



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE GRUPO DE CORPORACIONES, CON FOCO EN TRABAJO
CON EMPRENDIMIENTOS DIGITALES EN CHILE.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUIS MATÍAS SOLANO STUARDO

PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RAÚL URIBE DARRIGRANDI
CLAUDIO BARAHONA JACOBS

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por Telefónica Open Future

SANTIAGO DE CHILE
2017

***PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE GRUPO DE CORPORACIONES, CON
FOCO EN TRABAJO CON EMPRENDIMIENTOS DIGITALES EN CHILE.***

En el presente informe se mostrará el proyecto de título del alumno Matías Solano para el grado de Ingeniero Civil Industrial. Este tema fue ofrecido por el área de innovación abierta Telefónica Open Future. El problema principal corresponde a que **“las corporaciones están viendo cómo una necesidad crear áreas de innovación para poder buscar nuevos proyectos que ayuden y mejoren sus negocios para transformarse en su industria”**. El objetivo general del proyecto es **la realización de un plan de negocios para creación de grupo de corporaciones para trabajo con emprendimiento**, evaluación y la planificación del proyecto. Este trabajo se realiza durante los meses de enero y julio del 2017. Para creación del plan se indaga en el trabajo que las corporaciones realizan en temas de innovación abierta corporativa, es por ello, que se estudia sobre el concepto de Corporate Startup Engagement (CSE), que corresponde al fenómeno de interacción entre corporaciones y emprendimientos, para esto se utilizan textos relacionados con la materia y se entrevista a Agustín Moro, líder de la iniciativa Open Axel, primera red de Aceleradoras en Europa. Se explica la importancia de este tipo de iniciativas y la necesidad de que las corporaciones trabajen con emprendimientos.

A nivel nacional se entrevistan a 13 corporaciones que tuvieran áreas de innovación en varias industrias para indagar sobre sus desarrollos en esta materia y así conocer las condiciones en Chile sobre el CSE. Se realiza un benchmarking de estas para comparar las distintas áreas de innovación y desarrollo. También se clasifican según grado de involucramientos y tipo de apoyo. Con todo esto, se puede concluir que existe la posibilidad de crear este grupo, ya que, hay corporaciones con los mismos intereses y necesidades que Telefónica. El grupo se armará con socios de las industrias de las telecomunicaciones, energía, banca, Retail y manufactura de muebles, se espera que sea una corporación por sector. Los clientes del Grupo serán las corporaciones anteriormente nombradas y emprendimientos. La propuesta de valor será entregar ayuda al proceso de transformación en la industria de las corporaciones, y dar la opción de crecimiento a emprendimientos gracias a la entrega de apoyo. El grupo se denominará OPEN, y se ubicará en un edificio administrado por Telefónica, para su uso se cobrará un arriendo a los socios, en el cual se realizarán todas las actividades relacionadas. Se desarrolla un plan operativo donde se explican los distintos procesos que se realizarán. También se creó un plan de recursos humanos con 8 personas para OPEN. Los ingresos corresponderán a cuotas de las corporaciones socias. Los costos se relacionan al arriendo, inversiones de mobiliario, sueldos, gastos del centro, asesorías, fondo de inversión. Se realizó un flujo de caja, del cual se desprende que el proyecto es rentable. Posee VAN positivo (\$58.056.877,85) y una TIR de 221%, la inversión se recupera en 1 años. También se realiza un análisis de sensibilidad, el cual arroja que un aumento en los costos hace que el proyecto deje de ser rentable o la baja en los ingresos hace que suceda lo mismo, es decir, que un socio deje de pagar las membresías o se retire. El presupuesto total para el primer año corresponde a \$870.131.091 y existirán ingresos indirectos relacionados a los nuevos negocios que se generen mediante FIT a las corporaciones (nuevos negocios).

1. Dedicatorias y Agradecimientos

Este trabajo pudo ser realizado gracias al apoyo que mi familia me brindó durante todos mis años de estudios desde el colegio hasta la universidad, que siempre estuvieron ahí para ayudarme en todo, desde hacer un caballo de madera en kínder hasta dejarme comida para cuando tenía que quedarme estudiando en la noche para algún control en la universidad o el apoyo de que siempre iba a poder realizar mis labores. También agradezco el apoyo de todos mis amigos y compañeros que vivieron conmigo este proceso en el colegio y universidad. Agradezco que mis amigos del colegio sigan estando ahí en todas y que sigamos apoyándonos unos a otros en nuestros distintos proyectos. En la universidad supe lo que era estudiar y tener que inventar el tiempo para poder concretar todas las labores, también supe lo que era recibir derrotas tras derrotas, pero que siempre estas se podían dar vuelta de alguna u otra manera. Agradezco haber entrado a los colegios que estuve y a la Universidad de Chile, de lo cual no me arrepiento para nada. Doy gracias por todos los conocimientos que obtuve, pero doy más gracias por las relaciones que hice y lo que aprendí de esas relaciones, cada persona que he conocido ha dejado su granito y he podido aprender harto gracias a eso. Para finalizar agradezco el apoyo de Telefónica Open Future por haberme ayudado a realizar este trabajo, espero que las labores realizadas hayan aportado al equipo completo de TOF. Agradezco de las cosas aprendidas con todo el equipo, este año que llevo ha sido un proceso de constante aprendizaje que voy a utilizar mucho en mi vida laboral. Agradezco a mis jefes en TOF por el apoyo directo con el tema de este trabajo y por confiar en mí en los trabajos de la oficina.

¡MUCHAS GRACIAS!

Matías Solano Stuardo

2. Tabla de contenido

1.	Dedicatorias y Agradecimientos	iii
2.	Tabla de Contenido.....	iv
3.	Índice de Tablas.....	vi
4.	Índice de ilustraciones	vi
5.	Introducción.....	1
6.	Objetivos	2
	Objetivo general:.....	2
	Objetivos específicos:	2
7.	Marco conceptual	2
	Visión general	2
8.	Metodología.....	4
	Fase I: Levantamiento de Información.....	4
	Fase II: Propuesta de valor y modelo de negocios.....	5
	Fase III: Plan De Negocios.....	6
9.	Caracterización de la organización	7
	Telefónica Open Future.....	7
	Dimensionamiento de actividad	9
10.	Problema a solucionar	9
11.	Alcances	11
12.	Plan de Trabajo.....	11
13.	Contexto de innovación abierta en empresas con foco en CSE en el mundo.....	12
	a. ¿Qué es Corporate – Startup Engagement? (revisión documental).....	12
	b. Open Axel.....	15
	c. Entrevistas y estudio cualitativo	15
	d. Respuestas y conclusiones importantes	17
14.	Contexto de innovación abierta en Chile con foco en CSE	18
	a. Levantamiento de prácticas de CSE en Chile	18
	b. Benchmarking de corporaciones en Chile que trabajen con innovación abierta y CSE.....	20
	c. Propuesta de Clasificación y evaluación de empresas en grado de desarrollo de CSE	22
	d. Posibilidad de crear una red de aceleradoras corporativas.....	25
	e. Impacto.....	25
15.	Propuesta de Valor y Modelo de negocios	26
	a. Segmentación de Cliente	26
	b. Construcción de propuesta de valor.....	29
	c. Construcción de modelo de negocios	30
16.	Plan de Marketing.....	34
	a. Marketing estratégico	34
	b. Marketing táctico.....	36
17.	Plan de Operaciones	41

a.	Procesos Legales	41
b.	Procesos Operacionales	42
18.	Plan de RRHH	49
a.	Estructura organizacional	49
b.	Remuneraciones y dotación de cargos	49
c.	Descripción de cargos	50
19.	Plan económico y financiero	52
a.	Ingresos	52
b.	Estructura de costos	53
c.	Inversión	54
d.	Capital de Trabajo	56
e.	Depreciación	56
f.	Valor residual	56
g.	Flujos de Caja	57
h.	Análisis de sensibilidad	59
i.	FIT e ingresos indirectos	60
20.	Conclusiones	61
21.	Bibliografía	64
22.	Glosario	64
a.	Conceptos importantes	64
b.	Modelos de innovación	65
23.	Anexos	66
a.	Metodología:	66
b.	Telefónica Open Future	66
c.	Wayra y ecosistema	68
d.	Historia área de innovación de Telefónica Chile	70
e.	Estructura organizacional	71
f.	Actores del ecosistema de emprendimiento	72
g.	Carta Gantt de proyecto	75
h.	Gráfica Corporate Startup Engagement (CSE)	75
i.	Tabla de Benchmarking	76
j.	Anexo de división de zonas de Centro de Innovación	76
k.	Anexo de planos de Centro de Innovación	77
l.	Anexos de constitución del grupo	78
m.	Presupuesto OPEN	79
n.	Flujo de caja OPEN	80

3. Índice de Tablas

Tabla 2: Remuneraciones personal OPEN	50
Tabla 3: Costos Fijos OPEN	53
Tabla 4: Costos Variables	54
Tabla 5: Inversiones Operacionales	55
Tabla 6: Inversiones financieras.....	55
Tabla 7:Capital de trabajo	56
Tabla 8: Depreciaciones	56
Tabla 9: Flujo de caja de Operación de OPEN	58
Tabla 10: Flujo de caja OPEN con presupuesto.....	59
Tabla 11: Análisis de flujo de caja	59
Tabla 12: Análisis de sensibilidad	60
Tabla 13: Tabla de Benchmarking	76
Tabla 14:Subdivisión de Zonas Open Corporate Center	77
Tabla 15: Presupuesto OPEN	80
Tabla 16: Flujo de caja Open detalle año 1	80

4. Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Logo Wayra.....	8
Ilustración 2: Logo de Crowd Working	8
Ilustración 3 Open Future.....	8
Ilustración 4:Propuesta de Clasificación CSE.....	24
Ilustración 5: Logo Open Corporate Innovation Group	34
Ilustración 6: Imagen exterior Centro de emprendimiento	37
Ilustración 7: Auditorio Centro de emprendimiento	37
Ilustración 8: Organigrama OPEN.....	49
Ilustración 9 Funnel de innovación abierta	65
Ilustración 10: Principales espacios de crowdworking en Chile	72
Ilustración 11: Principales incubadoras en Chile	72
Ilustración 12: Aceleradoras en Chile (elaboración propia).....	72
Ilustración 13:Aceleradoras que más invierten. Fuente: El Mercurio (25 de junio de 2016), pp. B/8	73
Ilustración 14:Principales redes de inversionistas en Chile	74
Ilustración 15: Principales fondos de Venture Capital en Chile.	74
Ilustración 16: Principales fondos de private equity en Chile.	75
Ilustración 17: Carta Gantt	75
Ilustración 18: Actividades CSE	76
Ilustración 19: Planos Centro de Innovación Piso 1 y 2	77
Ilustración 20: Planos piso 3 y 4 Centro de Innovación.....	78

5. Introducción

Telefónica Open Future quiere crear un grupo de corporaciones que trabajan con innovación abierta corporativa en Chile y quiere liderar la iniciativa, porque cree que tiene las capacidades necesarias para impulsarla y posicionarla como un nuevo actor del ecosistema chileno de innovación. Todo esto basándose en que Telefónica cree que hasta ahora ha hecho un buen trabajo y siempre ha sido pionero en el desarrollo de la materia.

Telefónica Open Future ha visto una oportunidad para trabajar en los problemas comunes que tienen todas las empresas que trabajan con áreas de innovación y apoyar a emprendimientos mediante el trabajo conjunto. Es por esto, que se ha decidido comenzar con la idea de crear un grupo de corporaciones que trabajen con emprendimientos, donde se podrían compartir aprendizajes y oportunidades de negocios entre las corporaciones y startups del ecosistema chileno. Los integrantes de este grupo serán corporaciones que estén trabajando con iniciativas de innovación abierta en Chile.

Telefónica cree que es necesario salirse del paradigma de que por si sola puede seguir liderando el mercado y desarrollo de nuevas tecnologías, ya había entendido que necesitaba la ayuda de los emprendimientos para crear nuevos negocios, pero ahora descubrió que necesita el apoyo de otras corporaciones para poder seguir compitiendo y lograr la transformación de su industria.

El Ecosistema de emprendimiento en Chile es una compleja red de instituciones, individuos, compañías, organizaciones y gobiernos que interactúan entre si, el cual tiene como objetivo dar apoyo a Startups o emprendimientos. Generan instancias de financiamiento y apoyo a los emprendimientos, CORFO es uno actor importante del ecosistema. Sin embargo, desde un par de años se está entendiendo que las corporaciones son fundamentales para el crecimiento de los emprendimientos, ya que, son un canal de ventas, apalancamiento y apoyos para ellas. Las corporaciones tienen clientes y estructuras de ventas establecidas que una aceleradora o incubadora no corporativa no posee. Sin embargo, las corporaciones por si solas tienen una capacidad de acción limitada, pero que si se complementa con corporaciones de varias industrias se podrían generar sinergias y apoyarse entre si para hacer crecer emprendimientos y poder reinventarse en su industria para competir con nuevas corporaciones que vienen a amenazar sus negocios tradicionales, tales como, las empresas GAFSA, que corresponden a un acrónimo que junta el nombre de grandes empresas tecnológicas que actualmente se están llevando todas las miradas, éstas son Google, Amazon, Facebook y Apple. Estas 4 empresas han podido establecer nuevos parámetros de gestión hacia los clientes y la experiencia que se les da a ellos. En general, se basan en la diferenciación de clientes y están muy relacionadas con el compromiso hacia el cliente y en la satisfacción que sienten por los servicios o productos que reciben.

Es por ello, que se quiere Desarrollar plan de negocios para creación de grupo de corporaciones con foco en trabajo con emprendimientos digitales para poder satisfacer estas necesidades y crear un instrumento que pueda reunir corporaciones para cumplir estos cometidos.

6. Objetivos

Los objetivos de este trabajo de título están clasificados en dos grupos, en el objetivo general y en los objetivos específicos que nacen del anterior. Estos pueden ser vistos a continuación:

Objetivo general:

Desarrollar plan de negocios para creación de grupo de grandes corporaciones con foco en trabajo con emprendimientos digitales.

Este objetivo intenta representar el entregable final de este trabajo de título. Es muy importante destacar que esto no incluye la implementación del proyecto. Solo se enfoca en el diseño y planificación del proyecto representado en un plan de negocios. Con esto también se analiza la posibilidad de realizar o no el proyecto.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar situación actual de emprendimiento e innovación en Chile y en el mundo sobre CSE.
Este Objetivo tiene como función mostrar el funcionamiento del ecosistema de emprendimiento que hay en Chile, intenta mostrar un estado de las artes del emprendimiento e innovación para así tener las bases claras para la formulación del proyecto. Esto incluye levantamiento para benchmarking de corporaciones que actualmente trabajan con innovación abierta en Chile (incluir problemas, necesidades y objetivos de estas) y en el mundo.
- Diseñar propuesta de grupo colaborativo de grandes corporaciones para trabajo con emprendimientos en Chile.
- Crear modelo de negocios de grupo colaborativo.
- Formular Plan de negocios de grupo de modelo colaborativo.
- Evaluar económicamente el proyecto.

Estos objetivos están muy relacionados a los entregables de este trabajo de título.

7. Marco conceptual

Visión general

El marco conceptual está ligado a la evaluación de proyectos, ya que, se están evaluando los beneficios de crear un grupo de corporaciones que trabajen con emprendimientos digitales o startups en Chile. Sin embargo, se necesitan conceptos para contextualizar el trabajo, primero información relacionada con innovación abierta corporativa y herramientas de investigación de mercado. Para la realización de un buen trabajo, es necesario tener conocimientos de los siguientes puntos:

- **Investigación de mercado:** Este punto es primordial para la primera parte del trabajo, ya que el alumno empezará realizando un levantamiento de información del ecosistema de innovación en Chile de las distintas empresas que trabajen con innovación abierta, con esta información se realizará un Benchmarking de estas. Esto es para poder diseñar, planificar el grupo de empresas y tener una justificación de realizarlo. Hay que tener presente que muchos de los supuestos que Telefónica declara son sobre los objetivos, necesidades y problemas comunes que las distintas

corporaciones con áreas de innovación en Chile poseen. También es muy importante investigar sobre los diferentes modelos de negocios que las áreas de innovación poseen.

Por otro lado, es relevante tener información sobre corporaciones que estén interesadas en participar en este grupo o que estén dispuestas a impulsar alguna iniciativa de innovación abierta para su empresa. Este punto puede ser primordial para declarar las bases del trabajo y conocer la realidad de Chile sobre la materia, también sirve para la realización del estado de las artes.

Para poder armar el Benchmarking es muy importante tener las preguntas que se realizarán e información que se quiere obtener, también es primordial saber el objetivo de este. En este caso es primero poder comparar las distintas empresas con áreas de innovación que se entrevistaron, segundo, poder evidenciar mejores prácticas y su aplicación en el área de estudio, tercero, buscar nuevos elementos para mejorar los procesos y poder sacar ideas para el grupo de corporaciones que quieran trabajar con startups o emprendimientos tecnológicos. El benchmarking sirve para saber cómo está Telefónica con respecto a las otras corporaciones.

