato online.
- Temáticas que más interesan al público chileno.

¹³ Unesco, 2019, pág. 9

- Perfil de expositores que más interesan al público chileno.
- Precio que estaría dispuesto a pagar un chileno mayor de 15 años por participar en talleres de esta naturaleza.

No se abordarán las posibilidades de extenderse fuera del territorio nacional, ni tampoco posibles fuentes de financiamiento.

En cuanto a definiciones previas en la estructura del modelo de negocio, podemos indicar las siguientes:

- La empresa estará dirigida por un gerente general, que a la vez es el dueño del 100% de la propiedad de la empresa. Ello se mantendrá al menos durante el primer año de funcionamiento del proyecto. El perfil profesional del gerente general es de un abogado, con un magister en gestión y dirección de empresas y con una afición de larga data por temas vinculados al mundo de la cultura.
- Para la definición de las temáticas y expositores de los talleres a realizar, se trabajará con un Consejo Creativo, el cual será compuesto por 4 personas de reconocida trayectoria en el mundo de la cultura y será presidido por el gerente general. El objetivo de la instancia será evaluar ideas tanto de temas de interés de la población como de los mejores y más atractivos expositores para abordar cada temática.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo se estructura con el propósito de definir el nivel de competitividad de una compañía dentro de la industria a la que pertenece, analizando 5 aspectos fundamentales: (i) el poder de negociación de los clientes; (ii) el poder de negociación de los proveedores; (iii) la amenaza de nuevos competidores; (iv) la amenaza de productos/servicios sustitutos; y (v) la rivalidad entre los competidores. Es una metodología de análisis se orienta principalmente a identificar oportunidades, amenazas y barreras de entrada y salida en la industria en que se espera insertar una determinada compañía.

- (i) Poder de negociación de los clientes: es decir, de aquellas personas que potencialmente van a comprar nuestro producto. Aquí podemos encontrar 2 extremos: el primero, que ocurre cuando nuestro producto tiene gran cantidad de sustitutos disponibles, y por ende la empresa tiene un bajo y los clientes un alto poder de negociación; y el otro extremo, que ocurre en caso que nuestro producto no posea sustitutos y el cliente no tenga más alternativa que comprarnos a nosotros, en cuyo caso el poder de negociación se encuentra por completo en manos de la compañía.
- (ii) Poder de negociación de los proveedores vendedores: es decir, de aquellas personas o empresas a las cuales nosotros les compramos los insumos o

productos para el desarrollo del nuestro. Aquí también hay dos extremos. El primero, en caso que el proveedor sea único, y no tengamos más alternativas que comprarle a él, de manera que el poder de negociación se encuentra por completo en sus manos; y el otro extremo, que ocurre en caso que el proveedor nos venda un insumo o artículo que también podemos comprar a otros proveedores, en cuyo caso el poder de negociación se encuentra mayoritariamente en manos de la empresa.

- (iii) El potencial ingreso de nuevos competidores al mercado de nuestro producto: en que también pueden darse dos polos respecto del poder de negociación: el primero, al tratarse de un mercado muy abierto, en que la entrada y salida de competidores es rápida y diversa, en cuyo caso la empresa tiene un poder de negociación bajo y los clientes uno alto; y el otro, cuando existen altas barreras de entrada al mercado (sean tecnológicas, tributarias, regulatorias, etc.) las que dificultan o incluso impiden el ingreso de nuevos competidores al mercado, en cuyo caso la compañía posee todo el poder de negociación respecto de los clientes.
- (iv) Potencial ingreso de nuevos productos/servicios sustitutos: se puede dar por cambio tecnológico o por cambio de hábitos de compra o de consumo. Lo importante acá es que de haber alta posibilidad de que entren nuevos productos, nuestra capacidad de negociación como compañía será baja, y si hay restricciones para que entren nuevos productos, nuestra capacidad de negociación será alta.
- (v) Rivalidad entre los competidores: corresponde a la suma de las otras 4 fuerzas del modelo. Mientras mayor sea la rivalidad, menor será la posibilidad de obtener rentabilidad.

A partir de este análisis, estaremos en condiciones de establecer y planificar estrategias que potencien nuestras oportunidades o fortalezas, de manera de hacer frente a las amenazas y debilidades que enfrentamos como nuevo actor dentro de la industria de la producción y comercialización de talleres online, lo que permitirá estar siempre alerta sobre lo que sucede en el mercado y podremos reaccionar de forma adecuado a lo que haga nuestra competencia.

6.2 Estrategias Genéricas de Porter

Las Estrategias Genéricas de Porter son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para mejorar su posición dentro de un mercado a largo plazo. Estas estrategias son las siguientes: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación y segmentación. Por ejemplo, con una estrategia de segmentación la empresa buscará definir en qué se va a centrar para satisfacer al segmento de clientes. Así también, una estrategia de diferenciación permite ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa, pero con ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior.

6.3 Marketing Mix

Consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado, teniendo en cuenta las 4P's con orientación al producto (oferta) y las 4P's con orientación al cliente (demanda).

Las 4P's buscan responder preguntas referentes a la propuesta de valor del negocio y a cómo este puede ayudar a resolver las necesidades del consumidor: producto, precio, punto de venta y promoción. En palabras del profesor estadounidense Jerome McCarthy estas 4P's son aquellos componentes básicos que definen el concepto de *marketing*.

6.4 Customer Journey Map (Mapa de Experiencia de Cliente)

Herramienta que permite visualizar la experiencia de usuario de un nuevo producto o servicio. Permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio.

En ese sentido, corresponde a una representación visual del proceso por el que pasa un cliente para lograr un objetivo con tu empresa. Con la ayuda del mapa de ese trayecto es posible hacerse una idea de las motivaciones de los clientes, así como de sus necesidades y puntos críticos al tomar decisiones.

6.5 CANVAS

El Modelo CANVAS (Osterwaler) es una representación gráfica del desarrollo estratégico de un modelo de negocio. Se divide en 9 módulos y es usado comúnmente como una plantilla para plasmar los elementos básicos de cualquier idea de negocio, y saber cómo se relacionan y compensan entre sí.

Consiste en analizar los componentes fundamentales del modelo de negocio a través de lo que llamamos el Lienzo CANVAS, los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

7. METODOLOGÍA

7.1 Diagnóstico

Se realizará una recopilación de antecedentes conexos para diagnosticar la situación actual, ya sea en cuanto a la sostenibilidad en el tiempo de los hábitos telemáticos y a la viabilidad de crecimiento de la industria cultural chilena hacia la realización o difusión de actividades en formato online, tanto del lado de los

realizadores como de los consumidores, a fin de evaluar la viabilidad estratégica y económica del proyecto.

7.2 Mercado potencial

- (a) Caracterización del mercado potencial:
 - i. Identificar las características del mercado, principalmente la segmentación del mercado objetivo.
- (b) Estimación estadística de consumo:
 - i. Establecer supuestos
 - ii. Determinar volumen de potenciales clientes
 - iii. Estimar cuanto pudiesen gastar los potenciales consumidores en talleres de la naturaleza planteada.
 - iv. Fuente de información: para las estimaciones se definirán supuestos pertinentes y utilizará datos entregados por organismo oficiales, tales como el INE y la encuesta UC Bicentenario. Asimismo, se consultará expertos de larga trayectoria tanto en el mundo de la producción como de la gestión cultural.
- (c) Cuantificar el mercado potencial

7.3 Competencia

- (a) Identificar los competidores
- (b) Caracterización de la propuesta de valor de la competencia y determinación de los atributos relevantes de la propuesta de valor:
 - i. Evaluar la experiencia de compra
 - ii. Productos y servicios ofrecidos
 - iii. Precios
 - iv. Canales de distribución
 - v. Promoción
 - vi. Analizar modelos internacionales

7.4 Necesidades y características del cliente: identificar y caracterizar a los potenciales clientes, en relación a las necesidades y atributos centrales que inciden en la decisión de consumo de talleres online sobre temáticas culturales.

- (a) Herramienta: se realizará una investigación de mercado para estudiar los potenciales clientes. Se efectuará una recolección estructura de datos, mediante las siguientes actividades:
 - i. Confección de un cuestionario: Análisis de las variables relevantes a incorporar en el cuestionario. Como input para la confección se realizarán conversaciones con actores relevantes de la industria cultural y se indagará con posibles consumidores.
 - ii. Se busca realizar un ranking de los principales atributos que valora el cliente.

- iii. Identificación del grupo objetivo, estimación del tamaño de una muestra representativa y modalidad de aplicación de la encuesta (aplicación presencial y/o remota)
- (b) Aplicación del cuestionario
- (c) Análisis de resultados y obtención de conclusiones

7.5 Entorno

Determinar las barreras de entrada. Identificar si existen dificultades para que puedan entrar nuevos competidores relacionados con el negocio propuesto, lo cual está estrechamente relacionado con la rentabilidad de un mercado. Se analizarán las fuentes principales de barreras de entrada que apliquen al presente proyecto, que son: (i) economías de escala; (ii) diferenciación de producto; (iii) requisitos de capital; (iv) acceso a los canales de distribución; (v) curva de aprendizaje o experiencia; y (vi) políticas, culturales y económicas del Estado.

7.6 Conclusión del diagnóstico

Realización de FODA diagnóstico. Analizar la situación competitiva del proyecto, mediante un análisis de: las amenazas y oportunidades de las variables externas; y de las fortalezas y debilidades internas.

7.7 Determinación del Modelo de Negocio

En esta etapa se identificarán las oportunidades y amenazas encontradas a partir de lo analizado en las etapas anteriores para poder determinar el mejor modelo de negocio, es decir, definir la visión, misión, valores, naturaleza jurídica de la empresa, periodicidad de los talleres, duración de las sesiones, precio de los talleres, remuneración de los expositores, número máximo de asistentes por taller y dinámica de las sesiones, entre otros.

7.8 Plan de Marketing Mix

Contempla definir el segmento objetivo, declaración de posicionamiento y propuesta de valor según los inputs que se obtengan de las etapas anteriores. Asimismo, se utilizarán las 4P's para la creación de la estrategia en función a la experiencia del cliente, se definirá estrategia de precios para enfocarlos en función de los clientes y eventuales productos sustitutos.

7.9 Plan de Operaciones

Se construirá la cadena de valor en base a las conclusiones que se obtengan de las etapas anteriores, de manera de establecer las actividades primarias y de apoyo basadas en el modelo de Porter. Asimismo, se definirán los procesos más importantes de la cadena de valor para el funcionamiento de la plataforma web a través de un diagrama de procesos.

7.10 Plan de Gestión de Personas

Definir la dotación permanente y temporal a requerir según la dinámica de los talleres que ofrecerá la empresa, estableciendo así los gastos relacionados a salarios y capacitaciones, fijando asimismo los perfiles de puesto estratégicos que se requieren.

7.11 Evaluación Financiera

Determinar la inversión inicial y estimación de los flujos de caja esperados. Cálculo de VAN y TIR.

7.12 Conclusiones

Elaboración de Lienzo CANVAS.

8. DIAGNÓSTICO

Con el análisis ya presentado a lo largo de este informe, podemos evidenciar que Chile y el mundo se han visto forzados a la transición hacia el teletrabajo y la realización de actividades a distancia en modalidad online. Esto, debido a la evidente necesidad a partir del COVID-19 de quedarnos en nuestros domicilios realizando las labores de trabajo, estudio y esparcimiento en modalidad online.

Además de ello, la información arrojada por diversas encuestas y estudios presentados precedentemente, demuestra que los intereses de las personas han ido cambiando y que actualmente buscan de forma activa obtener trabajos más flexibles, asociándolos directamente al teletrabajo -por la disminución de los tiempos asociados a traslados, por ejemplo-, los cuales prefieren utilizar en actividades que les reporten mayores beneficios.

En Chile, durante los años 2020 y lo que va del 2021, hemos podido evidenciar que, por la existencia de COVID-19, se ha presentado una oportunidad de negocio para la venta de servicios online de talleres específicamente en el ámbito de la cultura. Estudios revisados muestran que, al menos, el 70% de las personas declara tener pasatiempos online y que al menos el 70% de las conexiones a internet se realizan para el consumo de contenido cultural, a lo cual se suma la evidente disminución de actividades culturales presenciales que debieron ser canceladas por motivos sanitarios, todo lo cual muestra que hay una oportunidad de negocio latente y con posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo.

9. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial corresponde a aquel público que no necesariamente consume tu producto o contrata tu servicio, pero que tiene o puede llegar a tener la necesidad de consumirlo o contratarlo.

Nuestro mercado potencial estará acotado a todas las personas mayores de 15 años que habitan en el territorio nacional y pertenecen a los sectores socioeconómicos ABC1 y C2.

9.1 Distribución de la población chilena

A. Según grupos de edad

Gráfico 4: Distribución de la población chilena según grupos de edad

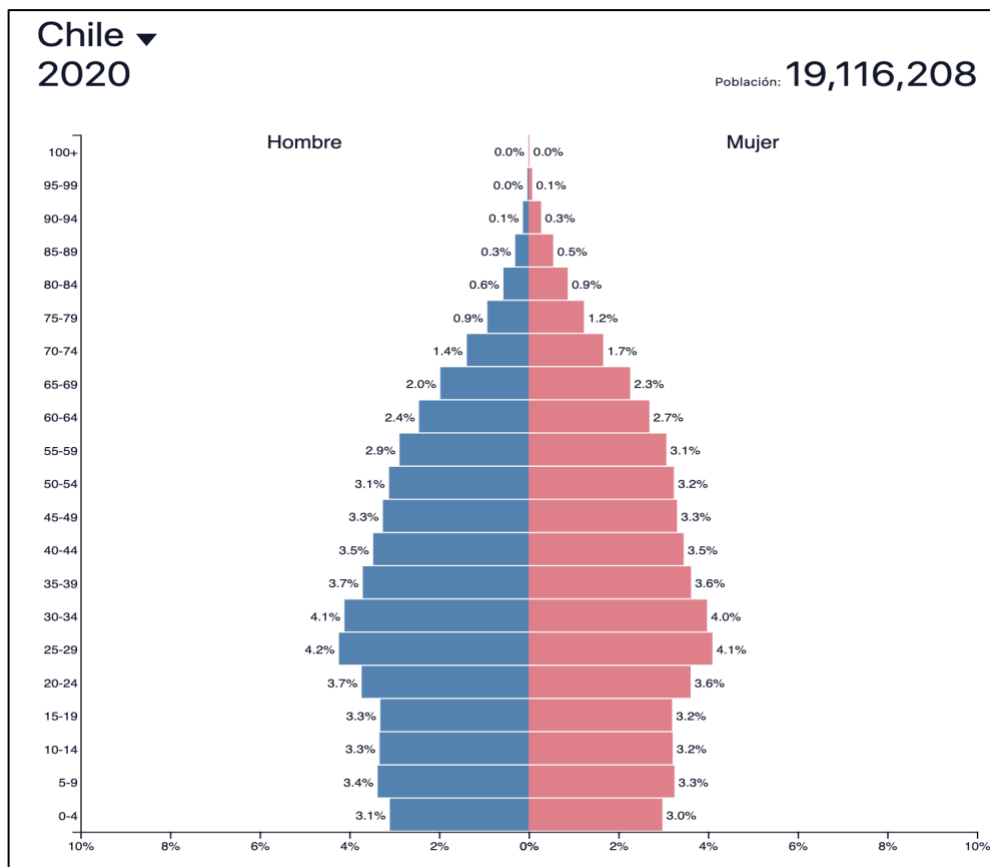
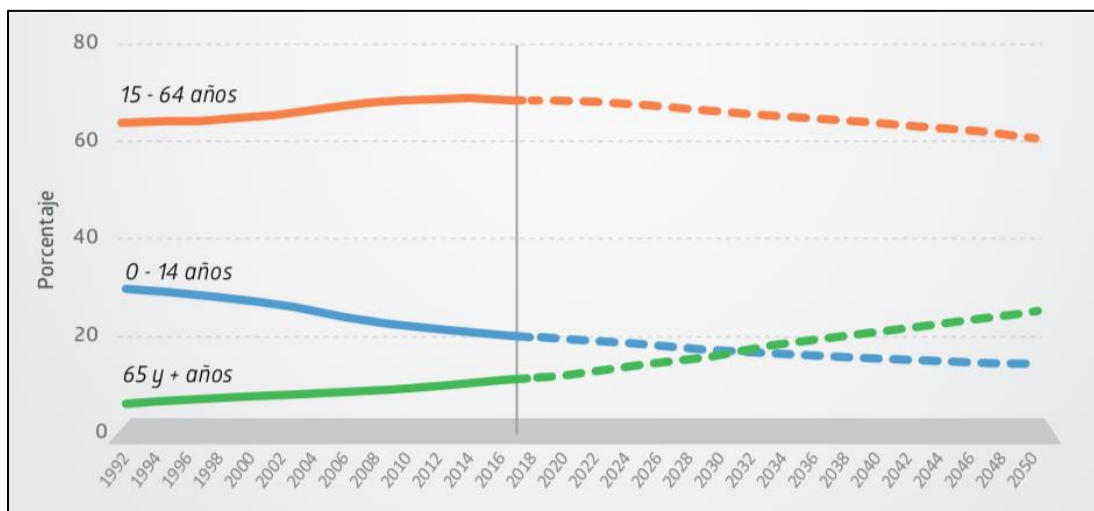


Gráfico 5: Evolución de la distribución de la población chilena según grupos de edad, 1992-2050



Fuente: INE, Estimaciones y proyecciones de población. Chile 1992 - 2050

Según los gráficos anteriores, el 80,7% de la población chilena tiene 15 o más años de edad, a la vez que corresponde a un segmento que se irá estrechando en porcentaje a medida que pasen los años.

B. Según clasificación socioeconómica: el ABC1 dividido en tres grupos

El año 2018, la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) presentó una nueva metodología de clasificación socioeconómica, que subdivide al grupo ABC1 en tres: AB, C1a y C1b. Esta modificación al modelo se realizó, según AIM, dado los distintos cambios que ha experimentado Chile a lo largo de los últimos años, tales como la disminución de la pobreza, aumento de la participación laboral de mujeres, penetración de la tecnología, mayor escolaridad, descenso de la fecundidad, menor cantidad de integrantes por hogar, entre otros. Utilizaremos esta clasificación de manera de conocer con mayor precisión el perfil de quienes componen cada grupo.

(i) Grupo AB:

- Número de personas: 229.394.
- Porcentaje de la población de Chile: 1,2%.
- Porcentaje de la población de Santiago: 3%.
- Ingreso: \$6.452.000 CLP promedio del hogar.
- Educación: 99% profesionales universitarios; 30% con postgrado.
- Ocupación: 100% son directivos y profesionales de alto nivel.
- Sistema de salud: 89% privado.
- Tarjeta de crédito: 92% tiene tarjeta de crédito bancaria.
- Vehículo: 78% tiene vehículo particular.

- Telefonía móvil: 89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.
- Smartphone: 100%.
- TV Cable: 98%.
- Netflix: 80%.
- Internet: 99% tiene acceso a internet en su hogar.
- WhatsApp: 91%.
- Facebook: 92%.

(ii) Grupo C1a:

- Número de personas: 1.242.554.
- Porcentaje de la población de Chile: 6,5%.
- Porcentaje de la población de Santiago: 9%.
- Ingreso: \$2.739.000 CLP promedio del hogar.
- Educación: 95% profesionales universitarios; 13% con postgrado.
- Ocupación: 92% son directivos y profesionales de alto nivel.
- Sistema de salud: 76% privado y 19% público.
- Tarjeta de crédito: 77% tiene tarjeta de crédito bancaria.
- Vehículo: 55% tiene vehículo particular.
- Telefonía móvil: 84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
- Smartphone: 95%.
- TV Cable: 93%.
- Netflix: 72%.
- Internet: 98% tiene acceso a internet en su hogar.
- WhatsApp: 93%.
- Facebook: 81%.

(iii) Grupo C1b:

- Número de personas: 1.185.205.
- Porcentaje de la población de Chile: 6,2%.
- Porcentaje de la población de Santiago: 8%.
- Ingreso: \$1.986.000 CLP promedio del hogar.
- Educación: 71% profesionales universitarios.
- Ocupación: 81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de alto nivel (56%).
- Sistema de salud: 51% privado y 39% público.
- Tarjeta de crédito: 60% tiene tarjeta de crédito bancaria.
- Vehículo: 49% tiene vehículo particular.
- Telefonía móvil: 72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
- Smartphone: 93%.
- TV Cable: 90%.
- Netflix: 57%.
- Internet: 92% tiene acceso a internet en su hogar.
- WhatsApp: 91%.
- Facebook: 83%.

(iv) Grupo C2:

- Número de personas: 2.293.944.
- Porcentaje de la población en Chile: 12%.
- Porcentaje de la población en Santiago: 15%.
- Ingreso: \$1.360.000 CLP promedio del hogar.
- Educación: 26% profesionales universitarios y 45% profesionales técnicos.
- Ocupación: 58% trabaja en oficios que requieren educación formal. 47% son técnicos y profesionales.
- Sistema de salud: 32% privado y 56% público.
- Tarjeta de crédito: 41% tiene tarjeta de crédito bancaria.
- Vehículo: 44% tiene vehículo particular.
- Telefonía móvil: 59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
- Smartphone: 92%.
- TV Cable: 89%.
- Netflix: 54%.
- Internet: 91% tiene acceso a internet en su hogar.
- WhatsApp: 93%.
- Facebook: 88%.

C. Según ubicación territorial:

Gráfico 6: Distribución de la población chilena según ubicación territorial¹⁴

REGIÓN	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB	total
Arica y Parinacota (XV)	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5	100
Tarapacá (I)	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9	100
Antofagasta (II)	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9	100
Atacama (III)	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6	100
Coquimbo (IV)	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2	100
Valparaíso (V)	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7	100
Metropolitana (XIII)	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8	100
O'Higgins (VI)	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2	100
Maule (VII)	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5	100
Biobío (VIII)	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5	100
Araucanía (IX)	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3	100
Los Ríos (XIV)	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6	100
Los Lagos (X)	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,3	100
Aysén (XI)	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8	100
Magallanes y Antártica (XII)	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8	100

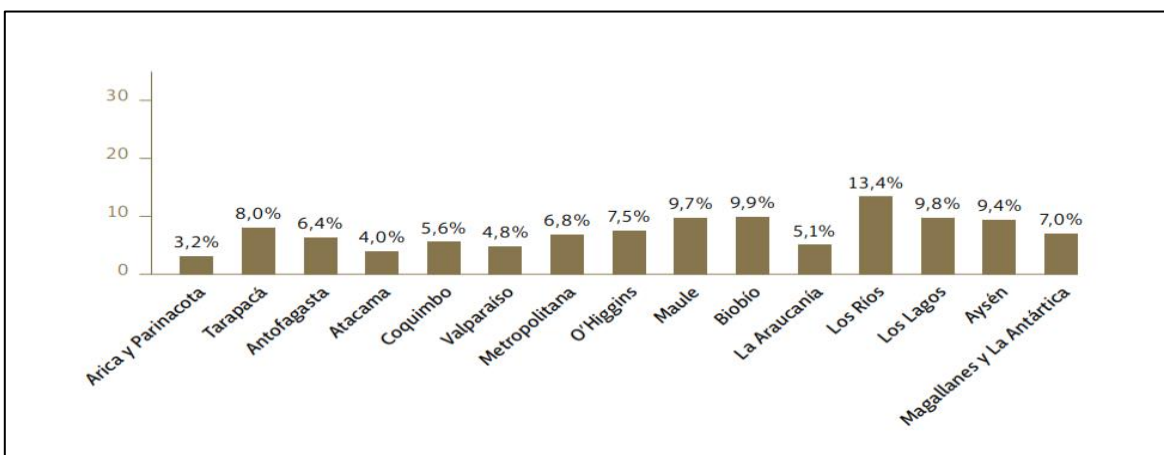
¹⁴ Nueva Metodología de Segmentación y Clasificación Socioeconómica (2018), Asociación de Investigadores de Mercado de Chile.

9.2 Distribución del consumo cultural en Chile

A. Según distribución territorial

La centralización en Chile tiene múltiples facetas, pero sin duda se caracteriza por ser transversal a prácticamente todos los ámbitos de la vida social, no siendo lo cultural una excepción. Al hablar de centralización, no solo se perciben las asimetrías entre la Región Metropolitana y el resto del país, sino que se trata de un hecho que se replica entre grandes y pequeñas ciudades, así como entre las distintas capitales regionales y las provincias, como se deriva de los resultados de estudios cualitativos¹⁵ que dan cuenta de una percepción generalizada de carencia en el acceso a manifestaciones artísticas y culturales por parte de habitantes de zonas suburbanas y rurales del país. En ese sentido, la vía digital de transmisión de contenidos culturales se transforma en una alternativa atractiva para llegar a lugares que hoy se encuentran segregados territorialmente.

Gráfico 7: Porcentaje de personas que declaran no haber asistido, en los últimos 12 meses o nunca en su vida, a alguna práctica o manifestación artística o cultural según región del país



B. Según nivel educacional

Los niveles más altos de participación se aprecian entre quienes tienen un nivel de educación universitario, sea este completo o no. Además, los mayores niveles educacionales están asociados a una mayor asistencia a obras de teatro, espectáculos de danza, charlas literarias, ópera, espectáculos en vivo de música clásica o de otro tipo; asistencia al cine, al circo, a exposiciones de arte e incluso a una mayor probabilidad de haber comprado artesanías.

