



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA TIPO B DE SERVICIOS DE ESCALAMIENTO
PARA LAS MIPYMES EN LA REGIÓN DE TARAPACÁ “ARRIBA
EMPRENDEDORES EN TIERRA DE CAMPEONES”**

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

KARINA ANDREA PINTO GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**PROFESORA CO-GUÍA:
LORETO MORALES LÓPEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
ALBERTO MARTÍNEZ QUEZADA**

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de una empresa tipo B de servicios de escalamiento para las MiPymes en la región de Tarapacá, que permita alcanzar una utilidad acumulada de M\$108.000 al final de un periodo de 3 años de operación.

Durante la etapa de diagnóstico se analizó el atractivo de cinco segmentos para implementar una oferta de asesorías especializadas, siendo el segmento Pequeña Empresa-Maduros el más destacado, donde sus socios gestores poseen una edad entre 35 y 44 años, dedicados mayoritariamente a comercio y servicios, preocupados por su desarrollo personal-familiar e interesados por la sociedad, con un tamaño de mercado potencial de MM\$ 34.732 para el primer año, y con una expectativa de crecimiento de 5% para 2023. En relación con los potenciales competidores, se verificó la existencia de varios que prestan servicios similares, pero pocas las empresas reconocidas por los potenciales clientes. Mediante el análisis realizado se detectó demanda insatisfecha respecto al proceso de selección por parte de las incubadoras existentes, se encuentran disconformes dado que para acceder a servicios de asesorías se les exigen previo adjudicación Corfo, también se encuentran disconformes con la modalidad de los programas que ofrecen, no les brindan garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas, en caso de que el incubado falle en el primer año post programa las empresas no realizan una nueva iniciativa sin costo adicional, existe la necesidad de articulación y de conexión entre inversionistas y mundo MiPymes.

La empresa basará su oferta en asesorías que propicia la creación, desarrollo y consolidación de Pymes a través de la formación de capacidades emprendedoras, asesorías especializadas con un acompañamiento in situ, acceso a redes de financiamiento y vinculación al ecosistema emprendedor de la región, el emprendedor tendrá acceso a distintos módulos de capacitación de acuerdo a las brechas detectadas en su emprendimiento junto a servicios como networking ecosistema emprendedor, networking aliados, mentorías, asesoría técnica, apoyo comunicacional, reunión con panel de expertos de la Industria y participación en ferias/eventos. La empresa competirá con base en la diferenciación a través de la flexibilidad no exigencia de adjudicación de fondos Corfo para acceder a sus servicios, el enfoque sustentable e incluir programas de innovación abierta con empresas de la región que poseen problemáticas sin abordar, y el acompañamiento in situ junto a partner estratégicos claves para la red empresarial.

La evaluación económica consideró un horizonte de 3 años. la inversión inicial necesaria se estimó en M\$67.903. tasa de descuento utilizada fue de 11,07%, obteniendo un VAN de M\$ 374.974 y una TIR de 121%, sin embargo, no se logró cumplir con la condición de satisfacción (utilidad > MM\$ 108). Se concluyó que el proyecto no es factible económicamente con la estrategia diseñada en este plan de negocios, no obstante, se recomienda realizar la iniciativa, debido a que la inversión necesaria para el proyecto es baja representa el 18% del VAN y a que la recuperación de la inversión se da en el periodo 4, por lo que a posteriores la iniciativa genera flujos positivos que pueden invertirse.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del tema y preguntas claves a responder	2
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos	4
2.3 Resultados esperados	4
2.4 Alcance del Tema.....	4
3. DIAGNÓSTICO.....	5
3.1 Mercado.....	5
3.1.1 Caracterización, cuantificación mercado potencial.....	5
3.1.2 Benchmarking de las principales incubadoras y aceledoras en el mundo..	11
3.1.3 Incubadoras de negocios en Chile	15
3.1.4 Características y principales aspectos de empresas tipo B.....	20
3.2 Clientes.....	23
3.2.1 Identificación de necesidades e intereses	23
3.2.2 Disposición a pagar de potenciales clientes	25
3.2.3 Segmentación y Perfilamiento	26
3.3 Competidores.....	33
3.3.1 Identificación y características de competidores.....	33
3.3.2 Principales fortalezas y debilidades de la competencia.....	37
3.4 Partner estratégicos y alianzas	40
3.5 Análisis del entorno.....	42
3.5.1 Análisis PEST	42
4. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO.....	44
4.1 Matriz FODA por segmentos.....	44

4.2 Matriz de atractivo de los segmentos.....	48
4.3 Conclusiones	50
5. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	51
5.1 Selección de segmento objetivo.....	51
5.2 Diseño de propuesta de valor	51
5.3 Descripción del modelo de negocio	54
5.4 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento	60
5.5 Definición de estrategia de precios	61
5.6 Estructura organizacional.....	62
6. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA	63
6.1 Proyección de ingresos.....	63
6.2 Proyección de costos y gastos.....	64
6.3 Proyección de inversión	66
6.4 Financiamiento.....	67
6.5 Flujos de caja.....	70
6.6 Valor actual neto, tasa Interna de retorno	71
6.7 Sensibilización	72
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
8. BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXO.....	78

1 INTRODUCCIÓN

Las MiPymes son el motor de la sociedad. En Chile existen 1.279.937 empresas, de las cuales 236.664 son pymes y unas 788.233 microempresas, las pymes representan al 19% de las empresas, alcanzan un 12,7% de las ventas totales anuales¹. Por otra parte, las microempresas representan un 62% de las empresas, alcanzan un 1,8% de las ventas totales, es decir el 81% del universo empresarial está constituido por MiPymes.

Gran parte de las empresas que conforman este porcentaje presentan un ciclo de vida corto debido principalmente a que no logran responder con las exigencias del mercado, presentan ausencia de prácticas empresariales competitivas tanto en su ámbito operacional como en la relación con su entorno, lamentablemente el 80% fracasa antes de los primeros cinco años, principalmente por desconocimiento en materias financieras, administrativas y comerciales, los aspectos claves que marcan el llamado “valle de la muerte”. Al sumar estos temas a otros como la falta de innovación, la poca diferenciación, la ausencia de capacitación, la dificultad para acceder a financiamiento, la nula vinculación con los distintos actores empresariales, la transformación digital hace atractivo la creación de una empresa que acompañe al emprendedor en estos grandes desafíos permitiéndole mantener el emprendimiento en el tiempo y principalmente crecer.

Las grandes empresas requieren día a día aumentar productividad, ventas, eficiencia, lograr mejores márgenes financieros entre otros objetivos por lo que requieren de expertos que los oriente en cada aspecto de mejora u oportunidades, ante esta necesidad nacen las “consultoras”, sin embargo, las empresas más pequeñas, no tiene acceso a estos servicios puesto que son costosos para sus niveles de ingresos. No es un sector menor, el 80% de los empleos que existe en Chile lo ofrecen las pequeñas y medianas empresas.

Chile cuenta con grandes ventajas a la hora de emprender, como una buena infraestructura y calidad de vida, estabilidad macroeconómica y relaciones comerciales abiertas al mundo. El ecosistema chileno está en medio de una transición, por un lado, las consecuencias económicas que generó la pandemia del Covid-19 en la actividad de las MIPYMES, y si bien existen instituciones que apoyan la aceleración en la región como incubadora de Inacap y Unap, programas gubernamentales como Sercotec, Corfo, Centro de negocio, éstos no son suficientes para cada necesidad existente. Por otro lado, ya no basta con que una compañía genere buenos ingresos como quedó demostrado en la crisis social que afectó a Chile a fines del 2019, el cuidado por el medio ambiente y la igualdad social son hoy dos de los valores más importantes de las nuevas generaciones. Es por esto, que el sector empresarial debe adaptarse con una nueva forma de hacer empresas que además de generar ingresos contribuya a las condiciones ambientales y sociales de la humanidad factores claves.

Para contribuir con estos dos factores relevantes para las nuevas generaciones, en el mundo se crea la figura de las empresas tipo B que corresponden a un tipo de compañía que está certificada y cumple rigurosos estándares de sustentabilidad, transparencia, contabilidad y desempeño. La certificación es entregada por “B Lab”, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. El partner de B Lab en todo América Latina es “sistema B”.

¹ https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Para certificarse las empresas deben pasar por un riguroso proceso de evaluación, donde mide el impacto que generan en 4 áreas: gobernanza, trabajadores, medio ambiente, comunidad, además de medir el impacto que están generando a través de su modelo de negocio. Considerando antes lo expuesto, el presente documento propone como tema de tesis, la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa tipo B que desarrolle a las MIPYMES en la región de Tarapacá.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Progresivamente la concepción del emprendimiento ha ido cambiando en el transcurso de los años. Hoy se le concibe no sólo como una fuente insustituible de crecimiento económico, sino que, además, como una fundamental herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas y aumentar el bienestar social gracias al desarrollo de proyectos económicamente sostenibles que integran la innovación, la tecnología y la detección y solución de problemáticas sociales².

El emprendimiento es considerado el motor del crecimiento de un país, dado que las MiPymes constituyen el 81% de las empresas existentes en Chile y 82% del total empresas de la región, de acuerdo con la información estadística del Servicio de Impuestos Internos publicada en el año 2020, crea nuevos negocios y aumenta los ingresos de las personas, según la última encuesta nacional de empleo (ENE) del Instituto Nacional de Estadísticas, el 65% de los empleos formales en Chile vienen de las pymes y 48% en la región, por ello es relevante potenciar a las MiPymes, la primera pregunta que surge ¿Cuáles son los problemas que enfrenta el emprendimiento en Chile con foco en la región de Tarapacá que restringen o frenan para constituirse en una actividad motora del desarrollo económico y social?

Una encuesta a expertos realizada el año 2017³ identificó como principales condiciones que potencian la actividad emprendedora en Chile, en comparación con el promedio de los países de la OECD⁴, a las políticas públicas ligadas a la regulación, los programas de gobierno y la infraestructura física. En cambio, identificaron como las principales brechas que obstaculizan el desarrollo del emprendimiento en el país, al comparar a Chile con el resto de los países de la OCDE, al apoyo financiero⁵, la transferencia de I+D⁶ y la gestión e infraestructura comercial y legal⁷.

Por otro lado, la crisis social que afectó a Chile a fines del 2019, la ciudadanía se mostró preocupada con el modelo económico y con la actitud que mostró el mundo privado, exige un cambio en la forma de actuar de las empresas. Sumado a la crisis sanitaria

² CORFO, *emprendimiento en Chile. hacia un modelo de segmentación*, 2014.

³ *encuesta aplicada a 468 Individuos del sector público, privado o académico con experiencia y trayectoria en alguno de los factores del ecosistema del emprendimiento de 11 regiones del país más la medición a nivel nacional. GEM Chile 2017.*

⁴ OECD, *La organización para la cooperación y el desarrollo económicos, organismo de cooperación internacional compuesto por 38 países, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.*

⁵ *se refiere a la disponibilidad de recursos financieros - capital y deuda- para empresas pequeñas y medianas (incluyendo subvenciones y subsidios). GEM Chile 2017.*

⁶ *se refiere a la medida en que la investigación y el desarrollo nacional conducen a generar nuevas oportunidades comerciales que estén al alcance de empresas de menor tamaño.*

⁷ *se refiere a la disponibilidad de servicios derechos de propiedad, comercial y contables. GEM Chile*

donde las regiones pequeñas, sobre todo aquellas que no cuentan con un gran aporte económico al emprendimiento y fortalecimiento, son las más perjudicadas como es el caso de la región de Tarapacá, puesto que su masa de inversiones en el comercio y/o la industria ven amenazadas no solo su desarrollo actual sino también en cuanto a su desaparición del mercado⁸ ambas crisis desafía aún más a los modelos de negocios, en donde el aspecto social y medioambiental tomaron un rol fundamental bajo este nuevo modelo de hacer empresas y su gestión con un paradigma distinto “empresas tipo B”.

Este paradigma redefine el sentido de éxito en los negocios al formular una pregunta: ¿Cuál es el propósito, el para qué de la empresa en la sociedad? Al responder esta pregunta, los rendimientos financieros pasan a ser entendidos como herramienta indispensable para lograr sus objetivos, pero no como su razón de existencia única. El éxito pasa, entonces, no sólo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra el lucro con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable⁹. La empresa por crear pretende recoger este paradigma en su modelo de negocio.

Por último, las MiPymes atraviesan por distintas fases que plantean distintos requerimientos de financiamiento y de apoyo (gestación, inicio de negocios, crecimiento y consolidación) que hace necesario la asesoría de una consultora para permitirles escalar. En la Región de Tarapacá existen 17.625 MiPymes, 2 incubadoras pertenecientes a universidades UNAP e INACAP, 3 agentes operadores intermediarios que apoyan la aceleración, sumado a las entidades gubernamentales se abarca solo un 2% de éstas. Lo anterior es solo una muestra del negocio que se genera ante esta necesidad y el impacto para la región al desarrollar como una empresa tipo B.

Para el desarrollo del tema planteado en tesis, se intentará dar respuesta dentro de la elaboración del diagnóstico a ¿Cuál es la demanda de servicios de asesorías de pymes en la región?, ¿Qué tipos de asesorías requieren las MiPymes en la región de Tarapacá?, ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuáles son los partners estratégicos y alianzas potenciales? ¿Cómo funcionan hoy las incubadoras en la región y en Chile?, ¿Cuál es la demanda potencial del mercado por servicio de escalamiento de emprendimientos? ¿Es la región de Tarapacá un lugar atractivo para la realización de esta actividad?

Para realizar el diseño estratégico de la nueva compañía se esperará resolver ¿Cuál debiera ser la propuesta de valor a los clientes de servicios de aceleración pymes?, ¿En qué debiera ser similar o diferente respecto a la oferta actual en Tarapacá? y ¿Cuáles deberían ser las competencias centrales de la empresa a crear para que sea competitiva? ¿Cuál debería ser la estructura organizacional?

Dentro de la evaluación económica se espera resolver ¿Qué nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo necesario para este negocio? ¿Es posible obtener una utilidad acumulada de al menos 108.000.000 de pesos chilenos al final de un periodo de 3 años de operación de la nueva empresa?, la búsqueda de respuestas permitirá conocer los factores principales en el mercado y permitirán segmentar de acuerdo con las necesidades insatisfechas detectadas y diseñar un servicio que sea capaz de cubrirla.

⁸ revista *Enlace* presidente de cámara comercio y turismo de Iquique

⁹ <http://www.sistemab.org/informate/preguntas-frecuentes>.

2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa tipo B de servicios de escalamiento para las MIPYMES en la región de Tarapacá, que permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos \$108.000.000 al final de un periodo de 3 años de operación.

2.2 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general propuesta se tendrán los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado de las consultorías, a través del uso de herramientas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas, que permitan evaluar la percepción del mercado hacia las empresas de consultorías, identificar necesidades, competidores, tamaño de mercado, entre otros.
- Diseñar la propuesta de valor de la nueva empresa con el fin de establecer lineamientos que permitan introducir ésta al mercado.
- Generar un plan de marketing a través de la segmentación del público objetivo que se determine.
- Definir la factibilidad económica de operar la nueva empresa, sujeto al alcance de una utilidad acumulada de al menos \$108.000.00 al final de un periodo de 3 años de operación.

2.3 Resultados Esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, mediante el desarrollo de la metodología definida estableciendo un modelo de negocio que atienda las necesidades de las MIPYMES objetivo de la región de Tarapacá, en forma rentable, aclarando si existe la factibilidad estratégica, técnica y económica para crear la empresa y además responder si se logra obtener la utilidad mínima esperada.

2.4 Alcance del Tema

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país distintas a la Región Tarapacá
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.

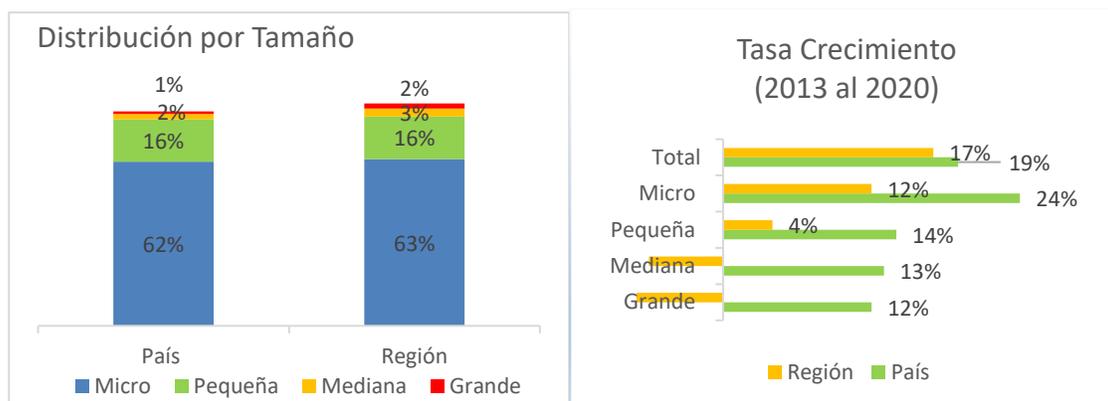
3 DIAGNÓSTICO

3.1 Mercado

3.1.1 Caracterización, Cuantificación Mercado Potencial

En el país, se registraron 1.280.000 empresas durante el 2020, de las cuales 1.040.000 presentaron ventas en dicho periodo (81,2% del total). En la Región de Tarapacá, hay 21.572 empresas, de las cuales 17.988 presentaron ventas en el año 2020 (83,3% del total). Entre los años 2013 y 2020, el número de empresas en la región creció un 17,2%, mientras que, en el país en el mismo periodo, el número de empresas creció un 19% como se muestra gráfico las microempresas fueron las que presentaron la mayor tasa de crecimiento en el periodo. Distribución total empresas por tamaño según ventas, un 62,7% del total de empresas de la región corresponde a microempresas, un 15,6% a pequeñas, un 3,3% a medianas y un 1,6% a grandes empresas año 2020.

Ilustración 1: Tasa Crecimiento y distribución por tamaño



Fuente: SII, actualización octubre 2021

Se entiende por mercado potencial al grupo de Mipymes que se interesan o pueden interesarse en contratar servicios de asesorías escalamiento empresarial en la región de Tarapacá. La metodología para el cálculo se describe en los siguientes pasos:

1.- Estimación de las nuevas empresas, que lleven menos de 3 años funcionando

Se considera el N° de empresas creadas cada año en la región Tarapacá según informe de constitución de empresas y sociedades (cuadro 1)

Luego, para estimar el N° total de empresas con vigencia menor a tres años, para cada año en la evaluación, se considera, según Crespi¹⁰ el 20% de las nuevas empresas no sobrevive al primer año de vida, y un 13% del total de empresas creadas muere al segundo año, entonces para un año en particular las empresas nuevas menores a 3 años corresponden al total de empresas que se crearon ese mismo año, más el 80% (100% - 20%) de las empresas que se crearon el año anterior y el 67% (100% - 20% - 13%) de las que fueron creadas dos años atrás. (cuadro 2)

¹⁰ Gustavo Crespi. "Pyme en Chile: nace, crece y muere. Análisis de su desarrollo en los últimos 7 años"

Ilustración 2: Constitución anual de empresas y sociedades en RES

Región	2020		2019	
	N° Constituciones	%	N° constituciones	%
I - Tarapacá	2.562	1,9%	2.238	2,0%
II - Antofagasta	4.723	3,5%	3.858	3,5%
III - Atacama	1.616	1,2%	1.343	1,2%
IV - Coquimbo	5.149	3,8%	4.413	4,0%
V - Valparaíso	13.296	9,9%	11.026	10,1%
VI - O'Higgins	6.173	4,6%	4.968	4,5%
VII - Maule	6.751	5,0%	5.434	5,0%
VIII - BioBío	9.457	7,0%	7.913	7,2%
IX - Araucanía	6.282	4,7%	5.159	4,7%
X - Los Lagos	6.725	5,0%	5.289	4,8%
XI - Aysén	895	0,7%	890	0,8%
XII - Magallanes	1.502	1,1%	1.280	1,2%
XIII - RM	63.106	46,8%	50.064	45,8%
XIV - Los Ríos	2.535	1,9%	2.092	1,9%
XV - Arica y Parinacota	1.379	1,0%	1.129	1,0%
XVI -Ñuble	2.618	1,9%	2.326	2,1%
Total	134.769	100%	109.422	100%

Fuente: Informe mensual de constitución de empresas y sociedades, basado en el Registro de Empresas y Sociedades (RES) de MINECON (diciembre 2020).

Tabla 1: Número de empresas nuevas menores de 3 años en Tarapacá

Año t	empresas creadas en t	80% de empresas creadas en t-1	67% de empresas creadas en t-2	Total empresas nuevas menores de 3 años	Crecimiento
2017	1750	1015	709	3474	
2018	1812	1400	850	4062	17%
2019	2238	1450	1173	4861	20%
2020	2562	1790	1214	5566	15%
2021	3203	2050	1499	6752	21%
2022				5402	-20%

Fuente: Elaboración propia

Según Informe mensual de constitución de empresas y sociedades año 2021 creció un 25% con respecto año anterior en número de constituciones de empresas.

Por último, se estima que el mercado potencial se verá afectado con el escenario económico actual llevando a una desaceleración del crecimiento por lo que se considera el promedio de la creación de empresas y sociedades desde enero a junio de este año 2022 (registrados en mismo informe mensual) comparado con el mismo periodo año anterior 2021. Esto entrega una proyección de 5.402 nuevas empresas para el año 2022.

2.- Matriz de transición

Empresas con una antigüedad mayor a 3 años que al analizar la dinámica de transición de tamaños de éstas en un periodo de 6 años (2014-2020), se constata cuantas de ellas permanecen en un mismo estrato, cuantas experimentaron una caída en su tramo de ventas (decrecieron) y cuantas de estas empresas logró crecer lo suficiente para abandonar su respectiva categoría

se calcula el promedio de las matrices de transición según tamaño para aquellas empresas que existían en el año 2005 y 2007 para la región de Tarapacá, a partir de estas matrices se puede obtener proyección de la dinámica de las empresas en el periodo 2014-2020, en el cuadro N°3 se puede observar que existen diferencias significativas en la dinámica empresarial regional.

En este periodo, se observa que la mayor parte permanece en un mismo estrato entre año de inicio 2014 y final del estrato 2020 (celdas celestes). A su vez, se observa que un 4,2% de las microempresas, un 15,1% de las pequeñas, un 17,9% de las medianas, y un 14,1% de las empresas grandes experimentaron una caída en su tramo de ventas (celdas rosadas). En tanto, un 5,4% de las microempresas, un 6,7% de las pequeñas y un 13,8% de las medianas logró crecer lo suficiente para abandonar su respectiva categoría (celdas verdes)

Tabla 2: Matriz de transición de tamaño Región de Tarapacá

Tamaño/ estado de la empresa		Estrato 2020					
		Inactiva	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Muere
Estrato 2014	Inactiva	19,3%	10,5%	3,1%	0,6%	0,6%	65,8%
	Micro	4,2%	38,3%	5,4%	0,3%	0,1%	51,8%
	Pequeña	5,7%	15,1%	44,5%	6,7%	0,7%	27,4%
	Mediana	6,3%	6,6%	17,9%	38,2%	13,8%	17,2%
	Grande	5,2%	4,2%	6,5%	14,1%	55,9%	14,2%

Fuente: División de Política Comercial e Industrial (2014) en base a información tributaria (F29) de contribuyentes (SII).

Destaca que el porcentaje de empresas medianas que aumenta su tamaño entre el año 2014 y el 2020, es más del doble que el presenciado en las micro y pequeñas empresas (13,8% vs 5,4% y 6,7% respectivamente). Luego, entre aquellas que se mantienen en el mismo tamaño en el periodo analizado destacan las empresas de gran tamaño, de las cuales se aprecia que un 55,9% sigue siendo grande 6 años después y pequeña un 44,5% permanece. En relación con las empresas que disminuyen su tamaño no hay diferencias significativas. Por último, respecto al porcentaje que muere en el periodo analizado, destacan las microempresas, de las cuales más de la mitad 51,8% de las empresas clasificadas como microempresa en el año 2014 no sobrevive hasta el 2020.

Dependiendo del interés de crecer que manifiesten las distintas MiPymes será interesante analizar ¿por qué las empresas se mantienen en mismo tamaño?, las que crecen ¿cuáles son sus buenas prácticas? y las que decrecen si están dispuestas a recibir una asesoría que las potencie. Con la disposición a pagar de cada tramo se podrá determinar mercado objetivo.

3.- Cuantificación mercado potencial

Dado que no se cuenta con estadísticas a nivel país respecto a la contratación de servicios asesorías, se tomará el dato desde la encuesta de mercado aplicada bajo el contexto del presente trabajo. Esta herramienta fue dirigida a todo tipo de empresas formales con inicio de actividades en SII, siendo respondida por 205 encuestados con un total de 98 respuestas completas válidas. El 87% considera que una asesoría potencia el desempeño de su empresa y está dispuesto a contratar servicios para potenciar diversos factores como crecimiento, temas legales, contables o tributarios, etc. Según estos resultados se puede considerar la proyección total de la región de Tarapacá es de 18.451 empresas que contratarían servicios de asesorías para el año 2022.

Tabla 3: MiPymes Potenciales en la Región de Tarapacá

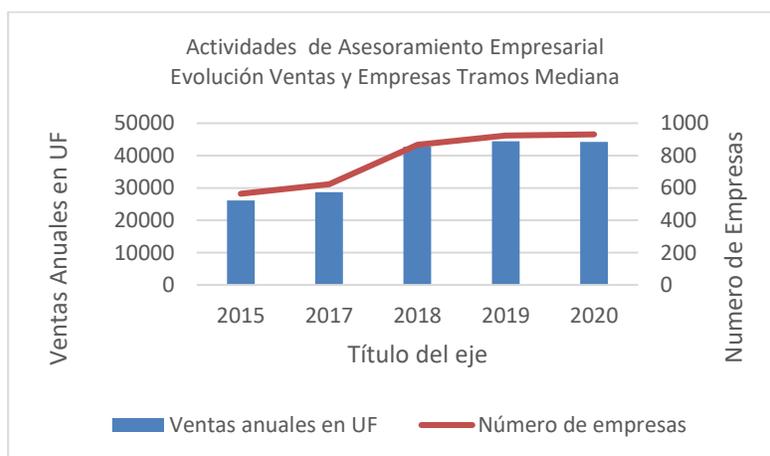
Año /% contrataría servicio	empresas nuevas	empresas antigüedad mayor a 3 años
2022	5.402	15.807
87%	4.699	13.752

Fuente: Elaboración propia

4.-Estimación de gasto promedio en asesorías

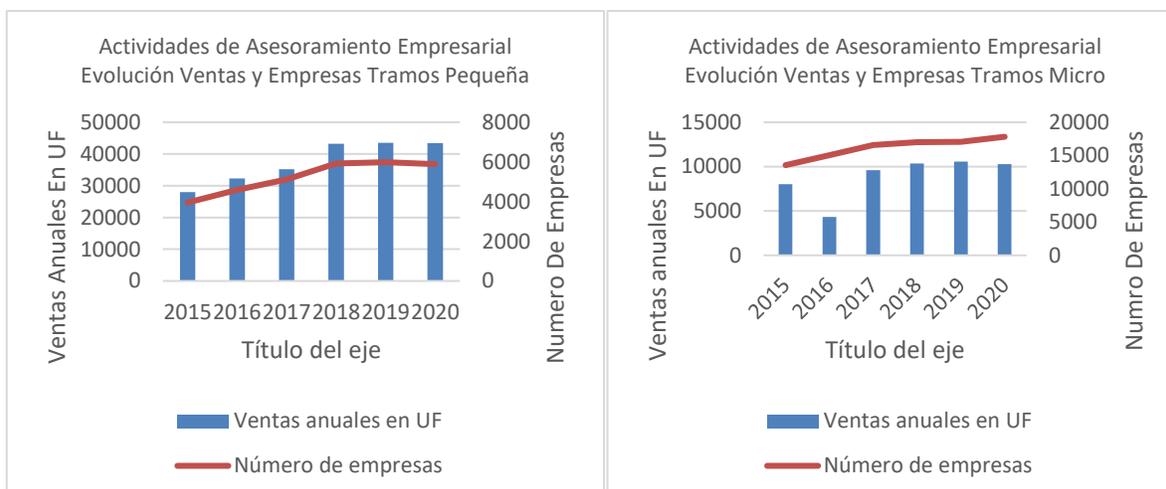
Si se analiza la industria de asesoramiento empresarial, muestra crecimiento sostenido, se revisa información estadística a nivel nacional¹¹, clasificada por tamaño, número de empresas participantes en la actividad y venta anual medida en unidades de fomento. Esta estadística nos muestra que la actividad económica en sus tramos Mediana, Pequeña y Micro alcanzó un nivel de venta en el país durante el año 2020 de 97.864 miles de unidades de fomento, con 24.634 empresas.

