



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
GESTIONE PRÁCTICAS PROFESIONALES EN PROYECTOS SOCIALES**

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

LUIS MAURICIO GONZALEZ GAVILAN

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LEONARDO VIDAL URIBE
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Luis Mauricio González Gavilán
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUIA: Jorge Lara Baccigaluppi

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE GESTIONE PRÁCTICAS PROFESIONALES EN PROYECTOS SOCIALES

La calidad de la educación en Chile es un tema aún no resuelto. La educación superior ha avanzado mucho en los últimos años en términos de acceso, en 2014 existe un total de 1.184.805 estudiantes, lo que implica una tasa de crecimiento de un 102% con respecto al año 2004 (Mi Futuro, n.d.a). Este gran número de futuros profesionales requiere de un sistema de enseñanza que se acomode a la realidad de hoy en día y para ello el aprendizaje a través de la experiencia práctica es muy importante.

Por otro lado existe una nueva camada de organizaciones que están cada vez más preocupadas de generar impactos positivos en la comunidad, pero no siempre cuentan con todas las herramientas para lograrlo.

Esta tesis propone un plan de negocios para la creación de una empresa que gestione prácticas profesionales en proyectos sociales, intentando por un lado aportar al desarrollo de los estudiantes que requieren hacer prácticas profesionales sin tener donde hacerlo y por otro lado apoyar a las organizaciones que generan proyectos con beneficios sociales, creando valor compartido a través de una interacción de mutuo beneficio. Tomando como referencia experiencias internacionales, este plan de negocios evalúa la creación de una empresa social llamada "Prácticas sociales". La empresa busca generar un espacio de oportunidades para el desarrollo del estudiante, que sea apoyado fuertemente por la organización que lo recibe y que a la vez la organización se vea beneficiada con el trabajo comprometido del alumno para lograr los objetivos propuestos para el proyecto.

El plan de negocios señalado incluye el estudio de mercado, el modelo de negocios generado a partir del Canvas como herramienta, el plan de operaciones con las etapas de implementación, el plan de marketing que basado en un modelo para emprendedores y por último el plan financiero con las proyecciones y análisis en un horizonte de 5 años.

Si bien en el análisis de viabilidad la empresa muestra resultados positivos, para que las proyecciones se cumplan debe ponerse especial atención en los factores críticos de éxito que se encontraron. Dentro de ellos el más importante es el plan de marketing, que se basa en una estrategia e implementación enfocadas en cada segmento de clientes. En términos generales este plan propone poner las energías en la adquisición de nuevos clientes y usuarios y se definen los detalles operativos del marketing mix para lograrlo, y luego centrarse en la retención de los clientes en el largo plazo, basado principalmente en la calidad del servicio entregado.

Desde el punto de vista financiero se define la inversión inicial necesaria y se hace una proyección de los ingresos y costos para un plazo de 5 años. Con esa información se evalúa la rentabilidad del proyecto usando las herramientas de análisis de tasa interna de retorno y valor actual neto. De acuerdo a los resultados, esto es VAN de \$5.764.000 considerando una tasa de descuento de 20,1% y TIR de 32%, se concluye que la empresa es rentable a un horizonte temporal de 5 años, en los cuales se recupera totalmente la inversión inicial, agregando valor adicional sobre la tasa de descuento considerada, teniendo una tasa interna de retorno mayor al 20,1% exigido al proyecto.

AGRADECIMIENTOS

En la etapa final de este proceso quiero expresar mis agradecimientos a mi familia, porque a ellos les debo todo lo que he logrado en mi vida y en particular porque me apoyaron en esta difícil decisión de volver a ser estudiante.

Quiero agradecer, además, muy especialmente, a la Universidad por la oportunidad que me brindó el Global MBA de crecer como profesional y persona, de dar un salto que sin duda no habría sido posible si no hubiese formado parte de este grupo humano extraordinario. Agradezco a cada una de las valiosas personas que conocí durante estos 18 meses y que me han permitido llegar a este momento lleno de buenos recuerdos, a los nuevos amigos que me llevo y a los conocidos que siempre me tendieron una mano de ayuda cuando pasamos por momentos difíciles.

Por último quiero agradecer a los que me ayudaron a desarrollar esta tesis, a las personas que me brindaron unas horas de su tiempo para compartir su experiencia, para ser entrevistados o para discutir sobre algún punto específico de este plan de negocios, agradezco especialmente a Hollie Gordon, Jorge Lara y Leonardo Vidal por su buena disposición para aportar en este trabajo desde su mirada particular.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NEGOCIO.	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 General	4
1.4.2 Específicos.....	4
1.5 METODOLOGÍA	4
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LAS CARACTERÍSTICAS LOCALES ...	5
2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	5
2.2 MERCADO	6
2.2.1 Educación superior y prácticas profesionales.....	6
2.2.2 Organizaciones con impacto social.....	10
2.3 ENTORNO: ANÁLISIS PEST	14
2.4 ANÁLISIS FODA	17
2.4.1 Fortalezas y debilidades	17
2.4.2 Oportunidades y amenazas	18
2.4.3 Resumen FODA.....	20
CAPÍTULO 3 GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	21
3.1 SEGMENTOS DE MERCADO.....	21
3.2 PROPUESTA DE VALOR	22
3.3 CANALES	25
3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	26
3.5 FUENTES DE INGRESO.....	28
3.6 RECURSOS CLAVES	29
3.7 ACTIVIDADES CLAVES.....	29
3.8 ASOCIACIONES CLAVES	30
3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	32
CAPÍTULO 4 PLAN DE OPERACIONES Y ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	32
4.1 PLAN DE OPERACIONES.....	32
4.1.1 Servicios y procesos	32
4.1.2 Servicio al cliente y control de calidad	34
4.1.3 Estructura de la organización.....	35
4.2 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	36
CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING.....	41
5.1 ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL MARKETING RELACIONAL	42

5.2	MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERACIONAL	42
5.2.1	Marketing estratégico.....	42
5.2.2	Marketing operacional.....	46
CAPÍTULO 6	PLAN FINANCIERO	53
6.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	53
6.2	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	56
6.3	ESTIMACIÓN DE COSTOS	59
6.4	INVERSIÓN REQUERIDA.....	61
6.5	ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	62
6.6	INDICADORES ECONÓMICOS.....	62
6.6.1	Tasa de descuento del proyecto	62
6.6.2	Cálculo de indicadores financieros	63
CAPÍTULO 7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
7.1	VIABILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO.....	63
7.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	64
7.2.1	Plan de marketing	64
7.2.2	Financiamiento.....	65
7.2.3	Socios claves.....	66
CAPÍTULO 8	CONCLUSIONES	67
GLOSARIO		69
BIBLIOGRAFÍA		70
ANEXOS		72
	ANEXO A: ENCUESTA DE PRÁCTICAS PROFESIONALES.....	72
	ANEXO B: ESQUEMA GRÁFICO DEL MODELO CANVAS	80
	ANEXO C: ESQUEMA CANVAS ORGANIZACIONES	81
	ANEXO D: ESQUEMA CANVAS ESTUDIANTES E IES.....	82
	ANEXO E: FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS.....	83
	ANEXO F: VOLÚMENES DE BÚSQUEDA Y PRECIO SUGERIDO EN CAMPAÑA DE ADWORDS.....	86
	ANEXO G: ENTREVISTAS.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1: Diferenciación de precios para organizaciones.	47
Tabla 2: Conversión de precios del servicio entre Milaana y Prácticas Sociales.	48
Tabla 3: Matriz de Incidencia del servicio en el costo total de una práctica	49
Tabla 4: Precios de servicios que presta la organización.....	57
Tabla 5: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 1.....	57
Tabla 6: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 2.....	58
Tabla 7: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 3.....	58
Tabla 8: Resumen de ingresos para los 5 primeros años.	59
Tabla 9: Resumen costos directos	59
Tabla 10: Resumen costos indirectos	60
Tabla 11: Costo por diseño de programa de RSE.....	60
Tabla 12: Proyección de costos indirectos a 5 años plazo.....	60
Tabla 13: Proyección de costos directos a 5 años plazo.....	61
Tabla 14: Inversión inicial para la implementación de la empresa	61
Tabla 15: Flujos de caja para un horizonte de 5 años de operación.	62

Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de la matrícula total de Educación Superior por tipo de Institución (1983-2013)	7
Figura 2: Porcentajes de Participación en Matrícula Total por tipo de Institución año 2013.....	7
Figura 3: Evaluación de las prácticas profesionales según encuesta Trabajando.com.....	9
Figura 4: canal de acceso a prácticas o empleo según encuesta Trabajando.com	9
Figura 5: Distribución Geográfica de OSFL en Chile.....	12
Figura 6: Donde se concentran las empresas B de la región.....	13
Figura 7: Diagrama de flujo de los actores, procesos y servicios.....	33
Figura 8: Organigrama inicial de la empresa y sus principales labores.....	36
Figura 9: Carta Gantt del plan de implementación de Prácticas Sociales	40
Figura 10: Modelo de Marketing para emprendedores.....	41
Figura 11: previsualización de un anuncio para campaña de <i>Adwords</i>	53
Figura 12: Estadísticas Geográficas de los encuestados	72
Figura 13: Distribución porcentual de carreras entre los estudiantes encuestados.....	73
Figura 14: Obligatoriedad de la práctica como actividad dentro del plan de estudios. ...	74
Figura 15: ¿Quién hace la búsqueda de prácticas para los estudiantes?	74
Figura 16: Medios que usa el estudiante para encontrar una práctica.	75
Figura 17: Formas de búsqueda de prácticas online más mencionadas.....	76
Figura 18: Interés por hacer una práctica en un proyecto social	76
Figura 19: Nivel de satisfacción en distintos aspectos de la práctica	77
Figura 20: Tareas del día a día durante las prácticas.	78
Figura 1: Duración de la práctica profesional	78
Figura 21: Generación de contactos profesionales	79

Capítulo 1 Presentación de la oportunidad de negocio.

1.1 Introducción

La educación en Chile ha estado en el debate público durante los últimos años. El tema ha sido abordado transversalmente, ha sido estudiado y analizado desde diferentes puntos de vista y en todos sus niveles. La educación superior atrae especialmente la atención debido, entre otros factores, al gran aumento que han experimentado las matrículas en los últimos años. En 2014 existe un total de 1.184.805 estudiantes, lo que significa una tasa de crecimiento de un 102% con respecto al año 2004¹.

Si bien la oferta de educación superior hoy en día es mucho mayor que años atrás, existen otros temas importantes que aún no han sido resueltos e incluso no han sido abordados dentro del debate de manera efectiva. De acuerdo con (Helyer, 2010) es fundamental que la formación del estudiante en esta etapa se base en un complemento de estudio y práctica, los cuales no pueden separarse. Una buena práctica profesional debería ayudar a desarrollar las competencias del estudiante (conocimiento, habilidades y juicio) y su identidad, además de su capacidad emprendedora y su capital social (Guile & Lahiff, 2013), todos ellos factores complementarios al estudio en el aula y que necesitan de un plan de trabajo práctico bien estructurado para poder desarrollarse.

Por otro lado, existen en nuestra sociedad muchas iniciativas organizacionales que buscan mejorar las condiciones de vida de personas o comunidades y que requieren del apoyo de profesionales motivados y comprometidos con su entorno.

La idea de negocio que se analiza en este documento se enfoca en unir estos 2 mundos, creando valor para ambos. Basado en experiencias internacionales, este plan de negocios busca evaluar la creación de una empresa social que conecte a estudiantes que estén buscando desarrollar sus prácticas profesionales con organizaciones que les ofrezcan proyectos desafiantes con impacto social. Prácticas Sociales busca generar un espacio de oportunidades para el desarrollo del estudiante, que sea apoyado fuertemente por la organización que lo recibe y que a la vez la organización se vea beneficiada con el trabajo comprometido del alumno para lograr los objetivos propuestos para el proyecto.

Este plan de negocios se estructura en 8 capítulos de la siguiente forma:

1. Presentación de la oportunidad de negocio.
2. Análisis de mercado y características locales.
3. Generación del modelo de negocios.
4. Plan Operacional y Etapas de Implementación
5. Plan de Marketing
6. Plan Financiero
7. Discusión de Resultados
8. Conclusiones

¹ Cálculo realizado a partir de la información obtenida en la página web del gobierno de Chile, Mi Futuro <http://www.mifuturo.cl/index.php/estudios/estructura-compendio>.

1.2 Descripción de la Organización y del negocio.

Este plan de negocio evalúa la creación de una empresa llamada “Prácticas Sociales” cuyo objetivo principal es generar un espacio para conectar estudiantes y organizaciones a través de prácticas profesionales que se realizarán en proyectos específicos que deben estar bien definidos y tener impacto social y/o medioambiental. La empresa busca generar una relación de mutuo beneficio entre la organización y los estudiantes, siendo un aporte en la solución de una problemática doble, por un lado busca facilitar a las organizaciones la búsqueda de personas calificadas para trabajar directamente en proyectos sociales y por otro lado permite a los estudiantes encontrar propuestas de trabajo con un enfoque distinto para realizar su práctica profesional y así completar su plan de estudios. Para generar el vínculo las dos partes deben registrarse en una base de datos interna de la empresa y luego participar de los procesos de búsqueda y selección que se realizarán a través de una plataforma online.

Prácticas Sociales, además de ser un nexo entre las partes, busca construir junto al estudiante y las organizaciones un modelo de práctica profesional responsable, que requerirá mayor compromiso, apoyo y dedicación de ambas partes, pero que a la vez trae consigo beneficios para el estudiante en su formación y para la organización con el desarrollo de tareas importantes para su crecimiento.

La empresa reconoce la importancia de ambas partes en el modelo para generar la interacción. Este tipo de modelo de negocio es conocido en la literatura como modelo de mercados o plataformas multilaterales o MSP por su sigla en inglés (*Multi-Sided Platform*) y se define como el modelo que posee una organización que crea valor permitiendo la directa interacción entre 2 (o más) tipos distintos de clientes afiliados (Hagiu & Wright, 2011).

El modelo de negocios, tal como se ha definido, requiere que tanto organizaciones como estudiantes se registren para generar las ofertas y postulaciones a los cargos que los proyectos requieren. Será fundamental para la empresa comprometer a un número importante de organizaciones y estudiantes inicialmente para crear un sentido de comunidad, aún cuando en un inicio no existan oportunidades de práctica para los estudiantes. Para lograr esto, se debe ofrecer una página web amigable, que tenga más información de interés para los estudiantes y que promueva todo tipo de iniciativas sociales por parte de las organizaciones. Mientras más amplia y diversa sea la comunidad de estudiantes registrados, mayor será el interés de las organizaciones para conectarse con esta comunidad a través de la empresa.

Para solventar los costos de la etapa inicial de la empresa se necesita financiamiento a través de donaciones, subvenciones, postulación a fondos para emprendedores, proyectos de financiación masiva y/o préstamos. Se debe considerar obtener los recursos necesarios para asegurar la operación durante el periodo inicial (Primer año) en el cual la empresa no tendrá ingresos constantes. En términos de estrategia comercial a mediano plazo Prácticas Sociales evaluará distintas alternativas de financiamiento que apuntan inicialmente a obtener recursos desde las organizaciones registradas. Se analizaron alternativas como: el pago semestral por parte de las organizaciones por tener a su disposición la plataforma de difusión de ofertas sin

restricción o que el pago sea realizado por cada proceso de búsqueda de estudiante. Además se considera el pago diferenciado de acuerdo a un criterio de tamaño y fines de lucro de la organización. Finalmente, el pago semestral fue descartado por presentarse como una barrera inicial para que las empresas se registren. Desde esa perspectiva es más conveniente trabajar sobre la base de organizaciones que ya están inscritas para lograr venta de servicios. Las empresas que se registran, podrán contar con un periodo de prueba para explicar a las organizaciones cómo funciona el sistema antes de que comiencen a utilizar el servicio pagado.

Es importante recalcar que la empresa busca involucrarse en la relación estudiante-organización más allá del proceso de selección, haciendo seguimiento al desempeño y el impacto que la persona alcanza en la organización para, de esa forma, generar valor de cada uno de los procesos en que participa y para ello se propone una estructura de mediación para que la práctica profesional sea provechosa para todos los involucrados. Se desarrollará un sistema de información en línea, para hacer más eficiente este servicio, que inicialmente se llevará a través de formularios.

De acuerdo a lo antes mencionado se puede decir que el modelo propuesto considera como clientes a todas las organizaciones que deseen contar con estudiantes para la ejecución de proyectos con impacto social y que estén dispuestos a pagar por el servicio de búsqueda de estudiantes que se ofrece, y por otro lado considera como usuarios a los estudiantes que busquen trabajar en alguna de estas empresas para desarrollar sus prácticas profesionales. En una segunda fase de la empresa aparecen potenciales clientes que requieren de una mayor dedicación porque involucra el diseño o la creación de un servicio más específico como son los programas de prácticas para las instituciones de educación superior (IES) y los diseños de proyectos de RSE para las empresas con fines de lucro.

1.3 Justificación de la Oportunidad de Globalización

La creación de esta empresa en Chile se apoya en ciertos factores internacionales que se presentan como avales en el planteamiento del modelo de negocios que se quiere construir. Los factores internacionales que se proponen para este plan de negocios son los siguientes:

Origen de la idea: la idea tiene su origen en experiencias de empresas internacionales dedicadas a la búsqueda y colocación de estudiantes en práctica para organizaciones de carácter social. Si bien en Chile existen páginas web que publican avisos de prácticas, no existe un servicio que esté dedicado exclusivamente a proyectos sociales, ni tampoco que genere valor interviniendo la estructura de las prácticas que se ofrecen.

Alianza con empresa Australiana: Generar una alianza de transferencia de experiencias y conocimiento con la empresa Australiana Milaana que está desarrollándose localmente en ese país y que está trabajando con alumnos de las principales Universidades en Brisbane y Sidney.

Oportunidades de prácticas internacionales: La posibilidad de abrir las oportunidades de práctica profesional más allá de las fronteras nacionales, pensando en una alianza estratégica futura con alguna de estas empresas internacionales. Este factor de globalización se presenta como una oportunidad diferenciadora para los estudiantes de completar su plan de estudios con una experiencia única y global.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que se posicione como nexo entre organizaciones que desean realizar proyectos sociales y estudiantes que requieran hacer sus prácticas profesionales.

1.4.2 Específicos

- Contribuir a la generación de oportunidades de práctica para estudiantes en proyectos que tengan un impacto social.
- Ser una canal para la visualización de iniciativas sociales entre los jóvenes y futuros profesionales para que se cree un nexo de cooperación a través de las prácticas.
- Ser un referente en la búsqueda de prácticas profesionales de tipo social entre los estudiantes de educación superior del país.
- Tener un crecimiento sostenido en número de usuarios y clientes, expandiendo la cobertura a distintas regiones de Chile en un plazo de 2 años.
- Trabajar en la mejora continua de los servicios ofrecidos y generar ofertas de servicios adicionales a clientes específicos.

1.5 Metodología

Luego de haber definido y aprobado el proyecto, para elaborar el plan de negocios de este emprendimiento, se establece el plan de trabajo con los entregables, los análisis que se harán, las formas en que se validará la información y los supuestos. Para conocer la situación actual, se comenzará por hacer un estudio preliminar del mercado, para lo cual se utilizarán fuentes de investigación primaria y secundaria. Las fuentes de investigación secundarias se utilizarán para dar un contexto general, con cifras macro obtenidas desde fuentes formales de educación, de gobierno y de organizaciones, luego se recurrirá a las fuentes primarias para obtener información y respuestas a las dudas que surjan y que no pudieron ser resueltas en la etapa anterior. Se considera la realización de encuestas y entrevistas en los mercados analizados que permitan estudiar y definir de manera más concreta los segmentos de mercado que existen,

cuáles son sus características específicas, si requieren de una propuesta diferenciada o cuáles de ellos estarían más dispuestos a pagar por recibir la propuesta que va a hacer la empresa. Por otro lado, se plantearán hipótesis en primera instancia que posteriormente deben ser corroboradas a través del trabajo de campo antes mencionado, que profundizará en la disposición de los clientes y los usuarios a los que está dirigida la empresa.

Además de la información obtenida, se complementará el estudio de mercado con otras herramientas de análisis ampliamente utilizadas como PESTEL que se aplicará para evaluar cómo afectan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y/o legales a la empresa en formación y un análisis FODA para incluir también las variables internas que pueden afectar el éxito de la empresa en el país.

Para el desarrollo del plan de negocios se trabajará complementando 2 metodologías, Canvas y Lean Canvas, como herramientas para la generación del modelo de negocios. Estas herramientas se utilizarán de manera recursiva para poder definir como la organización crea, entrega y captura valor. Ambas se complementan porque si bien funcionan sobre la misma base, tienen distintos enfoques que son útiles en la definición más precisa y completa de la empresa. Se establece una primera versión del modelo de negocios con la visión de empresa que se tiene en ese momento, luego se va a modificar en función de la información que se va obteniendo y revisando variables como las fuentes de ingreso, el tamaño de los segmentos, su disponibilidad a pagar etc. Como resultado se genera una segunda versión del modelo de negocios y así se continúa hasta llegar a la versión final.

Esta versión final es analizada con mayor detalle, se definen los planes de trabajo desde los puntos de vista organizacional, operacional, comercial y financiero y se estructura una planificación de las etapas de implementación y puesta en marcha de la empresa. Para terminar el plan de negocios se concluye sobre la viabilidad de la empresa y los aspectos más desafiantes que deben ser enfrentados para aumentar las posibilidades de éxito.

Capítulo 2 Análisis del mercado y las características locales

2.1 Descripción general

La generación de un plan de negocios que se ajuste a la realidad Chilena es fundamental para que Prácticas Sociales pueda tener éxito. Para ello se debe estudiar el rol que juegan distintos grupos de interés locales como son: empresas y otras organizaciones con o sin fines de lucro, los estudiantes y organizaciones estudiantiles, las instituciones de estudios y los organismos gubernamentales entre otros. Este capítulo describe los 2 mercados que se conectan a través de la empresa, la educación superior (instituciones y estudiantes) y las organizaciones y empresas como potenciales clientes.

La Educación Superior en Chile está basada en un sistema que consta de distintos tipos de instituciones las cuales están autorizadas para ofrecer carreras profesionales y/o

técnicas. Las principales instituciones que existen son: Universidades, Institutos Profesionales (IP) y Centros de Formación Técnica (CFT). Estos establecimientos tienen diferentes características en cuanto a las carreras que ofrecen y a los grados académicos que están facultados a entregar. Cada tipo de institución antes señalada posee las siguientes características (Mi Futuro, n.d.b):

- *La Universidad* ofrece carreras conducentes a títulos profesionales y técnicos de nivel superior, y puede otorgar toda clase de grados académicos.
- *Los IP* imparten carreras conducentes a títulos profesionales y técnicos de nivel superior como las universidades, pero a diferencia de ellas no pueden entregar grados académicos.
- *Los CFT* que sólo pueden entregar títulos técnicos de nivel superior.

Cada tipo de institución, a su vez, reúne un gran número de establecimientos (162 instituciones en septiembre del 2014²), que ofrecen una amplia gama de carreras. En el próximo apartado se hará una descripción más específica de cada uno.

Por el lado de las organizaciones, se considerará principalmente organizaciones sin fines de lucro como lo son Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG), por tener como primera misión el impacto social, y en segundo término las empresas que si bien tienen carácter lucrativo, tiene claramente definido un propósito social ya sea en su modelo de negocios o como proyecto adicional y en este ámbito destacan las empresas B que se definen como empresas que “utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales” (Sistema b, n.d.).

2.2 Mercado

El mercado se analiza desde los dos sectores que la empresa quiere conectar, para lo cual se separará en 2 subcapítulos: uno sobre educación superior y prácticas profesionales y el otro referente a las organizaciones que llevan a cabo proyectos con impacto social.

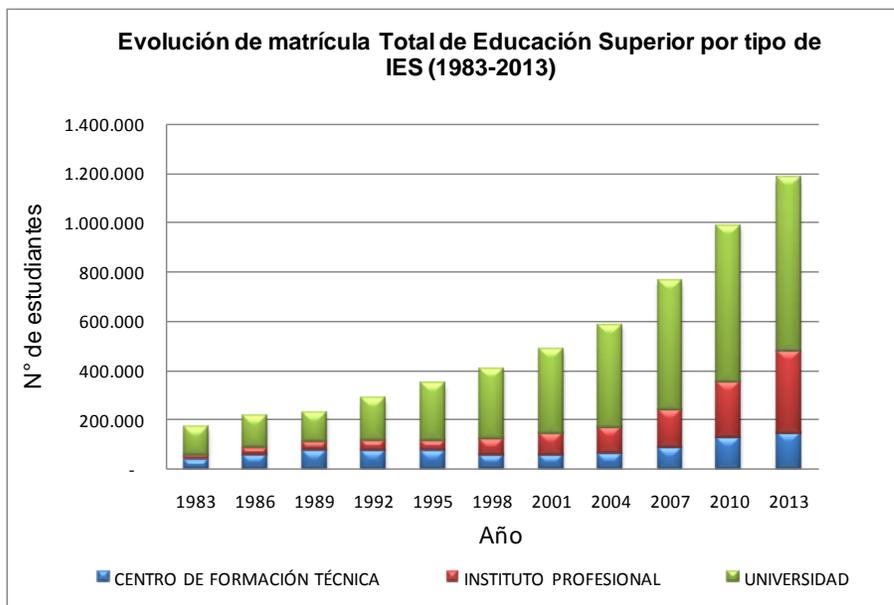
2.2.1 Educación superior y prácticas profesionales

El sistema de Educación Superior en Chile cuenta con 1.184.805 alumnos, considerando pregrado, postgrado y postítulo, de acuerdo a la información entregada por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2013). Esta cifra viene a ratificar el aumento sostenido en las matrículas de educación superior en el país durante los últimos treinta años. La cantidad de estudiantes del año 2013 representa más del doble de matriculados que existía diez años atrás.

² Los 162 establecimientos de educación superior que existen actualmente corresponden a 60 universidades, 44 IP y 58 CFT. Fuente <http://www.mifuturo.cl/>

Si analizamos la tendencia de acuerdo al tipo de institución, se observa crecimiento sostenido en todas ellas (figura 1).

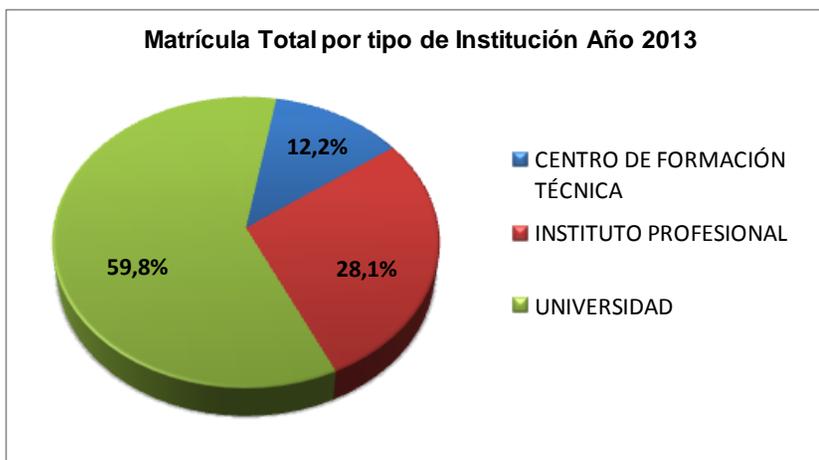
Figura 1: Evolución de la matrícula total de Educación Superior por tipo de Institución (1983-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Educación

Los IP son los que más han aumentado su matrícula en términos porcentuales durante el último año. En el periodo 2012-2013 la matrícula aumentó 10,4% (30 mil alumnos nuevos), y si se consideran los últimos cinco años se ve un incremento que llega a 75,3%. En el caso de las universidades el incremento en el último año fue de 3,2%, que si bien es menor, sigue representando la mayor parte de la matrícula total con un 59,8% de los estudiantes (Figura 2).