¹⁵ Encuesta Nacional de Participación Cultural (2017), Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Gráfico 8: Porcentaje de participación en espectáculos de artes escénicas y musicales por nivel educacional

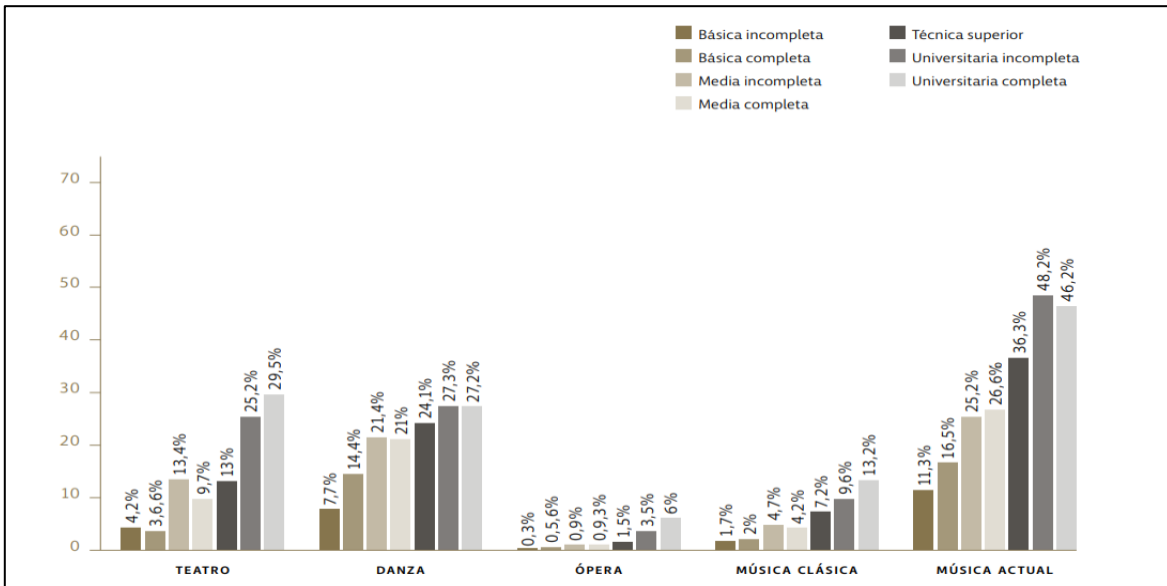


Gráfico 9: Porcentaje de asistencia al cine, exposiciones de arte, circo y compra de artesanía por nivel educacional

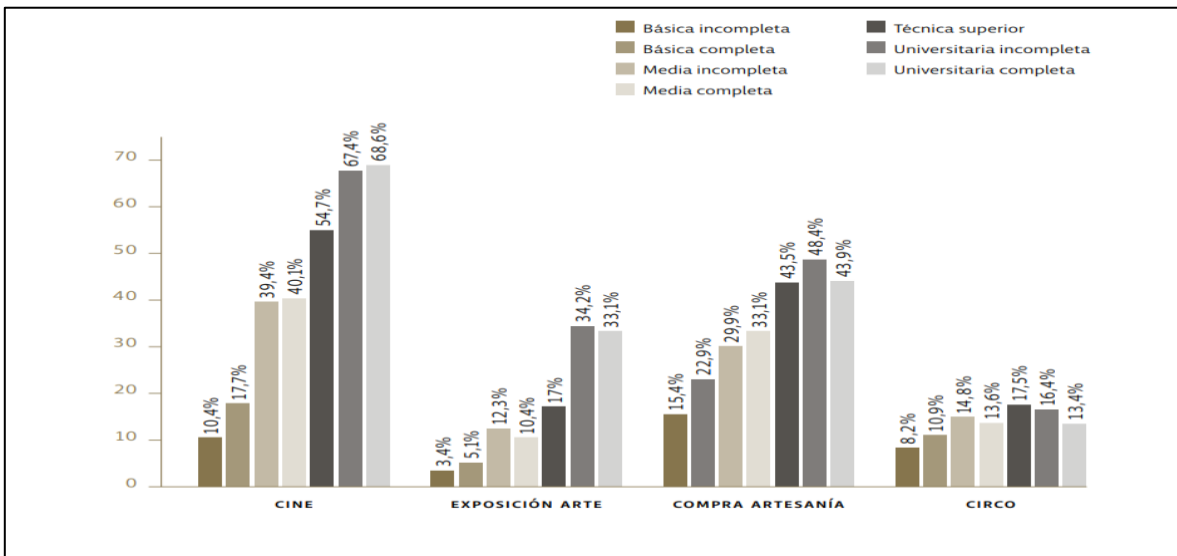
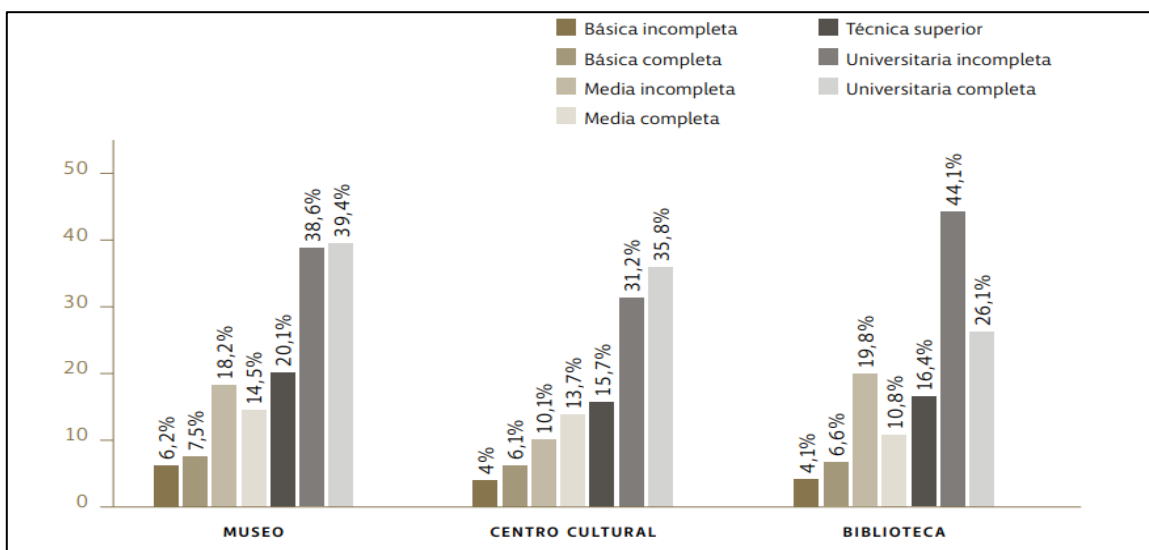
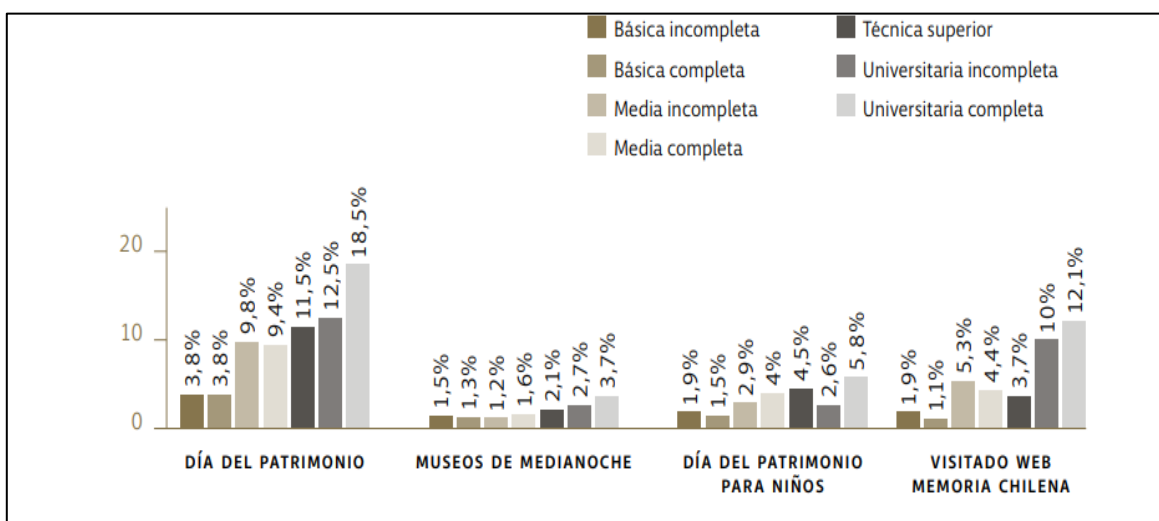


Gráfico 10: Porcentaje de asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas por nivel educacional



En el Gráfico 11 que se muestra a continuación, se observa que la participación en el Día del Patrimonio, por ejemplo, es cuatro veces superior en el caso de las personas con educación universitaria en comparación con la de quienes tienen solo hasta educación básica.

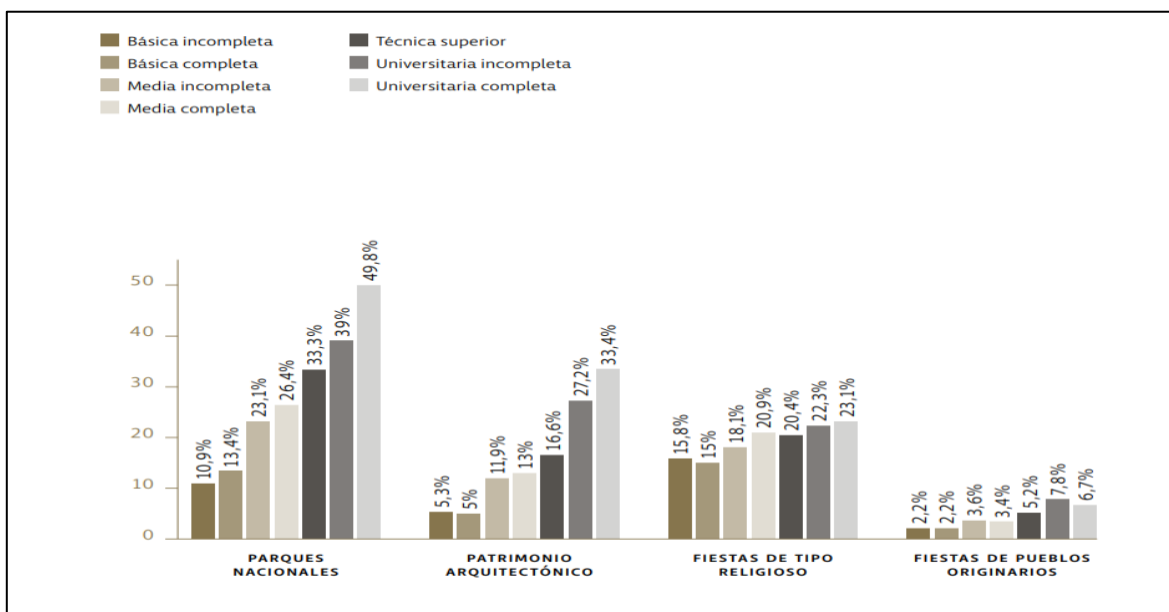
Gráfico 11: Porcentaje de participación en actividades relacionadas con el patrimonio por nivel educacional



Del mismo modo, el análisis por nivel educacional muestra claros patrones de mayor participación para los grupos más educados. En el caso de la participación en fiestas

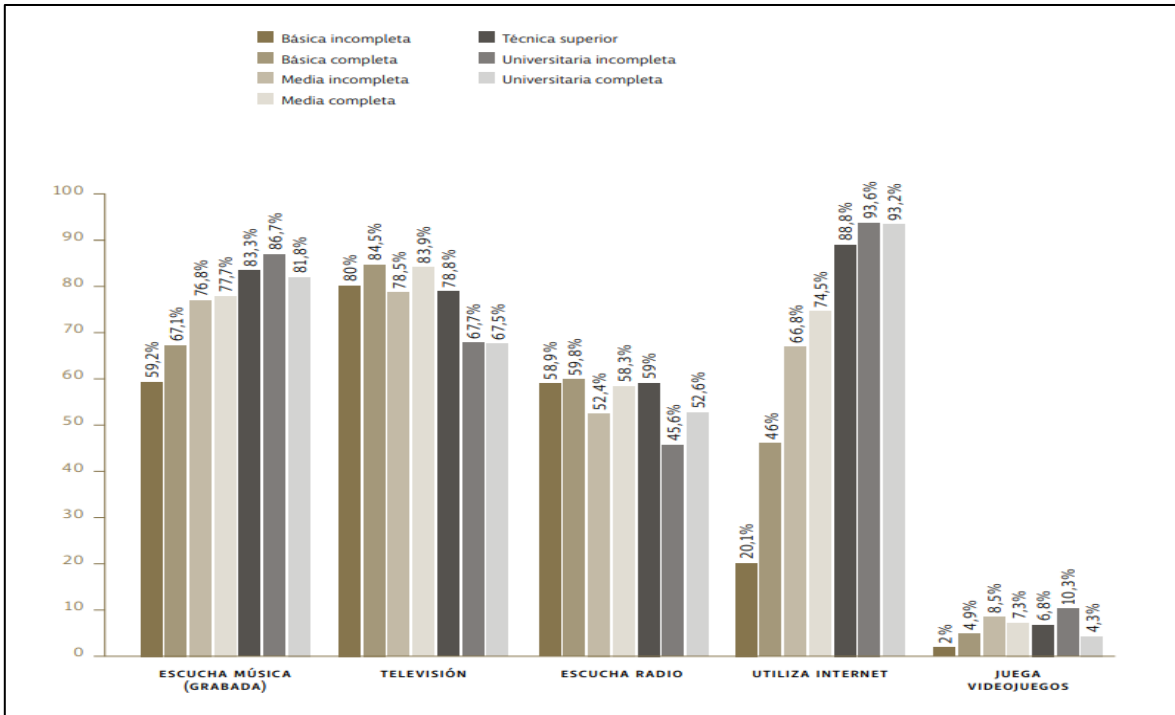
de tipo religioso, sin embargo, el patrón es menos acentuado, siendo menor la diferencia entre los grupos más y menos educados.

Gráfico 12: Porcentaje de visitas a parques nacionales, santuarios de la naturaleza, edificios o barrios históricos y participación en fiestas religiosas, ceremoniales, ritos y prácticas de pueblos originarios por nivel educacional



En el caso de la utilización diaria de internet, el Gráfico 13 refleja claramente que hay una mayor brecha que en el resto entre grupos más y menos educados.

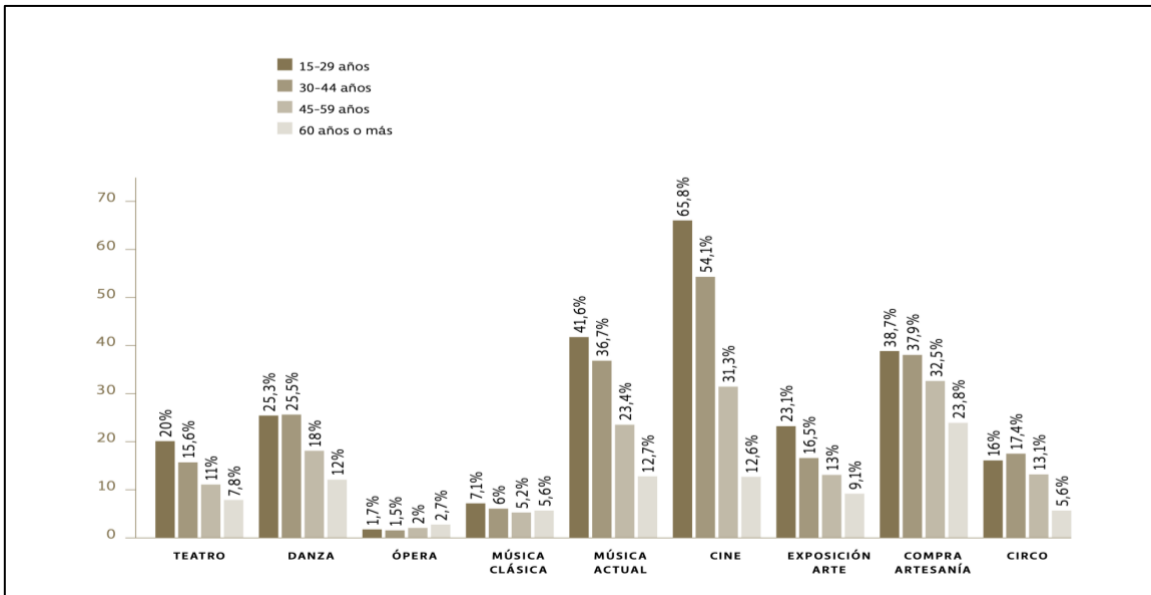
Gráfico 13: Porcentaje de la población que escucha música, radio, ve tv, utiliza internet y/o juega videojuegos con frecuencia diaria por nivel educacional



C. Según rangos de edad

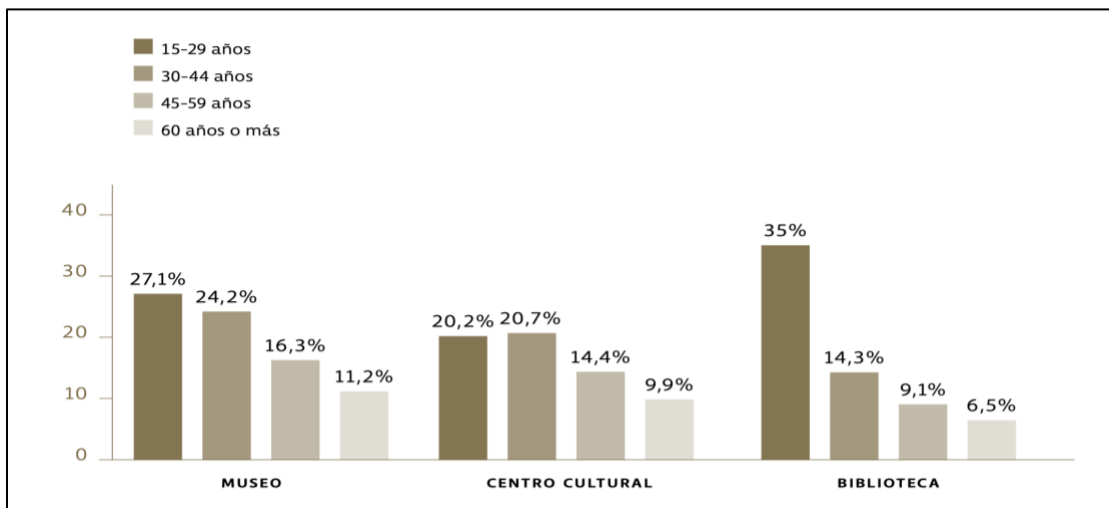
Al revisar la participación cultural por edad se puede observar que los jóvenes entre 15 y 29 años participan en mayor proporción que la mayoría de los otros rangos etarios. Lo opuesto ocurre en el caso de las personas de la tercera edad, quienes participan en menor proporción en todas las actividades analizadas, con excepción de la ópera.

Gráfico 14: Porcentaje de participación en nueve o más actividades artístico-culturales por rango de edad



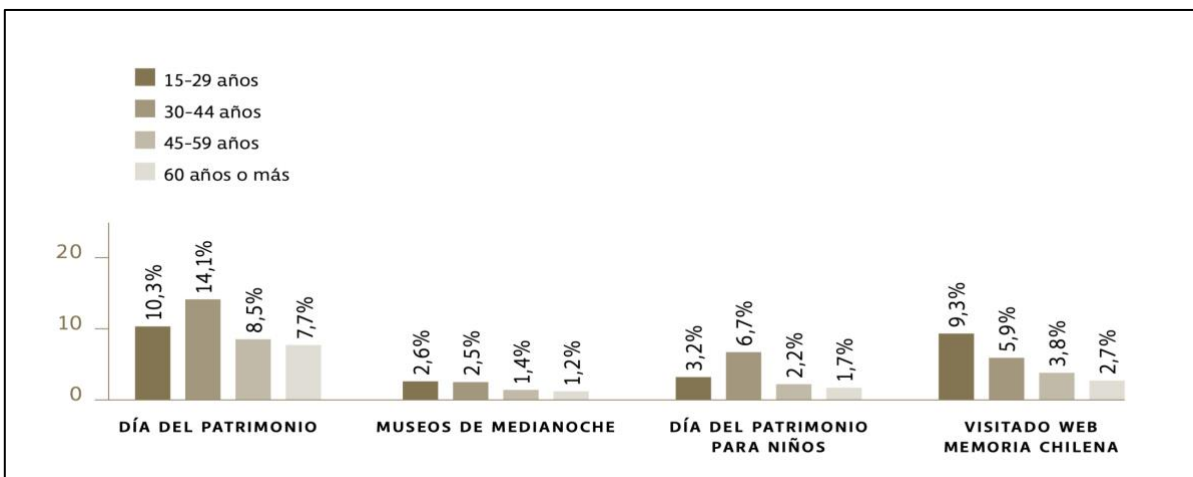
Los niveles más altos de participación se aprecian entre quienes tienen un nivel de educación universitario, sea este completo o no. Además, los mayores niveles educativos están asociados a una mayor asistencia a obras de teatro, espectáculos de danza, ópera, espectáculos en vivo de música clásica o de otro tipo; asistencia al cine, al circo, a exposiciones de arte e incluso a una mayor probabilidad de haber comprado artesanías.

Gráfico 15: Porcentaje de asistencia a museos, centros culturales y bibliotecas por rango de edad



El Gráfico 16 siguiente muestra un patrón que no permite diferenciar mayormente según edad en la participación en actividades relacionadas con el patrimonio, mostrándose una alta participación hasta los 45 años. En el caso del Día del Patrimonio para Niños, la mayoría de las personas que participan están en el rango 30-44 años, edades en las que muchas personas tienen hijos pequeños que serían la razón de participación en esta actividad.

Gráfico 16: Porcentaje de participación en actividades relacionadas con el patrimonio por rango de edad



Se puede apreciar, por una parte, que las visitas a parques nacionales muestran una fuerte caída al aumentar la edad y que esta diferencia entre tramos de edad es mucho más moderada en el caso de las visitas a lugares patrimoniales históricos o arquitectónicos. Por otra parte, el perfil observado anteriormente por edad es distinto en el caso de las festividades de tipo religioso o ceremonial, observándose un patrón relativamente parejo, cercano al 20%, a partir de los 30 años de edad.

Gráfico 17: Porcentaje de visitas a parques nacionales, santuarios de la naturaleza, edificios o barrios históricos y participación en fiestas religiosas, ceremoniales, ritos y prácticas de pueblos originarios por rango de edad

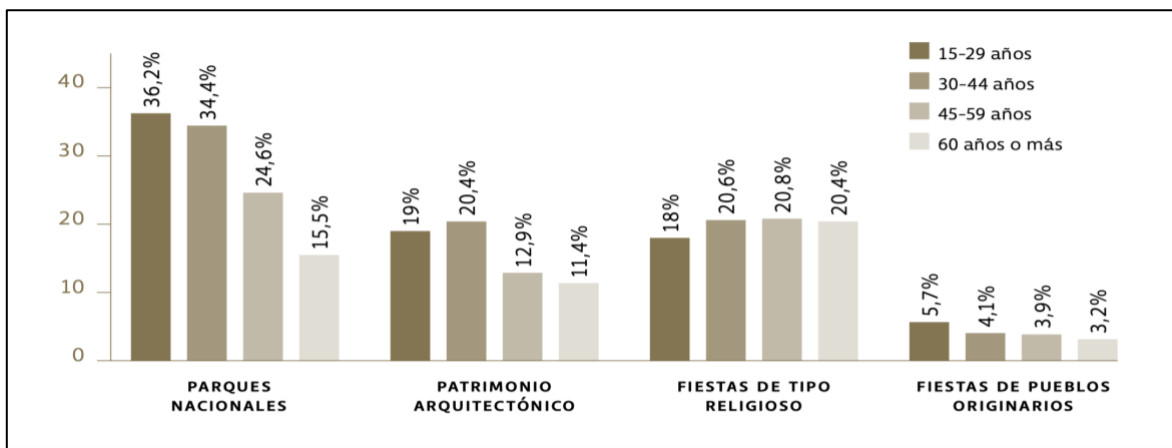
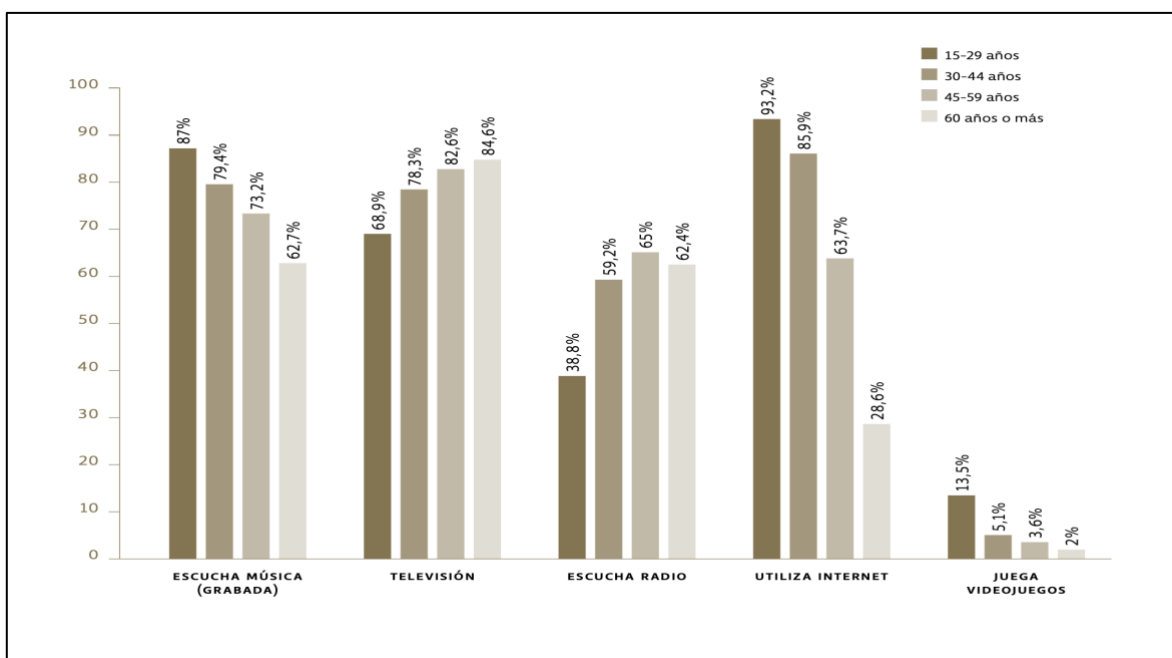


Gráfico 18: Porcentaje de la población que escucha música, radio, ve tv, utiliza internet y/o juega videojuegos con frecuencia diaria por rango de edad



10. COMPETENCIA

10.1 Los competidores en Chile

El rubro al que pertenece este proyecto es el de los talleres online -sincrónicos y asincrónicos- sobre temáticas culturales, el cual ha experimentado un exponencial crecimiento a partir de las medidas de confinamiento por la pandemia por COVID-19. En ese sentido, los principales actores de esta incipiente industria tienen un origen reciente, lo que implica enfrentarse a una competencia en plena experimentación y desarrollo.