Ilustración 3: Evolución de ventas y empresas asesoramiento empresarial (2015-2020)



Fuente SII estadísticas de empresas

¹¹ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html



Fuente SII estadísticas de empresas

Se puede observar en el cuadro N°5 que todos los tramos Micro, Pequeña y Mediana tienen un crecimiento sostenido en los últimos cinco años en venta y el número de empresas que entran a la industria.

Tabla 4: Crecimiento promedio en ventas (UF) y n de empresas años 2015-2020

CRECIMIENTO MERCADO ASESORAMIENTO EMPRESARIAL		
	Ventas anuales en UF	Número de empresas
Mediana	12,5	11,4
Pequeña	9,5	8,6
Micro	16,6	5,7

Fuente SII estadísticas. Análisis seleccionó las actividades económicas representativas de la actividad económica N 829900, 661903 y 749001

Como se observa en el cuadro N°6 el crecimiento promedio entre los años 2015-2020 en los tramos de Mediana y Micro muestra los mayores crecimientos promedios en los últimos cinco años, con un 12,5% y 16,6% de crecimiento promedio en ventas respectivamente. En cuanto a número de empresas tramo Mediana muestra mayor crecimiento.

Se considera que el gasto anual de las MiPymes en asesorías corresponde a los ingresos totales de las empresas cuya actividad económica registrada en SII sea de la industria de asesoría distribuido en el total de MiPymes vigentes en el mismo año 2020, es decir, las ventas durante el año 2020 de industria asesorías de 97.864 miles de unidades de fomento (valor UF 32.679,54 al 31 de Mayo 2022) divididas por el total de empresas vigentes a nivel nacional mismo año ponderadas por 87% que contrataría servicio obtenemos $(1.039.000 \cdot 87\%)$ 903.930. Con esto se puede obtener de manera conservadora el gasto promedio anual que realizaría cada MiPymes en servicios de asesoramiento empresarial sería de M\$ 3.538.

Por otro lado, se determinó que potencialmente contratarían servicios de asesorías año 2022 18.451 MiPymes. Se tiene como mercado un total de MM\$ 65.280 para el año 2022. Resume los cálculos en la siguiente tabla:

Tabla 5: Base de cálculo y la proyección de crecimiento Mercado

INGRESOS INDUSTRIA ASESORAMIENTO EMPRESARIAL AÑO 2020	
UF 97.864.000	valor UF 32.679,54 al 31 de Mayo 2022
EMPRESAS VIGENTES A NIVEL NACIONAL AÑO 2020	
1.039.000	Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas y Región SII
TOTAL DE EMPRESAS CONTRATARÍAN SERVICIO SEGÚN ESTUDIO MERCADO	
87%	903.930
GASTO PROMEDIO ANUAL QUE REALIZARÍA CADA MIPYME EN SERVICIOS DE ASESORÍAS	
UF 108,265	UF 97.864.000 / 903.930
TOTAL EMPRESAS EN LA REGION DE TARAPACÁ QUE CONTRATARÍA SERVICIO AÑO 2022	
18.451	
TOTAL MERCADO AÑO 2022 EN MM\$	
65.280	
CRECIMIENTO PROMEDIO ULTIMOS 5 AÑOS INDUSTRIA DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	
10%	

Fuente: Elaboración propia

5.- Crecimiento proyectado del mercado potencial

Basado en los registros oficiales del SII cuadro 6 en el país se obtuvo los crecimientos de ventas anuales de empresas industria asesoramiento en los distintos tramos micro, pequeña y mediana. Promediando estos se obtiene un crecimiento de 13%

Según el informe de percepciones de negocios febrero 2022 (Banco Central Chile) indica que la mayoría de las empresas reporta que en los últimos meses han observado una estabilización de su desempeño. La Macrozona Norte prosigue con una alta actividad económica, derivada, fundamentalmente, del elevado precio del cobre y de otros minerales. Lo anterior, junto con la disminución de restricciones sanitarias desde mediados del 2021, ha permitido el buen desempeño de la mayoría de los negocios. Con el escenario económico actual se espera una estabilización de los costos y niveles de ventas por lo que se puede considerar como el crecimiento promedio del mercado de asesoramiento empresarial similar al de los últimos años castigando una moderada disminución, se proyecta un 10%. De esta forma, una estimación del mercado potencial a 8 años plazo es el que se muestra en la siguiente tabla

Tabla 6: Proyección de mercado potencial anual en MM\$

Proyección de mercado potencial anual en MM\$							
2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
65.280	71.808	78.989	86.888	95.576	105.134	115.648	127.212

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Benchmarking de las principales incubadoras y aceleradoras en el mundo

Según el estudio de clasificación mundial UBI Global World Benchmark Study 2019-2020 tras evaluar un total de 1580 programas de incubación, de los cuales 364 ubicados en 83 países se mantuvieron para el punto de referencia. Los 364 programas evaluados se compararon utilizando 21 indicadores claves de rendimiento resultando el siguiente ranking de las mejores incubadoras universitarias y las mejores aceleradoras privadas:

Ilustración 4: Ranking mundial de incubadoras y aceleradoras de empresas 2019-2020

PROGRAMA		UNIVERSIDADES ASOCIADAS	PAÍS
	Chalmers Ventures	Universidad Tecnológica de Chalmers	 Suecia
	La DMZ en la Universidad de Ryerson	Universidad Ryerson	 Canadá
	Incubadora IPN	Universidad de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra	 Portugal
	Semilla de la UIT	Universidad Técnica de Estambul	 Turquía
	Polihub - Distrito de Innovación y Startup Acelerador	Politécnico de Milán	 Italia
	Red de Incubadoras de la Universidad del Valle de México	Universidades Internacionales Laureadas	 México
	La asociación SETsquared	Universidad de Bath, Universidad de Bristol, Universidad de Exeter, Universidad de Southampton, Universidad de Surrey	 Reino Unido
	Emprendimiento de la Universidad de Toronto	Universidad de Toronto	 Canadá
	Utrechtinc	Universidad de Utrecht, Centro Médico Universitario Utrecht, Universidad de Ciencias Aplicadas Utrecht	 Países Bajos
	iSL Delft	Universidad Tecnológica de Delft, Universidad de Tecnología Aplicada de La Haya Ciencias	 Países Bajos

PROGRAMA		PAÍS
	365x	 Israel
	El Centro Acelerador	 Canadá
	Chinaacelerador	 China
	Programa Acelerador GVA	 Rusia
	SEED SPOT	 Estados Unidos
	Iniciativa juvenil de Shell	 Brasil

Fuente: UBI Global

Para efectos de este estudio se escogieron 4 de este ranking bajo los criterios de mayor tasa de éxito y la Incubadora más joven, de esta manera analizar qué factores las han convertido en casos de éxito y qué puntos podrían ser replicados en Chile.

La asociación SETsquared Reino Unido

Fundada en 2002 y formada por las Universidades de Bath, Bristol, Exeter, Southampton y Surrey. Ha apoyado a más de 5.000 emprendedores ayudándoles a recaudar una inversión de 3494 millones de dólares. Del top 10 es la incubadora con mayor tasa de supervivencia de emprendimientos con un 90%. Tiene foco tecnológico en los emprendimientos que selecciona para alguno de sus programas: Idea, Start-up o Scale-up. El programa Scale-Up que es el que hace referencia a los emprendimientos con mayor madurez y por tanto más cercanos a vincularse con el ecosistema, está dividido en los siguientes sub – programas:

- Expertiz académica
- Soporte I+D
- Corporaciones e inversionistas
- Reclutamiento de Talento
- Mentorías

Las características más relevantes son:

- Apoyo y mentoría para la puesta en marcha de empresas, establecer conexiones comerciales, compartir experiencias de la industria, construir relaciones perspicaces y obtener un conocimiento invaluable son los cimientos para el éxito.
- Inversionistas, genera un “Market place” de inversionistas y emprendimientos a través de su plataforma, ambiente propicio para el levantamiento de capital y diversidad de opciones para los inversionistas se convierte claramente en una ventaja competitiva y de generación de valor para la incubadora, quien decide salir a mostrar sus emprendimientos conociendo que existe un mercado dispuesto a invertir en ellos.

Ilustración 5: Market place plataforma de inversión setsquared



Fuente: setsquared Asociación de empresa e incubación

The DMZ. Canadá

Incubadora de la Universidad de Ryerson con foco en emprendimientos tecnológicos y fundada en el 2010, con sólo 11 años en funcionamiento llama la atención su rápida ascensión y reconocimiento. Ha trabajado con más de 704 startups, ha levantado más de 1.650 millones de dólares de capital y tiene una tasa de supervivencia de emprendimientos de un 70%.

Al igual que la incubadora anterior, tiene foco tecnológico en la selección de emprendimientos y brinda los siguientes programas:

- Coaching
- Clientes
- Capital
- Comunidad

Dentro de estos programas “Capital” es el encargado de generar networking y partnerships para los emprendimientos. Destacan principalmente dentro de este programa:

El “roadshow” de 2 semanas a Estados Unidos. Es un programa multi-ciudad de 2 semanas que incluye reuniones 1:1 con inversionistas y clientes potenciales en mercados claves de Estados Unidos como Nueva York y San Francisco

The DMZ “start-up showcase”. Presentación que se hace una vez al año con +800 líderes de industrias, inversionistas, clientes y partners. Para esta incubadora, el factor clave y de generación de ventaja competitiva frente a las demás, es la “visibilidad” o los esfuerzos de mostrar sus emprendimientos fuera del círculo conocido y llevarlos a una zona de clientela potencial

IncubaUdeC

Incubadora bajo el alero de la Universidad de Concepción. Funciona desde el año 2002. Entregan apoyo a emprendimientos respecto a asesoría estratégica en modelo de negocios, en temas relacionados con propiedad intelectual, acceso a financiamiento, mentoría, capacitación, networking, comunicación y difusión en medios, servicio de infraestructura, servicio de patrocinio de proyectos, asesores expertos, vinculación empresarial. Ha apoyado a más de 6.000 emprendedores. Se encuentra dentro de los top 20 es la incubadora con mayor tasa de supervivencia de emprendimientos en Chile con un 90%. Tiene foco en Proyectos de innovación tecnológica en etapa idea, prototipo que busquen apoyo para mejorar y potenciar su propuesta. algunos de sus programas:

- Reactiva tu Pyme, está destinado a ir en apoyo de emprendedores de las comunas donde se concentran las operaciones de Empresas, ofreciendo herramientas necesarias para activar, mejorar y potenciar los emprendimientos participantes del programa, con la finalidad de visualizar oportunidades de innovación y crecimiento comercial

- High Tech: Busca potenciar el perfil emprendedor de estudiantes de regiones, motivándolos a presentar proyectos innovadores con alto potencial de crecimiento y orientados a la creación de nuevos negocios o empresas de base tecnológica en diferentes tracks
- Level Up: Apoya la creación, puesta en marcha y crecimiento de empresas innovadoras de base tecnológica en etapas tempranas, cofinanciando hasta con 100.00 USD por proyecto.
- Red de mentores

365 X

365x es un programa de ampliación israelí que promueve las actividades de nuevas empresas tecnológicas maduras en los mercados internacionales. El programa fue fundado en abril de 2018 por Saron Partners y, desde entonces, más de 100 empresas emergentes maduras han escalado en los mercados globales

Se especializa en la aceleración de empresas que tienen un producto inicial y clientes, y las ayuda a pasar a la siguiente etapa, que incluye acuerdos de distribución, uso de acuerdos de marketing innovadores para crear un crecimiento exponencial, reclutar nuevos clientes, emprender actividades en nuevos mercados en todo el mundo y levantar rondas de financiación de los principales inversores. Esta aceleradora israelí para formar emprendedores exitosos posee dentro de sus pilares estratégicos

Atención de minorías: surgimiento de nuevas empresas en la comunidad árabe es un área de oportunidad. A pesar de contar con la educación en temas empresariales, la experiencia profesional y, en la mayoría de los casos, una idea de negocio, sus miembros posponen su faceta emprendedora. Ofrecer un programa de aceleración para este nicho incrementa la posibilidad de descubrir proyectos que todavía no son atendidos por la competencia.

Aliados claves: tejer una red nutrida que respalde al emprendedor es un principio básico, pero la clave está en integrar un verdadero equipo que agregue valor. La aceleradora israelí apostó por integrar una alianza con el gobierno y el sector privado

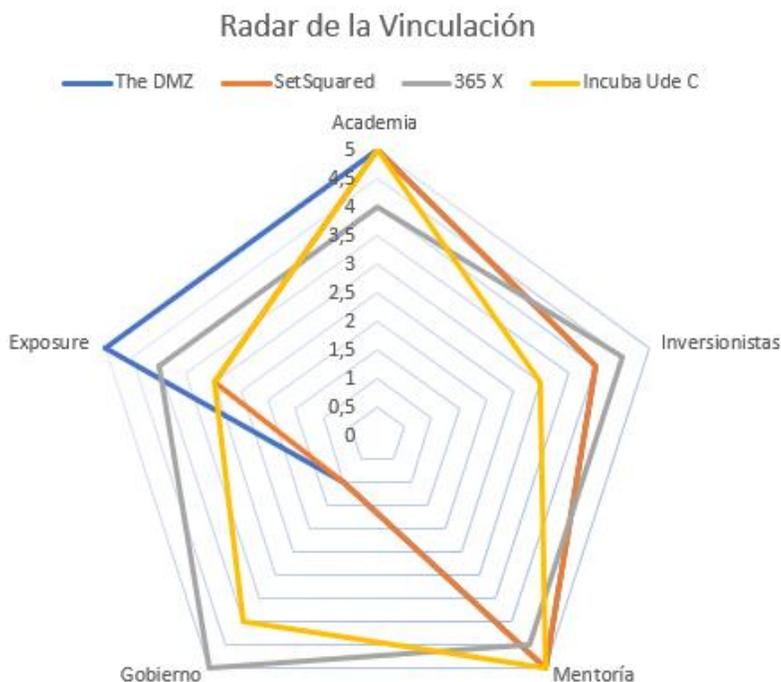
Selección de empresas con historia: elegir una generación de empresas a acelerar sólo con evaluar al emprendedor y al proyecto no es sencillo. Hay otros elementos de valor que pueden ser valiosos a la hora de evaluar proyectos tener una inversión previa es un valor agregado.

Haciendo un breve resumen, como se muestra en imagen radar de vinculación de las incubadoras revisadas, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe un alto foco en mentoría o “Coaching” en todos los casos.
- Se evidencia según el caso las fortalezas de cada incubadora son la relación con inversionistas, exposure o visibilidad, y gobierno políticas públicas.
- Resulta evidente que, al ser incubadoras universitarias, poseen cercanía y acceso

al conocimiento brindada por las mismas, convirtiéndose este factor en un “soporte” para la investigación y generación de soluciones. En el caso de aceleradora privada también posee este atributo por tipo de políticas públicas que posee Israel conexión empresarial con universidades.

Ilustración 6: Radar de la vinculación incubadoras/ aceleradoras



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Incubadoras de negocios en Chile

Además de la incubadora recientemente descrita IncubaUdeC actualmente en Chile existen otras Incubadoras de Negocios:

Centro de Emprendimiento INACAP

Incubadora Fundada el año 2007, la Incubadora de negocios de INACAP cuenta con 53 proyectos incubados, de los cuales el 81% de ellos son regionales, han levantado \$2.000 millones de pesos con fondos públicos y se han generado \$600 millones de pesos en ventas de los proyectos. Está presente en Iquique, La Serena, Valparaíso, Santiago, Rancagua, Talca, Temuco, Puerto Montt y Coyhaique. Cuenta con 5 programas:

Work up: programa de pre-incubación en el que se ayuda a un equipo emprendedor en el diseño y la formulación de su proyecto de emprendimiento a través de metodologías vanguardistas

Take Up: programa busca apoyar a emprendedores que cuenten con un prototipo, en su

postulación a la fuente de financiamiento Corfo, mediante la transferencia de metodologías, revisión del formulario y guion del vídeo Pitch. Este programa intensivo busca potenciar la postulación del emprendedor.

Incubación: Programa con foco en emprendimientos dinámicos, escalables y de alto impacto que presenten algún tipo de innovación, idealmente tecnológica, ya sea en el producto/servicio, modelo de negocio o proceso productivo. El objetivo general de este programa es que los “incubados” lleguen al siguiente nivel en términos de sustentabilidad, tanto comercial como operacionalmente, apoyándolos en la expansión nacional e internacional, así como en el levantamiento de capital privado

Sales Up: programa de aceleración de ventas enfocado en reforzar emprendimientos con alto potencial de desarrollo. El programa busca acelerar el crecimiento de tu Startup, identificando capacidades y oportunidades de escalamiento a través de la implementación de nuevos modelos de negocios que incrementen la competitividad y el ingreso a nuevos mercados

I+E Como servicio: programa orientado a masificar la innovación y el emprendimiento por medio de consultoría y asesoramiento a organizaciones públicas y privadas que tienen intención de generar cambios disruptivos entre sus grupos de interés

Austral Incuba

Austral Incuba es la incubadora y aceleradora de negocios de la Universidad Austral de Chile. Creada hace 15 años impulsando startups biotecnológicas y agrotecnológicas desde Chile para el mundo. cuenta con oficinas en Valdivia y Puerto Montt Región de los Ríos. Especialización: Biotecnología aplicada a 4 Subsectores: Alimentos, Agroindustrial, Forestal y Acuícola. Opera con financiamiento Corfo y en algunos casos, cobra un royalty mensual del 4% de las ventas netas. Cuenta con programa incubación digital Launchpad es un programa de incubación digital para proyectos biotech, agrotech, escalables y transformación digital

3IE

Instituto Internacional para la Innovación Empresarial, 3IE, de la Universidad Técnica Federico Santa María trabaja con líneas de financiamiento CORFO y tiene su foco en emprendimientos tecnológicos. Los servicios que ofrece son financiamiento, asesoría, networking y prestigio. Poseen una tasa de supervivencia de emprendimientos en Chile mayor de 70% con más de 1.400 postulaciones acumuladas en los últimos 5 años y USD 13 millones capital privado levantado y USD 10 millones públicos. Cuentan con una robusta red de mentores la cual tiene como objetivo potenciar e impulsar el desarrollo de los emprendimientos incubados, como también otros proyectos que estén presentes en el ecosistema de emprendimientos e innovación nacional e internacional.

Dentro de su programa de incubación apoyan al emprendedor en el desarrollo y perfeccionamiento de los modelos de negocio, validación de los productos con clientes reales, formulación de los planes de negocio, selección de partners tecnológicos y comerciales, difusión del producto, búsqueda de inversionistas y capital de riesgo. Cada

emprendedor que participa dentro de los programas de incubación tiene un ejecutivo experto en el área en la que está inserto el emprendimiento

Emprende FCH Chile Global venture

Aceleradora de Fundación Chile, con 12 años de antigüedad, 50 startups activas en su portafolio. Ha apoyado alrededor de 193 Startups y acumulado más de \$120 millones de dólares invertidos y cuenta con más de 50 mentores comprometidos con el crecimiento de los startups.

INNOVO

InnoVO es la incubadora y aceleradora de negocios de la Universidad Santiago de Chile. Creada hace 14 años se consideran aliados claves al momento de innovar y emprender. aportando al ecosistema de emprendimiento e innovación en Chile, especialmente en el área científica y tecnológica apoyando a emprendedores de todo el país. Cuenta con una red de laboratorios y plantas pilotos donde pueden validar el desarrollo de los emprendimientos.

UDD Ventures

En 2007 la UDD es reconocida como la universidad N°1 en emprendimiento en LATAM y se posiciona entre las 50 mejores escuelas de negocios de la región. En 2010 firma una alianza estratégica con el centro de innovación Stanford Technology Ventures Program y crea UDD Ventures la cual se convierte en 2012 UDD Ventures en la quinta aceleradora a nivel nacional en adjudicarse el fondo SSAF de Corfo, el cual ha gestionado hasta la actualidad. En 2019, Corfo reconoce a UDD Ventures como la mejor incubadora universitaria. Más de 410 startups apoyadas, más de 29.600 millones de ventas acumuladas portafolio startups.

IncubaUC

La incubadora de la UC tiene su foco en startups tecnológicas y ligadas a la ciencia. Opera con líneas de financiamiento SSAF Innovación y Capital Semilla ofrece opción de compra de la firma

Incubatec UFRO

Incubatec UFRO, nace en noviembre del año 2001 a raíz de un programa de la Corporación de Fomento de Chile para la dinamización del ecosistema emprendedor al alero de la Universidad de La Frontera. Desde entonces, Incubatec UFRO ha generado las estructuras y acciones de apoyo a la creación y consolidación de iniciativas empresariales innovadoras, integrando los esfuerzos del sector público, académico y privado.

Santiago Innova

Es una corporación privada sin fines de lucro que desde hace 24años construye y conecta espacios de desarrollo profesional para emprendedores, micro, pequeños medianos, y start-ups. Nace al alero de la Municipalidad de Santiago convirtiéndose en el articulador

del emprendimiento y la innovación de la comuna. Ha apoyado más de 7.490 emprendedores al año y más de 14.300 millones en fondos públicos invertidos al 2020.

Acción Emprendedora

Es una corporación sin fines de lucro, que nace el año 2002 para apoyar a personas en el desarrollo de sus negocios, a través del emprendimiento. Incubadora de financiamiento a través de líneas Corfo como SSAF Social y Capital Semilla, su aspiración es contribuir a la disminución de la desigualdad en Chile, facilitando oportunidades para aquellos que no tienen acceso a educación universitaria o apoyo para llevar a cabo sus proyectos de negocio. Busca generar emprendedores íntegros, dueños de pequeñas empresas consolidadas, con capacidad de crecer y generar empleos, mejorando sus condiciones de vida y las de su entorno.

Magical Startups

Primera aceleradora privada de Chile, especializada en negocios digitales y tecnológicos multi-industria. Actualmente trabaja con fondos CORFO además de fondos privados posee una tasa de supervivencia del 82%

Chrysalis

La aceleradora de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso opera desde 2011 y es parte de una plataforma que también considera una red de ángeles y programas de innovación abierta

ImagineLab

Incubadora y Aceleradora apoyada por Microsoft Chile. Ha apoyado a 566 Start-ups, 109 startups invertidas, 2 fondos de inversión en etapa temprana y expansión, 15 procesos de innovación abierta en las empresas, ha logrado más de 3.500 postulaciones. La valorización de sus top 18 startups ya superan los 42 millones de dólares y un casi 50% de su portafolio activo ya está en proceso de internacionalización

Corporación Incuba2

Tiene foco en la minería, TIC's, turismo y servicios industriales, Incuba2 opera en Antofagasta, Calama, Santiago y Rancagua. Nace de una alianza estratégica entre Codelco, Gobierno Regional, Universidad de Antofagasta, Asociación Nacional de Supervisores del Cobre y Universidad Católica del Norte.

A continuación, de manera resumida se muestra tabla comparativa de las incubadoras en Chile:

Tabla 7: Resumen comparativo de las incubadoras en Chile

	Inacap	Austral Incuba	3IE	UDD Ventures	Chile Global Venture	IncubaUC	Incubatec UFRO	Santiago Innova	Acción Emprendedora	Magical Startups	ImagineLab	Incuba2
Lugar de aplicación	Todas las regiones del país	Valdivia, Puerto Montt Región de los Ríos	Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins y La Araucanía	Todas las regiones del país	Todas las regiones del país principalmente región Metropolitana	Regiones Sur de Chile		Región Metropolitana	Regiones del país desde Antofagasta hasta Aysén	Región Metropolitana	Región Metropolitana	Antofagasta, Calama, Santiago y Rancagua
Criterios de selección	Carácter innovador y disruptivo. Novedad tecnológica. Atractivo de la oportunidad			Busca que los proyectos sean dinámicos escalables, replicables y rentables	Foco desarrollo sostenible. Estrategia diferenciación e innovación impacto global, competitividad y mercado objetivo			Talento y compromiso del emprendedor, experiencias previas, grupos a los que Pertenece			Carácter innovador y disruptivo. Novedad tecnológica	Estrategia diferenciación e impacto global, competitividad
Tiempo de incubación	3 a 12 meses	6 a 12 meses	6 meses	4 a 12 meses	6 meses	6 a 12 meses	6 meses	6 meses	6 meses	6 a 12 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses
Etapas	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Aceleración	* Convocatoria * Selección * Incubación * Post Incubación	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Post incubación	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Aceleración	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Post incubación	*Convocatoria * Preincubación * Incubación * Aceleración	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Post incubación	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Aceleración	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Aceleración	* Convocatoria * Pre incubación * Incubación * Aceleración
Financiamiento	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Infraestructura	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Modelo de Negocio	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Modelo de participación patrimonial	Subvención	Subvención	Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Subvención
Servicios Enfocados en	Alumnos emprendedores que cuenten con potencial de escalamiento.	especializada en la biotecnología aplicada a cuatro subsectores: alimentos, agroindustrial, forestal y acuícola	Desarrollo y crecimiento de negocios con base tecnológica e innovación	Realiza convocatorias especializadas para emprendimientos del área salud y de impacto social positivo.	proyectos tecnológicos relacionados a tecnologías de la información y de la comunicación	desarrollar y potenciar proyectos que tengan una alta base tecnológica y de innovación	proyectos relacionados con TIC, turismo, Manufactura, Agroindustria, Biomásas, alimentación funcional, biotecnología.	Está especializada en las aplicaciones móviles, SaaS e innovaciones tecnológicas.	ONG Sus servicios están enfocados para los emprendedores que demuestren tener habilidades personales y un negocio con potencial	Está especializada en TICS y aplicaciones móviles	Apoya proyectos tecnológicos relacionados a tecnologías de la información y de la comunicación.	Está especializada en llevar a delante productos y servicios para la industria de la minería, turismo sustentable

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Características y principales aspectos de empresa tipo B

El lema de Sistema B es que: “Todas las empresas deberían trabajar con el propósito de ser las mejores para el mundo y crear una prosperidad compartida y sustentable”. De este modo, las Empresas B se comprometen a ser agentes de cambio que combinan la persecución del lucro con la contribución a la solución de problemáticas sociales y ambientales.