Figura 2: Porcentajes de Participación en Matrícula Total por tipo de Institución año 2013



Fuente: elaboración propia a partir de información del Ministerio de Educación

Del total de matriculados el 2013, un 94,1% corresponde a estudiantes de pregrado, mientras que el posgrado concentró el 3,9% de los alumnos. Confirmando la tendencia en la matrícula total, se observa que el pregrado también creció con respecto al año anterior, pasando de 1.065.158 estudiantes en 2012 a 1.114.640 en el sistema el año siguiente (incremento de un 4,6%). Los 2 mayores impulsores de este crecimiento son los IP cuya matrícula aumentó en un 10,7% y las universidades del Cruch que experimentaron un aumento del 4,5% en el mismo periodo.

La tendencia de crecimiento sostenido y sobre todo el gran número de estudiantes universitarios que se registra, requieren de la existencia de oportunidades que les permitan conectar su educación profesional con su futuro laboral y complementar la preparación del profesional.

La realidad internacional en este sentido muestra que países como Alemania y Francia han instaurado las prácticas como una parte fundamental de la incorporación de sus estudiantes al mundo laboral. De acuerdo a información de Universum del año 2006, un 66% de los estudiantes Alemanes y un 79% de los estudiantes Franceses realizaron algún tipo de práctica (Neugebauer, 2009)

Otro hecho importante a nivel internacional para considerar son las estadísticas de la asociación internacional de universidades y empleadores (NACE) que a partir de información recopilada el año 2009 muestra que:

- A un 67,7% de los estudiantes en práctica del 2007-08 les ofrecieron trabajos de tiempo completo.
- Que un 83,6% de las ofertas fueron aceptadas

Por lo tanto, en términos prácticos, más allá de ser un complemento a la formación del estudiante, la práctica se presenta en un alto porcentaje como la llave de entrada al primer trabajo.

En Chile no fue posible encontrar estadísticas oficiales, pero se destaca la información que han recopilado portales como Universia y Trabajando.com. De acuerdo a esta información contar con experiencia laboral es un pilar fundamental para los estudiantes Latinoamericanos, así lo considera un 69% de los 27.000 consultados por Universia y trabajando.com en una encuesta para conocer impresiones de los universitarios en relación con la inserción laboral y la formación (figura 3). Además, el 27% de estos encuestados en 9 países (incluido Chile) cree que la práctica profesional es positiva para acompañar los estudios. Debido a la misma importancia que los encuestados le confieren a las prácticas profesionales, el 58% contestó que haría una práctica que no fuera rentada porque considera que sirve para adquirir experiencia.

El rol que cumple la institución de educación en la inserción laboral del estudiante es muy relevante, las prácticas profesionales son un claro ejemplo de esa preocupación, pero el apoyo ofrecido por los centros de estudio es considerado insuficiente en algunos casos. De acuerdo a la encuesta que realizó Universia en colaboración con Trabajando.com durante el 2014, que buscaba conocer la opinión de los jóvenes iberoamericanos respecto a la búsqueda de empleo, un 37% percibe que su centro de estudios no brinda la información necesaria para acceder a prácticas profesionales.

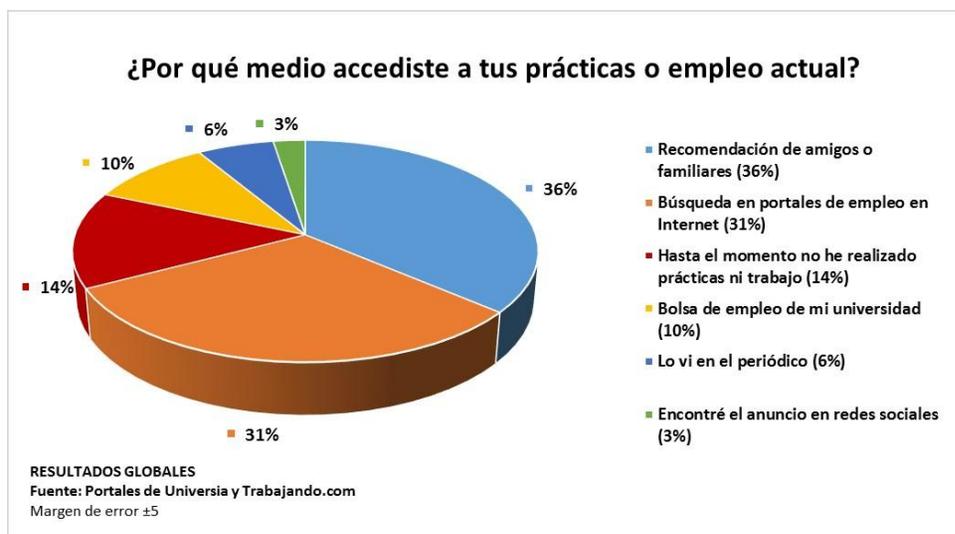
Figura 3: Evaluación de las prácticas profesionales según encuesta Trabajando.com



Fuente: Información obtenida de la página web trabajando.com

Confirmando la percepción sobre los centros de estudios, sólo un 10% de los encuestados afirma que accedió a sus prácticas o trabajos por medio de bolsas de empleo de la universidad, siendo las recomendaciones de amigos o familiares (36%) el medio utilizado que fue más efectivo entre los encuestados; seguido de un 31% de participantes que afirma haber postulado a un trabajo a través de páginas de empleo de Internet.

Figura 4: canal de acceso a prácticas o empleo según encuesta Trabajando.com



Fuente: Información obtenida de la página web trabajando.com

El número de estudiantes de educación superior es cada vez mayor en el país, hoy son más de un millón y un 59,8% son Universitarios, para todos ellos las prácticas profesionales abren oportunidades en la carrera por encontrar el trabajo que ellos quieren en el futuro.

Un alto porcentaje de los estudiantes reconocen la importancia de las prácticas para su formación. A la hora de buscar una práctica, las universidades no siempre ofrecen alternativas para los estudiantes y es por eso que las búsquedas a través de internet ocupan el segundo lugar en efectividad a la hora de encontrar el puesto que quieren. Estas 2 necesidades intentan ser cubiertas por la empresa. Lograr acuerdos con Instituciones que hagan compromisos con la educación práctica y aumentar la efectividad de la búsqueda de prácticas por internet, todo ello con una mirada social.

Encuesta de prácticas profesionales (elaboración propia)

Para tener información de primera fuente y con características de los encuestados, se llevó a cabo una encuesta para conocer la percepción de los estudiantes chilenos sobre las prácticas que ellos habían realizado, los resultados más importantes de esta encuesta se muestran en el Anexo A de este documento

Se destaca como información relevante que en relación al ámbito más específico de las prácticas en el área social, se les consultó a los encuestados por el nivel de interés que les generaba realizar una práctica en un proyecto social, ante lo cual un 63,7% declaró estar muy interesado o completamente interesado y sólo un 2,4% dice no estar nada interesado en esta opción. Lo cual es un buen indicador de la disponibilidad de los estudiantes a hacerse parte de Prácticas Sociales como usuarios del servicio. Otros datos relevantes son mencionados más adelante y el análisis más en detalle se encuentra en el Anexo A.

2.2.2 Organizaciones con impacto social

El número de organizaciones que se crean con la idea de reducir la brecha social en Chile crece día a día. Se considera en este grupo principalmente a organizaciones sin fines de lucro como lo son Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG), por tener como primera misión el impacto social, y en segundo término las empresas que si bien tienen carácter lucrativo, tiene claramente definido un propósito social ya sea en su modelo de negocios o como proyecto adicional y en este ámbito destacan las empresas B que se definen como empresas que “utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales”

Fundaciones y corporaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son aquellas instituciones reguladas de acuerdo al derecho privado con propósitos de bien público y que no persiguen fines de lucro (Comunidad Organizaciones Solidarias, n.d.). OSFL corresponden típicamente a las organizaciones de la sociedad civil, concebidas para la acción social y que también son conocidas como “tercer sector”.

En Chile, para referirse a este tipo de organizaciones desde el punto de vista legal se tienen 2 subsectores:

- Entidades sin fines de lucro, reguladas por el Libro I del Código Civil. Son las Corporaciones y Fundaciones

- Otras sin fin de lucro: Regidas por normas legales varias entre las que se encuentran las cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales, centros de madres, etc.

Según el “Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro” por la Universidad Johns Hopkins (2006), existía un total de 106.880 organizaciones de este tipo registradas en Chile. Este estudio destacó además que la sociedad civil es un actor importante desde el punto de vista económico, más allá de la relevancia reconocida en el ámbito social y político. En este sentido el documento señala que las OSFL chilenas representan el 1,5% del PIB del país en gastos y lo que es aún más destacable, el sector da trabajo a 303.883 personas en Jornada Completa Equivalente (JCE), que corresponde al 4,9% de la población económicamente activa (Universidad Johns Hopkins, 2006) lo que ubica a Chile por sobre los demás países de América latina que forman parte del estudio. Otro hecho destacable es que del total de trabajo que generan estas organizaciones un 52,7% son empleos remunerados y el 47,3% restante son voluntarios, esto último posiciona a Chile como el país con mayor proporción de voluntariado respecto a su población activa en Latinoamérica.

Confirmando este último hecho la “Investigación sobre la Conversación Social y Opinión Pública Acerca del Voluntariado en Chile” realizada por la red interamericana para la democracia reveló que el 42% de las personas entrevistadas declara haber participado alguna vez en la vida en “alguna organización o grupo realizando alguna tarea voluntaria”.

Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, las que generan mayor empleo remunerado y que tienen mayores recursos son del tipo Fundaciones y Corporaciones (incluidas ONGs). La diferencia entre ellas es que una Corporación se conforma por un grupo de personas que se reúnen para desarrollar una causa social sin fin de lucro y su misión es determinada por sus miembros, mientras que una Fundación es un patrimonio (bienes o dinero), que una persona o un grupo (fundador) lo destina para cumplir un fin determinado.

Para contar con antecedentes actualizados de las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro se tiene la información que se encuentra en registros oficiales online. Si bien se trata de registros voluntarios, sirven para dar una señal de pro-actividad en la gestión de estas organizaciones.

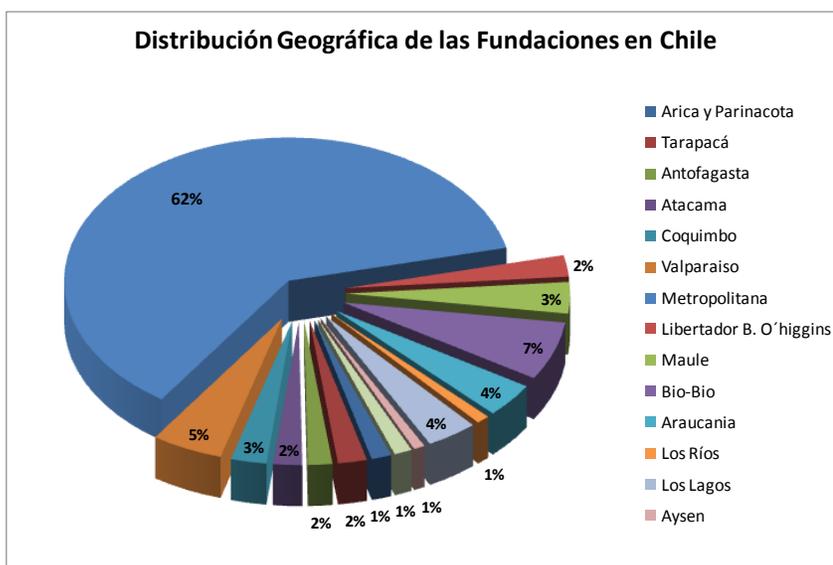
Una primera fuente formal para buscar este tipo de organizaciones es el ministerio de desarrollo social que posee un registro a nivel nacional de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro cuya misión es trabajar a favor de personas vulnerables (MIDESO, n.d.). El registro incluye una breve descripción de la fundación e información adicional como ubicación geográfica y categoría a la que pertenece (ej. Educación, adulto mayor, discapacidad etc.)³. Las instituciones registradas han sido previamente aprobadas por el Ministerio de Desarrollo Social y por un Consejo.

De acuerdo a esta información, existen 448 OSFL debidamente registradas en el sitio web actualmente, de las cuales un 62% tiene presencia en la región Metropolitana,

³ El listado de fundaciones registradas con la información geográfica y categorías se puede consultar en <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones/>

seguida muy a distancia por la región del Bío-Bío (7%) y la región de Valparaíso (5%) (Figura 5). Algunas de ellas tienen cobertura a nivel nacional Nacional como el Hogar de Cristo, PROdeMU o la Fundación para la Superación de la Pobreza.

Figura 5: Distribución Geográfica de OSFL en Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de información del MIDESO.

Otra fuente formal, en este caso de ONGs es la Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales, ACCIÓN, Creada en 1993, y que reúne a 55 organizaciones interesadas en promover el ejercicio a la ciudadanía plena y el reconocimiento y el respeto irrestricto de los derechos humanos, económicos, sociales y culturales (acción, n.d.).

Si bien se cuenta con la información actual de estos registros, no se encontraron suficientes fuentes de información agregada que permitieran informar acerca de las tendencias o evolución en el tiempo, pero al menos en casos particulares si es posible identificar el crecimiento de fundaciones en la forma de expansión geográfica y en la mayor cobertura que tienen a través del tiempo.

Organizaciones con fines de Lucro (empresas B)

Dentro de las organizaciones con fines de Lucro, las empresas B tienen características que las diferencian de las demás y que las hacen especialmente atractivas para la propuesta de valor que la empresa desarrolla. “Las Empresas B combinan el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales” esto no queda sólo en la declaración, ellas establecen su propósito de manera vinculante en sus estatutos, incluyendo a todos los grupos de interés en las decisiones de largo plazo (Sistema b, n.d.b).

A nivel mundial hay más de 1100 empresas B, ubicadas en 37 países. La cantidad de empresas B se ha duplicado en poco más de 2 años.

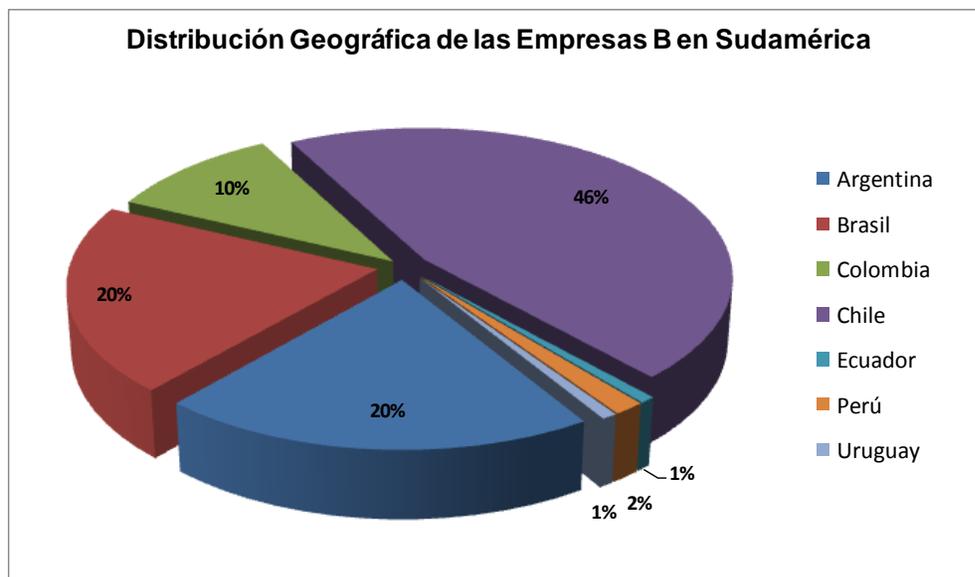
Nacimiento de las Empresas B en Latinoamérica

Las empresas B surgieron en Latinoamérica el año 2012, luego de que se certificara la primera empresa B en Chile. Ese año se certificaron un total de 30 empresas B en Chile, Argentina y Colombia.

Desde entonces las empresas certificadas B no han dejado de aumentar. Chile sigue siendo el país de América Latina donde se han desarrollado con mayor fuerza, siendo líder en cuanto a representantes en la región. Actualmente Chile tiene 63 empresas B de las 137 que existen en Sudamérica, lo que representa un 46% de las empresas de este tipo en la región, seguido por Argentina y Brasil con un 20% cada uno (Figura 6)⁴.

De acuerdo con datos publicados por Sistema B, las Empresas de este tipo facturaron más de US\$ 100 millones en Chile el último año. La tendencia para certificarse como Empresa B también sigue en alza, a comienzos del 2014 era una meta cada vez más perseguida, 408 empresas lo solicitaban en América Latina y 150 en Chile⁵.

Figura 6: Donde se concentran las empresas B de la región.



Fuente: Elaboración propia a partir de información del Sistema B.

Sistema B es la organización sin fines de lucro, aliado de B-lab en Latinoamérica y principal promotor de las empresas B en la región. En su portal están todas las empresas que cumplen con los requisitos para ser una empresa B y es la fuente de información formal para iniciar cualquier acercamiento con ellas.

⁴ Listado de empresas b en Sudamérica consultado en 17-11-2014 y se encuentra disponible en <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b>.

⁵ Nota de prensa acerca del crecimiento de las empresas b publicada en El Mercurio online en Mayo 2014 <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=119411>

Organizaciones con fines de lucro que desarrollan programas de RSE.

Muchas empresas en el país se han esforzado en desarrollar programas de RSE, otras tantas aún no lo han hecho. Esta parte del mercado es el que contiene al mayor número de potenciales clientes.

Para tener un acercamiento inicial a las empresas que más y mejor invierten en RSE en Chile, la fundación prohumana⁶, una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la Responsabilidad Social Sustentable, tiene un ranking anual que mide en variables cuantificables el nivel de RSE de las empresas.

Existen además otras organizaciones como Acción RSE⁷, que está asociada a más de 170 grandes empresas del país en un afán de trabajar en conjunto para que las empresas mejoren el desempeño socio-ambiental de sus negocios.

Estas 2 organizaciones reúnen a un número inicial de empresas que desarrollan proyectos de RSE en el país y son por lo tanto un punto de partida para encontrar clientes.

2.3 Entorno: Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para evaluar las tendencias y evolución de un mercado y a partir de ello, el posicionamiento, potencial y dirección de un negocio. PEST es una sigla que reúne las letras iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que sirven para describir el mercado donde se encuentra el negocio en un momento dado⁸. Los principales factores que se consideran para la evaluación de la empresa en cada ámbito son:

Factores políticos

- legislación actual favorece el emprendimiento: se han implementado reformas que facilitan la creación de una empresa, apoyan en la etapa de crecimiento y maduración; y mejoran los procesos de cierre de las empresas.
 - Ley 20.494 de Agilización de Trámites.
 - Ley 20.659 sobre Constitución de Sociedades en un día a costo 0.
 - Ley de Reorganización y Liquidación de Empresas y Personas -Reforma Ley de Quiebras
- políticas gubernamentales (como el apoyo a los estudiantes que realizan prácticas profesionales)
- Financiamiento e iniciativas de apoyo al emprendimiento
 - Sercotec: destaca el importante aumento en recursos destinados a empresas de menor tamaño a través del capital semilla y capital abeja
 - Corfo: destaca el importante aumento de las garantías de operaciones crediticias.

⁶ Para conocer más detalles de la fundación consultar <http://prohumana.cl/>

⁷ Para mayor información ingresar a <http://www.accionrse.cl/>

⁸ Definición consultada en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

- Revisión y mejora de programas de asistencia técnica y programas de desarrollo de negocios de forma asociativa en ambas instituciones.
- En la agenda de productividad del actual gobierno se proponen 2 iniciativas que apuntan a fortalecer la actividad de los emprendedores. Se trata del incremento al financiamiento del emprendedor temprano, con un aumento del 50% en los recursos públicos destinados a Corfo para financiar emprendimiento este 2015 y el apoyo al capital de riesgo temprano que busca crear nuevos fondos semilla para apoyar emprendimientos en etapas tempranas (Ministerio de Economía, 2014).
- Trámites Municipales: Proyecto Certificado Digital de Zonificación (lo que permite agilizar el trámite de obtención de patentes y permisos para cada actividad económica), Evaluación, evaluación y análisis del proceso de obtención de patente en la municipalidad.
- Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios (FOGAPE) administrado por Banco Estado que garantiza un porcentaje del capital involucrado en operaciones financieras a micro y pequeñas empresas.

Aspectos legales relacionados con las prácticas:

- Desde el punto de vista legal en el inciso 3° del artículo 8° del Código del Trabajo, plantea que los servicios que preste un alumno o egresado de una IES o enseñanza media técnico profesional, durante un tiempo determinado y con el fin de cumplir con su formación profesional, no da origen a un contrato de trabajo. Se requiere un certificado del establecimiento que acredite la necesidad de práctica y su duración. Además se especifica que el empleador debe proporcionar beneficio de colación y movilización (Dirección del Trabajo, n.d.).
- Cuando se trata estudiantes extranjeros que quieran hacer una práctica profesional en Chile, estos pueden optar a una autorización para trabajar siempre que tengan su visa de estudiante vigente. Este permiso puede ser otorgado a cualquier estudiante extranjero, con el objeto de que puedan realizar su práctica profesional y para ello debe solicitar la autorización el departamento de extranjería y migración, llenando un formulario de una página y adjuntando antecedentes del estudiante (MISP, 2014).
- Para hacer efectiva la opción de que algún chileno haga una práctica en el extranjero, esto dependerá de las condiciones de la visa en cada país. Particularmente en Australia y considerando la alianza con Milaana, la visa de estudiante permite trabajar hasta 20 horas por semana y en periodos de vacaciones reconocidos por la institución educativa no hay límites de horas. Este permiso de trabajo viene automáticamente incluido en la visa de estudiante. Por lo tanto cualquier chileno que esté postulando a estudiar en Australia podría en paralelo iniciar gestiones a través de prácticas sociales para optar a una práctica allá (Embajada de Australia, n.d.)
- En los dos últimos casos las visas de los estudiantes en el extranjero traen asociados seguros médicos que siguen vigentes durante el periodo de práctica.

Factores Económicos

- Situación económica local: ha habido una desaceleración de la economía en los últimos meses, las cifras de crecimiento han disminuido e incluso se han situado por debajo de las proyecciones.

- Tendencias en la economía local: están aumentando el número de organizaciones con foco social que son autosustentables, existen organizaciones que apoyan este tipo de iniciativas.
- 15° lugar de Chile en emprendimiento en el mundo: Según el indicador sobre tasa de creación de empresas del Doing Business, Chile se ubica en los top 15 de emprendimiento. Es el primer país en emprendimiento en la región (le sigue Perú en el lugar 26 y Colombia en el 30).
- Las prácticas se ven afectadas por estacionalidad, se concentran en épocas específicas de año.

Factores Sociales

- Muchas organizaciones sociales y proyectos que buscan mejorar el estado actual de distintos grupos de personas, la educación es uno de los campos en que este tipo de organizaciones ha tenido más intervención.
- El uso de internet para satisfacer las necesidades de información es creciente, una tendencia de estilo de vida de los jóvenes principalmente.
- El acceso a la educación superior se ha visto favorecido por los aumentos de presupuesto y beneficios que intentan mejorar las condiciones de estudio para todos los jóvenes.
- Demandas por una mejor educación.
- Creciente preocupación por crear organizaciones más sustentables (Prochile, n.d.), que tengan mayor compromiso con su entorno y que brinden mayores oportunidades a los jóvenes.
- Los futuros profesionales y la sociedad en general demandan cada día más aquellas experiencias de trabajo donde el crecimiento sustentable es importante.

Factores Tecnológicos

- Los medios online son muy utilizados por los jóvenes para muchas actividades diferentes, sobre todo cuando se relacionan con búsquedas que una de las actividades más recurrentes para los estudiantes de educación superior.
- Desarrollar un software confiable, en una página web amigable que se centra específicamente en facilitar la conexión entre usuarios y clientes es fundamental.
- Acceso a la tecnología está al alcance de prácticamente todos los estudiantes de educación superior.
- Información y comunicación son 2 de los beneficios más buscados por las personas en los medios online.
- Desarrollos tecnológicos competidores son parciales, entregan poca información y no hay filtro en la publicación.

Resumen PEST

Entre los factores políticos más significativos se destaca el apoyo al emprendimiento desde las políticas públicas, reformas de ley a la creación de empresa, organismos públicos con programas de financiamiento y asistencia técnica son sólo algunas de las medidas implementadas, además se destacan las condiciones legales favorables para realizar prácticas profesionales. Desde el punto de vista económico Chile mantiene una buena posición como país para emprender y las tendencias indican que empresas con

compromiso social y que son autosustentables van en aumento. Como factores negativos está la desaceleración actual de la economía y la característica de estacionalidad que poseen las prácticas. Entre los factores sociales se reconoce el uso cotidiano de internet entre los jóvenes, el mayor acceso a educación superior y las demandas por mejor educación. Desde el punto de vista tecnológico las búsquedas online son ampliamente utilizadas para resolver todo tipo de situaciones, los estudiantes tienen acceso asegurado a estas tecnologías y los desarrollos tecnológicos que existen para gestionar prácticas carecen de especificidad, entregan poca información y son poco amigables.

2.4 Análisis FODA

Luego del diagnóstico anterior, se realiza un análisis FODA, que además de considerar los factores externos que pueden facilitar o dificultar la puesta en marcha del negocio, incluye el análisis de los factores internos que pueden reforzar o debilitar el posicionamiento de Prácticas Sociales en el mercado. Se comenzará haciendo el análisis interno, que se enmarca en las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.4.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

El sentido de comunidad: más allá de ser un sitio web, la empresa propone generar una comunidad donde usuarios (estudiantes) y clientes (organizaciones) sientan un compromiso de mutuo beneficio. La empresa se plantea como guía a través de la página web y las interacciones personales para que la relación sea fructífera.

Cultura organizacional se crea desde cero: es mucho más fácil que una organización desarrolle una determinada cultura, cuando esta se está creando. Es más moldeable y las personas se van a adaptar a lo que la empresa defina.

Características especiales del servicio: el servicio para clientes y usuarios es bastante personalizado, el apoyo en la gestión del alumno y el diseño de prácticas para necesidades específicas son características que la diferencian de otros servicios que se ofrecen.

Calidad del servicio: este es un servicio centrado en el usuario-cliente. El foco principal de la empresa es que alumnos y organizaciones queden satisfechos con el servicio prestado y que sientan que se cumplió lo prometido. Se establece retroalimentación y mediciones de satisfacción como fuente de mejoras continuas.

Recursos humanos motivados y contentos: parte fundamental de la cultura organizacional que se quiere desarrollar. Se plantea la motivación como un eje estratégico en el manejo de recursos humanos.

Recursos claves de calidad: la empresa aspira a contar con una página amigable que permita un contacto fácil entre los estudiantes y las organizaciones y que además permita el seguimiento y acompañamiento del estudiante durante su práctica.

Debilidades

Problemas de capacidad: al inicio la organización tendrá una estructura pequeña, por lo cual las pocas personas deberán ejercer diferentes roles dependiendo de las necesidades internas.

Poco respaldo financiero para acceder a créditos: al inicio de cualquier empresa la opción de obtener créditos puede ser complicada debido a la falta de respaldo que cualquier institución financiera solicita para acceder a ellos.

Desconocimiento del servicio: hay un desafío inicial en crear conciencia del servicio y ganarse la confianza del cliente, el desconocimiento del servicio es un factor en contra.

Los clientes no han sido probados: si bien los posibles clientes están definidos, no existe prueba concreta, más allá de la información recopilada en entrevistas, que asegure que el servicio tendrá la aceptación deseada.

Necesidad de una fuerza de ventas intensiva: no se puede contratar demasiadas HH para ventas si no se tiene ingresos permanentes, pero a la vez se necesita de fuerza de ventas para que aumenten los clientes.

2.4.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

En este punto del análisis FODA se describen los aspectos que se presentan como opciones favorables para ser aprovechadas por la empresa para posicionarse en el mercado.