El espectro de actores en este mercado comprende fundamentalmente (i) instituciones educacionales (universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica), (ii) empresas que desarrollan iniciativas de esta naturaleza como parte de actividades de “extensión”, dirigidas a clientes y/o funcionarios propios, y (iii) empresas con fines de lucro y/o corporaciones/fundaciones dedicadas específicamente a la explotación de este giro.

10.2 Formatos relevantes que es necesario tener en cuenta

i. El concepto de los *Massive Open Online Course* (MOOC)

Los cursos en línea, masivos y abiertos (MOOC) son una modalidad de aprendizaje en línea que está viviendo un auge a nivel mundial. Son cursos dirigidos a un número ilimitado de participantes a través de internet según el principio de educación abierta y masiva. El término fue acuñado en 2008 por Dave Cormier y Bryan Alexander. Clayton Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, acuñó el término “tecnología disruptiva” y piensa que los MOOC se pueden considerar disruptivos. Son un punto de partida para la divulgación y el acercamiento de la formación universitaria a la revolución digital, como una manera de abrir una ventana de oportunidad al mundo.¹⁶

A simple vista, los cursos MOOC no se diferencian mucho de los cursos en línea tradicionales, ya que al igual que un curso en línea tradicional, un curso MOOC posee un temario o programa; unos materiales, que normalmente son un conjunto de vídeos, pero que también pueden incluir lecturas; unas actividades que se pueden evaluar de diferentes formas (autoevaluación, evaluación automática, evaluación entre pares); unos ejercicios de tipo test para evaluar el aprendizaje; y un foro para discutir con el profesor o con otros estudiantes. Sin embargo, una mirada más profunda nos revela que el papel, o más bien, el comportamiento que presenta un alumno en un curso MOOC, es distinto al comportamiento que presenta en un curso en línea tradicional. Además, el carácter de masivo que implica que en un curso pueden coexistir decenas de miles de alumnos al mismo tiempo, crea una clara diferencia cualitativa respecto

¹⁶ <https://www.centrocp.com/los-mooc-origenes-historia-y-tipos/>

a los cursos en línea tradicionales. El carácter de masivo no se tiene que entender en el sentido peyorativo de "masivo igual a masificación": el carácter de masivo permite que surjan ciertas dinámicas y que se puedan realizar ciertas actividades educativas que no se pueden dar cuando el número de alumnos es reducido, y viceversa.

ii. Webinars

El término *Webinar* es un neologismo que combina las palabras "web" y "seminario". Se refiere fundamentalmente a cualquier contenido en versión video cuyo principal objetivo sea educativo y práctico.

Un webinar puede ser un video de una persona conocedora de cierto tema enseñando algo sobre ello. Ese tema puede ser virtualmente cualquier cosa, pero la mayoría de los webinars se integran en una estrategia *Inbound* de contenidos, por lo cual generalmente se tratan de: (i) cómo utilizar algún programa o herramienta digital, o (ii) las virtudes o la forma de uso de un producto determinado.

Los webinars casi siempre son gratuitos, pues su objetivo es atraer prospectos y leads, pero también es frecuente encontrar webinars pagados. Generalmente estos son impartidos por algún personaje reconocido.

10.3 Grados académicos y certificaciones

Cabe notar que son muchas las instituciones con giro educacional -donde destacan especialmente las universidades- que ya han comenzado a explotar el formato online para la realización de cursos tanto en carreras de pregrado como de postgrado. Si bien la actual pandemia forzó a la mayoría de ellas a recurrir a este formato para conseguir dar continuidad a programas que se encontraban en curso al llegar las medidas de confinamiento, son muchas las que ya han oficializado su plan de continuar con carreras de pregrado, diplomados o magísteres online cuando la pandemia haya sido superada.

i. La propuesta de la P. Universidad Católica de Chile (PUC)

La PUC ha sido una de las instituciones más rápidas en explorar el segmento online dentro de su oferta educativa. Para el año 2021, y en el marco de su propuesta "UC Online", ya ofrecen una amplia parrilla de cursos en 3 modalidades diferentes, todas 100% online:

- **Diplomados:** ya disponen de más de 200 diplomados, que van desde las 200 y 300 horas lectivas de duración promedio (entre 7 y 9 meses calendario) y con un costo que fluctúa entre los 1,5 y 2 millones de CLP.

- **Cursos:** ofrecen más de 300 cursos, que van desde las 24 a las 56 horas lectivas de duración promedio (entre 1,5 y 2 meses calendario) y con un costo que va entre las UF 30 a las UF 70.
- **MOCCs:** ofrecen más de 30 cursos en modalidad MOCC, que van desde las 8 a las 24 horas lectivas de duración promedio (entre 3 y 6 semanas calendario) y con un costo que va entre los 40 y los 100 dólares.

ii. La propuesta de la Universidad de Chile

La institución ofrece, el marco de sus nuevos “*Programas de Educación a Distancia*”, un sinnúmero de cursos y diplomas de educación remota, en modalidad e-Learning (en línea) o b-Learning (blended learning o semipresencial), dictados por diferentes unidades de la universidad, dividiéndose de acuerdo a los siguientes departamentos:

a) **UAbierta:** ofrece cursos abiertos y en línea para público general, dictados por académicos y profesionales de la Universidad de Chile.

- Sitio web: www.uabierta.uchile.cl
- Temática: educación, ciencias sociales, historia, salud, ciencia y economía.
- Costo: gratuito.
- Requisitos: computador o dispositivo móvil con acceso a internet.
- Certificación: "Constancia de honor" en formato digital por el cumplimiento de las actividades obligatorias del curso.
- Unidad responsable: Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones e Iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas.

b) **EduAbierta:** dicta cursos abiertos y programas de educación continua dirigidos a la comunidad educativa nacional y latinoamericana.

- Sitio web: www.eduabierta.uchile.cl
- Temática: educación, ciencia, medioambiente, astronomía y otras disciplinas.
- Costo: cursos gratuitos y diplomas con montos que varían según el programa.
- Requisitos: computador o dispositivo móvil con acceso a internet.
- Certificación: constancia de honor.
- Unidad responsable: Programa Transversal de Educación (PTE), dependiente de Rectoría.

c) **EOL / Plataforma de Educación Online:**

- Sitio web: www.eol.uchile.cl

- Temática: docencia universitaria, idiomas, gestión en educación superior, competencias laborales, entre otras.
- Costo: en educación continua, varía de acuerdo a la iniciativa; en pregrado y postgrado, los cursos son parte de la malla curricular de cada programa.
- Requisitos: computador o dispositivo móvil con acceso a internet.
- Unidad responsable: Dirección de Servicios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en conjunto con el organismo que dicta cada iniciativa.

10.4 Cuatro modelos de negocio que cabe considerar con especial detalle

A. Red Cultural¹⁷

Red Cultural es una institución que remonta su origen a fines del año 2018, pocos meses antes del denominado “estallido” de octubre de 2019. Magdalena Merbilháa, su fundadora y actual socia y directora ejecutiva, se propuso en ese entonces crear un nuevo giro de prestación de servicios a instituciones de variados rubros, dictando talleres sobre temáticas culturales, principalmente vinculadas al mundo de la historia y la filosofía. Así fueron surgiendo ciclos de charlas presenciales en el Teatro Mori de Providencia, en el Centro de Eventos Piedra Roja de Chicureo, en el Club Prince of Wales Country Club de la Reina, o en el Mall Casa Costanera de Vitacura, por mencionar sólo algunos. Se trataba de charlas presenciales, de aproximadamente una hora y media de exposición y otra hora de conversación y preguntas. Al mismo tiempo, Magdalena fue empeñándose por crear el canal de YouTube de Red Cultural, transformándolo en un repositorio del material que iba documentando con las grabaciones de cada charla presencial. Ella cuenta, a mucha honra, que *“en ese momento yo hablaba de transformarme en una “youtuber”, porque veía que era un canal que iba ganando terreno en el mundo, pero mis cercanos se reían de mí porque no entendían la idea”*.

El estallido social sorprendió a Red Cultural en medio de varios ciclos de charlas presenciales, la mayoría de los cuales tuvieron que ser completados en modalidad online. Cuenta Magdalena que de todas las pruebas iniciales que hicieron en formato online, el medio más efectivo y con mejor recepción de la gente fue siempre Zoom, dado que fue la primera plataforma que la gente aprendió a usar y a la vez la que resultaba de más simple funcionamiento, sobre todo para la gente de avanzada edad, que constituían un segmento importante de sus públicos de interés. Esa convicción respecto de la conveniencia de Zoom la mantiene hasta el día de hoy.

¹⁷ Información recopilada a partir de conversación telemática de fecha 31 de marzo de 2021 con Magdalena Merbilháa, socia fundadora y directora ejecutiva de Red Cultural, y en base a la información disponible en www.redcultural.cl.

Desde ese inicio de la modalidad online hasta lo que es Red Cultural hoy, Magdalena destaca algunos hitos y cambios que fueron fundamentales en el proceso:

- Durante los inicios de la modalidad online, la gente tenía mucha desconfianza respecto de su efectividad. Cuenta Magdalena que para las primeras sesiones abrían el canal de Zoom incluso una hora antes de la hora de citación, para que la gente pudiera conectarse con anticipación, hacer preguntas y comprobar que la interacción sí funcionaba. Magdalena es de la idea de que la sociabilización online es un fenómeno que llegó para quedarse, y que el proceso de familiarización que tuvo que vivir forzosamente la sociedad con los canales online hará de este un hábito que se mantendrá en el tiempo, dado principalmente por los beneficios que trae en cuanto a superar distancias de traslado, bajar costos, etc.
- Ella ve que la clave del negocio de los talleres online está en el volumen. La única manera de que un negocio de esta naturaleza sea rentable, es dictando muchos cursos y a mucha gente. Para ello, le parece que una política de alianzas con instituciones -tanto con fines de lucro como sin fines de lucro- es fundamental por dos aspectos: primero, porque es la única manera de llegar a más públicos simultáneamente, y segundo, porque son las empresas las que están dispuestas a pagar un mayor precio por servicios de este tipo.
- Han experimentado varias alianzas con universidades, entre las cuales se encuentran la Adolfo Ibáñez, Gabriela Mistral y Finis Terrae. Su visión respecto de la asociación con instituciones con giro educacional es bastante crítica, pues cree que hoy en día el modelo de acreditación exigido desde el Ministerio de Educación no hace más que rigidizar -y por consiguiente limitar- la posibilidad de nuevos temas y de nuevos formatos que una institución como Red Cultural puede ofrecer a la sociedad.

B. El modelo Santander Work Café

“*Conversaciones Work Café*” es el título que dio Banco Santander a la plataforma de difusión de ideas dentro de su modelo *Work Café*, el innovador concepto de oficina bancaria que lleva impulsando hace algunos años, cuya apuesta principal es la innovación, la evolución y el progreso de las personas y las empresas en su relación con la banca.

¿Qué son los *Work Café*? A simple vista puede parecer una cafetería, pero los *Work Café* son la manera en que Banco Santander se ha propuesto aportar innovación y tecnología a la experiencia de acudir a una sucursal bancaria, consiguiendo, como ha señalado la presidenta del Banco, Ana Botín, que los clientes no “tengan” que ir a la oficina, sino que “quieran” ir a la oficina. En estos innovadores lugares, además de agrupar banco y cafetería, también ofrecen

contenidos que aporten valor tanto a sus clientes como a los no clientes, ya sea desde el punto de vista personal como profesional. El concepto de oficina está diseñado para acoger eventos, charlas, conferencias y cursos donde aprender nuevas herramientas y compartir la cultura de progreso. *Work Café* es un proyecto exportado de Chile al mundo, pues el concepto nació en Chile y su éxito ha ido trasladándose a otros países de América como Estados Unidos, Brasil, Argentina y México, y de Europa como España, Polonia, Portugal y Reino Unido.

Conversaciones virtuales *Work Café*

Santander España fue el primero en realizar el 8 de abril de 2020 la primera charla virtual *Work Café* bajo el título “*Banco Santander, al lado de las empresas y empresarios para ayudarles*”, donde se explicó el funcionamiento de los créditos ICO y las ayudas públicas a empresas para superar las dificultades económicas en España con motivo de la pandemia. A partir de esta, se realizaron otras que abordaron diferentes temáticas como forma de asesorar a la comunidad *Work Café*.

La buena acogida por parte de esta comunidad animó a otros países a adaptar rápidamente su programación de eventos presenciales al mundo online con la ayuda de sus equipos de marketing digital. De esta manera, Santander Chile se sumó a finales de abril a este nuevo tipo de comunicación de los *Work Cafés*. “*Las conversaciones virtuales en Work Café nos han permitido mantener el contacto con nuestros clientes, abordando diversos tópicos de actualidad, entre ellos economía, temas sociales, educación, digitalización, innovación, emprendimiento y medio ambiente. Hemos realizado en este período más de 15 charlas digitales con destacados expositores y con un alcance total promedio de más de 400.000 personas, lo que ha sido todo un éxito. Esto refuerza el espíritu de Work Café de conectar con la gente y ayudarlas haciéndose parte de sus vidas*” comenta Nicolás Besa, director de Seguimiento y Modelo Comercial de Santander Chile.

C. Cursos El Líbero¹⁸

La incursión del medio electrónico El Líbero en la dictación de cursos data de mediados del año 2016, cuando ya gozaban de 2 años de existencia institucional como medio de comunicación. Sus primeros cursos fueron siempre presenciales y tenían relación con el desarrollo de técnicas y disciplinas asociadas a su giro, el coyuntural-comunicacional: cómo escribir una columna, cómo hablar mejor en público, talleres de oratoria y argumentación, entre variados otros temas similares. Carlos Kubick, gerente general de El Líbero, nos cuenta que la pandemia -y la consiguiente explosión del uso de la interacción online- no hizo más que hacer explotar este giro tangencial de financiamiento que tenían como institución, masificándolos y por ende multiplicándolos, y convirtiéndolo en un

¹⁸ Información recopilada a partir de conversación telemática de fecha 31 de marzo de 2021 con Carlos Kubick, gerente general de El Líbero S.A., y en base a la información disponible en www.ellibero.cl.

área de enorme rentabilidad tanto financiera como de fidelización de sus distintos públicos de interés.

Uno de los aspectos fundamentales que recalca Kubick dentro de su experiencia son las comunidades que se han ido formando en torno a ciertos temas y a determinados expositores. Según nos cuenta, se han ido forjando lazos muy potentes, que han incluso dado paso a encuentros presenciales posteriores a cada taller -cuando la pandemia lo ha permitido- para profundizar experiencias y vínculos en torno a ciertas temáticas tratadas en los talleres.

Asimismo, Kubick hace mucho énfasis en que los temas que mayor atractivo han generado entre sus clientes son aquellos vinculados con la contingencia -sea esta abordada desde un punto de vista periodístico, histórico, sociológico, filosófico, o cualquier otro- dado que son estos los que tienen una relación más cercana con el giro de la empresa, y por consiguiente con el público que la rodea.

Algunas características de su producto son:

- **Propósito:** se fundan en el lema “informar para formar”. Temáticas generalmente vinculadas a la contingencia, principalmente en torno a discusión política e historia de Chile, latinoamericana y universal.

Algunos expositores destacados durante el 2020 (primer año de funcionamiento) fueron Alejandro San Francisco, Germán Concha, Guillermo Parvex, Mauricio Rojas, entre otros.

- **Flujo de cursos:** promedio de 5 cursos al mes, cada uno de entre 1 y 3 sesiones, con duración de entre 1,5 y 2 horas cada una de ellas.
- **Formato:** las sesiones son en vivo a través de la plataforma Zoom, donde es posible interactuar y hacer preguntas. Para favorecer la interacción, el número de asistentes está generalmente limitado a entre 40 y 70 personas.
- **Precio:** entre \$30.000 CLP y \$100.000 CLP por curso (por persona), lo que incluye tanto la participación en vivo como el acceso posterior a la grabación de la sesión.

A su vez, en la mayoría de los casos es posible comprar el curso de manera asincrónica. El valor de esta modalidad es entre \$30.000 CLP y \$50.000 CLP por cada curso.

D. Talleres de Bolsillo¹⁹

Talleres de Bolsillo nace de la empresa de marketing digital Agencia de Comunicaciones Catalejo, como consecuencia de verse golpeada por los efectos financieros negativos que trajo la pandemia. Una vez enfrentados a la disminución de clientes por la paralización de la economía, y aprovechando, por un lado, el boom de las charlas online, y por otro, el expertise de la agencia en el mundo digital y la pasión compartida por los sus tres socios por temáticas culturales -principalmente asociados a literatura, cine, arte, teatro, filosofía-, se decidieron por lanzar esta plataforma que tendría como relato fundamental el poder acercar a grandes referentes de la cultura chilena con audiencias comunes y corrientes.

Algunos aspectos que cabe destacar de su propuesta y posterior experiencia en estos ya 12 meses de funcionamiento:

- Han hecho mucho énfasis en el concepto de ofrecer “talleres”, y no cursos, ni conferencias, ni seminarios. A su juicio, ese concepto da a entender que se trata de una exposición acotada -“de bolsillo”-, que no consta de más de tres sesiones, en la mayoría de las cuales los participantes se llevan alguna tarea o experimentación para la casa, la cual no cuenta con ningún tipo de evaluación, pero sirve de fuente de experiencia para ser compartida con el resto de la audiencia a la sesión siguiente.
- En general cuentan con un promedio de entre 80 y 100 participantes por taller, y la modalidad consta de un tiempo cercano a una hora para exposición del “tallerista”, para luego dar paso a un tiempo de conversación y preguntas.
- La empresa pone el soporte de la plataforma Zoom y un moderador que es quien dirige la sesión.
- La experiencia les ha enseñado que las temáticas de las charlas tienen que ser generales y conocidas. Yéndose a temáticas demasiado de nicho no logran reunir un número mínimo razonable de participantes para el taller.
- Su principal canal de difusión han sido las redes sociales -expertise de la agencia-, y han hecho alianzas específicas para difusión y beneficios mutuos con librerías, galerías, ferias, festivales artísticos, etc, lo cual les ha permitido llegar a grupos o comunidades en torno a ciertos temas o disciplinas específicas.

¹⁹ Información recopilada a partir de conversación telemática con José de la Carrera, periodista y socio de Agencia de Comunicaciones Catalejo, de fecha 2 de abril de 2021, y en base a la información disponible en www.talleresdebolsillo.cl.

- Graban sus sesiones, pero sólo para fines registrales. No difunden ni venden los talleres en formato diferidos. Para ellos es fundamental mantener el formato sincrónico.
- Actualmente se encuentran con dos objetivos fundamentales en su negocio:
 - Ampliar su presencia en otros países de Latinoamérica. Actualmente se encuentran abriendo la plataforma en Colombia.
 - Ir fidelizando su público objetivo a través de la generación de comunidades en torno a ciertos temas o expositores. Uno de sus propósitos es que los participantes puedan tener un usuario en su página web y así interactuar cotidianamente con los demás participantes que comparten sus gustos e intereses.
- No quisieron compartir información respecto a sus políticas de financiamiento ni de remuneración hacia los expositores.

10.5 Conclusiones

Son numerosas y variadas las conclusiones y aprendizajes que podemos extraer de este barrido sobre nuestra actual competencia, especialmente sobre los 4 proyectos que quisimos analizar con especial atención y detalle.

En primer lugar, el desarrollo que en corto tiempo han impulsado las principales instituciones de educación superior en Chile en lo relativo a la incorporación de la modalidad online como parte de sus curriculums permanentes tanto de pregrado como de posgrado, permite presumir que la interacción online es un fenómeno que llegó para quedarse, y que el proceso de familiarización que tuvo que vivir forzosamente nuestra sociedad con los canales online con motivo de la pandemia hará de este un hábito que se mantendrá vigente en el tiempo, conquistando quizá cada vez más espacios de interacción social además de lo relativo a la educación y el aprendizaje. Asimismo, de boca de los mismos líderes de nuestra competencia se dejaba entrever permanentemente que la magnitud y profundidad del fenómeno que de la interacción online que hemos vivido en los últimos 17 meses los lleva a pensar en esta como una alternativa de negocio que seguirá consolidándose en el mediano y largo plazo, dado principalmente los beneficios que reporta a todos los actores en cuanto a ahorro en infraestructura física de trabajo, a disminuir tiempos y costos de transporte, a superar barreras geográficas, entre otros.

Por otro lado, en los cuatro proyectos de nuestra competencia optamos por revisar con especial profundidad, un rasgo común en cuanto al éxito de sus ventas fue el hecho de ser capaces de conquistar ciertos grupos de personas que tuvieran en común un lazo especial con alguna temática o con algún expositor de sus cursos. Lograr llegar a ciertos círculos o comunidades de personas mediante alianzas, mediante publicidad dirigida o bien a través de incentivos de cualquier otro tipo para

incentivar que participen colectivamente en sus actividades, logró ser siempre un mecanismo muy efectivo para lograr masificar la participación en sus cursos.

Finalmente, fue posible observar una serie de definiciones específicas que se repetían en la mayoría de los casos analizados y que nos dejan conclusiones de diferente índole tales como:

- Las temáticas escogidas para cada curso deben, por un lado, ser mostradas como una herramienta para aportar valor en el aprendizaje y crecimiento personal de las personas; y por otro, tener algún grado de vinculación con la contingencia país que se vive en ese momento específico, pues es tanta la efervescencia y son tantas las inquietudes de las personas por los procesos de transformación que vive nuestro país, que estos cursos se observan como una oportunidad para entender mejor y profundizar en ellas.
- Es fundamental que los talleres tengan un tiempo de duración estable y permanente para todos los casos, evitando que algunas se extiendan excesivamente en duración y generen rechazo en cierto público. En ese sentido, hay que aumentar el número de sesiones de un taller antes que arriesgarse a tener sesiones demasiado extensas.
- Para efectos de generar una experiencia dinámica y entretenida para los clientes, es imprescindible contar con un tiempo acotado de exposición del expositor, para luego dar paso a otro tiempo acotado de conversación, discusión y preguntas.
- Gran parte del atractivo de la oferta de un determinado curso radica en la habilidad que tenga la empresa de juntar al expositor preciso con el tema preciso. Ni muy buenos expositores, ni muy buenos temas generan por sí mismos el éxito de un curso. Una buena combinación de ambos factores es fundamental.

11. NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

11.1 Encuesta realizada vía WhatsApp y GoogleForms a 228 personas²⁰

- **Preguntas:**
 - 1. Indique su edad**
 - 17 años o menos
 - Entre 18 y 25 años
 - Entre 26 y 35 años
 - Entre 35 y 55 años
 - 55 años o más

²⁰ Realizada entre los días 1 y 15 de julio de 2021.