Los inicios de este movimiento que persigue el cambio hacia una nueva economía se remontan al año 2006 con la fundación del B Lab por Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Esta ONG sin fines de lucro se propuso revolucionar el concepto de empresa moderna creando comunidades de empresas responsables, y para ello, desarrollaron iniciativa: Un sistema de certificación para ser Empresa B (B-Corp). Esta rigurosa certificación guía a los empresarios para redirigir el poder de los negocios con el fin de resolver problemas sociales y ambientales. Además, los orienta para maximizar el retorno, ya no exclusivamente a los accionistas sino a las partes interesadas, empleados, comunidad y ambiente. El sistema de certificación ha tenido un gran éxito y ya se ha implementado en 60 países con más de 3132 Empresas B certificadas en 150 industrias diferentes

Para llevar a cabo esta iniciativa, B Lab creó herramientas que permiten a consumidores, empleados, proveedores, vecinos o inversionistas identificar a las empresas cuyos accionistas se han comprometido legalmente con un propósito de impacto positivo a largo plazo y con una gestión rigurosa de sus impactos sociales y ambientales. Las tres herramientas claves creadas inicialmente fueron: la Evaluación de Impacto B, la Empresa B Certificada y por último B Analytics y el Global Impact Investing Rating Service para inversionistas. Las primeras dos serán desarrolladas en los incisos siguientes. La tercera herramienta fue diseñada para facilitar la labor de los analistas de inversión, quienes pueden valorar el desempeño de sus portafolios usando la información de la Evaluación de Impacto B. El Servicio de rating del impacto global de las inversiones permite administrar los fondos de inversión de impacto a quienes quieren gestionar sus propios impactos sociales/ambientales con rigor.

El organismo que promueve la labor de B Lab en Latinoamérica es el Sistema B, fundado en 2011 por Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa. Sistema B es definido como una plataforma global que facilita y da escala a empresas que quieren ser Empresas B. Su visión es “una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Redefiniendo el sentido del éxito en la economía”; mientras que su misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales”. Según Larenas, se trata de “traer de vuelta el sentido común. El mundo cambió. Colaborar, cuidar, medir y mejorar es bueno para las empresas, y es algo que podemos hacer todos. Sistema B es un movimiento para acelerar un cambio cultural”

Desde su fundación hasta la fecha, se han creado oficinas de Sistema B en Argentina, Brasil, América Central (en proceso de formalización en Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá y El Salvador), Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Se han certificado más de 500 empresas, han realizado la medición de impacto miles de organizaciones; se han formado como multiplicadores B y

Académicos B cerca de 4.000 personas; y tres ciudades han apostado por convertirse en Ciudades B: Río de Janeiro (Brasil), Santiago (Chile) y Mendoza (Argentina).

Las Empresas B pretenden impulsar la transformación de la economía, ya que declaran un propósito que va más allá de la maximización de las utilidades para sus socios, y que pasan por un proceso de evaluación y certificación internacional en el que miden los impactos positivos que están generando en lo social y ambiental. “Las Empresas B son nuevos actores en la economía que se distinguen por ser empresas que se comprometen en forma legalmente vinculante a tener un impacto positivo a partir de sus operaciones

Las Empresas B basan su gestión en cuatro pilares: el Gobierno, los Trabajadores, la Comunidad y el Medio Ambiente. A continuación, se describen los aspectos destacados de cada pilar.

Ilustración 7: Pilares de gestión empresas B



Fuente: Sistema B Evaluación de impacto

Gobernanza: Administrar todos los factores productivos de la empresa teniendo en cuenta el compromiso con los accionistas y la misión que contempla el desempeño social y ambiental. Establecer estructuras y prácticas transparentes y éticas para evitar la corrupción y el fraude.

Trabajadores: Mejorar la calidad de vida de los trabajadores por medio del establecimiento de pautas claras y justas sobre desempeño, salario, beneficios, capacitación, etc. Promover un ambiente de trabajo flexible, seguro y saludable, respetando y promocionando los principios fundamentales para la dignidad del trabajo. Analizar la posibilidad de que los trabajadores sean accionistas de la empresa para que se involucren en las decisiones de la compañía.

Comunidad: Mejorar la economía local priorizando la compra a proveedores de productos o servicios que utilicen prácticas responsables y generen impacto positivo. Promover el compromiso civil y la creación de trabajo. Fomentar la igualdad a partir de la inclusión de grupos minoritarios y excluidos.

Medio ambiente: Disminuir el impacto ambiental a través de la toma de decisiones

sostenibles en la gestión, diseño de productos, instalaciones y compras. Controlar y registrar los tipos de residuos y emisiones que se producen para reducirlos.

La certificación de Empresa B legítima a las empresas que hayan cumplido con tres requisitos fundamentales:

1) Una evaluación externa (el B report) de Responsabilidad Social Empresarial, similar a una auditoría social y medioambiental que mide el impacto de la empresa en su entorno. Esta auditoría está conducida bajo lineamientos del Sistema de Medición de Impacto B, a su vez controlado por un Consejo independiente de Estándares de Auditoría. La empresa necesita obtener al menos 80 de los 200 puntos para calificar en esta fase.

2) La modificación del marco legal de la empresa con el fin de internalizar en su ADN su nueva misión. Este paso garantiza que los valores de la empresa no cambiarán a pesar de posibles alteraciones de gestión, inversión y propiedad. Al involucrar nuevas consideraciones legales, el marco jurídico nacional a veces tiene que ser adaptado para permitir esta evolución. El objetivo es expandir la responsabilidad de la empresa para que tome en consideración los intereses de los empleados, los consumidores, la comunidad y el medioambiente. Específicamente, contempla una autorización y protección legal a los directores y gerentes de las empresas para que consideren todas las partes interesadas, no solamente los accionistas.

3) La firma formal de una Declaración de “Interdependencia”, la cual contempla los principios fundamentales de una empresa B.

De acuerdo con la información de la Página web de Sistema B, los pasos para poder ser Empresa B son los siguientes:

Ilustración 8: Pasos del proceso certificación empresas B



Fuente: Sistema B Evaluación de impacto

3.2 Clientes

3.2.1 Identificación de necesidades e intereses

En función de la información de SII se estima que existen en la región de Tarapacá 21.572 empresas, de las cuales 17.988 presentaron ventas en el año 2020. Teniendo esta información como base se procedió a determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) n=200

Tabla 8: variables para calcular el tamaño de la muestra

Nombre de la Variable	Variable	Valor
Tamaño de la población	N	17625
Nivel de confianza (95%)	Za	1,96
Probabilidad de éxito o proporción esperada	p	5%
Probabilidad de fracaso	q	95%
Precisión	d	3%

Fuente: Elaboración propia

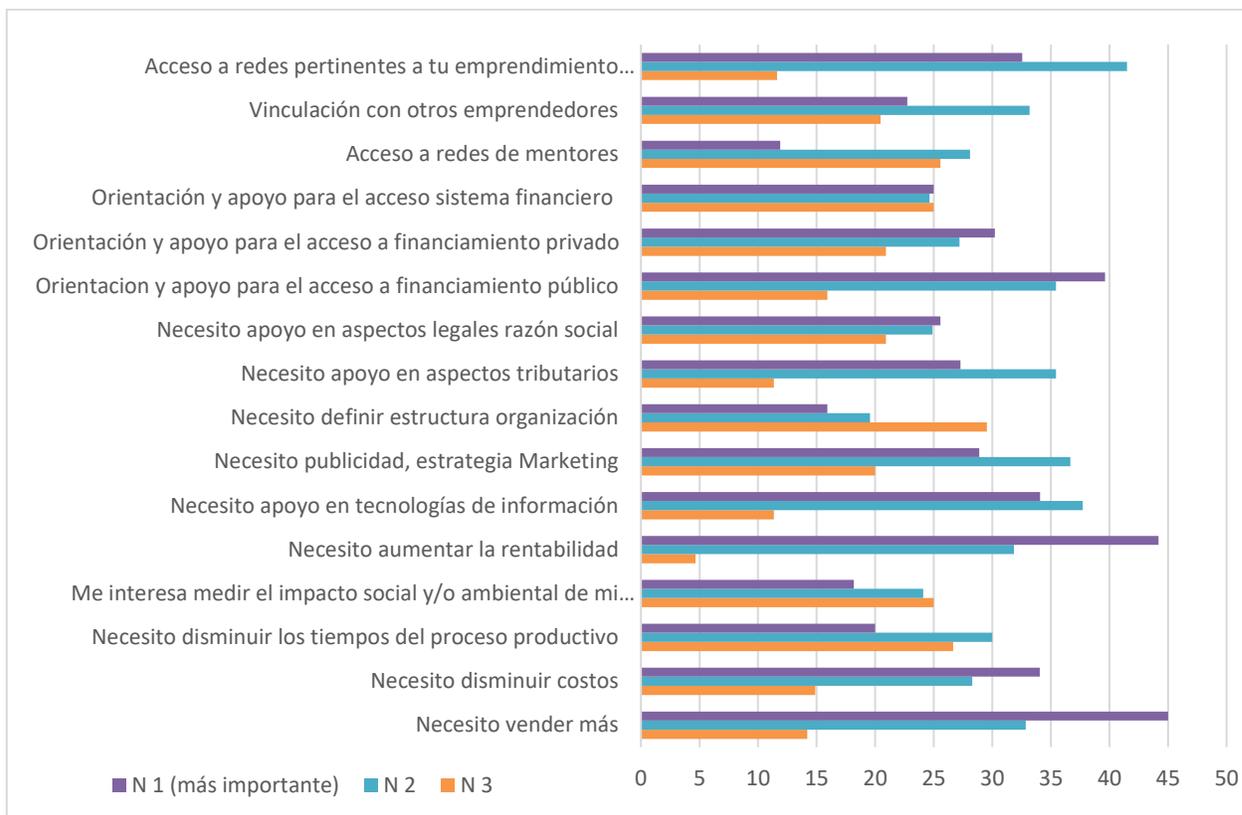
Esta herramienta fue dirigida a todo tipo de personas mayores de 18 años, siendo respondida por 205 encuestados, con un total de 99 respuestas completas y válidas mostrando los siguientes resultados

En la encuesta del estudio, frente a la oportunidad de contratar servicios de asesoría, un 87% declara que si lo hiciese. Respecto a cuáles son los servicios que los encuestados han realizados, lidera el de tecnología de información y transformación digital (software de actualización, programas, sistemas, web) con un 10%, luego evaluación de proyectos y plan de negocios con un 9%, y en tercer lugar con un 8% marketing

un 68% declara que no ha contratado estos servicios no por falta de interés sino por otros factores como desconocimiento de empresas que puedan acudir, otros por costos elevados y/o que no califican según filtros de selección.

A partir de la aplicación del estudio de mercado se logró determinar las necesidades e intereses por los que estarían dispuestos a contratar. Destacan como atributos más relevantes: necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público y disminuir sus costos. Otros aspectos que se mencionan en segundo lugar de importancia son acceso a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores), apoyo en tecnologías de información, estrategia de marketing y apoyo en aspectos tributarios. Por último, en tercer lugar, de importancia, el atributo no nombrado anteriormente, que es seleccionado por los encuestados es definir estructura organización, como se muestra en siguiente gráfico

Ilustración 9: Principales Necesidades e Intereses de potenciales clientes



Fuente Encuesta de estudio de mercado. Necesidades e intereses potenciales clientes

De manera complementaria a partir de la aplicación del estudio de mercado se logró determinar los atributos más valorados y relevantes para los clientes al momento de escoger una empresa de asesorías como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 9: Atributos más valorados y relevantes para los clientes

Atributo	Preferencia
Cumplimientos de plazos y objetivos propuestos garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas	57%
Gestión para el acceso a financiamiento público	54%
Precio conveniente	47%
Que provee accesos a redes de mentores, redes de contacto y a clientes relevantes para las necesidades específicas de mi emprendimiento	46%
Experiencia de los consultores	30%
No exigencia de adjudicación de fondos corfos para acceder a sus servicios	28%
Enfoque sustentable	28%
Flexibilidad de pago	26%
Red de beneficios post asesoría	26%
Que organice eventos y actividades que permitan vincularse e intercambiar experiencias con otros emprendedores	24%
Conversatorios y actividades de networking durante y post programa	24%
gestión para el acceso a financiación privada	24%
Oficina propia	23%
Años en el rubro	20%
Trabajo con alumnos de último año de ingeniería de una universidad	19%

Fuente: Encuesta de estudio de mercado

3.2.2 Disposición a pagar de potenciales clientes

La disposición a pago se midió a través del estudio de mercado aplicado, donde se indagó sobre los montos que pagarían de manera mensual los encuestados por los servicios:

Disposición a pagar: Servicio de Aceleración

Un programa de acompañamiento a través del cual el emprendedor consolida su empresa que contempla el reforzamiento de aspectos críticos para el éxito de su negocio, fortalecer el gobierno corporativo, mejorar el acceso y explotación de las redes de contacto (clientes, proveedores y otros emprendedores), provea de redes de mentores, facilite el acceso de financiamiento tanto público como privado, con seguimientos de los cumplimientos de los objetivos propuestos. Duración 1 año. Los resultados de la encuesta

Tabla 10: Disposición a pagar por Aceleración

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría de incubación?	
Sobre \$2.000.000	4%
Entre \$1.500.000 a \$2.000.000	16%
Entre \$1.000.000 a \$1.500.000	28%
Entre \$750.000 a \$1.000.000	26%
Entre \$500.000 a 750.000	15%
Entre \$300.000 a \$500.000	10%
Menos de \$300.000	1%

Fuente: Encuesta de estudio de mercado

Disposición a pagar: Incubación

Al igual que servicios de aceleración, se utilizará la información de la encuesta que se realizó en el contexto de este trabajo, para determinar la disposición a pagar por servicios de incubación haciendo referencia a una asesoría que logre transformar una idea de negocio en una empresa real, que contempla un programa de trabajo y objetivos. Esto se plasma en un plan de negocio que resume todos los aspectos de la empresa que se quiere crear, diseño el estratégico de la empresa, que incluye servicios de seguimiento técnico y financiero, acceso a redes relevantes para las necesidades especificaciones del emprendimiento, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público o privado. Duración 4 meses

Tabla 11: Disposición a pagar por Incubación

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría de incubación?	
Sobre \$2.000.000	3%
Entre \$1.500.000 a \$2.000.000	13%
Entre \$1.000.000 a \$1.500.000	25%
Entre \$750.000 a \$1.000.000	23%
Entre \$500.000 a 750.000	20%
Entre \$300.000 a \$500.000	11%
Menos de \$300.000	5%

Fuente: Encuesta de estudio de mercado

3.2.3 Segmentación y perfilamiento

Se puede observar a continuación tabla donde se resume el potencial de mercado que podemos estimar por segmento segmentación realizada por 1) La disposición a pagar, 2) Tipo de empresas tamaño según su nivel de venta 3) el mayor porcentaje de las MiPymes que requiere y contrataría asesorías para mejora de su desempeño

	gasto mensual en asesorías (Disposición a Pagar)	Tipo empresas	Número de empresas en la Región Tarapacá	Requiere servicio	Contrataría	Mercado Potencial Segmento N	Mercado Potencial Segmento M\$	Mercado por Tramo gasto
T 1	\$300.000 - \$500.000	Microempresas	13.536	11.776	80%	9.421	33.915.802	35.623.368
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	10%	293	1.406.894	
		Mediana Empresa	720	626	10%	63	300.672	
		Gran Empresa	363	316	0%	0	0	
T 2	\$500.000 - \$750.000	Microempresas	13.536	11.776	81%	9.539	71.541.144	74.680.778
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	13%	381	2.857.754	
		Mediana Empresa	720	626	6%	38	281.880	
		Gran Empresa	363	316	0%	0	0	
T 3	\$750.000 - \$1.000.000	Microempresas	13.536	11.776	28%	3.297	34.622.381	54.362.202
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	62%	1.817	19.081.005	
		Mediana Empresa	720	626	8%	50	526.176	
		Gran Empresa	363	316	4%	13	132.640	
T 4	\$1.000.000 - \$1.500.000	Microempresas	13.536	11.776	7%	824	12.365.136	48.320.888
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	79%	2.316	34.732.706	
		Mediana Empresa	720	626	11%	69	1.033.560	
		Gran Empresa	363	316	4%	13	189.486	
T 5	\$1.500.000 - \$2.000.000	Microempresas	13.536	11.776	6%	707	14.838.163	57.917.727
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	64%	1.876	39.393.043	
		Mediana Empresa	720	626	25%	157	3.288.600	
		Gran Empresa	363	316	6%	19	397.921	
T 6	Sobre \$5.000.001	Microempresas	13.536	11.776	0%	0	0	23.607.450
		Pequeña Empresa	3.369	2.931	0%	0	0	
		Mediana Empresa	720	626	25%	157	9.396.000	
		Gran Empresa	363	316	75%	237	14.211.450	
						Total MMS	213.581.729	294.512.413

Podemos concluir que los segmentos que ofrecen mayor atractivo en el tamaño de mercado, combinando tanto la variable disposición a pago como la de tipo de empresas según nivel de ventas junto al porcentaje de los que requieren y contratan, son: Las microempresas en el rango T2 y Pequeña empresa en los rangos de T4, T5 y T3 con un tamaño mercado potencial

para el primer año de evaluación de MM\$ 213.581. Por otra parte, el segmento de Gran empresa si bien es menor el número de ellas en la región es un nicho que aporta con un tamaño de mercado potencial de MM\$14.211 también para el primer año. Disposición a pago es mensual en lo que se muestra en tabla por lo que para obtener el mercado potencial por segmento, por ejemplo, pequeña empresa tramo 4 el cálculo es: existen 3.369 empresas en la región ponderada por el 87% de los que requieren obtenemos 2.931 empresas ponderadas por 79% que es el porcentaje que contrataría se obtiene 2.316 pymes que ponderado por la disposición a pago M\$1.250 (promedio del tramo M\$1.000 y M\$1.500) x 12 meses (para obtener \$ anual) nos da mercado potencial para dicho segmento MM\$34.732. De la misma manera se calcula para todos los tramos

Antecedentes que complementan la segmentación

Según los datos de la investigación de mercado realizada se puede caracterizar el perfil de interés. La investigación aporta una primera radiografía de los emprendedores objetivo y de sus empresas, identificando además las diferencias de perfil y comportamiento

Un 38% de los encuestados pertenecen a la industria comercio y un 35% a servicios

Un 30% de los encuestados pertenecen al segmento Microempresas, y un 51% al segmento pequeña empresa.

Un 43% de las pequeñas tienen una antigüedad mayor a 3 años y un 33% operando hace más de 10 años con su empresa

Un 47% manifiesta que sus ventas año 2021 aumentaron con respecto año anterior, un 29% declara que disminuyeron y 24% mantuvo nivel de ventas

El 88% de los encuestados no ha recibido financiamiento por parte de Corfo

El 42% si va a realizar un proyecto de mejora en su empresa prefiere financiar con un crédito bancario y un 26% se financia con flujos propios de la empresa y/o utilidad

El 44% le gustaría hacer la modalidad de negocio con la consultora por objetivos cumplidos y un 27% en función de los resultados por ejemplo servicio genera 20% de ahorro y cancela el 2% a la consultora

El 53% prefiere modalidad de pago mensual, el 25% contra entrega al final y un 23% prefiere 50% al inicio y 50% al final.

El 70% prefiere asesoría presencial con un mix de acompañamiento en sus propias dependencias acompañamiento uno a uno para que puedan determinar las brechas existentes en su negocio y no solo acudir a módulos de capacitación seminarios, etc

Un 32% declara que para buscar una empresa que preste servicios de consultoría e incubación utiliza Google y un 26% referencias principalmente de un experto en el rubro y en segundo lugar de un familiar o amigo cercano

Un 33% manifiesta que le agregan valor extra que la incubadora genere talleres para el aprendizaje de sus clientes, genere instancias de formación complementaria, un 26% manifiesta que agrega valor que incubadora tenga un enfoque sustentable. Sólo un 12 % considera que incubadora realice beneficios sociales o que donde % de sus utilidades a fundaciones

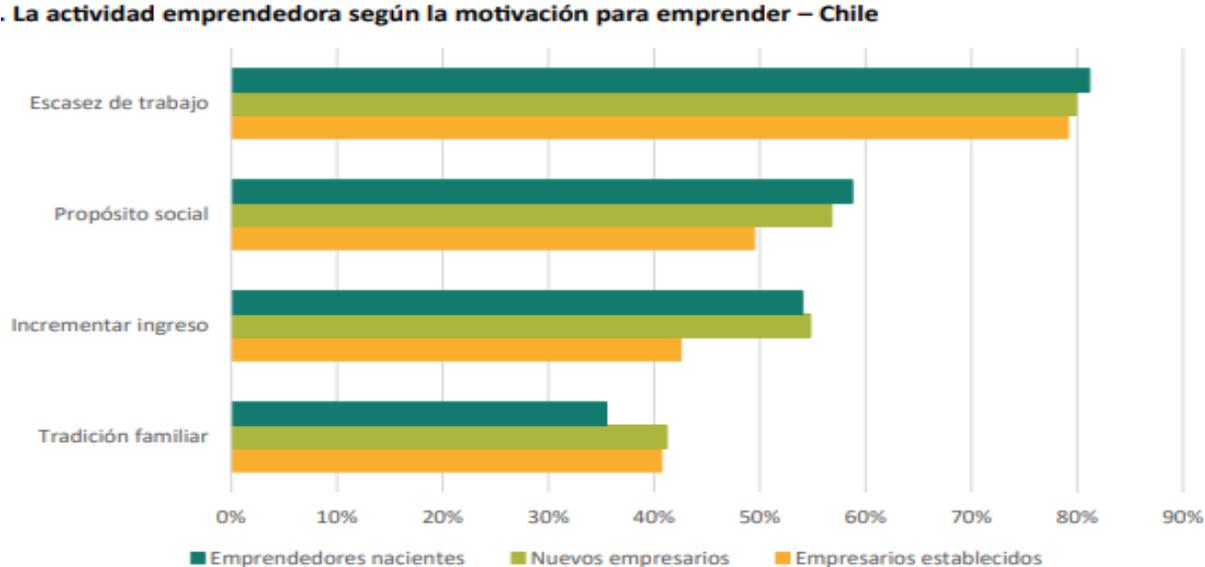
Las motivaciones principales para crear su empresa son factores positivos tales como el deseo de poner en práctica sus conocimientos alrededor del 80%, mejorar su nivel de ingresos 76%, realizarse como personas 71%. En un segundo rango de importancia, se ubica el deseo de ser su propio jefe 55%, por encontrarse desempleado o disconforme con su trabajo 25% o por seguir tradición familiar.