-Evaluación de proyectos: Este tópico corresponde a uno de los más importantes de este trabajo, ya que es lo que se va a utilizar después de tener todo el contexto e investigación armado. Se utilizará para evaluar el diseño del proyecto, ver si es rentable, evaluar el modelo de negocios, ver si realmente conviene o no tener un grupo de trabajo colaborativo. Se tienen que evaluar los costos y beneficios de esta iniciativa. Se podrá ver la factibilidad técnica-económica al ocupar herramientas como flujos de caja, Valor presente Neto (VPN), indicadores como la TIR, entre otras. También en este punto, hay que fijarse en los parámetros necesarios para evaluar como tasa de interés del proyecto, se tiene que encontrar un rango que sea aceptable para la realización del proyecto.

- **Plan de negocios:** El plan de negocios consiste en ver cómo el grupo de empresas va a operar, es decir, cómo se van a recibir los ingresos para que el grupo pueda mantener sus costos. En este punto, se verán los planes de costos que la iniciativa tenga y los planes de ingresos. Hay que tener presente que, al ser un proyecto de privados, es muy importante que aporte valor y se pueda justificar la realización. Se crearán los planes operacionales del grupo, tales como el plan de marketing, de operaciones, recursos humanos, etc.

- **Innovación abierta corporativa:** Es necesario conocer muy bien qué es la innovación y los beneficios que se pueden obtener. La innovación se produce cuando se incluyen novedades en algún cambio, se utiliza en el sentido de nuevas propuestas e inventos. Se revisarán los textos Lean Startup, Winning Together, Scaling Together y 500 companies.

- **Dirección Estrategia:** es muy importante saber cómo se va a formar y ocupar esta agrupación, sería muy útil tener un plan a largo plazo de los objetivos que se declararan en un comienzo. El plan estratégico de la iniciativa es crucial ya que, al mezclar a otras corporaciones, se necesitan alinear y ver las cosas que sucederán en el futuro. La dirección estratégica necesita una planificación con un proceso continuo de toma de decisiones. En este punto se va a establecer la estrategia y forma de gobernar que el grupo seguirá en los distintos planes operacionales del proyecto.

8. Metodología

La metodología a utilizar en este trabajo de título se dividirá en 3 fases que ayudarán hacer más eficiente el trabajo a realizar entre enero y julio del 2017. En términos generales, se ocuparán distintas herramientas, de las cuales se podrán encontrar, revisión documental, entrevistas a corporaciones con áreas de innovación, la realización de un Benchmarking de corporaciones nacionales, desarrollo del plan de negocios, modelo económico.

Fase I: Levantamiento de Información

a) Contexto de innovación abierta en empresas con foco en Corporate Startup Engagement (CSE) en el mundo:

- i. **Explicación de lo que es Corporate – Startup Engagement:** Esta etapa corresponde a la explicación de este concepto.
- ii. **Revisión documental:** Esta etapa será para mostrar las condiciones actuales de las empresas que están innovando y quieren innovar en el mundo.

Los textos a utilizar en esta etapa serán los siguientes:

- Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations, Author: Valerie Mocker, Simona Bell and Christopher, Nesta.
- Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration, Nesta.
- Corporate Accelerator: design principles for building a successful, Deloitte.
- 500 Companies: Muestras las relaciones que existen entre las Startups y las grandes corporaciones, sus beneficios y complicaciones de cada uno y las distintas iniciativas que existen para poder juntar a estos dos tipos de empresas.
- Open Axel: Explica lo que se hizo para crear la red de aceleradoras Open Axel en Europa, bajo el alero de la unión europea. Esta iniciativa duró hasta junio del 2016 gracias al financiamiento de la Unión Europea, fue encabezada por Telefónica.

iii. *Entrevista: Experto Internacional*

Agustín Moro, Global Head of Business Development and Global Strategic Partnerships at Telefónica Open Future, también es el Managing Partner de Open Axel, se entrevistó mediante Skype y en forma presencial en evento Open Corporate Innovation Day en Chile el día 18 de abril del 2017.

b) **Estado actual de innovación abierta en corporaciones chilenas con foco en CSE**

i. **Contexto emprendedor chileno:**

Revisión documental: Esta etapa será para mostrar las condiciones actuales y crear un marco del emprendimiento en Chile. Los textos a utilizar en esta etapa serán los siguientes:

- **GEM Chile:** corresponde al reporte de la actividad emprendedora de un país, es una radiografía de la actividad.
- **Emprendimientos dinámicos CAF:** recopila los esfuerzos actuales en la región en torno a los emprendimientos, mostrando en primer lugar, los elementos generales de estos y los

ecosistemas; segundo, presenta la situación en varios países de la región en Centro y Sudamérica; y tercero, se realiza una reflexión sobre las políticas que impulsan el emprendimiento.

- **Startup América Latina 2016:** Construyendo un futuro innovador, presenta un análisis comparativo de revisión de las políticas de apoyo a los startups en Chile, Colombia, México y Perú.

ii. Levantamiento de prácticas de CSE en Chile:

Este punto se realizará para observar a grandes corporaciones que se dediquen a realizar CSE e innovación abierta en sus operaciones. Con esto se revisarán metodologías utilizadas y alcances de cada una de ellas, también se observarán resultados. Esto se hará mediante visitas a corporaciones que estén haciendo innovación abierta en Chile, las corporaciones a visitar serán: Masisa, Engie, Aguas Andinas, Seguros Falabella, Telefónica, Mall Plaza, Transbank, Metrogas, Mercado libre, entre otras. El objetivo de las entrevistas es poder obtener la visión y opiniones de expertos en la materia desde el punto de vista país y de las corporaciones.

iii. Benchmarking

El objetivo de este punto es poder realizar una comparación de las distintas corporaciones que trabajan con innovación abierta corporativa, ver cuáles son sus metodologías, estructuras y unidades, también ver con qué tipos de startups se relacionan. El objetivo principal es poder obtener información para encontrar corporaciones que sean posibles socias del grupo.

iv. Propuesta de Clasificación y evaluación de empresas en grado de desarrollo de Corporate Startup Engagement (CSE)

El objetivo de este punto es generar una herramienta que indique el nivel donde se ubica la corporación con respecto al grado de desarrollo de innovación abierta que tengas la empresa.

Objetivo: revisar si están las condiciones macros para hacer un grupo de aceleradoras corporativas en Chile y el desarrollo de CSE.

Fase II: Propuesta de valor y modelo de negocios

a) Segmentación de Clientes

Este punto corresponde a la elección y justificación de los sectores industriales que se utilizarán para participar en el grupo. Se ocupará la información de corporaciones obtenida en la fase I, es decir, de las entrevistas y benchmarking nacional. Se analizará el fenómeno de la transformación en las industrias y las que están en riesgo por la aparición de las GAFAs, y como este riesgo tiene que ser contrarrestado con startups e innovación abierta. Con esta información se propondrán las industrias y empresas que serán parte del grupo. Este punto es la base de las propuestas de valor que el grupo de corporaciones ofrecerá.

El objetivo principal de este punto es tener los sectores económicos claves que son necesarios para poder armar el grupo. Por otro lado, es muy importante revisar lo que necesitan los emprendimientos, que corresponden al segundo tipo de clientes, es importante fijarse en la capacidad de crecimiento que ellos poseen y escalabilidad.

b) Construcción de Propuesta de valor del grupo

Después de elegir los sectores de las corporaciones que van a pertenecer a este grupo, es necesario explicar las propuestas de valor para los distintos actores.

- i. Propuesta de valor para corporaciones: en este punto se pretende mostrar el valor que entrega el grupo de trabajo a las distintas corporaciones.
- ii. Propuesta de valor para emprendimientos: en este punto se mostrará el valor que el grupo aporta a los emprendimientos.

Para poder representar de forma más clara la propuesta de valor se explicarán los distintos beneficios que las corporaciones tendrán al estar en el grupo y al crear alianzas entre varias corporaciones.

c) Construcción de Modelo de negocios

Para tener el modelo de negocios completo, es necesario representarlo mediante Business Model Generation¹ y describir cada uno de sus bloques. Estos corresponden a “Segmento de clientes”, “Propuesta de “Valor”, “Canales”, “Relación con el Cliente”, “Fuentes de Ingresos”, “Recursos Claves (RCL)”, “Actividades Claves”, “Socios Claves” y “Estructura de Costos”

Fase III: Plan De Negocios

a) Plan de Marketing

i. Marketing táctico

- Determinar marca e imagen corporativa
- Determinar Estrategia genérica
- Crear Estrategia de posicionamiento

ii. Marketing estratégico

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

b) Plan de Operaciones

Se explicará el funcionamiento del grupo, el resultado de este punto es entregar un manual donde se expliquen las distintas operaciones que se realizarán. Se hablará de la administración del grupo, sus procesos legales de constitución, se propondrá un posible acuerdo de trabajo entre las corporaciones, también un posible acuerdo para startups.

c) Plan de RRHH

¹ Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers Alexander Osterwalder (Autor), Yves Pigneur (Autor)

Se mostrará el personal necesario que se necesita para operar la red (administración, recepción, etc.).

d) Plan Económico y Financiero

- i. Ingresos: se explicarán todas las vías de ingresos de recursos que el grupo tendrá.
- ii. Estructura de Costos: en este punto se verán todos los costos asociados al funcionamiento del grupo de corporaciones.
- iii. Inversión
- iv. Capital de Trabajo
- v. Flujo de caja: en esta etapa se realizará un flujo de caja para ver cómo se comportarán los ingresos y egresos del grupo de corporaciones, es decir, se entregará una visión financiera/contable del funcionamiento del grupo.

9. Caracterización de la organización

El alumno realiza este trabajo en Telefónica Open Future Chile, que corresponde al área de innovación corporativa de Telefónica Chile.

Identificación y descripción del sector industrial

Telefónica

Es una empresa multinacional Española de Telecomunicaciones con casa matriz en Madrid España. Actualmente es la empresa de telecomunicaciones más importante de Europa y la quinta a nivel mundial. La marca Telefónica se ocupa para las operaciones internas de la compañía y áreas de empresas, para público masivo se ocupan las marcas Movistar (Hispanoamérica), Vivo (Brasil) y O2 (UK, Alemania). Actualmente Telefónica posee más de 320 millones de clientes en el mundo, de los cuales 250 millones corresponden a móviles.

En Chile las operaciones son realizadas por Telefónica Chile, la cual corresponde a la antigua Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), fundada en 1880 la cual fue adquirida por Telefónica España en abril de 1990, se caracteriza por ofrecer servicios de telefonía fija, móvil, servicios a empresas, Big Data, ciber seguridad, entre otras. Bajo la marca Movistar, Telefónica en Chile es hoy uno de los principales proveedores en la industria de las telecomunicaciones, con los servicios de telefonía fija y móvil, banda ancha y TV digital. La conectividad es sólo el primer paso. Telefónica quiere ser una empresa de telecomunicaciones digital, yendo más allá de lo tradicional, el reto es ayudar a sus clientes en su vida digital, es decir, acompañarlos a entender, acceder y disfrutar todas las posibilidades del mundo digital.

En Chile Telefónica cuenta con cerca de 10 millones de accesos de clientes, una facturación anual de alrededor de MMUS\$ 2000 y 6000 empleados directos.

Telefónica Open Future

Nace el año 2014 como la iniciativa de innovación abierta de Telefónica, en respuesta a la necesidad de la operadora de juntar los distintos programas que poseía hasta la fecha en esta materia, es un programa global y abierto, diseñado para conectar a emprendedores, startups, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. El objetivo es orientar a la

innovación hacia el desarrollo de proyectos viables, mediante un modelo que da visibilidad al talento y lo conecta con organizaciones, inversores y empresas que lo buscan.

Open Future se encuentra en 10 países en que Telefónica tiene operaciones comerciales (Chile, Colombia, Argentina, Venezuela, Reino Unido, España, Alemania, México, Brasil, Perú) con distintos tipos de programas. Esta iniciativa depende directamente del área Comercial Digital de Telefónica S.A (CCDO), esta área es responsable de impulsar el crecimiento de los ingresos a nivel mundial a través de la implementación de una visión global de los clientes tanto en el segmento residencial como en el de empresa.

Este programa incluye iniciativas de innovación abierta en muchos niveles de penetración con la compañía, desde una plataforma de donde emprendimientos pueden mostrar sus productos y mostrar sus soluciones, hasta fondos de inversiones que pueden comprar una compañía. Los distintos programas que la iniciativa posee son los siguientes:

- **Plataforma Open Future.org:** plataforma online donde proyectos, startups o empresas pueden ofrecer sus soluciones y mostrarse.
- **Espacios de Crowdfunding:** Son lugares donde startups o emprendimientos pueden ir a trabajar y generar redes de contactos.
- **Think Big:** programa que apoya iniciativas de carácter social. No se encuentra en Chile.
- **Talentum startup:** Programa que apoya con becas a universitarios que tengas algún proyecto o idea.
- **Wayra:** Aceleradora global de startups digitales de Telefónica Open Future. Es la primera red de aceleradoras a nivel mundial que apoya el talento emprendedor del mundo de las tecnologías de la información. Para más información revisar los [anexos](#) sobre Wayra.
- **Telefónica Ventures:** Fondo de inversiones de propiedad de Telefónica.
- **Amerigo:** fondo aportante a otros fondos de inversiones tiene 200 millones de euros disponibles y ha invertido en 30 iniciativas.
- **Acceso a Mercados:** varias iniciativas enfocadas a la integración de startups y emprendimientos con los negocios principales de la operadora.

Ilustración 1: Logo Wayra

Ilustración 2: Logo de Crowd Working

Telefónica Ventures
Global Presence;
Special focus in Israel and US
22 companies (5 exits)
€67M invested by TEF

think big

talentum

amerigo
Europe & Latam,
8 funds, 87 invested companies,
9 exits, +€345M committed
Paid in capital: €180M

Ilustración 3 Open Future

Adjunto en los [anexos](#) se encuentra la historia de Wayra.

Dimensionamiento de actividad

Telefónica es la quinta empresa de telecomunicaciones a nivel mundial. En Chile cuenta con cerca de 10 millones de accesos de clientes, una facturación anual de alrededor de MMUS\$ 2000 y 6000 empleados directos. Telefónica Open Future Chile en el año 2016 tuvo € **3.711.000** en FIT con Telefónica en Chile, es decir, generó esta cifra en nuevos negocios para la operadora a través del brazo inversor- aceleradora Wayra y el fondo de inversiones Amerigo. Esta cifra fue gracias a FIT interno, que corresponde a eficiencias o ahorros que se hayan hecho dentro de la compañía y FIT externos, que corresponde a la creación de nuevos negocios para Telefónica. Telefónica Open Future Chile es la segunda a nivel global, solo es superado por las operaciones en España (ver glosario para saber sobre FIT).

10. Problema a solucionar

Propuesta

Telefónica Open Future ha visto una oportunidad para trabajar en los problemas comunes que tienen todas las corporaciones que poseen áreas de innovación y que trabajan con startups. Es por ello, que se ha decidido evaluar la creación de un grupo de corporaciones que puedan compartir estos temas y realizar acciones conjuntas para solucionarlos. Sería una instancia donde se podrían compartir aprendizajes y oportunidades de negocios. Los integrantes de este grupo serían corporaciones que estén trabajando con iniciativas de innovación abierta en Chile.

Este grupo podría ser una revolución a nivel nacional en el tema de trabajo con innovación abierta corporativa, ya que, ayudaría a potenciar emprendimientos y a la transformación digital que las corporaciones necesitan gracias a las alianzas entre ellos. Para esto, se tomarán elementos de un proyecto realizado en la comunidad europea correspondiente a una red de aceleradora. Sin embargo, se quiere destacar que esto solo abarca una sola línea de trabajo con los startups y no a en todas como se quiere alcanzar en este proyecto. El proyecto de la comunidad europea se llama Open Axel, y tiene como objetivo mapear el ecosistema de emprendimiento en Europa y dinamizarlo. Este grupo de corporaciones puede ser una solución para muchos de los problemas comunes que tienen las corporaciones en Chile, ya que, puede servir para satisfacer las necesidades y objetivos de forma integral de las corporaciones que participarán del grupo.

Telefónica Open Future quiere crear un grupo de corporaciones que trabajan con startups y trabajen con innovación abierta en Chile, también quiere liderar la iniciativa, porque cree que tiene las capacidades necesarias para impulsar esta iniciativa y hacerla escalar para posicionarla como un nuevo actor del ecosistema chileno de innovación. Telefónica sabe de forma preliminar que no es la única que está interesada en crear este grupo, ya que, hay otras corporaciones que tiene problemas y necesidades con iniciativas de innovación abierta corporativa. Telefónica no sabe qué modelo utilizar para este grupo, tampoco conoce de las problemáticas ni objetivos que otras áreas de innovación de corporaciones poseen, es por ello, que quiere que el alumno comience con esta iniciativa y cree las bases para poder desarrollar este proyecto. Para el proyecto se creó el cargo de Gerente de Nuevos Negocios, a cargo de Sebastián Gonzales (tutor del alumno) y tiene como objetivo desarrollar este proyecto de red de corporaciones durante el 2017. Sebastián empezó a

trabajar a finales de diciembre en Telefónica, mostrando el compromiso que la corporación tiene frente al proyecto que el alumno propondrá en este trabajo.