Necesidad del servicio: En el sentido más genérico, los jóvenes necesitan más oportunidades para desarrollarse. Ofrecer y ayudar a generar estas oportunidades que permiten conectar las aspiraciones profesionales de los estudiantes con beneficios a la comunidad, es lo que mueve a esta empresa. Generar estos espacios que empoderen a nuestra juventud como agentes de cambio en nuestra sociedad.

Abrir puestos de práctica en organizaciones que no tienen la estructura: desde el punto de vista del cliente (las organizaciones) se les ofrece un servicio nuevo, la gestión de una práctica profesional para que sea provechosa ellos aprendan a partir de la experiencia. Más allá de encontrar un estudiante para realizar una práctica lo que la empresa le ofrece a las organizaciones es apoyar el desarrollo de la práctica para que la organización alcance los objetivos que busca y genere un compromiso con el estudiante.

Segmento de mercado no cubierto: las plataformas de búsqueda de práctica más comunes, son tan amplias en sus ofertas como las empresas lo requieran. Prácticas Sociales propone un tipo de prácticas para un perfil mucho más específico de estudiantes y de intereses, estudiantes que buscan impactar social o ambientalmente a través de su trabajo. Al mismo tiempo las empresas que demandan este tipo de profesionales tienen la oportunidad de empezar a generar el compromiso desde la formación del profesional.

Debilidad de la competencia: Si bien existe competencia desde el punto de vista de los usuarios, ya que existen otros canales de búsqueda para encontrar una práctica profesional, ninguno de ellos ofrece las características que la empresa está proponiendo, la gran mayoría de ellos se limita a la publicación de ofertas de trabajo, pero no busca generar un compromiso en la relación entre el estudiante y la organización, tampoco ofrece un apoyo para el estudiante en el desarrollo de su práctica, ni para la organización en el diseño de ella.

Tendencias favorables en el mercado: por un lado tenemos tendencias favorables en el aumento del número de estudiantes que tienen acceso a la educación superior y por otro lado el aumento en el número de organizaciones que están buscando impactar socialmente, más allá de preocuparse por los beneficios económicos que la actividad les reporta, ejemplo de esto son las empresas B, que han tenido un crecimiento importante en Chile y que son parte de los clientes que la empresa está interesada en captar.

Influencias globales: el análisis y la interacción con referentes extranjeros se presentan como una oportunidad para mejorar el servicio de Prácticas Sociales.

Creación de redes: la participación en Charlas, los encuentros de jóvenes emprendedores, las actualizaciones permanentes, las comunidades de emprendimiento social, serán parte fundamental de en la creación de redes de apoyo y fuentes de mejora continua.

Existe una lista de posibles clientes y se trabajará en base a venta personalizada: Existen fuentes formales donde se agrupan los posibles clientes, lo que hace más fácil encontrarlos y hacer la propuesta de servicio en forma personalizada.

Amenazas

Las principales amenazas identificadas para la empresa son:

Incertidumbre de mercado: la falta de competencia local y la inexistencia de un servicio como este, hace que no sea posible saber cómo se comportaran clientes y usuarios ante la propuesta de servicio que se ofrece.

Falta de recursos en parte de los clientes: el tipo de organizaciones que se define como clientes puede representar una amenaza al modelo económico, debido a que ellas pueden tener dificultades para pagar por el servicio. Si los recursos de las organizaciones son limitados, ellas pueden desechar la posibilidad de pagar por un

servicio, sobre todo si no son capaces de percibir los beneficios que éste puede tener para ellas.

Se deberá enfrentar problemas no previstos: como toda empresa nueva, aparecerán problemas que no hayan sido previstos y que son parte del rodaje de la compañía, dependiendo de cuan complejos estos sean será el nivel de la amenaza.

La demanda y la oferta de prácticas tienen un fuerte componente estacional: se concentra en los meses de verano, donde coinciden con las vacaciones de los estudiantes y la disminución de empleados en las empresas por vacaciones. Se debe analizar que ocurre el resto del año.

Que los clientes decidan auto gestionar sus prácticas: ante ese escenario disminuyen las posibles fuentes de ingreso de la empresa y se dificulta el modelo de negocios.

Incertidumbre respecto a la compra de servicios: si bien se cuenta con información de mercado para validar a los clientes, si las fuentes definidas no funcionan de acuerdo a lo proyectado la empresa experimentaría serias dificultades. La incertidumbre con respecto a este hecho se presenta como una amenaza latente en el corto y mediano plazo.

No existe posicionamiento aún: La empresa no cuenta con una posición en el mercado lo que dificulta las posibilidades de llegar a los clientes y usuarios.

2.4.3 Resumen FODA

La calidad de servicio, junto a sus características especiales y diferenciadoras, sumado a las características que se desean desarrollar en la organización se posicionan como las principales fortalezas de la empresa. Las principales debilidades en tanto se relacionan con la capacidad de los recursos humanos limitados tanto en el servicio como en ventas, por otro lado la falta de conocimiento y experiencia con un servicio similar dificulta la adquisición de clientes y desde el punto de vista financiero el acceso a financiamiento puede ser crítico en los primeros meses. Como oportunidades se destaca: generar una cultura de prácticas en las organizaciones, más aún si son sociales, donde las necesidades y el impacto pueden ser mayores, además, la competencia de servicios online es débil, sobre todo en un área específica y más aún enfocada en proyectos, por último la interacción global con empresas extranjeras a través de alianzas estratégicas representa oportunidades únicas de desarrollo. Entre las amenazas existe riesgo por incertidumbre ante el mercado, clientes con recursos limitados, la estacionalidad que puede tener el servicio o la decisión de los clientes de autogestión de sus prácticas.

Capítulo 3 Generación del modelo de negocios.

Para la generación del modelo de negocios de Prácticas Sociales se utilizará la metodología CANVAS (Osterwalder & Pigneur 2010). Este modelo consiste en 9 celdas o bloques a través de los cuales se define la forma en que la organización crea, entrega y captura valor. El orden en que se describirán estos nueve bloques es el siguiente: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos. Estas nueve celdas tienen un esquema gráfico que ayuda a entender la lógica que hay detrás de esta metodología (Anexo B).

3.1 Segmentos de Mercado

La identificación de los clientes es el primer paso para la creación de una empresa con un modelo de negocios sostenible. En este bloque del Canvas se debe definir quién es o quiénes son los clientes a los cuales la empresa busca servir. Esta definición es fundamental para indagar en distintos aspectos como: las necesidades específicas del grupo objetivo, los canales que se utilizarán para alcanzarlos, las relaciones que se establecerán con cada uno y como o cuanto estarán dispuestos a pagar cada uno de ellos, en definitiva, en la forma que tomará el modelo de negocios finalmente. Prácticas Sociales busca reunir 2 nichos de mercado con necesidades complementarias y conectarlos a través de la generación y visualización de oportunidades de práctica. Como ya se mencionó este tipo de empresas, que funcionan bajo el modelo de mercados multilaterales, busca satisfacer a los 2 grupos de interés simultáneamente, porque requiere de ambos para que su modelo de negocios funcione.

Un lado de la plataforma, lo llamaremos los segmentos que demandan, está compuesto por:

- Estudiantes de educación superior técnica y profesional: la mayoría de las carreras consideran la ejecución de una práctica en su plan de estudios y esta puede ser obligatoria u optativa, de acuerdo a la información de la encuesta realizada (ver Anexo A), en un 76,4% de los casos encuestados la práctica tenía carácter de obligatoria. Sin embargo sólo algunas carreras proveen a los estudiantes los lugares donde realizarla y en muchos casos, el estudiante no cuenta con los canales especializados para hacerlo, según la misma encuesta en un 69,7% de los casos es el estudiante el que debe buscar el lugar para realizar su prácticas y no todas las IES ofrecen ayuda para hacerlo, quedando en manos del estudiante la responsabilidad. Además de esa situación general, desde un enfoque más específico, cuando un estudiante quiere realizar su práctica en organizaciones que buscan resolver algún problema social es más difícil aún comparar opciones ya que la gran mayoría de ellos no conocen sitios para hacer búsquedas de prácticas por área, más allá de las páginas web de búsqueda de empleo como laborum o trabajando que se llevan un 57,9% de las menciones entre el escaso 31,2% de los encuestados que declaró conocer algún medio de búsqueda de práctica online.
- Instituciones a las que pertenecen esos estudiantes: este segmento considera

tanto las Instituciones de Educación Superior (IES) como carreras específicas dentro de las instituciones. Partiendo del supuesto que en ambos subsegmentos existe interés en buscar alternativas para invertir en la formación de sus estudiantes, un programa de prácticas profesionales para sus alumnos les puede generar valor. Se han detectado oportunidades en algunas instituciones como Universidad de Chile, Universidad Diego Portales, DUOC o INACAP que están invirtiendo o existe interés en invertir en este tipo de recursos educativos para sus alumnos, según información obtenida de entrevistas con personas que han trabajado en las unidades de prácticas de una IES.

El otro lado de la plataforma lo componen los segmentos que ofrecen:

- OSFL corporaciones (ONGs) y fundaciones: este tipo de organizaciones ya fueron descritas en el capítulo anterior. Son especialmente atractivas porque su actividad principal es en esencia una labor de impacto social. Además existen algunas de gran tamaño que tienen potencial de ser clientes en distintas regiones del país, a diferencia de empresas más pequeñas donde las oportunidades se ven más restringidas por un tema geográfico.
- OCFL, subsegmento Empresas B: este segmento se vuelve especialmente atractivo por representar un mix entre la sustentabilidad de una empresa tradicional y la orientación al beneficio social de las OSFL. Presentan la ventaja que generan recursos propios por lo que no dependen exclusivamente de donaciones y además al ser de menor tamaño (en general) se puede llegar a quienes toman las decisiones de manera más rápida y directa.
- OCFL, que apunten al trabajo en proyectos de RSE: en este segmento se encuentran las empresas cuya actividad principal que no está directamente ligada al beneficio social, pero que han decidido orientar parte de sus recursos a contribuir o retribuir de alguna forma a las personas y/o espacios donde ellas están insertas. Estas empresas tienen menos limitaciones de recursos para desarrollar proyectos y cualquier proyecto o programa que esté orientado a generar beneficio social como parte de una estrategia de RSE puede ser aceptado como proyecto de práctica para estudiantes. Las empresas pueden contribuir con oportunidades a los jóvenes a través de estos programas.

El modelo esquemático de la aplicación del Canvas como herramientas en ambos lados de la plataforma puede ser consultado en los Anexos C y D.

3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor busca resolver problemas y satisfacer necesidades de los consumidores (Osterwalder & Pigneur 2010). El objetivo de este bloque es dejar claro cuál es el valor que cada segmento de clientes recibe desde la empresa y para ello se describen los servicios que la empresa les ofrecerá. Cada propuesta de valor debe venir definida en alguna característica del servicio que se ofrece. De esta forma se define las propuestas de valor por segmento en cada lado de la plataforma.

Los servicios y propuestas para el lado de la plataforma que demanda, se dividen en:

Para Estudiantes:

El servicio que se ofrece a los estudiantes se basa en la plataforma para la postulación a prácticas profesionales y el seguimiento y retroalimentación una vez que el estudiante está realizándola. Las características que el servicio ofrece vienen a respaldar algunas de las características que se observan como debilidades de acuerdo a lo encontrado en la encuesta realizada. De este modo el servicio para los estudiantes ofrece:

- Un espacio para que ellos encuentren prácticas con un enfoque social o ambiental, que son el tipo de avisos que se publicarán.
- Un proyecto para ejecutar, esta característica diferenciadora implica una definición mayor de lo que el estudiante deberá realizar durante su práctica. Prácticas genéricas, sin un enfoque claro, tienden a ser menos provechosas.
- Una estructura de práctica guiada para generar mayores beneficios, definiendo roles de parte de la organización, el estudiante y la empresa, que incluya actividades de inducción, entrega de reportes, interacción con otras áreas de la organización etc.
- Complementar la formación académica y desarrollar habilidades como planificación y liderazgo. Esto está fundamentado en que las características de un proyecto suponen el desarrollo de habilidades y competencias diferentes a una práctica típica en que la mayoría de los practicantes reconocen hacer lo que les piden (Anexo A).
- La posibilidad de desarrollar prácticas en el extranjero, a través de alianzas con empresas de otros países que hacen lo mismo que hace “prácticas sociales”
- Generar una sólida red de contactos profesionales. Este es una de las características que se pretende guiar con mayor fuerza. De acuerdo a la encuesta realizada un 47,2% de los estudiantes no mantiene contacto profesional con ninguna de las personas que conoció en la práctica. Para mejorar eso dentro de las actividades que se proponen están: la presentación del estudiante dentro de la organización, reuniones de coordinación e informativas para mostrar el avance del proyecto, integración del estudiante a las actividades de la empresa.
- Flexibilidad horaria, para tratar de disminuir la barrera de la estacionalidad, se intentará incentivar prácticas que no requieran de trabajo tiempo completo y que pudieran realizarse en paralelo con los estudios.

Para Instituciones:

El servicio a las instituciones es personalizado, puede ser prestado a nivel institucional a nivel de carrera y consiste en proveer un servicio para gestionar prácticas para sus estudiantes en los proyectos sociales en que la empresa está enfocada. Esto propone mejorar la percepción del estudiante que de acuerdo a los resultados de la encuesta no siente que la carrera o su profesor guía, los apoyan o prestan atención en el proceso de práctica. Este servicio ofrece desde encontrar el lugar donde realizar la práctica hasta realizar la evaluación de ella. Dentro de las características adicionales que agregan valor se encuentran:

- Un sector de desarrollo para sus estudiantes. No muchos estudiantes tienen la oportunidad de trabajar en el área social y este servicio busca posicionar este

tipo de prácticas como un elemento importante en la formación de los futuros profesionales del país.

- Externalizar el proceso de evaluación. Como ya fue mencionado, las carreras no siempre hacen un buen trabajo desde el punto de vista de la evaluación de la práctica, más allá de la nota al final, el servicio propone un seguimiento al alumno durante el proceso. Este es un modelo de práctica al que están tendiendo las distintas IES, donde el proceso es acompañado y guiado. Según la información obtenida con la Ex directora de Nexo RSU de la Universidad de Chile, las universidades que tienen unidades de vinculación laboral, trabajan con presupuestos que pueden destinar con cierta libertad para la gestión de prácticas. Normalmente esos recursos se utilizan para organizar ferias laborales, para pagar horas pedagógicas a un profesor tutor que apoye a los alumnos, para gestionar la oferta de prácticas que recibe la institución, etc. En ese escenario es posible negociar directamente con las unidades una alianza estratégica que permita además agregar valor para la institución ofreciendo la sistematización de información sobre el desempeño de los estudiantes desde el mercado laboral, esta información es de utilidad en los procesos de acreditación de las IES.
- Gestionar demanda de los alumnos y diseñar prácticas para ellos. Realizar un proceso interno de postulación a las prácticas que existen disponibles y/o a las organizaciones que a los estudiantes les interesen, dentro de las organizaciones que son parte de la comunidad. Responder a esta demanda con propuestas de práctica diseñadas en conjunto con las organizaciones.

Desde el otro lado de la plataforma, la propuesta de valor para las organizaciones se basa en el servicio de publicación de ofertas de práctica para desarrollar proyectos y en el apoyo a la gestión y estructura de la misma, estas propuestas de valor fueron consultadas a través de entrevistas a empleados de distintas organizaciones, prácticamente todas demostraron su interés en ellas, no así su disposición a pagar, donde algunas consideran que es difícil desembolsar recursos que no están directamente ligadas a su foco de intervención como organización. Además para el caso específico de las empresas con programas de RSE se agrega un servicio adicional que propone el diseño de un programa de RSE, que por un lado brinde oportunidades a los jóvenes y por otro impacte de manera positiva a quienes la organización haya decidido en su estrategia de RSE. La propuesta de valor asociada incluye:

- Un espacio para que las organizaciones promuevan sus causas entre los futuros profesionales de Chile.
- Tener a su alcance a una comunidad de jóvenes inteligentes y motivados, que pueden aportar con conocimiento, habilidades e ideas frescas a la organización.
- El apoyo a las organizaciones en el diseño de las prácticas (proyectos) en base a *workshops* o consultorías.
- Crear una práctica enfocada en obtener beneficios para las organizaciones a partir de proyectos que contribuyan a su desarrollo y ayudar para encontrar a la persona correcta para ejecutarlo.
- Sirve para apoyar proyectos que de otra forma tomarían tiempo en ejecutarse debido a la falta de trabajadores en las organizaciones.
- Ayuda a desarrollar habilidades de supervisión, orientación y liderazgo en aquellos que gestionan las prácticas de los estudiantes al interior de la

organización.

- Genera compromiso de los estudiantes con las organizaciones a las que deciden postular, compromiso que puede verse reflejado en el interés mutuo de mantener al estudiante trabajando después de titulado.
- El diseño de programas de RSE agrega valor a todas aquellas organizaciones que están preocupadas de generar espacios de desarrollo para los jóvenes y de temas educativos. Acá hay 2 propuestas de responsabilidad social, por un lado brindar oportunidades a los estudiantes y por otro encausar las energías de estos estudiantes a algún tema de interés social que la organización decida.

3.3 Canales

En este bloque se definen las formas en que se establece el contacto con los consumidores y clientes. Se analiza desde el ámbito de la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Se especifican estos canales para cada servicio. Desde el punto de vista de los que demandan las prácticas:

Estudiantes

Los canales para conectar con ellos son:

- Página web de Prácticas Sociales, plataforma e interacción al postular. Contendrá la información de las posiciones que se están ofreciendo y los links a videos informativos y a las páginas web de las organizaciones que están ofreciendo las prácticas. Todas las “ventas” para los usuarios ocurrirán a través de la plataforma.
- Charlas y difusión directa para crear *awareness* del servicio: se organizarán charlas en las IES para que la empresa se posicione entre los estudiantes y el servicio se haga conocido. Se buscará incluir la imagen de marca y el logo de la empresa en la promoción de las charlas que se hará a través de medios como correos electrónicos.
- Sitio web de federación y canales de asociados en general: se busca utilizar canales de otras organizaciones relacionadas con los estudiantes para facilitar la entrega de información al segmento objetivo.
- Encuestas de satisfacción de los estudiantes: como parte de la evaluación, al principio se va a hacer con una persona de intermediario, luego se integrará a la plataforma.

Las instituciones

Los canales para este segmento son:

- La venta directa es la forma más probable de contacto con ellas, se requiere mayor nivel de conocimiento por lo que primero se entrega información para llegar a establecer un vínculo con este tipo de clientes. Se va a trabajar en base a propuestas que se harán a la medida del cliente, conociendo las necesidades de sus estudiantes, para llegar a generar la compra.
- Informes personalizados de cada estudiante y estadísticas generales: los informes se hacen como parte de la evaluación que es parte del servicio, pero

además las estadísticas se ofrecen como información agregada que les permita evaluar el servicio prestado.

- La entrega del servicio se hará a través de la plataforma en una sección especial que se crea para cada institución que decida contratar el servicio.

Desde la perspectiva de los clientes, que ofrecen prácticas.

Los canales que se utilizan son:

- Ventas directas a organizaciones: al igual que con las IES el caso de las organizaciones requiere establecer un diálogo constructivo antes de llegar a la compra. Primero se enfoca en el conocimiento de la empresa y los servicios que presta, para luego lograr la compra.
- *Workshops*: se definen como de apoyo al servicio, buscan sacar más provecho de la experiencia de insertar estudiantes en las organizaciones y por otro lado buscan aumentar el nivel de *awareness* de las organizaciones acerca de la empresa.
- Página web de la empresa, la oferta de prácticas se lleva a cabo a través de la página web, tanto para proyectos de práctica surgidos desde las empresas como para proyectos de RSE, que se diseñan en conjunto con ellas.
- Informes de impacto para las organizaciones: se hará entrega al final de cada proceso de un informe de impacto y posibilidades de mejora para la empresa.

3.4 Relación con los clientes

En este bloque se describen los distintos tipos de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes. Este abanico de opciones va desde las relaciones de tipo personal a las automatizadas y pueden ser guiadas por motivaciones tales como adquisición de clientes, retención de los mismos o incrementar las ventas (Osterwalder & Pigneur 2010). A continuación se describen las relaciones con cada segmento.

Estudiantes:

Las relaciones con este segmento están dirigidas permanentemente a la adquisición de usuarios. La mantención de los usuarios es importante en la medida que ellos sirvan de canal para obtener nuevos usuarios. La relación con ellos luego de la adquisición tiene una mezcla entre personal y automatizado, según se describe a continuación:

- Para la adquisición de usuarios se planifica un trabajo que involucra personas y medios online. La expansión de conocimiento acerca de la empresa se hará por intermedio de personas, pero la relación se materializa en la plataforma de la empresa.
- Servicio de registro, búsqueda y postulación automatizado: La página web de Prácticas Sociales es el lugar donde se produce la interacción con los estudiantes. En el portal ellos se registran y a través de él se les entrega las ofertas de práctica, además de información y contenido.
- Generar una comunidad con los estudiantes registrados: se busca generar una relación con los estudiantes registrados, que los haga sentirse parte de una comunidad que agrega valor a la sociedad. Se publicará constantemente los

proyectos en los que la empresa ha participado y que han generado impacto como una forma de promover la misión de la empresa y como su comunidad de usuarios participa de ella.

- Comunicación permanente: dentro de la parte del servicio que se define con una relación personal está el seguimiento de las prácticas al comienzo de la empresa. Habrá una persona encargada de llevar este proceso con el estudiante en práctica y la organización donde él esté.
- Mejoras al servicio vía retroalimentación (co-crear): es parte fundamental la interacción durante y posterior a la práctica del estudiante para mejorar el servicio. Esta relación se mantendrá en un nivel personalizado para sacarle mayor provecho.

Instituciones de educación superior:

Con las IES se busca mantener una relación personal, estrecha, motivada por la retención de ellos como clientes una vez que han decidido contratar el servicio. Esta visión se funda en acciones como:

- Asistencia personalizada para crear relaciones de largo plazo: las IES tendrán a un profesional a cargo permanentemente, que gestionará la relación con ellas durante todo el proceso de postulación, diseño y participación del estudiante en la práctica. Con ello se busca tener a los estudiantes satisfechos y por ende a la institución que contrata el servicio.
- Cocreación con las instituciones: a través del diálogo permanente se busca mejorar el servicio prestado a las IES, incluyendo aspectos que puedan ser relevantes para ellos en el diseño de las prácticas o en la evaluación de los estudiantes.

Organizaciones:

Similar a lo que sucede con las IES, la relación que se quiere establecer con las organizaciones está motivada por la retención de ellas como clientes. Se tiene las organizaciones que publican sus proyectos y por otro lado el servicio de diseño de programa de RSE. En todos los casos la primera parte de la relación debe apuntar a la adquisición de clientes, pero desde ese punto el foco debe ser no perderlos.

- Se establece una relación personalizada para la adquisición de clientes, que busca entregar el mensaje con la generación de valor para cualquier potencial cliente.
- Asistencia personalizada para fortalecer un compromiso de largo plazo: luego de la adquisición, lo importante es mantenerlos y que su experiencia sea satisfactoria para que sigan confiando en el servicio para ejecutar sus proyectos con la propuesta de valor que Prácticas Sociales les entrega.
- Cocreación con las organizaciones: busca que las organizaciones puedan contribuir al desarrollo de la empresa, a través de las evaluaciones y el feedback al proceso y al seguimiento se obtendrá información valiosa para mejorar el servicio.
- Para el diseño de programas de RSE, se busca establecer un programa que a largo plazo permita mantener oportunidades de práctica para estudiantes. No se trata de un servicio puntual prestado por una sola vez, se pretende que esas posiciones de práctica sigan siendo ofrecidas permanentemente a través de la empresa.

3.5 Fuentes de ingreso

Esta celda busca identificar de los ingresos que la empresa va a generar desde cada uno de sus segmentos ya sea por ventas, comisiones, licencias etc. Esto permite entender cuáles son los grupos más rentables dentro de los potenciales clientes. De acuerdo a los segmentos descritos, los ingresos vienen dados de la siguiente manera:

Usuarios: Los estudiantes tendrán acceso al servicio sin costo, son parte de la generación de valor del modelo pero su disponibilidad a pagar es baja. Son consumidores, pero no los clientes directamente.

IES: serán considerados como clientes bajo 2 formas de generación de ingresos:

- Pago fijo por suscripción al servicio de búsqueda y generación de prácticas en proyectos sociales: este es un pago por tener el servicio disponible para los estudiantes del centro de estudios o carrera. Este servicio podrá ser ofrecido con mayor facilidad en las instituciones o carreras que tengan una unidad de prácticas creada o un presupuesto destinado a la gestión de prácticas, donde la necesidad de gestión existe y en cuyo caso podrían contratar servicios directamente que permitan mejorar o aumentar el acceso a prácticas de sus estudiantes.
- Pago de acuerdo al número de posiciones de práctica tomadas finalmente: cada proceso de postulación, diseño, match y seguimiento, tendrá un costo adicional que corresponde a un pago por cada estudiante que sea colocado en una posición.

Organizaciones: se definen 3 formas de ingreso desde las organizaciones

- Pago por la publicación de la práctica en la página web: en general, para todo tipo de organización tendrá un costo el publicar una práctica en el sitio web. Este pago se hace efectivo una vez que la organización encuentra a su estudiante e incluye el servicio completo de seguimiento y apoyo al desempeño del estudiante en la organización y la retroalimentación a la organización con los resultados del proyecto. Según la información recabada en las organizaciones sin fines de lucro (que son las que tendrían mayores dificultades para pagar este servicio), algunas reciben alumnos en práctica que se han ofrecido de manera directa, otras tienen procesos un poco más formales, hasta algunas que incluso tienen programas de atracción de talentos (por lo tanto tienen una inversión asociada a este ítem). Cada caso es diferente y la posibilidad de transformarlas en clientes es, por ende también distinta.
- Pago por *workshops* para el diseño de la práctica (proyecto) en caso de que se requiera: se organizarán *workshops* con instituciones para enseñar cómo obtener mayor provecho de los estudiantes y de las prácticas que desarrollan.
- Pago por diseño de programa de RSE donde los estudiantes participan en modalidad de prácticas: estos ingresos vienen dados de consultorías de diseño de programas de RSE para empresas que los tengan o que quieran implementarlos. En este caso se trabaja en conjunto con la organización mandante para generar las oportunidades de práctica para los estudiantes. Esto considera sólo el pago por diseño. Esto requiere de negociaciones directas y en detalle con las empresas, en busca de la generación de valor compartido. El

interés en este caso depende de las estrategias o lineamientos que poseen las empresas para sus programas de RSE, aquellas que estén vinculadas a educación o empoderamiento de juventud, pueden ver más favorable el desarrollo de estos programas.

Además de todo ello, se considera la venta de espacios para publicidad de empresas en el sitio web y se evaluará a futuro la venta de información agregada por institución con una retroalimentación desde el mercado laboral, con las fortalezas y deficiencias de sus alumnos, basado en información de un grupo de alumnos de una IES, la cual estará disponible en forma sistematizada desde nuestras evaluaciones periódicas. Esta información es requerida por las IES para los procesos de acreditación y según nos comentan en una entrevista al menos en la Universidad de Chile, no tienen una forma de hacerlo. Esto se evaluará como 2 posibles fuentes de ingreso futuro, según se cuente con el respaldo para ofrecerlo (número visitas en el caso de la publicidad y número de estudiantes por IES que validen la información como representativa)

3.6 Recursos claves

Este bloque corresponde a los activos necesarios para que el modelo de negocios funcione. Hay que centrarse en lo que la empresa necesita para tener la capacidad y poder entregar su oferta o propuesta de valor al cliente.

Para que el modelo funcione, desde una mirada exterior, se necesita por un lado organizaciones y un flujo de proyectos interesantes y permanentes, para que los estudiantes se sientan atraídos para participar de las postulaciones y por otro lado una gran cantidad y diversidad de alumnos registrados para que las organizaciones vean una oportunidad en publicar sus proyectos con la empresa.