La pequeña empresa se distingue de las Microempresas en el grado de acumulación de experiencias y capacidades. Es decir, que existe un contraste inicial en términos de capital humano. En primer lugar, porque forman equipos emprendedores más abiertos, con otras personas que conocieron en trabajos previos o en las casas de estudio, a diferencia de las microempresas entre quienes es mucho más frecuente el caso de los socios familiares o parientes

Adicionalmente a los datos entregados por la investigación de mercado realizada, éstos se validan con la aproximación a las características del emprendedor chileno, las características del tejido emprendedor determinadas en el reporte nacional de Chile 2020 ¿Cuál es la caracterización de los emprendedores? realizada por GEM, el perfil de las personas emprendedoras involucradas en las distintas etapas del proceso emprendedor: emprendedores nacientes, nuevos empresarios y empresarios establecidos. En concreto, el perfil se compone de los siguientes dos tipos de indicadores como muestra las siguientes imágenes:

Motivación para emprender y Perfil sociodemográfico

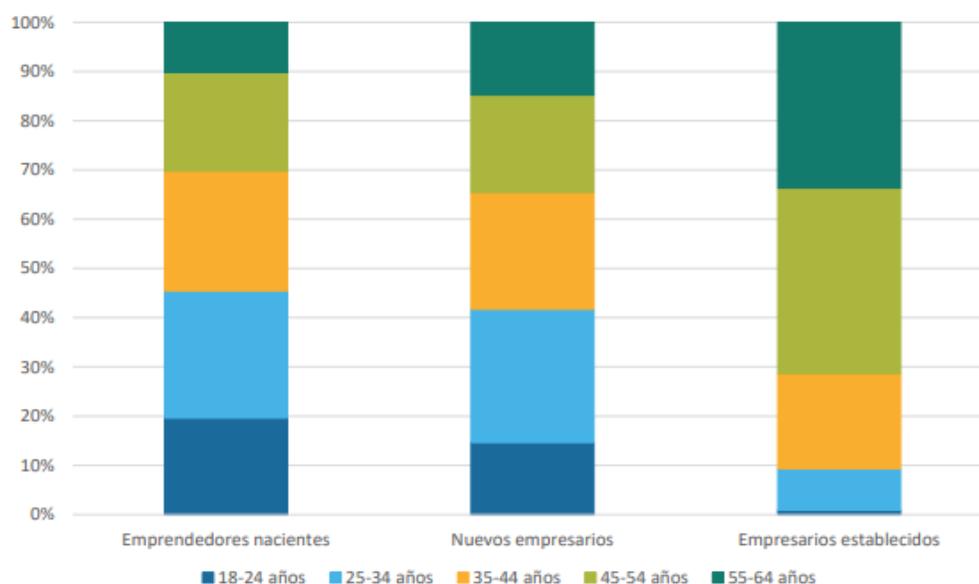
Ilustración 10: La Actividad emprendedora según motivación para emprender-Chile



Fuente: GEM, APS 2020

Ilustración 11: Distribución de la actividad emprendedora según edad-Chile

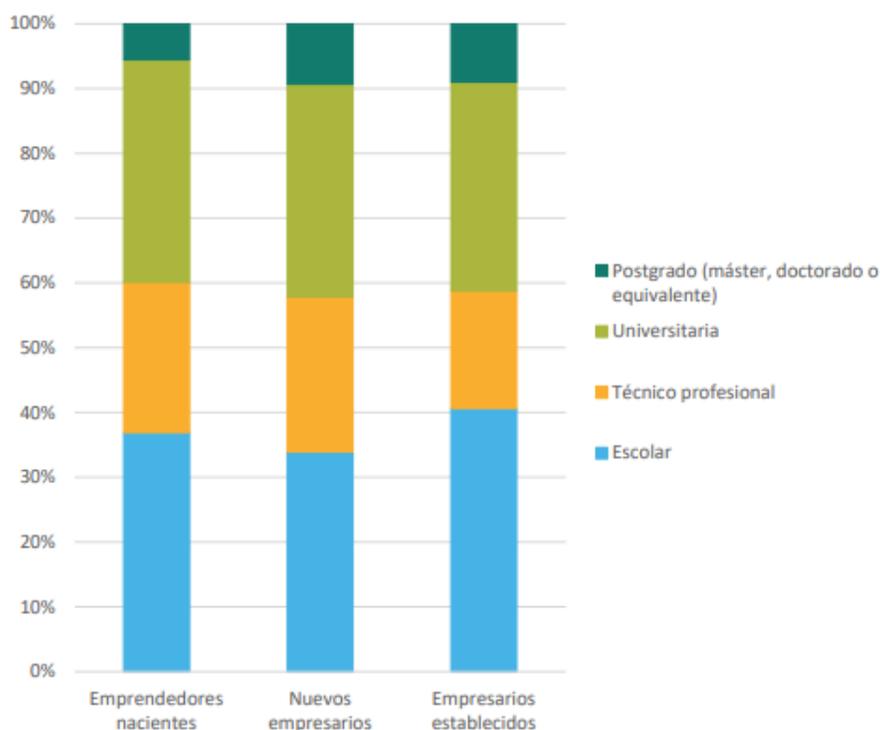
Distribución de la actividad emprendedora según edad – Chile



Fuente: GEM, APS 2020

Ilustración 12: Distribución de la actividad emprendedora según nivel de estudios

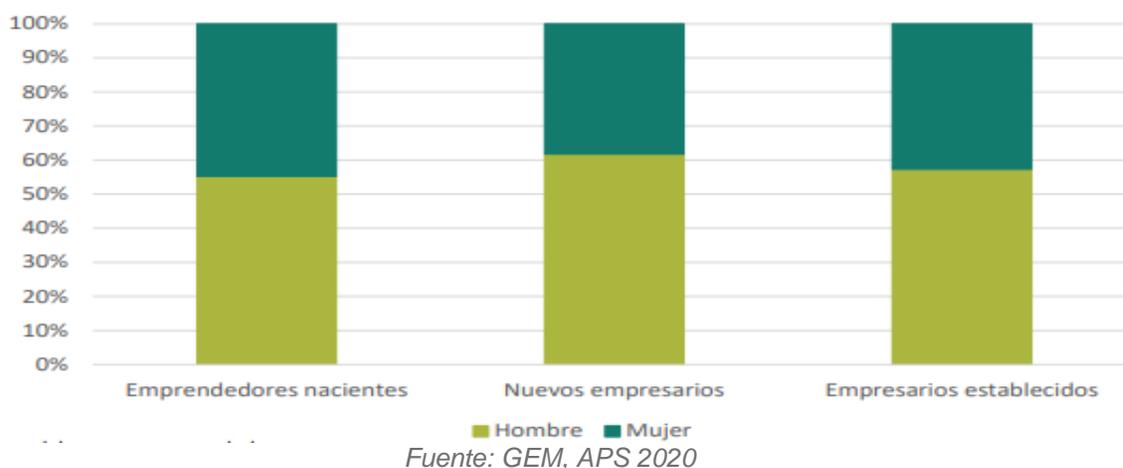
Distribución de la actividad emprendedora según nivel de estudios – Chile



Fuente: GEM, APS 2020

Ilustración 13: Distribución de la actividad emprendedora según género-Chile

Distribución de la actividad emprendedora según género – Chile



De acuerdo con los datos de la investigación de mercado realizada se identifica y determina 4 segmentos: los conservadores, los conformistas, los maduros y los progresistas. La denominación de los clústeres identificados está basada en las características más resaltantes de la empresa y del empresario. Estas características fueron obtenidas de la encuesta, dentro de ellas podemos mencionar: edad, nivel de estudios, rubro al que se dedica, tamaño de la empresa entre otros.

Los conformistas

¿Quiénes son los conformistas?

Este segmento está conformado en su mayoría por personas de 35 a 44 años (38%), de sexo masculino (64%), se dedican principalmente al comercio (78%) y tienen secundaria completa. Estos microempresarios se encuentran conformes con su nivel de vida, no les gusta tomar riesgos y prefieren que otros decidan por ellos. Este segmento representa el 15% de los encuestados. Dentro de sus intereses y necesidades aspectos más relevantes mencionan definir estructura organización, apoyo en aspectos tributarios y legales, apoyo acceso financiero. Temas que indican que les gustaría ser capacitados y que le aportarían valor a su negocio, conocer aspectos legales clave para la formalización y desarrollo del emprendimiento aprender las claves de la gestión financiera.

¿En qué tipo de empresas son dueños?

El 46% de estas empresas tienen más de 3 años de existencia, la mayoría (92%) tiene hasta 6 trabajadores, están ubicadas principalmente en comuna Alto Hospicio y sector Centro-Norte de Iquique, el 63% factura menos de M\$7.000 mensuales. Con una disposición a pago entre \$500.000 y \$750.000

Los progresistas

¿Quiénes son los progresistas?

Está formado por personas menores de 35 años (88%), de sexo masculino (67%), está orientado al cambio y es muy sociable, prefiere trabajar con personas con la que no tiene ningún vínculo familiar. El 50% de los empresarios tiene educación superior completa. Priorizan su desarrollo personal y prefieren ser sus jefes ellos mismos y poder decidir. Este segmento representa el 20% de los encuestados. Manifiestan como principales intereses, el acceso a redes de mentores, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento privado y público, crecer aumentar ventas. Temas que indican que les gustaría ser capacitados y que le aportarían, aprender a diseñar la identidad de la empresa, potenciar la estrategia de ventas a partir del valor comercial del producto o servicio, potenciar la estrategia del emprendimiento para desarrollo de la escalabilidad, aprender claves para negociar con inversionistas, aprender a elaborar un Pitch para levantar financiamiento, Comprender y desarrollar una valorización del emprendimiento.

¿En qué tipo de empresas son dueños?

Estas empresas tienen de 12 a 20 trabajadores (67%), tienen un monto de venta mensual de hasta M\$50.000. Tienen una permanencia en el mercado en un rango de menor o igual a 3 años en un 50%, el empresario es siempre quien toma las decisiones y se encuentran en la etapa inicial. Con una disposición a pago entre \$1.500.000 y \$2.000.000

Los conservadores

¿Quiénes son los conservadores?

Son en su mayoría hombres (68%), que tienen una edad promedio de 26 a 45 años (60% aproximadamente). Su actividad principal es el comercio (71%) y la mayoría cuenta al menos con estudios superiores incompletos. Estos empresarios no creen en la suerte, pueden realizar una actividad por tiempos prolongados y la mayoría cree que puede salir adelante con esfuerzo. Este segmento representa el 29% del total de encuestados. Sus principales necesidades e intereses son aumento de ventas, disminuir sus costos, apoyo en tecnologías de información, estrategia de marketing y apoyo en aspectos tributarios. Temas que indican que les gustaría ser capacitados y que le aportarían valor a su negocio, aprender las claves de la gestión financiera en emprendimientos, aprender métodos para asignar precios a productos y servicios, potenciar la estrategia de ventas a partir del valor comercial del producto o servicio y apoyo comunicacional publicidad.

¿En qué tipo de empresas son dueños?

Las empresas de los conservadores tienen entre 3 y 15 trabajadores (72%), muestran una antigüedad mayor a 3 años, en su mayoría (68%) se encuentran en la etapa de empresario establecido. Con una disposición a pago entre \$750.000 y \$1.000.000

Los maduros

¿Quiénes son los maduros?

Son personas cuyas edades fluctúan entre 35 a 44 años (40%), son en su mayoría personas de sexo masculino (60%), se dedican mayoritariamente al comercio (40%) y

servicios (40%), el 80% tienen formación superior completa. Se preocupan por su capacitación y desarrollo personal, pero también se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que pasan con sus familias. Este segmento representa el 31% del total encuestados. Manifiestan que necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público y acceso a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores), vinculación con otros emprendedores. Temas que indican que les gustaría ser capacitados y que le aportarían valor a su negocio aprender métodos para asignar precios a productos y servicios, aprender a diseñar la identidad de la empresa, potenciar la estrategia de ventas a partir del valor comercial del producto o servicio, potenciar la estrategia del emprendimiento hacia el desarrollo de la escalabilidad, aprender cómo gestionar el equipo emprendedor, aprender las claves de la gestión financiera en emprendimientos, conocer aspectos legales clave para la formalización y desarrollo del emprendimiento, aprender a elaborar un Pitch para levantar financiamiento.

¿En qué tipo de empresas son dueños?

El 40% de estas empresas tienen entre 12 y 25 trabajadores y el 40% de 25 a 50 trabajadores. Las ventas de estas empresas llegan a M\$100.000 mensuales y en su mayoría (60%) tienen más de 3 años de existencia. Con una disposición a pago entre \$1.000.000 y \$1.500.000

En resumen, los segmentos como muestra la siguiente tabla:

Tabla 12: Resumen de los Segmentos

		Segmentos	
		Microempresa T2 Conformistas 15%	Pequeña Empresa T4 Maduros 31%
Edad		* 35 a 44 años (38%)	* 35 a 44 años (40%)
Género		* Masculino (64%)	* Masculino 60%
Rubro		* Se dedican principalmente al comercio (78%)	* Se dedican mayoritariamente al comercio (40%) y servicios (40%)
Nivel de Estudios		* Enseñanza media completa (60%)	* Formación superior completa (80%)
Características Psicográficas		* Estos empresarios se encuentran conformes con su nivel de vida, no les gusta tomar riesgos y prefieren que otros decidan por ellos.	* Se preocupan por su capacitación y desarrollo personal, pero también se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que pasan con sus familias
N de trabajadores y Antigüedad		* Hasta 6 trabajadores (92%) * Más de 3 años de existencia (46%)	* Entre 2 y 25 trabajadores (40%) y entre 25 a 50 trabajadores (40%) * Más de 3 años de existencia (60%)
Disposición a Pago		* Entre \$500.000 y \$750.000	* Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
Necesidad e Intereses		* Definir estructura organización, apoyo en aspectos tributarios y legales, apoyo acceso financiero.	* Necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público y acceso a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores), vinculación con otros emprendedores
		Mipe&Pyme T3 Conservadores 29%	Pequeña Empresa T5 Progresistas 20%
Edad		* 26 a 45 años (60%)	* Menores de 35 años (88%)
Género		* Masculino (68%)	* Masculino (67%)
Rubro		* Su actividad principal es el comercio (71%)	* Su actividad principal es el comercio (59%)
Nivel de Estudios		* Estudios superiores incompletos (90%)	* Educación superior completa (50%)
Características Psicográficas		* No creen en suerte, pueden realizar una actividad por tiempo prolongado y la mayoría cree que puede salir adelante con esfuerzo	* Priorizan su desarrollo personal y prefieren ser sus jefes ellos mismos y poder decidir. Está orientado al cambio y es muy sociable, prefiere trabajar con personas con la que no tiene ningún vínculo familiar.
N de trabajadores y Antigüedad		* Entre 3 y 15 trabajadores (72%) * Más de 3 años (68%)	* Entre 12 a 20 trabajadores (67%) * Antigüedad menor o igual a 3 años (50%)
Disposición a Pago		* Entre \$750.000 y \$1.000.000	* Entre \$1.500.000 y \$2.000.000
Necesidad e Intereses		* Aumento de ventas, disminuir sus costos, apoyo en tecnologías de información, estrategia de marketing y apoyo en aspectos tributarios	* Acceso a redes de mentores, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento privado y público, crecer aumentar ventas

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

3.3 Competidores

3.3.1 Identificación y características de competidores

Para el análisis de la competencia se tomará como referencia los resultados obtenidos a partir del estudio de mercado realizado. Uno de los objetivos de la encuesta fue la determinación del top of mind de empresas asociadas a servicios de asesorías para cada uno de los clientes en función de su nivel de ventas anual, Las empresas reconocidas por los encuestados son: Co-imagina, Inacap y UDD Venture

Se describirá la oferta que entregan en términos de propuesta de valor, precio y servicios. A continuación, una breve reseña y características generales de cada propuesta

Co-imagina

Co-Imagina Consultores Spa., es una empresa de la región de Tarapacá que nace año 2016 de un spin off del centro de innovación, emprendimiento y tecnología del programa Compite+1000 “innovar para competir” de la Universidad Adolfo Ibáñez. Cuenta con profesionales que han liderado importantes proyectos de asesorías y de innovación a nivel regional un equipo multidisciplinario que le ha permitido poder desarrollar y ejecutar proyectos de impacto en la región, en instituciones tales como CORFO y FOSIS. La empresa durante este tiempo ha desarrollado más de 500 asesorías a empresarios y emprendedores de la región, ha desarrollado más de 1500 horas de capacitaciones y levantado más de 600 millones en fondos públicos y privados a emprendedores y empresas de la región. En ejecución actualmente 11 Proyectos con CORFO y de 5 Proyectos con FOSIS.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

Proyectos: Ofrece ejecución, coordinación y formulación de programas o proyectos públicos y/o privados. Precios desde M\$3.500 a los M\$15.000

Planes de Negocio: Ofrece ejecución de planes de negocios para nuevos proyectos, aperturas comerciales y cambios de modelo de negocios. Duración 6-8 semanas. Precios desde los \$ 500.000 a los \$ 700.000 mensuales.

Asesorías Despega tu Negocio: Ofrece guía y asesoría en Finanzas, estructura de costos, estrategia organizacional, modelo de negocios, procesos de venta, canales comerciales, mapa de procesos para la empresa, optimización de inventarios, entre otros. Duración 6 meses, 4 asesorías mensuales. Precio \$ 600.000 mensuales.

Workshop: Ofrece emplear metodologías para estimular la creatividad, gestión de ideas, innovación en colegios y empresas. Precios desde los \$350.000 a los \$500.000 mensual.

Inacap

El centro de Emprendimiento de INACAP tiene como misión impulsar la capacidad emprendedora e innovadora de INACAP, ya sea en estudiantes, académicos y

comunidad local de Tarapacá desarrollando habilidades y apoyando la creación y crecimiento de empresas en etapas tempranas. La empresa ofrece los siguientes servicios:

Proyectos: opera por medio de dos subsidios de CORFO como son el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE) y Capital Semilla. En donde cada emprendedor que se adjudica un fondo de este tipo tiene la opción de incubarse con INACAP en donde se beneficia de mentorías, acompañamiento técnico y financiero. En contraparte INACAP recibe un overhead por cada emprendimiento que se incuba. Precio desde M\$3.500 a los M\$ 25.000

Para poder entrar al proceso de selección del emprendimiento este debe haberse adjudicado un fondo semilla, ya sea Capital Semilla o PRAE principalmente y cumplir los requisitos en cuanto al perfil del emprendimiento:

- ingresos proyectados a 30 o 150 millones de pesos al finalizar su primer año de ingreso al mercado
- con un crecimiento anual proyectado entre 100% y 200%
- con un modelo de negocio rentable, sostenible y escalable
- emprendimientos capaces de generar ventas y empleos dentro de región o a nivel nacional
- emprendimiento de base tecnológica o caracterizados por el uso de la tecnología en su propuesta de valor

Como parte de la propuesta de valor de Incubadora INACAP, ha desarrollado una herramienta de Need Assessment aplicado al contexto emprendedor para elaborar un plan de trabajo a ejecutar por el emprendedor durante el programa y presentar ante CORFO. Los emprendedores tienen acceso a un set de módulos de capacitación en donde se abordarán distintas temáticas relacionadas con aspectos del emprendimiento.

Tabla 13: Objetivos y Actividades del Need Assessment

Objetivos a Desarrollar	Actividades a Realizar
Desarrollar un modelo de negocios validado con clientes	Definir estrategia comercial
	Definir rentabilidad
Desarrollar estrategia de venta	Desarrollar Pitch de venta
	Establecer estrategia de venta
	Desarrollar alianzas estratégicas
Implementar estrategia de difusión online	Diseño de imagen corporativa
	Difusión comercial
	Posicionamiento en Google
Evaluar factores operacionales	Revisión de estructura comercial, legal y tributaria
	Análisis de estructura operacional
Realizar procesos de mentoría CORFO	Reunión con mentores
Optimización de la solución	Rediseño de la solución
	Validación técnica
Desarrollo estratégico	Prospección comercial

Fuente: Inacap

UDD venture

UDD Ventures es una aceleradora de negocios que nació el año 2010, es la quinta incubadora a nivel nacional que se adjudica el fondo SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible), un fondo de Innova Chile-CORFO, cuyo objetivo es apoyar y potenciar de manera flexible diversos emprendimientos.

La aceleradora cuenta con dos áreas de especialización: proyectos de tecnología e innovación en salud, por una parte, y emprendimiento social por otra. Dentro de algunos de sus criterios de selección se encuentran la rentabilidad del proyecto y que sean escalables, incluso a nivel internacional.

Declara en su propuesta de valor

- Acceso al Ecosistema de Innovación y Emprendimiento UDD.
- Servicio de acompañamiento técnico y financiero para las compañías de cara a Corfo
- Articulamos conexiones de valor a través de nuestras redes principalmente enfocadas en leads comerciales e inversionistas privados.
- Nos preocupamos de potenciar al máximo el crecimiento en ventas de las compañías.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

Proyectos Corfo Semilla Inicia: Ofrece patrocinio en gestión de fondos Corfo enfocado para emprendimientos con un alto componente innovador, con alcance nacional y potencial de internacionalizarse. Deben contar con prototipo desarrollado. Se puede acceder a un subsidio de hasta \$15.000.000 que cofinanciará las actividades para su validación técnica y comercial. Recibe 25%-30% por parte del emprendedor

Proyectos Corfo Semilla Expande: Ofrece patrocinio en gestión de fondos Corfo enfocado para emprendimientos con un alto componente innovador, con capacidad de posicionarse a nivel nacional, con potencial de internacionalizarse y que ya tenga ventas o interés comercial del mercado. Se puede acceder a un subsidio de hasta \$45.000.000 (entregado por etapas). Recibe 25%-30% por parte del emprendedor. Las convocatorias para ambos fondos las realiza Corfo. Luego los emprendedores premiados pueden postular en UDD Ventures para contar con su patrocinio.

Bootcamp Pyme: Ofrece entrenamiento intensivo a las pymes en nuevas prácticas de gestión, mejorar sus procesos comerciales, optimizar estructuras financieras y acelerar el proceso de digitalización. Duración 5 semanas. Precio \$800.000

Ecommerce Digitaliza tu negocio: Programa de acompañamiento digital con foco en el uso de plataforma ecommerce desde cero. Contempla diagnóstico, workshops y asesoría en marketing digital. Está diseñado especialmente para acompañar a las empresas que necesitan construir un canal de venta online en el contexto de la crisis económica actual. Programa para la “mediana empresa” que busca potenciar las ventas, disminuir los costos, satisfacción de sus clientes Duración 5 semanas. Precios \$ 700.000 a los \$900.000

Se puede observar las siguientes tablas, los programas que ofrecen los competidores vinculados a las principales necesidades e intereses identificadas en el análisis de clientes y las principales características de la oferta existente para el servicio de asesoría

Tabla 14: Servicios que ofrecen las empresas

Principales Necesidades e Intereses de Clientes	SERVICIOS QUE OFRECEN LAS EMPRESAS		
	CO-IMAGINA	INACAP	UDD VENTURE
necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios y disminuir sus costos	Programa Despega tu Negocio atiende a segmento Microempresas (conformista)	Sólo para emprendimientos vinculados con estudiantes. Orientado a segmento Pequeña empresas (progresistas, conservadores y maduros)	programa POTENCIA STARTUP orientado a Pequeña y Mediana empresa (estables y progresistas)
orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público	Programa Corfo Capital Semilla y Fosis	Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE) y Capital Semilla	programas SEMILLA INICIA y SEMILLA EXPANDE
redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores)	Ejecutores proyectos sociales vincula empresas en el ámbito de responsabilidad social empresarial	Vincula redes enfocadas en relación al desarrollo de nuevas empresas y negocios a partir del conocimiento generado en la Universidad solo emprendimientos desarrollados por alumnos	Vincula redes enfocadas en leads comerciales e inversionistas privados
Apoyo en tecnologías de información, estrategia de marketing, digitalización, orientación para llevar a cabo el desarrollo de su emprendimiento	Programa Despega tu Negocio	Plan de trabajo Need Assessment	Programas BOOTCAMP PYME y digitaliza tu negocio
Apoyo en aspectos tributarios, legales, definir estructura organización	Programa planes de negocios	Sólo para emprendimientos vinculados con estudiantes	No tiene programas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15: Principales características de la oferta

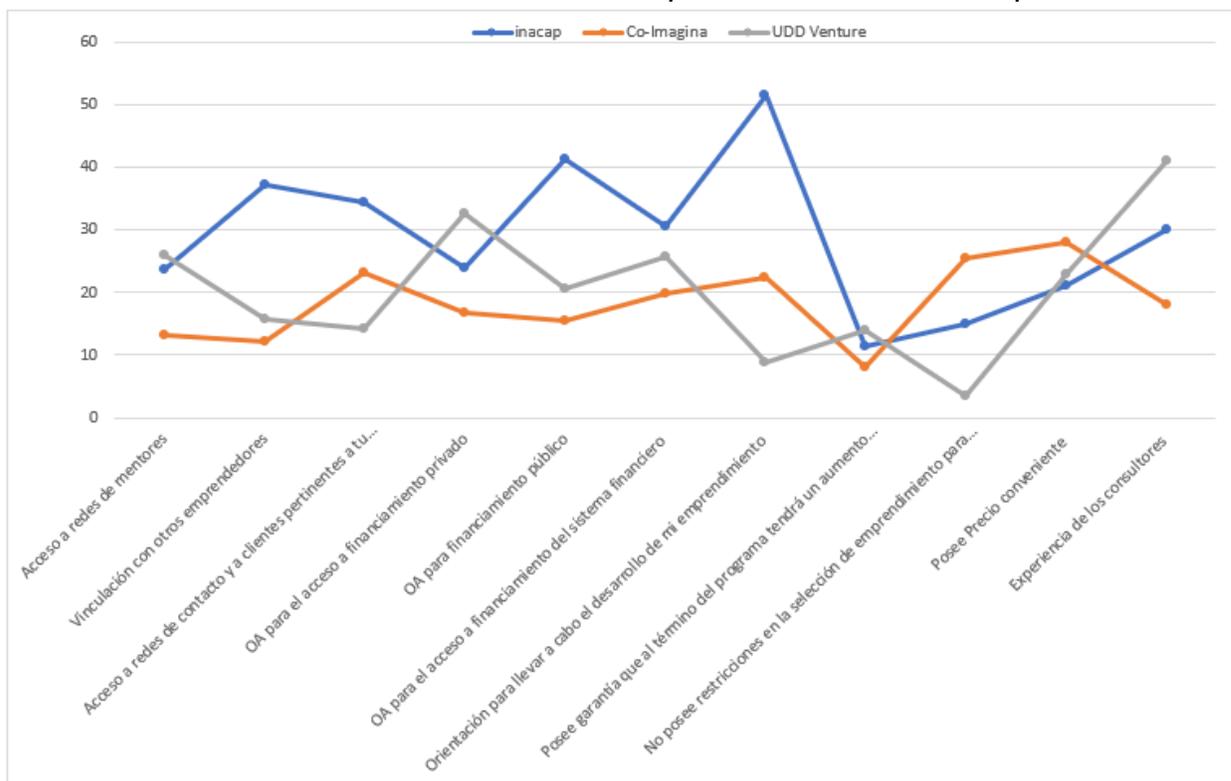
	CO-IMAGINA	INACAP	UDD VENTURE
Servicios Enfocados en	busca aumentar la competitividad y productividad de las MIPYMES	Alumnos emprendedores que cuenten con proyectos con potencial de escalamiento.	Realiza convocatorias especializadas para emprendimientos del área salud de impacto social positivo.
Lugar de Aplicación	Región de Tarapacá	Todas las regiones del país	Todas las regiones del país
Orientado al Segmento	Microempresas conformista	Pequeña empresas progresistas, conservadores y maduros	Pequeña y Mediana empresa estables y progresistas
Modelo de Negocio	Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención	Modelo de participación patrimonial y Subvención
Tiempo de Incubación	4 meses	3 a 12 meses	4 a 12 meses
Criterios de Selección	Desarrollo sustentable, emprendedores cultura flexible, proyectos de impacto social	Carácter innovador y disruptivo. Novedad tecnológica. Atractivo de la oportunidad	Busca que los proyectos sean dinámicos escalables, replicables y rentables
Precio de Servicios con Financiamiento Corfo	M\$3.500 - M\$15.000	M\$3.500 - M\$25.000	M\$3.500 - M\$45.000
Facilidades de Pago y/o Financiamiento	NO	NO	SI
Modalidad	Presencial	Presencial/ On line	Virtual on line
Modalidad de Cobro	50% al inicio 50% al final	contra entrega final corfo	al inicio y contra entrega final corfo
Adicional a los Programas de Incubación/Aceleración realiza otras Asesorías	si con una duración de 6 semanas y precio entre \$350.000 a \$700.000	si con una duración de 5 semanas y precio aprox \$600.000	si con una duración de 5 semanas y precio aprox \$800.000
Posee Programas Innovación Abierta	NO	algunos proyectos	algunos proyectos
Exigencia de Adjudicación de Fondos Corfo para Acceder a su Patrocinio	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Principales fortalezas y debilidades de la competencia

De igual manera se pudo determinar la percepción que tienen de estas empresas, se consultó en la encuesta cuales atributos del servicio reconocen en las cuatro empresas analizadas. Los resultados son:

Ilustración 14: Atributos del servicio que reconocen en las empresas



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

Del gráfico anterior se puede inferir que la incubadora Inacap cuenta con un fuerte reconocimiento en la región principalmente para el segmento de clientes con ventas inferiores a las 25.000 UF anuales (microempresas y pequeña-empresa, segmentos que más participación tuvieron en la encuesta). La incubadora es percibida como la mejor opción en los 4 principales atributos demandados por los clientes, determinados mediante la aplicación de la encuesta:

- Orientación para llevar a cabo el desarrollo de mi emprendimiento (modelo de negocio, formulación del plan de negocio)
- Orientación y apoyo para financiamiento público
- Vinculación con otros emprendedores
- Acceso a redes de contacto y a clientes relevantes para las necesidades específicas pertinentes a tu emprendimiento (proveedores, clientes)

En el servicio de asesorías el atributo más destacado que los encuestados asocian a la incubadora Inacap es la orientación que entrega para que los incubados puedan desarrollar sus emprendimientos

Los atributos más destacados que los encuestados asocian a la empresa Co-imagina son el que posee restricciones en la selección de emprendimiento para acceder a su programa y el precio conveniente.

Los atributos más destacados que los encuestados asocian a la organización UDD venture es la experiencia de sus consultores, la orientación y apoyo para el acceso a financiamiento privado (inversionista ángeles, capitales de riesgo) y el acceso a redes de mentores

A continuación, se presentan algunas de las principales fortalezas y debilidades de competidores a manera de síntesis.