Para hacer más fácil la comprensión de la propuesta, es muy importante definir algunos conceptos:

- **Corporación o corporaciones:** Se refiere a compañías o instituciones autorizadas para operar en una sola entidad o persona jurídica y que brinden algún servicio o manufacturen y vendan algún producto. Hace relación a empresas de grandes dimensiones y que tengan operación en más de un país. En el contexto de este trabajo, estos términos se relacionan con grandes empresas que trabajen con innovación abierta y startups.
- **Emprendimientos, startups y empresas:** Se refiere a la compañía o empresa emergente que trabaja con alguna corporación en innovación abierta corporativa. Pueden ser empresas nuevas o que estén funcionando hace un tiempo, pero tienen que tener algo de innovación.

Sumado a lo anterior, se hará un resumen y agrupación de todos los problemas encontrados en este trabajo mediante herramientas investigativas que fueron utilizadas (entrevistas semi estructuradas). Todos estos puntos están relacionadas a problemáticas que las corporaciones poseen y necesitan solucionar. Estas corresponden a las siguientes:

1. Las corporaciones están viendo cómo una necesidad crear áreas de innovación para poder buscar nuevos proyectos que ayuden y mejoren sus negocios para transformarse en su industria. De esto se puede desprender que:

- Las corporaciones ven con buenos ojos la innovación abierta y la búsqueda de nuevos proyectos. Es importante destacar que creen que buscar ideas o proyectos fuera de las corporaciones puede ser muy bueno para encontrar soluciones y la transformación dentro de sus industrias.

2. Las corporaciones están trabajando con emprendimientos para buscar nuevos proyectos y soluciones.

- Varias corporaciones trabajan con emprendimientos en diferentes niveles de involucramiento con los startups. Sin embargo, no todas saben trabajar con emprendimientos y ocupar innovación abierta. Los procesos rutinarios de las corporaciones no dejan que los emprendimientos se introduzcan de forma fácil en la corporación.

Por otro lado, las corporaciones tienen problemas comunes, como:

- Poca cultura en innovación abierta a nivel corporativo.
- No existe intención, ni disposición en algunas áreas de incluir nuevos proyectos.
- Se necesita innovar, ya que los negocios tradicionales se están haciendo más complejos. Se necesita ser más competitivos.
- Corporaciones trabajando con emprendimientos digitales, pero no poseen los conocimientos adecuados o “Know how”.

3. Las corporaciones que trabajan con startup poco maduras, generalmente no logran efectuar proyectos importantes o trascender.

- Falta de capacidad de “delivery”, los emprendimientos inmaduros no pueden entregar sus servicios a corporaciones, por la magnitud de sus operaciones.

11. Alcances

Este trabajo de título no incluye la puesta en marcha o implementación del grupo de corporaciones de trabajo con emprendimientos. No está al alcance de los recursos que el alumno posee implementar esta iniciativa. Sumado a esto, no es un trabajo que pueda ser implementado en un semestre, ya que se necesitan ciertos acuerdos, estudios y aprobaciones complementarias a las que el alumno realizará y esto sobrepasa la fecha de titulación.

Segundo se necesitan recursos que actualmente no están aprobados por Telefónica, ni por los posibles socios del grupo, el tema de financiamiento no depende del alumno.

El alumno tampoco se compromete a buscar y confirmar empresas, áreas de innovación, aceleradoras, ni fondos de inversión que quieran participar de la iniciativa. No está dentro de sus facultades técnicas, ni tampoco es trabajo de un memorista.

El alcance de esta memoria corresponde al estudio de mercado, benchmarking, diseño del grupo, planes operaciones y evaluación económica. El trabajo que el alumno realizó durante el proceso de memoria servirá para armar el proyecto y las bases para que la persona encargada pueda ofrecerlo a otras corporaciones y ponerlo en marcha. Los alcances están muy ligados a los objetivos declarados anteriormente.

12. Plan de Trabajo

El trabajo de este Plan de Negocios comenzará el día 2 de enero del 2017, el alumno ingresará a Telefónica Open Future a trabajar en esto con una jornada laboral flexible que se adapte a la universidad. A continuación, se presentará el detalle del plan con sus fechas respectivas:

1. Finalización de proceso de levantamiento de información: Corresponde a la primera actividad a desarrollar. Comenzará con la finalización del proceso de levantamiento de información que el alumno ya estaba realizando durante el semestre de primavera 2016. Este proceso dura 2 semanas.
2. Durante el mes de enero del 2017, se realiza revisión documental de textos enfocados a la innovación y mundo emprendedor. También se realiza un estado del arte del ecosistema de emprendimiento chilenos.
3. Se realiza durante la última semana de enero y segunda de marzo, el levantamiento y estudio de CSE a nivel internacional, se revisan casos similares de éxito del proyecto, se entrevista a encargado de Open Axel. Se contextualiza el concepto de CSE y se hace una explicación al respecto.
4. Se realiza desde la segunda semana de marzo y última de abril un estudio sobre la realidad del trabajo de corporaciones y startups en Chile. Se hace un levantamiento de las distintas empresas que en Chile trabajan con innovación abierta, se hacen entrevistas semi estructuradas para poder levantar la información necesaria. Se realiza un benchmarking de las corporaciones. También se genera una propuesta de clasificación para el grado de desarrollo de una corporación en términos de innovación abierta. Se concluye la posibilidad de creación del proyecto.

5. Se crean las distintas propuestas de valor para las corporaciones y startups que este grupo ofrecerá. Esto se realizará durante el mes de mayo del 2017.
6. Se diseñan los distintos beneficios y obligaciones que el grupo de empresas va a tener, se definirán normativas, planes de operaciones. Esto se realiza durante segunda semana de junio y cuarta de junio.
7. Durante la segunda semana de junio y hasta el 10 de julio, se realizan los distintos flujos de cajas y planes de negocios para la evaluación económica.
8. Se entrega informe el día 15 de Julio con avances finales.

Al ser una evaluación de una nueva unidad de negocios, es posible basarse en la literatura relacionada con “unidad estratégica de negocios”, se puede revisar el libro de Contreras, e y Diez (2015) “Diseño y evaluación de proyectos”, un enfoque integrado.

Se adjunta carta Gantt en anexos.

13. Contexto de innovación abierta en empresas con foco en CSE en el mundo

a. ¿Qué es Corporate – Startup Engagement? (revision documental)

El término Corporate Startup Engagement o CSE, nace de la necesidad de que las grandes corporaciones trabajen con otras empresas tales como startups y Scale ups. Para entender el concepto, es muy importante revisar los términos de Start up y Scale up, estas corresponden a:

- Startup: Empresas emergentes, que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y que se aluden a alguna idea de negocios que puede estar comenzando o en construcción. Se relacionan mucho a empresas de tecnología, se basa mucho en la innovación y buscan agilizar procesos poco explorados.
- Scale up: Son empresas que buscan crecer o expandirse en algún mercado, en ventas y número de clientes, es decir, son empresas en proceso de crecimiento. Es una etapa posterior a las Startups.
- Es muy importante destacar, que hay 8 maneras claras de que las empresas participen con Startups. Estas corresponden a las siguientes:
 - Fusión y adquisición
 - Inversiones
 - Spin Offs
 - Aceleradoras e incubadoras
 - Eventos y Soporte de servicios
 - Programas de Startups
 - Co-working Space

Se destaca que las metodologías más populares utilizadas por las corporaciones corresponden a Corporate Venture Capitals (CVC), Competiciones de Startup, Aceleradoras e incubadoras.

El trabajo con startups y emprendimientos puede tener variados objetivo, de los cuales se pueden encontrar los siguientes:

- **Innovación:** se relaciona a la búsqueda de nuevas ideas disruptivas, que pueden llegar a ser grandes negocios o proyectos que mejoren a las organizaciones y personas. Es poder desarrollar una solución a algún problema de forma innovadora.

- **Cultura:** Este objetivo se relaciona con enseñar y capacitar a empleados sobre innovación, se quiere realizar un cambio en los paradigmas y cánones tradicionales que la corporación tenga, a fin de cuentas, es para que se entienda que el trabajo con innovación puede ser muy beneficio para una compañía.
- **Nuevos mercados:** Este objetivo se relaciona con la posibilidad que la corporación pueda entrar a nuevos mercados, es decir, que la corporación pueda ampliar su portafolio de soluciones gracias a la inclusión de estos nuevos proyectos.
- **Plataforma:** este objetivo se relaciona con que la corporación pueda tener una plataforma donde las soluciones de startups o scale ups puedan ser mostradas y así ser utilizadas por la misma corporación u ofrecerlas para comercializarlas.
- **Resolver problemas:** Este objetivo está ligado a la capacidad de poder resolver problemas internos de la corporación con alguna solución externa. Es decir, poder solucionar problemas gracias a la ayuda de una startup o idea disruptiva.

Para poder tener un buen CSE, es muy importante fijarse en los focos que se quieren abordar, es decir, si se quiere impactar directamente a la corporación es crucial estar alineado en sus líneas de negocios con las Startups que trabajan, tal como lo es el caso de Telefónica, que todas las empresas que adquieres son en relación a sus aptitudes y negocios. Las corporaciones pueden no invertir en su propia vertical de productos y servicios, es decir, algunas invierten en startups no relacionada con su negocio principal.

El trabajo de Startups y corporaciones puede ser un muy buen complemento si se sabe implementar, se pueden crear una red compleja de relaciones, ya que cada una de las partes tienen ciertos atributos que los hacen ser atractivos unos a otros, por ejemplo, se pueden ver las siguientes características para cada involucrado:

Corporaciones:

- **Credibilidad:** una gran corporación puede entregar un gran respaldo por la trayectoria y éxitos que han tenido, esto hace que pueda avalar el trabajo del startup o Scale up, traspasando la credibilidad que ellos han tenido.
- **Marca:** Al tener una marca importante una corporación, las Startups o Scaleups pueden apalancarse en ella para poder ofrecer productos o servicios, se puede hacer un marketing en conjunto para tener un partnership efectivo.
- **Distribución:** Las corporaciones pueden entregar a sus emprendimientos la capacidad de distribución que ellas poseen, por ejemplo, si un startup necesita despachar o entregar cosas en cierto lugar, la corporación podría realizar este servicio usando su misma infraestructura.
- **Proveedores:** Las corporaciones puede darle a las Startups la capacidad de negociación con sus mismos proveedores, esto haría que pudieran tomar precios mayoristas por el volumen de negociación que la corporación tiene.
- **Fondos:** Las corporaciones poseen fondos propios o administran fondos públicos para apoyar a startups o scaleups, en su crecimiento.

Startups:

- **Rapidez de operación:** Los startups y Scale up tienen la capacidad de reaccionar rápido a cambios y solicitudes, para sobrevivir los startups necesitan adelantarse a las corporaciones. Las corporaciones son burocráticas y poco flexibles, los startups tienen flexibilidad en su operación.
- **Imagen innovadora:** Las Startups tienen una imagen mucho más fresca e innovadora que las empresas tradicionales, en general las corporaciones se les tilda de anticuadas, poco innovadoras y muy poco flexibles.
- **Innovación:** Las Startups y Scale ups trabajan con ideas nuevas, mucho más frescas, innovadoras y disruptivas, que pueden llegar a revolucionar un mercado. Para una corporación, trabajar con estos productos puede llegar a ser muy beneficioso para el negocio, ya que puede ampliar el catálogo de productos de una corporación.
- **Cultura:** Los startups y scaleups pueden generar cambios importantes en la cultura interna de una empresa, es decir, pueden gestionar un cambio en la forma de pensar de los empleados de una compañía.

Otro punto importante es ver el tiempo en que estas iniciativas pueden entregar resultados, ya que, mucho depende de los objetivos y de los plazos en que se necesiten resultados. En general, las áreas de innovación prometen resultados a mediano y largo plazo. Sin embargo, las corporaciones quieren ver resultados al corto plazo para poder impactar en los resultados operacionales de la compañía. Un área de innovación es estratégica y siempre hay que tener presente que los resultados se verán en un par de años más. También otro punto importante es fijarse en que tan riesgosa es la inversión y el trabajo con startups o scaleups, muchas veces se puede apostar por un proyecto y al final la idea no termina en un resultado concreto. También está claro que se necesitan ver los costos que una iniciativa tenga, es decir, la cantidad de recursos que se están disponiendo a cierto proyecto.

Se pueden clasificar las iniciativas dentro de una corporación en 3 grupos:

- **Investigación y desarrollo:** Esta iniciativa es la encargada del desarrollo investigativo de ciertos proyectos o ideas, probar e investigar sobre nuevos temas, se relaciona a un desarrollo mucho más cercano al laboratorio y a la ciencia. También se puede relacionar en ciertos casos a la innovación cerrada. Se puede decir que el tiempo de operación de esto es a largo plazo, ya que las investigaciones pueden tomar años para poder tener algún resultado, puede ser muy riesgoso, ya que no se sabe con certeza si el producto va a funcionar, no puede ser testado con anterioridad, el costo es alto, ya que hay que tener expertos en las distintas materias para poder obtener resultados.
- **Corporate startups Engagement (CSE):** Esta iniciativa agrupa a varias que ya han sido explicadas en este capítulo, en general el plazo para obtener resultados es a mediano plazo, ya que se puede ir controlando el crecimiento y desarrollo de algún startup o scaleup. El riesgo es medio, ya que, al tomar innovación abierta, la solución por lo menos pueda ser probada. Corresponde a las iniciativas de aceleración, incubación, inversión, integración como proveedores. Los costos pueden ser bajos, ya que no se necesitan ocupar muchos recursos para las distintas iniciativas, sin embargo, al invertir en ellas, esto puede aumentar un poco, en general no se toman participaciones importantes de las empresas (3% a 15%).

- **Fusiones y adquisiciones:** Esta iniciativa corresponde a la compra del emprendimiento, o fusión de esta con la corporación para integrarlas al negocio. Los resultados se debieran ver al corto plazo, ya que se compra para poder tener resultados de forma más rápida, el riesgo es bajo, porque se evalúan muy detalladamente las empresas antes de comprarlas. El costo es alto, ya que, se necesitan participaciones importantes.

El concepto de CSE ha sido muy utilizado por grandes corporaciones a nivel internacional. En los últimos 5 años ha tenido un desarrollo importante en las corporaciones. Primero es importante destacar que el concepto de CSE no estaba forjado ni documentado antes de ese periodo. Existe trabajo de corporaciones con startups, pero no existía ningún método o procesos establecido para un trabajo en conjunto de corporaciones.

En 2012 las corporaciones comenzaron armar aceleradoras corporativas que tenían como foco buscar talento fuera de las corporaciones. Se hablaba de los emprendimientos dinámicos.

Actualmente se cree que trabajar con CSE es primordial para las grandes corporaciones que quieren reinventarse y transformarse en su industria. Las grandes corporaciones han mejorado los procesos de innovación abierta corporativa enfocándose en emprendimientos ligados con su línea de negocios y en aumentar ventas, se le está dando sentido a las acciones realizadas.

b. Open Axel

En 2013, la Comisión Europea lanzó Open Axel, la primera red de aceleradoras en Europa, con el objetivo de disminuir la brecha entre grandes corporaciones y startups, facilitando la colaboración y generación de labores de impacto. A su cabeza estuvo Agustín Moro, Global Head of Business Development and Global Strategic Partnerships de Telefónica Open Future and Managing Partner de Open Axel.

Es una iniciativa de trabajo en conjunto entre distintas organizaciones del ecosistema europeo para trabajo con innovación abierta. Funcionó entre los años 2013 y 2016, su financiamiento fue gracias a un proyecto de la Unión Europea y su objetivo era poder mapear el ecosistema de emprendimiento europeo (aceleradoras europeas con focos en corporaciones y startups) y poder poner en la palestra los temas de trabajo en conjunto entre corporaciones, universidades, aceleradoras e incubadoras europeas con Open Innovation². También fomentó la cooperación sistémica entre los agentes. El proyecto involucró a 10.000 personas de los 28 países de la UE, alrededor de 1300 startups, se conectó con más de 10.000 compañías TICs.



c. Entrevistas y estudio cualitativo

² www.openaxel.com

Para entender sobre el concepto de CSE y desarrollar una idea sobre lo que se está haciendo a nivel internacional sobre esto, se entrevistó a Agustín Moro. Él fue el encargado del desarrollo de Open Axel y junto a su equipo diseñaron el proyecto.

Open Axel comenzó gracias a que la comunidad europea lanzó una oferta de fondos para dinamizar el ecosistema de emprendimiento en Europa.

La primera idea propuesta fue crear métricas e índices que mostrarían cuáles eran las mejores aceleradoras y startups del ecosistema europeo, esto iba a entregar una forma de autorregulación y representación de las mejores aceleradoras y startups que participan. Este proyecto tuvo buena aceptación por la comunidad europea, ya que ayudaba a fortalecer una cooperación sistémica entre distintas entidades del ecosistema. Sin embargo, se solicitó cambiar el enfoque.