- 2. Antes de la pandemia, ¿tomaste alguna vez algún curso online que no fuera parte de un programa de estudios profesionales?**
- Nunca
 - Una vez
 - Algunas veces
 - Muchas veces
- 3. Si tuvieras que tomar algún curso online de 1 o 2 sesiones, ¿qué temática escogerías? (marcar 4 alternativas)**
- Historia Universal
 - Historial de Chile
 - Política
 - Arte
 - Literatura
 - Antropología
 - Psicología
 - Economía
 - Filosofía
 - Geografía
 - Sociología
 - Cine
 - Ciencia y Tecnología
 - Numerología
 - Música
 - Culturas Ancestrales
 - Teología
 - Deportes
- 4. ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar (por sesión) en un curso online de 1 o 2 sesiones sobre alguna temática cultural o del saber en general que sea especialmente de tu interés?**
- Máximo \$5.000 CLP por sesión.
 - Entre \$5.000 CLP y \$10.000 CLP por sesión.
 - Entre \$10.000 CLP y \$20.000 CLP por sesión.
 - Entre \$20.000 CLP y \$30.000 CLP por sesión.
 - Más de \$30.000 CLP por sesión.
- 5. ¿Cree usted que seguirá manteniendo el mismo interés por las actividades en formato remoto una vez terminada la pandemia?**
- Sí
 - No
 - No sabe

- **Resultados obtenidos:**

Tabla 1: Resultados Pregunta 1

	Nunca	Una vez	Algunas veces	Muchas veces	Total
N° selecciones	12	28	145	43	228
Porcentaje	5,26%	12,28%	63,59%	18,85%	100%

Tabla 2: Resultados Pregunta 2

	17 años o menos	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 35 y 55 años	55 años o más	Total
N° selecciones	9	34	132	47	6	228
Porcentaje	3,95%	14,91%	57,89%	20,61%	2,63%	100%

Tabla 3: Resultados Pregunta 3

	N° selecciones	Porcentaje
Historia Universal	16	1,75%
Historia de Chile	44	4,82%
Política	23	2,52%
Arte	86	9,42%
Literatura	122	13,37%
Antropología	64	7,01%
Psicología	18	1,97%
Economía	28	3,07%
Filosofía	93	10,19%
Geografía	8	0,87%
Sociología	36	3,94%
Cine	135	14,8%
Ciencia y Tecnología	9	0,98%
Numerología	3	0,32%
Música	160	17,54%
Culturas Ancestrales	43	4,71%
Teología	6	0,65%
Deportes	18	1,97%
Total	912	100%

Tabla 4: Resultados Pregunta 4

	Máximo \$5.000 CLP por sesión	Entre \$5.000 y \$10.000 CLP	Entre \$10.000 y \$20.000 CLP	Entre \$20.000 y \$30.000 CLP	Más de \$30.000 CLP	Total
N° selecciones	4	13	51	122	38	228
Porcentaje	1,75%	5,7%	22,36%	53,5%	16,66%	100%

Tabla 5: Resultados Pregunta 5

	Sí	No	No sabe	Total
N° selecciones	158	53	17	228
Porcentaje	69,29%	23,24%	7,45%	100%

11.2 Conclusiones

En base al análisis ya realizado, considerando los diferentes estudios y el impacto actual del COVID-19 en Chile -específicamente en las actividades culturales presenciales-, podemos definir a nuestro cliente de la siguiente manera.

En una primera instancia, podemos ver que nuestros potenciales clientes son personas chilenas, mujeres y hombres, mayores de 15 años, con acceso a internet y pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, los cuales hemos segmentado en los subgrupos AB, C1a, C1b, y C2.

Estos posibles clientes muestran un alto interés por adquirir nuestro servicio cuando los precios de las actividades se encuentren entre los \$20.000 CLP y aun sobre los \$30.000 CLP por taller. Esto, debido a que el cliente valora el acceso a estas actividades con un costo moderado. Además, tendrán otro alto incentivo a comprar nuestros talleres cuando las temáticas a abordar consideren las áreas relacionadas al arte, cine, música, filosofía, literatura y música, entre otros similares. En ese sentido, los datos arrojados por la Encuesta Nacional de Participación Cultural de 2017 analizada en el capítulo 9 anterior, muestra a su vez que los niveles más altos de participación en actividades culturales se aprecian entre quienes tienen un nivel de educación universitario, sea este completo o no. Así, los mayores niveles educacionales están asociados a una mayor asistencia a obras de teatro, espectáculos de danza, ópera, espectáculos en vivo de música clásica o de otro tipo; asistencia al cine, al circo, a exposiciones de arte e incluso a una mayor probabilidad de haber comprado artesanías. En ese mismo sentido, el Gráfico 11

del referido capítulo 9 muestra que la participación en el Día del Patrimonio, por ejemplo, es cuatro veces superior en el caso de las personas con educación universitaria en comparación con la de quienes tienen solo hasta educación básica.

Finalmente, la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo Libre (ENUT) del año 2019 detallada en el Anexo 2 permitió evidenciar importantes diferencias de género en lo que respecta al tiempo libre, donde las mujeres asumen la mayoría del trabajo no remunerado y disfrutan de menos tiempo de ocio, mientras que los hombres dedican más tiempo al trabajo remunerado. También se observa que a mayor ingreso, más tiempo se dedica al ocio y menos al trabajo no remunerado. Al comparar Santiago y las demás regiones, la principal diferencia es en transporte en día laboral, donde en Santiago se dedica mayor tiempo en promedio, permitiendo así a las regiones dedicar más tiempo a dormir y al ocio.

Como actualmente el estudio se realizó para el mercado de venta a las personas, que son nuestros consumidores finales, quedará la posibilidad para el futuro de estudiar y evaluar el mercado de clientes empresas, que podrían potencialmente aumentar el nivel de ventas a gran escala.

12. ENTORNO

12.1 Modelo Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar las condiciones del mercado a nivel micro, utilizaremos como herramienta el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, cuyo detalle se resume en la Tabla 6. Estas respuestas se complementan con las obtenidas de las encuestas y de la revisión bibliográfica que se ha ido registrando en el presente documento.

Tabla 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el modelo de negocio

Fuerza	Indicador	Cumple	Grado
Rivalidad de los competidores existentes	1.- Competidores son similares en tamaño y potencia	Sí	Alto
	2.- Crecimiento mercado lento	Sí	
	3.- Barrera de entrada	No	
	4.- Rivales altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes	No	
	5.- Cohesión entre los diferentes competidores	Sí	
Amenaza de nuevos competidores	1.- Economías de escala por oferta	Sí	Alto
	2.- Beneficios de escala por demanda	Sí	
	3.- Clientes cambian de proveedor	Sí	
	4.- Requisitos de capital	No	
	5.- Ventajas de actores ya establecidos	Sí	
	6.- Acceso desigual a los canales establecidos	No	
	7.- Políticas restrictivas	No	
	1.- Concentración sector de ventas	No	Bajo

Poder de negociación de proveedores	2.- Grupo de proveedores dependen fuertemente del sector	Sí	
	3.- Participantes deben asumir costos por cambiarse de proveedor	No	
	4.- Proveedor ofrecen productos diferenciados	No	
	5.- Proveedor puede amenazar con integrarse al sector de forma más avanzada	Sí	
	6.- Sustitutos	Sí	
	Poder de negociación de los clientes	1.- Pocos compradores, o grandes volúmenes en relación al proveedor	No
2.- Grado de estandarización del producto		Sí	
3.- Productos estandarizados		Sí	
4.- Compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor		Sí	
5.- Compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector		No	
6.- Importancia de calidad de producto/servicio		Sí	
7.- Compradores sensibles al precio		Sí	
Amenaza de productos sustitutos	1. Atractivo trade-off y desempeño respecto del producto	Sí	Alto
	2. Disponibilidad de sustitutos cercanos	Sí	
	3. Precio relativo de los sustitutos	Sí	
	4. Relación precio/calidad	No	
	5. Costo para el comprador por cambiar al sustituto	No	

El Modelo Estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter permite establecer el marco para definir el nivel competitivo dentro de una industria, identificando en un solo cuadro cuáles son las variables o presiones competitivas que estaría recibiendo nuestro negocio en un momento en particular. También, considera que la empresa debe tener previamente alineada con su estrategia la misión, visión y los valores de la empresa, lo cual permitirá a la empresa situarse en un contexto estratégico y no solo en un contexto táctico para la toma de decisiones, entendiendo lo estratégico como el camino que vamos a tomar para poder llegar a nuestros objetivos.

Una vez ubicados en este contexto estratégico, lo que hace Porter es analizar las 5 variables competitivas que van a hacer presión sobre nuestro negocio, que a continuación procedemos a desarrollar en base a las características fundamentales de nuestro proyecto:

(i) Poder de negociación de los clientes (Alto):

Las actividades con modalidad online en Chile, ya sea del tipo educacional, laboral o personal, se incrementaron exponencialmente desde el año 2020 al 2021, por lo que existe cada vez más plataformas digitales de conexión remota y también empresas ofreciendo: cursos, capacitaciones, talleres y todo tipo de servicios online. Por lo mismo, podemos definir claramente que el poder de negociación del cliente

es alto, debido a su poder de decisión al momento de elegir las actividades que quiere realizar para satisfacer su necesidad de utilización del tiempo libre.

Junto a lo anterior, podemos ver que los clientes pueden tener acceso a un sinnúmero de ofertas en el mercado, y por lo mismo acceder a otras opciones les resultaría simple y con bajos costos asociados, o posiblemente sin costo. Además, los compradores podrían manifestarse extremadamente sensibles al precio del servicio, por lo cual, si bien existe un considerable grado de estandarización del producto, nos enfocaremos en entregar un alto nivel de calidad para mostrarnos competitivos en el mercado.

Consumidores actuales: los consumidores finales en la actualidad son aquellos que se caracterizan por manifestar gran entusiasmo y motivación por hacer un buen uso de su tiempo libre, participando en actividades que le reporten bienestar, aprendizaje, crecimiento y oportunidades de interacción con otras personas. A estos consumidores les interesa normalmente el desarrollo de habilidades personales, el aprendizaje constante, la cercanía con la cultura y sus raíces, por lo que la mayoría está dispuesta a utilizar plataformas digitales para acercarse a este tipo de actividades que, por lo pronto, se encuentran totalmente canceladas en el formato presencial.

Consumidores potenciales: los consumidores potenciales finales son aquellos que se encuentran indecisos frente a la utilización de su tiempo libre, aun cuando poseen gran interés por las actividades de desarrollo personal, cultural y social. Son quienes aún no se integran al formato de uso de plataformas online o quienes le otorgan mayor valor a participar en actividades de forma presencial. Por ello, es posible que estos potenciales consumidores puedan llegar a integrarse a las actividades con modalidad online, en la medida que los hábitos de interacción online logren perpetuarse más allá de la actual pandemia.

(ii) Poder de negociación de los proveedores (Bajo):

Para la producción y comercialización de nuestro servicio, es altamente relevante trabajar con profesionales calificados y destacados en sus áreas, ya sea en el ámbito técnico o académico, lo cual nos asegure una creación de contenido y presentación de talleres de alto nivel, garantizando con ello, la satisfacción de los clientes al momento de adquirir nuestros servicios. Sin embargo, debido a la alta cantidad de profesionales que actualmente se encuentran con estudios de pregrado, certificaciones, diplomados, magister y otros estudios que potencian su formación técnica y profesional, es que los proveedores cuentan con un bajo poder de negociación, debido a la alta oferta de profesionales en el área quienes se encuentran capacitados para trabajar de forma inmediata y además están dispuestos a realizar ajustes de salarios para poder realizar el trabajo que les interesa y para el cual están preparados.

Por lo anterior, existe la posibilidad que los proveedores evalúen la opción integrarse al mercado como competidores de nuestra empresa, sin embargo, eso es algo

posible y fuera de nuestro control ya que las barreras de ingreso al mercado son bajas y, los proveedores, al tener experiencia en el funcionamiento del mercado de nuestro servicio, podrían verse motivados a iniciar un proyecto de forma independiente a nuestra empresa. Sin embargo, tendrían un gran desafío en lograr generar diferenciación en la entrega de este tipo de servicio.

(iii) Potencial ingreso de nuevos competidores (Alto):

La amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado es alta. Esto, considerando la masificación progresiva de los requerimientos para el consumo de servicios en modalidad online para el uso del tiempo libre, además de la alta cantidad de profesionales disponibles para trabajar de forma inmediata y a la inexistencia de políticas o reglamentaciones que impidan la creación de empresas o emprendimientos corporativos dedicados a estas temáticas. En caso de ser un servicio informal, de todas formas, existe la posibilidad del ingreso a este mercado, ya que finalmente los consumidores buscan servicios que cumplan con sus expectativas, a los precios más convenientes, más allá de la importancia de la formalidad o informalidad, ya que los consumidores de este tipo de servicios no se encuentran necesariamente interesados en obtener algún tipo de certificación que avale su participación o nivel de aprendizaje. Un buen ejemplo de ello son los talleres online a través de redes sociales que puede ofrecer cualquier figura pública que cuente con un amplio número de seguidores en cualquiera de sus canales en redes sociales.

El capital inicial para este tipo de empresa, podría ser un factor que desincentive la entrada de nuevos competidores, sin embargo, todo dependerá del modelo de negocio que desarrolle e implemente la empresa para incorporarse al mercado.

(iv) Potencial ingreso de productos sustitutos (Alto):

El potencial ingreso de productos sustitutos al mercado es alto, debido principalmente a otro tipo de actividades para realizar en el tiempo libre, ya sean en formato online o no, los cuales podrían o no tener algún costo asociados para las personas. Dado la situación actual del país por el COVID-19, durante el año 2020 y lo que va del 2021, se han llevado a cabo variadas actividades en formato online de acceso gratuito para las personas, incorporando charlas, talleres, webinars, cursos, entre otros, y varias aún se encuentran en funcionamiento en redes sociales como LinkedIn, Instagram y Facebook. Además, se puede ver que cada día hay mayor cantidad de opciones disponibles para la utilización del tiempo libre de las personas, ya sea en formatos pagados o de libre acceso.

(v) Rivalidades entre competidores (Alto):

Si bien actualmente en Chile las necesidades de realización de actividades en formatos online son elevadas, las empresas que se dedican a entregar servicios online sobre temáticas culturales son pocas, lo cual genera un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes, a efectos de poder cubrir la demanda existente.

Además, si consideramos las bajas barreras de entrada de nuevos competidores y al lento crecimiento del mercado en temáticas culturales, como competidores debemos mantenernos en la búsqueda de la diferenciación en todo momento, intentando subir el nivel de nuestro servicio entregado a los consumidores finales y de innovar permanentemente en la oferta de temas y/o expositores.

12.2 Evaluación del Macro Entorno: Análisis PESTEL

El siguiente análisis PESTEL ahonda en el escenario del Chile actual, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, con énfasis principal en los alcances en la industria cultural. Se acota el análisis principalmente a la situación chilena, pues es el escenario en que se construye el desarrollo del presente plan de negocios.

A. Políticos

El contexto político chileno en que la actual emergencia sanitaria ha tenido lugar es de tremenda complejidad. En octubre de 2019, el gobierno de Sebastián Piñera debió enfrentar una ola de protestas masivas que se extendió durante meses. Si bien, el detonante directo fue el incremento del precio del pasaje de metro, las demandas de los manifestantes tuvieron un carácter heterogéneo y abarcaron asuntos tan variados como el acceso a la salud, la reducción de las disparidades de género, el monto insuficiente de los ingresos y el fin del sistema privado de pensiones, entre otros. La sociedad movilizaba y buena parte de los actores políticos de oposición comenzaron a estructurar dos principales argumentos: las inequidades socioeconómicas no son sostenibles y deben ser reducidas; y las reglas del juego institucionales, consagradas fundamentalmente en la Constitución Política de Chile de 1980, diseñada en dictadura, protegen el *statu quo* y obstaculizan la adopción de cambios que promuevan una mayor equidad.²¹

Como resultado de aquello, la idea de producir un nuevo texto constitucional fue tomando fuerza, a punto tal que los principales partidos políticos de gobierno y oposición terminaron por sellar un acuerdo a partir del cual la ciudadanía chilena decidió, mediante un plebiscito, su apoyo mayoritario a la idea de tener una nueva Constitución. En esa misma instancia electoral, la ciudadanía se pronunció sobre el mecanismo de redacción del texto, a saber, a través de una convención constitucional compuesta únicamente por ciudadanos elegidos para ese propósito, descartando la idea de una convención mixta que incluyera 50% de legisladores, triunfando la primera opción por una amplia mayoría. Finalmente, en el proceso de elección de los convencionales constituyentes que tendrán a su cargo la redacción de una nueva Constitución, se vivió un proceso con una baja participación electoral y con resultados inesperados en relación a los partidos políticos, resultando electos gran cantidad de candidatos independientes y propinando una grave derrota a la coalición oficialista, que no logró alcanzar el tercio de escaños en la convención, lo

²¹ R. Castiglioni: «¿El ocaso del 'modelo chileno'?» en *Nueva Sociedad* N° 284, 11-12/2019, disponible en <www.nuso.org>.

cual se había propuesta como un objetivo fácilmente alcanzable desde el inicio del proceso.

A partir de las manifestaciones iniciadas en octubre de 2019, la agenda país sufrió duros cambios y las instituciones, incluida la Presidencia, cuya reputación y legitimidad ya venía a la baja, llegaron al borde del colapso. Por ahora existe la expectativa y esperanza de que las fuerzas políticas y los poderes del Estado puedan lograr consensos que lleven a mejorar el clima político y social y que redunde en una mejoría del panorama económico.

El país ha demostrado por décadas una madurez política y social que lo ha llevado a superar sus diferencias y sus problemas. La fortaleza de sus instituciones es un factor relevante para mantener la estabilidad política y social, y Chile debería perseverar en ello. Hasta ahora no se alcanza a ver que el país esté al borde de un conflicto social que no se pueda resolver por los cauces legales, así como también se ve que el país tiene la fortaleza para salir adelante.²²

Este contexto político, caracterizado por su alto grado de incertidumbre y constante cambio, tanto en la composición de sus principales actores como en su funcionamiento, genera condiciones favorables para que este proyecto tenga buena acogida en la población chilena, toda vez que encontramos en una etapa de importantes definiciones institucionales sobre el futuro del país -principalmente a través del proceso constituyente- despierta nuevas preguntas y nuevos intereses en torno al sentido y el horizonte de esos cambios. Sin duda se irán abriendo nuevos espacios de diálogo social, para lo cual estos talleres podrán mostrarse como un espacio de canalización de esas nuevas inquietudes y nuevas temáticas de discusión.

B. Económicos

La pandemia y la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 han causado grandes daños en la economía mundial. Sin embargo, las medidas de control del virus y los posteriores planes de desconfinamiento, implementados a lo largo de las distintas regiones del globo, han cambiado de manera paulatina el escenario económico, el cual ha mostrado señales sostenidas de recuperación, que se verifican en diferentes indicadores durante el primer y segundo trimestre de 2021.

Muestra de ello es la mejora en las proyecciones del crecimiento del PIB mundial para el año 2021 elaboradas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), estimando un crecimiento en torno a un 6%. Sumado a lo anterior, el avance en los procesos de vacunación ha impulsado a los mercados y mejorado las expectativas en el mediano plazo. Mientras se está a la espera de su completa aplicación, el riesgo de rebrote se mantiene latente, aunque cabe esperar que las medidas de

²² <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/moodys-y-el-momento-politico-e-institucional-de-chile-existe-la-expectativa-y-esperanza-de-que-las-fuerzas-politicas-puedan-lograr-consensos/S63ASTOS4JG5TJ4KFMRAF7EFBQ/>

confinamiento aplicadas para las nuevas olas sean menores a las observadas anteriormente.

Respecto a la economía chilena, la creciente implementación de planes de desconfinamiento a lo largo del territorio durante los últimos meses, ha mostrado los primeros frutos en términos de actividad económica. En efecto, la actividad mensual en mostró un crecimiento mensual de 14,1% en el mes de abril de 2021.

Nuestro país se encuentra en una clara senda de recuperación económica, aunque persisten los riesgos. Del buen término del proceso de vacunación dependerá si esta senda se mantiene o se ralentiza en lo que viene. El deterioro del clima político que se observa en el último tiempo pone en riesgo la calidad de las políticas públicas y, con ello, no solo la recuperación en el corto plazo, sino la posibilidad de sostener crecimientos más elevados en el mediano y largo plazo.²³

El impacto, sin embargo, ha sido desigual, siendo los más golpeados grupos pertenecientes a estratos sociales de menores ingresos. En ese sentido, el Banco Mundial realizó un estudio que reveló los efectos que ha producido la pandemia en Chile, específicamente relacionado con la clase media, con una estimación de que 2,3 millones de personas pertenecientes a este grupo cayeron en vulnerabilidad, principalmente debido a la pérdida de empleos, cuyos ingresos per cápita cayeron alrededor de un 40%, en hogares donde al menos un miembro de la familia quedó sin trabajo.²⁴ En este sentido, el escenario económico actual, que se ha visto deteriorado por los múltiples factores expuesto, creemos no afectará directamente el éxito del presente proyecto, pues los mayores perjuicios económicos los ha sufrido un segmento que no forma parte del público objetivo al que se apuntan los talleres.

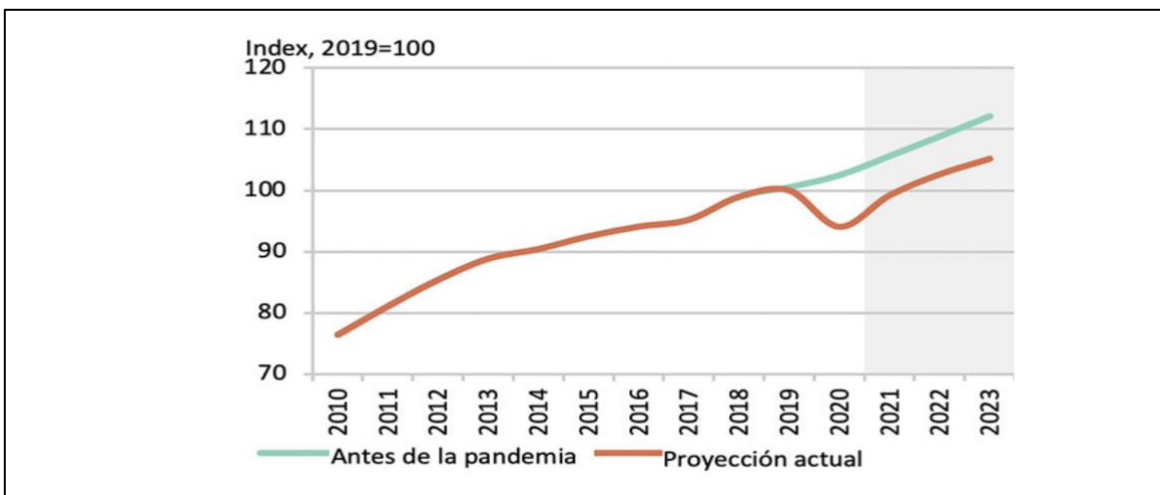
Por otro lado, cabe destacar que todos los recursos previsionales retirados desde las AFP, en virtud de las tres reformas aprobadas como medio para paliar la crisis, suman US\$ 34 mil millones, según datos del Banco Central, quienes han indicado que "más de la mitad de los fondos que se retiraron, equivalentes aproximadamente a 7% del PIB, se mantienen en formas extremadamente líquidas que pueden volcarse a un mayor consumo en el futuro". Del monto total retirado, 37% se mantiene en cuentas corrientes y cuentas vista, mientras que otro 17% se ha invertido en instrumentos tradicionales de ahorro, como depósitos a plazo o cuotas de fondos mutuos. *"Si una proporción importante de todos estos fondos se destinaran al consumo, especialmente de servicios, se produciría un cierre de las holguras algo más rápido que lo previsto, llevando a que la normalización monetaria comience antes de lo considerado en el escenario central"*, palabras del presidente de la institución, Mario Marcel.²⁵ Así, esta disponibilidad de recursos adicionales en el bolsillo de los chilenos, podría significar un factor positivo en el interés de la ciudadanía por inscribirse en talleres de esta naturaleza.

²³ <https://www.cepchile.cl/cep/puntos-de-referencia/puntos-de-referencia-2010-2021/puntos-de-referencia-2020/el-momento-economico-internacional-y-nacional-noviembre-2020>

²⁴ <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report#anchor-annual>

²⁵ <https://www.pauta.cl/economia/banco-central-retiros-afp-mitad-consumo-tasa-interes>

Gráfico 19: expectativas reales del PIB, antes y después de la pandemia. Última actualización 19 de abril de 2021.



C. Sociales

Entre octubre del 2019 y julio del 2021, los chilenos y chilenas hemos sido testigos de una crisis tras otra: una crisis social, sanitaria y económica. El estallido social alteró las maneras de pensar nuestra vida colectiva, visibilizando desigualdades y precariedades que dieron curso a una demanda por dignidad e igualdad. La rápida propagación de COVID-19 ha producido un quiebre en nuestra cotidianidad, afectado nuestra salud, relaciones sociales y fuentes laborales. En ese sentido, la disrupción de la vida social impuesta por el estallido social y la actual pandemia, junto con las fuentes de estrés psicosocial y económico que la acompañan, pueden afectar significativamente la salud mental de las personas.

Esta mayor conflictividad social suele estar asociada a un aumento de la prevalencia de problemas de salud mental en población. Por otro lado, las medidas de distanciamiento físico, las restricciones a la movilidad, las cuarentenas, el cierre temporal de instituciones educativas y las modalidades de teletrabajo constituyen un escenario que demanda un importante esfuerzo de adaptación, produciendo un desgaste a nivel personal, familiar y comunitario. Si bien se trata de reacciones esperables (incluso adaptativas), es muy probable que al corto y mediano plazo tengamos que aprender a convivir con un cierto nivel de ansiedad y estrés. De acuerdo con estimaciones de la OMS, el 4% de la población mundial podría experimentar trastornos mentales severos derivados de la crisis sanitaria, mientras que entre el 15% y 20% podría sufrir trastornos leves a moderados.²⁶

²⁶ <https://saludencamino.com/noticias-salud/el-impacto-en-la-salud-mental-tras-encierro-prolongado/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Organizaci%C3%B3n,experimentar%20trastornos%20leves%20a%20moderados.>

En cuanto a percepciones del futuro, las personas les asignan una alta probabilidad de ocurrencia a la reducción del ingreso (29%) y al aumento de la deuda (35%). Asimismo, los chilenos y chilenas muestran un alto grado de incertidumbre respecto a la probabilidad de ocurrencia de hechos como una reducción en la jornada laboral, quedar desempleado o el quiebre de la empresa donde se trabaja. Entre las personas que declaran que alguien de su familia perdió su trabajo después del 16 marzo (casi 33% de la muestra), 93% reporta que fue consecuencia directa o indirecta de la crisis sanitaria por coronavirus.