Fortalezas:

- Capacidad instalada y tecnología. Inacap y UDD poseen acceso a infraestructura espacios físicos modulares, provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, Internet, etc. Brindan un ambiente en que los emprendedores y el staff trabajen conjuntamente para desarrollar nuevas empresas espacios que permiten la interacción entre los incubados a través del uso común de áreas de reunión como salas de reunión, salas de fotocopias, cocina, etc.
- Red de inversionistas ángeles ejecutada por UDD Ventures, en la cual se conecta a sus socios con emprendedores en etapa temprana, los cuales son convocados, evaluados y formados para un levantamiento de capital éxitos
- En caso de Co-Imagina destaca en servicios de operación, se refieren a todos aquellos que necesitan los emprendedores para formar su empresa, y luego aquellos que necesita la empresa para comenzar su proceso de consolidación y madurez, servicios legales, de contabilidad y tributarios, asesorías en planes de negocios, formación de la empresa, servicios de apoyo en gestión y marketing. Al ser incubadora tipo microempresas, de desarrollo económico y social en la región, inversiones son asumidas por el estado gobierno local y privados mineras en sus programas de responsabilidad social empresarial.
- UDD Ventures se destaca por su gran red de mentores expertos de diferentes rubros. todos con mucha disposición e insertos en el ecosistema del emprendimiento, logrando un gran círculo virtuoso en beneficio a los emprendedores.
- Co-imagina ventaja el estar físicamente en la región cerca de sus clientes-patrocinadores (Collahuasi)

Debilidades:

- Existe un estricto proceso de selección donde exigen permanencias mínimas, adjudicación de fondos Corfo, restricción de accesos a solo proyectos tecnológicos, innovación, dependiendo del estado de maduración de las empresas

- interesadas dejando fuera emprendimientos dispuestos con potencial crecimiento.
- No existe garantía de los resultados, en caso de que el incubado llegue a fallar en el primer año de post programa por distintos motivos no asociados al emprendedor, las incubadoras no realizan una nueva iniciativa y la apoya sin costo adicional hasta que alcance la misión del intento anterior.

Por último, cruzamos los atributos más valorados y relevantes para los segmentos al momento de escoger una empresa con la oferta de los competidores y si consideraban que estaban presentes. Se puede observar en cuadros 10 que existen varios ámbitos donde una nueva empresa se puede diferenciar para entregar una oferta distintiva con valor agregado. Entre algunos se pueden mencionar: proveer accesos a clientes y redes de contacto relevante para las necesidades del emprendimiento, incluir programas de innovación abierta con empresas de la región que poseen problemáticas sin abordar, si bien competencia lo realiza sólo en algunos proyectos (sólo para alumnos Inacap y en caso UDD Venture lo realiza para la región metropolitana), enfoque sustentable, la no exigencia de adjudicación de fondos Corfo para ingresar, proveer garantía en caso que incubado falle al año siguiente de post incubación debe tener aumento concreto en sus ventas y/o utilidad objetivo, modalidad de cobro, entre otros.-

Tabla 16: Atributos más valorados por potenciales clientes

Atributo	Preferencia
Cumplimientos de plazos y objetivos propuestos garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas	57%
Gestión para el acceso a financiamiento público	54%
Precio conveniente	47%
Que provee accesos a redes de mentores, redes de contacto y a clientes relevantes para las necesidades específicas de mi emprendimiento	46%
Experiencia de los consultores	30%
No exigencia de adjudicación de fondos corfos para acceder a sus servicios	28%
Enfoque sustentable	28%
Flexibilidad de pago	26%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado



	X	✓	X
	CO-IMAGINA	INACAP	UDD VENTURE
Cumplimientos de plazos y objetivos propuestos, garantía que al término del prograr	✗	!	!
Enfoque sustentable	!	✓	✓
Que provee accesos a clientes y redes de contacto relevantes para las necesidades	!	✓	!
Experiencia de los consultores	✗	!	✓
Orientación para llevar a cabo el desarrollo de mi emprendimiento	✓	✓	✓
No exigencia de adjudicación de fondos corfos para acceder a sus servicios	✓	✗	!
Red de beneficios post asesoría	!	!	✓
Flexibilidad de pago	✓	✗	✗
Gestión para el acceso a financiamiento público	✓	✓	✓
Que organice eventos y actividades que permitan vincularse e intercambiar experienc	!	✓	!
Conversatorios y actividades de networking durante y post programa	!	✓	✓
gestión para el acceso a financiación privada	✗	!	✓
Precio conveniente	✓	✓	✓

3.4 Partner estratégicos y alianzas

Unos de los ámbitos donde la empresa a crear se puede diferenciar, es en el desarrollo de proyectos de innovación abierta con empresas y organizaciones, vinculando el ecosistema de emprendimiento e innovación, el know how del equipo que la conformará y el sector productivo para resolver los desafíos claves de la industria.

Se pretende trabajar con las principales instituciones que poseen un compromiso social en la región, en la identificación y caracterización de sus desafíos, buscando las mejores soluciones ofrecidas por emprendimientos y proveedores en el mercado, para luego diseñar la estrategia de inserción y el plan de pilotaje para, finalmente, implementar el escalamiento dentro de la organización.

Se busca involucrar a las empresas en la tarea de convertir la región de Tarapacá en un polo de emprendimiento e innovación, consiguiendo que generen relaciones de beneficio mutuo y a largo plazo con las MiPymes. A continuación, se detalla con quien se trabajará y como la empresa asesora se hace cargo de la alianza se detalla el beneficio a obtener a cambio:



Se ofrece iniciativa que busca encontrar soluciones innovadoras, colaborativas, escalables y de alto impacto que permitan mejorar la autonomía y resiliencia de las comunidades de la Región de Tarapacá para enfrentar los efectos del cambio climático.

También iniciativa en economía circular entregar una solución ambiental innovadora para el correcto manejo de diversos tipos de plásticos, residuos cuyo destino final podría convertirse en materia prima para la creación de mobiliario por ejemplo u otros para las localidades costeras o al interior de Iquique



Con el objetivo de acelerar la llegada de la tecnología disruptiva a sus centros comerciales, Se ofrece asociar a Mall Plaza con nuestra empresa para encontrar las innovaciones que le permitiesen transformar la experiencia de sus clientes y operar sus centros comerciales de forma más sustentable y eficiente.



En Centro de negocios mayoristas, centro logístico zofri y en parque empresarial se ofrece gestión de residuos, tales como textiles y neumáticos, a través del desarrollo de modelos de negocios circulares.



Con el fin de generar mayores oportunidades para el ecosistema de emprendimiento. Se ofrece talleres, charlas y asesorías personalizadas gratuitas desarrolladas por la nueva empresa en el Centro Empresarios Iquique, generando espacio de trabajo dinámico y colaborativo diseñado para apoyar a los emprendedores de Chile. De manera paralela a estas iniciativas, se construiría de manera conjunta una metodología para que el Banco pueda participar en rondas de inversión en startups. Junto con abordar desafíos para encontrar soluciones innovadoras para el desarrollo de la banca digital, inclusión financiera, digitalización y mejoras en la gestión logística de la MiPyme.



En los principales restaurantes de la ciudad poseen problemática con el gran volumen de desechos orgánicos que se genera a diario MiPymes que pueden ofrecer innovadoras gestión de residuos y el reciclaje. facilitar los procesos de recolección de basura para restaurantes, hoteles optimizar los procesos para reciclar más y reducir gradualmente el desperdicio.



Asociación Gremial sin fines de Lucro cuyo objetivo implica una voluntaria y cooperativa organización de las empresas establecidas en la ciudad de Iquique. Con el fin de generar mayores oportunidades para el ecosistema de emprendimiento. Se ofrece a cámara comercio Iquique asesorías personalizadas generando espacio de trabajo dinámico y colaborativo diseñado para apoyar a los emprendedores ejecutar los proyectos adjudicados como agente operador intermediario de CORFO

Otros entes del ecosistema Partner con los que se deberá contar:



3.5 Análisis del entorno

3.5.1 Análisis PEST

Situación Político-Social

El entorno político chileno se ha caracterizado por una estabilidad desde el establecimiento de la democracia, sin embargo el año 2020 marcado por la realización de un plebiscito durante el mes de octubre con el objeto de determinar si la ciudadanía está de acuerdo con iniciar un proceso constituyente para generar una nueva Constitución, el mismo fue propuesto por un acuerdo entre la mayoría de los partidos políticos chilenos, tras un mes de protestas en todo el país durante fines de 2019 estallido social.

El impacto potencial que tendría en el negocio baja demanda, influye en la postergación de su decisión de compra, retrasa inversiones en la economía privada hasta tener un panorama más claro de las condiciones que regirán en los próximos años

Situación macroeconómica

Según el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial, publicado en abril de 2022 por el Fondo Monetario Internacional, el panorama económico internacional ha empeorado significativamente desde el último pronóstico en enero. En esa ocasión, se había proyectado que la recuperación mundial se afianzaría a partir del segundo trimestre de este año, tras el impacto efímero de la variante ómicron. Desde entonces, las perspectivas se han empañado, en gran medida debido a la invasión Rusa Ucrania, causa de una trágica crisis humanitaria en Europa oriental y a las sanciones aplicadas a Rusia para presionarla a poner fin a las hostilidades. Esta crisis se desenvuelve en un momento en el que la economía mundial estaba en camino de repararse, pero sin haberse recuperado del todo tras la pandemia de COVID-19, y en el que se observaba una divergencia significativa entre la recuperación de las economías avanzadas y la de las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Además de la guerra, los extensos confinamientos que ha instituido con frecuencia China entre otros sitios, en centros manufactureros críticos han enfriado la actividad en el país y podrían crear cuellos de botella en las cadenas de suministro internacionales. La intensificación y ampliación de las presiones de precios, sumadas a su mayor persistencia, llevaron a muchos países a adoptar una política monetaria más restrictiva. En general, los riesgos para las perspectivas económicas han aumentado drásticamente y las disyuntivas en materia de políticas se han tornado más complejas. Más allá del impacto humanitario inmediato, la guerra provocará un grave revés en la recuperación mundial, ralentizando el crecimiento y haciendo subir aún más la inflación. Se proyecta un crecimiento mundial de 3,6% en 2022 y 2023; o sea, 0,8 y 0,2 puntos porcentuales por debajo del pronóstico de enero

La inflación en Chile ha seguido escalando, alcanzado su máximo nivel de las últimas décadas. El principal factor tras el alza de la inflación continúa siendo el significativo aumento de la demanda durante 2021. No obstante, en los últimos meses se ha profundizado el impacto de las altas presiones de costos globales, consecuencia de los mayores precios de las materias primas, la energía y los alimentos. Todo esto en un contexto en que se han mantenido las dificultades en las cadenas de distribución global,

el peso permanece depreciado y la brecha de actividad sigue siendo positiva. Las perspectivas de inflación de corto plazo aumentan de forma importante, respondiendo a esta suma de factores. En línea con lo anticipado, la actividad comenzó a ajustarse en el primer trimestre, aunque con una composición de la demanda donde el consumo privado continúa siendo elevado, mientras que la inversión se debilita. A mediano plazo, el ajuste de los desequilibrios macroeconómicos se mantiene como el elemento central para que la inflación converja a 3% en un plazo de dos años. El alto nivel de inflación y la mayor persistencia asociada a sus principales determinantes han requerido de una política monetaria más contractiva para lograr dicha convergencia. Esto llevó al Consejo a elevar la TPM a 9%, estimando que para asegurar la convergencia de la inflación a 3% en el horizonte de dos años, serán necesarios ajustes adicionales de menor magnitud. De todos modos, los riesgos siguen siendo elevados, en particular por el nivel que ha alcanzado la inflación y su mayor persistencia

La mayor persistencia de los elevados costos externos y un consumo más dinámico que lo anticipado, llevan a una revisión importante de la trayectoria de inflación respecto del IPoM previo. Parte de ella ya había sido incorporada en la decisión de política monetaria de mayo. En el escenario central, se estima que la variación anual del IPC seguirá aumentando, hasta valores algo por debajo de 13% durante el tercer trimestre. A partir de allí, comenzará a descender, terminando 2022 en torno a 10%, lo que es significativamente superior a lo previsto en marzo.

El impacto potencial que tendría en el negocio es las mayores restricciones financieras lo que afecta directamente al crecimiento de las pymes.

Entorno tecnológico

El escenario macroeconómico actual ha impactado de forma significativa a una gran variedad de industrias, sin embargo, ha impulsado el desarrollo de diversos rubros digitales. La empresa Nielsen a través de su publicación Covid-19: El inesperado catalizador para la adopción de tecnología, hace énfasis en alta probabilidad que los desafíos que plantea la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19) aceleren el uso de tecnologías y de herramientas existentes y nuevas, ya que a medida que los consumidores se aíslan, millones de personas se ven obligadas a trabajar desde sus casas y la conectividad digital se apodera aún más de los hábitos cotidianos. Nielsen espera que los consumidores puedan tener mayores motivaciones y perciban menos barreras para buscar más activamente soluciones tecnológicas que les ayuden en las tareas cotidianas, como las compras. Para algunos consumidores, este puede ser un comportamiento totalmente nuevo, mientras que para otros puede significar un mayor uso de lo online, o la adición de nuevas tecnologías, herramientas y software. Se puede relacionar la oportunidad de mejora en cuanto a la transformación digital en Chile a las posibilidades de crecimiento de la industria. El informe “Índice de Transformación Digital de Empresas 2020” desarrollado por CORFO, PMG Business Improvement y la Cámara de Comercio de Santiago registra para el cierre del año 2019 un promedio de 43 puntos en una escala de 0 a 100; lo cual revela que el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización se ubica a un nivel de “Intermedio Digital” pero en su zona baja; lo anterior muestra un avance de 6 puntos porcentuales en éste indicador en un año de evolución respecto a la línea base de 2018. Corfo señala que el 78% de las MiPymes en Chile no le dan el valor a la transformación digital y el 45% solo entiende que el uso de

tecnologías es tener una web o usar el correo electrónico, sólo el 13% de las Pymes reporta realizar comercio electrónico. El impacto potencial que tendría en el negocio es que podría aumentar demanda de servicios de asesorías para transformación digital, tecnologías de la información, gestión del cambio al ser una necesidad acelerada por la pandemia.

En resumen, en la siguiente tabla muestra el impacto del entorno sobre negocio a crear

Tabla 17: Impacto del Entorno sobre empresa a crear

VARIABLES CLAVES	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE NEGOCIO A CREAR	OPORTUNIDAD
Economía internacional	desaceleración significativa del crecimiento mundial bajo al 4%	Escenario económico con alto grado de incertidumbre para el crecimiento de la empresa en cuanto a la dinámica de sus ventas	A
Tasa de inflación	La inflación y sus perspectivas de corto plazo han seguido aumentando y se anticipan niveles cercanos a 10% para mediados de 2022	Impacto que tendría en el negocio son las mayores restricciones financieras para conseguir financiamiento tanto para la consultora como para sus clientes, desfavorece la estabilidad de precios de consultoría por parte de asesores y la compra de insumos, lo que mantiene inestable los costos del servicio.	A+
Empleo	El desempleo de la ciudad desmejora los ingresos del mercado de las empresas	Reduce las ventas de las empresas de asesoría y consultoría, debido a los bajos ingresos de la población y las bajas ventas que perciben las empresas de la ciudad	A-
Diversidad Cultural	Amplia oferta de negocios, bienes y servicios.	Nichos de mercado amplio de bienes y servicios con negocios diversos en el que la empresa podría especializarse, para efectos minimizar su competencia	O+
Situación política Nacional	Inestabilidad política a nivel nacional	La inestabilidad política genera desconfianza en los empresarios y el comercio, aspecto que frena el crecimiento del mercado de las empresas de asesorías y consultoría	A+
Jurídico	Incentivos para la formalización de empresas (creación de empresas en un día, ley tributación simplificada, ley de pago a 30 días, ley subcontratación, participación de las MYPE en el mercado público, ley portabilidad financiera)	existiendo mayor crecimiento del mercado para empresas de asesoría y consultoría en ciertos segmentos de negocios	O+
Plan emergencia Gobierno	medidas de financiamiento y subsidios en apoyo a empresas afectadas por la emergencia sanitaria (Reactive, garantías fogain/fogape, garantía corfo, atrévete digital, alivio tributario medidas para la reactivación económica	Liquidez para reinventarse las mipymes, nicho de mercado para el negocio a crear atendiendo a empresas afectadas disminución de sus ventas donde se deben reinventar cambio de estrategias y/o rubro	O+

Fuente: Elaboración Propia.

4 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

4.1 Matriz FODA por segmentos

A continuación, se presenta el análisis FODA para cada segmento de mercado ya identificado en base al estudio realizado e involucrando los valores obtenidos en encuesta. En primera instancia, se muestra las oportunidades por segmento y de mercado, luego las amenazas se muestran a continuación:

Oportunidades

	OPORTUNIDADES POR SEGMENTO				
	Microempresas-T2 Conformistas	Mipe Pyme- T3 Conservadores	Pequeña Empresa-T4 Maduros	Pequeña Empresa-T5 Progresistas	Mediana empresa T3 T 4 T5 estables
Potencial de compra	BAJO un 15 % del mercado potencial de compra pertenece a este grupo	ALTO un 29 % del mercado potencial de compra pertenece a este grupo	ALTO un 31 % del mercado potencial de compra pertenece a este grupo	Medio un 20 % del mercado potencial de compra pertenece a este grupo	BAJO un 5% del mercado potencial de compra pertenece a este grupo
Tamaño Segmento	MMS71.541 que corresponde al 33%	MM\$53.703 que corresponde al 25%	MMS 34.732 que corresponde al 16%	MM\$ 39.393 que corresponde al 18%	MM\$ 4.848 que corresponde al 2%
Disposición a pagar- Sensibilidad Precio	Muy sensibles al precio. Disposición de pago BAJA entre \$500.000 y \$750.000	Sensibles al precio. Disposición de pago MEDIA entre \$750.000 y \$1.000.000	No muy sensibles al precio Disposición de pago ALTO entre \$1.000.000 y \$1.500.000	Medianamente sensibles al precio. Disposición de pago ALTO entre \$1.500.000 y \$2.000.000	Disposición de pago ALTO el 12% promedio de las empresas encuestadas tiene una disposición hasta M\$2.000
Declaración	El 19% se interesan y contratan. El 68% se interesan pero no han contratado servicios	El 25% se interesan y contratan. El 62% se interesan pero no han contratado servicios	El 38% se interesan y contratan. El 49% se interesan pero no han contratado servicios	El 65% se interesan y contratan. El 22% se interesan pero no han contratado servicios	El 50% se interesan y contratan. El 37% se interesan pero no han contratado servicios
Demanda Insatisfecha	el 56% se encuentran disconformes con el precio y las facilidades de pago que entregan empresas consultoras	el 67% se encuentran disconformes con el acceso proceso de selección y precio	el 88% se encuentran disconformes con el acceso exigencia corfo, proceso de selección, modalidad de los programas, las facilidades de redes contacto y flexibilidad de pago que entregan empresas consultoras	el 38% se encuentran disconformes con la calidad, los resultados logrados, la experiencia de los consultores baja valoración por asesorías locales	el 28% se encuentran disconformes con los resultados logrados, exposición, red de inversores. Levantamiento capital baja valoración por asesorías locales
Oferta Competencia	enfocada en asesorías de aumento de competitividad y productividad de las MIPES en proyectos de impacto social modelo de negocio subvención fosis sercotec	enfocada en asesorías de aumento de competitividad y productividad de las MIPES en proyectos de impacto social, programas desarrollo sustentable, emprendedores cultura flexible. Con un modelo de negocio subvención	Programas con modalidad mayormente remota para entregar herramientas para la mejora de procesos comerciales, financieros, y transformación de modelo de negocios. está diseñado para empresas pequeñas en etapa temprana, que necesitan ser aceleradas con el fin de crecer en ventas. competencia presenta una ausencia de red que articule la relación entre inversionistas (corporativos o no) con el mundo startup-pyme escasos programas de innovación abierta. Con un modelo de participación patrimonial y Subvención con exigencia de adjudicación de Fondos Corfo para acceder al patrocinio de las incubadoras	empresas realizan convocatorias servicios para emprendimientos de carácter innovador y disruptivo. Novedad tecnológica. Con un modelo de participación patrimonial en la pyme y de Subvención	Busca que los proyectos sean dinámicos escalables, replicables y rentables Realiza convocatorias especializadas para emprendimientos del área salud y minería procesos
Servicios Buscados Necesidades	46% en búsqueda de apoyo en aspectos tributarios y legales	50% emprendimientos en fase establecidos en búsqueda de mejora en temas higiénicos operacionales.	el 75% emprendimientos en fase establecidos en búsqueda de mejora del desempeño de sus procesos, acompañamiento in situ. Manifiestan que necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público y acceso a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores), vinculación con otros emprendedores. hay una necesidad de articulación y de conexión.	72% emprendimientos con alto potencial en fase de startup y early stage en búsqueda de inversores red contactos y mentores con experiencia de innovación	baja valoración por asesorías locales
Valoración enfoque sustentable	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
Atributo mas valorado	Precio conveniente	Gestión para el acceso a financiamiento público	Que provea accesos a redes de contactos en la región relevantes para las necesidades específicas del emprendimiento, innovación abierta. Cumplimientos de plazos y objetivos propuestos, garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas.	Experiencia de los consultores, cumplimiento de plazos y objetivos propuestos	Experiencia de los consultores, cumplimiento de plazos y objetivos propuestos

Tabla 18: Oportunidades por segmento. Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

OPORTUNIDADES DE MERCADO

Diversidad Cultural en la región de Tarapacá, amplia oferta de negocios, bienes y servicios. Nichos de mercado amplio de bienes y servicios con negocios diversos en el que la empresa a crear podría especializarse, **existe un mercado de MM\$ 213.581** de los cuales el 54% lo tiene la microempresa, 39% la pequeña y 7% la gran empresa

Según el informe de percepciones de negocios febrero 2022 (Banco Central Chile) indica que la mayoría de las empresas reporta que en los últimos meses han observado una estabilización de su desempeño. La Macrozona Norte prosigue con una alta actividad económica, derivada, fundamentalmente, del elevado precio del cobre y de otros minerales. Lo anterior, junto con la disminución de restricciones sanitarias desde mediados del 2021, ha permitido el buen desempeño de la mayoría de los negocios. **Con el escenario económico actual se espera una estabilización de los costos y niveles de ventas se proyecta que el mercado de asesoramiento empresarial crezca en un 10% (moderada disminución con respecto al promedio de los últimos 5 años)**

Existe interés por la contratación de servicios de asesoramiento empresarial en la región, basado en la declaración que hacen los encuestados frente a la posibilidad de contratar estos servicios. **Un 87% declara que contrataría una consultoría, un 68% declara que no ha contratado estos servicios no por falta de interés sino por otros factores como desconocimiento de empresas que puedan acudir, otros por costos elevados y/o que no califican según filtros de selección.**

Tres de los factores de éxito de las mejores incubadoras/aceleradoras del mundo es un alto foco en mentoría o "coaching", exposure e inversionistas factores que también están presente en Chile, es el tercer país con la mayor tasa de emprendimiento a nivel global, según el Global Entrepreneurship Monitor 2019-2020, el país más innovador de Latinoamérica según el Global Innovation Index 2020 y el segundo país en actividad emprendedora inicial del mundo, según el ranking IMD 2021. **Un ecosistema favorable al emprendimiento es clave para desarrollo del negocio a crear considerar 3 factores**

El mundo cambió, colaborar, cuidar, medir y mejorar es bueno para las empresas. Sistema B es un movimiento para acelerar este cambio cultural y existe en la región un interés por este enfoque sustentable **un 26% declara que es relevante este atributo al momento de escoger una empresa para contratar servicios de asesorías**

Existe oportunidad de diferenciación en servicio. Si bien existen varias empresas que prestan servicios similares fueron pocas las empresas reconocidas por los potenciales clientes. Mediante el análisis realizado se detectó que los competidores disponen de servicios con la exigencia de selección postulación a sus programas previo adjudicación Corfo lo cual **existe una demanda insatisfecha pymes que no poseen beneficio estatal y que requieren asesoría para mejorar desempeño de su negocio. El 88% de los encuestados no ha recibido financiamiento por parte de Corfo**

medidas de financiamiento y subsidios en apoyo a empresas afectadas por la emergencia sanitaria (reactivate, garantías fogain/fogape, garantía corfo, atrévete digital, alivio tributario medidas para la reactivación económica) **nicho de mercado para el negocio a crear atendiendo a empresas afectadas** disminución de sus ventas donde se deben reinventar cambio de estrategias y/o rubro

Uno de los atributos más valorado y relevante para los segmentos al momento de escoger una empresa es proveer accesos a clientes y redes de contacto relevante para las necesidades del emprendimiento, En la región grandes empresas poseen problemáticas sin abordar, la competencia actualmente no vincula estas problemáticas con los emprendedores, lo realiza sólo en algunos proyectos (sólo para alumnos en caso de Inacap y UDD Venture lo realiza para la región metropolitana principalmente) lo que es una oportunidad **empresa a crear se puede diferenciar**

Dentro de necesidades importantes para los clientes es el apoyo en las actividades de soportes al giro principal para ahorrar tiempo, recursos y no perder foco en su negocio. Actividades como contabilidad, aspectos tributarios, aspectos legales, investigación de mercados, TI, estrategia de marketing, etc. Actualmente competencia lo aborda con modulos on line sin un acompañamiento in situ una oportunidad dado que el **70% prefiere asesoría presencial con un mix de acompañamiento uno a uno** en sus propias dependencias para que puedan determinar las brechas existentes y sin dejar su negocio dado que valoran tiempo que dejan de generar.