Adicionalmente, desde una mirada interior, para que el modelo funcione se requiere:

- Software para el registro y para la postulación e interacción entre estudiantes y organizaciones. Más adelante también incluye el seguimiento.
- Fuerza de difusión y ventas: muy relacionado con la generación de masa crítica en ambos lados de la plataforma para hacer atractivo el servicio a los otros segmentos que participan.
- Videos y fichas detalladas de presentación de las empresas: en general proveer toda la información necesaria para que tanto ofertas como postulantes sean evaluadas en su mérito.
- Una estructura de práctica con responsabilidades de cada uno de los actores (organización, estudiante, Prácticas Sociales).
- Formularios para evaluación (anexo E) y retroalimentación

3.7 Actividades claves

Este bloque explica las cosas más importantes que la empresa debe hacer para lograr que el negocio funcione. Para poder entregar la propuesta de valor es necesario que estas actividades se realicen.

Para la comunidad de estudiantes es importante contar con:

- Actualizaciones constantes de la página: contar con nuevas ofertas y con información permanentemente mantendrá la comunidad activa.
- Generación y revisión de proyectos: es fundamental que las actividades de la línea de publicación de proyectos sean expeditas y que las oportunidades de práctica se renueven constantemente.
- Evaluar al estudiante: esta actividad es parte fundamental del seguimiento y monitoreo de las prácticas
- Solicitar retroalimentación del alumno acerca del proyecto: que el alumno comparta sus impresiones acerca del proyecto en el que participó.
- información sobre las organizaciones: que se provea de información acerca de lo que hacen las organizaciones que son parte de la red.

Desde la mirada de las organizaciones se debe trabajar en las siguientes actividades:

- Diseño e innovación constante para mejorar la estructura de práctica: utilizando la retroalimentación y la información que proveen los procesos previos.
- Revisión de proyectos que proponen las empresas: el filtro previo a la publicación.
- Evaluar a la organización: para saber cuáles organizaciones desempeñan mejor el rol de tutores internos y cuáles necesitan más apoyo.
- Obtener información sobre las organizaciones, entrevistas, noticias etc. promover sus causas más allá de la oportunidad de práctica.

Tanto para las IES como para las empresas con diseño de programas de RSE es primordial como actividad el desarrollo del software, como se verá en la sección de implementación, este desarrollo se hará por etapas. La idea es que durante el primer año se pueda automatizar lo más posible el seguimiento de las prácticas, para poder luego comercializar los servicios a estos segmentos, aumentando la cantidad de prácticas que se puedan monitorear sin tener que incrementar significativamente las horas de profesionales necesarias para ello.

3.8 Asociaciones claves

En esta celda se describen las alianzas estratégicas con otras entidades que son fundamentales para que la empresa funcione. Se consideran organizaciones, empresas, agrupaciones que aportan al desarrollo y crecimiento en distintos ámbitos de la empresa.

- Centros de alumnos y federaciones de estudiantes: se considera que estos socios son claves en el acercamiento a los estudiantes y el crecimiento de la cantidad de usuarios registrados. Las agrupaciones de estudiantes en general son un alineamiento directo para llegar a los alumnos, por lo tanto juegan un rol muy importante para la promoción de la empresa.
- Portales web relacionados con estudiantes y universidades: similar al punto anterior en cuanto al objetivo, pero en este caso se trata de asociaciones online que también permiten acceder a una masa de potenciales usuarios de manera más directa. Estas asociaciones se refieren a portales como Universia, que son

visitados por una gran cantidad de estudiantes diariamente.

- Milaana, empresa similar de Australia: Esta empresa trabaja bajo el mismo concepto que la empresa plantea (prácticas sociales y en proyectos específicos) y cuenta con un par de años de existencia. El beneficio de la asociación viene dado por la experiencia (*Know how*) que esta empresa extranjera puede entregar al desarrollo de “Prácticas sociales”. Si estuviéramos en el mismo mercado geográfico sería un competidor directo, pero sin embargo la alianza estratégica permite que se potencien mutuamente. Contando con el *Know how* de Milaana, es importante el aporte en el desarrollo de los *Workshops* que fue acordado durante la visita de su fundadora a Chile en Enero de 2015. Se podrá utilizar el modelo de *Workshop* que esta empresa ha desarrollado como base para los *workshops* que se realizarán en Chile con las adaptaciones pertinentes.
- Organizaciones que apoyan a los proyectos sociales: existen muchas organizaciones que ofrecen ayuda a otras iniciativas con impacto social, este apoyo se materializa en ámbitos como: legal, marketing, financiamiento, modelos de negocio etc. Como emprendedor todas estas organizaciones son socios claves para el desarrollo y crecimiento.
- Sistema B: las organizaciones que son parte del sistema B son potenciales clientes y el sistema B en sí mismo es un aliado importante para acercarse a ellas.
- Pegas con sentido: Esta empresa B se plantea como un socio clave para la empresa porque abre oportunidades de acceso y comunicación con la base de datos de organizaciones que ellos poseen y que tienen un perfil de potenciales clientes. Para ellos como organización el beneficio viene dado porque mientras antes comience el desarrollo de una “carrera con sentido” de los profesionales, es mejor el escenario futuro para su empresa. Prácticas Sociales hace posible generar profesionales de triple impacto desde la enseñanza superior y ayuda a formar potenciales usuarios de Pegas con Sentido a futuro.
- OSFL pequeñas con pocos recursos y que se centran por ejemplo en la intervención directa de jóvenes o niños con problemas de distinto tipo (alcoholismo, drogadicción, déficit intelectual, discapacidad), serán socios claves para el desarrollo de los programas de RSE. Este tipo de organizaciones, según la información obtenida al entrevistar a una voluntaria, cuentan con recursos limitados y muy enfocados. Prácticamente todos los recursos que reciben se destinan a la labor directa que ellos realizan y aun así no es suficiente, más aún descuidan otros aspectos (administrativos, legales, financieros etc). Estas organizaciones serán la base sobre la cual se desarrollará la intervención del programa de RSE, que será ejecutada por los estudiantes.
- Municipalidades: se considera a las municipalidades como socios claves, desde la perspectiva de generar puestos de práctica que puedan ser destinados para satisfacer la demanda que se genera desde las IES. La idea es el desarrollo de un trabajo conjunto con ellas. Como el trabajo con las IES, se basa en postulaciones de los estudiantes, se solicitará información como las localidades a las que pertenecen y su disponibilidad para hacer la práctica en esos lugares, se contactará a las municipalidades para gestionar prácticas en algún proyecto que la municipalidad tenga. En entrevistas con empleados municipales, ellos señalan que durante el verano existe una gran cantidad de actividades destinadas a favorecer la participación e integración de la comunidad, actividades deportivas, culturales, sociales, son mucho mayores durante el verano y frecuentemente

necesitan de ayuda adicional para su planificación y concreción. Además, me señalan que las municipalidades siempre tienen tareas pendientes en áreas como construcción, educación o salud por mencionar algunas. Se propone una alianza para que estos temas puedan ser abordados por proyectos que realice un estudiante y donde la empresa sería intermediario entre el alumno y la municipalidad.

3.9 Estructura de costos

Aquí se indican todos los costos en los que se incurre para operar el negocio. Habrá costos relacionados con la generación de los servicios y otros que existen asociados a la estructura de la empresa. El detalle y valorización de los costos se exponen en el capítulo 6, que muestra el plan financiero.

El costo principal para una empresa de servicios como esta corresponde a los salarios. Como costo fijo se considera el equipo de planta que incluye al director ejecutivo, al encargado de marketing y ventas. Como costo variable se considera al encargado de servicio y control de calidad, pero la demanda horaria de este profesional dependerá de la cantidad de proyectos que se deban diseñar, del total de alumnos que se tenga en posiciones de práctica y del nivel de automatización que tenga el servicio. En el plan financiero se hacen proyecciones con respecto a estos números. La fuerza de ventas estará fuertemente ligada a los socios claves para el caso de la venta y difusión directa a alumnos, por lo que se requiere más que nada la organización y negociación. El desarrollo del software se considera inversión inicial y no un costo permanente, luego adicionalmente sólo se mantienen los costos de oficina y servicios.

Capítulo 4 Plan de Operaciones y Etapas de Implementación

4.1 Plan de operaciones

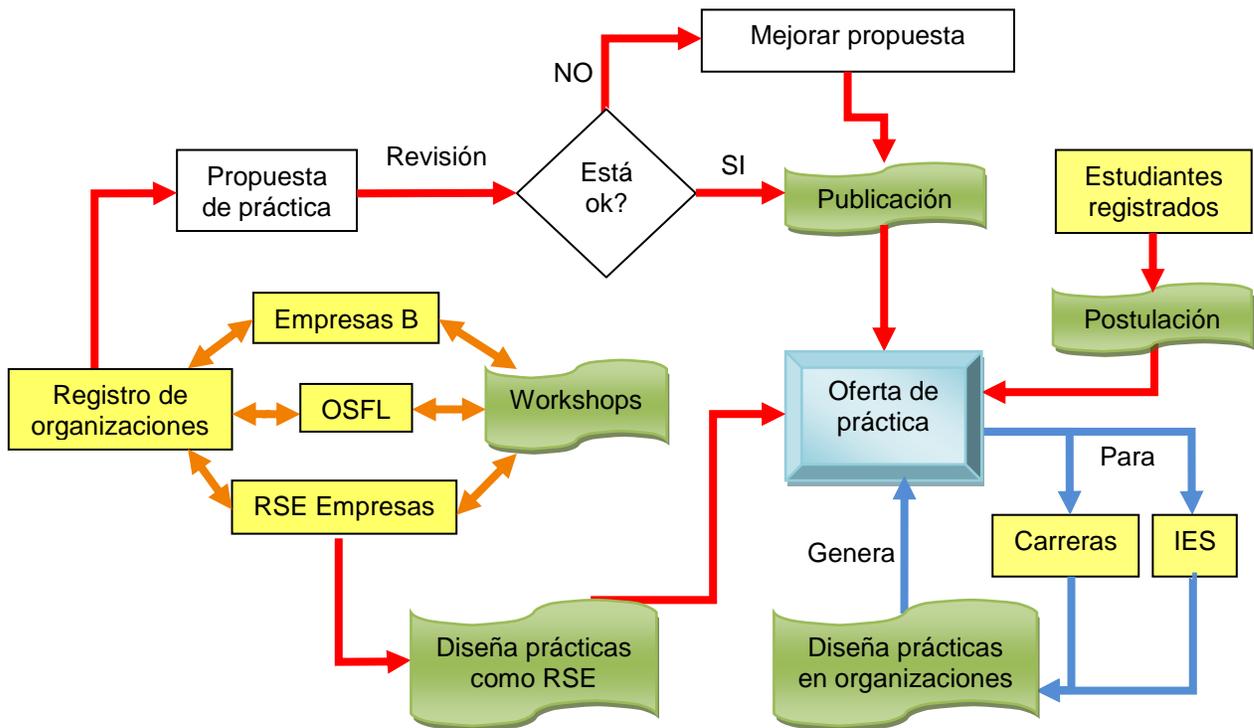
El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que concierne a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios (CEEI, 2006).

4.1.1 Servicios y procesos

Para resumir y ordenar los aspectos que explican como el servicio se presta, se generó el diagrama de flujos de la figura 7 que detalla los actores, los procesos y los servicios más relevantes que la empresa considera. En este diagrama, a la izquierda se presentan los clientes desde el lado de la plataforma que propone proyectos para ejecutar por estudiantes y por otro lado desde la derecha estudiantes y sus instituciones desde el lado de la plataforma que demanda prácticas para tener experiencia laboral. Tanto organizaciones como estudiantes deben pasar primero por un proceso de registro

en la plataforma, para luego interactuar y tener acceso al servicio de publicación y postulación respectivamente. En el registro se solicita una caracterización de la empresa y el estudiante, páginas web y currículum respectivamente, además de información básica de cada uno.

Figura 7: Diagrama de flujo de los actores, procesos y servicios.



Fuente: elaboración propia

Se ofrecen servicios de publicación directamente desde las organizaciones o diseñar con ellas una propuesta que genere oportunidades de práctica (esto último enfocado en proyectos de RSE y como servicio ofrecido a las IES), que se implementarán en distintas etapas de la organización.

La publicación directa de prácticas desde las organizaciones pasa primero por una revisión para aprobar que esté cumpliendo los requisitos básicos para que el proyecto tenga potencial de desarrollo para el estudiante.

Independiente si la práctica es propuesta por las organizaciones o es diseñada por la empresa con las organizaciones, al final esto va a resultar en una mayor cantidad de ofertas de práctica para que los estudiantes puedan postular.

La postulación estará disponible directamente en la plataforma para todos los estudiantes registrados. La plataforma también permitirá la interacción entre el estudiante y la organización durante el proceso de postulación. La selección del estudiante, entre todos los que postulan, la hará la organización, que definirá de

acuerdo a sus propios criterios y a los requerimientos del proyecto cuál es el estudiante más adecuado para ese puesto.

Los *workshops* para las organizaciones apuntan a desarrollar capacidades internas para que las prácticas sean más provechosas. Los tópicos a desarrollar en los *workshops* son flexibles y pueden incluir:

- Descripción de capacidades y habilidades de los estudiantes
- La estructura, apoyo y supervisión que necesitan los estudiantes
- Lluvia de ideas para definir proyectos
- Ayuda a definir las fases de un proyecto
- Estrategias para gestionar los proyectos y para capturar y compartir el valor creado por el proyecto.

Si se observan necesidades específicas se puede adaptar el contenido a una industria o proyecto particular por ejemplo: Marketing, estudios de mercado, planes de negocios.

La generación y organización de un *workshop* con varias empresas requiere un excelente trabajo en comunicación y logística, para lo cual la empresa contará con una persona dedicada a esta tarea.

Las 2 celdas inferiores del diagrama de flujo son servicios que se desea implementar en una segunda fase, ya que requieren de una plataforma con más prestaciones y de un trabajo de diseño a escala mayor para el cual el equipo de trabajo debe contar con mayor experiencia en la gestión previa de prácticas. Hay un proceso importante de desarrollo de *know how* antes de salir a comercializar este servicio para las empresas que quieren desarrollar proyectos de RSE y para las IES que buscan externalizar la gestión de prácticas de sus estudiantes.

4.1.2 Servicio al cliente y control de calidad

El servicio y la atención al cliente y al usuario, además del control de calidad del servicio son muy relevantes para que ambas partes queden satisfechas. La labor de la empresa es velar por que las condiciones preestablecidas se cumplan y que el proyecto se realice, para ello Prácticas Sociales se establece como mediador también en el desarrollo del proyecto, evaluando las participaciones de ambas partes y proponiendo mejoras en el desarrollo del proyecto en función de la información recogida. Las evaluaciones se harán por escrito al inicio luego serán parte de la plataforma.

En caso de cualquier problema que pueda surgir durante el proyecto, tanto el estudiante como la organización tienen línea directa de comunicación con la empresa (correo electrónico, la plataforma o vía teléfono). La empresa, como responsable de que las condiciones del acuerdo de práctica se cumplan y debe mediar para que ello ocurra o para que se llegue a un nuevo acuerdo en caso de ser necesario.

4.1.3 Estructura de la organización

Las tareas, procesos y servicios que se han detallado dependen mucho de la gestión que puedan realizar personas en cargos específicos, parte importante del plan de operaciones es definir quiénes son los responsables de cada tarea en la empresa. Delimitar roles desde el inicio hace que las comunicaciones sean más fluidas. En base a las tareas específicas del cargo se define un perfil de profesional y luego se analiza en base a capacidad, cuantas personas se requieren. Para el comienzo de la empresa y hasta la fase donde se comercializará el servicio de diseño de programas de prácticas, la estructura organizacional contará con 3 cargos definidos.

Fundador, que formará parte de Prácticas Sociales como Director ejecutivo. En el inicio de la empresa él asumirá los temas financieros. Dentro de sus funciones principales estará conseguir financiamiento externo: tendrá que preocuparse de las postulaciones a los concursos de capital para emprendedores, por ejemplo los fondos que proporcione el gobierno a través de alguno de los organismos que tienen relación con el área de impacto de la empresa (Corfo, sercotec, Injuv etc) y que serán mencionados en el capítulo 6 de plan financiero. Como director deberá organizar y definir tareas macro de la empresa, liderar los proyectos internos para el crecimiento organizacional. Controlar que el plan de implementación vaya de acuerdo a lo planificado y replantear en caso de que alguna etapa no se pueda cumplir. Administrar los recursos limitados. Será el encargado de conducir los *workshops*, aunque tendrá el apoyo del resto del equipo.

Marketing y ventas: se buscará un periodista para un trabajo de media jornada durante los primeros meses. Sus principales funciones serán: tener un primer contacto con potenciales clientes, concertar reuniones para ofrecer el servicio, promover el registro de organizaciones. Gestionar la logística de los workshops, reunir organizaciones interesadas, definir fechas y organizar los tópicos y las actividades a realizar. Será el encargado de organizar la promoción de acuerdo al plan de marketing que se explica en el siguiente capítulo.

Encargado de servicio y control de calidad: un profesional para trabajar media jornada durante los primeros meses de operaciones. Sus funciones incluyen la revisión de los proyectos que las organizaciones proponen para publicar, debe verificar que cumplan con los requisitos de ser un proyecto con impacto social y que tenga potencial para el desarrollo del estudiante. Deberá luego, monitorear y dar *feedback* al alumno y a la organización durante el proyecto, basado principalmente en las evaluaciones que se realizarán durante la práctica. Es también el encargado, en primera instancia, de responder ante requerimientos de clientes o usuarios. Por último, se encarga de que se realicen las evaluaciones de satisfacción al terminar el proyecto y que se dé término a la relación organización-estudiante en buena forma.

El personal administrativo, puede ser una secretaria que asuma labores más genéricas como encargarse de todos los aspectos administrativos del negocio, almacenamiento y búsqueda de información, organización de reuniones, confirmación de agendas, compras básicas etc.

El resumen de la estructura inicial de la organización se encuentra en el organigrama de la figura 8.

Como se trata de una empresa de servicios, uno de los recursos más importantes para gestionar es el tiempo, las horas de trabajo son las que definen la capacidad que tendrá la empresa. Se parte con media jornada de profesionales y se plantea el aumento de jornada cuando la demanda así lo requiera.

Figura 8: Organigrama inicial de la empresa y sus principales labores



Fuente: elaboración propia

4.2 Etapas de implementación

Este plan de implementación entrega los detalles de cómo se planea el camino para la construcción de Prácticas Sociales a 2 años plazo. Esto se dividirá en etapas, cada una con algún foco particular que debe ser desarrollado dentro de un plazo específico.

0. Desarrollo de la idea, búsqueda de información, entrevistas, encuestas, referentes, desarrollo del plan de negocios. Oct 14 - Mar 15 (6 meses)

Esta etapa va a ser cubierta durante el desarrollo de la Tesis, si bien no implica implementación como tal, se considera la etapa cero o punto de partida para las siguientes etapas.

1. Constitución de la empresa Abr 15 (1 mes)

A partir del desarrollo del plan de negocios, como primera versión de la empresa en forma teórica, la implementación vendrá definida en varias etapas. La primera etapa es la constitución de la empresa y el registro de propiedad intelectual.

Para constituir la empresa se hará bajo la figura de sociedad por acciones (SpA) que se crearon por la ley 20.190 como una forma simplificada de las sociedades anónimas que fue pensada originalmente para las empresas de capital de riesgo. Una SpA puede tener uno o más accionistas y una forma bastante liviana de administración, ya que no se necesita tener un directorio (Brokering abogados, n.d.).

Algunas de las ventajas que tiene este tipo de sociedad se indican a continuación⁹:

- Puede ser creada por una o más personas.
- Si hay crecimiento de la empresa, se pueden crear matrices y filiales.
- Si se inicia la sociedad con una persona, pero después se necesita un socio que aporte más dinero, no es necesario crear otra sociedad.
- Si se necesita más capital, es posible emitir más acciones.
- Se puede establecer que ciertas acciones tengan un pago fijo, y que ese pago se haga con preferencia a los demás accionistas.
- La sociedad puede tener varios giros.
- Su administración es libre. En los estatutos se puede señalar que lo administra el mismo fundador, una persona jurídica, otra sociedad, etc.
- Facilita el acceso a financiamiento. Corfo y bancos comerciales pueden invertir en fondos de inversión de capital de riesgo. Es decir: pueden financiar una empresa sin historia.

Este tipo de empresa se constituye en un día según la legislación actual (Ley N°20.659). Para hacerlo sólo se debe completar un formulario electrónico¹⁰ con los datos de la sociedad y la información de los socios que la integran, quienes podrán firmar a través dos modalidades, una firma electrónica avanzada o, en caso de no contar en el dispositivo para hacerlo, deberán realizar la firma ante notario. El trámite no tiene costo asociado, lo único a considerar es el costo notarial en caso de ser necesario (Chile atiende, 2013).

2. Validación en terreno: evaluación inicial del concepto en la práctica y puesta a prueba el modelo, postulación a fondos de financiamiento. May 15 – Ago 15 (4 meses)

Luego de que Prácticas Sociales exista jurídicamente, el siguiente paso será trabajar en 2 frentes, por un lado se iniciará la presentación de la empresa a los clientes y usuarios para tener la validación del modelo en terreno, donde básicamente se busca poner a prueba el primer prototipo desarrollado con estudiantes y organizaciones (todo esto en la región Metropolitana) y por otro lado se trabajará en el desarrollo del software y de la página web para que los clientes y usuarios se puedan registrar.

⁹ Información recogida de entrevista a un abogado.

¹⁰ Para realizar el trámite se debe visitar el sitio tu empresa en un día <https://www.tuempresaenundia.cl/>

Este primer prototipo de servicio que se evaluará en terreno se basa en presentar la propuesta de valor y condiciones bajo las cuales los potenciales clientes se hacen parte de la comunidad. La primera versión del software estará terminada en Junio y sería la forma tangible de conectar a los estudiantes con las organizaciones, lo cual se presentaría como producto inicial. El trabajo en la plataforma y las actualizaciones en la página web serán periódicas, este es el principal medio para la entrega de valor a los usuarios como comunidad y la idea es que este medio también permita automatizar parte del servicio en versiones posteriores.

Durante esta etapa, se pondrá énfasis además en postular a distintos fondos de financiamiento para emprendedores, que permitan desarrollar la plataforma web y empezar con la campaña de marketing.

3. *Primeros registrados, estudiantes/organizaciones, primeras ofertas de práctica dentro de la empresa. Sep - Oct 15 (2 meses)*

En esta tercera etapa se busca alcanzar una masa crítica inicial de organizaciones y estudiantes capaces de generar interacción. Se estima que con 30 organizaciones y 200 alumnos registrados es suficiente para que se presenten los primeros proyectos y los primeros estudiantes postulen a ellos. En esta etapa la empresa proporcionará un set de proyectos destinados a estudiantes en práctica. Estos proyectos buscan por un lado el crecimiento de ella en áreas específicas de la organización (apoyada por alumnos) y por otro lado buscan servir de prueba experimental para validar la estructura de gestión de práctica que la empresa propone con el fin de cumplir con la propuesta de valor que el servicio desea entregar.

El Marketing es importante en cada una de las etapas, en esta etapa el objetivo que se busca es alcanzar la masa crítica señalada. Para ello se utiliza marketing directo en 2 segmentos: dentro de las universidades para crear conciencia entre los estudiantes y a través de negociaciones directas con organizaciones.

4. *Desarrollo de plataforma y procesos 2.0 para el MVP (Producto viable mínimo) Nov – Feb 16 (4 meses)*

La construcción y desarrollo de esta versión 2.0 permitirá incluir la experiencia e información obtenida de la primera versión. La idea es que la plataforma en esta versión permita al menos, la comunicación directa entre organizaciones y estudiantes.

El estudiante registrado compartirá información básica sobre él, además de adjuntar su currículum a su perfil online. Adicionalmente podrá agregar una carta de presentación con información que pueda servir específicamente para la práctica a la que está postulando.

Por parte de las organizaciones, podrán crear oportunidades de práctica, completando la información mínima requerida, la cual luego de ser validada se publicará en la página. La información mínima requerida para la publicación de la práctica es: descripción del proyecto (objetivos, entregables o hitos parciales o finales, propuesta de valor para el estudiante y la comunidad), información adicional puede ser provista, tal como, un perfil de la organización (video de presentación), un detalle de que incluir en la carta de presentación, una

descripción de lo que buscan en el estudiante, una descripción de las tareas y responsabilidades, duración de la misma y cuanta flexibilidad para trabajar permitirá.

Otro hito importante en esta etapa es la preparación de una campaña de *Crowd funding* para levantar recursos y la búsqueda de socios que ayuden a incrementar el crecimiento de la empresa

5. Comercialización del MVP Mar - Jun 16 (4 meses)

La siguiente etapa es comercializar este nuevo servicio, con esta nueva versión de la plataforma, con todas las características antes mencionadas se inicia una nueva ofensiva en la búsqueda de clientes y usuarios. Se necesita aumentar el número de registrados en forma significativa en ambos lados de la plataforma y obtener más experiencia a través de procesos exitosos. Se implementarán nuevas herramientas de marketing, se trabajará con marketing online, además del marketing directo (que irá más enfocado en las organizaciones). Conjuntamente se buscará generar acuerdos de difusión con los socios claves.

Se considera la comercialización de la plataforma a otras regiones del país para aumentar la cobertura territorial y se comienza a trabajar en la versión 3.0 del software que busca fundamentalmente que el proceso de monitoreo de la práctica se haga en línea (tarea que inicialmente estará en manos de un supervisor)

Como estrategia adicional para crear las condiciones para la realización de prácticas se ofrecerán *workshops* para grupos de organizaciones con el fin de entregar herramientas para obtener el máximo provecho de un estudiante en práctica.

Se espera aumentar la cantidad de organizaciones a 80 y el número de estudiantes registrados a 3000.

6. Evaluación de fuentes de ingresos y desarrollo de versión 3.0 para gestión y monitoreo del estudiante Jul - Sep 16 (3 meses)

En esta etapa se evaluarán de forma crítica las fuentes de ingreso, se analizarán fuentes de inversión adicionales, se plantea buscar inversión privada, se estudiará la posibilidad de vender participación de la empresa. Se analizará cómo va el cumplimiento de objetivos hasta ese momento.

Como parte del desarrollo se lanzará la versión 3.0 de la plataforma para guiar la gestión y monitoreo de la práctica en línea.

Se espera, para el final de esta etapa, duplicar el número de registrados que se lograron en la etapa anterior.

7. Extensión de servicio orientado al diseño de prácticas para instituciones de educación superior y empresas con fines de lucro como programa de RSE (Fase 2). Oct 16 en adelante.

Como la última etapa en este plan de implementación se define una segunda fase en el crecimiento de la empresa que consiste en el ofrecimiento de un servicio mayor nivel de

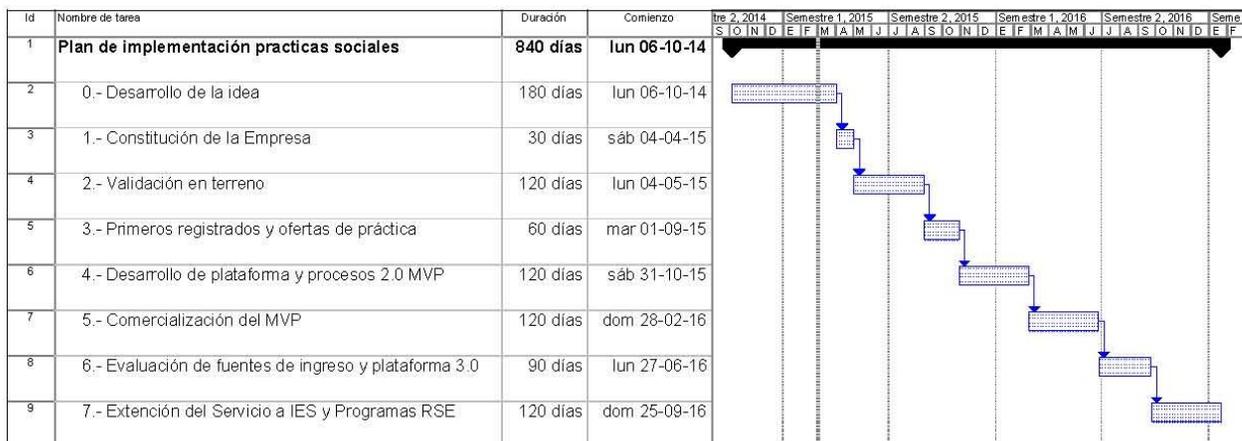
complejidad a instituciones de educación superior o empresas privadas que estén desarrollando o quieran desarrollar programas de RSE. Esto se basa en un servicio con varios meses de rodaje, con un soporte técnico ya probado, con mejoras continuas, con un buen nivel de automatización que permite la escalabilidad del servicio para hacer acuerdos con universidades, institutos o empresas que requieren de un nivel de gestión mayor y que requieren de un trabajo de diseño conjunto para crear programas que generen puestos de práctica para estudiantes y que a la vez generen el beneficio social que las organizaciones están buscando.