Por otro lado, al preguntar por el impacto del actual contexto sobre el bienestar psicológico, la mitad de los participantes declara que su estado de ánimo es peor o mucho peor al estado previo a las medidas de aislamiento y cuarentena, lo cual afecta principalmente a las mujeres (56% mujeres vs 43% hombres). Los resultados también muestran que hoy la tonalidad afectiva de los chilenos está dominada por la rabia (30%), el miedo (27,4%) y la tristeza (2,83%). Al desagregar estas emociones por nivel de ingreso, notamos que en las personas que residen en hogares con ingresos por debajo de los 540 mil pesos, predomina el miedo (29%) y la tristeza (27%), mientras que en los sectores más acomodados predomina la rabia (37%). Es decir, nuestras emociones no son independientes de nuestras condiciones materiales de vida.²⁷

D. Tecnológicos

En este aspecto existen múltiples datos para evaluar, en especial si consideramos que el entorno tecnológico tiene gran relevancia dentro de este plan de negocios.

La evolución de los cambios tecnológicos va de la mano con los cambios en el entorno sociocultural, que parten por el hecho de permitir actualmente el acceso de millones de personas en el país y el mundo a alternativas que anteriormente no podían acceder. Por una parte, redes sociales como Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram y Twitter contaban con 2,2;1,9: 1,5; 1 y 0,3 miles de millones de usuarios respectivamente el año 2019. Por otra parte, estas mismas redes han tenido en América del Sur una penetración del 66%. De acuerdo a Hootsuite, un 27% de los usuarios de redes sociales están entre los 18 y 24 años, un 32% entre los 25 y 34 años y 16% entre los 35 a 44 años, es decir, entre los 18 y 44 años de edad acumulan aproximadamente un 65% de los usuarios y el 35% restante se reparte en el resto de edades, esto considerando solamente redes sociales como Facebook, Instagram y Facebook Messenger.

Actualmente en Chile hay una población de 19,16 millones de personas, donde un 87.8% vive en zonas urbanizadas. La cantidad de dispositivos móviles, considerando celulares, tablets y laptops alcanzan los 25,31 millones, cifra que

²⁷ <https://www.ciperchile.cl/2020/06/20/sindemia-la-triple-crisis-social-sanitaria-y-economica-y-su-efecto-en-la-salud-mental/>

constituye un 132,1% de la población chilena total, porcentaje que supera los reflejados por países como Argentina (121,6%), Colombia (119%) y México (89,1%).

Con respecto a la conexión a internet Chile, el total de personas conectadas es de 15.78 millones. Los perfiles activos en redes sociales son de 16 millones, lo que representa un crecimiento del 6,7%, con 1 millón de nuevos usuarios en comparación con el año 2020.

Hay que considerar, que aun cuando, la conexión de dispositivos móviles disminuyó en un 4.3% en el mismo período, perdiendo 1,1 millones de conexiones, el número de usuarios de internet aumentó 0.7%, incorporando a 1.2 millones de chilenos.

Según el estudio de Latam Insights 2021 realizado por PageGroup, Chile se posicionó como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica, obteniendo un 71%. Este estudio considera el impacto de las medidas decretadas con relación al teletrabajo en Chile, las cuales produjeron la migración a dicha modalidad, generando un proceso acelerado hacia el crecimiento digital.

Es importante destacar que Chile ha sido catalogado como el primer país de Latinoamérica con mayor incorporación en las redes sociales, según el informe América Latina y Caribe hecho por el portal de estadísticas Statistas.

Hablando de redes sociales, la preferida por los chilenos es Facebook, que lidera en audiencia alcanzada a través de anuncios publicitarios con 13 millones de usuarios, equivalente al 81.3% de la población activa en redes sociales mayor de 13 años. Esta cifra reporta un incremento respecto al año anterior, donde la audiencia en Facebook totalizó los 12 millones de usuarios, lo que representa un crecimiento del 1.3%, de los cuales el 51.5% son mujeres y el 48.5% son hombres.

Los datos presentados muestran cómo el impacto de la pandemia puede mirarse drásticamente de dos formas: por un lado, el aumento de la demanda en aplicaciones que permiten la interacción virtual propia de actividades necesarias para el teletrabajo, apps que ofrecen reuniones, salas de conferencias y de clases. Por otro lado, el aumento del gasto anual en el consumo de comida y servicios de cuidado personal con el mayor porcentaje de crecimiento (42,5%), frente a un drástico decrecimiento (de un 54,3%) de los servicios y productos que exigen la presencia de las personas como lo son: viajes, movilidad y hospedaje.

La inversión publicitaria digital en Chile crece constantemente y, debido a los hábitos de consumo durante la pandemia, se registró un aumento de 4.1% para el año 2021 con respecto al año 2020.²⁸

²⁸ <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>

E. Ecológicos

En la actualidad, el entorno ecológico no tiene mayor influencia en el plan de negocio de naturaleza digital que estamos evaluando. Sin embargo, cabe destacar que, en el largo plazo el cambio climático y el nuevo vínculo que este ha generado entre las personas y su entorno, podría representar una oportunidad para este tipo de talleres, toda vez que facilita a los usuarios habitar en el lugar que quieran, sin limitaciones geográficas, con el único requisito de contar con un buen acceso a Internet.

F. Legales

Actualmente en Chile, no existe una regulación específica y detallada para los bienes digitales, por lo que es procedente analizar si la normativa actual logra incorporar o establecer a esta clase de bienes desde una perspectiva comercial.

La actual Constitución Chilena establece como derecho fundamental la libertad para adquirir toda clase de bienes en su artículo 19 numeral 23, por lo que, en principio la adquisición de bienes digitales estaría permitida, salvo que una ley estipule lo contrario. En cuanto a la mención expresa de bienes digitales, no existe disposición que los trate, sin embargo, Chile se encuentra cerrando negociaciones con Nueva Zelanda y Singapur, en orden de realizar un acuerdo de economía digital, donde precisamente se hace alusión a gran cantidad de bienes digitales que serán materia de este acuerdo. En estas negociaciones se proponen bases y fundamentos que los países interesados en el desarrollo de estas tecnologías pueden utilizar para guiarse en el uso y desarrollo ético de estos bienes digitales.²⁹

En definitiva, actualmente en Chile no existen normativas que regulen en específico materias como el uso de rostros como embajadores de distintas marcas, videos virales, publicidad en aplicaciones móviles y juegos. La autorregulación, entonces, ha surgido como una alternativa potente para evitar riesgos legales de forma anticipada y regulaciones excesivas que limiten la creatividad, esencia del marketing, especialmente en nuevas plataformas. La autorregulación tiene el dinamismo en la producción normativa y procedimiento que la legislación y regulación no logra ni logrará jamás, especialmente en el ámbito digital. Sin embargo, ésta no es suficiente y siempre requeriremos de un marco regulatorio.

Conclusiones del Análisis PESTEL

Como es posible observar, las variables más relevantes para el desarrollo del presente plan de negocios son el entorno social y tecnológico, toda vez que la evolución del interés por cursos y talleres en modalidad remota se verá siempre muy influenciado por las costumbres socioculturales de cada momento histórico, y prueba de ello ha sido su feroz avance a partir de las medidas de confinamiento a

²⁹ <https://www.diarioconstitucional.cl/articulos/los-bienes-digitales-necesidad-de-su-regulacion-y-su-sobreexposicion-en-tiempos-de-pandemia/>

causa de la actual pandemia. Asimismo, estas tendencias se verán siempre limitadas por la disponibilidad tecnológica y de conectividad de que disponga la población en ese momento, y en ese sentido el mejoramiento y el aumento de las conexiones a internet con motivo de la pandemia, o incluso el notable proceso de familiarización de una nueva parte de la población con herramientas tecnológicas como Zoom, son prueba de ello.

En cuanto al entorno legal, existen posibles regulaciones que pueden aparecer a lo largo del tiempo y por lo tanto es crucial para el proyecto el mantener un permanente plan de adaptación legal, de manera tal que, en caso de entrar en vigencia una nueva normativa, poder adaptarse en tiempo y forma, a fin de evitar que el negocio se vea perjudicado y, por el contrario, lograr sacar el mayor provecho posible a cada cambio.

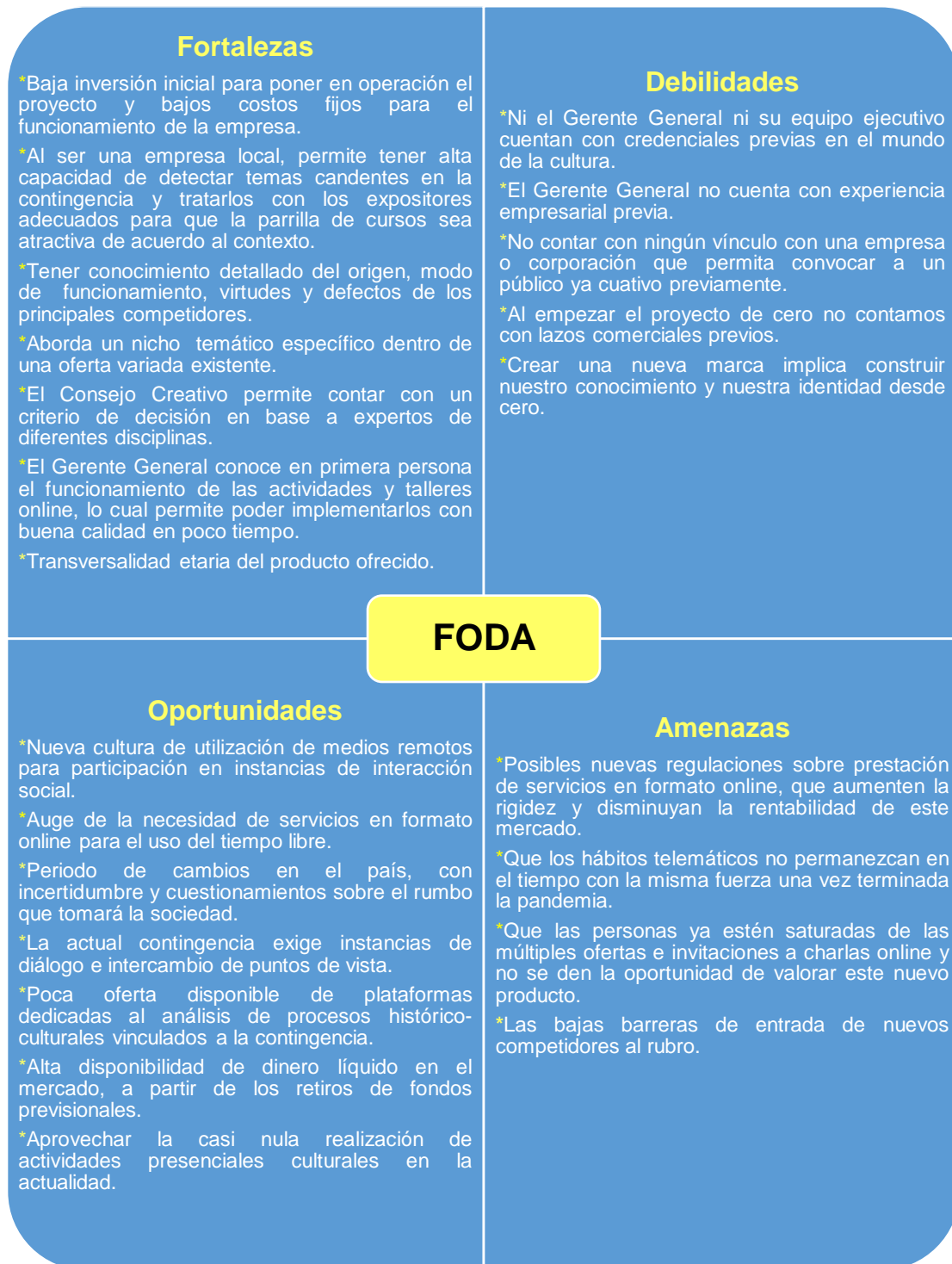
13. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Con el análisis realizado, es posible identificar una gran oportunidad de negocio, aprovechando especialmente la situación generada por el COVID-19 y haciendo eco de la necesidad de las personas por permanecer más tiempo en sus hogares. Esta situación ha derivado en que las personas al interior de sus domicilios busquen actividades a realizar vía formato online, ya sea para realizar sus labores profesionales, escolares y, ahora, en mayor medida, para las actividades de utilización del tiempo libre y recreación. Es por ello que, al realizar nuestro análisis de mercado actual, pudimos descubrir que una de las industrias más afectadas a nivel país es la industria cultural, debido a que la mayoría de sus actividades se concebían sólo en formato presencial, y al llegar la pandemia, la mayoría de ellas tuvieron que ser suspendidas. Debido a esto, consideramos que utilizar las plataformas digitales serían de gran utilidad para llegar a las personas que buscan satisfacer su necesidad de recreación y cultura. De aquí nace la idea de crear *Cultura Telemática*, una empresa que ofrece servicios de talleres online, en formato sincrónico y asincrónico, para todas las personas que tengan interés en satisfacer sus necesidades culturales y de crecimiento personal.

Para evaluar nuestra empresa, realizamos un análisis FODA que considera las variables más importantes y cuáles podrían ser los posibles riesgos de implementar nuestro modelo de negocio.

En la Tabla 7, se puede revisar el detalle de cada uno de los puntos considerando: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 7: FODA del proyecto



Al realizar este análisis FODA, evaluamos que uno de los puntos más relevantes como oportunidad para nuestro negocio ha sido el auge y la necesidad en el uso de plataformas online como consecuencia del confinamiento provocado por el COVID-

19. Esto, sumado a la casi inexistente realización de actividades presenciales sobre temáticas culturales, nos genera un esperanzador panorama, ya que, aun cuando a futuro podría cambiar la dinámica de relación social dado el término de la pandemia, creemos que las personas intentarán mantener estos hábitos debido a la alta cantidad de beneficios que otorga el uso de plataformas online para acceder y cubrir nuestras necesidades, sobre todo considerando los beneficios en tiempos y la superación de barreras geográficas tanto nacionales como internacionales. Por lo mismo, consideramos que este modelo de negocio tendrá un espacio en el mercado hoy y también a futuro.

14. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Como ya hemos mencionado, el negocio que nos proponemos llevar adelante presenta altas oportunidades en el contexto del Chile de hoy, dado el auge existente por realizar una mayor cantidad de actividades en modalidad online y la familiarización que ha experimentado la sociedad con dicho formato, sumado aquello al alto impacto que tuvo el COVID-19 en las actividades culturales presenciales y a los fuertes procesos de transformación social y cultural que vive actualmente la sociedad chilena. Por lo mismo, estimamos que las posibilidades de retomar actividades culturales presenciales del modo habitual no serán posibles en el corto plazo, y dudamos que puedan volver a una completa normalidad en el mediano plazo. Junto a lo anterior, se estima que hay una alta posibilidad de que, superada la parte más compleja del COVID-19, gran parte de las actividades que se realizan hoy en formato online se mantengan en el tiempo, debido a los beneficios que entrega en cuanto a comodidad, eliminación de barreras geográficas, disminución de los costos de transporte, mayor flexibilidad horaria -todo lo cual es un punto importante considerando especialmente la geografía de nuestro país- y, además, un punto altamente valorado hoy por las personas es poder dedicar más y mejores momentos al esparcimiento y tiempo libre.

Por lo anterior, consideramos que el negocio que nos proponemos desarrollar puede ser altamente valorado por gran parte de la población, de cualquier edad, sexo y perfil profesional, y específicamente por quienes viven en los sectores más aislados del país; por quienes han adquirido nuevas dinámicas de convivencia familiar a partir del teletrabajo; por quienes cuentan con poco tiempo libre para realizar actividades electivas, que les generen una desconexión de las actividades rutinarias y obligatorias diarias; por quienes busquen aumentar sus conocimientos en temáticas culturales; por quienes tengan interés en interactuar con otras personas con sus mismos intereses desde la comodidad del lugar en que se encuentren y por quienes busquen simplemente potenciar su desarrollo personal de un modo cómodo, fácil, entretenido y con referentes de primer nivel.

Sin embargo, estamos conscientes que este tipo de servicios podría ser replicado en el mercado por otras empresas. Es por ello que nuestro enfoque estará en el cliente y en el impacto en la sociedad que nos proponemos generar. Trabajaremos por ser altamente competitivos en precios, cobrando por taller precios que

consideremos justos por el tipo de servicio que entregamos y que a su vez nos den la posibilidad de remunerar de buena forma a los profesionales de excelencia que estarán trabajando en nuestra empresa, diseñando, gestionando y dictando nuestros talleres. Por eso, vemos que un positivo impacto de nuestra empresa estará en su efecto sociocultural, potenciando y desarrollando el conocimiento y nivel cultural en la población chilena, enfocándonos en generar impactos positivos en todos quienes tengan algún tipo de conexión con la empresa o con el servicio entregado.

<h2>Misión</h2> <p>Superar las barreras geográficas y sanitarias, creando una nueva ventana de acceso para la población chilena para participar de disciplinas culturales, a precios atractivos, con temáticas y expositores atingentes y de primer nivel, a fin de potenciar su desarrollo cultural y social, desde la comodidad del lugar en que se encuentren.</p>	<h2>Visión</h2> <p>Ser un referente a nivel nacional como promotores de contenido cultural, aportando al desarrollo de la sociedad entregando contenido del más alto nivel, con una atractiva oferta de temáticas, y trabajando con profesionales de excelencia en cada una de las disciplinas que abordamos.</p>	<h2>Valores</h2> <p>Somos una empresa con alto compromiso social, apasionados en entregar lo mejor de nosotros para aportar al crecimiento y el buen uso del tiempo libre de las personas que componen nuestra sociedad. Nos esforzamos por ser altamente competitivos, entregando el mejor servicio a precios justos, haciéndolos accesibles para gran parte de la población chilena.</p>
---	---	--

14.1 Determinación de la forma jurídica de nuestra empresa

(i) Comparativo de los tipos de sociedades en Chile

Al constituir una sociedad en Chile es de especial importancia tener en consideración el tipo societario que se va a utilizar. En Chile hay distintos tipos de sociedades comerciales, siendo las más importantes y utilizadas la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), Sociedad Limitada, Sociedad por Acciones (SpA) y la Sociedad Anónima (S.A.). Todas estas sociedades cuentan con distintas características que se adaptan a las necesidades de cada sociedad. Sin embargo, la Sociedad por Acciones se erige como un nuevo tipo de sociedad que ha tenido muy buena acogida por parte de las Startups y empresa ligadas a la innovación. La Sociedad por Acciones podríamos describirla, a grandes rasgos, como una sociedad que permite tener el tamaño de una Limitada, pero con la flexibilidad de una Sociedad Anónima. Para un mejor entendimiento, a continuación revisaremos cuáles son las diferencias esenciales entre una Sociedad por Acciones y una Anónima.

En primer lugar, cabe destacar los requisitos exigidos por la ley para uno y otro tipo de sociedad para constituirse como tales. La Sociedad Anónima exige que el acto de constitución se lleve a cabo por escritura pública y su correspondiente

publicación. Ahora bien, la SpA, por su parte, puede constituirse mediante escritura privada con sus firmas autorizadas ante notario. Esto resulta particularmente beneficioso ya que los costos de la puesta en marcha de la empresa se reducen sustantivamente. Sin perjuicio que su constitución, tal como la Sociedad Anónima, puede hacerse también mediante escritura pública.

Desde el punto de vista de las menciones obligatorias que el instrumento de constitución debe contener en sus estatutos, destaca la simplicidad de la SpA frente a la S.A., teniendo por mandatorios solo el nombre, objeto, capital y número de acciones en que es dividido, forma de administración y designación de representantes; y por último, su duración (que al igual que la S.A., si nada se dice, se entenderá indefinida). La S.A. entre otros exige que la escritura de la sociedad exprese la organización y modalidades de la administración social y su fiscalización por los accionistas, la fecha en que debe cerrarse el ejercicio y confeccionarse el balance y la época en que debe celebrarse la junta de accionistas, forma de distribución de las utilidades, forma en que debe hacerse la liquidación, etc.

Quizás una de las más notorias radica en la forma de administración de cada una. La Sociedad Anónima necesariamente debe ser administrada por un directorio de al menos 3 miembros, quienes deben dar cuenta de su gestión a la junta de accionistas, la que debe celebrarse por lo menos una vez al año, y asimismo recae sobre ella la obligación de llevar un libro de actas de directorio y libro de actas de la junta de accionistas. La SpA, en cambio, puede ser administrada por el único socio fundador y a pesar de que no existe restricción para la celebración de juntas de accionistas, los acuerdos se pueden tomar mediante la celebración de un instrumento privado por la totalidad de las acciones con derecho a voto. Esto tiene especial relevancia para la modificación de estatutos. En la SpA puede llevarse a través de una junta con su respectiva acta protocolizada ante notario o por escritura pública, aunque si todos los accionistas están de acuerdo con la modificación, es posible suscribir un instrumento privado protocolizado donde conste dicha modificación. No así en el caso de la Sociedad Anónima, en la que el acto previo para la modificación siempre debe constar por escritura pública, la que deberá inscribirse y publicarse.

Es en vista de todo lo señalado que la SpA gana cada vez más adeptos sobre todo en el mundo de las Startups, mientras que la estructura de la S.A. es preferida por accionistas que buscan la protección de sus inversiones y mayor control en la administración, por lo que es frecuentemente utilizada para negocios de alto capital.

(ii) Constitución de *Talleres Cultura Telemática SpA*

Nuestra empresa será constituida legalmente como una Sociedad por Acciones (SpA), debido a los numerosos beneficios de simpleza y flexibilidad que, como hemos revisado, otorga esta modalidad jurídica en Chile. Una SpA no requiere de directorio para su conformación, puede tener objetivos múltiples en su giro,

puede estar conformado por un número suficiente de accionistas para nuestro caso, tributa como cualquier sociedad anónima, es flexible en su administración y, al igual que el resto de las sociedades en Chile, pueden ser constituidas a través del programa del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo “Empresa en un Día”.

Esta sociedad tendrá la razón social *Talleres Cultura Telemática SpA* y su nombre de fantasía será *Cultura Telemática*. Inicialmente tendrá como único socio a Cristián Loewe Valdés, quien será su representante legal y, por lo mismo, estarán bajo su responsabilidad todas las acciones que se realicen a nombre de la empresa desde su nacimiento.

El servicio que entregaremos en nuestra empresa serán talleres en temáticas culturales en modalidad online. Los talleres que entregaremos están considerados para realizarse en formatos de 2, 3 o 4 sesiones. Cada sesión de taller tendrá una duración de dos horas, lo cual considera tiempo para la exposición del profesional a cargo y también tiempo para interactuar con los participantes respondiendo consultas.

Para la definición de las temáticas de los talleres a realizar por la empresa, se trabajará con un Consejo Creativo, el cual estará dirigido por el gerente general de la compañía, con el objetivo de evaluar los temas de interés de la población en la actualidad y así definir los talleres a impartir, los mejores expositores para abordarlos, considerando el enfoque que se quiera tomar sobre el tema, los objetivos que se quieran lograr y el impacto que se quiera generar en los participantes.

El público objetivo considera personas del nivel ABC1 y C2, considerando estudiantes, dueñas de casa, personas jubiladas y trabajadores activos, con interés en actividades culturales. Los talleres que realizaremos son en un formato que incluye a todas las personas, ya sean, estudiantes, trabajadores remunerados, dueñas de casa, emprendedores, personas jubiladas. Todos son bienvenidos y pueden ser parte de nuestros talleres.

Como bien mencionamos en nuestros valores como empresa, nuestro interés es llegar a la mayor cantidad de población del país, y por lo mismo estimamos y calculamos precios que consideramos justos para el tipo de actividad que realizaremos, posibilitando el acceso de un mayor volumen de personas. Es por ello que los precios de los talleres serán: \$20.000 CLP los talleres de 2 sesiones de 2 horas, \$30.000 CLP los talleres de 3 sesiones de 2 horas y \$40.000 CLP los talleres de 4 sesiones. Cada sesión de todo taller constará de entre 60 y 90 minutos de exposición del expositor, y luego con entre 45 y 60 minutos para preguntas, discusión y conversación. Cada sesión contará con un moderador, quien será el anfitrión de la instancia, presentando adecuadamente al expositor y liderando cada conversación o preguntas que surjan dentro de la sesión.

Del mismo modo, que asignaremos precios justos para el cobro de nuestros servicios, nuestro interés es remunerar de forma justa a los profesionales que trabajan con nosotros en la preparación y realización de los talleres. Por lo mismo es que pagaremos a los expositores y a los moderadores de los talleres \$50.000 CLP por cada sesión de 2 horas.

La realización de los talleres contempla el uso de la plataforma Zoom, toda vez que ha sido reconocida por nuestros usuarios potenciales -a partir del testimonio dado por nuestra competencia- como la plataforma con mejores funcionalidades y por ser la que ha tenido mayor uso durante la pandemia en Chile, lo cual ha generado una familiarización masiva con su forma de funcionamiento. La cantidad máxima de personas por taller es de 120 participantes en la misma sesión, que nos parece, a partir de la experiencia también recogida de nuestros competidores, como el número más alto de participantes que permite que se dé una buena exposición y luego una buena discusión y transferencia de distintos puntos de vista.

Las dinámicas de los talleres serán en un formato altamente dinámico y participativo. Nuestro enfoque es motivar a las personas a tomar nuestros talleres valorándolo como un pasatiempo de alto valor e impacto en sus vidas, el cual no solo les entrega bienestar al distraerlos de sus actividades cotidianas, sino que también les entrega contenido que les ayudará a potenciar sus conocimientos y desarrollo cultural.