Tabla 19: Oportunidades del Mercado. Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

Amenazas

	AMENAZAS POR SEGMENTO				
	Microempresas-T2 Conformistas	Mipe Pyme- T3 Conservadores	Pequeña Empresa-T4 Maduros	Pequeña Empresa-T5 Progresistas	Mediana empresa T3 T 4 T5 estables
Intensidad Competencia	BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA
Costo de Asesor	Bajo - se requieren profesionales con conocimientos y poca experiencia	Bajo - se requiere profesionales con conocimientos y experiencia media	Medio - se requiere profesionales con conocimientos y experiencia	Alto - se requiere profesionales con experiencia en escalamiento de startup y early stage	Alto - se requiere profesionales expertos con experiencia en tecnologías dirección estratégicas
Trayectoria	5% de este grupo busca aceleradoras con trayectoria	16% de este grupo busca aceleradoras con trayectoria	17% de este grupo busca aceleradoras con trayectoria	68% de este grupo busca aceleradoras con trayectoria	62% de este grupo busca aceleradoras con trayectoria
Capacidad de Pago	Bajo margen operacional. Ante la necesidad de liquidez, el 80% estarían dispuestos a no continuar con servicios de asesorías	Mediano margen RO - flujo caja acotado. Ante la necesidad de liquidez, el 50% estarían dispuestos a no continuar con servicios de asesorías	Alto margen financiero con flujo caja suficiente. Ante la necesidad de liquidez, el 42% estarían dispuestos a no continuar con servicios de asesorías	Alto margen financiero con flujo caja suficiente. Ante la necesidad de liquidez, el 38% estarían dispuestos a no continuar con servicios de asesorías	Alto margen financiero con flujo caja superavit. Ante la necesidad de liquidez, el 20% estarían dispuestos a no continuar con servicios de asesorías

Tabla 20: Amenazas por segmento. Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

AMENAZAS
<p>La inflación y sus perspectivas de corto plazo han seguido aumentando y se anticipan niveles cercanos a 10% para mediados de 2022. La mayor inflación está teniendo efectos significativos en las familias, y sigue respondiendo principalmente al excesivo incremento del gasto de los últimos trimestres. Impacto que tendría en el negocio es las mayores restricciones financieras lo que afecta directamente al crecimiento de las pymes. éstas restricciones financieras dificultan conseguir financiamiento tanto para la consultora como para sus clientes, desfavorece la estabilidad de precios de consultoría por parte de asesores y la compra de insumos, lo que mantiene inestable los costos del servicio.</p>
<p>Incetidumbre política-económica internacional desaceleración significativa del crecimiento mundial 3,6%. Escenario económico con alto grado de incertidumbre para el crecimiento de la empresa en cuanto a la dinámica de sus ventas.</p>
<p>La incertidumbre política en Chile año 2022 se verá marcado por la realización de un plebiscito durante el mes de septiembre con el objeto de determinar si la ciudadanía está de acuerdo con la nueva constitución y los cambios propuesto en ella. Los cambios en el marco legal chileno podría retrasar inversiones en la economía privada hasta tener un panorama más claro de la condiciones que regirán en los próximos años, esta inestabilidad política genera desconfianza en los empresarios y el comercio, aspecto que frena el crecimiento del mercado de las empresas de asesorías y consultoría se proyecta una disminución del 3% del promedio del crecimiento en los últimos 5 años según banco central en el informe de percepciones de negocios febrero 2022</p>
<p>El poder de negociación de las grandes empresas y/o Corfo con sus proveedores es alto, lo que pone en riesgo los margenes de la empresa dado que se debe contar con ellas como partner estratégicos en el modelo de negocio</p>

Tabla 21: Amenazas. Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de estudio de mercado

4.2 Matriz de atractivo de los segmentos

Se desarrolla una matriz de decisión, basada en la información presentada en ítem diagnóstico, a fin de definir el segmento objetivo del plan de marketing a ser desarrollado, donde se utilizará una escala 1 a 4, asignando 4 al segmento más atractivo para criterio definido, 2 a la segunda mejor opción y finalmente 1 a la tercera opción. De la misma manera para la capacidad organizacional de la empresa a crear que tendría en cada segmento.

Tabla 22: Matriz de decisión de segmento objetivo

ATRACTIVO DEL SEGMENTO							
Criterio	peso de la variable	Microempresas-T2 Conformistas	Mipe y Pyme T3 Conservadores	Pequeña Empresa-T4 Maduros	Pequeña Empresa-T5 Progresistas	Mediana empresa T3-T4 T5 Estables	Gran Empresa
Tamaño/Volumen	24%	4	4	2	3	1	1
Disposición a pagar	28%	3	2	4	3	2	4
Pasividad de la competencia	20%	3	3	4	2	2	1
Crecimiento	28%	1	2	3	4	4	1
Puntaje Ponderado		2,68	2,68	3,24	3,08	2,32	1,84

Fuente: Elaboración propia

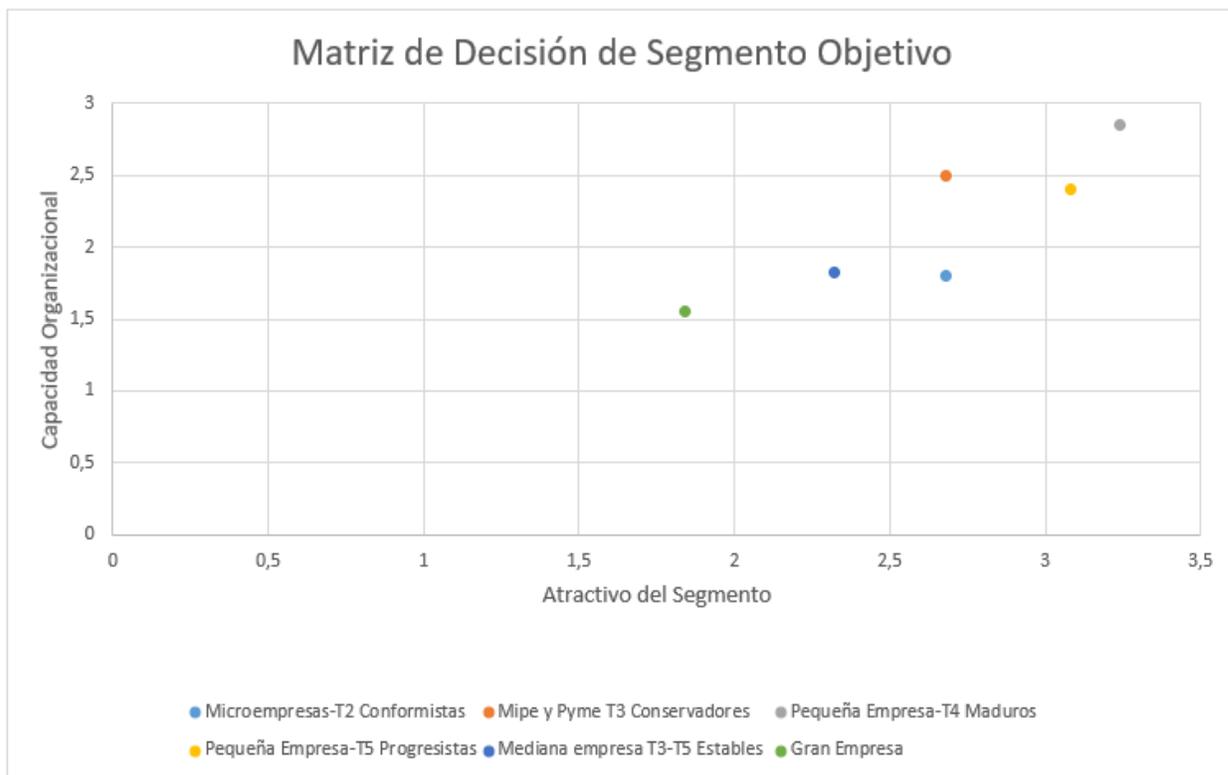
Tabla 23: Matriz de decisión de segmento objetivo

POSICION COMPETITIVA							
Criterio	peso de la variable	Microempresas-T2 Conformistas	Mipe y Pyme T3 Conservadores	Pequeña Empresa-T4 Maduros	Pequeña Empresa-T5 Progresistas	Mediana empresa T4-T5 estables	Gran Empresa T6
Posibilidad para diferenciar el servicio	25%	4	4	3	2	1	1
Precio	25%	1	2	3	3	3	4
Imagen de la empresa	20%	3	4	4	3	2	1
Cuota de mercado esperada	20%	2	3	4	3	2	1
Habilidades y conocimientos técnicos y comerciales para desarrollar el negocio	10%	4	4	3	3	2	1
Puntaje Ponderado		1,80	2,50	2,85	2,40	1,83	1,55

Fuente: Elaboración propia

Dado el resultado de la siguiente matriz, es posible observar que en el cuadrante superior derecho se encuentran los segmentos Pequeña Empresa T4 Maduros, T5 Progresistas y Mipe-Pyme T3 Conservadores. Pequeña empresa muestra mayor atractividad, y también el nivel de capacidad que debe contar la empresa a crear se despliega mejor en este segmento por lo que en él se va a enfocar la estrategia comercial. Si bien el segmento Pequeña Empresa T5 Progresista también es atractivo, existe un menor nivel de capacidad organizacional para competir en dicho segmento.

Ilustración 15: Matriz de Decisión de Segmento Objetivo



Fuente: Elaboración propia

Claramente el resultado del análisis de segmento no va a limitar que los servicios ofrecidos puedan ser adquiridos por otros segmentos que valoren nuestra propuesta de valor, simplemente el plan de marketing y estrategia comercial irán dirigidos al segmento seleccionado en este apartado.

4.3 Conclusiones

En línea con lo previsto en el IPOM de diciembre, el PIB creció 11,7% el 2021 el mayor en varias décadas, resultado que incorpora una desaceleración de la actividad de buena parte de los sectores económicos en los últimos meses del año. En contraste, los servicios empresariales y personales siguen favorecidos por menores medidas de contención sanitaria en comparación con el año pasado, destacando las actividades de apoyo a la minería y el comercio, y los servicios de salud. La pandemia potenció un crecimiento sostenido del comercio electrónico durante los últimos años, la demanda de servicios de asesorías también se ha visto favorecida en este sentido, especialmente durante el año 2021 producto de los cambios en los hábitos de consumo por el COVID-19 donde las MiPymes aceleró su reinversión y transformación.

Se considera que rubro de asesorías presenta una creciente demanda durante los últimos años. Se puede afirmar que la actividad de incubación-aceleración se encuentran en un nivel de desarrollo similar al de otros países, con empresas interactuando en ecosistema, Chile cuenta con alto potencial, al integrar alianza con el gobierno y el sector privado. Considera los factores de éxito de las mejores incubadoras/aceleradoras del mundo que son alto foco en mentoría o "coaching", exposure e inversionistas factores que también están presente en Chile.

El 87% de las MiPymes se encuentra interesado en contratar servicios de asesorías
El mayor volumen de mercado son las Microempresas, sin embargo, la pequeña empresa se observa un interés importante en recibir asesorías.

En relación con los segmentos, el más atractivo en el tamaño de mercado es el formado por los tramos 2 en segmento microempresas y en los rangos de T4, T5 y T3 en segmento pequeña empresa, con un tamaño de mercado potencial de MM\$213.581 para el primer año de evaluación.

Destacan como intereses y necesidades más relevantes: necesitan aumentar sus ventas, la rentabilidad de sus negocios, orientación y apoyo para el acceso a financiamiento público y disminuir sus costos. Otros aspectos que se mencionan en segundo lugar de importancia son acceso a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores), apoyo en tecnologías de información, estrategia de marketing y apoyo en aspectos tributarios. Por último, en tercer lugar, de importancia, el atributo no nombrado anteriormente, que es seleccionado por los encuestados es definir estructura organización.

Con respecto a los atributos más valorados y relevantes para los segmentos al momento de escoger una empresa es que provea de accesos a clientes y redes de contacto relevante para las necesidades de sus emprendimientos y garantía en los cumplimientos de plazos objetivos que al término del programa tendrá un aumento concreto en sus ventas y/o utilidades. Se puede afirmar que existen ámbitos donde una nueva empresa se puede diferenciar para entregar una oferta de valor.

5 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

5.1 Selección de segmento objetivo

Basado en el análisis FODA general y por segmentos, a lo determinado en matriz de atractivo la estrategia comercial se enfocará en:

- Variables psicográficas: Se preocupan por su capacitación y desarrollo personal, pero también se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que pasan con sus familias.
- Variables conductuales: se interesan y contratan servicios de asesoría (38%), interactúan con Internet, las plataformas sociales y digitales sin mayor dificultad, son menos sensibles al precio tiene una mayor disposición pues se interesan en su auto desarrollo.
- Variable sociodemográfica: principales socios gestores de la empresa son personas cuyas edades fluctúan entre 35 a 44 años (40%), son en su mayoría personas de sexo masculino (60%), el 80% tiene formación superior completa. La empresa se dedica mayoritariamente rubro comercio (40%) y servicios (40%), El 40% de estas empresas tienen entre 12 y 25 trabajadores y el 40% de 25 a 50 trabajadores. Las ventas promedio mensual de estas empresas llegan a M\$100.000 y en su mayoría (60%) tienen más de 2 años de existencia.
- Variable geográfica: Se encuentran en la Región de Tarapacá principalmente en comuna de Iquique y Alto Hospicio.
- Tamaño del segmento objetivo en el primer año de evaluación: MM\$ 34.732

El segmento que tiene mayor atractivo, y por ende al cual apuntará el negocio, será el conformado por Pequeña Empresa-Maduros con una disposición a pagar de tramo 4 (mensual entre M\$1.000 y M\$1.500) donde sus socios gestores poseen una edad entre 35 y 44 años, que se interesan y contratan servicios de asesoría, dedicados mayoritariamente a comercio y servicios, preocupados por su desarrollo personal, se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que pasan con sus familias.

5.2 Diseño de propuesta de valor

Para elaborar la propuesta de valor y el posicionamiento para el segmento objetivo se consideró los aspectos clave analizados en el diagnóstico de acuerdo con la investigación de mercado. Los elementos que constituyen esta propuesta de valor son los siguientes:

Cliente: ¿Qué necesidad tiene cliente? ¿qué problemática intenta resolver? para lo cual se diseña el servicio. En este caso, el cliente busca:

- El objetivo del emprendedor maduro es lograr el éxito con su negocio, una de las necesidades de la pequeña empresa es alcanzar la tan ansiada rentabilidad,

necesitan aumentar sus ventas y disminuir sus costos.

- Requieren apoyo para el acceso a financiamiento público, revisión de su modelo de negocio, la estrategia y el plan de negocios con un enfoque hoy en día sustentable.
- requieren acceso real a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos (clientes, proveedores) espacios de intercambios de aprendizajes, ideas, espacios de interacción, comunicación, difusión y cooperación entre la comunidad que le permitan lograr un contrato o relación comercial con grandes empresas de la región que necesiten solucionar alguna problemática, dada la escasa información pública y medios en los cuales difundir sus productos o servicios.
- Apoyo en las actividades de soportes al giro principal para ahorrar tiempo y recursos y no perder foco en su negocio actividades como contabilidad, aspectos tributarios, aspectos legales, investigación de mercados, tecnologías de información, estrategia de marketing, exportación, coaching, etc.
- Declaran que no ha contratado estos servicios no por falta de interés sino por otros factores como desconocimiento de empresas que puedan acudir, otros por costos elevados y/o no calificar según filtros de selección. Se encuentran insatisfechas las pymes que no poseen beneficio estatal dado que requieren asesoría para mejorar desempeño de su negocio sin embargo no pueden acceder a programas de incubación y/o aceleración si no han adjudicado algún programa Corfo previo.
- Exigen garantía de los resultados, en caso de que llegue a fallar en el primer año de post programa por distintos motivos no asociados al emprendedor, que la empresa realice una nueva iniciativa y lo apoye sin costo adicional hasta que alcance la misión del intento anterior.

Beneficios: Elementos del servicio que están alineados con los beneficios que espera y/o necesita el cliente y con los que la empresa se diferenciará de la competencia actual en la región. En este caso, los que contará la empresa son los siguientes:

- Cultura sustentable: el mundo cambió, colaborar, cuidar, medir y mejorar es bueno para las empresas. Sistema B es un movimiento para acelerar este cambio cultural que se asocia directamente al interés existente en la región 28% declara que es relevante este atributo al momento de escoger una empresa.
- Libre acceso: Al servicio de asesoría podrá acceder todo emprendedor sin la exigencia de selección, postulación a sus programas previo adjudicación Corfo, que se desprende de lo levantado en la encuesta el 88% de los encuestados no ha recibido financiamiento por parte de Corfo.
- Acceso al ecosistema emprendedor Innovación abierta: los modelos de negocios de empresas de asesorías en la región tienen como propuesta de valor ofrecer servicios enfocados fuertemente en el diseño y desarrollo de negocios, apoyando a los emprendedores principalmente en el diseño de sus modelos de negocio, la

estrategia y el plan de negocios y con el foco puesto en levantamiento de inversión tanto pública como privada. Analizando esta primera propuesta del modelo, se llegó a la conclusión de que no representa en su totalidad la forma en que hará negocios la empresa a crear, identificándose la dualidad con los segmentos de clientes y aliados estratégicos, dado porque las empresas pueden ser vistas de dos formas: como un segmento de clientes, a los que se le ofrece el servicio o pueden ser vistos como aliados claves cuando se realiza la generación de espacios de interacción, comunicación, difusión y cooperación entre la comunidad y una diversidad de innovadores. Esta propuesta de valor responde al interés de los clientes en acceso real a redes de contacto pertinentes a sus emprendimientos, y al atributo valorado de innovación abierta.

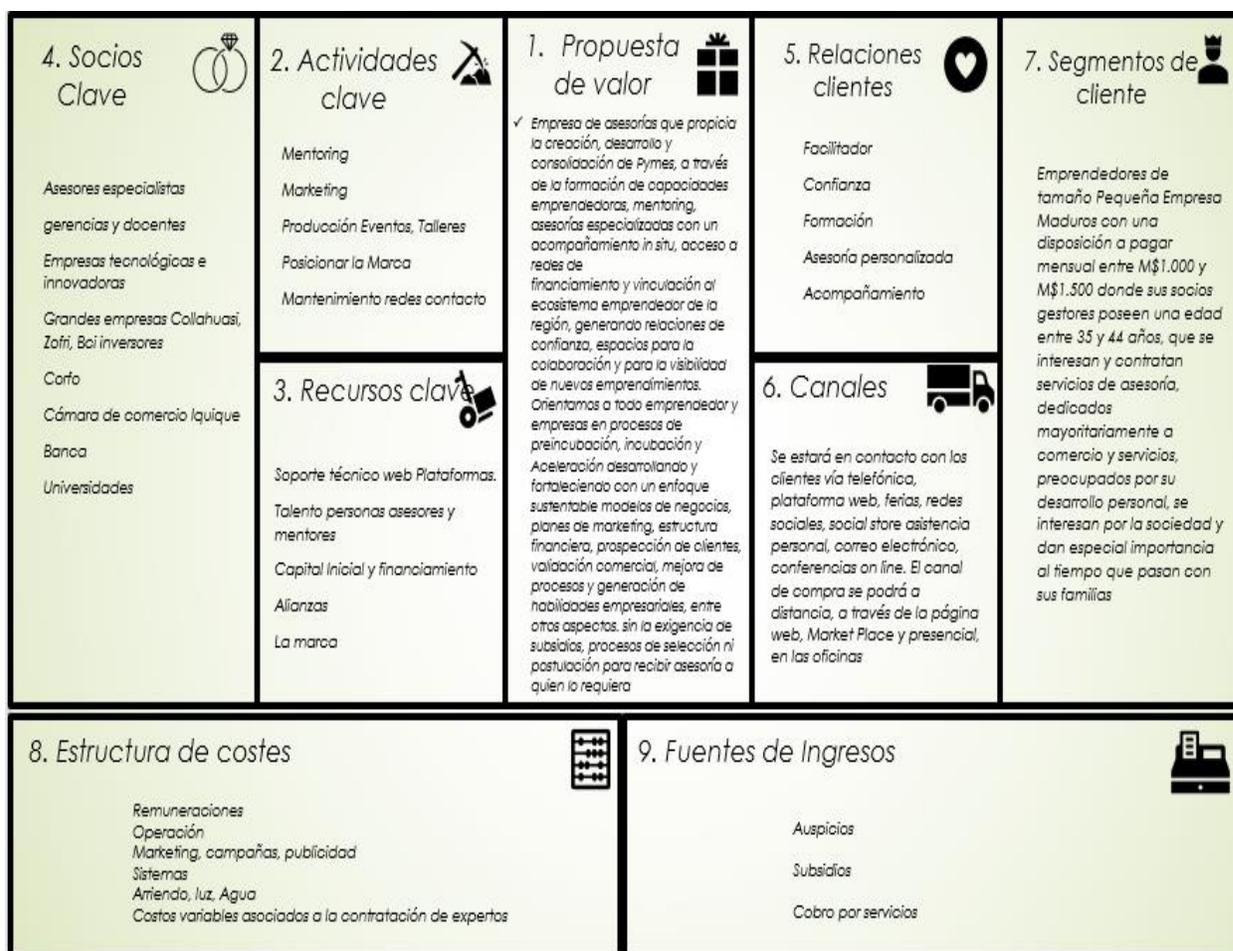
- Se brindará Set de programas de entrenamiento intensivo Financiamiento: Le permitirá al emprendedor adquirir un conjunto de herramientas de gestión ágil, enfocadas en los desafíos de las Pymes, aspectos comerciales, y aspectos útiles para levantamiento de capital (público o privado) aprovechando la credibilidad de la incubadora y su cartera de emprendedores. Esto en respuesta a la dificultad de acceso a capital y mecanismos de financiamiento levantado en el diagnóstico.
- Se realizará acompañamiento in situ: Evaluación del desempeño en terreno sin que empresario deba dejar su negocio, acompañamiento uno a uno a través de ejecutivos técnicos y financieros en aspectos tributarios, legales, estrategias de marketing, etc. Esta propuesta de valor responde directamente a lo esperado por los clientes respecto de ahorrar tiempo y recursos en aspectos considerados relevantes en estudio mercado pero que no son directos en el giro del negocio que domina emprendedor, de acuerdo al diagnóstico el 70% prefiere asesoría presencial con un mix de acompañamiento en sus propias dependencias acompañamiento uno a uno para que puedan determinar las brechas existentes en su negocio y no solo acudir a módulos de capacitación seminarios, etc.
- Know How: Se brindará un set de servicios especializados y personalizados orientados a cada pyme participante, con mentores y consultores de amplia experiencia y enfoque en segmento Pymes Maduras con mayor poder adquisitivo que les permitirá cubrir brechas detectadas, que contribuirán a darle forma al emprendimiento y potenciar sus ventas, ofreciendo redes mentores académicos, egresados y aliados privados, así como un set de beneficios que proporcionará espacios de trabajo, asesorías comunicacionales y de solución de temas técnicos e higiénicos del emprendimiento. Esta propuesta de valor responde directamente a lo esperado por los clientes respecto a la principal necesidad manifestada rentabilidad, aumento de sus ventas y disminución de sus costos.
- Reinversión Emergencia Sanitaria Covid: Respaldar a emprendedores y empresarios de un sector cuya recuperación económica se ha visto rezagada por la pandemia y el contexto económico mundial, reinventar, reorientar sus servicios, mercado etc. Se brindará asesoraría a las pymes afectadas para que sean beneficiadas por las medidas de financiamiento y subsidios del gobierno. Esta propuesta de valor responde al 29% segmento de clientes que declararon en estudio mercado que se han visto afectados por la pandemia y que sus ventas disminuyeron.

- Se brindará garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas. En caso de que el incubado llegue a fallar en el primer año de post programa por distintos motivos no asociados al emprendedor, la empresa como parte del servicio realizará una nueva iniciativa y la apoya sin costo adicional hasta que alcance la misión del intento anterior. Esto como respuesta al atributo valorado cumplimientos de plazos y objetivos propuestos.
- De acuerdo con el estudio de mercado el 53% prefiere modalidad de pago mensual por lo como parte de la diferenciación, también será considerado las facilidades de pago en 6 hasta 12 cuotas y con todas las modalidades de pago existentes podrán ser realizados en efectivo, a través de tarjetas de débito y crédito, cheques. El canal de compra se podrá a distancia, a través de la página web, y presencial, en las oficinas de la empresa.

5.3 Descripción del modelo de negocio

A continuación, se presenta el Modelo de Negocios resultante luego de aplicar la metodología Canvas.

Ilustración 16: Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia

Es fundamental contar con efectivas metodologías de trabajo y mentores que apoyen el proceso de instalar la innovación en empresas, siendo BCI y la Cámara de Comercio de Iquique algunas de las empresas aliadas con las que se trabajará en la gestión de la innovación, y con las que se llegarán directamente al segmento target, este canal será de alta efectividad para capturar clientes, dado que la probabilidad que las personas que se acercan a estas entidades requieran financiamiento y asesorías es alta.

La propuesta de valor contempla la formación de una red de empresas, las que podrán participar de diversos eventos organizados por la empresa a crear, que den espacios de comunicación y cooperación empresarial, manteniendo el foco en la innovación y estableciendo una relación de comunidad entre las empresas participantes, para ello se pretende incorporar una plataforma web donde las grandes empresas publican sus problemáticas para que a raíz de ellas surjan ideas soluciones e investigaciones. De esta manera, se crea un puente directo de comunicación entre las grandes empresas del sector privado y candidatos a proveedores (incubados). Las empresas pertenecientes a la red podrán asistir a eventos de vinculación, en donde las diferentes empresas dan conocer sus capacidades, de manera de que se identifiquen potenciales temas y negocios a desarrollar en conjunto empresas miembros de la red. Este grupo de empresas también debieran poder coordinar reuniones exclusivas en que participe solo una empresa para darles a conocer sus proyectos empresariales y que vean junto a la empresa asesora como sumarse a resolver sus problemas.

Los costos son intensivos en producción de evento y talleres. En el programa se espera realizar un encuentro cada 2 meses con empresas, los cuales se componen de una instancia dedicada al networking y otra de generación y transferencia de conocimientos empresariales. Así planteado, se estiman los costos por evento para este proyecto de \$3.500.000, esperando realizar 6 eventos anuales con un costo de \$21.000.000, este valor considera coordinación, pagos de honorarios de consultor especialista, arriendo de salones, material de trabajo, material de difusión, marketing y merchandising.

Uno de los ingresos de este proyecto es la línea de financiamiento Corfo de apoyo al entorno de emprendimiento. Esta línea de apoyo asigna presupuestos de hasta \$25.000.000 equivalentes al 75% del total del proyecto a ser ejecutado.

Otro tipo de ingreso importante de este proyecto es el proveniente por servicios de incubación sin cofinanciamiento, pymes que utilizan recursos propios, los que son calculados en base a las horas hombre destinadas al proyecto. Replicando la experiencia y tarifa aplicada a empresas con quienes ha trabajado agente intermediario (cámara de comercio), se pueden proyectar para empresa a crear ingresos promedio de \$6.500.000 por empresa, a cambio de un servicio que constará de 5 módulos obligatorios de un total de 15 en aspectos higiénicos, comerciales y de levantamiento de capital cuya duración aproximadamente es de 15 semanas.

Se plantea para el primer periodo incorporar a 15 empresas en el lapso de 1 año, aproximadamente programa tiene una duración de 4 meses, abordar trimestralmente 5 empresas lo que generaría ventas por M\$ 106.200 de pesos, para no depender 100% de los programas financiamiento Corfo y complementar con 4 pymes anual programa Corfo lo que generaría ventas por M\$73.968.

El emprendedor, como parte de la propuesta de valor, tendrá acceso a módulos de capacitación en donde se abordarán distintas temáticas relacionadas con aspectos higiénicos del emprendimiento (aspectos básicos para mantener el orden del emprendimiento), aspectos comerciales, y aspectos útiles para un futuro levantamiento de capital (público o privado). Estos módulos serán dictados en cada mes de manera presencial (70% prefiere esta modalidad según estudio de mercado), y el emprendedor deberá asistir obligatoriamente a un total de 5 módulos que contribuyan a resolver las principales brechas detectadas.