Gracias a esta medida, se decidió que el proyecto iba a tener como objetivo mapear el ecosistema europeo de emprendimiento e instalar las bases de un trabajo conjunto entre distintos actores, como son las corporaciones, consultoras, universidades y otras aceleradoras. Para esto, al proyecto se le entregaron 2 millones de euros. El proyecto definitivo consistió en mapear el ecosistema de emprendimiento europeo, primero lanzando un concurso de startups para ganarse un viaje a Silicon Valley, que tenía como objetivo atraer startup, comunicar sobre el proyecto y tener notoriedad a nivel europeo, también se crearon dos índices de medición, uno para corporaciones y otro para Startups

Este proyecto fue postulado a un programa marco de la comunidad europea, que está enfocado a la entrega de recursos de programas que ayuden a mejorar el mercado de Pymes, digitalizar empresas para inyectar liquidez al mercado y al trabajo de grandes compañías con startups.

Telefónica tomó el liderazgo del proyecto y coordinó las distintas actividades. En el proyecto participaron 8 instituciones, de las cuales se podían encontrar corporaciones, aceleradoras privadas y universidades. Telefónica estuvo a cargo de la coordinación del proyecto y del desarrollo del concurso de startups y del premio a Silicon Valley, para esto a Telefónica se le entregaron 600.000 euros para hacer estas actividades. Este proyecto comenzó en el 2012 con la postulación, pero en 2013 comenzó a funcionar la ejecución lo planificado.

La manera de entrevistar a Agustín Moro fue primero vía Skype en enero del 2017 y de forma presencial en abril del mismo año. Agustín viajó a Chile para participar en el evento Open Corporate Innovation Day, que Telefónica Open Future organizó en abril del mismo año para que corporaciones hablaran sobre innovación abierta y Agustín mostrara su caso de Open Axel. Este evento tenía como objetivo poder instalar como tema de conversación un posible trabajo entre un grupo de corporaciones y startups.

Es muy importante destacar que, al momento de iniciar el proyecto, mucha de la literatura y clasificaciones que existen sobre innovación abierta corporativa se habían desarrollado. Agustín y su equipo fue uno de los colaboradores para poder armar la literatura sobre el tema, ya que la investigación que se realizó formó las bases de sus textos, es importante destacar que ninguna definición ni clasificación que Nesta ha realizado en sus textos se había escrito en esos años.

En el momento de la planificación del proyecto, no existía la figura de Telefónica Open Future, todo era operado y controlado por la aceleradora Wayra. Agustín comenta que la razón de hacer

este proyecto fue que al ver el crecimiento de Wayra y ya que estaba generando valor, se necesitaba ir más allá ayudando al ecosistema y creando nuevas actividades para la aceleradora.

El objetivo de esta entrevista era poder ver lo que estaba sucediendo en el mundo en tema de innovación abierta, también era para poder conocer más sobre Open Axel, que estaba directamente relacionada con el tema que el alumno está abordando.

d. Respuestas y conclusiones importantes

Agustín cree que en Latinoamérica la innovación abierta es una posibilidad real y escalable, comenta que en un principio no se vio el valor en Telefónica Open Future del proyecto. Esto se debió a que el enfoque de Open Axel no era comercial ni financiero, este estaba enfocado en generar ruido y sentar bases. Cuando el proyecto ya empezó a entregar resultados sobre alianzas, nuevos Partnerships y visibilidad, el proyecto fue visto con otros ojos, y se observó que el trabajo con otras instituciones podía generar beneficios para Telefónica Open Future y Wayra.

El equipo de Agustín tuvo que mapear a los emprendedores de la unión europea, en cierto grado esto ya estaba avanzado porque Wayra tenía parte de la información sobre emprendedores por el hecho de que la aceleradora trabajara con ellos. Sin embargo, esto no fue fácil e implicó el trabajo con muchas bases de datos de información como el número de ventas, su capitalización, entre otras.

Para mapear a las corporaciones, se revisaron 60 corporaciones de importancia a nivel europeo, muchas de estas multinacionales con presencia en varios países del mundo.

Se dieron cuenta que no existían métricas ni estándares para ver la efectividad de los planes, no existía forma de medir resultados. Por otro lado, Los programas de Telefónica Open Future han implicado una inversión de más de 500 millones de euros, y para medir efectividad existen KPIs de rentabilidad financiera y de negocios generados con Telefónica.

Open Axel llegó para poder replantear los modelos utilizados para realizar trabajo con startups, esto se debe, a que existía un trabajo con aceleradoras, fondos de inversiones e incubadoras, existían aportes de entidades públicas y privadas, pero no existía un trabajo en conjunto con otras instituciones.

Se puede concluir que en el mundo existe un desarrollo de innovación abierta corporativa, hay corporaciones que necesitan trabajar con emprendedores para poder buscar nuevas líneas de negocios. El CSE es un movimiento reciente que ha tomado mucha fuerza e importancia dentro de las corporaciones. En los últimos años han existido esfuerzos para el desarrollo de estas actividades y han existido resultados concretos de casos de éxito sobre la materia. En Europa se concluyó que era necesario interactuar entre el ecosistema de innovación y las corporaciones. Las aceleradoras, fondos de inversiones e instituciones de apoyo del emprendimiento son esenciales y muy útiles, pero no generan oportunidades de venta de forma efectiva. Sin embargo, las corporaciones si tienen la capacidad de vender productos, ya que poseen una red comercial, clientes establecidos y todo el soporte que una corporación conlleva. Las corporaciones tienen que apoyar al ecosistema de innovación y son claves en el crecimiento de los emprendimientos.

14. Contexto de innovación abierta en Chile con foco en CSE

a. Levantamiento de prácticas de CSE en Chile

i. Explicar y mostrar las condiciones actuales del emprendimiento.

El Ecosistema de emprendimiento en Chile es una compleja red de instituciones, individuos, compañías, organizaciones y gobiernos que interactúan entre sí, el cual tiene como objetivo dar apoyo a Startups o emprendimientos. Existen distintos tipos de apoyos dependiendo del grado de avance del emprendimiento (Fases tempranas, primeras ventas, consolidación, internacionalización, etc.), es por ello, que se encuentran las aceleradoras, inversionistas ángeles, espacios de Co-Works, incubadoras, fondos de inversión, etc. Se puede encontrar dentro de estas instituciones a CORFO (financiamiento y Startup Chile), Fundación Chile, Chile Global Angels, entre otras.

Según un estudio realizado por el Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Chile es el país de Latinoamérica con las mejores condiciones para el emprendimiento dinámico, mientras que a nivel global ocupa el lugar número 26 en un ranking liderado por Estados Unidos, esto es seguido de Finlandia y Singapur (Federico, Ibarra y Kantis, 2014).

Para poder entender más sobre el posicionamiento que Chile tiene en materia de emprendimiento, se revisó el Reporte Nacional de emprendimiento de Chile del 2015 (Abarca, Amorós y Mandakovic, 2015) del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En él se destaca que el 25,9% de la población de Chile entre 18-64 años declara estar en fase inicial de actividad emprendedora (Tasa de actividad emprendedora), y un 8,2% se declara en actividad establecida. Por otro lado, el mismo estudio asevera que el 55% de los expertos en materia de emprendimiento participantes del estudio cree que las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas y en crecimiento son efectivas, y existe un acuerdo generalizado de que es parte de la cultura nacional apoyar y valorar el éxito individual conseguido gracias al esfuerzo personal. Sin embargo, aún existen fuertes falencias en el ecosistema del emprendimiento en Chile siendo las principales la falta de capital y apoyo financiero y la transferencia de conocimiento hacia los mercados. En Chile se presentan distintos actores que participan en el ecosistema de emprendimiento. Para esto, se pueden observar los siguiente:

- Espacios de Crowdfunding
- Incubadoras de negocios
- Aceleradoras de negocios
- CORFO
- CORFO - Startup Chile
- SERCOTEC
- Inversionistas ángeles
- Inversionistas Venture Capital
- Inversionistas Private Equity

ii. Reuniones con corporaciones

Para obtener información de primera Fuente sobre el trabajo entre corporaciones y startups (CSE) se realizó una gira de entrevistas semi estructuradas con el equipo de Telefónica Open Future, en estas oportunidades el alumno iba acompañado de su tutor, que corresponde a Sebastián Gonzalez. El objetivo de estas entrevistas era visitar corporaciones que estén desarrollando programas de

innovación abierta corporativa en Chile y CSE. Para esto, se visitaron las áreas de innovación de las siguientes corporaciones:

- Mall Plaza
- Telefónica: Telefónica Open Future_
- Masisa: Masisa Lab
- Aguas Andinas
- Banco Estado Microempresas
- Seguros Falabella
- Mutual de seguridad
- Mercado Libre
- Engie
- Sonda
- Sodimac
- Metrogas
- Transbank



La modalidad de estas visitas correspondió a una conversación sobre lo que se está haciendo en Innovación (abierta y cerrada) en las distintas áreas de las corporaciones visitadas, es decir, una entrevista semiestructurada. Se consultaba sobre la historia del área, sus objetivos, número de personas que trabajan, que acciones realizaban, si trabajan o no con Startups, la forma en que buscan empresas, la experiencia que han tenido en estos casos, casos de éxito, partners utilizados, modo de financiamiento, entre otras cosas.

Para complementar las reuniones, se realizó un estudio de la empresa para saber lo que está haciendo y así poder contextualizar la reunión a al objetivo que estas tenían. Gracias a esto, se podía tener un resumen de las distintas iniciativas entrevistadas.

También es muy importante destacar que la elección de la corporación no fue al azar. Primero se buscaron las empresas líderes en la materia, es decir, las que tuvieran áreas e iniciativas de innovación desarrolladas y que pertenecieran en el ecosistema de emprendimiento chileno. Por otro lado, se investigó con el ejecutivo de cuenta de la corporación en el área de empresas de Telefónica para saber si era un cliente importante para la compañía. Esto es en función de que el grupo de corporaciones tiene que ser en un comienzo con corporación que tengan buenas relaciones con Telefónica, ya que, se puede dar un ambiente mucho más grato al haber tenido ya un historial de trabajo en conjunto en el pasado.

Objetivos

El objetivo de estas reuniones semi estructuradas fue poder armar un mapeo o catastro de la innovación abierta en las corporaciones más importantes de Chile.

Preguntas abordadas en reuniones

Para poder obtener información útil en las reuniones semiestructurada, se intentó dirigir las conversaciones con un enfoque relacionado al trabajo de título de este informe, es por ello, que se intentaron responder los siguientes puntos:

- Entrevistado en la conversación.
- Cargo: Cargo del entrevistado.
- Descripción Entrevistado: Información sobre la persona con que se conversa para contextualizar el trabajo.
- Encargado de área de innovación: corresponde al jefe del área de innovación de la empresa.
- Cargo: Cargo del encargado.
- Fecha que fue realizada la entrevista.
- Nombre de área de Innovación
- Descripción: Corresponde a una pequeña descripción del área.
- Objetivo: Corresponde a los objetivos generales que el área de innovación tiene, lo que se quiere lograr.
- Número de personas que trabajan
- ¿Cómo buscan startups? Corresponde al proceso de búsqueda de nuevos startups o partners que el área posea.
- ¿Realiza alguna convocatoria o Demo Day? Explica si se hace algún tipo de convocatoria o búsqueda masiva de proyectos, ideas o startups.
- Aliados: Corresponde a instituciones o personas que ayuden al área de forma estratégica en resolver sus problemas o en actividades que realizan de forma cotidiana.
- Problemas: Corresponde a los problemas que han observado las áreas de innovación sobre la integración.
- Innovación Abierta y/o cerrada?
- ¿Posee Aceleradora o Incubadora propia?
- Modos de interacción y recursos indicativos.
- Objetivos 2017
- Hitos: Corresponde a los eventos importantes que el área ha tenido.
- Financiamiento del área de innovación.

Se pueden observar las conclusiones de estas entrevistas en el punto siguiente. Con esta información, se realizará un Benchmarking dónde se compararán las distintas corporaciones y también se hará una lista de problemas encontrados, se realizará una lista de ideas que se rescaten de las entrevistas.

b. Benchmarking de corporaciones en Chile que trabajen con innovación abierta y CSE

Con la información obtenida en las entrevista y revisión documental, se realizó un Benchmarking entre las corporaciones que trabajan con innovación abierta corporativa. Para esto se recopiló la información de las entrevistas con áreas de innovación de corporaciones en Chile del punto anterior.

El objetivo del benchmarking es poder aprender de lo que otras corporaciones están haciendo, ver si existen nuevas prácticas que puedan ser adoptadas o revisadas para poder mejorar procesos, ya que, se pretende descubrir y definir las acciones que otras empresas puedan hacer mejor. También es poder comparar a Telefónica con las otras industrias y encontrar a los candidatos para socios del grupo.

Para poder armar este benchmarking, se compararon los siguientes puntos:

- Objetivos de áreas de innovación
- Descripción del área de innovación
- Nombre del área de innovación
- Tipo de innovación utilizada (abierta o cerrada)
- Equipo
- Método de búsqueda de startups
- ¿Posee aceleradora o incubadora?
- Modos de interacción y recursos indicativos
- Objetivos 2017
- Hitos
- Financiamiento del área de innovación, en este punto se compara si son recursos privados, públicos o mixtos.

Se puede ver la tabla utilizada para elaborar el benchmarking en anexos.

Después de las entrevistas semi estructuradas, revisión bibliográfica y la elaboración del Benchmarking se pudieron obtener los siguientes descubrimientos y conclusiones:

- Las corporaciones:
 - Ven como una necesidad la creación de áreas de innovación, con buenos ojos la innovación abierta y la búsqueda de nuevos proyectos.
 - Quieren trabajar con Startups o empresas para buscar nuevos proyectos y soluciones, pero en general no están acostumbradas a trabajar con ellas y trabajar con innovación abierta.
 - En general trabajan con startup poco maduras y generalmente no logran efectuar proyectos importantes o trascender.
 - Intentan buscar ideas o proyectos fuera de las corporaciones y creen que puede ser muy bueno para la búsqueda de nuevas ideas, es por ello, que hay corporaciones que ya trabajan con startups en diferentes niveles de involucramiento de corporaciones con startups.
- Las corporaciones tienen problemas comunes, como:
 - Poca cultura en innovación abierta a nivel corporativo y no existe intención, ni disposición en áreas de incluir nuevos proyectos.
 - Se necesita innovar, ya que los negocios tradicionales se están haciendo más complejos, para ser más competitivos.
 - Existen empresas en Chile con desarrollo en innovación abierta, que adoptan esto como una nueva forma de buscar nuevos negocios.

- Telefónica tiene el mayor grado de desarrollo en innovación en Chile y ya ha pasado por muchos obstáculos
- Los procesos rutinarios de las corporaciones no dejan que startups se introduzcan de forma fácil en la corporación.
- La iniciativa Telefónica Open Future es la más desarrollada en Chile en términos de innovación abierta.
- Las corporaciones trabajan con emprendimientos digitales, pero no poseen los conocimientos adecuados o Know how. Muchas corporaciones tienen problemas con emprendimientos, porque no tienen un desarrollo suficiente para poder ayudarlos.
 - Falta de capacidad de “delivery” y falta de desarrollo dentro de las corporaciones en CSE.

c. Propuesta de Clasificación y evaluación de empresas en grado de desarrollo de CSE

Ya con las entrevistas realizadas y el benchmarking terminado, es importante generar una propuesta de clasificación y de representación gráfica del nivel de desarrollo que las empresas tienen en innovación abierta, es decir, se creó una herramienta para mostrar que tan desarrollado se encuentra las áreas de innovación. Para esto, se decidió realizar una matriz para representar los distintos grados de desarrollos de las corporaciones en innovación abierta, es decir, se pondrá gráficamente el desarrollo de las corporaciones entrevistadas en innovación.

Para armar esta matriz, se fijaron dos variables de medición, la primera corresponde al **tipo de apoyo** que las corporaciones les entregan a los startups o scale ups, y la otra variable corresponde al **involucramiento**. Estas variables fueron obtenidas de la revisión documental de los textos estudiados para este trabajo.

Variables:

- **Tipo de apoyo:** corresponde al vehículo o forma en que la corporación trabaja con el startup o scale up. Existen variados tipos de apoyos, puede ser desde un evento que se esté haciendo para startups hasta comprar participación o totalidad de alguna empresa (o fusión del emprendimiento con la corporación). A continuación, se presentan las distintas clasificaciones que se ponen en los cuadrantes de la matriz:
- **Competencia de startup:** Corresponde a actividades que en general no se relacionan al startup con la corporación directamente, pueden ser eventos esporádicos y trabajo de corto plazo, no se relacionan con trabajos de largo plazo. También se relacionan mucho con un trabajo con bajo nivel de penetración. Las actividades que se relacionan a este apoyo están relacionadas a competencias, free tools (corresponde a pequeñas herramientas que sirven para que startups comiencen a involucrarse en el ecosistema, en general son cosas sutiles como desafíos de empresas), por último, se encuentran los espacios de coworking (espacios donde startups pueden desarrollar sus operaciones, en general corresponde a la entrega de espacios para trabajos), este apoyo es el de mayor interacción con la empresa en esta categoría.
- **Incubación:** Corresponde iniciativas donde emprendimientos entran a un proceso supervisado por alguna institución, el objetivo es hacer crecer un startup y prepararlo para poder vender sus productos, en general son empresas en etapas tempranas, muchas veces en etapa de ideas o con bajas ventas.