(iii) Régimen Tributario de *Talleres Cultura Telemática SpA*

La empresa *Cultura Telemática* se acogerá al recientemente implementado Régimen Pro Pyme Transparente afecto a un 25% de carga tributaria, que es aquel enfocado en Pymes (micro, pequeña y medianas empresas) y en el cual los propietarios deben ser personas naturales o jurídicas con o sin domicilio o residencia en Chile, es decir, contribuyentes de impuestos finales (Impuesto Global Complementario o Impuesto Adicional), que es el caso.

Cada empresa acogida a este régimen está liberada del Impuesto de Primera Categoría (IDPC) y los propietarios deberán tributar con sus impuestos finales en base a resultado tributario positivo determinado por el negocio en el mismo ejercicio en que se genere y en base al porcentaje de participación de utilidades o el capital correspondiente a cada caso.

15. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing que contempla nuestro proyecto se estructurará de la siguiente forma:

1) Producto

Cultura Telemática es una empresa que entrega servicios de talleres en modalidad online en formatos sincrónicos y asincrónicos. El servicio que vamos a instalar en el mercado considera el beneficio de acercar a las personas la cultura a la comodidad del lugar en que se encuentren, con la sola necesidad de una pantalla digital y conexión a internet, que, en la actualidad, la gran mayoría de las personas posee.

En específico, ofreceremos talleres en temáticas relativas al arte, cine, economía, filosofía, historia, entre otros. Por una parte, para la creación de los temas y contenidos, trabajaremos con un Consejo Creativo que nos apoyará en la definición de temáticas de interés de la población y asimismo en la selección de los mejores profesionales expertos en las temáticas respectivas.

(i) Talleres sincrónicos

Cultura Telemática ofrecerá 3 modalidades de talleres sincrónicos. Estos talleres podrán ser dedicados a cualquier temática que definamos impartir, los cuales se diferenciarán en cuanto al precio, el cual estará correlacionado con el número de sesiones con que cuente cada uno.

Formato de Taller 1:

Talleres de 2 sesiones, cada una de las cuales constará de entre 60 y 90 minutos de exposición, para luego dar paso a la etapa de interacción, que podrá durar entre 45 y 60 minutos, los cuales estarán destinados a preguntas, discusión y conversación.

Formato de Taller 2:

Talleres de 3 sesiones, cada una de las cuales constará de entre 60 y 90 minutos de exposición, para luego dar paso a la etapa de interacción, que podrá durar entre 45 y 60 minutos, los cuales estarán destinados a preguntas, discusión y conversación.

Formato de Taller 3:

Talleres de 4 sesiones, cada una de las cuales constará de entre 60 y 90 minutos de exposición, para luego dar paso a la etapa de interacción, que podrá durar entre 45 y 60 minutos, los cuales estarán destinados a preguntas, discusión y conversación.

(ii) Talleres asincrónicos

Cultura Telemática también ofrecerá la posibilidad de acceder a las grabaciones en formato diferido de los talleres que se hubieren realizado en el pasado en modalidad sincrónica. Este producto tendrá 2 características fundamentales:

- a) Al comprador se le enviará un link de acceso a la grabación del taller respectivo, que se encontrará alojado en el portal de *Cultura Telemática* en YouTube. Sólo podrán acceder a esa grabación quienes ingresen desde el link que fue enviado personalmente al correo del cliente.
- b) La grabación contendrá únicamente el período de exposición del tallerista del taller respectivo, el que se habrá extendido por entre 60 y 90 minutos. La grabación no contemplará el registro del período de interacción, pues esa etapa se ofrecerá tanto a los expositores como a los clientes como un espacio de confianza y confidencialidad, por lo cual no quedará registro de lo que ahí se converse.

Cultura Telemática entregará la experiencia de poder disfrutar del tiempo libre realizando una actividad del gusto de cada persona en la comodidad de su casa o del lugar en que se encuentre, eliminando las barreras geográficas presentes en Chile y los tiempos de traslado en la ciudad, entregando a sus clientes un momento de distensión, crecimiento, aprendizaje y socialización.

2) Precio

La estrategia que utilizamos para determinar los precios dice relación con el valor percibido, lo cual considera la suma de los beneficios que ofrece el producto al cliente. Ello, conjugado con los resultados de nuestra investigación respecto del valor que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por un producto como el nuestro. A partir de ello se establece el rango de precios a incluir en la estrategia de penetración al mercado.

Para poder estimar la disposición de los consumidores a pagar, se realizó un estudio cuantitativo, dónde se preguntó sobre los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar por una sesión de taller en modalidad online sobre un tema que fuera especialmente de su interés. Como resultado de la encuesta realizada, se obtuvo que del 100% de los encuestados (228 personas), el 53,5% (122 personas) estarían dispuestas a pagar entre \$20.000 CLP y \$30.000 CLP por sesión de taller, el 22,36% (51 personas) estaría dispuesta a pagar entre \$10.000 CLP y \$20.000 CLP por sesión de taller, el 16,66% (38 personas) estaría dispuesta a pagar más de \$30.000 CLP, el 5,7% (13 personas) estarían dispuestas a pagar entre \$5.000 CLP y \$10.000 CLP por sesión de taller y finalmente el 1,75% (4 personas) estaría dispuesta a pagar un máximo de \$5.000 CLP por sesión de taller.

Considerando la información obtenida, dónde se observa que el 92,52% de los encuestados (211 personas) se encuentran en los rangos a pagar desde \$10.000

CLP hacia arriba por sesión, y con nuestro interés de entregar un servicio que llegue a la mayor cantidad de población del país posible, establecimos el precio de las sesiones en \$10.000 CLP como precio de incorporación, distribuidos en diferentes formatos de talleres de la siguiente forma:

Formato de Taller 1:

Precio del taller \$20.000 CLP – Precio ponderado de cada sesión \$10.000 CLP.

Formato de Taller 2:

Precio del taller \$30.000 CLP – Precio ponderado de cada sesión \$10.000 CLP.

Formato de Taller 3:

Precio del taller \$40.000 CLP – Precio ponderado de cada sesión \$10.000 CLP.

Finalmente, todos los talleres asincrónicos tendrán un valor ascendente a \$15.000 por taller, sea que consten de grabaciones de talleres tipo 1, 2 o 3.

3) Promoción

a) Página web:

Cultura Telemática tendrá una página web para realizar la presentación de sus servicios con los precios incorporados, generando la posibilidad de mantener contacto con el cliente en todo momento. Antes de construir la página web, es necesario adquirir un sitio conocido como punto Cl, el cual se puede adquirir en la página web www.nic.cl donde se evalúa la disponibilidad del dominio para el sitio web que queremos crear. En nuestro caso, revisamos el nombre www.culturatelematica.cl y confirmamos que el dominio se encuentra disponible para utilizarlo.

La realización de la página web estará a cargo del diseñador/realizador audiovisual, por lo que el costo de la realización estará incorporado al mismo presupuesto del 1,5% de las ventas totales de la empresa que se detallará más adelante.

b) Publicidad:

Cultura Telemática considerará la utilización de servicios de diseñador/realizador audiovisual para la creación de la página web de la empresa www.culturatelematica.cl y para la elaboración de todo el material que se utilizará para realizar la publicidad en formato digital. El profesional prestará servicios a la empresa en formato freelance con cobro a honorarios, avaluados en un 1,5% de las ventas totales. El presupuesto definido para marketing y publicidad de la empresa es del 5% de las ventas totales. Toda la publicidad realizada en medios digitales derivará al público a nuestra página web, con el objetivo de incentivar la compra centralizada de nuestros servicios.

c) Redes sociales:

Cultura Telemática considera la utilización de redes sociales como base fundamental de venta de nuestro servicio, mostrando el trabajo que realizamos y permitiendo de llegar de forma focalizada al mercado al que estamos apuntando. Por lo mismo, trabajaremos con un community manager, el cual estará contratado por la empresa mediante contrato de trabajo a fin de publicar y manejar en las redes permanentemente la información creada por el diseñador/realizador audiovisual. El principal medio de focalización de nuestra publicidad será Google Adwords, que permitirá distribuir de la manera más estratégica posible nuestro contenido en Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn, que serán nuestra redes principales e difusión. Además, el community manager tendrá a su cargo el manejo de las cifras de tráfico de nuestra página web, todo lo cual será supervisado mediante el uso de la plataforma de Google Analytics.

4) Punto de venta

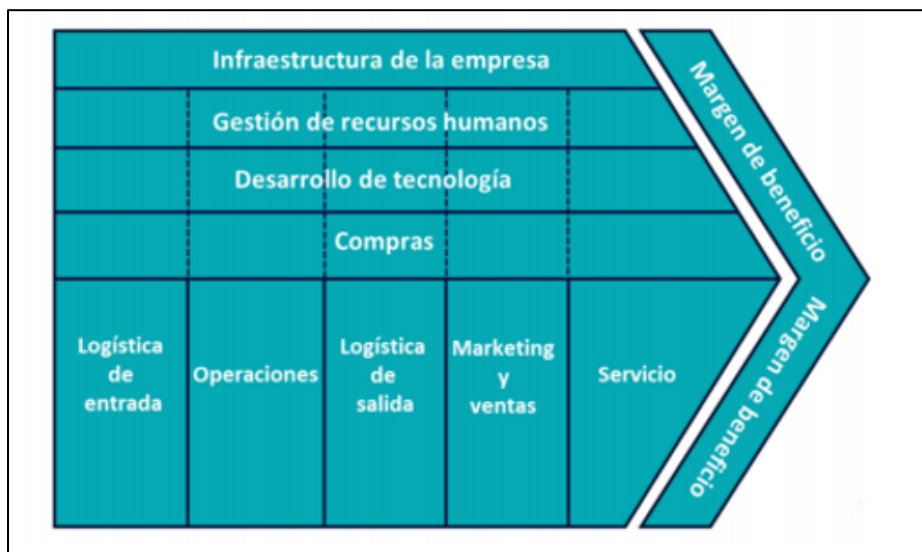
Cultura Telemática implementará en la página web www.culturatelematica.cl un carrito de compras, en el cual se encontrarán todos los talleres que se estén impartiendo y los que se realizarán a futuro, con un plazo de hasta 3 meses de margen de plazo futuro. Este carrito de compras será el único lugar donde el público podrá comprar nuestro servicio. Además, para facilitar el acceso implementaremos un botón de pago Webpay y otro Mercado Pago, que son actualmente los medios más masivos de pago más utilizados en el territorio nacional.

16. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de la empresa lo presentaremos en el paso a paso de la cadena de valor del trabajo que realizaremos.

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Esta cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización, a través de las actividades que conforman su proceso, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de la compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos, y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración, permitiendo mejorar la eficiencia tecnológica y económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial. (Sánchez, 2016)

Tabla 8: Cadena de valor requerida para Cultura Telemática



Fuente: Imagen extraída del libro Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Porter, 1980).

Analizaremos nuestra empresa *Cultura Telemática* desde dos enfoques. Comenzaremos describiendo las actividades primarias y continuaremos con las actividades secundarias.

16.1 Actividades primarias

a) Logística de entrada:

La empresa *Cultura Telemática* estará dedicada a la producción y comercialización de talleres online en temáticas culturales. Para esto, se trabajará en analizar y desarrollar talleres en las temáticas más requeridas por las personas en cada momento determinado. Estos talleres se impartirán en modalidad online en formatos sincrónicos y asincrónicos. Los trabajadores estarán alineados en el proceso de creación de este servicio y estarán organizados para la elaboración de contenidos y entrega de servicio de calidad a los clientes. La empresa realizará los análisis de los talleres culturales en la oficina de la organización. Este análisis será realizado por el Consejo Creativo junto al gerente general y al coordinador de talleres. En esta instancia se verán las temáticas a trabajar, los profesionales con quienes se abordarán los talleres, el tipo de taller para abordar cada temática, los objetivos que se quieren alcanzar, público objetivo y las fechas en que se ofrecerán las actividades.

b) Operaciones:

Los talleres de *Cultura Telemática* se dictarán por medio de la plataforma Zoom. Cada sesión contará con un moderador, quien será el anfitrión de la instancia, presentando adecuadamente al expositor, introduciendo brevemente la temática de la sesión y la dinámica de la misma, y guiando las intervenciones o preguntas que surjan dentro de la sesión. Cada sesión de todo tipo de taller constará de entre 60 y 90 minutos de ponencia del expositor, y luego con entre 45 y 60 minutos para preguntas, discusión y conversación.

c) Logística de salida:

Las actividades de logística externa darán su inicio desde el momento que se cierren las ventas con los clientes, enviando las calendarizaciones, los links de acceso a las actividades y los materiales a utilizar durante los talleres.

d) Marketing y ventas:

La empresa *Cultura Telemática* contará con distintas estrategias de marketing y ventas, para que de esa forma se hagan visibles a los clientes potenciales que posean interés en actividades culturales. En un inicio se utilizarán canales digitales en corto plazo y mediano plazo, esto considerando a la situación actual del COVID-19 y además la modalidad del servicio entregado. El equipo de vendedores, que inicialmente comenzará con una persona, estará encargado de atender a los clientes, respondiendo consultas y requerimientos.

e) Servicios de post venta:

Nuestro servicio de post venta tendrá como objetivo realizar seguimiento a los clientes posterior al proceso de compra y de realización de los talleres, con el objetivo de tomar conocimiento de la experiencia tenida con nuestros servicios y ver la factibilidad de ofrecer nuevos talleres que puedan ser de interés y así ir fidelizándolos a la empresa. Los encargados de validar la satisfacción de los clientes serán los ejecutivos comerciales ya sea por redes sociales o llamadas telefónicas.

Si un asistente a un taller sincrónico quisiera acceder posteriormente a la grabación del taller al cual asistió, tendrá que pagar el precio asignado para todo taller asincrónico: \$20.000 pesos.

16.2 Actividades secundarias

a) Infraestructura de la empresa

Corresponde a todas las actividades de administración de la empresa *Cultura Telemática*. Acá se consideran los puntos relacionados con el análisis de las

temáticas a ofertar, la producción del contenido de los talleres culturales, la venta de nuestros servicios, la planificación y contabilidad.

b) Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos estará encargada de contratar al personal, calcular las remuneraciones, organizar al personal e ir manteniendo incentivos para obtener el mayor desempeño posible por parte de quienes componen el equipo de trabajo de la empresa, generando en lo posible instancias de esparcimiento para potenciar el buen clima laboral en los trabajadores e ir forjando la mística propia de la empresa.

c) Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico corresponde a todas las actividades que se encuentren relacionadas con la investigación de mercado y la gestión tecnológica necesaria para impartir los talleres culturales de forma online en las modalidades sincrónicas y asincrónicas.

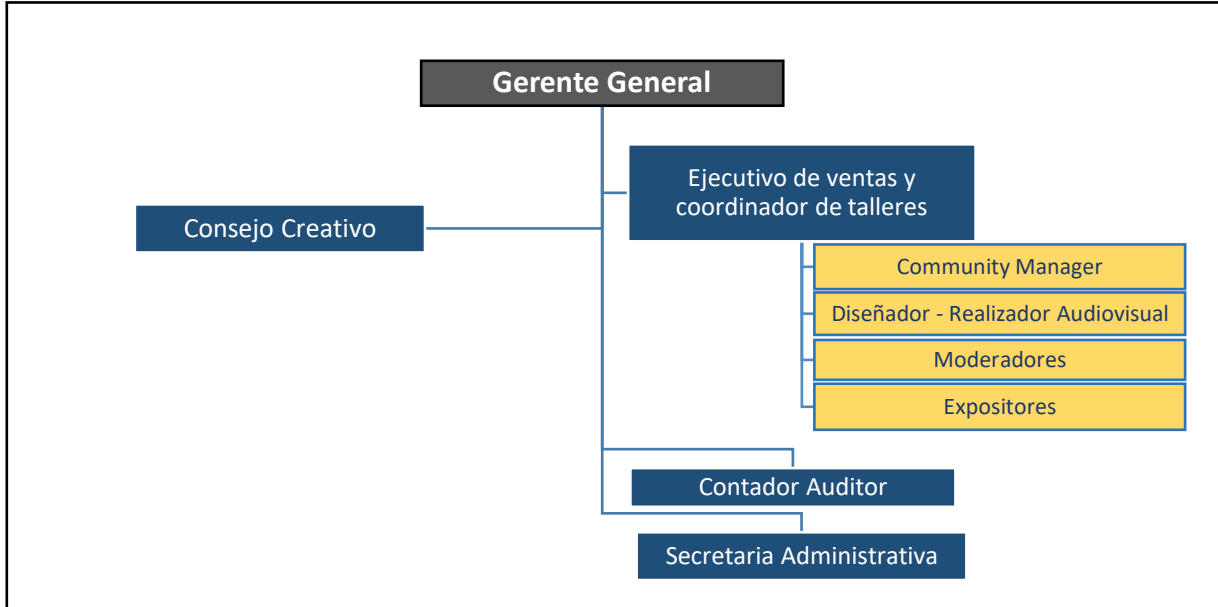
d) Compras

En cuanto a las compras, son las actividades relacionadas a la adquisición de insumos, principalmente digitales, que nos permitirán preparar el material a utilizar en los talleres culturales. Además, contempla las políticas de compras y la forma de relacionarse con los proveedores.

17. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

Para la realización de nuestro modelo de negocio se considerarán personas contratadas por la empresa y también personal que entregara servicios a honorarios, con el objetivo de cubrir todos los requerimientos que posee nuestro modelo de negocio, pero también para cuidar los presupuestos financieros y así tener un costo fijo mensual lo más acotado posible y que el costo variable de los otros servicios a honorarios dependan del volumen de ventas que este teniendo la empresa y se pueda cubrir con los ingresos que se estén percibiendo. Por lo mismo, la nómina de personal necesario quedará de la siguiente manera:

Tabla 9: organigrama de la empresa.



17.1 Personal contratado por la empresa

a) Gerente general

El perfil del cargo de gerente general contempla la contratación de un ingeniero comercial o carrera afín, con magister en finanzas. Deseable que cuente con 5 años de experiencia en empresas de capacitación, institutos de formación técnica, universidades o similar. El gerente general debe contar con habilidades para dirigir al equipo de trabajo, delegar responsabilidades y actividades, con capacidad de liderazgo y de trabajar en equipo. Además de ser capaz de tomar decisiones en los momentos que sean necesarias para dirigir al equipo hacia los objetivos organizacionales y sobre todo que pueda tener empatía y control emocional para manejar de buena forma las situaciones de estrés que puedan surgir.

Dentro de sus funciones se encuentran: planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, considerando estrategias comerciales y de recursos humanos y con ello, organizar al equipo de trabajo y sus funciones. Deberá trabajar directamente dirigiendo al Consejo Creativo de los talleres, al ejecutivo de ventas y coordinador, secretaria administrativa y, además, trabajar de forma directa con el contador auditor para supervisar los resultados que este teniendo la empresa con respecto al servicio entregado.

El sueldo líquido considerado para el cargo es de: \$2.700.000 CLP.

b) Ejecutivo de ventas y coordinador de talleres

El perfil de cargo del ejecutivo de ventas y coordinador contempla la contratación de un psicólogo, ingeniero en recursos humanos, técnico de nivel superior en ventas, ingeniero comercial o carrera a fin con al menos 3 años de experiencia en el rubro de capacitación, educación continua en centro de formación técnica, universidades u otec. Deberá contar con desarrolladas habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de comunicación y relacionales interpersonales, deberá ser altamente organizado y ser capaz de trabajar bajo presión.

Dentro de sus funciones se encuentran: deberá contactar al público objetivo y vender los servicios que entrega la empresa, ya que será el responsable de cumplir con las metas de ventas propuestas por el gerente general. Deberá organizar y supervisar el trabajo realizado por el community manager, el diseñador/realizador audiovisual y deberá encargarse de la coordinación con los expositores de los talleres y con los moderadores. Además, deberá estar reportando directamente al gerente general el trabajo realizado y los resultados obtenidos.

El sueldo líquido considerado para el cargo es de: \$1.200.000 CLP.

c) Community Manager

El perfil de cargo del community manager considera la contratación de técnico en marketing, con especialidad en marketing digital, con al menos 3 años de experiencia generando contenido digital y manteniendo redes sociales activas con alta difusión. Deberá contar con desarrolladas habilidades creativas, de diseño, de innovación, alta capacidad de comunicación, organización y trabajo en equipo.

Dentro de sus funciones se encuentran: crear planes de publicidad y difusión en el corto, mediano y largo plazo. Será el encargado de la difusión de contenido de la empresa en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram, además de dar respuesta a los mensajes de los clientes vía online y derivar los casos que sean necesarios con el ejecutivo de ventas. Deberá trabajar directamente con el diseñador/realizador audiovisual y deberá reportar directamente con el ejecutivo de ventas y coordinador.

El sueldo líquido considerado para el cargo es de: \$1.200.000 CLP.

d) Secretaria Administrativa

El perfil de cargo de la secretaria administrativa considera la contratación de una secretaria con 5 años de experiencia realizando labores en alta gerencia. Deberá contar con desarrolladas habilidades comunicacionales, alto nivel de orden y organización, capacidad de seguir ordenes, capacidad de trabajar en equipo y manejo del estrés. Deberá contar con conocimientos computacionales en Word, Excel, manejo de agenda y manejo de plataformas digital Zoom.

Dentro de sus funciones se encuentran: realizar contactos telefónicos, por mail y por plataformas digitales con los clientes. Realizar la calendarización de las actividades a realizar por la empresa, envías los links de Zoom a los participantes de las actividades, organizar la agenda del gerente general, organizar reuniones, dar a conocer las inquietudes y temáticas de interés de los clientes al gerente general, enviar a los expositores el material necesario para las actividades y enviar a los participantes de las actividades las informaciones que puedan comprometer los expositores. Deberá reportar directamente al gerente general.

El sueldo líquido considerado para el cargo es de: \$600.000 CLP.

17.2 Personal a honorarios

a) Consejo Creativo

El perfil de cargo para el Consejo Creativo considera la utilización de servicios externalizados, compuesto por un equipo de 4 profesionales del área cultural que posean al menos 3 años de experiencia profesional en museos, teatros, dictando cátedras culturales, o temáticas a fin. Deberán contar con desarrolladas habilidades comunicacionales, trabajo en equipo, sensibilidad social, creatividad y visión de negocio.

Dentro de sus servicios se requiere: Participar de una reunión mensual junto al gerente general para presentar y conversar sobre los temas que podrían ser de interés de la población, para realizar en formato taller comercializado por la empresa. Durante el consejo se definirán los temas mensuales a trabajar.

El honorario bruto por sesión de Consejo Creativo es de: \$45.000 CLP por persona.

b) Diseñador/ realizador audiovisual

El perfil de cargo para diseñador/realizador audiovisual considera la utilización de servicios externalizados, requiriendo a un diseñador audiovisual con al menos 3 años de experiencia laboral generando contenido digital en formato visual y audiovisual. Deberá contar con altas habilidades comunicacionales y de escucha activa, capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, manejo de plataformas de diseño y conocimiento de redes sociales.

Dentro de sus servicios se requiere: Diseñar y crear la página web de la empresa, crear y editar todo el contenido digital de la empresa utilizado para la publicidad y difusión de todas las actividades a realizar por la empresa. Editar los videos de talleres sincrónicos realizados por la empresa, los que serán posteriormente vendidos en formato asincrónico. Trabajará directamente con el community manager enviando el contenido a publicar en redes sociales y medios digitales y se organizará y reportará con el ejecutivo de ventar y coordinador.

El honorario bruto mensual para el trabajo es de: 1,5% de las ventas totales.

c) Moderadores

El perfil de cargo para los moderadores considera la utilización de servicios externalizados, requiriendo a profesionales tales como técnicos en recursos humanos, psicólogos, sociólogos o carreras a fin. Deberán contar con habilidades comunicacionales, de escucha, organización de personas, capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, manejo de plataforma Zoom.

Dentro de sus servicios se requiere: apoyar al expositor en el momento de la realización de talleres, creando espacios de conversación organizadas entre el expositor y los participantes del taller, siendo el encargado de tomar todas las preguntas de los participantes para que sean respondidas por el profesional a cargo del taller. Además, será el encargado de supervisar el funcionamiento de la plataforma Zoom durante todo el desarrollo de la actividad.

El honorario bruto por sesión de taller es de \$50.000 CLP por sesión de taller, por lo que sus honorarios podrían ser de \$100.000 CLP para un taller de 2 sesiones, \$150.000 CLP para el taller de 3 sesiones y \$200.000 CLP para el taller de 4 sesiones.

d) Expositores

El perfil de cargo para los expositores considera la utilización de servicios externalizados, requiriendo profesionales idealmente con formación de postgrado en áreas culturales tales como: arte, cine, economía, filosofía, literatura, música, entre otros temas que puedan ir surgiendo de interés en la empresa. Deberá contar con desarrolladas habilidades comunicacionales, de oratoria, capacidad de organización y síntesis de contenidos para talleres. Además, deberán tener experiencia utilizando metodologías de enseñanza dinámicas y participativas para personas de toda edad. Deberá tener conocimiento en la plataforma Zoom.

Dentro de sus servicios se requiere: diseñar y presentar el contenido para los talleres, según los requerimientos de la empresa, trabajando en conjunto con el ejecutivo de ventas y coordinador para organizar los temas de interés y los enfoques necesarios para cada temática.