En esta etapa se buscará clientes en las IES, ya sea en carreras específicas o a través de acuerdos más generales con toda una institución. La idea es implementar con ellos un servicio donde la institución/carrera, genere una demanda de prácticas en proyectos sociales a la que luego la empresa debe responder. En una primera etapa los alumnos podrán declarar su interés en trabajar con alguna organización, postular y luego la empresa trabajará en el diseño de prácticas con esa organización para cubrir la demanda de la institución.

Por otro lado se busca empresas privadas que están desarrollando programas de RSE o quieran hacerlo para ofrecer un servicio que se basa en asociar los programas de RSE con el beneficio que las prácticas producen en la juventud, se propone programas que tienen un doble impacto, por un lado el beneficio a los estudiantes que las oportunidades laborales producen y por otro el beneficio específico en una comunidad o grupo que ellos quieran impactar a través del programa. Este es un servicio diseñado a la medida y que requiere de un trabajo compartido con la empresa. Una vez diseñado el programa se crean las ofertas de práctica en la página, se recurre a los postulantes de la base de datos de la empresa y se trabajan como procesos individuales de búsqueda de estudiantes para un proyecto.

Este plan de implementación es un mapa de ruta inicial para la implementación y una planificación a mediano plazo, tanto los plazos parciales como los objetivos de cada etapa van a ser recalibrados en función de los resultados de la etapa previa y las nuevas proyecciones y desafíos que puedan surgir y afectar esta planificación. La figura 9 muestra gráficamente los plazos de este plan de implementación.

Figura 9: Carta Gantt del plan de implementación de Prácticas Sociales



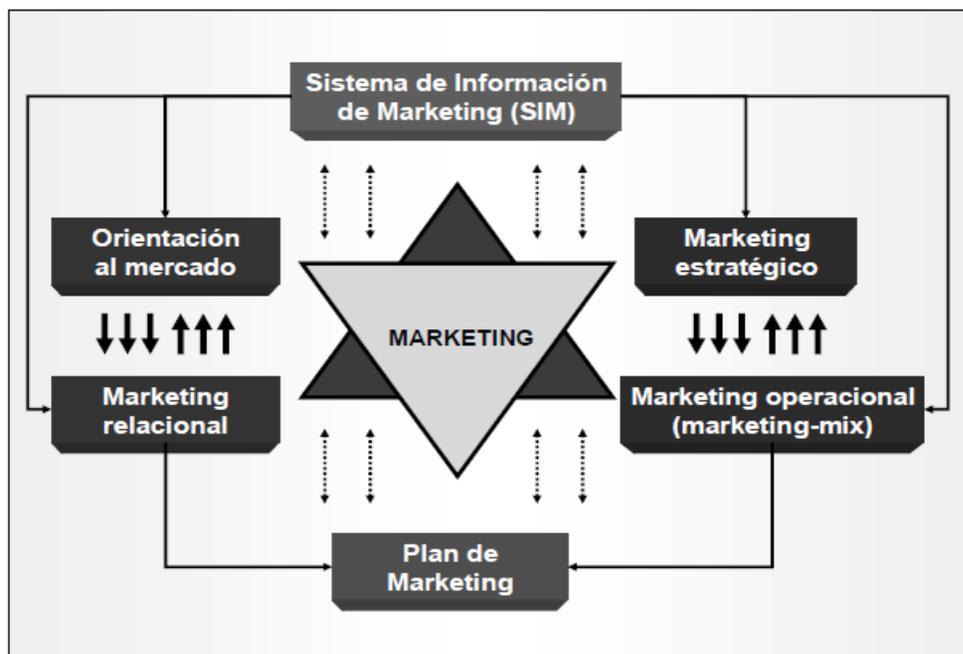
Fuente: elaboración propia

Capítulo 5 Plan de Marketing

El plan de marketing es una de las partes más relevantes en el desarrollo de este plan de negocios, se considera como un factor crítico de éxito. Este plan, entendido como el documento que plasma el diagnóstico y análisis de la situación interna y externa en una primera fase, seguido de una etapa de definición de objetivos de marketing y decisiones estrategias para lograrlos y por último debe tener las decisiones operativas para poner en marcha (Sainz de Vicuña, 2004).

Para que la propuesta de marketing funcione, hay que pensar en términos de servicio-mercado (solución-mercado), o en otras palabras, pensar en cómo el servicio ofrecido resuelve una necesidad específica de un segmento de consumidores. Para definir el plan de marketing de Prácticas Sociales se rescatarán los elementos que ya han sido analizados en capítulos anteriores y que deben ser considerados en el análisis según el modelo de marketing para emprendedores (figura 10) planteado por Cobo, F. Hervé, A. y Aparicio, M. (2010).

Figura 10: Modelo de Marketing para emprendedores



Fuente: Cobo, F. Hervé, A. y Aparicio, M (2010)

El objetivo de este modelo es que el diseño del negocio está estrechamente relacionado con la filosofía y herramientas del marketing. El modelo permite una visión sencilla y global, con elementos interrelacionados, que dicta las pautas para desarrollar un plan de marketing. Se analizarán: la orientación al mercado y el marketing relacional, el marketing estratégico y el marketing operacional, que en suma dan origen al plan de marketing más apropiado para la empresa.

5.1 Orientación al mercado y el marketing relacional

Se considera que el desarrollo de marketing relacional se basa en un paso previo que se denomina la orientación al mercado (Barroso y Martín, 1999). La orientación al mercado consiste básicamente en ponerse en el lugar del cliente para entender como sus necesidades van a ser satisfechas con el servicio que le vamos a entregar.

El marketing relacional en tanto se centra en la fidelizar al cliente, por eso que es primordial saber lo que ellos buscan. Prácticas Sociales debe trabajar fuertemente primero en conseguir clientes, como todo negocio nuevo, pero luego es esencial mantener a sus clientes en el mediano y largo plazo, es así como el marketing relacional, dirigido a las organizaciones en primera instancia y a las instituciones de educación superior más adelante, será fundamental para la supervivencia en el largo plazo. Este concepto de marketing relacional no sólo se refiere a la relación con los clientes, también involucra otros *stakeholders*, bajo la idea del mercado ampliado, como son los estudiantes (usuarios del servicio), empleados, voluntarios, sociedad en general etc. con los cuales la empresa también debe establecer relaciones.

La situación de los estudiantes como usuarios en términos de marketing es diferente, ya que en el caso de ellos cobra importancia la captación de nuevos usuarios por sobre la fidelización. Dado que el servicio cubre una necesidad particular y específica del alumno durante su periodo de estudios, la empresa más que mantener al estudiante se concentra en aumentar la cantidad de nuevos usuarios que requieran el servicio.

5.2 Marketing estratégico y marketing operacional

El marketing estratégico y el marketing operacional están estrechamente vinculados y son complementarios. El primero se puede resumir en como la empresa comprende las características y necesidades del mercado y el segundo son las acciones que debe tomar para conquistar ese mercado (Lambin, 2003).

5.2.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico de Prácticas Sociales se ha diseñado en base a la información y conclusiones obtenidas en el análisis de mercado. El análisis PEST permitió conocer el entorno general del cual se concluye que los aspectos más relevantes que favorecen el emprendimiento en Chile han sido políticas públicas, reformas de ley a la creación de empresas y organismos públicos con programas de financiamiento y asistencia técnica. Desde el punto de vista económico Chile mantiene una buena posición como país para emprender y las tendencias de empresas con compromiso social y que son autosustentables son positivas. Como factores negativos está la desaceleración actual de la economía y la característica de estacionalidad que poseen las prácticas. Entre los factores sociales se reconoce el uso cotidiano de internet entre los jóvenes, el mayor acceso a educación superior y las demandas por mejor educación. Desde el punto de vista tecnológico las búsquedas online son ampliamente utilizadas para resolver todo tipo de situaciones, los estudiantes tienen acceso asegurado a estas tecnologías y los

desarrollos tecnológicos que existen para gestionar prácticas carecen de especificidad, entregan poca información y son poco amigables.

El entorno más específico también fue investigado, obteniendo información del sector y los clientes, estadísticas, números macro. Con toda esta información el marketing estratégico, se focaliza en analizar los servicios-mercados más atractivos y a continuación se presenta el proceso de STP, segmentación del mercado, *targeting* y posicionamiento del servicio.

Segmentación

La segmentación inicial mostrada en el Canvas se hizo basada en el tipo de organización, lo cual involucra también si la finalidad de la organización persigue lucro o no. En base a esta segmentación se tiene:

- Organizaciones sin fines de lucro
- Empresas B
- Empresas que ejecuten programas de RSE
- Instituciones de educación superior

Como se planteó en el plan de implementación, la empresa avanzará por etapas que ya fueron definidas. El marketing estratégico también debe considerar esas etapas, por lo tanto:

- Se agrega el factor geográfico a la segmentación: se diferencia entre región metropolitana y otras regiones del país. Así tendremos organizaciones que operan sólo en la región metropolitana, otras que pertenecen a otra región del país y otras que están presentes en varias regiones o a nivel nacional.

Además las Organizaciones SFL serán segmentadas de acuerdo a las áreas de impacto en las que se focalizan. De esta forma se podrá distinguir entre:

- Discapacidad
- Emprendimiento
- Educación
- Infancia
- Adulto mayor
- Calidad de vida e integración
- Rehabilitación de alcohol y drogas
- Medio ambiente

También estas organizaciones van a ser segmentadas de acuerdo a su tamaño en grandes y pequeñas.

Las empresas que ejecuten programas de RSE, son segmentadas de acuerdo a los temas que pueden ser objetos de programas para ellos, la misma segmentación que se realizó para las OSFL se hace para estas empresas, de esta forma existirán aquellas que aborden temas como educación, discapacidad, rehabilitación de alcohol y drogas etc.

Finalmente el caso de las IES, se considerará una segmentación inicial bajo el criterio de si ellas tienen una unidad encargada de la gestión de prácticas o no.

Por otro lado no se debe olvidar que del otro lado se encuentran los usuarios, que si bien no pagan por el servicio, deben ser considerados en el Marketing estratégico porque son una pieza clave para que el modelo funcione. Los estudiantes van a ser segmentados de acuerdo a:

- Geografía: en las distintas regiones del país.
- Tipo de institución a la que pertenecen: Universidades e institutos profesionales
- Área de conocimiento según carreras: administración y comercio, agropecuaria, arte y arquitectura, ciencias básicas, ciencias sociales, derecho, educación, humanidades, salud y tecnología.
- Por último se definen 2 segmentos de acuerdo a si los estudiantes tienen interés en lo social o no.

Targeting

Los distintos segmentos de clientes tienen diferentes necesidades y requieren por tanto una oferta diferenciada. El *targeting* o “público objetivo” también ha sido definido de acuerdo a las etapas. Al inicio Prácticas Sociales centra sus esfuerzos en los potenciales clientes de la región metropolitana, que concentra la mayor parte de las organizaciones de los segmentos mencionados. La búsqueda de organizaciones sin fines de lucro y de empresas B son un buen punto de inicio, la información acerca de cada una de ellas está disponible en diferentes páginas web¹¹.

Las OSFL tienen una amplia diversidad en cuanto a tamaño, área de trabajo, ubicación geográfica etc. como el enfoque que se da a estos clientes es desde el marketing relacional, la forma de llegar a cada grupo será diferente. Se propone una estrategia para grandes organizaciones y otra para las más pequeñas, en primera instancia se buscará las de mayor tamaño las cuales manejan presupuestos más altos y tienen una mayor disponibilidad a pagar por servicios que no están directamente ligados a su área de intervención (de acuerdo a las experiencias de personas que han trabajado en ellas). En cuanto al tema de ubicación geográfica, inicialmente la empresa apunta a las organizaciones que se encuentran en la región metropolitana, si bien se intentará trabajar desde el inicio con organizaciones con cobertura nacional, la primera etapa sólo se aceptarán prácticas en esta región. En relación a las empresas b, lo más atractivo del segmento es que están teniendo un rápido crecimiento en el país. Además, muchas de estas empresas también son emprendimientos, por lo que la oferta de estudiantes calificados que puedan cubrir requerimientos específicos que generen valor en sus negocios puede ser mejor apreciado desde su perspectiva. Por último, también será relevante que tengan operaciones en la región metropolitana para la primera etapa de la empresa.

En las etapas posteriores se agrega como segmento objetivo a las instituciones de educación superior que permiten generar mayor volumen de posibles prácticas a través de un sólo cliente. En primera instancia la empresa se enfocará en buscar acuerdos con Universidades o Institutos que cuenten con una unidad de prácticas y que por lo tanto manejen un presupuesto anual para gestionar estas actividades educativas.

¹¹ Para comenzar la búsqueda de clientes consideramos 3 páginas web donde formalmente se registran este tipo de organizaciones <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones/>; <http://accionag.cl/somos/nuestros-asociados/>; <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b>

Del mismo modo en etapas futuras, se agrega como segmento objetivo a las empresas que tienen programas de RSE. Inicialmente en este caso se buscará clientes entre aquellas que tienen interés en temas tales como: educación, discapacidad y rehabilitación de alcohol y drogas, que son los temas que se plantean inicialmente para el desarrollo de los programas.

Posicionamiento

La forma de posicionar a Prácticas Sociales en cada segmento se basa en las necesidades de cada uno que se analizaron en el canvas, esto está ligado a la propuesta de valor para cada grupo. De esta forma:

El posicionamiento planteado para un lado de la plataforma es el siguiente: “Para las organizaciones que generan impacto social, “Prácticas Sociales” es un servicio que promueve sus causas sociales entre los jóvenes que quieren aportar con sus ideas en las causas que a ellos les interesan. A diferencia de otras plataformas que simplemente sirven para buscar una práctica, nuestro servicio busca contribuir al desarrollo de la organización, apoyando al estudiante para que el proyecto tenga éxito.

Entre las OSFL, sobre todo las menos conocidas, las prácticas suponen un espacio para que promuevan sus causas entre los futuros profesionales de Chile. Además de ejecutar proyectos no realizados por falta de profesionales y que contribuyan al desarrollo de las organizaciones.

Para las más grandes el posicionamiento apunta a atraer a la organización personas inteligentes, motivadas, que llevan conocimiento, habilidades e ideas frescas, en resumen como una forma de atracción de talento. Desde otra mirada también, la empresa se posiciona a través de su servicio como una oportunidad para desarrollar habilidades de supervisión, orientación y liderazgo en aquellos a cargo de las prácticas de los estudiantes.

Para posicionar a la empresa en el segmento de Empresas CFL que tienen proyectos de RSE, se hace desde la visión de atraer a los futuros talentos antes de que terminen sus estudios y generar compromiso de los estudiantes. Además, el posicionamiento propuesto desde la mirada de una empresa sostenible, propone que los programas de RSE tal como son planteados generan un doble impacto, por un lado en los estudiantes promoviendo oportunidades laborales y por otro en las organizaciones en las cuales los estudiantes van a intervenir, aportando con recurso humano a las causas en que estas intervienen.

Desde el otro lado de la plataforma, la declaración de posición es: “Para los estudiantes que necesitan o desean experiencia laboral significativa, “Prácticas Sociales” es un servicio que provee acceso a oportunidades de práctica enfocadas en organizaciones y proyectos con impacto social. A diferencia de otras formas de búsqueda de práctica, este servicio se preocupa de que el proyecto donde el estudiante participará esté bien definido y además brinda apoyo al estudiante para que pueda lograr un mejor desempeño.

Entre los estudiantes, se destaca que es un servicio creado para ellos, que los apoya para su desarrollo integral desde un enfoque social, que se desarrolla bajo la modalidad de proyecto, aportando a su formación desde diferentes puntos y por último que es gratuito para ellos.

Para las instituciones, que son potenciales clientes en la siguiente etapa de la empresa, el posicionamiento será como un servicio que permite externalizar la demanda de prácticas de sus estudiantes enfocadas en el área social, con una gestión completa del servicio.

5.2.2 Marketing operacional.

Las principales decisiones que se deben tomar luego de la definición estratégica dicen relación con el marketing mix (4-P), que hace referencia a las variables de acción del marketing para implementar las estrategias.

Producto: Prácticas Sociales ofrece diferentes servicios para diferentes organizaciones. En la primera etapa, cuando aún no se ofrece servicios a las instituciones de educación superior, los servicios serán:

La oferta de un espacio de interacción para organizaciones y estudiantes por medio del cual se desarrolla una relación de mutuo beneficio, donde la organización busca realizar un proyecto con impacto social y el estudiante busca ganar experiencia laboral real e impactar positivamente en la organización. Este servicio cuenta con una plataforma online que permite el registro de las organizaciones y de los estudiantes. Las organizaciones publican sus proyectos y los puestos que necesitan para desarrollarlos, los estudiantes buscan entre la oferta disponible y postulan en las oportunidades que le generen valor de acuerdo a sus habilidades y a sus intereses. Las organizaciones seleccionan al mejor candidato y el vínculo se produce, luego de eso la empresa ofrece el apoyo en la gestión del proyecto. Lo primero es asegurar que el estudiante reciba la información de objetivos y entregables del proyecto y que puedan definir una planificación en función de eso. Luego se evalúa contra esa planificación, se usan formularios (anexo E) para revisar el estado de avance del proyecto (en la mitad de la práctica), que buscan conocer la apreciación del estudiante y del supervisor. La idea es poder levantar información real para retroalimentar y mejorar la ejecución de lo que falte del proyecto. Al final se solicita una evaluación de desempeño a la organización a través de un formato tipo encuesta y que el estudiante escriba un reporte bajo el concepto de un caso estudio que capture su experiencia en el proyecto. El objetivo final es capturar el valor creado para el estudiante, la organización y la empresa durante la práctica.

Adicionalmente se ofrecerán *workshops* donde la empresa ofrece ayuda a las organizaciones para que se preparen para manejar y capturar valor de una práctica exitosa. Se analizan temas como capacidades de los estudiantes, supervisión y apoyo que requieren, acotar el ámbito de acción en los proyectos, para maximizar la creación de valor en ambas partes.

Para la segunda fase, el servicio a las IES es mucho más completo, implicará una mayor participación de la empresa en todo el proceso de gestión de la práctica, desde la gestión de demanda desde las IES, hasta la gestión de oferta con las organizaciones que estén dispuestas a generar proyectos de manera conjunta. La IES externaliza la práctica, los estudiantes se inscriben en la página en una sección especial para la institución, postulan con anticipación a la organización donde les gustaría realizar la práctica (3 opciones), con una carta de presentación explicando los motivos. Se intentará satisfacer la demanda a plenitud, creando proyectos en conjunto con las

organizaciones. Se seleccionará a los estudiantes que mejor calcen en base a sus currículums y sus antecedentes de presentación. El apoyo durante la práctica sigue siendo parte fundamental de la propuesta de valor, pero en esta etapa debe estar más automatizado y disponible en línea para que sea más eficiente.

El sistema de gestión y monitoreo es importante para todos los usuarios y clientes, porque ayuda a que el servicio sea más provechoso para ambos, pero la importancia es aún mayor cuando se quiere vender un servicio a Instituciones de educación superior o carreras, donde el acceso a las evaluaciones y retroalimentación del estudiante en línea tiene un valor agregado clave para la venta del servicio.

En esta segunda fase también se incluye el servicio que se ofrece a las empresas que tengan programas de RSE. Se enfoca en aquellas empresas con las cuales se pueda tener algún tema en común dada la estrategia que ellos hayan desarrollado. A estas empresas se les ofrecerá el diseño de un programa de RSE con un doble impacto, en primer lugar este programa favorecerá la creación de oportunidades laborales para los jóvenes estudiantes y creará condiciones para su empoderamiento desde la acción y en segundo lugar impactará positivamente en alguna causa social que esté llevando una OSFL y para la cual el recurso “mano de obra estudiantil” podrá significar una mejor gestión o un mayor alcance en la intervención que ellos están realizando. Para ofrecer este producto se han planteado alianzas con OSFL pequeñas, que tengan un foco fuerte en intervención y que por lo anterior y por lo limitado de sus recursos, requieran ser apoyados. Para ellos un programa con un equipo multidisciplinario que aborde temas no resueltos y apoye con estudiantes especializados en la intervención que ellos realizan tiene un alto valor e impacto, que se deberá agradecer a la empresa que se haga parte de este servicio.

Precio: la idea principal es no poner barreras al registro de clientes y usuarios, debido a eso el proceso de registro no tendrá costo. Los clientes deberán pagar sólo cuando la publicación de práctica tenga como resultado la selección de un candidato. El cobro del servicio además tiene un valor diferenciado para cada segmento de clientes definido.

El criterio bajo el cual se establecen los precios se basa en lo que muestra la tabla 1, se generan grupos diferenciados de acuerdo a tamaño y la finalidad lucrativa de la organización.

Tabla 1: Diferenciación de precios para organizaciones.

		Tamaño de la organización	
		Grande	Pequeño
Fines de lucro	con	Precio alto	precio medio
	sin	precio medio	Precio Bajo

Fuente: elaboración propia.

Para definir los precios del servicio en Chile se utilizaron como referencia los precios para el servicio que tiene Milaana en Australia, que propone una segmentación similar. Estos precios fueron ajustados utilizando un índice que compara el costo de vida en

distintas ciudades del mundo¹². La comparación entre Santiago y Brisbane, da como resultado que la ciudad australiana es un 77,5% más cara que la capital Chilena. La tabla 2 muestra la conversión de los precios y el ajuste de precio por el índice señalado. Se hace la conversión a moneda local, para tener estos precios de referencia adaptados a la realidad Chilena. Para la conversión de moneda se utilizó el dólar Australiano avaluado en \$483 CLP¹³.

Tabla 2: Conversión de precios del servicio entre Milaana y Prácticas Sociales.

Tamaño de empresa	Precio Australia		Precio Chile
	(AUD)	(CLP)	(CLP)
Grande	550	265.650	149.645
Mediana	400	193.200	108.833
Pequeña	300	144.900	81.625

Fuente: elaboración propia

Además se consultó a empresas y organizaciones, potenciales clientes, acerca de su disposición a pagar por el servicio ofrecido y como ya fue mencionado se observa una menor disposición en el segmento de las fundaciones, fundamentalmente en aquellas con menos presupuesto en que sus recursos limitados tienden a estar más focalizados en la intervención específica que cada fundación realiza. Aun así, existe un interés, porque en general este tipo de organización no utiliza canales formales para atraer estudiantes. Por otro lado en entrevista con el director ejecutivo de pegas con sentido y en base a la experiencia de esta empresa trabajando con OSFL, me señalan algo similar. Hay organizaciones que pagan por servicios que ven como inversión y otras que tratan de no desviar recursos de su causa principal.

A partir del análisis de los precios de referencia y las entrevistas, se definieron los siguientes precios: las organizaciones de mayor tamaño y con fines de lucro (Grupo 1) les corresponderá el precio más alto (\$150.000), el menor precio (\$60.000) es para organizaciones de tamaño pequeño y sin fines de lucro (grupo 2), habrá un precio intermedio de \$90.000 para organizaciones pequeñas con fines de lucro u organizaciones grandes pero sin fines de lucro (grupo 3).

Como análisis complementario a los precios definidos se estudia el incremento en costo que significaría para una organización utilizar el servicio de prácticas sociales para atraer estudiantes que desarrollen proyectos en ellas y a su vez contar con el seguimiento y apoyo que la empresa hace al estudiante en el proceso. Para este análisis se considera el costo que tiene para una empresa un estudiante en práctica, el cual depende la duración de la práctica que realice y del costo mensual que este tiene. Con la información de la encuesta realizada generamos una tabla de frecuencias con las duraciones las prácticas que los encuestados declararon y se considera como

¹² http://www.numbeo.com/cost-of-living/compare_cities.jsp?country1=Chile&country2=Australia&city1=Santiago&city2=Brisbane

¹³ Valor del dólar Australiano el 19 de febrero de 2014.

referencia el sueldo mínimo¹⁴ como costo mensual para las empresas. Con esto se generó una matriz para ver el porcentaje de incidencia que tiene el costo del servicio prestado por Prácticas Sociales en cada uno de estos casos.

Tabla 3: Matriz de Incidencia del servicio en el costo total de una práctica

Tiempo de Práctica	casos	Costo servicio		
		60.000	90.000	150.000
< a 2 meses	14,4%	> a 13,3%	> a 20,0%	> a 33,3%
2 meses	34,2%	13,3%	20,0%	33,3%
3 meses	21,2%	8,9%	13,3%	22,2%
4 meses	4,1%	6,7%	10,0%	16,7%
5 meses	3,4%	5,3%	8,0%	13,3%
6 meses	15,8%	4,4%	6,7%	11,1%
> a 6 meses	6,8%	< a 4,4%	< a 6,7%	< a 11,1%

Fuente: elaboración propia

Se estima que cuando el porcentaje de incidencia es menor a un 20% la mayoría de las empresas no deberían considerar este aumento en costo como criterio principal para tomar la decisión de usar o no el servicio. En esta situación estarían todas las prácticas sobre 4 meses de duración, para todos los segmentos de precio definidos (que representan aproximadamente un 30,1% de las prácticas según los resultados de la encuesta).

Si bien el precio del servicio es una variable importante a considerar para nuestros clientes, la apuesta que hace la empresa es a que el valor del beneficio percibido sea mayor a ese pago que se realiza una sola vez y en este sentido puede haber organizaciones en cuyo caso el costo del servicio tenga una incidencia mayor al 20% y que si estén dispuestas a usarlo y otras en que la incidencia sea menor y aún así no estén dispuestas a utilizar el servicio.

El precio para las instituciones de educación superior o carreras, se definirá con cada una, dependiendo del número de estudiantes y las plazas de práctica que se requieran. Se anticipa que la estructura será en base a precio fijo anual por tener el servicio disponible y un precio adicional por cada práctica gestionada.

En el último segmento que falta por definir y como ya se ha mencionado el estudiante no tendrá que pagar por el servicio.

¹⁴ El sueldo mínimo considerado es de \$225.000 que está vigente desde Junio del 2014

Plaza El principal canal de distribución para el servicio será la plataforma *online*, a través de ella el servicio se entrega a los clientes y usuarios, pero es importante destacar que para que ello ocurra primero se debe lograr que se registren en la página web, por lo tanto se refuerza la idea de venta directa y marketing relacional en el caso de las organizaciones y en el caso de los estudiantes la venta del servicio será inicialmente donde ellos se encuentran, habrá un fuerte trabajo para generar conciencia de la marca en las IES donde ellos estudian.

Promoción: Lo primero es definir los objetivos de la promoción, que son:

- Crear *awareness* de la empresa y el servicio que ofrece entre los estudiantes y las organizaciones, primero en la región metropolitana y luego a nivel nacional.
- Alcanzar un número de 80 organizaciones y 3000 Estudiantes en un plazo de 15 meses desde la constitución de la empresa.
- Retener a los clientes en el largo plazo.

Para ello se utilizarán algunas de las herramientas del mix de comunicaciones, cada una de ellas enfocadas en los segmentos específicos y de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa. Las herramientas a utilizar son:

- Venta directa

Esta herramienta de promoción aplica para organizaciones en la primera etapa y luego para instituciones o carreras, es un buen punto de inicio para la construcción de relaciones y para pasar de la etapa de *awareness* a la de conocimiento. Se necesita personal de venta, que vaya en busca de los clientes y que sea capaz de ayudarlos o persuadirlos para que comprendan el servicio de la empresa o la idea que conlleva. El vendedor es clave ya que puede ver y escuchar la reacción del potencial comprador y modificar el mensaje de acuerdo a la situación o necesidades específicas (Belch, G., Belch, M., Kerr, y Powell, 2008).