- **Aceleración:** Corresponde a iniciativas en que los startups en etapas más maduras entran a una aceleradora para crecer y aumentar en ventas para así poder escalar a etapas más consolidadas. En estas etapas muchas veces las corporaciones compran participación de las empresas, es decir, pasan a ser inversionistas. Sin embargo, entregan herramientas adicionales para hacer crecer al startup.
- **Inversión:** Corresponde a iniciativas que involucran invertir en startups, scale-ups o empresas, en general se participa con porcentajes más altos que en etapas de aceleración, en este caso se pueden encontrar, las adquisiciones que algún fondo o Venture capital quiera realizar, o una fusión que alguna empresa quiera ejercer para absorber algún producto, servicio o proceso que la empresa tenga y que le pueda generar valor a la corporación.
- **Involucramiento:** Corresponde al grado de interacción que las corporaciones tienen con la empresa, startup o scale-up. Es decir, corresponde al grado de compromiso que tienen las corporaciones con ellas. Esto está muy ligado a la relación que el startup tiene con la línea de negocios de la corporación. Para poder clasificar a las corporaciones se divide en las siguientes etapas:
 - **No hay relación con el negocio:** En este caso la corporación busca startups en cualquier etapa de maduración y las integra en cualquier medio, pero éstas no poseen relación con la línea de negocios. En general se relaciona con actividades de bajo apoyo, al ser diferentes a la línea de negocios que trabajan, cuesta más generar algún vínculo o propuesta de valor.
 - **Piloto:** Corresponde al caso en que una corporación trabaja con los startups mediante pilotos o pruebas de sus productos para ver si es posible integrarlos en alguna línea de negocios y utilizar como proveedor o de manera de hacer más eficiente algún proceso interno.
 - **Partner o proveedor:** Este caso corresponde a introducir a los startups mediante un plan de proveedores o partners, es decir, que la empresa le ofrezca algún producto o servicio a la corporación. Pueden socios si la corporación vende los productos del startup y los potencia ganando una comisión. En este caso el producto está relacionado a su línea de negocios y sirve para agrandar el catálogo que la corporación pueda ofrecer.
 - **Adquisición:** corresponde a integrar productos que startups o scale-ups puedan entregar a una corporación. Para ejercer una compra o fusión es muy importante que los productos que se quieran ofrecer tengan relación con el negocio principal, a fin de cuentas, es poder tomar un producto de un startup y ofrecerlo como si la corporación lo hubiera vendido antes y se relacione a su negocio principal porque ya posee la experiencia para comercializarlo.

A continuación, se puede observar la clasificación propuesta:

Involucramiento	Adquisiciones		MASISA Lab, mercado Libre	Telefónica OPEN FUTURE, MASISA Lab, mercado Libre, PRISA	Telefónica OPEN FUTURE, mercado Libre, PRISA
	Partner Proveedor	MASISA Lab	MASISA Lab, energio factory, BancoEstado, SODIMAC, METROGAS	Telefónica OPEN FUTURE, MASISA Lab, energio factory, PRISA, SODIMAC, BancoEstado	Telefónica OPEN FUTURE
	Piloto	mallplaza, MUTUAL, AGUAS andinas, BancoEstado	AGUAS andinas, BancoEstado, SONDA, MASISA Lab, Seguros Falabella Estancia Central, SODIMAC	Telefónica OPEN FUTURE, MASISA Lab, SODIMAC, PRISA	Telefónica OPEN FUTURE
	No hay relación con el negocio	mallplaza, MUTUAL, SONDA	PRISA, SONDA	Telefónica OPEN FUTURE, MASISA Lab	
		Competencia de Startup	Incubación	Aceleración	Inversión
		Tipo de apoyo			

Ilustración 4: Propuesta de Clasificación CSE

En la matriz anterior se puede observar el resultado de la propuesta descrita, esta clasificación se realizó después de haber entrevistado a las distintas áreas de innovación. Las empresas que participaron del benchmarking y entrevistas fueron clasificadas según las actividades que actualmente realizan con startups. Para armar esta matriz, se fue marcando en una tabla los tipos de apoyos que tenía cada corporación y el nivel de involucramiento que la corporación tiene con los emprendimientos.

Conclusiones

Es importante destacar que Telefónica es la que mayor desarrollo posee, ya que está presente en muchos de los cuadrantes propuestos, también es la que tiene mayor cantidad de iniciativas funcionando a nivel nacional. Por otro lado, se puede observar que Telefónica está posicionada en los apoyos de inversión y aceleración. Telefónica tiene un amplio desarrollo en temas de aceleración y Venture Capital corporativo. Actualmente el proceso de aceleración lo está transformando en una herramienta de inversión.

Otra empresa que se repite mucho en la tabla es Masisa, esta posee un nivel importante en involucramiento con los emprendimientos y tiene varias iniciativas en aceleración. Es importante destacar, que no posee iniciativas puras de inversión y que también posee iniciativas más tempranas como incubación y competencias de startups. Se podría decir, que Masisa tiene un desarrollo importante en lo que son herramientas de involucramiento con startups, pero aún no se enfoca en alguna en específico y sigue adoptando proyectos en fases de ideas, es decir, toma proyectos poco maduros en algunos casos.

Banco Estado microempresas está ampliando su área de innovación y está viendo como poder adoptar emprendimientos tecnológicos para poder potenciar a sus clientes, correspondientes al segmento PYME, es por ello, que está con una política muy ambiciosa de trabajo con startups y

emprendimientos muy enfocados en hacer más eficiente los procesos internos del banco y de los clientes. Se puede observar que no poseen un desarrollo en inversiones, pero sí en procesos de incubación. También están empezando a integrar como Partner y proveedores a emprendimientos.

d. Posibilidad de crear una red de aceleradoras corporativas

Después de la revisión bibliográfica, reuniones, entrevistas y benchmarking realizado, se puede observar que en Chile sí existen las condiciones para armar un grupo de corporaciones que quieren trabajar con emprendimientos. Esto se debe a que:

- Las corporaciones tienen la necesidad de trabajar con innovación abierta (startups, emprendimientos, entre otras).
- Las corporaciones tienen problemas comunes, que complican la integración con el trabajo con emprendimientos.
- Las corporaciones están incorporando en su estrategia la innovación abierta corporativa para buscar nuevas oportunidades. Sin embargo, el foco para innovar sigue en las “verticales” tradicionales del negocio específicas (Core business).
- Existen variadas experiencias en el trabajo con emprendedores, obteniendo resultados diversos. A pesar de la “apertura”, aún se aprecia baja colaboración entre corporaciones (aún en industrias complementarias).
- Las empresas disponen presupuesto y recursos para innovar, por ejemplo, Telefónica invierte alrededor de 400.000 dólares anuales en proyectos y emprendimientos.

Oportunidad: generar un mecanismo de colaboración entre grandes corporaciones, para que juntos, generemos un mayor impacto.

Se recomienda que el grupo se desarrolle para poder unir fuerzas en el trabajo con emprendimientos y corporaciones. Ambas entidades van a salir favorecidas de pertenecer a este grupo, ya que el foco estará ligado al crecimiento de ambas y la búsqueda de nuevos mercados.

e. Impacto

El grupo va a impactar a corporaciones, emprendimientos y a Chile en muchos aspectos, ya que, al estar enfocados en el crecimiento de los integrantes va a generar beneficios. Las corporaciones podrán potenciar el trabajo realizado con emprendimientos por el trabajo en conjunto con otras, habrá un traspaso de información, convocatorias conjuntas para resolver problemas comunes abordados desde cada industria de las corporaciones socias. Todo esto en línea de que las corporaciones puedan transformarse en su industria y reinventarse, generando nuevas oportunidades de negocios y productos. También ayudará a que las corporaciones armen negocios con otras corporaciones mediante innovación para resolver problemas internos de cada una de ellas. Los emprendimientos podrán ser apalancados y respaldados por más de una sola corporación debido a que al pertenecer al grupo va a poder acceder a los recursos que cada integrante pone a disposición. El país se verá completamente beneficiado, ya que, al crecer las corporaciones generará nuevos ingresos para Chile. También hará que sus políticas públicas en emprendimientos sean aún más efectivas por el hecho de que se estará apoyando a emprendimientos desde las corporaciones. Al aumentar el apoyo a los emprendimientos se estará facilitando que éstos tengan mayores posibilidades de escalar y crecer para consolidar sus negocios.

15. Propuesta de Valor y Modelo de negocios

Para poder mostrar la propuesta y modelo de negocios, se separará en 3 etapas, primero se presentarán a los clientes que el grupo tendrán, esto incluirá la segmentación de estos, luego se construirá la propuesta de valor y para finalizar se presentará el modelo de negocios completo con todos sus componentes, el cuál será representado gracias a los componentes del modelo canvas.

a. Segmentación de Cliente

En este punto se hablará de los clientes que el grupo tendrá y que serán los que la propuesta de valor afecte. Es muy importante destacar que se tendrán dos tipos de clientes, las corporaciones y los emprendedores. Cada uno de estos tipos de clientes tendrán una propuesta de valor distinta. Esta sección se dividirá en cada uno de los tipos de clientes, y el análisis será distinto para cada tipo:

i. Corporaciones:

Las corporaciones serán grandes empresas que tengan operaciones en Chile y que estén dispuestas a trabajar con innovación abierta y con emprendedores, pero que estén también con el objetivo de trabajar entre corporaciones de sectores industriales de distintos rubros. Estas son muy importantes en el grupo, porque serán las que estén buscando emprendimientos y lo dirijan.

Es por ello, que para encontrar a las corporaciones idóneas para el grupo no se elegirá un nombre de alguna empresa, sino que se elegirán los sectores industriales en que las empresas debiesen estar para participar del grupo. Para esto se verán los sectores que están en proceso de transformación y que necesitan reinventarse frente a los riesgos del progreso e innovación.

Para esto, se analizará el concepto de las empresas GAFA, todo en favor de poder entender los sectores industriales que necesitan reinventarse.

- **Las empresas GAFA**

Corresponden a un acrónimo que junta el nombre de grandes empresas tecnológicas que actualmente se están llevando todas las miradas, éstas son Google, Amazon, Facebook y Apple. Estas 4 empresas han podido establecer nuevos parámetros de gestión hacia los clientes y la experiencia que se les da a ellos. En general, se basan en la diferenciación de clientes que pagan y los que no. Están muy relacionadas con el compromiso hacia el cliente y en la satisfacción que sienten por los servicios o productos que reciben. Actualmente éstas empresas están compitiendo con muchas industrias en simultaneo, se han podido salir de la industria de la tecnología y han podido competir de forma directa con los sectores industriales del Retail, banca, telecomunicaciones y hasta con la energía de forma más indirecta.

Las GAFA han instaurado un nuevo estándar para los consumidores que hace que muchas otras empresas vean esto como casos a seguir, estas empresas al estar enfocadas al buen servicio del cliente hacen que estos tengan buenas referencias de estas. También estas corporaciones han sido testimonio de que muchas industrias tienen que innovar para no ser absorbidas por ellas. Por ejemplo, Amazon comenzó vendiendo libros, y ahora es uno de los Retail más grandes del mundo que ni siquiera posee stock de productos ni una tienda física.

Es por ello, que las empresas tradicionales han necesitado renovar sus productos y su canal completo de ventas, también necesitan renovar la marca y mostrarla como una que realmente pueda resolver los problemas de las personas del mañana.

Con esta información, se puede entender que existen ciertos sectores industriales que están peligrando en el mediano y corto plazo, estos corresponden al Retail, banca, telecomunicaciones, sectores muy relacionados a los rubros directos que las GAFAs atacan.

Por lo tanto, solo viendo el tema de las empresas GAFAs, se pueden observar 3 sectores amenazados directamente y con necesidad de innovar. Sin embargo, estos no son los únicos amenazados ya que de forma indirecta existen otros sectores con complicaciones, tales como los relacionados a la energía por la escasez de fuentes energéticas no convencionales, la relacionada con bancos e instituciones financieras y las empresas de manufactura de enseres. Esta información es necesaria contextualizarla a la realidad nacional, es por ello, que se analizarán las empresas entrevistadas y comparadas en el benchmarking para luego elegir 5 empresas claves y ver si éstas coinciden en los sectores amenazados.

Luego de tener elegidas las empresas se dejarán los sectores industriales encontrados como los indicados para componer el grupo. Telefónica solicita que solo se entregue el sector de la posible empresa candidata por tema de marca y derechos. Con esto se podrá recomendar como posibles candidatos a cualquier empresa que sea de ese sector industrial. Para esto, se ocupará la propuesta de clasificación.

Sectores industriales

Para poder elegir 5 sectores industriales, se elegirán empresas representantes de los sectores, para esto se ocupará el estudio realizado en el levantamiento de información y Benchmarking. Es por ello, que se ocuparán las empresas entrevistadas como candidatas para elegir posibles socios. Hay que tener en cuenta que estas empresas están innovando en Chile y trabajando con startups.

Para este punto, se ocupará la propuesta de clasificación y evaluación de empresas en grado de desarrollo de Corporate Startup Engagement. Esta herramienta explica el grado de desarrollo que las corporaciones tienen en temas de involucramiento con emprendimientos, por lo tanto, explica que tanto están innovando las corporaciones y los esfuerzos que están haciendo para poder ir transformando las compañías frente a las nuevas competencias y desafíos que se están presentando para la sobrevivencia de estas.

Con esta información, es importante fijarse en el cuadrante formado por las variables Partner proveedor (involucramientos) y Aceleración (tipo de apoyo). Este corresponde al siguiente:



Este cuadrante es el que representa a los objetivos del grupo de corporaciones, ya que representa a las empresas que poseen procesos de aceleración por el tipo de apoyo que entregan a los

emprendimientos y quieren tener como Partners o proveedores a los emprendimientos en función al involucramiento de la corporación con ellos.

Con esto, se puede decir, que las empresas de este cuadrante son las más aptas para ser candidatos a participar y fundar el grupo. A continuación, se detalla el nombre de la empresa y el sector económico al que pertenecen, siendo esto último el entregable de esta sección.

- Telefónica (Telecomunicaciones)
- Masisa (Manufactura del mueble)
- Engie (Energía)
- Sodimac (Retail)
- Banco Estado (Banca)

Por lo tanto, se puede observar que estas empresas tienen la necesidad de innovar en sus procesos y buscar nuevas líneas de negocios para poder reinventarse. Es importante destacar, que los sectores industriales de Telefónica, Sodimac y Banco Estado son los mismos que las empresas GAFSA.

Se puede concluir, que estas empresas si tienen la necesidad de poder innovar para poder competir con grandes empresas como las GAFSA que han entrado a revolucionar sus mercados.

Engie y Masisa no están relacionadas de forma directa con las empresas GAFSA, pero si están viviendo momentos complejos en sus negocios y necesitan innovar para poder sobrevivir y seguir creciendo. Engie es una empresa generadora de energía y con el actual escenario que el mercado energético está viviendo en el mundo, necesita buscar nuevas formas de hacer más eficiente los procesos o generar energías más limpias. Masisa está inserta en un mercado tradicional, pero que necesita innovar para poder crecer y no quedarse atrás. Es importante destacar que Masisa está en busca de innovar dentro de los hogares y esto está muy relacionado con aplicar nuevas tecnologías dentro de las casas (Smart home)

Por lo tanto, se podría concluir que los sectores industriales que tienen representantes más adecuados para participar del grupo de corporaciones corresponden a:

- Telecomunicaciones
- Retail y comercio
- Banca y servicios financieros
- Energía
- Manufactura de muebles

Con esto se acota a estos 5 sectores los posibles socios de este grupo de corporaciones, es decir, de los dos grupos de clientes, podemos segmentar el lado de las corporaciones en estos 5 sectores industriales.

Es muy importante destacar que en un principio se quiere elegir una empresa por sector.

ii. Emprendimientos

Los emprendimientos corresponden al otro tipo de clientes que existe en esta iniciativa. Estos son importantes, ya que serán los encargados de apoyar con sus proyectos a las corporaciones, son el factor diferenciador que las corporaciones están buscando para poder transformarse, haciendo que

estás sean un cliente clave para el grupo. Es importante destacar, que las corporaciones también pueden trabajar entre ellas con sus propios proyectos y productos.

Al tener 5 sectores industriales marcados, es importante destacar que el abanico de soluciones y emprendimientos puede ser muy amplio. Sin embargo, se quiere priorizar por emprendimientos en base digital, esto se debe a que la tecnología es un actor importante en el desarrollo de la transformación de cada industria. Se necesita que exista una transformación digital, que en muchos casos es transversal a los distintos sectores. Con esto, se puede ver la importancia que el sector de Telecomunicaciones tiene en los otros, y como puede ser clave en el proceso de transformación.

Los startups que se espera que sean del grupo, son empresas que puedan satisfacer a las distintas corporaciones de los sectores que se quieren invitar. No es necesario que sean solución para todas las empresas, pero sí que por lo menos a dos puedan satisfacer en algún grado con algún producto o servicio. Los emprendimientos deben ayudar a las empresas en dos frentes, el primero corresponde en ofrecer un producto o servicio que la corporación pueda ofrecerlo como canal de ventas. El segundo frente corresponde a que el emprendimiento pueda ofrecer algún producto o servicio que le entregue eficiencia en algún proceso de gestión a la corporación.

b. Construcción de propuesta de valor

Como existen dos potenciales tipos de clientes, es necesario crear dos propuestas de valor, una para corporaciones y otra para los emprendimientos.

i. Propuesta de valor para corporaciones

La propuesta de valor para las corporaciones está enfocada a los beneficios por estar en el grupo de trabajo colaborativo, es decir, son las cosas que las corporaciones obtendrán.