Adicionalmente, y como posibilidad de complementar su desarrollo, el emprendedor puede opcionalmente asistir al resto de los módulos, aunque no apuntan necesariamente a resolver sus brechas. Al seleccionar el mix de módulos, el ejecutivo técnico debe basar esta decisión en las brechas más relevantes del emprendedor y realizar las gestiones correspondientes para que aquellos módulos de mayor urgencia sean abordados con mayor prioridad. La forma de abordar estos módulos es tanto presencial como virtual. El programa de incubación de emprendimientos ofrecerá distintos módulos. Los contenidos propuestos de algunos ellos, de acuerdo con la investigación de mercado realizada, se identifican y determinan en anexo A¹² éstos se revisarán y variarán de acuerdo con las necesidades que manifiesten los clientes y los temas contingentes.

Diseño del servicio

El ejecutivo debe agendar una reunión con el emprendedor y realizar una entrevista de diagnóstico que permita abordar los distintos ámbitos sean estos comerciales, de diseño, marketing, operacionales, relacionados al desarrollo del producto o servicio, o bien requerimientos de mentorías. Cada ámbito abordado responde a uno o más objetivos que deben ser cumplidos a lo largo del programa para que el emprendimiento logre las metas de generación de ventas y/o crecimiento. La forma de detectar qué objetivos debe desarrollar el emprendedor es por medio de un listado de preguntas específicas para cada ámbito de evaluación, las cuales el ejecutivo debe abordar en la entrevista. Según cada brecha detectada existirán actividades a desarrollar dentro del plan de trabajo, cada una de esas actividades aborda temáticas relacionadas a los contenidos que se esperan abordar dentro de la oferta de módulos¹², y a partir de ello se selecciona un mix que contribuya a superar las brechas detectadas.

Cada actividad por realizar cuenta una lista de tareas que el ejecutivo deberá asignar al emprendedor dependiendo de las respuestas obtenidas en la entrevista. Estas tareas conformarán el plan de trabajo recomendado a desarrollar durante todo el programa, y por ello cada tarea debe contar con un compromiso de fechas de inicio y término (en semanas) para el emprendedor, frente a las cuales el ejecutivo hará constante seguimiento. A continuación, se muestra un ejemplo de tareas a seleccionar dependiendo de la evaluación de necesidades.

¹² Ver detalles de contenidos de algunos módulos propuestos en Anexo A

Actividades	Tareas	Grado de Avance
Definir Rentabilidad	Analizar estructura de costos	2%
	Definir precio del producto/servicio	50%
	Definir el modelo de ingreso	60%
	Determinar el punto de equilibrio	20%
	Realizar flujo de caja	10%
Desarrollar Pitch de Venta	Listar principales características de la solución	30%
	Diseñar el flujo de implementación de la solución	20%
	Diseñar presentación de venta	10%
	Discurso de venta	0%

Tabla 24: Ejemplos de tareas a seleccionar según evaluación de necesidades. Fuente Elaboración propia

El emprendedor, como parte de la propuesta de valor, además de los módulos tendrá acceso a un set de servicios detallados en la siguiente tabla:

Tabla 24: Set de Servicios para el emprendedor según propuesta de valor

Servicio	Descripción	Requisitos
S1: Networking Ecosistema Emprendedor	Posibilidad de asistir a las actividades de interacción entre emprendedores incubados y otros actores relevantes del ecosistema emprendedor desarrolladas por la Incubadora y el BCI	Cada emprendedor podrá asistir al menos a 2 actividades de este tipo.
S2: Networking Aliados	Posibilidad de generar contactos y alianzas con organizaciones aliadas de la empresa para obtener apoyo técnico y/o comercial, incluso establecer relaciones comerciales. Dentro de estas organizaciones aliadas se encuentran también aquellas fundadas por emprendedores que han sido parte de los programas de la Incubadora	Cada emprendedor recibirá 1 contacto para apoyo técnico y 1 contacto para apoyo comercial. El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada aliado al contactarlo
S3: Mentorías	Posibilidad de acceder a una red de mentores con amplia experiencia y contactos dentro de la industria/mercado donde se espera que ingrese el emprendimiento, con el fin de obtener valiosos consejos a nivel técnico y comercial.	Cada emprendedor tendrá asignado 1 mentor de la red. La mentoría se realizará al menos 1 vez cada 3 meses. El mentor seleccionado debe relacionarse con la industria/mercado. El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada mentor.

<p>S4: Asesoría Técnica</p>	<p>Posibilidad de acceder a una red de profesionales con experiencia respecto a la industria/mercado donde se espera que ingrese al emprendimiento.</p> <p>Esta red de memoristas, ejecutivos centro empresarios BCI proporcionará valioso apoyo técnico al emprendimiento.</p>	<p>Cada emprendedor podrá ser contactado con 1 asesor técnico al menos 1 vez cada 3 meses. El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada asesor al contactarlo</p>
<p>S5: Apoyo Comunicacional</p>	<p>Posibilidad de acceder a un set de beneficios comunicacionales que contribuyan a difundir el emprendimiento a nivel regional. Dentro de estos beneficios se encuentran:</p> <p>1 nota informativa en el sitio web de la empresa asesora con una sesión fotográfica incluida y una aparición destacada que direcciona a la nota informativa.</p> <p>1 cápsula audiovisual informativa/comercial del emprendimiento.</p> <p>3 menciones del emprendimiento cada 6 meses dentro de las redes sociales de la empresa.</p> <p>1 contacto para entrevista o para publicación de una nota en algún medio de comunicación regional.</p> <p>1 asesoría en difusión de eventos.</p> <p>1 publicación dentro del calendario web de la Incubadora, de todos los eventos que organice el emprendimiento.</p> <p>1 sesión de asesoría de diseño gráfico para el diseño de la web.</p> <p>1 sesión de asesoría de diseño gráfico para el diseño de packaging.</p> <p>1 sesión de asesoría de diseño gráfico para imagen corporativa.</p>	<p>Cada emprendedor podrá seleccionar un máximo de 3 beneficios comunicacionales dentro de la lista.</p>

<p>S6: Red de Beneficios</p>	<p>Posibilidad de acceder a un set de servicios particulares ofrecidos por empresas aliadas que permitan desarrollar de mejor forma aspectos técnicos, comerciales e higiénicos del emprendimiento, entre ellos:</p> <p>Planes semestrales o anuales de acceso a Asesorías en Marketing Digital. Servicios de Contabilidad. Servicios Legales. Servicios de Diseño y Comunicación. Acceso a fondos de Capital de Riesgo</p>	<p>Cada emprendedor podrá cancelar con recursos propios (o de CORFO) los servicios de la red que estime conveniente. Cada emprendedor tiene acceso a servicios a precio preferente.</p>
<p>S7: Reunión con Panel de Expertos de la Industria</p>	<p>Posibilidad de reunirse con un panel de expertos con quienes validar los avances logrados hasta la mitad del programa y ser aconsejado sobre las mejores prácticas para continuar desarrollando el emprendimiento dentro de la industria/mercado específico.</p>	<p>Cada emprendedor puede acceder a 1 reunión a los 6 meses de programa.</p>
<p>S8: Participación en Ferias/Eventos Industriales</p>	<p>Posibilidad de dar a conocer el emprendimiento en actividades que la empresa asesora desarrolle orientada a la industria/mercado que abordará el emprendimiento.</p>	<p>Cada emprendedor puede tener acceso a 1 plaza o stand dentro de 1 feria o evento realizado</p>

Según lo anterior, se considera que la oferta incluya en todos sus servicios a asesores con experiencia. Si bien estos no son elementos diferenciadores de la propuesta de valor se estiman como un mínimo que, al no estar presente, restaría participación de mercado a la empresa propuesta.

El emprendedor debe actualizar su perfil dentro de plataforma web donde las grandes empresas publican sus problemáticas mencionadas anteriormente, dicha plataforma elaborará un perfil de salida, que permitirá visualizar los avances del emprendimiento dentro del programa. Se realizará reunión de salida (misma reunión de entrevista que se realiza al iniciar el programa) para evaluar el avance del emprendedor durante el programa. Si no se cumplió objetivos propuestos por distintos motivos no asociados al emprendedor, la empresa realizará una nueva iniciativa programa y lo apoyará sin costo adicional hasta que alcance la misión del intento anterior.

Por último, el ejecutivo compartirá encuesta de evaluación del proceso de incubación-

asesoría Esta encuesta se compartirá en forma semestral y al egreso del emprendedor. Se evaluará tanto a la empresa en general.

Es importante la capacitación previa que se realice a los ejecutivos y mentores que realizan el proceso de incubación, junto con mantener incentivos para evitar la alta tasa de rotación existente entre los profesionales que trabajan en empresas de asesorías.

Para aumentar el Customer Lifetime Value existirá un constante monitoreo de la satisfacción de los clientes, los servicios a brindar son especializados y personalizados a cada pyme con un acompañamiento in situ y programas flexibles de manera de tener una buena experiencia de compra. Segundo se crea un programa de fidelización de clientes. Por otro lado, se enviará comunicaciones personalizadas en base a las inquietudes gustos y temas a resolver del cliente con el fin de aumentar su recurrencia de compra. Por último, conocer qué opinan los clientes de la empresa a través de encuestas online o de la práctica del social listening para poder potenciar las debilidades de la empresa y reducir el churn rate.

5.4 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

Los elementos adicionales y que diferencian a esta nueva empresa son los aspectos que deberemos potenciar comunicacionalmente. El plan promocional estará enfocado en generar conciencia y conocimiento de la empresa y los servicios ofertados. se propone realizar un mix de acciones de marketing para desarrollar y comunicar un mensaje enfocado en el segmento objetivo, que considerará los siguientes elementos:

- Promoción de servicios en la página web de la empresa y en redes sociales: según el estudio de mercado realizado, los principales medios por los que el segmento objetivo se informa de empresas y servicios del tipo del negocio propuesto son los medios online, un 32% de los encuestados que pertenecen al segmento objetivo declara que para buscar una empresa que preste servicios de consultoría e incubación utiliza Google y que un 26% referencias principalmente de un experto en el rubro y/o de un familiar amigo cercano. Segmento según variable conductual interactúa con Internet, con las plataformas sociales y digitales sin mayor dificultad. Esta publicidad vía web, con información de servicios, convenios y promociones será fundamental como canal de bajo costo para que la empresa se dé a conocer con efectividad.
- Publicidad en empresas partner: lograr acuerdos o contratos con empresas del ecosistema emprendedor como Banco Bci, cámara de comercio, donde se puede llegar directamente al segmento target. Este canal será de alta efectividad para capturar clientes, dado que la probabilidad que las personas que se acercan a esas a estas entidades requieran financiamiento y asesorías es alta.
- Publicidad en medios escritos y radio: de manera de llegar masivamente al mercado. Quizás este medio es menos efectivo que otros, sin embargo, por lo masivo que puede ser, hipotéticamente lograría captar un volumen de mercado importante. El mensaje debe resaltar atributo diferenciador como el enfoque sustentable al ser empresa tipo B, el acompañamiento in situ y la no restricción de

subsidio Corfo o filtros de selección para el ingreso, dado que segmento al que se apunta están preocupados por su desarrollo personal, se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que pasan con sus familias. posicionaremos la marca de la empresa a crear en el segmento objetivo a través de estos aspectos.

- Participación en ferias, encuentros, realización de eventos.
- Monitoreo de la satisfacción del cliente: Para asegurar de que los clientes permanezcan y crezcan en el tiempo resulta clave al momento de conseguir que los clientes nos recomienden “Boca a Boca”. A los clientes que hayan contratado servicios se les solicitará información de contacto para establecer una relación de información con ellos, por la cual puedan ser informados de los servicios y promociones red de beneficios post asesoría
- Conversatorios y actividades de networking durante y post programa

5.5 Definición de estrategia de precios

En cuanto a las estrategias de precio se dividen los servicios en 2 grandes líneas de negocio para efectos de simplificar la evaluación, incubación con financiamiento Corfo y asesorías sin cofinanciamiento (Potencia Pyme)

Para el servicio de asesorías con financiamiento Corfo apoyo al entorno de emprendimiento, dependiendo del valor adjudicado por el emprendedor, Corto otorgará un subsidio no reembolsable de hasta M\$25.000 que represente hasta el 75% del costo total del proyecto.

Fondos que emprendedor deberá entregar en la medida de cumplimientos de hitos a la empresa, que ha sido pactado previo con el emprendedor en calidad de cofinanciación, el 25% restante lo pagará el emprendedor en cuotas mensuales. Se calcula un promedio de las adjudicaciones replicando la experiencia y subsidios aplicados a empresas con quienes ha trabajado como entidad patrocinadora de la región Cámara de comercio Iquique, aproximadamente en promedio el monto adjudicado es de M\$18.000.

Con respecto al 25% a cancelar por parte del emprendedor; de acuerdo con el estudio de mercado el 53% prefiere modalidad de pago mensual por lo como parte de la diferenciación, también será considerado las facilidades de pago en 6 hasta 12 cuotas y con todas las modalidades de pago existentes podrán ser realizados en efectivo, a través de tarjetas de débito y crédito, cheques. El canal de compra se podrá a distancia, a través de la página web, y presencial, en las oficinas de la empresa.

Para quienes no quieran y/o no pueden ser cofinanciados y desean pagar con recursos propios se llega a un acuerdo con la incubadora para diferir el total del costo en 6 cuotas precio contado de \$333.333 o hasta 12 cuotas fijas con un interés de 1,6%

Tabla 25: Propuesta de precios por servicios

SERVICIO	Precio Total Programa M\$	Corfo M\$	Emprendedor cuota mensual M\$	Interés M\$	Pago Total en 1 año M\$
Proyecto Cofinanciado	18.000	13.500	416 *12	492	18.492
Asesoría sin cofinanciamiento	6.500	0	590*12	580	7.080

Fuente: Elaboración propia

5.6 Estructura organizacional

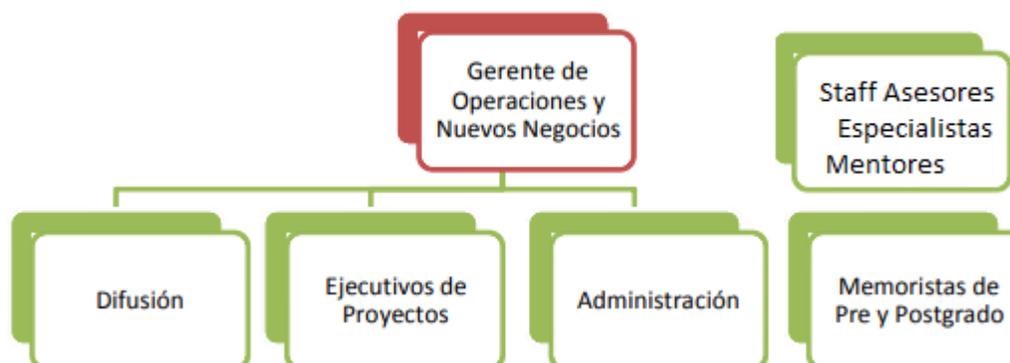
El Modelo de Organización que se propone es de estructura liviana, compuesta por un Gerente que debe asegurar la correcta ejecución de las actividades.

Las actividades propias del quehacer de la incubadora son ejecutadas por el staff de ejecutivos de proyectos (rol de asesores mentores), quienes deben coordinar y dirigir el proceso de diseño de negocio y desarrollo empresarial de un conjunto de empresas incubadas, además captar, generar y evaluar proyectos e ideas de negocios. Asimismo, estas actividades son apoyadas por administración y labores de difusión.

Un actor importante que se propone en la estructura organizacional son los asesores especialistas, mentores junto a los memoristas de pre y postgrado del departamento de Ingeniería Civil Industrial de las universidades presentes en la región. Estos jugarán un rol importante en el staff, ya que ingresan la empresa para el desarrollo de metodologías, rediseño de procesos, generación de planes de negocios, entre otros y apoyan las labores del día a día de la Incubadora. Esta integración de alumnos al equipo permite además difundir las labores de la empresa en el medio estudiantil y captar futuros ejecutivos de proyectos. Sus honorarios se consideran en costos variables que dependerán de las ventas generadas.

Se estructura teniendo en consideración el segmento objetivo de mercado que se aborda y los objetivos de crecimiento, razón por la que se determina 3 ejecutivos de proyectos, 1 persona en la administración, 1 colaborador en difusión bajo la dependencia del gerente de operaciones y nuevos negocios como muestra la imagen siguiente:

Ilustración 16: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

6 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

6.1 Proyección de ingresos

Se proyecta un horizonte de evaluación 6 años, para determinar la factibilidad de operación que asegure los resultados esperados. Replicando las experiencias de agentes operadores intermediarios de Corfo en la región. (La Cámara de comercio de Iquique), el número de empresas beneficiadas abordadas sugeridas dependen de las licitaciones vigentes que determine Corfo por ello lo conservador de atender el primer año 4 pymes cofinanciadas.

Se plantea para el primer periodo incorporar a 15 empresas en el lapso de 1 año, aproximadamente programa tiene una duración de 4 meses, abordar trimestralmente 5 empresas lo que generaría ventas por M\$ 106.200 de pesos, para no depender 100% de los programas financiamiento Corfo y complementar con 4 pymes anual programa Corfo lo que generaría ventas por M\$73.968.

Se asume que esta variable será constante en el horizonte de evaluación. Se divide los servicios en 2 líneas de negocio para efectos de simplificar la evaluación. Para cada línea de negocio, incubación con financiamiento Corfo de apoyo al entorno de emprendimiento (par chile apoya, semilla, PRAE, etc.) y asesorías sin cofinanciamiento (Potenciar Pyme), se estima una proporción similar de mercado capturado, lo que nos entrega una estimación de clientes.

Utilizando los precios establecidos anteriormente, el volumen de mercado y número de clientes por la línea de negocio la proyección de ingresos es:

SERVICIO	Precio Total Programa M\$	Nº Pymes clientes	Total ingresos año 1 M\$
Proyecto Cofinanciado	18.492	4	73.968
asesoría sin cofinanciamiento	7.080	15	106.200
Total			180.168

Tabla 26: Proyección de ingresos. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con escenario conservador en que cada ejecutivo de ventas debe generar en promedio 1 venta cada 2 meses, al cabo del primer año se alcanzaría una cartera de 19 clientes, equivalente al 0,06% de participación.

INGRESOS	AÑO 1
Participación Mercado %	0,06%
Mercado Total MM\$	296.545
Participación Mercado Objetivo MM\$	180

Tabla 27: Participación Mercado. Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas Proyectadas M\$	180.168	195.482	212.098	230.127	249.687	270.911

Tabla 28: Ventas Proyectadas. Fuente: Elaboración propia

Tabla a continuación muestra las ventas proyectadas por mes del primer año operación meses 7, 9 y 12 incrementa por pagos recibidos de Corfo correspondientes a hitos cumplidos con las pymes subvencionadas (se realiza supuesto 2 hitos por año) también se muestra el n de empresas subvencionadas y n pymes sin financiamiento consideradas mes a mes junto al Q ventas nuevas. Respecto a la tasa de fuga de clientes considerando el lifetime value abordado en la estrategia, se estima en un 15% los primeros 3 meses dado que la puesta en marcha y de un 8% noveno y décimo mes, luego en adelante debe disminuir a 5% reflejando resultados al trabajo efectuado en el monitoreo de la satisfacción de los clientes, el programa de fidelización de clientes, la práctica del social listening y las comunicaciones personalizadas enviadas a clientes en base a las inquietudes gustos y temas a resolver con el fin de aumentar su recurrencia de compra.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Proyectadas M\$	0	0	0	0	10.108	10.108	38.262	13.474	22.720	28.244	10.514	47.498
N empresas subvencionadas	0	0	0	0	3	3	4	4	4	4	4	4
N epymes sin cofinanciamiento	0	0	0	0	4+1	4+1	4+1	9+1	9+1	12+3	15	15
Q ventas nuevas	0	0	0	0	8	8	9	14	14	19	19	19
tasa fuga mensual%					15%	15%	15%	10%	8%	8%	5%	5%
Q clientes cartera					7	7	8	13	13	17	18	18

Tabla 29: Ventas Proyectadas del primer año. Fuente: Elaboración propia

6.2 Proyección de costos y gastos

A continuación, se presentan los supuestos considerados para la estimación de los costos de ventas asociados al proyecto:

- Costos de ventas se calculan como un porcentaje de los ingresos, representan el 15%, que corresponden a producción de eventos y talleres se incluyen pagos de sueldos y honorarios de consultores especialistas con trayectoria expertos en temas abordar, memoristas, arriendo de salones, viáticos consultores, alimentación (refrigerios), material de trabajo, material de difusión, marketing y merchandising.

A continuación, se presentan los supuestos considerados para la estimación de los gastos de administración y ventas:

- Remuneraciones: basado en el estudio de remuneración realizada por pagegroupchile 2022. Para el año uno se considera la contratación de 3 ejecutivos de proyectos, con un salario líquido mensual de M\$1.700 de acuerdo con el estudio mencionado, perfil profesional joven con mediana experiencia. Otros especialistas mentores con trayectorias, sus remuneraciones y honorarios se consideran en costos variables no de planta fija dado que encarecen los gastos y sus servicios son puntuales, 1 persona administrativo con un salario bruto de M\$800, 1 colaborador en difusión con un salario

bruto de M\$620 montos basados en mismo estudio. Adicionalmente se considera un aumento en sueldos interanual según IPC, de aproximadamente 3,5%. Cabe señalar que gerente será el único socio gestor dueño la empresa, por lo que se considera que sus honorarios serán reflejados en retiros en su declaración anual de impuestos DAI por lo cual estos no califican como gasto del negocio.

- Marketing, Publicidad: el gasto de publicidad para el año 1 será de M\$4.800 con un ajuste interanual de 5%.
- Mantenimiento del sitio web se estima en M\$300 para el primer año, con un ajuste interanual aproximado de 3%
- Otros gastos administrativos se estiman en un 1% de los gastos de administración y ventas.
- Cuota anual certificación empresa B: de acuerdo con nivel de ingresos proyectados y según los valores en la tabla de certificación en vigencia año 2022 corresponde cancelar anual a US\$1.000
- Arrendamiento oficina: para llevar a cabo las actividades de la empresa, se estima necesario un espacio en el centro de Iquique, que contemple oficinas para el gestor de la incubadora y los empleados, la recepción, sala de reuniones, baños y cocina. Para efectos de considerar el monto asociado al arriendo de este lugar se cotizó el valor portales inmobiliario web. Se determinó que el costo mensual del arriendo de la propiedad comercial es de M\$700. Las incubadoras localizadas centralmente que ofrecen salas de reuniones es un lugar perfecto para encontrarse con clientes y discutir nuevos negocios con empresas establecidas en la región.

En resumen, la estimación de costos y gastos se muestra en la siguiente tabla

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas Proyectadas M\$	180.168	195.482	212.098	230.127	249.687	270.911
Costos de Ventas	27.025	29.322	31.815	34.519	37.453	40.637
Gasto de Administración y Ventas	109.300	112.869	116.566	120.397	124.365	128.476
Remuneraciones	93.840	97.124	100.524	104.042	107.684	111.452
Publicidad	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	6.126
Mantenimiento sitio Web	300	309	318	328	338	348
Otros Gastos Administrativos	1082	1118	1154	1192	1231	1272
Cuota anual certificación empresa B	878	878	878	878	878	878
Arrendamiento Oficina	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
	43.843	53.291	63.717	75.211	87.869	101.798

Tabla 30: Estimación de costos y gastos de administración y ventas. Fuente: Elaboración Propia

6.3 Inversión

La inversión inicial requerida consta de los siguientes ítems:

- Gastos pre-operativos: todos los desembolsos previos a la creación de la incubadora, como obtención patente comercial, constitución legal de la empresa, inicio actividades, agencia inmobiliaria.
- Capital de trabajo: corresponde al acumulado de 4 meses de los gastos de administración y ventas, determinado principalmente por ítems pago de remuneraciones de personal requerido y arrendamiento oficina entre otros.
- Creación sitio web: es el costo del diseño del portal web de la empresa, donde se dará a conocer en detalle la oferta de servicios, siendo fundamental como parte del plan promocional.
- Marketing inicial: corresponde al gasto necesario en actividades de promoción y a la generación del material necesario como apoyo a la venta de servicios desarrollo de la imagen corporativa: logo y gráfica distintiva.
- Instalaciones físicas: todos los desembolsos necesarios para la adaptación del espacio físico necesario para la empresa, costos asociados en la modificación del espacio existente, accesorios, internet alta velocidad, etc.
- Equipamiento: todos los desembolsos necesarios para la compra de artículos necesarios para la fase inicial y continuación de las actividades de la incubadora, como muebles, mesas, sillas, notebooks, impresoras, proyectores, sistema de seguridad, cámaras, equipamiento de videoconferencia, etc.

Habilitación Oficina	Monto \$
Sillas (14)	490.000
escritorios (7)	1.260.000
notebooks (8)	4.000.000
impresoras	700.000
Proyectores/video conferencia	1.500.000
sillon	500.000
mesa	300.000
articulos varios oficina	400.000
articulos varios cocina y baño	250.000
mejoras en construcción	18.000.000
cámara/seguridad	300.000
Total	27.700.000

Tabla 31: Ítems para la habilitación de la oficina de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo Mensual M\$	Capital de Trabajo remuneración
Salario ejecutivos comercial (4)	6.400	25.600
Salario Administrativo (1)	800	3.200
Salario Difusión (1)	620	2.480
Total	7.820	31.280

Tabla 32: Ítems remuneraciones requerido para 4 meses. Fuente: Estudio de remuneración pagegroupchile 2022 - Elaboración propia.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Proyectadas M\$	0	0	0	0	10.108	10.108	38.262	13.474	22.720	28.244	10.514	47.498
Costos de Ventas	2.252	2.280	2.309	2.338	2.367	2.396	2.426	2.457	2.487	2.519	2.550	2.582
Gasto de Administración y Ventas	9.108	9.110	9.112	9.113	9.115	9.117	9.118	9.120	9.122	9.124	9.125	9.127
Remuneraciones	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820	7.820
Publicidad	400	402	403	405	407	408	410	412	414	415	417	419
Mantenimiento sitio Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Otros Gastos Administrativos	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Cuota anual certificación	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Arrendamiento Oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Total Mensual	-9.108	-9.110	-9.112	-9.113	993	991	29.144	4.354	13.598	19.120	1.389	38.371
Total Capital de Trabajo	-36.443											

Tabla 33: Capital de Trabajo requerido. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el resumen de la inversión inicial es:

Inversión Inicial	Monto
Capital de Trabajo (4 meses)	36.443.365
Inversión sitio web	500.000
Marketing Inicial	3.000.000
Habilitación oficina	27.700.000
Gastos pre-operativos	260.000
Total	67.903.365

Tabla 34: Inversión Inicial requerida. Fuente: Elaboración propia

6.4 Financiamiento

Se determinó que el 46% de la inversión inicial se realizará a través de un crédito bancario comercial fogape dado que para montos superiores bancos solicitan garantías reales hipotecas. El monto original del crédito bancario es de MM\$31.620 y para el cálculo de la tabla de amortización se consideró una tasa mensual de 1,1% (anual 13,2%) a 48 meses.