Los *workshops* también servirán como una forma de promoción entre las empresas. En un *workshop* organizado por la empresa se busca reunir entre 10 y 20 organizaciones y el objetivo promocional es que estas empresas creen las condiciones para que el generar mayor impacto de un estudiante en práctica.

En el caso de los estudiantes la venta directa también es una forma importante de promoción, la forma de hacerlo será en los lugares donde estudian, organizado Charlas con los centros de alumnos de las carreras o federaciones de estudiante de las instituciones. Adicionalmente se buscará voluntarios y/o se generarán oportunidades de práctica para estudiantes, bajo el concepto de creación e implementación de un plan de marketing dentro de su IES, con el objetivo de captar usuarios en la mayor cantidad de instituciones.

También se considera la participación en ferias que congreguen estudiantes como una forma de crear conciencia de la marca entre ellos y de generar registros entre aquellos interesados en la propuesta de valor de la empresa.

- Marketing directo

Como la empresa tendrá un registro de personas y organizaciones, la comunicación con ellos será parte muy importante para poder entregar un mejor servicio. El marketing directo por ser una herramienta altamente personalizada se utilizará también para fidelizar a los clientes. Un emprendimiento debe contar con su cartera de clientes, y una vez conseguida, debe tener la suficiente habilidad para mantenerla. Una variable clave para lograrlo es la calidad de servicio. Tener línea directa con los clientes permite el servicio mejore, que la relación se fortalezca y poder retenerlos en el tiempo. Algunas actividades que se planean en este ámbito son gestión de la base de datos, uso de e-mail y teléfono para conocer su opinión sobre el servicio.

- Marketing Interactivo

La mayor presencia de medios interactivos entre la juventud, particularmente los que proporciona internet, permiten un flujo de información constante en ambos sentidos. La página web y de redes sociales son los principales canales para producir esta interacción. Se generará contenido acerca de las organizaciones que se registren en la comunidad y contenido adicional de interés para nuestros usuarios. El tener caracterizado a nuestros clientes y usuarios permite crear contenido más específico para cada uno de ellos. Si el contenido es apreciado y compartido, genera aumento de tráfico a los sitios web de la empresa. Este es uno de los elementos en los que se basa el Inbound Marketing, la generación de contenido para atraer tráfico.

El inbound Marketing se puede resumir como técnicas de marketing que buscan aumentar la cantidad de visitantes en una página web, un blog o un perfil en redes sociales, con el fin de que acaben convirtiéndose en *leads* (es decir, registros con los datos de aquellas personas que se han interesado por los contenidos online de la empresa). Desde aquí se debe trabajar con esta información, con el objetivo de preparar a los usuarios para que conozcan bien la compañía y acaben convirtiéndose en clientes. Los pasos que se identifican son: atracción de tráfico, para lo cual el marketing interactivo es una buena estrategia, luego convertir que para esta empresa significa llevar a registro los potenciales clientes y usuarios, en el siguiente paso se evalúan los potenciales clientes y se trabaja en acercar a través del seguimiento y reacción a sus acciones en relación a los contenidos de la empresa y finalmente cuando ya se concretó una “compra” se propone la fidelización del cliente. Todo este proceso es coherente con la idea de generar una comunidad con nuestros usuarios y clientes, por lo tanto su implementación agrega valor a la propuesta de la empresa.

- Relaciones públicas/Publicidad

Prácticas Sociales no utilizará *advertising*, por ser poco selectivo y por su alto costo es menos atractivo que las otras herramientas. La publicidad en cambio se ve como una alternativa para generar awareness de manera más rápida y a menor costo. Se propone por un lado buscar entrevistas en medios asociados a los estudiantes, en revistas universitarias, newsletters, participación en conferencias y por otro lado trabajar en la construcción de relaciones públicas, participando de actividades de la comunidad universitaria o a través de una campaña de *fund-raising*.

- Boca a boca

Este canal menos formal tiene gran relevancia, ya que los grupos de estudiantes son bastante cerrados y el llegar a uno dentro de un curso puede llevar a que muchos más conozcan la empresa. Lo que tenemos que lograr es que nuestros usuarios compartan la información de la empresa con sus compañeros, se propone generar una campaña para que cada uno de nuestros usuarios comparta por correo electrónico un link de presentación de la empresa entre sus contactos.

- Marketing online

En relación a la captación de estudiantes, se desarrolla un plan de marketing online después de unos meses. Si bien se mantendrán los lugares físicos para hacer promoción, como se reconoce que el alcance es limitado, se usará también marketing digital. Al llegar este momento se espera ya tener desarrollada una imagen de marca entre los usuarios. Con esta herramienta se intenta aumentar el alcance a través de las búsquedas online y para ello se planea una campaña de *Adwords*, enfocada en los incrementar el conocimiento de la marca a nivel nacional y que se convierta en un referente de búsqueda de prácticas. Esta campaña tiene mayor impacto entre los meses de Octubre y Diciembre donde los volúmenes de búsqueda de práctica online al menos se duplican con respecto al promedio de los otros meses del año. El costo de esta campaña no es muy alto porque se utilizarán palabras clave con bajo costo por click las cuales ya fueron testeadas en el simulador de *Adwords*. En una primera planificación de la campaña, se encontraron volúmenes de búsqueda mensual de 7.770 aproximadamente (anexo F), con palabras claves genéricas, sin considerar palabras claves relativas a las carreras o a las organizaciones que aumentan bastante el volumen de búsqueda. Se espera estar en las primeras posiciones porque la competencia es baja y costo por click promedio sugerido es \$288, por lo tanto con una apuesta de \$150 sería suficiente para posicionar el anuncio. Dado lo anterior se espera un *CTR (click through rate)* sobre 2,15%¹⁵ lo que implica del total de de veces que el anuncio se imprime un 2,15% hace click y visita la página. De acuerdo a lo anterior la campaña propone:

- Tener al menos 20.000 impresiones mensuales, lo que significa unas 430 visitas adicionales a la página, con un costo aproximado de \$64.500 al mes.
- Se estima en que el porcentaje de conversiones (cuantos de los clicks se registran en la página) es de un 10%, por lo que se generaría 43 nuevos registrados al mes.

Un ejemplo de anuncio para la campaña de *Adwords* es el que muestra a continuación en la figura 11.

¹⁵ Las primeras 4 posiciones que aparecen al realizar una búsqueda tienen CTR mayor a 2,15%. Fuente: <http://www.smartinsights.com/paid-search-marketing-ppc/paid-search-analytics/clickthrough-rate-per-advert-position-in-adwords/>

Figura 11: previsualización de un anuncio para campaña de *Adwords*

Anuncio superior

¿Quieres hacer una práctica social? - Regístrate gratis y postula.
www.practicasocial.cl
Tu práctica en un proyecto social

Anuncio lateral

¿Quieres hacer una práctica social?
www.practicasocial.cl
Regístrate gratis y postula.
Tu práctica en un proyecto social

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6 Plan financiero

La planificación financiera de Prácticas Sociales se enmarca en las expectativas de crecimiento hacia los distintos segmentos y servicios que viene a ofrecer. En el primer subcapítulo se abordan las posibles fuentes de financiamiento externo que pueden ayudar a la puesta en marcha y creación de la empresa en las etapas tempranas de desarrollo.

Luego el análisis considera la estructura de costos que se necesita proveer para que se puedan realizar los servicios descritos y en los volúmenes señalados, como ya se mencionó en el plan de operaciones, la capacidad para cumplir con los servicios ofrecidos es un punto muy importante para las expectativas de crecimiento de la empresa, pero además de costos operacionales se calculan los costos fijos de la empresa. Se hace una estimación de la inversión inicial necesaria para que el proyecto se ponga en funcionamiento.

Además de las estimaciones antes descritas, los valores calculados servirán para estimar cuan sustentable es el proyecto desde el punto de vista de la rentabilidad. Se utilizarán VAN y TIR como herramientas financieras para evaluar la rentabilidad del proyecto de inversión para esta nueva empresa.

6.1 Fuentes de Financiamiento

Es posible definir una línea de financiamiento público para emprendedores con y sin iniciación de actividades o facturación previa a través de proyectos que pueden ser postulados a Corfo o Sercotec. Para el financiamiento en etapas más tempranas es Sercotec el organismo que ofrece más posibilidades (Sercotec, n.d.), se destacan:

Capital semilla emprende¹⁶: Es un fondo al que se postula a nivel regional y que viene a apoyar la puesta en marcha de emprendimientos. Puede acceder cualquier persona natural mayor de edad que no tenga inicio de actividades en primera categoría ante el SII. La ayuda es económica, hasta \$3.500.000 para concretar las actividades detalladas en el proyecto de negocio, de los cuales hasta \$1.500.000 pueden destinarse a acciones de gestión empresarial (como asistencias técnicas, capacitaciones y otras) y un máximo de \$2.000.000, para inversiones. El emprendedor debe entregar un aporte de al menos un 20% del cofinanciamiento Sercotec.

Capital abeja emprende es igual al anterior, pero destinado a poner en marcha un negocio liderado por mujer.

Fondo de Desarrollo de Negocios Crece¹⁷: es un subsidio para potencia el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Puede apoyar acciones de gestión empresarial (asistencias técnicas, capacitación, acciones de marketing) para el fortalecimiento de competencias de los emprendedores, o el financiamiento de inversiones. El apoyo se entrega en 2 etapas, primero se trabaja por 3 meses en la optimización del plan de trabajo, bajo la asesoría de Sercotec, el cual aporta \$150.000 y luego viene el desarrollo del plan de trabajo. Donde Sercotec entrega \$6.000.000, de los cuales hasta \$1.500.000 pueden destinarse a acciones de gestión empresarial y un máximo de \$4.500.000, para inversiones. Esta etapa tiene una duración máxima de 8 meses. El aporte empresarial es mínimo 30% del cofinanciamiento de Sercotec.

A este fondo pueden acceder micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades en primera categoría ante el SII, con ventas anuales entre UF 200 y 25.000 (si la empresa tiene menos de un año de existencia puede demostrar ventas inferiores a UF 200).

En la siguiente etapa de una empresa existen otros fondos concursables, como los que gestiona Corfo (Corfo, n.d.). Entre estos fondos se destacan:

Concurso Capital Semilla¹⁸: programa que busca apoyar a emprendedores(as) en el desarrollo de sus proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento, cofinanciando actividades para la creación y puesta en marcha de sus emprendimientos. Está dirigido a personas Jurídicas, con fines de lucro, constituidas en Chile, con menos de 2 años de existencia.

Corfo financia un monto máximo de \$25.000.000. El/la beneficiario/a del financiamiento deberá realizar un aporte de al menos el 25% del costo total del proyecto. Se trata de recursos no reembolsables y se entregarán directamente al beneficiario, una vez que se hayan entregado las correspondientes garantías.

¹⁶ Para mayor información sobre los requisitos y la forma de postular se puede visitar el sitio web http://www.sercotec.cl/Productos/CapitalSemilla_Regi%c3%b3nMetropolitana.aspx

¹⁷ Para mayor información sobre los requisitos y la forma de postular se puede visitar el sitio web http://www.sercotec.cl/Productos/Crece_Regi%c3%b3nMetropolitana.aspx

¹⁸ Para mayor información sobre los requisitos y la forma de postular se puede visitar el sitio web <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla>

Concurso emprendedores globales Startup-Chile¹⁹: programa que busca atraer emprendedores de clase mundial en fase temprana para que inicien sus negocios en Chile. Este subsidio está orientado a personas naturales de cualquier nacionalidad, incluida la chilena, que sean fundadoras o titulares en la ejecución del proyecto postulado. Corfo financia hasta un 90% del costo total del programa, con un tope de \$20.000.000 (pesos chilenos) por proyecto. La empresa beneficiaria deberá aportar con un 10% de los gastos. Adicionalmente, las empresas que decidan llevar sus emprendimientos a regiones recibirán \$5.000.000 (pesos chilenos) junto al subsidio inicial.

Además, aquellos startups que logren demostrar tracción, generación de ingresos y la necesidad de conseguir más fondos para crecer en Chile y Latinoamérica, podrán optar a una segunda fase de financiamiento que llega hasta los \$60.000.000 (pesos chilenos), los que equivaldrán al 70% del total, donde el 30% restante será aportado por la empresa aceptada.

Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el apoyo de Emprendimientos Sociales²⁰: Esta línea de financiamiento, “SSAF-S”, busca apoyar emprendimientos de innovación social que tengan impacto en alguna de las dimensiones sociales: trabajo, ingresos, ambiental, capital social y capital humano, y que posean modelos de negocios replicables que sustenten el crecimiento del emprendimiento apoyado. Está dirigido a personas jurídicas, con o sin fines de lucro, constituida en Chile, y que cuenten con experiencia demostrable en el apoyo de emprendimientos de innovación social, o con experiencia demostrable en el apoyo de emprendimientos de alto potencial, y con redes que le permitan acceso a metodologías para apoyar a emprendedores de innovación social.

Este programa entrega recursos de hasta 80% del total del Proyecto Fondo SSAF-S, con un tope de \$96.000.000.-, para el financiamiento de actividades al apoyo de emprendimientos de desarrollo. El 20% restante del costo total del Fondo SSAF-S, deberá ser aportado por el administrador del Fondo SSAF-S, por los beneficiarios atendidos y/o por los asociados, y/o co-ejecutores.

Este subsidio financia gastos tales como: planes de negocios, validación de mercado y pruebas de concepto: validación preliminar con clientes y futuros usuarios, certificaciones, patentes, empaquetamiento comercial, difusión, constitución legal de la empresa, entre otros.

También existen otras formas de financiamiento desde estos organismos, que no son en dinero y que sirven de apoyo al emprendedor. Desde Sercotec se tienen servicios como:

- **Promoción y canales de comercialización:** que apoya la participación de pequeñas empresas en ferias, eventos u otros espacios de comercialización.

¹⁹ Para mayor información sobre los requisitos y la forma de postular se puede visitar el sitio web <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-emprendedores-globales-startup-chile>

²⁰ Para mayor información sobre los requisitos y la forma de postular se puede visitar el sitio web <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-el-apoyo-de-emprendimientos-sociales>

- **Mejora Negocios, Es un fondo de asesorías empresariales:** Es un cofinanciamiento que permite a las micro y pequeñas empresas contratar asesoría experta con el fin de aumentar su productividad y/o a mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- **Asesoría legal Virtual:** Asesoría especializada en temas legales relativos a las actividades del emprendimiento o las micro y pequeñas empresas. Es entregada por un abogado en línea de manera gratuita.
- **Centros de Desarrollos de Negocios:** Es la principal fuente de asesoría técnica y de gestión para el emprendedor y para quienes dirigen las micro y pequeñas empresas. Les entrega apoyo especializado, individual y gratuito, para fortalecer sus capacidades y desarrollar su actividad empresarial.
- **Formación empresarial:** Es un servicio para micro y pequeños empresarios/as y emprendedores/as, que entrega conocimientos en temas de gestión y desarrollo de habilidades empresariales a través de capacitaciones, seminarios o talleres para apoyar la puesta en marcha de los negocios, mejorar la gestión y los resultados.
- **Portal de capacitación virtual:** Es un servicio de formación similar al anterior en sus objetivos y destinatarios, pero con cursos en línea gratuitos.

Además de estas fuentes de financiamiento, en capítulos anteriores se planteó la posibilidad de levantar fondos a través de *Crowd funding*. Para ello se analizan plataformas como Fondeadora²¹, que es una plataforma de *Crowd funding*, que permite financiar proyectos de distinto tipo. Esta empresa busca fomentar el talento, la creatividad y la innovación, ayudando a cualquier emprendedor a promover sus ideas y encontrar el financiamiento que necesita para poder materializarlas.

Otra opción de financiamiento que se considera para el emprendimiento es un crédito de consumo, para ello se evaluó en distintas instituciones financieras la solicitud de un monto que cubre la inversión inicial de \$10.050.000 para pagar en 24 cuotas. Dentro de las evaluaciones realizadas la que ofrece las mejores condiciones resultó ser Banco de Chile que hace una oferta a una tasa mensual del 0,79% con un CAE de 10,01% anual, con lo cual el costo total del crédito es de \$11.131.155 y lo que implica una cuota mensual de \$463.798. Se considerará esta opción en caso que las otras opciones antes mencionadas no resulten o no alcancen a cubrir el monto necesario.

Por último el tipo de sociedad creada tiene la ventaja de que permite el aumento de capital sin necesidad de modificar la sociedad. Gran ahorro de gastos de abogado y notariales. Es posible levantar capital emitiendo más acciones, lo cual se evaluará en función de cómo vaya el cumplimiento del plan de implementación.

6.2 Estimación de ingresos

Para hacer un análisis de ingresos se definen las fuentes que tendrá el proyecto en sus distintas fases de implementación. En la fase inicial todas las entradas de dinero provienen de las organizaciones, desde los 3 grupos definidos en la segmentación realizada en el plan de marketing. En la siguiente fase se incluyen los ingresos por

²¹ Para más información visitar sitio web <https://fondeadora.com/>

servicios específicos para empresas con fines de lucro para el diseño de programas de prácticas focalizadas en RSE y para carreras o IES en el diseño de programas de prácticas para sus estudiantes. La definición de precios para cada uno de estos servicios está plasmada en la tabla 4.

Tabla 4: Precios de servicios que presta la organización.

	Servicios	Precio
organizaciones	candidato encontrado para Empresa Grupo 1	\$ 150.000
	candidato encontrado para Empresa Grupo 2	\$ 90.000
	candidato encontrado para Empresa Grupo 3	\$ 60.000
	Workshop	\$ 500.000
Empresa CFL	Diseño de Programa de prácticas como RSE	\$ 3.500.000 ²²
IES y Carreras	Programa de prácticas (Fijo Anual)	\$ 500.000 ²³
	Programa de prácticas (p/estudiante)	\$ 150.000

Fuente: elaboración propia

La empresa concentra el trabajo de búsqueda de clientes directamente en las organizaciones. Para esta tarea se apoya fuertemente en la asociación con Pegas con sentido durante la etapa inicial, como una forma de llegar a empresas B y a las organizaciones que forman parte de la extensa base de datos que ellos tienen (800 organizaciones aprox.). La proyección de ingresos a partir de estos clientes considera como supuestos que cada organización publicará en promedio 1,5 proyectos solicitando un estudiante y que de todos los proyectos publicados un 90% logran concretarse. Además, basado en la información de entrevistas, las organizaciones que mayormente usarán el servicio serán del grupo 1 y 2, haciendo una proyección muy conservadora para empresas del grupo 3. Los ingresos estimados para el primer año, por cada segmento de organizaciones definido se muestran en las tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 1

	Proyecciones de ingreso por organizaciones del grupo 1					
	Baja	Ingresos	Media	Ingresos	Alta	Ingresos
Registro de organizaciones	27		30		33	
N° de proyectos al año por organización registrada.	1,5		1,5		1,5	
Proyectos generados	40,5		45		49,5	
Posiciones encontradas con éxito	36,45	\$ 5.467.500	40,5	\$ 6.075.000	44,55	\$ 6.682.500
Ingresos		\$ 5.467.500		\$ 6.075.000		\$ 6.682.500

Fuente: elaboración propia

²² Se considera un precio promedio para este servicio, ya que por tratarse de un servicio personalizado, se cotizará específicamente para cada organización.

²³ Igual que el caso anterior, el precio dependerá de la complejidad que implique el programa a desarrollar para una institución o carrera específica.

Tabla 6: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 2

	Proyecciones de ingreso por organizaciones del grupo 2					
	Baja	Ingresos	Media	Ingresos	Alta	Ingresos
Registro de organizaciones	36		40		44	
N° de proyectos al año por organización registrada.	1,5		1,5		1,5	
Proyectos generados	54		60		66	
Posiciones encontradas con éxito	48,6	\$ 4.374.000	54	\$ 4.860.000	59,4	\$ 5.346.000
Ingresos		\$ 4.374.000		\$ 4.860.000		\$ 5.346.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Proyecciones de ingresos para el primer año a partir de las organizaciones del grupo 3

	Proyecciones de ingreso por organizaciones del Grupo 3					
	Baja	Ingresos	Media	Ingresos	Alta	Ingresos
Registro de organizaciones	9		10		11	
N° de proyectos al año por organización registrada.	1,5		1,5		1,5	
Proyectos generados	13,5		15		16,5	
Posiciones encontradas con éxito	12,15	\$ 729.000	13,5	\$ 810.000	14,85	\$ 891.000
Ingresos		\$ 729.000		\$ 810.000		\$ 891.000

Fuente: elaboración propia

Para los años siguientes aparte del crecimiento en los servicios ya descritos para el primer año, se incluye ingresos de los otros servicios que se implementarán en la segunda fase. Esto considera que los Diseños de práctica para empresas Con programas de RSE serán uno por año durante el segundo y tercer año, para crecer a 2 por año en los años sucesivos y para el caso de programa de prácticas a las IES se estima tener el primer cliente el año 2 y dos clientes al año 4, con un aumento paulatino de la cantidad de estudiantes que se atienden en cada periodo. Por último el servicio de *workshops* considera realizar uno al final del primer año, dos al año siguiente y 3 por año a partir del tercer año.

Para hacer una proyección de ingresos por año se utilizó el escenario medio de todas las proyecciones descritas en las tablas anteriores para el primer año y con un crecimiento basado principalmente en conservar los clientes antiguos y obtener nuevos clientes en una cantidad similar a los que se obtuvieron el año anterior. El resumen de los ingresos por año y por servicio del cual provienen se muestra en la tabla 8.

Tabla 8: Resumen de ingresos para los 5 primeros años.

		Ingresos (\$)				
Servicios		Año 1	Año 2	Año 3	año 4	año 5
Organizaciones	Empresas Grupo 1	6.075.000	10.935.000	15.795.000	19.440.000	24.300.000
	Empresas Grupo 2	4.860.000	7.290.000	9.720.000	12.150.000	17.010.000
	Empresas Grupo 3	810.000	1.620.000	2.430.000	2.430.000	4.050.000
	Workshop	500.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Empresa CFL	Diseño de Programa de prácticas como RSE		3.500.000	3.500.000	7.000.000	10.500.000
IES y Carreras	Programa de prácticas (Fijo Anual)		500.000	500.000	1.000.000	1.000.000
	Programa de prácticas (p/estudiante)		4.500.000	9.000.000	13.500.000	22.500.000
Todos los servicios		12.245.000	29.345.000	42.445.000	57.020.000	80.860.000

Fuente: elaboración propia

6.3 Estimación de costos

Los costos del proyecto se pueden separar en:

- Costos indirecto que están relacionados principalmente con el sueldos del director ejecutivo y del encargado de marketing y ventas, la oficina que se utilizará (no desde el principio), internet y telefonía, gastos de marketing.
- Costos directos en los cuales el encargado de servicio y control de calidad es el más significativo.

Los costos mensuales promedio para el primer año de operación se muestran en las tablas 9 y 10. En el caso de los costos asociados al diseño de programas de RSE, su valorización considera horas de trabajo profesional para realizarlo, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 9: Resumen costos directos

Ítem	costo (\$)
Encargado de servicio y control de calidad (mensual)	700.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Resumen costos indirectos

Item	costo (\$)
Director ejecutivo	1.000.000
Encargado Marketing y ventas	500.000
Personal Administrativo	300.000
Oficina	250.000
internet y telefonía	90.000
servidor	30.000
Gastos de marketing	100.000
Total	2.270.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Costo por diseño de programa de RSE.

CARGO	HH/MES	\$/HH	TOTAL (\$)
Jefe Proyecto	80	11.500	920.000
Ayudante	80	7.500	600.000
Gastos operativos			150.000
TOTAL			1.670.000

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos costos mensuales y a las expectativas de crecimiento futuro se hace una proyección de los costos a 5 años de operación de la empresa, también se divide de en costos directos e indirectos y se muestra en las tablas 12 y 13 respectivamente.

Tabla 12: Proyección de costos indirectos a 5 años plazo.

Item	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Director ejecutivo	6.000.000	9.450.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Encargado Marketing y ventas	3.000.000	3.150.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Personal administrativo	1.800.000	1.890.000	1.984.500	4.167.450	4.375.823
Arriendo Oficina	1.500.000	3.000.000	3.150.000	3.150.000	3.307.500
internet y telefonía	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
servidor	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Contador externo	300.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Gastos de marketing	600.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total	14.640.000	20.730.000	28.219.500	31.394.700	32.802.435

Fuente: elaboración propia

Tabla 13: Proyección de costos directos a 5 años plazo

Item	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Encargado de servicio y control de	1.400.000	4.200.000	8.400.000	8.820.000	13.230.000
Diseño RSE	-	1.670.000	1.670.000	3.340.000	5.010.000
Total	1.400.000	5.870.000	10.070.000	12.160.000	18.240.000

Fuente: elaboración propia

Estas proyecciones muestran que los costos están fuertemente influenciados por las remuneraciones de los trabajadores, representando un alto porcentaje tanto de los costos directos como indirectos. En el caso de los costos directos, esto está directamente relacionado con la capacidad de él o los profesionales para satisfacer los servicios requeridos, se debe trabajar fuertemente en disminuir la capacidad ociosa de los trabajadores ligados directamente a los servicios, sobre todo al inicio, donde debido a los pocos clientes esas funciones pueden ser desempeñadas por otra persona en la empresa o por algún estudiante en una modalidad de práctica, lo cual disminuiría ese gasto fijo. El arriendo del lugar físico puede ser prescindible mientras existan buenos medios de comunicación con los clientes, sin embargo se ha considerado desde el séptimo mes para el cálculo de los costos indirectos.

6.4 Inversión requerida

El cálculo del capital de trabajo para el caso de una empresa de servicios como esta considera solamente los sueldos de los trabajadores que deben ser cubiertos durante los primeros 6 meses de trabajo donde no se esperan ingresos por venta de servicios. Ese será el ítem de inversión más significativo para la empresa. Representando más de un 70% de la inversión inicial. El detalle de los demás ítems considerados como inversión inicial se muestra en la tabla 14.

Tabla 14: Inversión inicial para la implementación de la empresa

Item	Inversión (\$)
Constitución de la empresa	30.000
Registro de PI	250.000
Software y página web	1.600.000
Computadores	600.000
Muebles de oficina	150.000
Materiales de oficina	100.000
Capital de Trabajo	7.320.000
Total	10.050.000

Fuente: elaboración propia

Los ítems computadores y Muebles de oficina consideran un periodo de depreciación de 5 años y 10 años respectivamente. La inversión en software se considera toda al inicio, sin embargo se realizará de acuerdo a las etapas descritas en el plan de implementación.

6.5 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Gracias a toda la información y supuestos utilizados fue posible proyectar Ingresos, costos y definir la inversión inicial, ahora esa información se utiliza para construir el estado de resultado y flujos de caja proyectados a un horizonte de 5 años. En la tabla 15 se expone los flujos de caja para los primeros 5 años de proyecto.

Tabla 15: Flujos de caja para un horizonte de 5 años de operación.