La propuesta de valor principal es que el apoyo y redes que el grupo genere ayude a que las corporaciones puedan transformarse en su industria mediante la innovación, para así poder generar valor dentro de la compañía, es decir, que la empresa crezca y tenga mayores ingresos, todo esto gracias a la innovación abierta corporativa y CSE. El objetivo general es poder facilitar a las corporaciones el trabajo con emprendedores y hacer de forma eficiente el trabajo con innovación abierta. Como propuesta de valor específica se encuentran los siguientes puntos:

- Suma de nuevos productos y servicios al catálogo interno de las corporaciones, gracias a nuevas soluciones entregadas por emprendimientos u otras corporaciones.
- Nuevos ingresos mediante mayor cantidad de productos propios y/o de emprendimientos.
- Compartir Know how sobre el trabajo con startups y poder unificar prácticas sobre la materia. Tener un modelo de gestión común con KPIs y métricas, que sirvan para controlar y revisar el avance de los proyectos e iniciativas, también se espera estrechar relaciones comerciales entre corporaciones.
- Crear una red de grandes corporaciones que puedan apoyarse mutuamente, también poder ofrecerse productos propios de cada corporación entre ellas.
- Tener la posibilidad de co-invertir entre dos corporaciones en algún proyecto o emprendimiento.

ii. Propuesta de valor para emprendimientos

La propuesta de valor para los emprendimientos está enfocada a las cosas que ellos ganan por estar en el grupo de trabajo colaborativo, es decir, son los beneficios que los emprendimientos obtendrán al ser tomados por este grupo. La propuesta de valor principal es que el apoyo y redes que el grupo genere haga que los emprendimientos puedan ofrecer sus productos y servicios a corporaciones, para poder crecer en ventas, países donde opera y poder llegar a los clientes que las corporaciones tengan, es decir, que el emprendimiento escale y tenga mayores ingresos. Como propuesta de valor específica se encuentran los siguientes puntos:

- La posibilidad de estar en un Venture Capital corporativo formado por las corporaciones socias del grupo.
- Acceso a nuevos mercados que cada una de las corporaciones puede entregar.
- Internacionalización de emprendimientos por capacidad de llevar el producto o servicio a otro país donde la corporación tenga operaciones. Conexión con millones de clientes a nivel latinoamericano y global.
- Crecimiento del emprendimiento por apalancamiento entregado por las corporaciones.
- Espacio de trabajo en oficinas del grupo de corporaciones.
- Know how especializado sobre mejoras de productos.
- Apoyo y respaldo de grandes corporaciones.
- Opción de utilizar la marca de corporaciones como respaldo.

c. Construcción de modelo de negocios

El modelo de negocios corresponde a la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para poder explicar el modelo de negocios que el grupo de emprendimiento tendrá, se ocupará la metodología expuesta en el libro “Business Model Generation” de Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Esta corresponde a los siguientes puntos:

i. Segmento de clientes

Para el grupo de corporaciones se podrán encontrar 2 tipos de clientes, esto se debe a que sus servicios y productos serán para dos tipos de actores.

Los primeros corresponden a grandes corporaciones, que son las socias del grupo y que son las encargadas de fundarlo. Estas serán de 5 sectores económicos en un principio, estos corresponden al de Telecomunicaciones, Retail, banca y servicios financieros, manufactura de muebles y energía. Por lo tanto, de cada sector se podrían sacar corporaciones que participen. Estas corporaciones tienen problemas comunes sobre la transformación de sus sectores industriales, por lo tanto, para participar tienen que estar en búsqueda de nuevas formas de innovar y trabajar con emprendimientos.

El segundo tipo de clientes corresponde a los emprendimientos que trabajarán con estas corporaciones. En general son emprendimientos que estén en fase de crecimiento, que tengan capacidad de “delivery” (corresponde a que puedan entregar un producto o servicio de calidad a una corporación o cliente, bajo ciertos parámetros de satisfacción), que sean negocios escalables, emprendimientos de base digital, que tengan foco en las industrias que participarán del grupo de corporaciones. Este punto fue analizado con detalle en el punto a) de este capítulo, donde se realiza la segmentación de los clientes y su justificación

ii. Propuesta de Valor

Al existir dos clientes, es muy importante tener dos propuestas de valor claras.

La propuesta de valor para las corporaciones corresponde a la posibilidad de transformarse en su industria mediante la innovación abierta, para así poder generar valor dentro de la compañía, es decir, que la corporación crezca y tenga mayores ingresos. El objetivo general es poder facilitar a las corporaciones el trabajo con emprendedores y hacer eficiente el trabajo con innovación abierta.

La propuesta de valor para emprendimientos radica en el apoyo que el grupo genere y la opción que se entrega a los emprendimientos para que puedan ofrecer sus productos y servicios a corporaciones, crecer en ventas, aumentar el número de países donde opera y llegar a los clientes de las corporaciones, es decir, que el emprendimiento crezca y tenga nuevos ingresos.

iii. Canales

Los canales disponibles para cumplir los objetivos del grupo son muy variados. Primero se tiene a disposición la red de negocios y oportunidades que se arman al juntar 5 corporaciones de estos sectores industriales. Otro canal es el espacio físico (centro de innovación) que se quiere habilitar para que los emprendimientos puedan ocupar para trabajar y desarrollar sus proyectos, a fin de cuenta, serían oficinas para que los emprendimientos ocupen. También serían las oficinas de las áreas de innovación de las corporaciones y sede de reuniones del grupo. Las reuniones de trabajo entre corporaciones y emprendimientos son otro medio para hacer nuevos negocios. Aquí se puede ver la factibilidad de trabajar y coordinar labores con corporaciones y emprendimientos.

iv. Relación con el Cliente

Este punto es muy importante, ya que muestra la interacción entre los participantes del grupo, los emprendimientos y corporaciones. La forma de mantener la relación con los distintos clientes corresponde primero a que las corporaciones tengan una oficina donde puedan reunirse, esto sería en el centro de innovación, el cual también sería para que los emprendimientos participantes puedan estar en un espacio de Crowdfunding. Segundo es muy importante que el flujo de la información entre los participantes fluya sin problemas y de forma clara. Por otro lado, es muy importante que existan metodologías para oportunidades de comunicación recurrente con reuniones de carácter informativo y de trabajo de forma periódica, que sirvan para ir mostrando nuevos proyectos y avances de los que estén en curso. También es muy importante que exista una pauta de trabajo, que vaya fijando hitos y compromisos de todos los actores.

v. Fuentes de ingresos

Las fuentes principales de ingresos son los recursos que se ocuparán para que el grupo funcione. Es muy importante dejar en claro, que como grupo no es necesario tener utilidades, ya que el aporte de valor que se genera va directamente hacia los emprendedores y corporaciones, es decir, será una institución sin fines de lucro. Sin embargo, corresponderían como fuente de ingreso una cuota anual que cada corporación tiene que pagar, esto sería para el financiamiento de actividades que el grupo tuviese que hacer, correspondiente al pago de funcionarios, eventos, infraestructura, gastos operacionales, etc.). Los emprendimientos no tendrían que pagar cuotas anuales para estar en el grupo, sin embargo, podrían tener que entregar participación a las corporaciones que los inviten a

participar de un fondo de inversión a cambio de capital. También existirá una cuota por el arriendo de los espacios que cada corporación utilice.

vi. Recursos claves (RCL)

Los principales recursos que se utilizarán son los necesarios para poder generar nuevos negocios entre las corporaciones y emprendimientos, entre ellos se tienen:

- Contactos asociados de cada corporación, que sirvan para tener una buena comunicación entre corporaciones y emprendimientos.
- Tener un mapa de problemas y necesidades claras en cada corporación, para poder ofrecer soluciones aptas para cada problema y necesidad de parte de otras corporaciones y emprendimientos.
- Centro de emprendimiento, corresponde al lugar donde operará el grupo, y el centro de operaciones donde se crearán nuevos negocios.
- Disposición corporativa para trabajar con los emprendimientos, es decir, que las corporaciones estén dispuestas a trabajar con ellos, que a nivel cultural se quiten las trabas, también que exista un “Fast track” para integración de los emprendimientos con las corporaciones, es decir, procesos simplificados.
- Métricas y KPIs unificados para que exista una forma de medición clara y común en todas las corporaciones, esto es clave para poder ver el resultado de los proyectos y su efectividad, para así comparar lo que está sucediendo en todas las corporaciones e ir controlando las iniciativas.

vii. Actividades Claves

Este punto corresponde a las acciones más importantes que el grupo debe emprender para que su modelo de negocio funcione. Se tienen los siguientes puntos:

- Reuniones periódicas del consejo de corporaciones, es muy importante que de forma frecuente (una vez al mes, por ejemplo) se vean los proyectos que cada corporación está llevando a cabo, que negocios se están haciendo entre corporaciones y que emprendimientos se están compartiendo entre cada actor (debiesen participar algún representante del corporativo de cada corporación y el embajador o encargado de innovación de cada una, por ejemplo, el gerente de innovación).
- Reuniones de trabajo Corporación y emprendimiento, estas son importantes para desarrollar los proyectos entre las corporaciones y emprendimientos, se definirían las tareas semanales para llevar a cabo los proyectos. Serían las reuniones de avance de cada proyecto de manera particular con cada emprendimiento.
- Reuniones de trabajo entre corporaciones, estas consisten en reuniones de trabajos entre 2 o más corporaciones para la realización de algún proyecto entre corporaciones.

viii. Socios Claves

Este punto describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios. Para el grupo de corporaciones, sus socios claves primarios son los clientes declarados anteriormente. Es por ello, que los socios serían las corporaciones que armen el grupo, y los emprendimientos que trabajen con estas corporaciones por medio del grupo.

Los socios secundarios corresponden a instituciones o posibles partners que quieran potenciar los negocios que se estén haciendo entre los actores principales del grupo, en esta categoría entrarían:

- Asesores tales como, expertos en planes comerciales, sesiones de pitch, asesoría legal, planes estratégicos, entre otros.
- Alguna universidad que pueda servir de semillero de proyectos.
- Fondos de inversiones e inversionistas.
- Otras corporaciones que no pertenezcan al grupo.

ix. Estructura de costos

Se describen todos los costos que implica la operación del grupo de corporaciones. Para esto es muy importantes separarlos en 4 grandes áreas, estas corresponden a las siguientes:

- **Recursos humanos:** corresponde al personal que apoyará el normal funcionamiento del grupo. Se necesitará un coordinador general, una persona que vea administración y finanzas del grupo, otra que vea logística de los procesos y espacios que el centro tenga, entre otros.
- **Administración y alquiler centro de innovación:** corresponde a todos los costos relacionados al uso de espacios del centro de innovación. Este centro va a estar ubicado en un edificio que actualmente Telefónica administra y que no tienen ningún uso claro. Este está ubicado en Av. Providencia 229, comuna de Providencia en Santiago, Región metropolitana, Chile. Este edificio consta de 3 pisos, con salas de reuniones, espacios comunes, mini auditorio para 150 personas, cercano a metros y locomoción colectiva, cafeterías, restaurantes, muy cerca de plaza Italia, entre otros. En este punto se incluyen los servicios de limpieza, seguridad, conectividad y Telefonía, luz, agua, gastos comunes, entre otras. También en este punto se agregan los costos de administración contable, facturación, entre otras. Los gastos propiamente tal del edificio, será prorrateados por los metros cuadrados que cada corporación tome para instalar su oficina.
- **Servicios de apoyo al emprendimiento:** estos corresponden a todas las asesorías y ayudas que el grupo entrega a cada emprendimiento para poder ayudar a que la empresa crezca. Estos se denominan servicios de aceleración y crecimiento.
- **Eventos y actividades:** En este punto se agregan todas las actividades que se harán para potenciar a los emprendedores. Estos pueden ser sesiones de ventas de productos a otras empresas, desayunos de trabajo, sesiones de pitch, rondas de inversionistas, etc. Estos eventos tienen como objetivo promocionar a los emprendimientos, ayudar a concretar negocios, y para búsqueda de inversionistas o clientes.

16. Plan de Marketing

El plan de marketing servirá para mostrar las cosas que se han aprendido del mercado y explicará las estrategias que se ocuparán.

a. Marketing estratégico

i. Marca e imagen corporativa

El nombre del grupo de corporaciones será “OPEN Corporate Innovation Group”, “OPEN” nace de la traducción del inglés de “abierto” en relación al concepto de innovación abierta y al trabajo entre corporaciones. Como se puede ver en el logo que se encuentra a continuación, la palabra “Open”, se combina con las palabras Corporate, Innovation y Group, esto es así porque se quiere demostrar que, se trabaja con Corporaciones de forma abierta (Open Corporate), se trabaja con innovación abierta (Open Innovation), y se trabaja con un grupo abierto (Open Group).



Ilustración 5: Logo Open Corporate Innovation Group

Este nombre fue ideado en una comisión que el alumno estaba participando en Telefónica, el alumno propuso ocupar la palabra “Open”. El logo fue diseñado por el sitio web 99designers³.

También existen 2 variaciones del logo, uno para el evento anual (Open Corporate Innovation Day) y para el centro de innovación (Open Corporate Innovation Center).

ii. Estrategia genérica

La estrategia genérica ayuda a que el grupo de corporaciones OPEN pueda ofrecer el mejor servicio posible a sus socios y emprendimientos para así poder hacer crecer a todos, es decir, que las corporaciones y emprendimientos puedan vender más. Esta estrategia se basa en la diferenciación del resto, para así poder cautivar a emprendimientos y corporaciones por el hecho que “OPEN Corporate Innovation Group” les entregue valor. Es por ello, que OPEN debe integrar lo que realmente es valioso para el segmento objetivo en el marketing mix.

- Se debe siempre aportar valor a las corporaciones y a los emprendimientos en las actividades que se estén realizando.
- Se espera que todo emprendimiento que entre al grupo crezca en términos de ventas y valor de la acción.
- Se espera que las corporaciones puedan encontrar nuevos productos que sirvan para para comercializar en su catálogo.
- Se espera que toda inversión o ayuda a un emprendimiento sea en búsqueda de generar FIT o alguna forma de aumentar las ventas de las corporaciones que participen en ese proyecto. OPEN Corporate Innovation Group tiene que diferenciarse de algún otro grupo de corporaciones que pueda existir, también tiene que diferenciarse de una aceleradora tipo del ecosistema, ya que esto va más allá de acelerar proyectos.

³ Página para diseño de logos www.99designers.cl

- Se espera que todos los servicios de aceleración entregados sean un aporte para cada emprendimiento. Esto es para que los servicios aporten valor a los emprendimientos y corporaciones.
- Se espera que las corporaciones socias puedan ofrecerse entre ellas soluciones de su catálogo. Corresponde a que los socios sean clientes entre las corporaciones, para así poder aumentar si nivel de ventas con clientes socios que sirvan para asegurar ventas.
- Se espera que se puedan desarrollar trabajos en conjunto entre las corporaciones socias y otras que no pertenezcan a OPEN. Con esto, se abrirían nuevos canales de ventas de los productos de cada empresa.
- Se pretende gestionar el conocimiento y know how que cada corporación posea para así poder generar manuales de buenas prácticas, que pueden ayudar a socios fundadores o a los nuevos que vayan llegando al grupo. Se espera que el know how sea aprovechado para hacer más eficiente proyectos y servicios que se quieran entregar y así los socios no vuelvan a cometer los mismos errores que ya han pasado las corporaciones.
- Se necesita tener un mapa de problemas y necesidades de las corporaciones, en este mapa tiene que quedar claro que oportunidades se pueden generar bajo ciertos problemas o necesidades identificadas para poder generar mayores ingresos.
- Se espera que el proceso de scouting (proceso de búsqueda de emprendimientos) esté alineado a las necesidades de los socios, es decir, que los emprendimientos que se encuentren puedan solucionar alguno de los problemas o necesidades que las corporaciones tengan.