El honorario bruto por sesión de taller es de \$50.000 CLP por sesión de taller, por lo que sus honorarios podrían ser de \$100.000 CLP para un taller de 2 sesiones, \$150.000 CLP para el taller de 3 sesiones y \$200.000 CLP para el taller de 4 sesiones.

e) Contador auditor

El perfil de cargo para el contador auditor considera la utilización de servicios externalizados requiriendo a un contador auditor profesional, con experiencia de al menos 5 años trabajando con empresas, medianas y grandes, de capacitación,

institutos de formación técnica, universidades o empresas a fin. Deberá contar con alta capacidad de organización, estructura, enfoque por la excelencia y resultados, deberá ser capaz de trabajar bajo presión.

Dentro de sus servicios se requiere: Mantener actualizados los libros contables de la empresa, para que cumpla con lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos y demás autoridades competentes. Además, deberá llevar un registro de los ingresos y egresos de la empresa, lo que permita saber claramente el estado actual de la empresa y el pago de impuestos de la organización.

El honorario bruto mensual para el trabajo es de: 1,5% de las ventas totales.

18. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de nuestro proyecto consideró un horizonte temporal de 4 años. A lo largo de nuestra creación de modelo de negocio, hemos ido mencionando diferentes aspectos que consideramos relevantes para llevar a cabo el proyecto, donde, para efectos del presente capítulo, destacan los ingresos provenientes de los talleres en formato online (sincrónicos), la venta diferida de las grabaciones de los mismos (asincrónicos), y los costos y gastos asociados a su realización. Si bien tenemos una alta valoración a largo plazo del servicio que entregaremos, creemos que 4 años resulta un plazo razonable -y representativo en los hechos- para un proyecto de estas características.

Los ingresos que obtendremos como empresa provendrán exclusivamente de la venta de talleres, los cuales, como ya hemos mencionado, se comercializarán tanto en formato sincrónico como asincrónico. Los talleres sincrónicos están concebidos en tres modalidades diferentes, variando según la cantidad de sesiones de que consten. Hemos creado los talleres tipo 1, talleres tipo 2 y talleres tipo 3, tal como se evidencia en las tablas 10,11 y 12. El objetivo de crear talleres diferenciados es poder abarcar la mayor cantidad de público interesado en las temáticas a abordar, quienes podrán elegir la extensión del taller a realizar, según sus recursos económicos, recursos de tiempo disponible e interés personal. Esta variedad permite también abordar mayor diversidad de temáticas, con la profundidad y detención que cada una de ellas exija.

18.1 Tipos de talleres y características

Como ya fue mencionado precedentemente, el formato de talleres considera la realización de una exposición por parte de un expositor, para luego dar paso a un etapa de conversación, preguntas e intercambio de ideas, todo lo cual estará guiado por un moderador. El taller tipo 1 considera la realización de 2 sesiones de taller a un precio de \$20.000 CLP, con una cantidad máxima de 120 participantes simultáneamente en la sesión. El taller tipo 2 considera la realización de 3 sesiones de taller a un precio de \$30.000 CLP, con una cantidad máxima de 120

participantes. El taller tipo 3 considera la realización de 4 sesiones de taller a un precio de \$40.000, con una cantidad máxima también de 120 participantes.

Tabla 10: Formato de taller tipo 1

Taller Tipo 1	
Max cantidad de personas	120
Precio Acceso Taller	\$ 20.000
Sesiones por Taller	2
Fijo Instructor por Sesión	\$ 50.000
Porcentaje de Venta a Instructor	30%
Moderador	\$ 100.000

Tabla 11: Formato de taller tipo 2

Taller Tipo 2	
Max cantidad de personas	120
Precio Acceso Taller	\$ 30.000
Sesiones por Taller	3
Fijo Instructor por Sesión	\$ 50.000
Porcentaje de Venta a Instructor	30%
Moderador	\$ 150.000

Tabla 12: Formato de taller tipo 3

Taller Tipo 3	
Max cantidad de personas	120
Precio Acceso Taller	\$ 40.000
Sesiones por Taller	4
Fijo Instructor por Sesión	\$ 50.000
Porcentaje de Venta a Instructor	30%
Moderador	\$ 200.000

Tabla 13: Formato talleres asincrónicos

Taller Asincrónico	
Max cantidad de personas	N/A
Precio por Cada Taller	\$ 20.000
Sesiones por Taller	2, 3 o 4
Fijo Instructor por Sesión	N/A
Porcentaje de Venta a Instructor	N/A
Moderador	N/A

Ya especificado que la empresa obtendrá ingresos exclusivamente por la realización de talleres, procederemos a revisar y detallar los costos en que incurriremos para poder llevar a cabo nuestro modelo de negocio.

18.2 Gastos fijos y recursos humanos

Con respecto a los items de gastos fijos y recursos humanos, hemos considerado el arriendo de una oficina que estará disponible como lugar de trabajo para todas las personas que esten contratadas por la empresa y tambien para reunirnos con las personas que trabajen contra una boleta de honorarios, de manera de tener un punto físico de encuentro y facilitar así la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los actores que lleven adelante el devenir de la empresa. Sin embargo, aun cuando tendremos una oficina propia disponible, se considerará la opción de realizar teletrabajo mientras dure la pandemia y con opción de extenderse según las condiciones sanitarias del país y las lógicas propias del trabajo conjunto.

Como parte de una estrategia financiera que permita tener una estructura liviana de plantel ejecutivo, hemos decidido externalizar algunos servicios, entre los que se encuentra el marketing, contador auditor y el diseñador/realizador audiovisual. A este equipo de profesionales se les pagará contra emisión de boleta de honorarios y los montos que corresponderá a cada persona estará condicionado a los resultados que vaya obteniendo la empresa, tal como se indica en la Tabla 13, pues la demanda de su trabajo dependerá fundamentalmente de la cantidad de talleres y participantes con que contemos. El Consejo Creativo, que es un grupo formado por 4 expertos en diferentes disciplinas del mundo de la cultura, estará igualmente externalizado, reuniéndose mensualmente para trabajar en conjunto al gerente general en la tarea de buscar nuevas temáticas y nuevos expositores como alternativas de negocio para la empresa. Ellos también trabajarán contra boletas de honorarios, con un monto fijo de acuerdo a la cantidad de sesiones del consejo realizadas. La cifra que se indica en la Tabla 13 siguiente considera el monto total a pagar mensualmente a los 4 consejeros. Por otro lado, los gastos fijos para los 4 años de operación que se evalúan para el proyecto se reflejan en la Tabla 15.

Tabla 14: Gastos fijos por mes

Gastos Fijos		
Arr. Oficina + GC	700.000	
Plan Zoom	25.000	<i>Por Cantidad de Talleres</i>
Marketing	5,00%	<i>Porcentaje de Ventas Totales</i>
Contador Externo	1,50%	<i>Porcentaje de Ventas Totales</i>
Diseñador / Realizador Audiovisual	1,50%	<i>Porcentaje de Ventas Totales</i>
Consejo Creativo - Externo	180.000	

Tabla 15: Costos de marketing

	TOTAL - AÑO 1	TOTAL - AÑO 2	TOTAL - AÑO 3	TOTAL - AÑO 4
Marketing	10.495.596	12.026.155	13.228.771	13.890.209

En la Tabla 14 podemos observar los montos de los costos totales en marketing por año de funcionamiento de la empresa. Consideramos utilizar la mayoría de este presupuesto en marketing y publicidad en formato digital, ya que tiene una mayor velocidad de llegada al público objetivo, es más coherente con nuestro propio giro y apuesta a que nuestro servicio pueda ser utilizado en cualquier lugar del país. Por lo mismo utilizaremos todas las plataformas actuales de mayor visualización. Consideramos utilizar inicialmente GoogleAdwords para facilitar el acceso a nuestro servicio mediante buscador, así como la difusión y marketing a través de LinkedIn, Facebook, Instagram, y finalmente Tiktok, que gana cada vez más terreno en la actualidad.

Tabla 16: Gastos fijos anualizados

	TOTAL - AÑO 1	TOTAL - AÑO 2	TOTAL - AÑO 3	TOTAL - AÑO 4
Arriendo Oficina + GC	8.400.000	8.652.000	8.652.000	8.652.000
Licencia Zoom	1.950.000	1.725.000	7.725.000	8.034.000
Contador Externo	3.137.258	3.607.847	3.968.631	4.167.063
Diseñador / Realizador Audiovisual	3.137.258	3.607.847	3.968.631	4.167.063
Consejo Creativo - Externo	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000

Con respecto al equipo de profesionales contratados por la empresa, se consideraron estructura de 4 personas con contrato de trabajo, con el objetivo de mantener los costos fijos bajos y la estructura jerárquica lo más liviana y flexible posible. Las personas contratadas serán un gerente general, quien será el encargado de comandar el nacimiento y posterior desarrollo de la empresa; un ejecutivo de ventas, que a su vez hará el rol de coordinador de talleres, por lo que estará a cargo de vender el servicio siendo la cara visible de la empresa, así como también de coordinar todas las actividades propias de la empresa. Un community manager, que estará a cargo de mostrar al público a través de las redes sociales el

servicio que ofertamos. Finalmente, una secretaria administrativa, que estará a cargo de dar soporte administrativo y de gestión a todos los detalles y requerimientos que exija el día a día de la empresa. Los montos de los sueldos líquidos mensuales se encuentran en la Tabla 16 siguiente, así como también el costo mensual de la planilla completa en montos líquidos y brutos. Los costos totales por concepto de recursos humanos para los 4 años de operación se indican en la Tabla 17.

Tabla 17: Costos mensuales en recursos humanos

RR.HH	
Gerente General	2.700.000
Ejecutivo de Ventas & Coordinador	1.200.000
Community Manager	1.200.000
Secretaria Administrativa	600.000
Total RRHH Liquido	5.700.000
Total RRHH Bruto	8.550.000

Tabla 18: Costos en recursos humanos anualizados

	TOTAL - AÑO 1	TOTAL - AÑO 2	TOTAL - AÑO 3	TOTAL - AÑO 4
RR.HH	102.600.000	105.678.000	105.678.000	105.678.000

Dado el tipo de servicio que considera nuestro modelo de negocio, la inversión inicial es bastante acotada, considerando -en una primera instancia- sólo el uso de computadores y algunos artículos inmobiliarios. Los montos totales considerados para este ítem se reflejan en la Tabla 18 siguiente. Se consideró la adquisición de 4 computadores a \$650.000 CLP cada uno y un presupuesto de \$400.000 CLP para el inmobiliario necesario para que cada uno de los 4 profesionales contratados pueda trabajar de forma adecuada a las circunstancias.

Tabla 19: Inversión inicial requerida

ACTIVOS FIJOS - INV. INICIAL	
Computadores	2.600.000
Mobiliario	1.600.000
Total	4.200.000

Tabla 20: Proyección de flujo de caja

PROYECCION 1º AÑO	T0	TOTAL - AÑO 1	TOTAL - AÑO 2	TOTAL - AÑO 3	TOTAL - AÑO 4
INGRESOS & EGRESOS TALLERES					
Taller Tipo 1					
Venta Cursos Online		37.113.069	50.102.643	65.133.436	78.160.123
Cantidad Talleres		23	21	28	33
Cantidad de inscripciones		1856	2505	3257	3908
Crecimiento			35%	30%	20%
Fijo Profesor / Instructor		2.300.000	2.100.000	2.800.000	3.300.000
Porcentaje Profesor / Instructor		11.133.921	15.030.793	19.540.031	23.448.037
Moderador		2.300.000	4.200.000	5.600.000	6.600.000
Taller Tipo 2					
Venta Cursos Online		55.669.603	75.153.964	97.700.153	117.240.184
Cantidad Talleres		23	21	28	33
Cantidad de inscripciones		1856	2505	3257	3908
Crecimiento			35%	30%	20%
Fijo Profesor / Instructor		3.450.000	3.150.000	4.200.000	4.950.000
Porcentaje Profesor / Instructor		16.700.881	22.546.189	29.310.046	35.172.055
Moderador		3.450.000	4.200.000	5.600.000	6.600.000
Taller Tipo 3					
Venta Cursos Online		74.226.137	100.205.286	130.266.871	156.320.246
Cantidad Talleres		23	21	28	33
Cantidad de inscripciones		1856	2505	3257	3908
Crecimiento			35%	30%	20%
Fijo Profesor / Instructor		4.600.000	4.200.000	5.600.000	6.600.000
Porcentaje Profesor / Instructor		22.267.841	30.061.586	39.080.061	46.896.074
Moderador		4.600.000	4.200.000	5.600.000	6.600.000
Taller Asincrónico					
Venta Cursos Online		1.020.000	1.377.000	1.790.100	2.148.120
Cantidad de talleres vendidos		51	69	90	107
Crecimiento			35%	30%	20%
MARGEN OPERACIONAL		97.226.167	137.150.325	177.560.422	213.702.507
GASTOS ADM. & VENTAS					
Arriendo Oficina + GC		8.400.000	8.652.000	8.652.000	8.652.000
Licencia Zoom		1.725.000	1.575.000	8.652.000	10.197.000
Marketing		8.401.440	11.273.095	14.655.023	17.586.028
RR.HH		102.600.000	105.678.000	105.678.000	105.678.000
Contador Externo		2.505.132	3.381.928	4.396.507	5.275.808
Diseñador / Realizador Audiovisual		2.505.132	3.381.928	4.396.507	5.275.808
Consejo Creativo - Externo		2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
TOTAL GAV		128.296.705	136.101.951	148.590.037	154.824.644
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-31.070.538	1.048.373	28.970.385	58.877.863
Utilidad Acumulada antes de impuesto		-31.070.538	-30.022.165	-1.051.779	57.826.083
Impuestos		0	0	0	-14.456.521
Utilidad		-31.070.538	1.048.373	28.970.385	44.421.342
Flujo de Caja Operacional		0	1.048.373	28.970.385	44.421.342
Ventas totales		168.028.809	226.838.893	294.890.560	353.868.672
Costos Totales		70.802.643	89.688.568	117.330.138	140.166.166
GAV Total		128.296.705	136.101.951	148.590.037	154.824.644
Inversion	- 4.200.000	0	0	0	0
PPM / Impuesto		420.072	0	0	14.456.521
Flujo de Caja periodo		-31.490.610	1.048.373	28.970.385	44.421.342
Capital de trabajo requerido		36.094.136	0	0	0
Inversion de Capital de Trabajo Ac.		36.094.136	36.094.136	36.094.136	36.094.136
Flujo de Caja Proyecto		-35.270.538	1.048.373	28.970.385	44.421.342
Flujo de caja descontado		-30.696.726	794.101	19.098.277	25.486.580

Tabla 21: Proyección mensual año 1

PROYECCION 1º AÑO	T ₀	MES - 1	MES - 2	MES - 3	MES - 4	MES - 5	MES - 6	MES - 7	MES - 8	MES - 9	MES - 10	MES - 11	MES - 12
INGRESOS & EGRESOS TALLERES													
Taller Tipo 1													
Venta Cursos Online	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.648.006	2.753.927	2.891.623	3.036.204	3.218.376	3.411.479	3.650.282	3.905.802	4.179.208	
Cantidad Talleres	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Cantidad de inscripciones	120	124	127	132	138	145	152	161	171	183	195	209	
Crecimiento		3%	3%	4%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	
Fijo Profesor / Instructor	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Porcentaje Profesor / Instructor	720.000	741.600	763.848	794.402	826.178	867.487	910.861	965.513	1.023.444	1.095.085	1.171.741	1.253.763	
Moderador	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Taller Tipo 2													
Venta Cursos Online	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.972.010	4.130.890	4.337.434	4.554.306	4.827.565	5.117.218	5.475.424	5.858.703	6.268.813	
Cantidad Talleres	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Cantidad de inscripciones	120	124	127	132	138	145	152	161	171	183	195	209	
Crecimiento		3%	3%	4%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	
Fijo Profesor / Instructor	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Porcentaje Profesor / Instructor	1.080.000	1.112.400	1.145.772	1.191.603	1.239.267	1.301.230	1.366.292	1.448.269	1.535.166	1.642.627	1.757.611	1.880.644	
Moderador	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Taller Tipo 3													
Venta Cursos Online	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.296.013	5.507.853	5.783.246	6.072.408	6.436.753	6.822.958	7.300.565	7.811.605	8.358.417	
Cantidad Talleres	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Cantidad de inscripciones	120	124	127	132	138	145	152	161	171	183	195	209	
Crecimiento		3%	3%	4%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	
Fijo Profesor / Instructor	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Porcentaje Profesor / Instructor	1.440.000	1.483.200	1.527.696	1.588.804	1.652.356	1.734.974	1.821.722	1.931.026	2.046.887	2.190.169	2.343.481	2.507.525	
Moderador	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Taller Asincrónico													
Venta Cursos Online	0	0	60.000	60.000	60.000	60.000	80.000	100.000	120.000	140.000	160.000	180.000	
Cantidad de talleres vendidos	0	0	3	3	3	3	4	5	6	7	8	9	
Crecimiento				0%	0%	0%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	
MARGEN OPERACIONAL	6.660.000	5.986.800	6.280.404	6.601.220	6.934.869	7.368.612	7.844.043	8.437.886	9.066.159	9.838.390	10.663.277	11.544.507	
GASTOS ADM. & VENTAS													
Ariendo Oficina + GC	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Licencia Zoom	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Marketing	540.000	556.200	575.886	598.801	622.633	653.615	687.146	729.135	773.583	828.314	886.806	949.322	
RR.HH	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000	8.550.000
Contador Externo	162.000	166.860	171.866	178.740	185.890	195.185	204.944	217.240	230.275	246.394	263.642	282.097	
Diseñador / Realizador Audiovisual	162.000	166.860	171.866	178.740	185.890	195.185	204.944	217.240	230.275	246.394	263.642	282.097	
Consejo Creativo - Externo	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
TOTAL GAV	10.369.000	10.469.920	10.499.618	10.536.282	10.574.414	10.623.984	10.677.033	10.743.615	10.814.132	10.901.102	10.994.089	11.093.515	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-3.709.000	-4.483.120	-4.219.214	-3.935.062	-3.639.545	-3.255.372	-2.832.990	-2.305.730	-1.747.974	-1.062.712	-330.812	450.992	
Impuestos	25,00%												
Utilidad	-3.709.000	-4.483.120	-4.219.214	-3.935.062	-3.639.545	-3.255.372	-2.832.990	-2.305.730	-1.747.974	-1.062.712	-330.812	450.992	
Flujo de Caja Operacional													
Ventas totales	10.800.000	11.124.000	11.517.720	11.976.029	12.452.670	13.072.303	13.742.919	14.582.694	15.471.655	16.566.271	17.736.110	18.986.438	
Costos Totales	4.140.000	5.137.200	5.237.316	5.374.809	5.517.801	5.703.691	5.898.876	6.144.808	6.405.497	6.727.881	7.072.833	7.441.931	
GAV Total	10.369.000	10.469.920	10.499.618	10.536.282	10.574.414	10.623.984	10.677.033	10.743.615	10.814.132	10.901.102	10.994.089	11.093.515	
Inversion	-4.200.000												
PPM	0,25%	27.000	27.810	28.794	29.940	31.132	32.681	34.357	36.457	38.679	41.416	44.340	47.466
Flujo de Caja periodo	-3.736.000	-4.510.930	-4.248.008	-3.965.002	-3.670.676	-3.288.053	-2.867.348	-2.342.187	-1.786.653	-1.104.128	-375.152	403.525	
Capital de trabajo requerido	4.200.000	3.736.000	4.510.930	4.248.008	3.965.002	3.670.676	3.288.053	2.867.348	2.342.187	1.786.653	1.104.128	375.152	0
Inversion de Capital de Trabajo Ac.	4.200.000	7.936.000	12.446.930	16.694.938	20.659.940	24.330.616	27.618.669	30.486.017	32.828.203	34.614.856	35.718.984	36.094.136	36.094.136
Flujo de Caja Proyecto	-4.200.000	-3.709.000	-4.483.120	-4.219.214	-3.935.062	-3.639.545	-3.255.372	-2.832.990	-2.305.730	-1.747.974	-1.062.712	-330.812	450.992
Flujo de caja descontado		-3.666.318	-4.380.534	-4.075.224	-3.757.032	-3.434.897	-3.036.971	-2.612.513	-2.101.818	-1.575.052	-946.561	-291.264	392.508

Tabla 22: Proyección de EE.FF.

PERIODO	MES - 1	MES - 2	MES - 3	MES - 4	MES - 5	MES - 6	MES - 7	MES - 8	MES - 9	MES - 10	MES - 11	MES - 12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4
EE.RR																
Ingresos por venta	10.800.000	11.124.000	11.517.720	11.976.029	12.452.670	13.072.303	13.742.919	14.582.694	15.471.655	16.566.271	17.736.110	18.986.438	168.028.809	226.838.893	294.890.560	353.868.672
Costos de Venta	-4.140.000	-5.137.200	-5.237.316	-5.374.809	-5.517.801	-5.703.691	-5.898.876	-6.144.808	-6.405.497	-6.727.881	-7.072.833	-7.441.931	-70.802.643	-89.688.568	-117.330.138	-140.166.166
Margen Operacional	6.660.000	5.986.800	6.280.404	6.601.220	6.934.869	7.368.612	7.844.043	8.437.886	9.066.159	9.838.390	10.663.277	11.544.507	97.226.167	137.150.325	177.560.422	213.702.507
GAV	-10.369.000	-10.469.920	-10.499.618	-10.536.282	-10.574.414	-10.623.984	-10.677.033	-10.743.615	-10.814.132	-10.901.102	-10.994.089	-11.093.515	-128.296.705	-136.101.951	-148.590.037	-154.824.644
Utilidad antes de Impuestos	-3.709.000	-4.483.120	-4.219.214	-3.935.062	-3.639.545	-3.255.372	-2.832.990	-2.305.730	-1.747.974	-1.062.712	-330.812	450.992	-31.070.538	1.048.373	28.970.385	58.877.863
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-14.456.521
Utilidad Neta	-3.709.000	-4.483.120	-4.219.214	-3.935.062	-3.639.545	-3.255.372	-2.832.990	-2.305.730	-1.747.974	-1.062.712	-330.812	450.992	-31.070.538	1.048.373	28.970.385	44.421.342
BALANCE																
Total Activos	4.227.000	4.254.810	4.283.604	4.313.544	4.344.676	4.377.357	4.411.714	4.448.171	4.486.850	4.528.266	4.572.606	5.023.597	5.023.597	6.071.971	35.042.356	79.463.698
Caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	403.525	403.525	1.871.971	30.842.356	75.263.698
Activo Fijo	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Activo Imp Diferido	27.000	54.810	83.604	113.544	144.676	177.357	211.714	248.171	286.850	328.266	372.606	420.072	420.072			
Total Patrimonio + Pasivos	4.227.000	4.254.810	4.283.604	4.313.544	4.344.676	4.377.357	4.411.714	4.448.171	4.486.850	4.528.266	4.572.606	5.023.597	5.023.597	6.071.971	35.042.356	79.463.698
Resultado Acumulado	-3.709.000	-8.192.120	-12.411.334	-16.346.396	-19.985.940	-23.241.312	-26.074.303	-28.380.033	-30.128.006	-31.190.718	-31.521.530	-31.070.538	-31.070.538	-30.022.165	-1.051.779	43.369.562
Patrimonio	7.936.000	12.446.930	16.694.938	20.659.940	24.330.616	27.618.669	30.486.017	32.828.203	34.614.856	35.718.984	36.094.136	36.094.136	36.094.136	36.094.136	36.094.136	36.094.136

Tabla 23: Valores financieros considerados

BCP a 5 años	3,40%	Rf ^e
Beta	1,5	
Rme	9,40%	Rm ^e
Riesgo PIME	2,50%	
CAPM = Rf ^e + (Rf ^e - Rm ^e) * B		
CAPM	14,90%	Ke (clp)
Capital	100%	
Deuda	0%	
WACC Anual	14,9%	
WACC Mensual	1,2%	

Tabla 24: Resultado de la evaluación

VAN	\$ 14.682.232
TIR	16,77%
Perpetuidad	\$ 298.129.810

Punto de equilibrio se alcanza en 632 inscripciones mensuales*

* Se asume el mismo escenario de crecimiento para todos los tipos de talleres

18.3 Evaluación escenario base

Para la realización de este modelo de negocio se requerirá de una inversión de capital de trabajo de \$36.094.136 de pesos, con el objetivo de cubrir los 11 primeros meses de funcionamiento de la empresa. Estimamos que el flujo de caja positivo se vería reflejado desde el mes 12 en adelante. Es importante hacer este énfasis, ya que para la realización de este proyecto no se consideran fuentes de financiamiento de terceros ni bancarios.

18.4 Cálculo del valor a perpetuidad

En los modelos de flujos descontados, sin incluir el modelo de valoración por ingreso residual, la mayor parte del valor de la compañía depende del valor residual o de continuidad, y de ahí se desprende la importancia de su cálculo. El valor residual o valor de continuidad equivale, en resumidas cuentas, a cuanto valdría la propiedad de la empresa en el año en el que el inversionista planea vender la compañía o dar por terminada su inversión.

Un inversionista con un horizonte de inversión a cinco años toma hoy como el año cero y proyectará los flujos de valoración para los años 1 a 5, en el año 5 debe incluir el valor residual o de continuidad. En este año se asume que vendería la propiedad de la compañía.

El valor residual se calcula con una nueva valoración en el último periodo de la proyección en el cual se asume que la compañía seguiría funcionando a perpetuidad. Tal como se mencionó en el ejemplo, la valoración para nuestro caso se realizará en el año 4. Como se asume que la empresa se mantiene en funcionamiento en el tiempo, los modelos que se usan asumen parámetros de crecimiento a perpetuidad. Así, la evaluación a 4 años, considerando perpetuidad, muestra un valor de \$298.129.810 pesos, con un VAN positivo de \$14.682.232 pesos, calculado con una tasa de costo de capital de 14,9%, financiando únicamente con capital el 100% del capital inicial.