Estado de resultado y flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		12.245.000	29.345.000	42.445.000	57.020.000	80.860.000
Costos		-1.400.000	-5.870.000	-10.070.000	-12.160.000	-18.240.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		10.845.000	23.475.000	32.375.000	44.860.000	62.620.000
Remuneraciones Administrativas		-10.800.000	-14.490.000	-21.829.500	-25.004.700	-26.254.935
Otros GG y administrativos		-3.840.000	-6.240.000	-6.390.000	-6.390.000	-6.547.500
RESULTADO OPERACIONAL		-3.795.000	2.745.000	4.155.500	13.465.300	29.817.565
Depreciación		95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
UTILIDAD BRUTA		-3.890.000	2.650.000	4.060.500	13.370.300	29.722.565
Impuestos (20%)		778.000	-530.000	-812.100	-2.674.060	-5.944.513
UTILIDAD NETA		-3.112.000	2.120.000	3.248.400	10.696.240	23.778.052
UTILIDAD NETA (%)			9%	10%	24%	38%
Depreciación		135.000	135.000	135.000	135.000	135.000
INVERSIONES	-10.050.000	0	0	0	0	0
Inversion en activos fijos	-750.000					
Otros gastos iniciales	-1.980.000					
Capital de trabajo	-7.320.000					
FLUJO DE CAJA NETO	-10.050.000	-2.977.000	2.255.000	3.383.400	10.831.240	23.913.052
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-10.050.000	-13.027.000	-10.772.000	-7.388.600	3.442.640	27.355.692

Fuente: elaboración propia

6.6 Indicadores económicos

6.6.1 Tasa de descuento del proyecto

Para hacer la evaluación financiera de la empresa, se requiere de una tasa de descuento apropiada al escenario que el emprendimiento enfrenta y las características de riesgo que ello implica. Para definir esa tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM.

$$\text{Tasa de Descuento} = r_f + \beta (r_m - r_f) * F.S.$$

El valor de la tasa libre de riesgo (r_f) se obtuvo desde el sitio oficial del Banco Central el BCP a 5 años, encontrando un valor de $r_f = 5,07\%$.²⁴ Por su parte la prima de riesgo de mercado ($PMR = r_m - r_f$) que se considera para el cálculo de la tasa de descuento

²⁴ Valor consultado en www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.html

es 6,65% (Damodaran, 2015a). Por último se utiliza un β de 1,13, que es el mayor valor entre el β para educación y el β para software según Damodaran (2015b). Por último y debido al alto riesgo que implica el proyecto, se considera un factor de seguridad de 2,0. Con este valor, se calcula:

El valor de la tasa de descuento resulta:

$$\text{Tasa de Descuento} = 5,07 + 1,13 * (6,65) * 2,0 = 20,1\%$$

6.6.2 Cálculo de indicadores financieros

Dados los flujos de caja mostrados en el subcapítulo 6.5 el análisis siguiente es determinar la rentabilidad del proyecto con las herramientas financieras básicas para ello. De esta forma se determina primero la TIR (Tasa Interna de Retorno) para un horizonte de 5 años.

- TIR = 32%

A continuación se presenta el VAN (Valor Actual Neto) del proyecto en el mismo horizonte temporal y dada una tasa de descuento del 20,1% que fue calculada anteriormente según metodología CAPM.

- VAN = 5.764.000 Aprox.

Capítulo 7 Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en este plan de negocios, se complementan al análisis de mercado que se ha realizado y a la evaluación y planificación que se han descrito desde las diferentes miradas que tiene cada uno de los segmentos a los que Prácticas Sociales se dirige.

En este capítulo se abordará la viabilidad del plan de negocios desde el punto de vista técnico y financiero además de hacer un análisis de los factores críticos de éxito y como éstos fueron abordados en el plan de negocios para poder estructurar bases más sólidas para la empresa.

7.1 Viabilidad del plan de negocio

El plan de negocios no presenta dificultades desde el punto de vista técnico ya que la componente tecnológica en la que se basa el servicio, registro e interacción entre 2 segmentos, no es muy difícil de lograr, sólo se requiere que un desarrollador trabaje en

los requerimientos para el software y que programe lo que la empresa requiere como funcionalidades de la plataforma y la página web.

Desde el punto de vista financiero la empresa resulta rentable al hacer la evaluación con un horizonte de 5 años plazo. Dados los flujos de caja calculados a partir de la inversión inicial estimada y de las proyecciones de ingresos y costos realizadas, se realizó el evaluación financiera utilizando las herramientas matemáticas de evaluación financiera VAN y TIR. A partir de ambas se obtiene que la empresa resulta financieramente rentable a los 5 años, con un VAN de \$5.764.000 considerando la tasa de descuento de 20,1%, lo que implica que en 5 años se recupera totalmente la inversión, se obtiene la tasa de interés de 20,1% que se toma como referencia y la empresa agrega valor económico sobre el retorno buscado por \$5.764.000. La TIR aproximada de un 32%, nos indica que el proyecto es viable desde el punto de vista económico ya que el valor es superior a la tasa de descuento de un 20,1% exigida para el proyecto.

7.2 Factores críticos de éxito

7.2.1 Plan de marketing

Adquisición de nuevos clientes y usuarios

El éxito de las campañas en las IES para captar alumnos es fundamental, esto debe realizarse permanentemente porque su calidad de usuarios es de tiempo reducido y si bien pueden seguir registrados en el sistema y ver los proyectos, después de un tiempo ya no tendrán su condición de estudiante y por lo tanto ya no serán parte del segmento objetivo. En este sentido son muy importantes los socios estratégicos que se pueden conseguir en el interior de las instituciones y generar con ellos lazos más allá de las personas que puntualmente puedan ostentar un cargo, en etapas de expansión y crecimientos la implementación de marketing online para abarcar mayor territorio y diversidad de estudiantes también se presenta como una herramienta útil para enfrentar este factor crítico de éxito.

Por otro lado la estrategia para que las organizaciones se registren, basado en los *workshops* y en el marketing directo en las organizaciones es fundamental en la adquisición de clientes de la primera fase de la empresa. Luego los potenciales clientes deberán ser abordados con una propuesta técnica que les agregue valor en su plan de estudios para el caso de las IES o en la estrategia de RSE que quieran adoptar las empresas.

Retención de los antiguos y calidad de servicio.

La retención de los clientes es fundamental tanto para las organizaciones registradas, como para las IES que decidan tener un programa de prácticas sociales gestionado por la empresa. Un cliente que se mantiene registrado y activo sigue generando valor a la empresa en el largo plazo y desde el punto de vista práctico es menos costoso mantener a un cliente que adquirir uno nuevo. El marketing relacional tiene un rol clave en esta mirada de retención de clientes. Al tener a todos sus clientes registrados (un importante

activo de la empresa) la empresa puede interactuar con la base de datos lo que hace posible conocer como están evolucionando y proyectar o desarrollar nuevos servicios o complementar los existentes en función de lo que los segmentos quieran. Esto se trata de mantenerse al tanto de lo que las organizaciones buscan y ver cómo establecer el link con los estudiantes para brindarles las oportunidades que ellos necesitan.

Mejorar el servicio que Prácticas Sociales ofrece, también es una característica fundamental para mantener a los clientes satisfechos y conectados con la empresa. Esto es parte de lo que se define como calidad dentro de la empresa y se basa en retroalimentaciones durante la ejecución de los proyectos y al terminarlos, es un monitoreo del viaje y el resultado para mediar e intervenir en los casos que alguna de las partes sienta que no se está logrando el objetivo por el cual está participando del proyecto.

Se considera invertir en investigación y desarrollo en etapas tempranas de la empresa en la medida de que se obtenga financiamiento específico para ello, a partir de la postulación a proyectos. En caso contrario, se considerará la inversión en este ítem una vez que la empresa alcance una estabilidad económica.

7.2.2 Financiamiento

El financiamiento del proyecto sobre todo en la etapa inicial es crítico. Se necesita un capital de trabajo de poco más de 10 millones, para los primeros meses de trabajo donde no habrá ingresos. Para ello se buscará postular a fondos de financiamiento para emprendedores que permitan obtener fondos para desarrollar el software o para la adquisición de clientes, por mencionar algunos ejemplos. En el capítulo 6.1 se mencionan todas las posibles fuentes para levantar fondos a las cuales la empresa o el fundador puede optar incluso antes de lanzarse al proyecto, que permitirían justamente financiar la puesta en marcha, el desarrollo de la plataforma y los costos asociados a la estrategia de marketing que se ha propuesto. En caso de no contar con este financiamiento inicial, se depende demasiado de las proyecciones financieras realizadas, lo cual pone al emprendimiento en un escenario mucho más riesgoso frente a cualquier supuesto que no se cumpla.

Luego de superada la etapa donde no habrá ingresos por servicios es fundamental que se vigile el cumplimiento de las proyecciones financieras que se hicieron, que se alcancen las 80 organizaciones registradas el primer año ya marcará una tendencia con respecto a la necesidad de mayor empuje en alguna de las áreas. La revisión de los precios de los servicios también debe realizarse en periodos semestrales al menos, especialmente si es que no se están cumpliendo las proyecciones en cuanto a la cantidad de servicios prestados.

La empresa afortunadamente cuenta con distintas formas de financiamiento a través de los servicios que ofrece, lo que inicialmente se veía un poco limitado, a partir de las entrevistas e información de mercado obtenida abrió otras oportunidades de desarrollo que se plantearon para una segunda fase de implementación en el segundo año de la empresa.

7.2.3 Socios claves.

Una parte importante del éxito de este plan de negocios radica en la interacción con los socios claves. Se debe considerar socios estratégicos para la difusión, dado que existen limitaciones de capacidad en el equipo de trabajo, cualquier asociación que permita incrementar el alcance de la difusión es de gran importancia. Los centros de estudiantes, los jefes de carrera o cualquier otro socio que permita llegar de manera más directa a los estudiantes cumplen con este criterio.

Las empresas internacionales que tienen mayor experiencia en el desarrollo de este servicio y el *know how* que se puede obtener de sus errores y aciertos. La revisión de sus páginas web y los servicios adicionales que brindan para mantener la interacción con los usuarios y clientes permite generar ideas para la empresa. Las conversaciones con la fundadora de Milaana (empresa Australiana dedicada a conectar estudiantes con espacios de desarrollo en proyectos sociales) se establecen como un mecanismo de mejora permanente en la forma en que los servicios se entregan. Del mismo modo las proyecciones de abrir las barreras territoriales y llevar o traer alumnos de un país a otro se ve mucho más fácil de lograr si se cuenta con la empresa que funciona como contraparte del servicio en el otro país.

Capítulo 8 Conclusiones

Las prácticas profesionales son una actividad curricular de gran relevancia en la formación de los estudiantes. Esta actividad permite establecer la conexión entre el conocimiento y formación teórica y la realidad laboral a la que se deberán enfrentar los profesionales una vez finalizado su plan de estudios. Sin embargo, no todas las instituciones de educación superior o carreras, ofrecen a sus alumnos instancias apropiadas para realizar esta actividad, en muchos casos los alumnos deben buscar los lugares para hacer su práctica e incluso no siempre cuentan con la atención y apoyo que la actividad requiere desde su institución.

Este documento incluye todas las características del plan de negocios que se desarrolló para la creación de una empresa que prestará servicios como canalizador entre las organizaciones que necesiten realizar proyectos sociales y los estudiantes que buscan obtener experiencia laboral a través de sus prácticas profesionales. Prácticas Sociales se funda sobre la base de experiencias internacionales donde las empresas (sitios web) son medios ampliamente utilizados para postular a prácticas.

Existen empresas a nivel internacional que se dedican exclusivamente a promover las prácticas en el área social y que buscan generar oportunidades para los jóvenes desde esa perspectiva de desarrollo futuro. Milaana es una de ellas y es parte importante del proyecto por la colaboración que presta al desarrollo de este emprendimiento desde la experiencia y el *know how* que ellos han adquirido.

La empresa se posiciona desde los servicios como una plataforma multilateral que conecta varios segmentos de usuarios y clientes. Por una lado se encuentran las organizaciones que incluyen a OSFL y OCFL, en estas últimas se reconoce 2 subsegmentos: las Empresas B y las empresas que desarrollan programas de RSE, todos ellos son potenciales clientes de la empresa. Desde el otro lado se encuentran los usuarios que son los estudiantes que buscan realizar sus prácticas, pero además este lado de la plataforma considera como clientes a las IES y carreras que requieren que sus estudiantes tengan experiencia de trabajo práctico antes de salir al mercado laboral.

Para cada uno de esos segmentos existe una propuesta de servicio particular que se resume en 4 servicios pagados y uno gratuito:

- Publicación de proyectos por parte de las organizaciones: la empresa provee la plataforma para la promoción de los proyectos y permite la postulación de estudiantes a ellos.
- *Workshops* para que las organizaciones obtengan mayor provecho de la práctica que están ofreciendo.
- Diseño y gestión de programas de prácticas para las IES y/o carreras: propone la externalización del servicio de prácticas (como proyectos sociales) que incluye la postulación, el monitoreo y seguimiento, y la evaluación de los estudiantes.
- Diseño de programas de RSE para las empresas privadas: que permiten a las empresas ser un aporte a la comunidad dando oportunidades a los jóvenes y a la

vez trabajar en algún proyecto específico dentro de su desarrollo como empresa sustentable

- Registros y postulación: tanto el registro de las organizaciones como de los estudiantes es un servicio sin costo, pero además los estudiantes pueden postular a todas las ofertas de práctica que ellos deseen sin mediar pago alguno.

Los 3 pilares fundamentales que se identificaron para que la empresa tenga éxito son: Marketing, financiamiento y socios estratégicos. A partir de los planes diseñados para abordar cada uno de estos puntos la empresa busca fortalecer su posición en el mercado y superar las dificultades que puedan poner en riesgo su crecimiento. El marketing se enfoca en la captación de nuevos clientes y usuarios y luego en la retención de los clientes basándose en la calidad de servicio que se les entrega. En cuanto al financiamiento se requiere un capital inicial alto (10 millones aproximadamente) y luego de esfuerzos por cumplir con las proyecciones realizadas en cuanto a costos e ingresos. Se establecen metas de cantidad de organizaciones registradas y utilizando el servicio. Por último se plantea el trabajo constante en mantener y enriquecer las relaciones con los socios estratégicos, considerando como tal a: Centros de alumnos y federaciones de estudiantes, Portales web relacionados con estudiantes y universidades, Milaana, como socio internacional de desarrollo y oportunidades, Organizaciones que apoyan a los proyectos sociales y Sistema B.

Se destaca finalmente que el plan de negocios no presenta mayores dificultades desde el punto de vista técnico ya que la componente tecnológica en la que se basa el servicio, registro e interacción entre 2 segmentos, no es compleja técnicamente. Desde el punto de vista financiero, al hacer la evaluación con un horizonte de 5 años plazo y con la proyección en un escenario medio realizado, la empresa muestra ser rentable basado en la evaluación financiera realizada utilizando VAN y TIR. A partir de ambas se concluye que la empresa resulta financieramente rentable a los 5 años, con un VAN de \$5.764.000 considerando una tasa de descuento de 20,1%. La TIR aproximada de un 32%, en tanto, nos indica que el proyecto es viable desde el punto de vista económico ya que el valor es superior a la tasa de descuento de un 20,1% exigida para el proyecto.

Glosario

CFL	Con fines de lucro
CFT	Centro de Formación Técnica
IES	Institución de Educación Superior
OCFL	Organización con fines de lucro
OSFL	Organización sin fines de lucro
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIES	Servicio de Información de Educación Superior

Bibliografía

Acción (n.d.). Somos. [En línea]. <http://accionag.cl/somos/>. [Consulta: 26 de Octubre de 2014]

Barroso, C. y Martín, E. (1999). Marketing relacional. ESIC.

Belch, G., Belch, M., Kerr, G., y Powell, I. (2008) *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill, Sydney.

Brokering abogados (n.d.). Sociedades por acciones. [En línea]. <http://www.brokering.cl/sociedades-por-acciones-spa/>. [Consulta: 5 de Febrero de 2015]

CEEI (2006) Guía para la Creación de Empresas. Plan de Empresa. [En línea]. <http://www.emprendeastur.es/Recursos/PLANEMPRESA.PDF>. [Consulta: 28 de Noviembre de 2014]

Cobo, F. Hervé, A. y Aparicio, M. (2010). Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLIII 373-392 / ISSN: 1133-3677

Comunidad Organizaciones Solidarias (n.d.). Información legal para OSFL. <http://www.comunidad-org.cl/>

Corfo (n.d.). [en línea]. <http://www.corfo.cl/inicio>. [Consulta: 8 de Febrero de 2015].

Chile Atiende (2013). Tu empresa en un día. [En línea]. <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/21409>. [Consulta: 30 de Noviembre de 2014]

Damodaran, A. (2015a). Country Default Spreads and Risk Premiums. [En línea]. http://people.stern.nyu.edu/Adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html. [Consulta: 12 de Febrero de 2015].

Damodaran, A. (2015b). Betas By Sector. [En línea]. http://people.stern.nyu.edu/Adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. [Consulta: 12 de Febrero de 2015].

Dirección del trabajo (n.d.). Centro de consultas laborales. [En línea]. <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60783.html>. [Consulta: 02 de Diciembre de 2014]

Embajada de Australia, n.d.). Requisitos para la solicitud de una visa de estudiante. [En línea]. <http://chile.embassy.gov.au/sclecastellano/Generalinfo.html>. [Consulta: 30 de Enero de 2015].

Guile, D. and Lahiff, A. (2013) *Internship: Conventional Wisdom, Models & Recommendations*. London: Institute of Education, University of London.

Hagiu, A., and Wright, J. (2011). Multi-Sided Platforms. Harvard Business School Working Paper, No. 12-024.

Helyer, R. (2010). *The Work-Based Learning Student Handbook*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC, Madrid.

MIDESO (n.d.). ¿Qué es el registro de fundaciones. [En línea]. <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/que-es-fundaciones/>. [Consulta: 25 de Octubre de 2014]

Ministerio de Economía (2014). *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*. [En línea]. <http://www.agendaproductividad.cl/estado-de-avance-por-medida>. [Consulta: 3 de Febrero de 2015]

Mi Futuro, (n.d.a). *Compendio Histórico de la educación superior*. [En línea]. <http://www.mifuturo.cl/index.php/estudios/estructura-compendio>. [Consulta: 20 de Octubre de 2014]

Mi Futuro (n.d.b). *Tipos de institución*. [En línea]. <http://www.mifuturo.cl/index.php/donde-y-que-estudiar-2/tipos-de-institucion>. [Consulta: 20 de Octubre de 2014]

MISP, Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2014). *Departamento de Extranjería y Migración. Tipos de residencia de Estudiante*. [En línea]. <http://www.extranjeria.gob.cl/residencia-de-estudiante/formularios-y-requisitos/#capitulo4>. [Consulta: 30 de Enero de 2015]

Neugebauer, J. (2009). *Investing in The Future: The Essential Role of Student Placements*.

Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley

Prochile (n.d.). *Sustentabilidad*. [En línea]. <http://www.prochile.gob.cl/sustentabilidad/sustentabilidad/>. [Consulta: 25 de Enero de 2015]

Sainz de Vicuña, J. (2004). La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 61, 30-35.

SIES (2013). *Informe Matrícula 2013*.

Sistema b, (n.d.a). *Nosotros*. [En línea]. <http://www.sistemab.org/espanol/el-movimiento-global>. [Consulta: 25 de Octubre de 2014]

Sercotec (n.d.). [en línea]. <http://www.sercotec.cl/Home.aspx>. [Consulta: 8 de Febrero de 2015].

Sistema b, (n.d.b). *La empresa b*. [En línea]. <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>. [Consulta: 25 de Octubre de 2014]

Universidad Johns Hopkins (2006). *Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro*, PNUD.

Anexos

Anexo A: Encuesta de Prácticas profesionales

Análisis y limpieza de la información

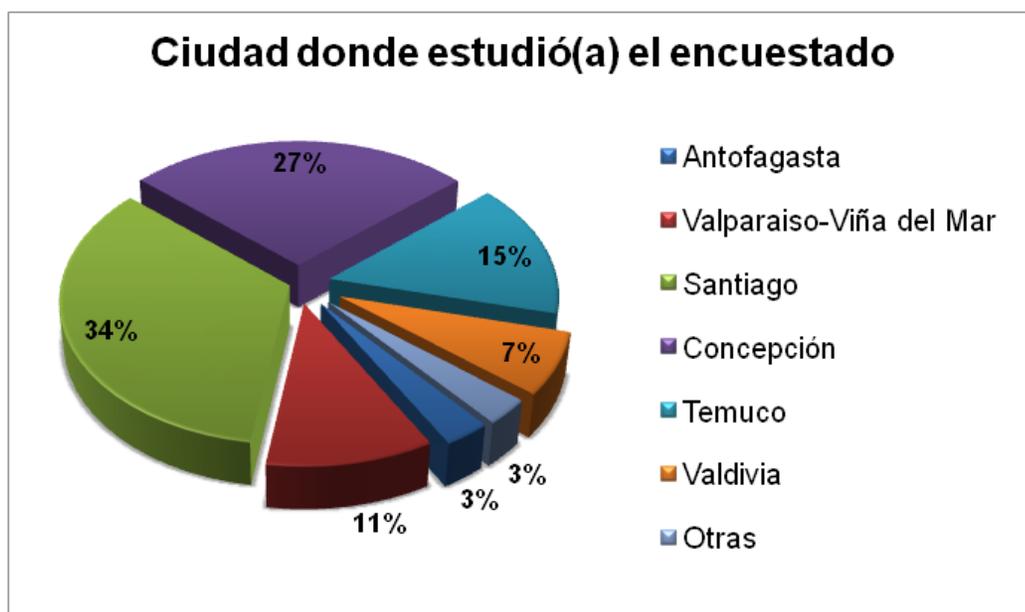
De un universo de 173 encuestas recibidas exitosamente, lo primero que se hizo fue una limpieza de información, resultando en un total de 170 encuestas que habían completado la encuesta de acuerdo a las indicaciones señaladas. Las 3 encuestas restantes fueron descartadas por estar incompletas y no contener información relevante.

Caracterización de los encuestados

Del total de 170 encuestas válidamente analizadas la muestra está compuesta por un 54% de hombres y un 46% de mujeres. La gran mayoría de los encuestados 94% estaba estudiando o había estudiado en una Universidad, el 6% restante pertenecía a Un IP o CFT. Si bien el rango de estudiantes de acuerdo al año de titulación va desde 1995 hasta el 2019, el 87,6% de la muestra habían terminado estudios al año 2013, sólo un 3,5% lo había hecho antes del 2000 y un 78,2% se tituló o espera titularse después del 2005, por lo que se puede decir que la muestra representa de buena manera la realidad actual de la educación en Chile.

Si analizamos el perfil de los encuestados en relación a las ciudades donde estudiaron, se observa que la mayor parte de ellos, un 34%, lo hizo en Santiago, un 27% en Concepción, destacando también Temuco, Valparaíso – Viña del Mar, Valdivia y Antofagasta entre las ciudades que más se repitieron.

Figura 12: Estadísticas Geográficas de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

El total de los encuestados pertenecen a 53 carreras diferentes, que se distribuyen de acuerdo al gráfico, por carrera o agrupados por área de conocimiento. La mayor parte de ellos corresponden a las carreras de Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería Civil con un 15% y 14% respectivamente.

Figura 13: Distribución porcentual de carreras entre los estudiantes encuestados.



Fuente: elaboración propia.

Resultados de la encuesta

Los resultados más importantes obtenidos a partir de la encuesta señalan:

La condición de obligatoriedad de la práctica en las distintas instituciones y carreras es un dato que no está suficientemente agregado en ningún estudio sobre educación superior. Por eso cualquier referencia en relación al porcentaje de estudiantes que tienen que realizar una práctica de forma obligatoria para terminar su plan de estudios es de gran ayuda para definir un tamaño de mercado de usuarios más precisa. Al consultar en la encuesta si la práctica en sus carreras era una actividad obligatoria u optativa, un 76,4% respondió que era obligatoria.

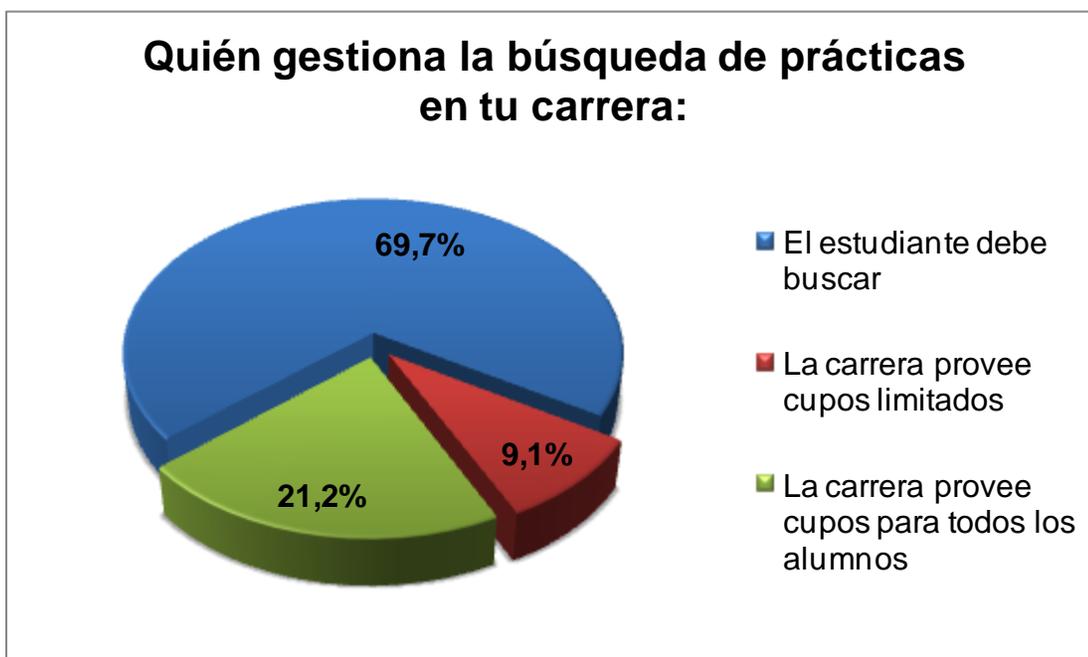
Figura 14: Obligatoriedad de la práctica como actividad dentro del plan de estudios.



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo a pesar del alto porcentaje de obligatoriedad de la práctica, sólo unas pocas carreras se preocupan de proveer espacios para que los estudiantes realicen dicha actividad. Al consultar quién debía gestionar la búsqueda de las prácticas, casi un 70% de los encuestados aseguró que el mismo estudiante debía encontrar el lugar donde hacer su práctica

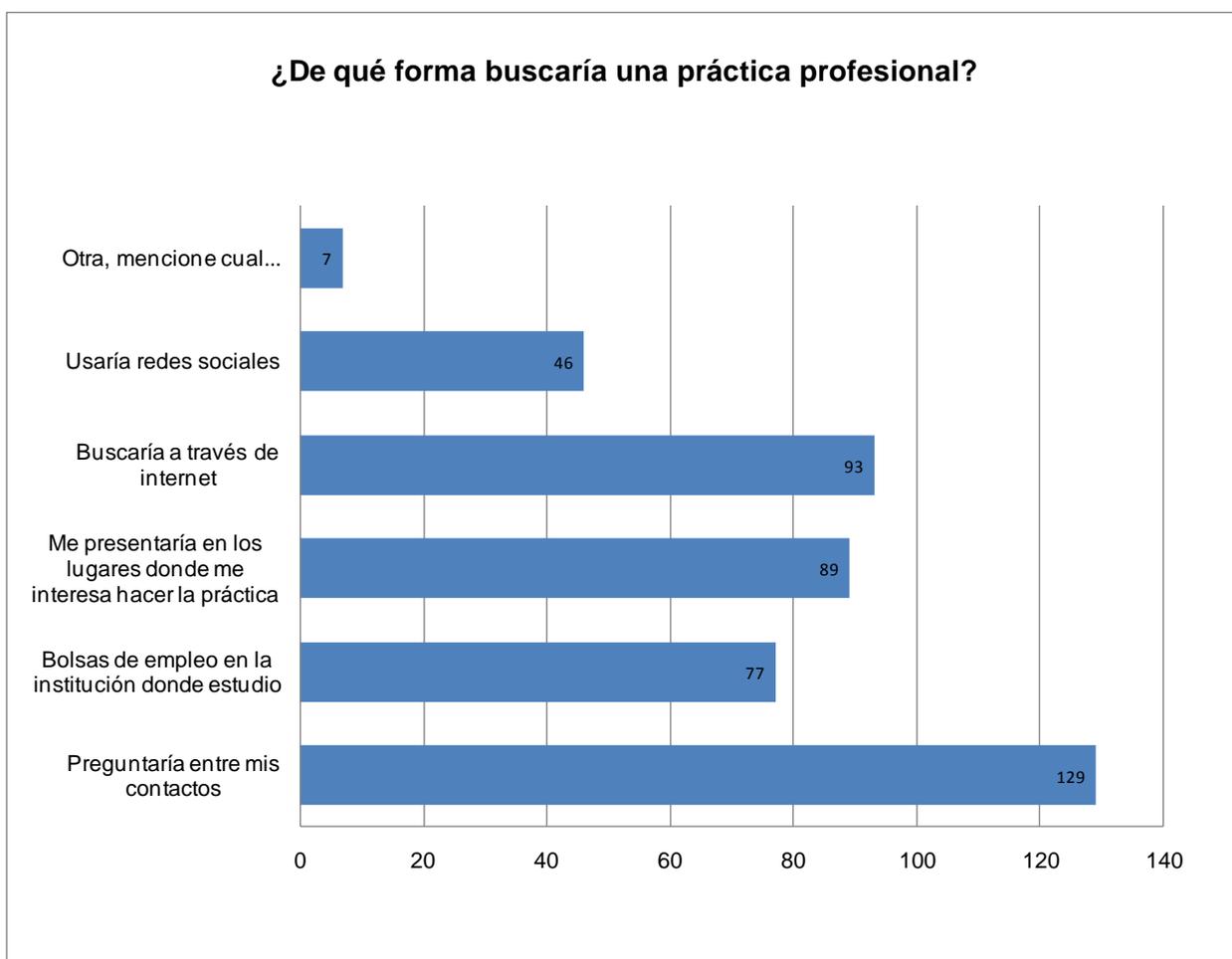
Figura 15: ¿Quién hace la búsqueda de prácticas para los estudiantes?