Es muy importante que para destacar y diferenciarse de las otras corporaciones que no están realizando trabajo colaborativo, es muy importante que hagan las siguientes cosas:

- Tener un buen scout que tenga como labor buscar a nuevos emprendimientos que intenten solucionar los problemas de las empresas.
- Tener una metodología de procesos de aceleración, donde se estandaricen estos y puedan ser entregados a cualquier emprendimiento existiendo cierto grado de adaptación.
- Estandarizar los parámetros de medición y KPIs de resultados para poder comparar los distintos proyectos que cada corporación tiene, los diferentes ingresos que se han podido generar gracias al emprendimiento con las corporaciones, entre otras cosas.
- Tener un presupuesto claro de los gastos e ingresos anuales que el grupo puede tener.
- Realizar de forma periódica sesiones del consejo de Open, que consiste en un representante corporativo y algún representante del área de innovación de cada corporación. Con esto se mostrará lo que el grupo está haciendo con emprendimientos y corporaciones
- Realizar reuniones de trabajo con cada emprendimiento que se esté desarrollando algún proceso en conjunto, para así poder observar los avances.
- Tener encargado de logística y administración de “OPEN Corporate Innovation Group”, esto es para que desde un principio pueda ser organizado el proceso de adaptación e implementación.
- Tener una propuesta de los nuevos espacios que el centro de innovación necesita para que pueda ser acorde a las necesidades de las corporaciones y emprendimientos.
- Crear branding y merchandising de la marca para tener presencia dentro del ecosistema.

iii. Estrategia de posicionamiento

Dentro de estas estrategias, se encuentran las basadas en mostrar que el trabajo colaborativo con emprendimientos puede ser muy beneficioso para las corporaciones, se pretende mostrar las amenazas que nuevas tecnologías y empresas están afectando a mercados tradicionales. También otro punto importante, es mostrar que la innovación abierta si es un aporte para las corporaciones. El punto más importante que se quiere destacar es que las grandes corporaciones se benefician al trabajar en conjunto con temas de emprendimientos, ya que al trabajar unidos se puedan amplificar los efectos. Se puede co-invertir, o co-acelerar algún emprendimiento que pueda ayudar a más de una corporación.

b. Marketing táctico

i. Producto

OPEN ofrecerá varios servicios a sus dos tipos de clientes, estos están basados en aumentar las utilidades y ventas de ambos para así poder crecer, con esto se espera tener alguna ventaja que pueda beneficiarlos en el esfuerzo de reinventarse frente a las nuevas tecnologías y actores que remecen las distintas industrias. El objetivo de estos servicios y productos es poder maximizar las utilidades de cada emprendimiento y corporación que participe del grupo. Para poder detallar estos dos tipos de servicios y productos, se separarán en los enfocados a corporaciones y en emprendimientos:

Corporaciones:

Para las corporaciones los servicios están enfocados en apoyar y crear nuevos negocios entre otras ellas y emprendimientos asociados al grupo. Es por ello, que se ofrece lo siguiente:

- **Traspaso de conocimientos para trabajo con emprendimientos:** Corresponde a la capacidad que el grupo tiene para ayudar a las corporaciones para que trabajen con emprendimientos. Se traspasarán los procesos para el trabajo con este tipo de empresas, manuales de integración con emprendimientos, se incluirán estrategias para poder generar interacciones, know how especializado para trabajo con emprendimientos, contratos tipo para generar buenos acuerdos colaborativos entre emprendimientos y corporaciones.
- **Oficinas y centro de innovación:** Corresponde al espacio físico que entrega el grupo OPEN a sus socios. Para esto, se pone a disposición del grupo la opción de utilizar el edificio ubicado en Av. Providencia 229, comuna de Providencia en Santiago, Región metropolitana, Chile. Este edificio consta de 4 pisos, con 5 salas de reuniones, espacios comunes, mini auditorio para 150 personas, terraza multipropósito, cercano a estaciones de metro, locomoción colectiva, cafeterías, restaurantes, muy cerca de plaza Italia, entre otros. Este edificio consta de 1383,10 m², se divide en 7 zonas para oficinas, espacios privados y espacios comunes. Este edificio entregará la opción de que la corporación lo utilicen como oficina de sus áreas de innovación, para así poder desarrollar sus actividades rutinarias. También da la opción de que al estar las áreas de innovación fuera del edificio corporativo, de la posibilidad de que el equipo pueda enfocarse en sus labores y no entramparse en las labores rutinarias que una gran corporación conlleva. Otro punto importante de tener disponible este espacio, es que ayuda a la interacción fluida entre las corporaciones. Al estar dentro de un mismo edificio hace que la conversación sea mucho más fácil de coordinar

por la sencilla razón de no existir trabas geográficas. El espacio da la opción de poder realizar eventos masivos y privados, ya que se ponen a disposición salas de reuniones, un auditorio con capacidad de 150 personas, y una terraza en la azotea, entre otras cosas. Para poder utilizar el espacio, se cobrará un arriendo por metro cuadrado. Este pago incluirá uso del espacio arrendado, uso de espacios comunes, conexión a internet y telefonía fija, servicio de aseo, servicio de guardias y de mantención de las instalaciones. El desglose del precio se analizará en el punto ii del plan de marketing táctico. Para ver el plano, revisar anexos. A continuación, se pueden observar imágenes actuales del centro de emprendimiento que está siendo ocupado por Startup Chile.



Ilustración 6: Imagen exterior Centro de emprendimiento



Ilustración 7: Auditorio Centro de emprendimiento

- **Conexiones comerciales con las corporaciones socias:** al poder pertenecer a Open, las corporaciones están mucho más cercanas entre ellas, existe una posibilidad mucho clara para poder ofrecer sus productos u ofrecer alguno de los servicios de sus emprendimientos. Este fenómeno se enfrasca en el acuerdo de colaboración que los socios firman al momento de entra al grupo. Sin embargo, no se obliga a las corporaciones a la exclusividad en el uso de las soluciones de las corporaciones o emprendimientos del grupo.
- **Posibilidad de aumentar su oferta de productos y servicios:** al existir una interconexión entre las distintas corporaciones y emprendimientos da la posibilidad de poder realizar proyectos en conjunto como coinversiones, co-aceleraciones, eventos en conjuntos, entre otros.

Emprendimientos:

Para los emprendimientos, el grupo Open puede entregar distintos servicios y productos que apunten a ayudar a aumentar las ventas de estos, hacerlos crecer y aportarles valor. Para esto, se pueden ofrecer los siguientes productos:

- **Posibilidad de poder vender a través de los socios:** corresponde a la opción de los emprendimientos de poder ofrecer sus productos a través de las corporaciones socias de OPEN. El objetivo de esto es dar la opción a los emprendimientos a ser parte del catálogo de productos y servicios que las corporaciones puedan tener.
- **Posibilidad de expansión a otros países:** Gracias a que las corporaciones socias tengan operaciones en otros países, existe la posibilidad de dar la plataforma y softlanding para

que los emprendimientos puedan comenzar a desarrollar operaciones en otros países a nivel Latinoamericano o mundial.

- **Espacio físico en centro de emprendimiento OPEN:** otro servicio que el grupo OPEN ofrecerá es entregar un espacio donde los emprendimientos puedan ubicarse para su operación y desarrollo, este lugar corresponde al centro OPEN Corporate Innovation Center, que es el mismo lugar donde las oficinas de cada corporación se encontraran ubicadas, la dirección corresponde a AV. Providencia 229, Providencia. Se entregarán dos tipos de espacios que los emprendimientos podrán ocupar, uno corresponderá a los espacios privados que cada corporación posee y que tiene a disposición para entregar a sus emprendimientos. También existe la posibilidad que los emprendimientos utilicen los espacios comunes del centro de innovación, este espacio es también para emprendimiento exclusivos de corporaciones.
- **Posibilidad de pertenecer a Venture capital corporativo de OPEN:** Gracias a que OPEN reúne a corporaciones que trabajan con innovación abierta y con emprendimientos, existe la opción de poder invertir de forma conjunta en un Venture capital que pertenezca a todos los socios del grupo pagando una cuota anual.
- **Posibilidad de recibir coinvertición de socios:** Existe la posibilidad de que 2 o más corporaciones puedan invertir en algún emprendimiento que sean estratégicos para ellas.
- **Apalancamiento y respaldo de corporaciones:** Los emprendimientos serán respaldados y ayudados por las corporaciones para la adjudicación del algún proyecto o cualquier cosa que se necesite. Por ejemplo, asesoría legal, capacidad de venta, la opción de poder difundir sus productos y servicios a los clientes de las corporaciones, entre otras cosas.

ii. Precio

OPEN para poder ayudar a sus socios y participantes necesita ingresos para funcionar, no posee fines de lucro, los recursos necesarios son para el óptimo funcionamiento del grupo y sus operaciones. A continuación, se explicarán los precios para corporaciones y emprendimientos:

Corporaciones: El precio que se pagará por todos los servicios que OPEN presta será para financiar el funcionamiento del grupo. Es por ello, que a cada socio se le cobrará una cuota semestral, que corresponde a una membresía para poder participar del grupo. También se cobrará un arriendo pro el uso del centro de innovación de OPEN y una cuota para un fondo de inversiones.

- **Membresía:** Está membresía corresponde al pago que las corporaciones deberán realizar para poder utilizar los servicios que OPEN ofrecerá, estos serán para el personal del grupo, eventos desarrollados, reuniones de trabajo, asesorías, apoyo a emprendimientos. El precio de la membresía corresponde a los gastos totales dividido en los miembros. La membresía anual corresponde a **\$62.060.000** por socio (**mensual \$5.171.667**).
- **Arriendo del centro de innovación OPEN:** Este pago corresponde al arriendo del uso de los espacios utilizados por las corporaciones y emprendimientos, este pago incluirá el arriendo del espacio físico, gastos básicos, gastos comunes, servicios de aseo, servicio de seguridad, conectividad. Para esto, se cobrará la suma de 0,7 UF por metro cuadrado. El edificio fue dividido en 7 zonas, que pueden ser utilizadas por las empresas socias. El centro totaliza 1383,10 m², de los cuales 501,2 m² son de oficinas y 881,9 m² corresponden a espacios comunes del edificio (auditorio, salas comunes, baños, terrazas, etc.). El arriendo

total del edificio corresponde a 952,73UF por 1383,1m² totales, el valor total en pesos corresponde a **\$25.931.883** mensuales y a **\$311.182.591** anuales. Revisar en anexo división de zonas.

- **Aporte a Venture capital corporativo OPEN:** Corresponde al aporte que cada socio tiene que entregar para un fondo de inversiones propio de OPEN, que tenga la posibilidad de invertir en algún proyecto que beneficie al grupo o a las empresas socias. El objetivo del fondo es comprar empresas que tengan potenciales de crecimiento para poder tener un aumento en el precio de la acción de la empresa comprada. Este fondo es para poder tener un portafolio de empresas OPEN, es decir, gracias al fondo, se pueden comprar participación de emprendimientos que sean útiles para el grupo. El fondo seguirá la lógica en que Telefónica invierte con Wayra. Este corresponde a que el fondo tiene permitido invertir en tickets de entre \$75.000 USD a \$150.000 en participaciones ubicadas entre el 5% al 10% del emprendimiento adquirido. Este aporte puede ser entregado en dinero en efectivo, en asesorías, servicios o productos monetizados (publicidad, notas periodísticas, etc.). Para poder financiar el Venture Capital, cada corporación tiene que aportar de forma anual **\$60.000 USD**, para así poder juntar entre 5 socios **\$300.000 USD** al año. Este monto es para poder tener un fondo que pueda comprar 3 emprendimientos al año.

Emprendimientos: No existe precio asociado a las operaciones de OPEN que se les sea cobrado a los emprendimientos. En el único caso que entregan algo a cambio, es cuando se les invierte por medio del fondo de inversión y los emprendimientos tienen que entregar participación a cambio.

iii. Plaza

El canal de adquisición de los servicios es mediante el grupo OPEN y centro de innovación. Para que los emprendimientos y corporaciones puedan utilizar los servicios es necesario que estén asociados al grupo.

- Primero, para poder ofrecer el servicio asociados al centro OPEN, que corresponde al uso de oficinas, auditorios, conectividad, etc., es necesario estar ubicados en el centro de innovación de Av. Providencia 229. Este servicio es el que tiene por obligación una sola vía para ser usado (estar en el edificio).
- Segundo, para poder ofrecer a emprendimientos la opción de utilizar los servicios de OPEN esto serán seleccionados mediante un proceso de scouting. También los emprendimientos exclusivos de corporaciones pueden participar del grupo. El proceso de scouting corresponde al proceso de búsqueda y validación de un emprendimiento para saber si cumple con los criterios mínimos para participar de OPEN, es decir, que sea escalable, que tenga buenas proyecciones, que pueda solucionar algún problema o dolor de algún socio, que el emprendimiento tenga capacidad de FIT con alguna o algunas corporaciones socias. El FIT corresponde a la interacción que los emprendimientos tengan con alguna corporación. Esto puede ser de dos clases, FIT interno, que corresponde a alguna eficiencia o producto que sea ofrecido por un emprendimiento y que ayude a mejorar algún proceso que sea utilizado en una corporación socia (por ejemplo, alguna herramienta para gestionar vendedores, una plataforma de call center, un complemento para algún servicio que algún cliente tenga para mejorar la experiencia de cliente). La segunda clase de FIT es el externo, que corresponde a ventas que se puedan realizar mediante las distintas corporaciones, es

decir, la corporación agrega a su catálogo de soluciones el producto o servicio del emprendimiento, y este es comercializado mediante la fuerza de ventas de la corporación. Gracias a esto la corporación puede agrandar el número de soluciones que ofrece y el emprendimiento tiene el respaldo de la corporación (por ejemplo, si un emprendimiento tiene un medidor de flujo de gas, una corporación lo puede paquetizar y ofrecer a alguno de sus clientes que ya tienen otros productos de este, la corporación cobra un fee o comisión por la venta y el emprendimiento obtiene el ingreso), en este caso las ventas muchas veces son en conjunto entre las corporaciones y emprendimientos frente a los clientes. El proceso de scouting es crucial para la integración de nuevos emprendimientos. Cada corporación socia para poder entrar tiene que tener su área de scouting y búsqueda de nuevos emprendimientos. Sin embargo, para coordinar el trabajo que se realizará para adjudicar emprendimientos para OPEN mediante el Venture Capital, se creará una comisión de scouting, donde se reúnan los scouts de cada área y evalúen los proyectos que se quieren incluir e invertir. Sin embargo, es importante aclarar que no es necesario invertir para que los emprendimientos participen de OPEN, ya que, si un proyecto puede hacer FIT con alguna corporación, se puede adoptar para ser utilizado.

- Tercero, las asesorías serán desarrolladas en el centro de emprendimiento, es por ello, que se utilizarán las salas de reuniones y auditorio para capacitar a los emprendimientos. Puede existir la posibilidad de que estas asesorías sean desarrolladas en algún otro lugar.
- Cuarto, muchas de las actividades serán coordinadas vía correo electrónico y reuniones de trabajo, es por ello, que es importante tener una comunicación fluida y muy clara de las necesidades de cada corporación socia.

iv. Promoción

1. Promociones

Es importante destacar que por el modelo del grupo OPEN las promociones no existen, es decir, no existen descuentos en precios o negociaciones con la cantidad de los servicios entregados.

Los clientes del grupo son socios y no están dispuestos a negociar precios, ya que ellos buscan participar. Las condiciones propuestas tienen que ser aceptadas para participar, ya que nadie está obligado a estar en OPEN. Puede existir la opción de que una corporación no quiera estar en el centro de innovación.

2. Información

Para tener informado a emprendedores y socios, es necesario tener un medio de comunicación que sea fluido y rápido entre la administración de OPEN con sus socios (corporaciones y emprendedores). Las formas más elementales de comunicación formal, será el correo electrónico y las reuniones de trabajo, gracias a estos canales se podrá informar sobre las actividades de open, también para organizar las actividades de algún proyecto o para trabajar propiamente tal. Para el agendamiento de actividades, se utilizarán los correos electrónicos para la calendarización de actividades. Otro canal importante de transmisión de información corresponde a los eventos que Open organice, estos pueden ser para buscar inversionistas, mostrar proyectos, evaluación de nuevos proyectos, mostrar resultados de OPEN, entre otras cosas. Con respecto a los datos y

archivos, se esperan compartir mediante Dropbox o Google drive, para tener un respaldo de la información.

3. Publicidad

La publicidad no será masiva, ni para vender algún producto o servicio que el grupo ofrezca, tampoco se hará publicidad para buscar nuevos emprendedores ni socios. Sin embargo, si se hará publicidad para dar a conocer la marca OPEN y le brinde importancia en el acontecer nacional en temas de innovación corporativa. El objetivo de esto es poder hacer que OPEN sean un referente en la materia. Se hará publicidad mediante notas periodísticas, eventos de relacionamiento, newsletters internos, entre otras cosas.