Financiamiento	46%
Monto del crédito	31.621.665
Tasa de Interés (mensual)	1,1
Tasa de Interés (anual)	13,2
Número de cuotas (mensuales)	48
Pago (mensual)	882.115

Tabla 35: Crédito para financiamiento inicial de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Anualmente, el desglose de capital amortizado e interés es el siguiente:

Año	Interés	Amortización	Saldo
Año 1	\$3.877.287	\$6.453.237	\$25.403.414
Año 2	\$2.966.155	\$7.364.369	\$18.039.045
Año 3	\$1.910.647	\$8.419.877	\$9.619.169
Año 4	\$711.356	\$9.619.168	\$0

Tabla 36: Amortización. Elaboración propia

Mensualmente, valor cuota los primeros 12 meses que incluye comisión fogape:

Cuadro de Pago

Id	Vencimiento	Interes	Capital	Cuota	Saldo	Comision Fogape
1	05-10-2022	\$350.423	\$510.454	\$882.115	\$31.346.199	\$21.238
2	07-11-2022	\$379.289	\$481.588	\$883.864	\$30.864.611	\$22.987
3	05-12-2022	\$316.877	\$544.000	\$880.082	\$30.320.611	\$19.205
4	05-01-2023	\$344.644	\$516.233	\$881.765	\$29.804.378	\$20.888
5	06-02-2023	\$349.705	\$511.172	\$882.071	\$29.293.206	\$21.194
6	06-03-2023	\$300.744	\$560.133	\$879.104	\$28.733.072	\$18.227
7	05-04-2023	\$316.064	\$544.813	\$880.032	\$28.188.259	\$19.155
8	05-05-2023	\$310.071	\$550.806	\$879.669	\$27.637.453	\$18.792
9	05-06-2023	\$314.146	\$546.731	\$879.916	\$27.090.722	\$19.039
10	05-07-2023	\$297.998	\$562.879	\$878.937	\$26.527.843	\$18.060
11	07-08-2023	\$320.987	\$539.890	\$880.331	\$25.987.953	\$19.454
12	05-09-2023	\$276.339	\$584.538	\$877.625	\$25.403.414	\$16.748

Ilustración 17: Cuadro de pagos crédito fogape a solicitar. Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento

A fin de calcular la tasa de descuento se aplicará el modelo CAPM o Capital Asset Pricing Model.

$$Ke = Rf + \beta \cdot (E(Rm) - Rf)$$

Donde:

- Ke: costo de capital de inversionistas (recursos propios)
- Rf: tasa libre de riesgo.
- E(Rm)-Rf: prima de riesgo del mercado
- β : relaciona la volatilidad de un activo, del mercado, y la correlación de activo y mercado. Es decir, en términos estadísticos relaciona la covarianza del activo con el mercado, con la varianza del mercado. Tomando en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan los valores seleccionados para cada una de las variables:

Variable	Valor
Rf (Tasa de bonos en pesos a 10 años del banco central, 31 Agosto 2022)	6,69%
β (Se considera Beta de la industria Servicios para empresas y consumidores)	1,09
E(Rm)-Rf (Prima de riesgo para el equity en Chile)	4,94%

Tabla 37: Variables para cálculo de tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia

Aplicando los valores a la fórmula se obtiene un valor de Ke de:

$$Ke = 6,69\% + 1,09 \cdot (4,94\%) = 12,07\%$$

Para obtener la tasa de descuento relevante para valorar la empresa, se utiliza el costo promedio ponderado del capital WACC, que se utilizará para descontar los flujos de caja futuros del proyecto:

$$WACC = Ke \cdot Te + (1 - Tc) \cdot Kd \cdot Td$$

Dónde:

- Ke=12,07%
- Kd=13,2% (costo de la deuda)
- Te=54% (proporción de aporte inversionistas)
- Td=46% (proporción de deuda)
- Tc= 25% (ajuste por impuestos)

Dado los valores antes considerados:

$$WACC = 12,07\% \cdot 54\% + (1 - 25\%) \cdot 13,2\% \cdot 46\%$$

$$WACC = 11,07\%$$

En conclusión, la tasa anual de descuento relevante a utilizar en la evaluación del proyecto es 11,07%

6.5 Flujos de caja

Con los ingresos y gastos determinados se realizó estado de resultado, para determinar los márgenes bruto y operacional, así como la utilidad antes y después de impuestos, la utilidad neta acumulada, entre los años 1 y 6. Consideraciones importantes:

- Crecimiento interanual: Se estima un crecimiento de 5%
- Ajuste por IPC interanual estimado de 3,5%.

	T 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas Proyectadas (M\$)		180.168	195.482	212.098	230.127	249.687	270.911
Costos de Ventas (M\$)		27.025	29.322	31.815	34.519	37.453	40.637
Utilidad Bruta (M\$)		153.143	166.160	180.284	195.608	212.234	230.274
Margen Bruto (%)		85%	85%	85%	85%	85%	85%
Gasto de Administración y Ventas		109.300	112.869	116.566	120.397	124.365	128.476
Remuneraciones		93.840	97.124	100.524	104.042	107.684	111.452
Publicidad		4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	6.126
Mantenimiento sitio Web		300	309	318	328	338	348
Otros Gastos Administrativos		1.082	1.118	1.154	1.192	1.231	1.272
Cuota anual certificación empresa B		878	878	878	878	878	878
Arrendamiento Oficina		8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
EBITDA (M\$)		43.843	53.291	63.717	75.211	87.869	101.798
EBITDA (%)		24%	27%	30%	33%	35%	38%
Inversión	68.297						
Gastos Financieros e intereses		3.877	2.966	1.911	711		815
Depreciación		815	815	815	815	815	815
Amortización		6.453	7.364	8.420	9.619		
Utilidad antes de Impuestos EBIT (M\$)		32.698	42.146	52.571	64.066	87.054	100.983
Utilidad antes de Impuestos EBIT (%)		18%	22%	25%	28%	35%	37%
Impuesto a la renta (25%)		8.174	10.537	13.143	16.017	21.764	25.246
Utilidad Neta (M\$)		24.523	31.610	39.429	48.050	65.291	75.737
Margen Neto (%)		14%	16%	19%	21%	26%	28%
Utilidad Neta Acumulada (M\$)		24.523	56.133	95.561	143.611	208.902	284.639

Tabla 38: Estados resultados proyectado desde el año 1 al 6, montos en M\$ Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior se procede con la proyección del flujo de caja del activo entre el período 1 y 6, considerando una inversión inicial de M\$68.297. El valor residual se estima en base a un crecimiento a perpetuidad de 1,3% (proyecciones banco central), tomando como referencia el flujo de caja operacional estimado para el año 6 ($FC_6 / Wacc$ - tasa crecimiento)

	T 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad Neta (M\$)		24.523	31.610	39.429	48.050	65.291	75.737
(+) Depreciación		815	815	815	815	815	815
(-) Capex		0	0	0	0	0	0
(-) Variación Capital de trabajo		0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja operacional (M\$)		25.338	32.425	40.244	48.865	66.106	76.552
Inversión Inicial	-68.297						
Valor Residual		0	0	0	0	783.199	0
Flujo de Caja Proyectado (M\$)	-68.297	25.338	32.425	40.244	48.865	849.304	76.552

Tabla 39: Flujo caja proyectado desde al año 1 al 6 (Miles \$). Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información indicada en el estado de resultados proyectado para las actividades de la empresa a crear se puede afirmar que la utilidad acumulada para el cierre del año tres de M\$95.561 es inferior a la establecida en el objetivo general de esta tesis M\$108.000 de pesos.

6.6 Valor actual neto, tasa Interna de retorno

A partir de los flujos de caja estimados entre los años 0 y 5 se procede a calcular los siguientes indicadores financieros:

Tasa de descuento	11,07%
Tasa crecimiento a perpetuidad	1,3%
VAN (M\$)	544.603
Valor residual (M\$)	783.199
Valor presente del valor residual (M\$)	463.238
TIR	88%
ROI	206%

Tabla 40: Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 5. Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto para el período entre 0 y 5 años se estima en M\$544.603, de los cuales M\$ 463.238 corresponden al Valor Residual descontado y M\$ 81.365 provienen del flujo operacional de los 5 primeros años (15%), por lo que se puede afirmar que, si bien el proyecto es económicamente viable, la mayor parte de la valorización de este corresponde a los flujos a ser percibidos de forma posterior al año 5 (85%). Desde el punto de vista de la TIR, la tasa de rendimiento interno que se obtuvo es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por el inversionista, por lo tanto, el proyecto es viable.

De igual manera se determinan los indicadores financieros para el período entre 0 y 3 años, esto tomando como referencia por el plazo establecido en la condición de satisfacción en el objetivo general de la tesis, obteniendo los siguientes resultados:

Tasa de descuento	11,07%
Tasa crecimiento a perpetuidad	1,3%
VAN (M\$)	374.974
Valor residual (M\$)	499.930
Valor presente del valor residual (M\$)	364.811
TIR	121%
ROI	40%

Tabla 41: Indicadores financieros del proyecto, año 0 al 3. Fuente: Elaboración propia

Tal como ocurre en el análisis anterior, para el período entre los 0 y 3 años, el VAN del proyecto resulta en un valor positivo M\$ 374.974, sin embargo, este se encuentra fuertemente influenciado por el valor presente del valor residual (97%). Adicionalmente, se observa un de ROI 40%, lo cual implica que para el año 3 no sería recuperado el capital invertido con los flujos provenientes del negocio, pese a que el negocio sea

económicamente viable dado que la tasa de rendimiento interno que se obtuvo es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por el inversionista, por lo que se estima conveniente tomar en consideración los resultados esperados del proyecto en un horizonte de tiempo de 4 años donde ROI es de 110%.

6.7 Sensibilización

Para el análisis de sensibilidad se plantean los efectos sobre la utilidad neta acumulada para el período entre los 0 y 3 años, tomando supuestos de variación en los Ingresos y los Costos de Ventas.

Utilidad Neta Acumulada al Año 3 (escenario base M\$)						
		Variación de Ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
		95.561	169.679	190.888	212.098	254.518
Variación en costos de ventas	-10%	34.996	61360	77268	93175	109083
	-5%	33.405	62553	78461	94368	110276
	Base	31.815	63746	79654	95561	111468
	5%	30.224	64940	80847	96754	112662
	10%	28.633	66133	82040	97947	113855
	15%	27.043	67326	83233	99140	115048
	20%					124990

Tabla 42: Utilidad neta acumulada en función de la variación en ingresos y costos de ventas en M\$.
Fuente: Elaboración propia

El escenario más optimista planteado (incremento de 20% de ingresos y disminución de 15% de costos de ventas) la utilidad neta acumulada alcanzada para el cierre del año 3 es de M\$130.955 superior a los M\$108.000 propuestos en el objetivo general de la tesis. La utilidad acumulada propuesta podría alcanzarse para el año 3, considerando un incremento del 10% en ingresos y permitiendo incluso un aumento de 5% hasta un 10% en costos de ventas, tal y como se presenta en la proyección del siguiente estado de resultados.

	T 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas Proyectadas (M\$)		180.168	195.482	233.308	230.127	249.687	270.911
Costos de Ventas (M\$)		27.025	29.322	33.405	34.519	37.453	40.637
Utilidad Bruta (M\$)		153.143	166.160	199.903	195.608	212.234	230.274
Margen Bruto (%)		85%	85%	86%	85%	85%	85%
Gasto de Administración y Ventas		109.300	112.869	116.566	120.397	124.365	128.476
Remuneraciones		93.840	97.124	100.524	104.042	107.684	111.452
Publicidad		4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	6.126
Mantenimiento sitio Web		300	309	318	328	338	348
Otros Gastos Administrativos		1.082	1.118	1.154	1.192	1.231	1.272
Cuota anual certificación empresa B		878	878	878	878	878	878
Arrendamiento Oficina		8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
EBITDA (M\$)		43.843	53.291	83.336	75.211	87.869	101.798
EBITDA (%)		24%	27%	36%	33%	35%	38%
Inversión	68.297						
Gastos Financieros e intereses		3.877	2.966	1.911	711		
Depreciación		815	815	815	815	815	815
Amortización		6.453	7.364	8.420	9.619		
Utilidad antes de Impuestos EBIT (M\$)		32.698	42.146	72.190	64.066	87.054	100.983
Utilidad antes de Impuestos EBIT (%)		18%	22%	31%	28%	35%	37%
Impuesto a la renta (25%)		8.174	10.537	18.048	16.017	21.764	25.246
Utilidad Neta (M\$)		24.523	31.610	54.143	48.050	65.291	75.737
Margen Neto (%)		14%	16%	23%	21%	26%	28%
Utilidad Neta Acumulada (M\$)		24.523	56.133	110.276	158.325	223.616	299.353

Tabla 43: Proyección Estado de resultados. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los efectos sobre la utilidad neta acumulada para el período entre los 0 y 3 años, tomando supuestos de variación en los Ingresos y los gastos de remuneraciones

Utilidad Neta Acumulada al Año 3 (escenario base M\$)							
		Variación de Ingresos					
		-20%	-10%	Base	10%	20%	
		95.562	53.025	106.049	212.098	265.123	318.147
Variación en Gastos Remuneraciones	-30%	130.681	-46361	-6593	72943	112712	152480
	-20%	120.628	-38822	946	80483	120252	160020
	-10%	110.576	-31283	8485	88022	127791	167559
	Base	100.524	-23744	16024	95561	135330	175098
	10%	90.471	-16204	23564	103101	142870	182638
	20%	80.419	-8665	31103	110640	150409	190177
	30%	70.366	-1125	38643	118180	157948	197716

Tabla 44: Utilidad neta acumulada en función de la variación ingresos y gastos de remuneraciones M\$.
Fuente: Elaboración propia

La utilidad acumulada propuesta podría alcanzarse para el año 3, considerando una disminución de 20% en ítem gastos remuneraciones manteniendo el nivel de ingresos como también considerando un incremento del 10% en ingresos y permitiendo incluso aumento de un 30% costo de capital humano

De igual manera se realizó un análisis del impacto en otros indicadores financieros TIR y VAN bajo los supuestos de variación en los Ingresos y variación del valor residual para el período entre 0 y 3 años.

TIR							
		Variación de Ingresos					
		-75%	-50%	Base	25%	50%	
		121%	53.025	106.049	212.098	265.123	318.147
Variación Valor Residual	-80%	99.986	8%	28%	54%	64%	73%
	-75%	124.985	22%	38%	61%	70%	78%
	-50%	249.965	62%	71%	86%	92%	98%
	-25%	374.948	87%	93%	105%	110%	115%
	Base	499.930	106%	111%	121%	125%	130%
	25%	624.913	121%	126%	134%	138%	142%
	50%	749.895	135%	139%	147%	150%	154%

VAN							
		Variación de Ingresos					
		-75%	-50%	Base	25%	50%	
		\$374.974	53.025	106.049	212.098	265.123	318.147
Variación Valor Residual	-80%	99.986	-3.935	25.085	83.125	112.145	141.165
	-75%	124.985	14.308	43.327	101.367	130.387	159.407
	-50%	249.965	105.509	134.528	192.568	221.589	250.608
	-25%	374.948	196.712	225.732	283.772	312.792	341.812
	Base	499.930	287.914	316.934	374.974	403.994	433.014
	25%	624.913	379.118	408.137	466.177	495.198	524.217
	50%	749.895	470.320	499.340	557.380	586.400	615.420

Tabla 45: TIR y VAN en función de la variación en ingresos y valor residual en M\$.
Fuente: Elaboración propia

En base al análisis se puede afirmar que el proyecto es económicamente viable en todos los escenarios salvo en aquel con una disminución del ingreso de 75% en conjunto con una disminución del valor residual de un 80%. La mayor parte de la valorización proviene de los flujos a ser percibidos posterior al año 3

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La propuesta de negocio es atractiva y con potencial, el estudio mercado indica que el 87% de los encuestados contratarían servicios de asesoría empresarial, que existe un interés real de 28% por un enfoque sustentable.

De acuerdo con el diagnóstico, se detecta necesidades insatisfechas de los emprendedores de la región, los potenciales competidores disponen de servicios con la exigencia de postulación y selección a sus programas previo adjudicación Corfo lo cual existe una demanda insatisfecha de pymes que no poseen beneficio estatal y que requieren asesoría para mejorar desempeño de su negocio.

Se determina un tamaño de mercado atractivo de MM\$ 213.581 al primer año en la región de Tarapacá. El tamaño de mercado potencial asociado al segmento objetivo es de MM\$ 34.732 para el primer año de evaluación.

Los principales atributos valorados por segmento objetivo son que provea accesos a redes de contactos en la región relevantes para las necesidades específicas del emprendimiento, innovación abierta. Cumplimientos de plazos y objetivos propuestos, garantía que al término del programa tendrá un aumento concreto en su utilidad y/o ventas

Estrategia competitiva con foco en beneficios, apalancada en una propuesta de valor enfocada en la generación de espacios de interacción, comunicación, difusión y cooperación entre la comunidad y una diversidad de innovadores promoviendo sustentabilidad, visibilidad y confiabilidad. La estrategia de precio se dividen los servicios en 2 grandes líneas de negocio, incubación con financiamiento Corfo y asesorías sin cofinanciamiento Potencia Pyme.

Es fundamental para el proyecto contar con los partner estratégicos en la promoción para la generación de conciencia e imagen de marca en los clientes. La empresa deberá encargarse de generar reconocimiento de la marca y de los servicios ofrecidos, a través de una estrategia con un mensaje claro y potente que destaque el valor agregado para los clientes.

Respecto a la evaluación económica, el VAN del proyecto resulta en un valor positivo de M\$374.974 aplicando una tasa de descuento de 11,07%, además de una TIR de 121% en 3 años, sin embargo, el mismo se encuentra fuertemente influenciado por el Valor presente del valor residual. considerando financiamiento con un crédito del 46% del capital requerido. La inversión asciende a M\$67.903.

Al evaluar el negocio con las estrategias definidas en el presente plan no se cumple la condición de satisfacción “lograr una utilidad acumulada de al menos \$108.000.000 al final de un periodo de 3 años de operación” ya que la utilidad alcanzada fue de M\$95.561

Respecto al análisis de sensibilidad se puede afirmar que las variables claves para cumplir condición de satisfacción, un incremento del 10% en ingresos permitiendo incluso un aumento de un 30% costo de capital humano o un aumento de 5% hasta un 10% en costos de ventas. Como también se lograría si se mantiene nivel de ingresos con una disminución de 20% en ítem gastos remuneraciones

Recomendaciones:

Se recomienda analizar la utilidad neta acumulada en un horizonte de tiempo de 4 años ya que los flujos proyectados aumentan a partir de ese momento.

Se recomienda realizar el proyecto, si bien no se logró la condición de satisfacción con la estrategia definida en el plan, el nivel de inversión para que el proyecto se pueda realizar es baja (18%) en comparación al valor VAN que se puede alcanzar (M\$67.903 de inversión sobre M\$374.974 de rentabilidad).

Adicionalmente, la recuperación de la inversión se da en el periodo 4, por lo que a posteriores la iniciativa genera flujos positivos que pueden invertirse en otros proyectos

Se recomienda la aplicación de una nueva encuesta a fin de alcanzar un mayor número de respuestas completas y válidas (se obtuvieron 98)

Revisar y recalcular la tasa de descuento, considerando las tasas de financiamiento actuales

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] SII estadísticas de empresas por tramo según venta y región [en línea] <https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: 20 noviembre 2021]
- [2] Ministerio de economía, fomento y turismo. Informe mensual de constitución de empresas y sociedades. [en línea] <<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/02/Informe-RES-diciembre-2020.pdf>> [consulta: 1 diciembre 2021]
- [3] Ministerio de economía, fomento y turismo. Dinámica empresarial brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile Periodo 2005-2014. [en línea] <<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Bolet%C3%ADn-Din%C3%A1mica-Empresarial-2005-2014.pdf>> [consulta: 8 diciembre 2021]
- [4] Cámara nacional de comercio, servicios y turismo de Chile. Estallido social y covid-19 impacto de una crisis sin precedentes para el sector en la voz de sus protagonistas. [en línea] Enlaces junio 2020 N°19 <<https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/06/30.06.20-Revista-Enlaces-N%C2%BA19.pdf>> [consulta: 14 diciembre 2021]
- [5] Corfo. Emprendimiento en Chile hacia un modelo de segmentación. [en línea] <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Emprendimiento%20en%20Chile_hacia%20un%20modelo%20de%20segmentaci%C3%B3n.pdf> [consulta: 5 enero 2022]
- [6] UBI Global. Ranking mundial de incubadoras y aceleradoras de empresas 2019-2020 [en línea]<https://www.researchgate.net/publication/338992258_UBI_Global_World_Rankings_of_Business_Incubators_and_Accelerators_2019-2020/> [consulta: 5 enero 2022]
- [7] INBIA. Red global de incubadoras, aceleradoras y otros centros de emprendimiento. [en línea] < <https://inbia.org/>> [consulta: 5 enero 2022]
- [8] Magdalena Cardemil Winkler. MiPyMes y Pandemia. [en línea] <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32782/1/N_26_21_MiPyMes_y_Pandemia_Covid.pdf > [consulta: 2 diciembre 2021]
- [9] Ministerio de economía, fomento y turismo. Quinta encuesta longitudinal de empresas ELE 5. [en línea] < <https://www.economia.gob.cl/2019/03/12/quinta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele5.htm> > [consulta: 17 enero 2022]
- [10] SETSQUARED. Asociación de empresa e incubación. [en línea] <https://www.setsquared.co.uk/> [consulta: 10 abril 2022]
- [11] DMZ. Una incubadora tecnológica líder en la industria. [en línea] <<https://dmz.ryerson.ca/about/>> [consulta: 5 marzo 2022]
- [12] Sistema B. Evaluación de impacto. [en línea] < <https://bimpactassessment.net/>>

[consulta: 12 enero 2022]

[13] Chile Compra. Cifras Regionales. [en línea] <chilecompra.cl> [consulta: 15 marzo 2022]

[14] Ministerio de economía fomento y turismo. Informe General de Resultados: Encuesta de Acceso y Uso de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en Empresas. [en línea] <<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Resultados-Encuesta-TIC.pdf>> [consulta: 8 abril 2022]

[15] Banco Central Chile. Informe de Política Monetaria marzo 2022. [en línea] <https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456476/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2> [consulta: 13 mayo 2022]

[16] Fondo Monetario Internacional. Informe Perspectivas de la economía mundial. [en línea] < <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021#:~:text=La%20recuperaci%C3%B3n%20en%20tiempos%20de%20pandemia&text=Se%20proyecta%20que%20la%20econom%C3%ADa,que%20lo%20previsto%20en%20julio>> [consulta: 13 mayo 2022]

[17] Banco Central Chile. Informe de percepciones de negocios febrero 2022. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/documents/33528/3383396/Informe-Percepciones-Negocios-febrero-2022.pdf/beaba4bb-d33d-54a0-a1fa-c7faafaedc53?t=1643838550930>> [consulta: 15 junio 2022]

[18] GEM Maribel Guerreo y Tomás Serey. Reporte Nacional de Chile [en línea] <<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2021/07/GEM-Nacional-2020-1.pdf> > [consulta: 17 julio 2022]

ANEXO

Detalles de contenidos de algunos módulos propuestos

Módulo	Objetivo	Contenido	Formato
M1: Pricing	Aprender métodos para asignar precios a productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo afecta el precio en la decisión de compra? • 5 pasos para crear la perfecta base de precios. • ¿Cómo definir precios para obtener altos márgenes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de 2 a 3 horas. • Actividades prácticas y experienciales. • Herramientas de pricing para el trabajo personal.
M2: Branding	Aprender a diseñar la identidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Definiendo el segmento objetivo. • Separar elementos diferenciadores de la competencia. • Desarrollo de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de 2 a 3 horas. • Actividades prácticas y experienciales. • Casos de estudio.
M3: Desarrollo de Ventas	Potenciar la estrategia de ventas a partir del valor comercial del producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ventas: Pasos para obtener foco y consistencia. • Canales de venta. • ¿Cómo desarrollar un pipeline de ventas?: Prospectando y calificando clientes. • Getting to No. • ¿Cómo realizar un compromiso de Venta? • Pre Venta y Post Venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de 2 a 3 horas. • Actividades prácticas y experienciales. • Ejemplos prácticos.
M4: Escalabilidad del Negocio	Potenciar la estrategia del emprendimiento hacia el desarrollo de la escalabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son los negocios escalables? • Estrategias para escalar el emprendimiento. • Modificaciones de la operación. • Escalabilidad de Servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de 2 a 3 horas. • Actividades prácticas y experienciales. • Ejemplos prácticos.

Módulo	Objetivo	Contenido	Formato
M5: Mentalidad de Crecimiento	Potenciar la mentalidad de crecimiento en emprendedores a través del diseño de un plan de aprendizaje personal.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mentalidad fija vs Mentalidad de crecimiento. ● Los 7 factores de crecimiento para emprendedores. ● Plan de aprendizaje individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales.
M6: Gestión del Equipo Emprendedor	Aprender cómo gestionar el equipo emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> ● Selección e incorporación de personas al equipo. ● Evaluación de metas y competencias. ● Política de incentivos. ● Aspectos clave de la legislación laboral chilena. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales. ● Ejemplos prácticos.

M7: Administración Financiera y Tributaria	Aprender las claves de la gestión financiera en emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Información financiera para la gestión. ● Contabilidad y gestión tributaria. ● ¿Cómo cumplir con la tributación chilena? ● ¿Cómo seleccionar un contador o servicios de contabilidad? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales. ● Ejemplos prácticos.
M8: Aspectos Legales	Conocer aspectos legales clave para la formalización y desarrollo del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo constituir una sociedad? ● Los tipos de sociedades. ● Recomendaciones al formalizar. ● Pacto de accionistas: Solución de conflictos con socios. ● Contratos con colaboradores y aspectos del código del trabajo. ● Términos y condiciones. ● Propiedad Intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales. ● Ejemplos prácticos. ● Consultoría personalizada breve. ● Checklist de necesidades desde el Need Assessment.

Módulo	Objetivo	Contenido	Formato
M9: Pitch de Negocios.	Aprender a elaborar un Pitch para levantar financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Elevator Pitch. ● ¿Cómo elaborar una línea argumental? ● Claves para un buen Pitch de Negocio. ● Claves para un buen Pitch de Venta. ● ¿Cómo adaptar el Pitch acorde al público? ● Sesión de práctica y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales.
M10: Valorización del Emprendimiento	Comprender y desarrollar una primera valorización del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de riesgo de la empresa. ● Modelo de ratios. ● Flujo de caja descontado. ● Método Venture Capital. ● Propuestas de inversión. ● (Opcional) Método Scorecard. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales. ● Herramientas de valorización.
M11: Negociación con Inversionistas.	Aprender claves para negociar con inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> ● El Pitch Deck. ● ¿Cómo elaborar un Business Case para inversionistas? ● Negociando la participación de la empresa. ● Documentos clave para la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación de 2 a 3 horas. ● Actividades prácticas y experienciales. ● Ejemplos prácticos.