Fuente: elaboración propia.

Al conocer esa realidad de autogestión del alumno en la búsqueda del lugar de práctica, parece interesante conocer cómo hacen esa búsqueda y ante esa pregunta, de los 165 encuestados que respondieron satisfactoriamente, se destaca que la principal forma es preguntar entre los contactos con un 78,2%, la búsqueda por internet se posiciona en segundo lugar con un 56,4% y las bolsas de empleo de las IES aparecen recién en cuarto lugar con un 46,7%. Esto demuestra que además de que un gran porcentaje de las carreras no provee las plazas para las prácticas, tampoco el apoyo de las IES en la búsqueda es considerado como una de las primeras opciones.

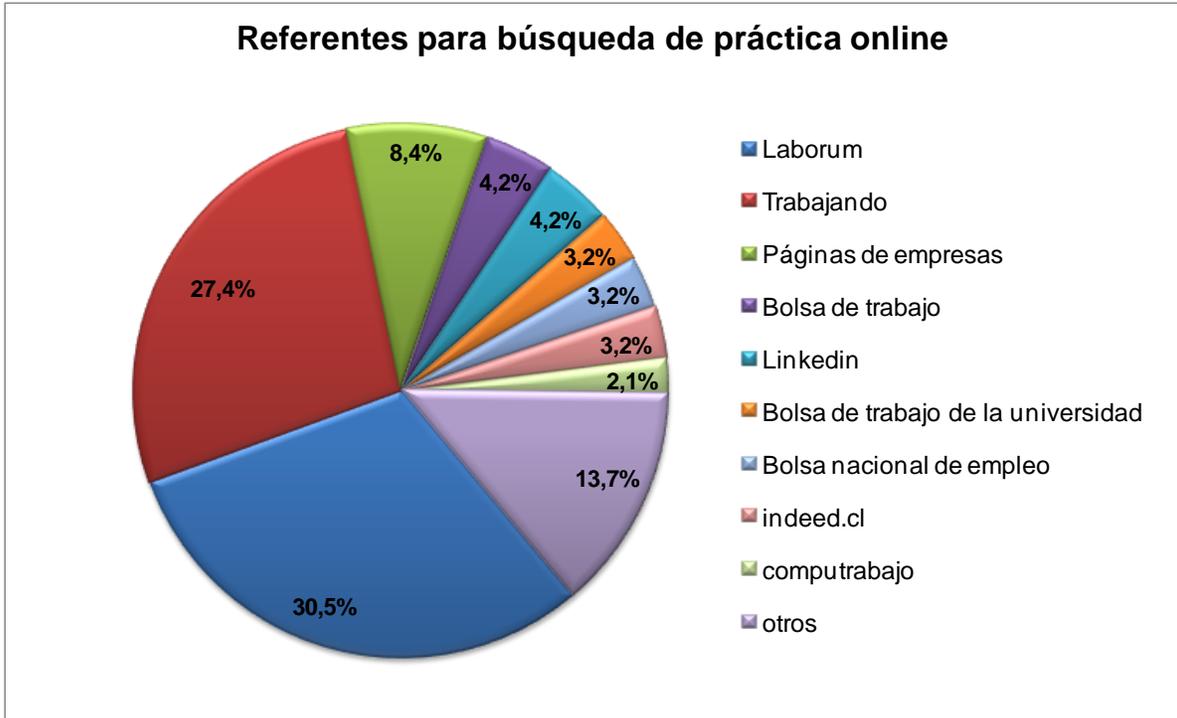
Figura 16: Medios que usa el estudiante para encontrar una práctica.



Fuente: elaboración propia.

Del total de personas encuestadas sólo un 31,2% declaró conocer alguna forma online para la búsqueda de prácticas. Entre ellos los sitios web que más se mencionaron fueron Laborum y Trabajando, con un 30,5% y 27,4% respectivamente, luego aparecen las páginas de las empresas para la búsqueda específica de práctica en alguna de ellas. Aparecen dentro de las opciones mencionadas otras páginas especializadas en búsqueda de trabajo y que permiten las prácticas también, como linkedin, indeed o bolsa nacional de empleo. Finalmente, en otros, con una mención cada uno aparecen páginas como Universia, bumeran, mercado laboral, pegas con sentido, prácticas con sentido. Este desglose se puede ver a continuación en la figura 17.

Figura 17: Formas de búsqueda de prácticas online más mencionadas



Fuente: elaboración propia.

Para entrar en un ámbito más específico de las prácticas se les consultó a los encuestados por el nivel de interés que les generaba realizar una práctica en un proyecto social, ante lo cual un 63,7% declaró estar muy interesado o completamente interesado, sólo un 2,4% dice no estar nada interesado en esta opción.

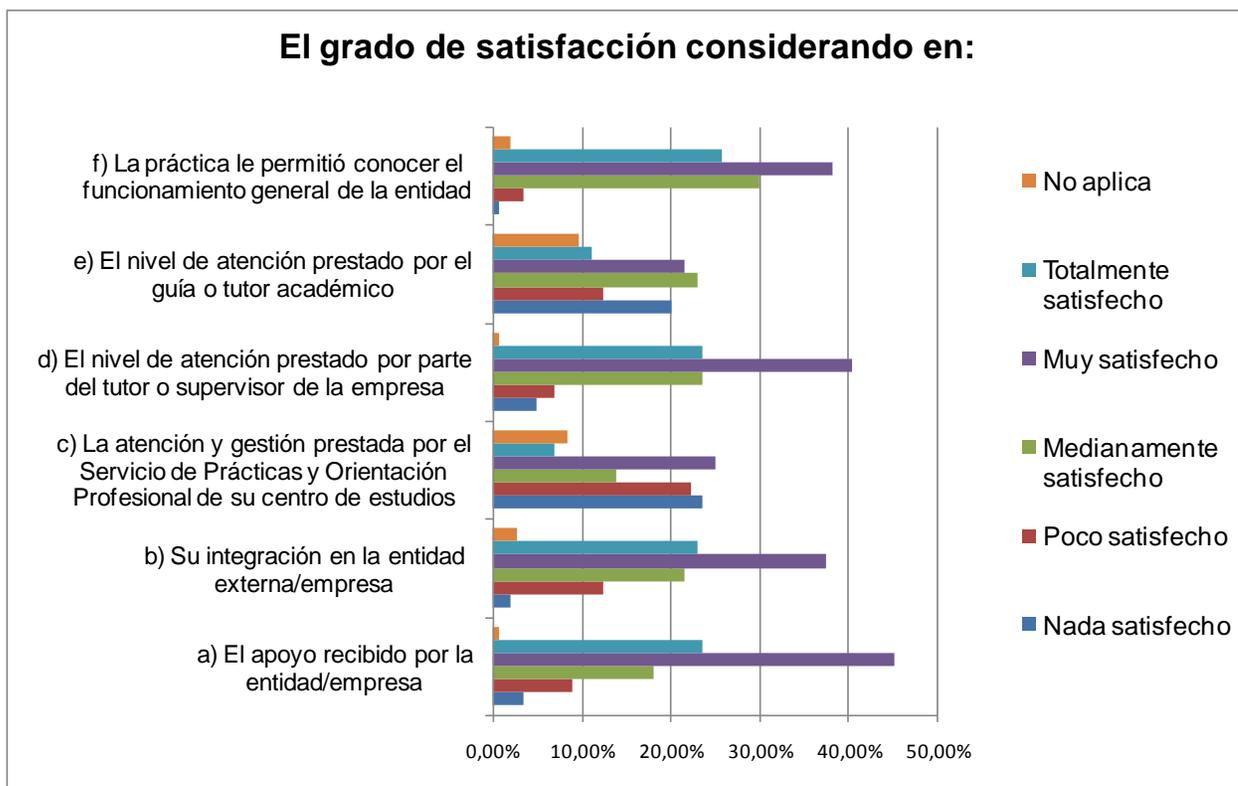
Figura 18: Interés por hacer una práctica en un proyecto social



Fuente: elaboración propia.

Cuando se les consulta por el grado de satisfacción que tuvieron en distintos aspectos al realizar su práctica. En general los aspectos relacionados con la empresa fueron mejor evaluados que los relacionados con sus centros de estudio. En relación a la IES se señala que un 45,8% de los encuestados está poco o nada satisfecho con por la atención y gestión del servicio de prácticas u orientación de su centro de estudios. Un 32,6% está desconforme con el nivel de atención prestado por el guía o tutor académico. Además, cerca de un 10% en ambas preguntas señala que no aplica ese aspecto, lo que se puede entender como que no existe el guía o la el servicio en su IES.

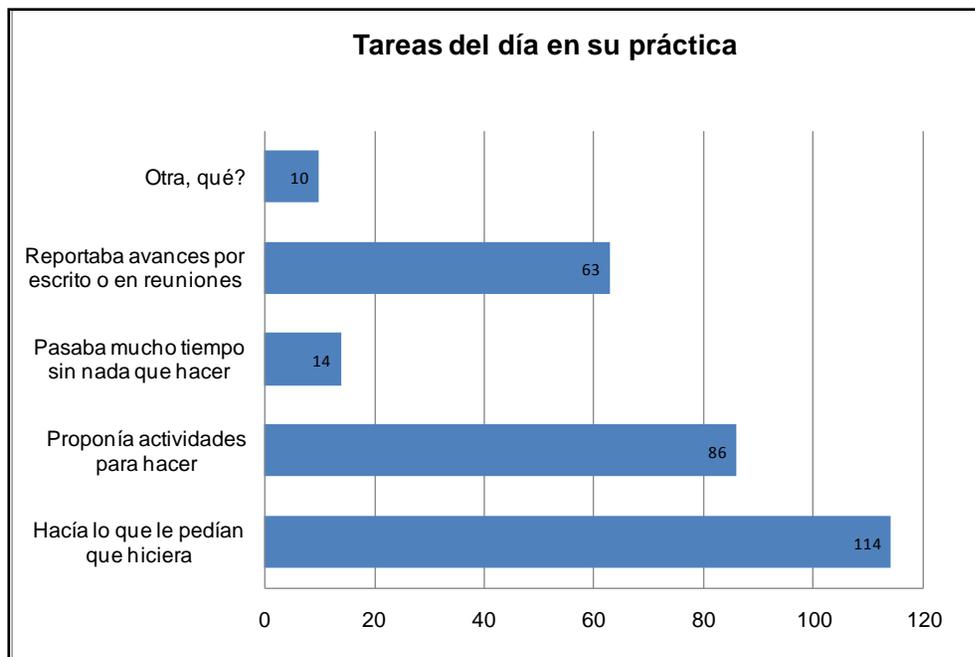
Figura 19: Nivel de satisfacción en distintos aspectos de la práctica



Fuente: elaboración propia.

Ante la consulta respecto a las tareas que desempeñaba en su práctica, de 143 encuestados que respondieron esta pregunta, la mayoría (casi un 80%) aseguró que seguía las instrucciones que le daban en el día a día, un 60% señaló ser propositivo en las tareas diarias y un 45,5% indicó que debía reportar avances por escrito o en reuniones. Cerca de un 10% reconoció que pasaba mucho tiempo sin nada que hacer.

Figura 20: Tareas del día a día durante las prácticas.



Fuente: elaboración propia.

Otro dato relevante acerca de las prácticas es el tiempo de duración que tienen. De acuerdo a la información entregada por nuestros encuestados la práctica con una duración es 2 meses es la más común, con una frecuencia de 34,2%. Un 51,4% de los casos corresponde a prácticas que tienen una duración de 3 o más meses y de esa cantidad un 22,6% de las prácticas tienen una duración de al menos 6 meses.

Figura 21: Duración de la práctica profesional



Fuente: elaboración propia.

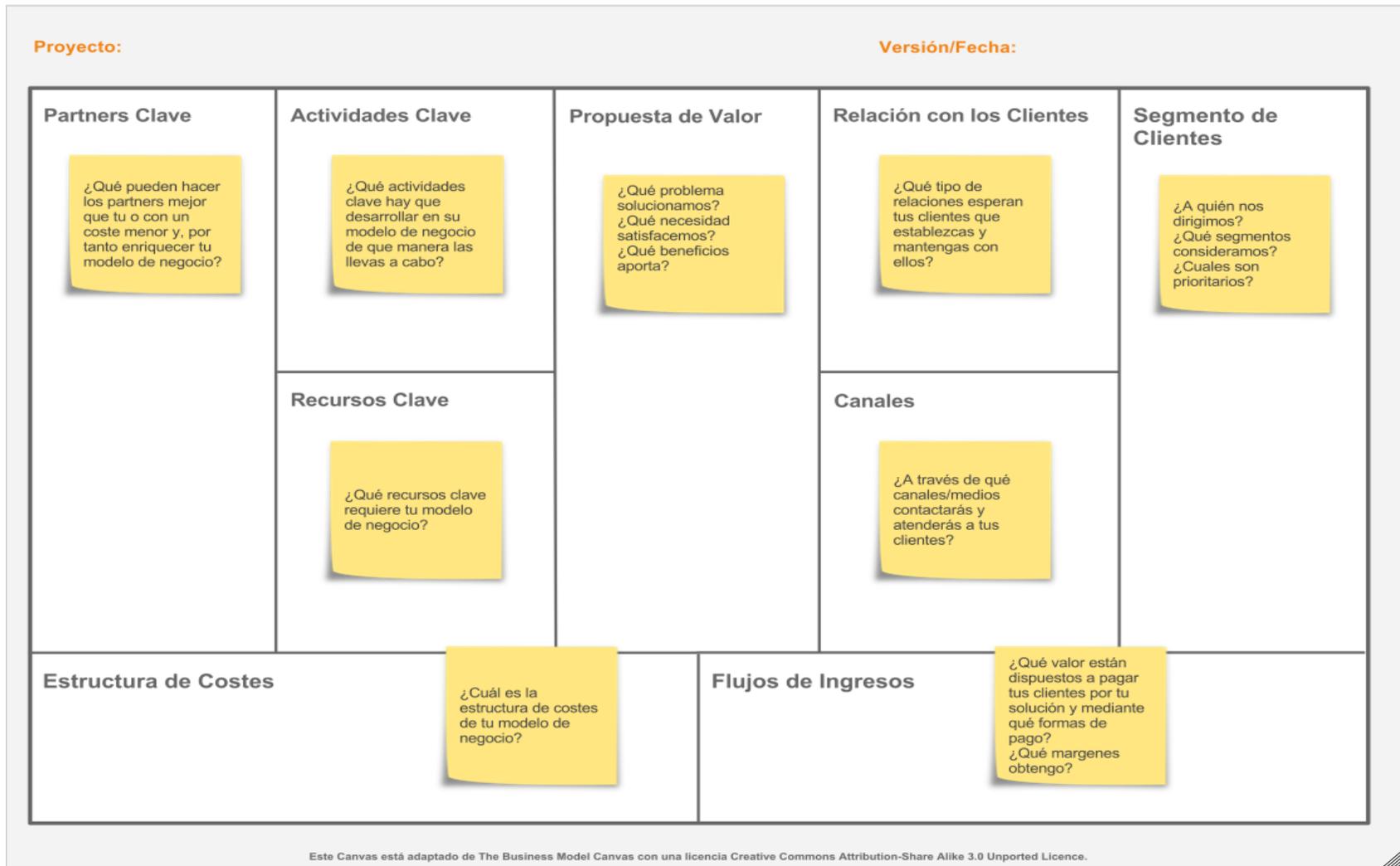
Finalmente un último resultado que destacar dice relación con la generación de contactos profesionales. Un 47,2% de los encuestados dice no mantener contacto profesional con ninguna de las personas que conoció en su práctica y sólo un 9,2% lo hace con 5 o más personas.

Figura 22: Generación de contactos profesionales



Fuente: elaboración propia.

Anexo B: Esquema Gráfico del modelo CANVAS ²⁵



²⁵ Imagen consultada en <http://advenio.es/crea-tu-business-model-canvas-con-google-docs/>

Anexo C: Esquema CANVAS Organizaciones

The Business Model Canvas

Designed for:
PRACTICAS SOCIALES

Designed by:
LUIS GONZALEZ

On: 15-11-14

Iteration # 1

<p>Key Partners Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <ul style="list-style-type: none"> - centro de alumnos y federaciones de estudiantes, para llegar a los alumnos. - portales web relacionados con estudiantes y universidades como Universia. - Milaana, Empresa similar Australiana. - organizaciones de apoyo a OSFL. - sistema B. 	<p>Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de diseño e innovación constante - revisión de proyectos que proponen las empresas. - evaluar a la organización - obtener información sobre las organizaciones, entrevistas, noticias etc. 	<p>Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <ul style="list-style-type: none"> - un espacio para que las organizaciones promuevan sus causas entre los futuros profesionales de Chile. - crear una práctica enfocada en obtener beneficios para las organizaciones a partir de proyectos que contribuyan a su desarrollo. - Generar compromiso de los estudiantes con las organizaciones donde trabajan. - Apoyarlos en el diseño de las prácticas (proyectos) en base a workshops o consultorías. 	<p>Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada para fortalecer un compromiso de largo plazo - cocreación con las organizaciones 	<p>Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>OSFL corporaciones (ONGs) y fundaciones.</p> <p>OCFL, subsegmento Empresas B.</p> <p>OCFL, subsegmento Empresas con proyectos de RSE</p>
<p>Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>el costo principal corresponde a salarios. como costo fijo será el equipo de planta que se contrate. Como costo variable dependerá de la cantidad de proyectos que se deban diseñar y el total de alumnos que se tenga en posiciones de práctica. La fuerza de ventas desde este lado de la plataforma es clave.</p>		<p>Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <ul style="list-style-type: none"> - pago por la publicación de la práctica en la página web. - pago por workshops diseño de la práctica (proyecto) en caso de que se requiera. - pago por diseño de programa de RSE. 		

www.businessmodelgeneration.com

Anexo D: Esquema CANVAS Estudiantes e IES

<h2>The Business Model Canvas</h2>		Designed for: PRACTICAS SOCIALES	Designed by: LUIS GONZALEZ	On: dd/mm/aa 15/11/14
Iteration # 2				
Key Partners <small>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</small> <ul style="list-style-type: none"> - centro de alumnos y federaciones de estudiantes, para llegar a los alumnos. - portales web relacionados con estudiantes y universidades como Universia. - Milaana, Empresa similar Australiana. - organizaciones de apoyo a OSFL. - sistema B. 	Key Activities <small>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</small> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones constantes de la página. - Generación y revisión de proyectos - Solicitar retroalimentación del alumno acerca del proyecto. - evaluar al estudiante - obtener información sobre las organizaciones. 	Value Propositions <small>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</small> <p>ESTUDIANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un espacio para que ellos encuentren prácticas con un enfoque social o ambiental. - un proyecto para ejecutar. - una estructura de práctica guiada para generar más beneficios. - complementar la formación académica y desarrollar habilidades como planificación y liderazgo - Generar una sólida red de contactos profesionales - flexibilidad horaria. <p>INSTITUCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un sector de desarrollo para sus estudiantes - Externalizar el proceso de evaluación - gestionar demanda de los alumnos y diseñar prácticas para ellos. 	Customer Relationships <small>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</small> <ul style="list-style-type: none"> - generar una comunidad con los estudiantes registrados. - servicio de búsqueda y postulación automatizado. - comunicación permanente - Mejoras al servicio via retroalimentación (co-crear) - asistencia personalizada para crear relaciones de largo plazo. - cocreación con las instituciones 	Customer Segments <small>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</small> <p>Estudiantes de educación superior técnica y profesional.</p> <p>Instituciones a las que pertenecen esos estudiantes. (Universidades que están invirtiendo en este tipo de recursos educativos) U de Chile, UDP, DUOC, INACAP</p>
	Key Resources <small>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small> <ul style="list-style-type: none"> - Software para el registro, la postulación e interacción entre estudiantes y empresas - Fuerza de difusión y ventas - Org. y proyectos atractivos - Videos y fichas de presentación de las empresas. - formato para evaluación y retroalimentación 		Channels <small>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</small> <ul style="list-style-type: none"> - Página web de la empresa. - Charlas y difusión directa para crear conciencia del servicio. - Website de federación y canales de asociados en general - encuestas de satisfacción de los estudiantes - ventas directa en instituciones - Informes personalizados de cada estudiante y estadísticas generales. 	
Cost Structure <small>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</small> <p>el costo principal corresponde a salarios. como costo fijo será el equipo de planta que se contrate. Como costo variable dependerá de la cantidad de proyectos que se deban diseñar y el total de alumnos que se tenga en posiciones de práctica. La fuerza de ventas estará fuertemente ligada a los socios claves</p>		Revenue Streams <small>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</small> <ul style="list-style-type: none"> - sin costo para el estudiante - publicidad - pago fijo por suscripción al servicio de búsqueda y generación de prácticas en proyectos sociales. - pago de acuerdo al número de posiciones de práctica tomadas finalmente 		

www.businessmodelgeneration.com

Anexo E: Formulario para evaluación de las prácticas.

EVALUACIÓN DE MITAD DE PRACTICA

RESUMEN

ORGANIZACIÓN

TITULO DEL PROYECTO

SUPERVISOR CARGO

ESTUDIANTE CARGO

RESUMEN DEL PROYECTO

REPLANTEAO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y DE LA POSICIÓN
(DEBE LLENAR EL ESTUDIANTE)

	TOTALMENTE DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
EL PROYECTO ESTÁ ALINEADO CON LOS OBJETIVOS Y LOS ENTREGABLES	0	0	0	0	0
EL NIVEL DE FEEDBACK DEL SUPERVISOR HA SIDO ADECUADO	0	0	0	0	0
LAS ACTUALIZACIONES SEMANALES SON EFECTIVAS Y UTILES	0	0	0	0	0
EL PROYECTO ES INTERESANTE Y UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE VALIOSA	0	0	0	0	0
ESTOY DESARROLLANDO HABILIDADES CON EL PROYECTO	0	0	0	0	0

REFLEXION DE TU EXPERIENCIA HASTA AHORA:

QUE HA SIDO LOGRADO
SATISFACTORIAMENTE EN EL
PROYECTO

QUE DESTACARÍAS DE TU
EXPERIENCIA

QUE DESAFÍOS HA ENFRENTADO
EL PROYECTO O TÚ EN EL
DESARROLLO DE ÉL

QUE TAREAS INESPERADAS HAN
AFECTADO TUS ACTIVIDADES
DURANTE LA PRACTICA

COMO PODRÍA MEJORAR TU
EXPERIENCIA EN EL PROYECTO Y
EN LA PRACTICA EN GENERAL

EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y DEL ESTUDIANTE
(DEBE LLENAR EL SUPERVISOR)

	TOTALMENTE DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ESTOY SATISFECHO CON LOS RESULTADOS DEL PROYECTO EN RELACION A LOS OBJETIVOS Y LOS ENTREGABLES	0	0	0	0	0
EL ALUMNO EN PRACTICA HA SIDO DEDICADO Y PROACTIVO	0	0	0	0	0
EL ALUMNO HA PARTICIPADO EN REUNIONES Y HA SIDO PUNTUAL	0	0	0	0	0
EL SEGUIMIENTO Y REVISION DEL PROYECTO HA SIDO EFECTIVO Y UTIL	0	0	0	0	0
PUEDO PER EL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA	0	0	0	0	0

EN TU OPONION, HASTA AHORA:

AREAS CLAVES EN QUE EL ESTUDIANTE ES MUY BUENO

AREAS CLAVES EN QUE EL ESTUDIANTE PUEDE MEJORAR

IDEAS DE TAREAS O PROCESOS QUE PUEDEN CONTRIBUIR AL PROYECTO

Anexo F: Volúmenes de búsqueda y precio sugerido en campaña de Adwords.

keywords	Chile		
	Promedio búsquedas mensuales	Promedio búsquedas Oct-Dic	Oferta sugerida (\$)
Busco practica	40	60	0
Busco practica profesional	50	90	511
practica	1600	1700	746
práctica	110	140	0
practica laboral	110	130	0
practicas laborales	70	110	110
práctica profesional	90	130	657
prácticas profesionales	20	30	0
practica profesional	880	1200	539
practicas profesionales	1300	1800	473
practicas chile	500	720	489
practicas	390	550	564
practica social	20	40	0
empresas b	720	930	202
empresas b en chile	90	140	30
Total búsquedas	5990	7770	-
Promedio	399	518	288

Anexo G: Entrevistas

En el desarrollo de este plan de negocios se consulto a través de entrevistas a distintos actores del sector civil para conocer a través de su experiencia las características y las condiciones que harían que el servicio ofrecido tuviese mejor acogida entre las organizaciones que forman parte del segmento de clientes definido por la empresa.

A continuación se mencionan las principales entrevistas realizadas:

Gabriela Valenzuela: Ex directora de Nexo RSU de la Universidad de Chile, parte de la Unidad de Prácticas de esa Universidad. Actualmente trabaja como Directora de Proyectos de Base Pública (OSFL). Entrevista centrada en el funcionamiento de la unidad de gestión de prácticas, el manejo de presupuestos internos y las oportunidades de realizar una alianza con una empresa externa.

Nicolás Morales: Director ejecutivo de Pegas con sentido. Entrevista basada en su experiencia desde la empresa B que dirige y como director de Techo y desde el conocimiento de las organizaciones sociales que son clientes de su empresa.

Sofía Conejeros: Directora de *fundraising* y marketing de Fundación Portas. Responsable de liderar y generar la estrategia de *fundraising* y Marketing de la Fundación y de velar por el cumplimiento de la misión de sustentabilidad. Previamente trabajó como Encargada de Recursos Fundación Amigos de Jesús y encargada área de socios de United Way of América. Desde el sector privado trabajó como analista senior de RRHH en SC Johnson, en la cual estaba encargada de RSE y comunidad, además del programa de voluntariado corporativo. La entrevista abarcó la experiencia en cada organización y la cabida que tenía la empresa de prácticas sociales en las realidades organizacionales de cada una.

Arturo Celedon: Director social en América solidaria. Entrevista centrada en la organización y la experiencia de América solidaria con practicantes, voluntarios, cómo se incluyen estos dentro de sus programas y el valor que tienen.

Dionel Suazo: Jefe de administración y finanzas de la Fundación Belén Educa. Entrevista centrada en la organización a nivel central, en la forma y las condiciones que ellos utilizan para recibir a alumnos en práctica.

Hollie Gordon: Fundadora de Milaana. Se realizaron varias conversaciones y entrevistas para conocer el modelo de la empresa y como podría generarse la alianza para las prácticas en el extranjero y como colaborador en general para el desarrollo de este emprendimiento.