18.5 Depreciación

En términos generales, es necesario aclarar que a la hora de iniciar este negocio fue necesario realizar inversiones, entre las que se encuentran las inversiones en bienes o elementos que tienen un carácter duradero en la empresa. Estos bienes, que en la jerga empresarial se conocen como activos fijos o inmovilizado, pierden valor con el paso del tiempo, simplemente por su uso y funcionamiento o se vuelven simplemente obsoletos por los cambios de tecnología, lo cual en el mundo contable se conoce como depreciación. Es bueno tener esto en cuenta porque cuando hablamos de depreciación, en realidad estamos hablando de un gasto, y ello es importante para la contabilidad de la compañía.

Para el caso de nuestro negocio, el activo fijo fruto de la inversión inicial ascendió a \$4.200.000 pesos, destinados a la compra de mobiliario y computadores de trabajo. En ese sentido, dada la poca cuantía de la inversión y el despreciable valor que constituye su depreciación dentro de los flujos futuros que hemos proyectado, hemos estimado que la pérdida de valor de dicho activo fijo es financieramente irrelevante, razón por la cual no lo hemos incorporado en los flujos proyectados.

18.6 Conclusiones del análisis financiero

Tal como se puede apreciar en los análisis presentados en las tablas 19, 20, 21, 22 y 23, este proyecto cuenta con un análisis de alta sensibilidad respecto a las tasas de crecimiento utilizadas para evaluar cada escenario. En caso de no obtener tasas de crecimiento anuales sobre el 10% en los primeros dos años, la TIR del proyecto se reduce fuertemente y puede llegar fácilmente a ser menor que el WACC, lo cual pondría en tela de juicio los objetivos financieros que nos hemos planteado.

Además, bajo la actual estructura de costos, se requeriría vender casi 6.000 inscripciones de talleres al año, lo que significa impartir 70 talleres anualmente para poder cubrir a lo menos los costos de funcionamiento, lo cual nos parece una cifra realista y alcanzable

19. CONCLUSIONES

El desarrollo del plan de negocios de *Cultura Telemática* abordó numerosos y variados puntos, todos con el objeto de poder dar respuesta fundada a las preguntas que dieron origen a esta investigación.

Con respecto al punto de factibilidad técnica, nos preguntábamos si una vez finalizada la pandemia perdurarían en el tiempo los hábitos creados a partir de la acelerada transición hacia actividades remotas online, y si la industria cultural estaría realmente preparada y dispuesta a abrir nuevos canales online para la difusión de su trabajo. Según el análisis realizado, basándonos en la información obtenida a lo largo de todo la fundamentación del proyecto, consideramos que existen altas posibilidades y potentes indicios para pensar que las actividades remotas online tendrán una fuerte sostenibilidad en el tiempo, toda vez que nuestra investigación nos ha mostrado que este es solo el comienzo de un nuevo modelo de llevar adelante el ejercicio profesional, a la vez que el inicio de una transformación cultural en la forma en que estamos acostumbrados a interactuar con la sociedad en la que estamos insertos. Consideramos, además, que poco a poco la industria de la cultural se irá abriendo camino al formato digital, pues los efectos de esta pandemia dejaron al descubierto la vulnerabilidad a la que se encuentra expuesta al depender radicalmente de la presencialidad para llevar adelante su oficio. La evaluación realizada consideró como único formato de negocio el de venta de talleres online, con venta al público en formato minorista, sosteniéndolo sobre una estrategia que contempla un gran despliegue publicitario y de marketing en el ámbito digital para poder alcanzar las metas en ventas propuestas.

Con respecto a la factibilidad técnica, nos preguntábamos si efectivamente serían las temáticas culturales un espectro susceptible de ser tratado de manera fidedigna y atractiva a través de medios remotos online. Al respecto, creemos que la evidencia recopilada muestra a todas luces que las actividades de temáticas culturales son, por un lado, un sector altamente atractivo para ser realizado a través de medios remotos online, y por otro, que existe una alta disposición de la industria a abrirse a estos nuevos canales dada la transformación cultural que ha comenzado a tener lugar con motivo de los efectos de la pandemia por COVID-19.

Con respecto a la factibilidad económica de llevar a cabo este proyecto, inicialmente nos preguntamos: ¿cuál es el nivel mínimo de demanda (entendida como número mínimo de talleres mensuales y de participantes por taller) al que debemos aspirar para que una empresa de esta

naturaleza sea viable económicamente? Tal como se presentó en detalle a lo largo del análisis financiero, considerando el modelo de negocio de producción y comercialización de talleres online comercializados en formato minorista, se estima un mínimo aproximado de venta anual de 5.619 inscripciones, lo que se traduce en un aproximado de 70 talleres anuales, para estar recién cubriendo todos los costos de funcionamiento de la compañía.

A continuación se expone el desarrollo de nuestro modelo de negocio a través del Modelo CANVAS reflejado en la Tabla 25 siguiente:

Tabla 25: CANVAS

Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Ciudadanos
<p><u>Expositores:</u> profesionales de universidades reconocidas en Chile o el mundo, de gran expertise en diferentes áreas del mundo de la cultura. Énfasis relevante en las comunidades de personas que han construido en torno a las temáticas de su expertise.</p> <p><u>Círculos o comunidades de personas del mundo cultural:</u> mediante alianzas, mediante publicidad dirigida o bien a través de incentivos de cualquier otro tipo para incentivar que participen colectivamente en nuestros talleres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de información para enfoque del cliente. 2. Diseño y desarrollo de contenidos: determinación de las temáticas y de los respectivos expositores. 3. Estrategia publicitaria en medios online. 4. Definición de estructura y funcionalidad de la página web. 5. Desarrollo de estrategias para alcanzar nuevos clientes. 6. Establecimiento del servicio de transmisión online de los talleres, de manera lo lograr presencia estable y de calidad durante las sesiones sincrónicas. 	<p>Realización de talleres sobre temáticas culturales en modalidad remota, tanto sincrónicos como asincrónicos, para personas mayores de 15 años, que se encuentren en cualquier lugar del país, siendo una instancia de aprendizaje y/o entretenimiento sobre temáticas culturales, las cuales tendrán un especial vínculo con la contingencia país, teniendo acceso a expositores de primer nivel, a los cuales se tiene llegada gracias a las oportunidades que abre la interacción y el aprendizaje online, que permite superar cualquier barrera geográfica. Los talleres que impartiremos están considerados para realizarse en formatos de 2, 3 o 4 sesiones, dependiendo de la extensión que exija cada temática y otorgando flexibilidad para el interés y disponibilidad de tiempo de nuestros clientes. Cada sesión de taller tendrá una duración de dos horas, lo cual considera tiempo para la exposición del profesional a cargo y también tiempo para interacción con los participantes y respuesta de consultas.</p>	<p><u>Redes sociales y profesionales:</u> LinkedIn, Instagram, Facebook y TikTok.</p> <p><u>Buscadores:</u> Google, Google Adwords, Banners publicitarios.</p> <p><u>Página Web:</u> toda la publicidad realizada en medios digitales derivará a nuestro sitio web www.culturatelematica.cl, todo lo cual será supervisado mediante Google Analytics. En ella habrá también una plataforma de sugerencias y comentarios.</p> <p><u>Sesiones en vivo:</u> directamente en las actividades realizadas en formato online sincrónico.</p>	<p>Nuestros clientes son personas mayores de 15 años, hombres y mujeres, de todas las regiones de Chile, con intereses en las temáticas culturales.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p><u>Financieros:</u> capital inicial y capital operacional. Físicos: oficina, mobiliario y computadores.</p> <p><u>Digitales:</u> cuenta Zoom, página web, servicio de pago online y recursos multimedia para edición de videos.</p> <p><u>Humanos:</u> profesionales capacitados para el uso de tecnología, con destrezas comerciales y de gestión; Consejo Creativo, con miembros de reconocida trayectoria en diferentes ámbitos del mundo de la cultura.</p>		<p>Canales</p> <p><u>Digitales:</u> todos los indicados en el recuadro superior: página web, redes sociales y profesionales, medios de difusión publicitaria en internet.</p> <p><u>Presenciales:</u> directamente en oficinas de la empresa.</p>	
<p>Estructura de costos</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p>		
<p>Arriendo de oficina, mobiliario y computadores</p> <p>Costos legales por iniciación de empresa</p> <p>Diseño e implementación de talleres</p> <p>Sueldos personal</p> <p>Honorarios Consejo Creativo</p> <p>Cuenta Zoom</p> <p>Softwares de edición y sistema web de pago</p> <p>Gastos de marketing</p>		<p>Inscripciones de clientes en talleres sincrónicos y compras posteriores de talleres asincrónicos</p>		

20. BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO (2020). Catastro de Estado de los Agentes Culturales y Artísticos / COVID-19, abril de 2020. Departamento de Estudios, Subsecretaría de las Culturas y las Artes, www.cultura.gob.cl

THE GUARDIAN (2020). COVID-19 could cause permanent shift towards home working. <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>

FORBES (2020). Remote Working: Is It More Than A Trend? <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2019/02/01/remote-working-is-it-more-than-a-trend/?sh=12ec95437fdf>

GARTNER (2020). With Coronavirus in Mind, Is Your Organization Ready for Remote Work? <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/with-coronavirus-in-mind-are-you-ready-for-remote-work/>

CADEM (2018). El Chile que Viene, julio 2018. <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-julio-2018/>

EL PAÍS (2020). La cultura española teme que la COVID-19 prolongue los efectos de la década perdida. <https://elpais.com/cultura/2020-09-16/la-cultura-espanola-teme-que-la-covid-19-prolongue-los-efectos-de-la-decada-perdida.html>

FLEX JOBS (2021). Remote Work Statistics: Navigating the New Normal, por Emily Courtney. <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>

UPWORK (2021). Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work, por Katie Evans. <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>

ASOCIACIÓN DE INVESTIGADORES DE MERCADO (2018). Nueva Metodología de Segmentación y Clasificación Socioeconómica.

THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY (2021). Welcome to Generation Flex – The Employee Power Shift. <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (2020). El momento económico internacional y nacional, por Rodrigo Vergara, noviembre de 2020. <https://www.cepchile.cl/cep/puntos-de-referencia/puntos-de-referencia-2010-2021/puntos-de-referencia-2020/el-momento-economico-internacional-y-nacional-noviembre-2020>

CIPER CHILE (2020). Sindemia, la triple crisis social, sanitaria y económica; y su efecto en la salud mental, por Álvaro Jiménez, Fabián Duarte y Graciela Rojas, 20 de junio de 2020. <https://www.ciperchile.cl/2020/06/20/sindemia-la-triple-tesis-social-sanitaria-y-economica-y-su-efecto-en-la-salud-mental/>

BRANCH (2021). Estadísticas de la situación digital en Chile en el 2020 – 2021, por Clay Alvino, 23 de abril de 2021. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>

EL PAÍS (2020). La cultura española teme que el COVID-19 prolongue los efectos de la década perdida, por José González Vargas, 16 de septiembre de 2020. <https://elpais.com/cultura/2020-09-16/la-cultura-espanola-teme-que-la-covid-19-prolongue-los-efectos-de-la-decada-perdida.html>

DIARIO PULSO (2021). Moody's y el momento político e institucional de Chile: existe la expectativa y esperanza de que las fuerzas políticas puedan lograr consensos, por Carlos Alonso, 28 de abril de 2021. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/moodys-y-el-momento-politico-e-institucional-de-chile-existe-la-expectativa-y-esperanza-de-que-las-fuerzas-politicas-puedan-lograr-consensos/S63ASTOS4JG5TJ4KFMRAF7EFBQ/>

CENTRO DE COMUNICACIÓN Y PEDAGOGÍA (2021). Los MOOCs: orígenes, historia y tipos, por Pedro Pernías y Sergio Luján. <https://www.centrocp.com/los-mooc-origenes-historia-y-tipos/>

DIARIO CONSTITUCIONAL (2021). Los bienes digitales, necesidad de su regulación y su sobreexposición en tiempos de pandemia, por Hernán López y Benjamín Araya. <https://www.diarioconstitucional.cl/articulos/los-bienes-digitales-necesidad-de-su-regulacion-y-su-sobreexposicion-en-tiempos-de-pandemia/>

ZAPIER (2019). The Remote Work Report by Zapier. <https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/>

OWL LABS (2019). State of Remote Work. <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2019>

UNESCO (2001). Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001. http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

ROSSANA CASTIGLIONI (2019). ¿El ocaso del 'modelo chileno'?, en Revista Nueva Sociedad N° 284, 11 de diciembre de 2019. Disponible en www.nuso.org

ENTREVISTA A MAGDALENA MERBILHÁA (2021), socia y directora ejecutiva de Red Cultural, realizada por Cristián Loewe con fecha 31 de marzo de 2021.

ENTREVISTA A CARLOS KUBICK (2021), socio y gerente general de El Líbero, realizada por Cristián Loewe con fecha 31 de marzo de 2021.

ENTREVISTA A JOSÉ DE LA CARRERA (2021), socio y periodista de Agencia de Comunicaciones Catalejo, realizada por Cristián Loewe con fecha 2 de abril de 2021.

PÁGINA WEB TALLERES DE BOLSILLO (2021). <https://www.talleresdebolsillo.cl/>

PÁGINA WEB EL LÍBERO (2021). <https://ellibero.cl/cursos-el-libero/> [Fecha de consulta: 17 de abril de 2021].

PÁGINA WEB RED CULTURAL (2021). <https://red-cultural.cl/> [Fecha de consulta: 17 de abril de 2021].

PÁGINA WEB P. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (2021). <https://www.uc.cl/> [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2021].

PÁGINA WEB UNIVERSIDAD DE CHILE (2021). <https://www.uchile.cl/> [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2021].

ANEXOS

Anexo A: Entrevista José de la Carrera, socio de la Agencia Catalejo, creadora de Talleres de Bolsillo³⁰.

“En estos talleres se entregan ciertas herramientas y recursos para entender, conocer y aprender sobre los temas abordados, pero luego, si las personas quieren profundizar, pueden ir en busca de esos otros talleres que duran semanas o meses y que se detienen mucho más en los contenidos”, dice José de la Carrera.

Uno de los aspectos en los que invierten más energía, según cuenta, es en la selección de los autores, una curatoría que persigue tres aspectos: “Que sean talleres del ámbito de la cultura y las artes lo cual permite incorporar autores de distintas disciplinas, que los temas que se aborden sean atractivos y novedosos y que quienes los hagan tengan la experiencia suficiente en los temas que abordarán para asegurar calidad del contenido y así, la buena experiencia de los participantes”.

La idea ha sido bienvenida por los autores invitados, subraya José de la Carrera: “Tenemos la sensación de que esto ha sido algo tremendamente atractivo para los talleristas y es parte del éxito que estamos viendo. Por otro lado, hemos visto que, en muchos casos, los talleristas también destacan el valor de acercarse a nuevas audiencias, lo cual más allá de lo económico, se convierte en un capital cultural importante”.

1. ¿Cómo ha sido la respuesta de la gente?

Estamos sorprendidos de la buena recepción de las personas. En menos de un mes tenemos más de 800 personas inscritas entre todos los talleres que ofrecemos. Hay gente inscrita desde distintas localidades del norte y sur de Chile, y también personas de California, Berlín, Buenos Aires, Quito y otras ciudades del mundo. Esto era algo que estábamos buscando y, por lo tanto, nos llena de satisfacción poder contarlo. Al final de cada taller, hacemos una encuesta de satisfacción y la experiencia de las personas reflejada en sus respuestas es muy positiva. Casi el 99% recomienda los talleres en los que participan y tomaría otro taller de la plataforma.

³⁰ <https://www.latercera.com/culto/2020/07/21/talleres-de-bolsillo-digitales-compactos-y-economicos/>

2. ¿Cómo ven el auge de seminarios, cursos y talleres online?

Vemos un tremendo auge, lo cual nos parece súper positivo. Creemos que este formato tiene algunas virtudes que en algunos casos superan las ventajas que puede tener un taller presencial. Los talleres online permiten democratizar la participación permitiendo el acceso a muchas más personas desde cualquier lugar del país, pero también, por ejemplo, que las personas puedan estar escuchando un taller del tema que les gusta, con el autor que les gusta, pero desde la comodidad de sus casas con una copa de vino y sin perder tiempo en traslados, que muchas veces implican tacos insoportables que van lesionando la experiencia.

3. ¿La pandemia abrió otras oportunidades para la cultura?

Sin duda y este es un claro ejemplo de eso. Imagina todas las personas de regiones que no tenían acceso a estas instancias y que hoy, desde sus lugares, pueden tomar contacto con sus referentes. Lo mismo ocurre con el teatro y otras exposiciones que de aquí adelante, aunque se hagan presencialmente, seguramente van a tener su versión digital para alcanzar a más públicos.

4. ¿Estos nuevos emprendimientos se quedarán luego de la pandemia?

Nosotros estamos convencidos de que esto va seguir más allá de la pandemia. Por ejemplo, antes era incompatible salir de vacaciones a la playa o a la montaña y participar de este tipo de talleres, pero ya no. Antes muchas personas no podían asistir a un taller como estos por no vivir en la misma ciudad del autor. Ya no. Antes por un tema de tiempo, las personas no alcanzaban a ir al lugar presencial de un taller. Ya no. Así hay varios elementos más que nos hacen pensar que esto permanecerá con más fuerza de aquí en adelante.

Anexo B: La Encuesta Nacional de Uso del Tiempo Libre (ENUT) 2019.

La Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) proporciona datos sobre el tiempo destinado por las personas residentes en Chile de 12 años y más a sus distintas actividades. Su análisis permite observar cómo se relaciona el trabajo con la vida personal y familiar, entendiendo este equilibrio como una dimensión del bienestar.

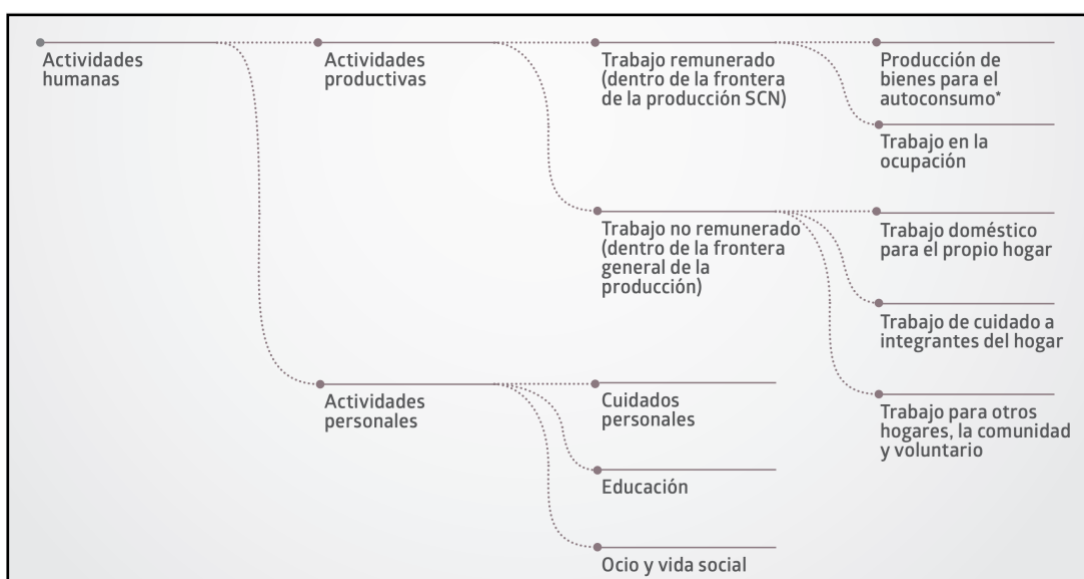
- La búsqueda de equilibrio entre el tiempo destinado a los distintos tipos de trabajo y aquel dedicado a la vida personal y familiar, es uno de los principales desafíos en la construcción de una sociedad que avance hacia una concepción de bienestar integral.
- Esta síntesis da cuenta de cómo mujeres y hombres hacen uso del tiempo libre, a la vez que describe los componentes del tiempo de ocio y vida social, y cuán satisfechos están las personas con el uso del tiempo libre por sexo y edad.

La Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) proporciona datos sobre el uso del tiempo de la población residente en Chile por 12 años o más, respecto a actividades de trabajo realizadas en el mercado, al trabajo no remunerado y las actividades personales. Su análisis permite observar cómo se relaciona el trabajo con la vida personal y familiar, entendiendo este equilibrio como una dimensión del bienestar. Esta síntesis da cuenta de cómo mujeres y hombres hacen uso del tiempo libre, a la vez que describe los componentes

del tiempo de ocio y vida social, y cuán satisfechos están las personas con el uso del tiempo libre por sexo y edad.

El listado de actividades consultadas en la ENUT se basa en el marco conceptual del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN, 2008), y organiza las actividades humanas de acuerdo con la siguiente clasificación:

Tabla 26: Marco Conceptual ENUT



Para realizar la ENUT, se utilizó una muestra equivalente a 12.000 hogares, considerando mil de ellos mensualmente durante un año.

La ENUT está orientada a proporcionar una amplia gama de información que resulta crucial para el desarrollo de políticas públicas en áreas tales como el cálculo del tiempo que dedica la población al trabajo no remunerado (cuidado del hogar, niños y adultos), al estudio, cultura, uso de tecnologías, transporte y medios de comunicación, entre otros.

También, es posible dimensionar las principales brechas al interior de las familias que impiden la inserción equitativa de sus miembros en distintos aspectos, tales como la educación, el trabajo, el uso del tiempo libre, entre otros.

El informe reveló que independiente de la jornada laboral, las mujeres presentan una diferencia de al menos 2 horas de trabajo adicional respecto a los hombres. En la misma línea, independiente del nivel educacional, las mujeres siempre destinan mayor tiempo al trabajo no remunerado.

Asimismo, la investigación evidenció que, en promedio, las mujeres destinan tres horas más que los hombres al conjunto de todas las actividades de trabajo no remunerado.

Tabla 27: Dedicación horaria según días de la semana

	Día laboral	Día de fin de semana
Ocio	4,15	6,82
Trabajo remunerado	7,60	2,76
Trabajo no remunerado	2,32	3,55
Sueño	7,02	8,34
Cuidados personales	1,75	2,17
Educación	0,17	0,05
Transporte	0,97	0,31

Tabla 28: Dedicación horaria según sexo, edad, ingreso y región

	Género		Edad (años)				Quintil de Ingreso					Región	
	Hombres	Mujeres	15 - 24	25 - 45	46 - 65	> 65	I	II	III	IV	V	RM	Otras regiones
Ocio	7,22	6,20	7,56	6,79	6,60	7,44	5,96	6,58	6,73	7,07	7,55	7,00	6,77
Trabajo remunerado	3,00	2,40	3,20	2,55	2,82	2,91	3,08	3,05	3,00	2,63	1,98	2,44	2,92
Trabajo no remunerado	2,84	4,62	2,10	3,89	3,67	2,75	3,96	3,51	3,38	3,43	3,68	3,72	3,43
Sueño	8,38	8,27	8,55	8,30	8,35	8,19	8,54	8,38	8,33	8,33	8,14	8,19	8,37
Cuidados personales	2,16	2,19	2,00	2,13	2,20	2,42	2,09	2,10	2,14	2,19	2,35	2,26	2,13
Educación	0,05	0,06	0,21	0,06	0,02	0,00	0,03	0,02	0,06	0,05	0,11	0,05	0,06
Transporte	0,35	0,26	0,38	0,29	0,33	0,29	0,34	0,36	0,35	0,30	0,20	0,33	0,31

Se observa que el tiempo de trabajo remunerado disminuye considerablemente el fin de semana, aumentando el ocio, el trabajo no remunerado, el sueño y los cuidados personales. También, disminuye el tiempo de transporte. Comenzando el análisis según género, se puede observar que las mujeres dedican en promedio 1,77 horas más al trabajo no remunerado en un día laboral, mientras que asignan menos tiempo al ocio y al trabajo remunerado (1,33 horas diarias menos). Estas diferencias también se observan en el día de fin de semana.

Al desagregar por segmento de edad se observa que, en el día laboral, el segmento más joven y el de más edad asignan más tiempo al ocio y menos al trabajo remunerado en promedio. Además, el segmento más joven es el que asigna más horas a educación, como era de esperar. Este segmento también es el que asigna más horas en promedio al trabajo remunerado en el día de fin de semana. Al analizar por quintil de ingreso, se observa que en ambos días el tiempo de ocio aumenta con el ingreso (excepto en día laboral entre el

segundo y tercer quintil), mientras que el trabajo no remunerado disminuye con el ingreso en día laboral y en día de fin de semana (excepto el quintil de más ingresos). El trabajo remunerado aumenta con el ingreso en día laboral y disminuye en fin de semana. Finalmente, considerando la región Metropolitana frente a las demás, la principal diferencia se observa en el menor tiempo de transporte en el día laboral en otras regiones, lo que parecería permitir más tiempo asignado al ocio y al descanso.

Luego, utilizando la información socioeconómica, se realizaron análisis por segmentos de la población. Esto permitió evidenciar importantes diferencias de género en lo que respecta a la carga de trabajo, donde las mujeres asumen la mayoría del trabajo no remunerado y disfrutan de menos tiempo de ocio, mientras que los hombres dedican más tiempo al trabajo remunerado. También se observa que a mayor ingreso más tiempo se dedica al ocio y menos al trabajo no remunerado. Al comparar Santiago y las demás regiones, la principal diferencia es en transporte en día laboral, donde en Santiago se dedica mayor tiempo en promedio, permitiendo así a las regiones dedicar más tiempo a dormir y al ocio.