17. Plan de Operaciones

a. Procesos Legales

i. Constitución del grupo

Para poder constituir OPEN de forma adecuado, se decidió crear una Asociación gremial, esto se debe a que según el DECRETO DE LEY 2.757 Son asociaciones gremiales las organizaciones constituidas en conformidad a esta ley, que reúnan personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de la actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes. Estas asociaciones no podrán desarrollar actividades políticas ni religiosas⁴. La afiliación a una asociación gremial es un acto voluntario y personal, y en consecuencia nadie puede ser obligado a afiliarse a ella para desarrollar una actividad ni podrá impedírsele su desafiliación. El ministerio de Economía, fomento y turismo mantiene un registro de las asociaciones gremiales, en Chile hay más de 7.000 inscritas. Las asociaciones gremiales buscan complementar y aportar a los sectores que logran un desarrollo sostenible en áreas en las que tanto el ámbito público como el privado tienen un alcance limitado y agrupan a personas naturales y/o jurídicas que realizan una actividad común en razón a una profesión, oficio, rama de la producción o de los servicios y las conexas a dichas actividades Este tipo de asociación entrega una serie de beneficios que se adaptan muy bien a los requerimientos de OPEN, los siguientes artículos se adecúan a la estructura que se quiere tener:

- Artículo 3: Las asociaciones gremiales se constituirán por la reunión de a lo menos veinticinco personas naturales y jurídicas, o de cuatro personas jurídicas.
- Artículo 9: Las asociaciones gremiales serán administradas por un directorio, sin perjuicio de lo que dispongan sus estatutos sobre otros órganos de administración.
- Artículo 11: El patrimonio de la asociación estará compuesto por las cuotas o aportes ordinarios o extraordinarios que la asamblea imponga a sus asociados

Los objetivos de las asociaciones gremiales corresponden a:

- Representación
- Servicios a los afiliados
- Asesoría técnica

⁴ Decreto Ley N° 2.757, 1979, Establece Normas sobre Asociaciones Gremiales. http://economiasocial.economia.cl/wp-content/files_mf/1422025871decretoleyn27571979.pdf

- Discusión de problemas comunes
- Capacitación

El grupo propiamente tal será sin fines de lucro y no tendrá como objetivo beneficiarse propiamente tal, siendo esto, un atributo de una asociación gremial. Sin embargo, el grupo tendrá como objetivo generar valor a las corporaciones y emprendimientos que lo integren para crear nuevos negocios o entregar alguna eficiencia que ayude a cada miembro.

ii. Inicio de actividades⁵

El inicio de actividades de la asociación gremial es para poder formalizar y tener un compromiso entre las corporaciones socias. Para esto, se necesitan los siguientes requerimientos⁶:

- Tener un quorum mínimo de 4 personas jurídicas para poder conformar la asociación.
- Juntar a los socios a participar en una reunión ante notario público, donde se indique la necesidad de formar la asociación gremial, donde es necesario suscribir un acta.
- Generar acuerdos sobre la constitución de la asociación gremial, aprobar los estatutos indicados y designar una mesa directiva.
- Entregar el acta constitutiva y los estatutos acordados al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- Publicar un extracto del acta en el diario oficial dentro de 60 días.
- Para la constitución es necesario definir los estatutos:
 - Nombre y domicilio de la asociación.
 - Fines y medios económicos de que dispondrá para su realización.
 - Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones.
 - Las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión.
 - Los órganos del gremio (directorío, asamblea, comisión revisora de cuentas, entre otras) y sus atribuciones.
- Destino de los bienes en caso de disolución.

b. Procesos Operacionales

Para tener un buen funcionamiento de OPEN es necesario declarar y explicar cómo serán las operaciones del grupo. En este punto se explicarán las actividades que se realizarán y los distintos procesos que existirán para el funcionamiento.

i. Adquisiciones

Al ser OPEN una institución que tiene gastos asociados a sus operaciones, como un edificio que mantener, la necesidad de hacer eventos, reuniones, personal y otras actividades es normal que se compren o paguen cosas como muebles, computadores, arreglos, participaciones, otros activos físicos (inversión o CAPEX), y artículos de oficina, producción de eventos, alimentos, artículos de aseo, remuneraciones, entre otras cosas de uso cotidianos (gasto u OPEX).

Para tener un orden de las adquisiciones, se tendrán que respetar los siguientes puntos:

⁵ <http://www.minagri.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/Modelo-Asociativo-Asociaciones-Gremiales.pdf>

⁶ <http://economiasocial.economia.cl/quienes-somos>

- Se dejará esta tarea al encargado de logística.
- Se tendrá que velar por la eficiencia en las compras y gastos realizados mediante esta vía.
- Se tendrá que respetar el presupuesto contable asociado a estas partidas (Capex y OPEX).
- Se tendrán que hacer por lo menos dos cotizaciones al momento de presentar el proyecto o compra a realizar.
- Las facturas quedarán escaneadas y guardadas en el Dropbox de administración (si hay facturas físicas, se archivarán en la oficina).

Las compras solo las podrá hacer el encargado en esta materia.

ii. Control y administración de centro de innovación

Para la administración del centro de innovación y control de este, es necesario dejar a un encargado de logística y administración, el cargo será “jefe de administración y logística Open Corporate Innovation Center”. El estará a cargo de todo lo relacionado con el centro, desde la mantención, organización y pago de insumos. El tendrá a cargo a un asistente, que le dará apoyo a sus funciones y será el encargado de recibir a las personas en la recepción del centro.

El jefe de administración y logística será el encargado del equipo de aseo y del equipo de guardias que operen el centro (empresa externa). Otra labor muy importante, corresponde a las finanzas del centro, el encargado tendrá que velar por llevar una buena contabilidad de los ingresos y egresos del centro, tener un control financiero de las operaciones, velar que los dineros del grupo sean gastados en cosas que realmente correspondan. Para esto, tendrá a un analista que revisará la parte financiera, es decir, verá los temas de contabilidad, tesorería, cobranza, presupuesto, entre otras. Se espera que los gastos del centro sean informados en una reunión de administración con representantes de las corporaciones socias para así tener transparencia en los gastos. Esta reunión se fijará de manera mensual (primeros días del mes), se mostrará el balance y estado de resultado mensual del mes anterior. También es el encargado de la mantención del centro de innovación, cualquier arreglo que se quiera realizar tiene que pasar por él.

iii. Asesorías y servicios de aceleración

Las asesorías y servicios de aceleración corresponden a las actividades de apoyo a los emprendimientos, que tienen como objetivo ayudar a estos para que puedan crecer, aumentar sus ventas y escalar. En general las asesorías pueden ser de muchos tipos, desde un apoyo en plan comercial, coaching, hasta una sesión de psicólogos laborales para poder eliminar diferencias en los equipos. Para saber si un emprendimiento necesita este tipo de apoyo, es necesario que el encargado de aceleración y portafolio lo solicite. El encargado de aceleración corresponde a la persona que tendrá que supervisar y evaluar los procesos de aceleración de los emprendimientos de OPEN. Es muy importante destacar que en general existe un encargado de aceleración y portafolio en cada área de innovación de las corporaciones que trabajan con emprendimientos, es por ello, que el encargado de aceleración de OPEN tendrá la labor de coordinar a estos jefes de aceleración. El cargo será jefe de aceleración y portafolio de OPEN y tendrá que coordinar con los encargados de aceleración las actividades (asesorías, ventas, entre otras) que se estén realizando y que sean hechas por OPEN. Es importante destacar que cada corporación puede hacer asesorías y prestar servicios de aceleración de forma particular.

iv. Eventos

Los eventos son actividades que pueden participar las corporaciones y los emprendedores, en general son para informar y promocionar las actividades que el grupo hace de forma interna y externa, también sirven para poder promocionar algún producto o solución que el grupo pueda ofrecer, es decir, que algún emprendimiento se pueda ofrecer para alguna otra empresa o algún fondo de inversión de un tercero. También se pueden realizar eventos como comidas, cóctel, exposiciones, reuniones de trabajo, entre otras.

El edificio entrega la facilidad de adaptarse a estos eventos, ya que posee un auditorio con capacidad de 150 personas, con sillas plegables, que da la opción de hacer presentaciones tipo teatro o alguna dinámica que requiera un mayor espacio. Este auditorio posee una pantalla led de más de 60 m² en el techo del auditorio (cúpula de vidrio). También posee proyector con telón, sistema de audio con amplificación y micrófonos, implementos que el arriendo incluye. Otro lugar importante para hacer eventos es la terraza del piso 4 del edificio, esta posee una parrilla y un espacio para alrededor de 100 personas, brinda una vista al cerro San Cristóbal y a la comuna de providencia. Por último, posee 5 salas de reuniones con capacidad para 10 personas cada una.

Para poder realizar un evento, es importante avisar al jefe de logística sobre la actividad, él verá el tema de la disponibilidad, ya que llevará la agenda de horario de los distintos espacios. Al encargado de logística se le solicitarán los implementos que sean necesarios para poder llevar a cabo la actividad en cualquiera de los espacios requeridos (sillas, mesas, micrófonos, etc.). Para eventos que involucren comida, servicios de banqueteras y productoras, será también necesario involucrar al jefe de logística. El uso de los espacios para corporaciones y emprendedores está incluido en la membresía que se paga por los socios. Sin embargo, los servicios adicionales, como catering y producciones puede correr por el grupo OPEN o por la institución que esté organizando la actividad.

v. Publicidad, promoción

Las comunicaciones del grupo OPEN tienen que ser de forma unificada, es decir, tiene que existir un solo canal para transmitir sus dichos, propuestas y trabajo. Es importante destacar que cada empresa puede emitir juicios y propuestas, pero en ese caso es responsabilidad plena de cada corporación que lo emita. Para esto, se formará una comisión de comunicaciones, que tendrá a un coordinador con el cargo de jefe de comunicaciones. La persona será la encargada de dar a conocer los atributos y resultados de OPEN y velar por ampliar y mantener las relaciones públicas. También será responsable de la publicidad que el grupo realice y las formas que promociona su marca. Toda declaración tiene que ser revisada por el jefe de comunicaciones y tiene que velar que la marca OPEN sea utilizada de forma correcta.

El grupo OPEN tiene que tener presente que se necesita promocionar la marca y los proyectos que se forjen, es por ello, que todo lo que el grupo quiera mostrar tiene que pasar por el área de comunicaciones.

El jefe de comunicaciones será el encargado de reunir, coordinar y comunicar a las distintas áreas de comunicaciones de las corporaciones, lo que se comunique entre los socios el jefe de comunicaciones tiene que llevarlo a cabo. Otra labor importante del jefe de comunicaciones con las distintas áreas es ver lo que sucede en redes sociales y en prensa sobre las cosas relacionadas con OPEN.

vi. Nuevos negocios y partners estratégicos

Corresponde al área encargada del relacionamiento con otras instituciones y corporaciones fuera de OPEN, es decir, cualquier acuerdo o búsqueda de nuevos negocios tendrá que pasar por acá.

1. **Nuevos negocios:** corresponde a la búsqueda de otras corporaciones o clientes que estén interesado en ocupar algún proyecto o solución que OPEN tenga disponible. Se tiene que tomar en cuenta que el área será la encargada de coordinar y gestionar los proyectos a estos posibles clientes. Este proceso comienza con la oferta de soluciones y proyectos hacia nuevos clientes, luego de elegir el proyecto se tendrá que gestionar la venta y negociación de este con las distintas partes que puede involucrar, que pueden ser los emprendimientos y corporaciones. Luego de la negociación el área tiene que gestionar la venta y facturación del proyecto. Después sigue el trabajo de post venta. Es muy importante destacar que la facturación puede ser a través de uno o más corporaciones y por medio del emprendimiento directamente. Si es por medio de las corporaciones se puede computar como un nuevo negocio que se realizó por el emprendimiento. Es importante destacar que independiente del canal de venta, igual termina siendo una venta nueva para el emprendimiento. Este tema lo revisa el Jefe de aceleración de OPEN con ayuda de los encargados de corporación y el director de general de OPEN.
2. **Partner estratégicos:** este punto corresponde al desarrollo de alianzas o acuerdos con instituciones, entre las cuales podrían estar universidades, instituciones gubernamentales, no gubernamentales, otras corporaciones, organizaciones de otros países, entre otras. El objetivo de este punto es poder encontrar y desarrollar herramientas que apoyen a los emprendimientos y proyectos de OPEN. Por ejemplo, un acuerdo de colaboración para búsqueda de proyectos entre OPEN y una universidad calza completamente. Para poder armar estos acuerdos, va a ser necesario la firma de un contrato donde se muestren obligaciones, deberes y derechos para las distintas partes.

vii. Gestión del conocimiento

Gestionar la información que cada socio e integrante de OPEN puede ser muy importante, ya que, con esa información, se realizarán las distintas actividades de OPEN. Hay que pensar que al ser un modelo colaborativo se espera que la información sea puesta a disposición de todos y que entregue valor a las distintas actividades. Para poder gestionar el conocimiento se harán levantamientos de procesos en cada empresa socia al área de innovación y en las distintas metodologías utilizadas. Con esto se levantarán buenas prácticas de la materia, las que serán revisarán para ver cuáles compartir y estandarizar para todas las empresas.

Esta información será concentrada y se creará un manual de prácticas de aceleración e innovación, donde se encontrarán las metodologías que OPEN utilizará de forma homogenizada para sus trabajos internos y los de las corporaciones socias. Otro punto importante que este manual tendrá, son los KPIs y métricas de medición que se utilizaran para evaluar los rendimientos.

viii. Modelo de coordinación y organigrama

1. **Gobernanza:** corresponde a las instancias de trabajo y organización que OPEN celebrará.
 - **Consejo directivo de CEO:** Este consejo corresponde a una reunión entre los CEOs de cada corporación socia, donde se alinean las direcciones estratégicas de OPEN. Se espera que estas reuniones se hagan de forma trimestral y que tengan como objetivo poder aprobar y

conversar sobre temas organizacionales y proyectos importantes que sean planteados en el Comité OPEN.

- **Comité OPEN:** Corresponde a las reuniones entre las áreas de innovación de las distintas corporaciones, donde se tocan los temas de cada corporación que quieren ser trabajados en OPEN. Cada corporación tiene dos cupos para participar de este comité, es decir, puede asistir el gerente del área y algún acompañante. Para que se pueda sesionar en estas reuniones es muy importante que haya siempre a lo menos un integrante de cada corporación socia. También se necesita elegir a un tercer integrante por corporación que cumpla el rol de suplente frente a cualquier imprevisto de los integrantes oficiales. Estas reuniones tienen que celebrarse de forma mensual. Sin embargo, si existe una mayor carga de trabajo o puntos no resueltos, se pueden hacer más de una sesión al mes. En este comité tiene que estar presente el Director Operativo de OPEN, scout y jefe de aceleración, que serán los encargados de ejecutar y coordinar las tareas que se proponen.
- **Reuniones de trabajo entre empresas:** corresponde a las reuniones que los socios tienen para poder avanzar en el trabajo diario de algún proyecto en que estén trabajando. Son sesiones ordinarias que cada participante puede fijar, no tienen periodicidad especificada y su objetivo es poder trabajar propiamente tal en los proyectos.

2. Roles Claves:

- **Presidente:** Se elige entre los CEOs de las corporaciones socias, corresponde al cargo más alto del consejo directivo, es el encargado de dirigir y coordinar la iniciativa. Tiene una duración anual el cargo sin reelección.
- **Vicepresidente:** Se elige entre los CEOs de las corporaciones socias, en línea de sucesión está bajo el presidente, es el encargado de apoyar las labores del presidente. El cargo tiene una duración anual, sin reelección.
- **Coordinador:** Se elige entre los integrantes del Comité OPEN, es el encargado de coordinar y dirigir las sesiones del comité, también tiene como labor ser el nexo entre el comité OPEN y el consejo directivo. Por ejemplo, cualquier propuesta que sea expuesta en el comité OPEN y que necesite validación del consejo directivo, el coordinador es el encargado de llevarla y mostrarla frente a los CEOs para así tener un veredicto final. La duración del cargo es de un año con reelección.
- **Secretario ejecutivo:** Se elige entre los integrantes del Comité OPEN, es el encargado de tomar nota sobre las sesiones, rescatar puntos importantes, conclusiones y entregar un acta de la reunión. También es apoyo del coordinador, está a cargo de organizar, agendar y llamar a reunión al comité. veredicto final. La duración del cargo es de un año con reelección.
- **Secretario suplente:** Se elige entre los integrantes del Comité de OPEN, está encargado de tomar el rol del secretario ejecutivo en caso de que este no pueda participar por alguna razón justificada. También es el encargado de apoyar las labores del secretario ejecutivo.

3. Equipos de proyecto:

- **Reunión de subgrupo de trabajo entre corporaciones:** Corresponde a los grupos o subgrupos que se crearan al momento de comenzar algún proyecto en conjunto entre alguna o algunas corporaciones de OPEN, es decir, comienzan en el momento en que se decide que dos o más corporaciones socias quieren trabajar en algún proyecto, ya sea con emprendimientos, o entre las mismas corporaciones.

4. Mecanismo para toma de decisiones (Modelo de votación):

- **Definiciones simples:** Corresponde al modelo de votación más tradicional y estándar que OPEN puede tener, esta modalidad de votación puede estar presente en el directorio ejecutivo o en el Comité OPEN, corresponden a votaciones de mayoría, es decir, a través de un conteo simple, gana la propuesta con mayor cantidad de votos.
- **Definiciones tácticas:** Corresponde a votaciones relacionadas con definiciones tácticas o estratégicas del grupo. Estas votaciones son celebradas por el directorio ejecutivo y coordinadas por el presidente, las propuestas son entregadas por el coordinador.
- **Quórum mínimo:** Se espera que siempre al momento de votar haya a lo menos 1 representante por organización, esto es muy necesario para que nunca se pase a llevar a ningún socio del grupo y para que siempre estén las opiniones de todos presentes.
- **Nuevo socio:** Para la entrada de un nuevo socio a OPEN, primero es importante conversar y votar en el comité OPEN, luego es pasado por medio del coordinador a el Consejo Directivo, donde se vota en las sesiones regulares la integración de este nuevo socio.
- **Elección de coordinador general:** El coordinador general es elegido por el comité OPEN en una de las sesiones. Para esto, un mes antes de que el plazo del cargo expire, se presentan candidatos al cargo (puede ser uno de cada corporación socia), para luego a la sesión siguiente poder votar mediante mayoría al nuevo coordinador general. Este cargo es presentado al consejo directivo y ratificado por ellos. Luego de la ratificación, el presidente comunica de forma pública al nuevo coordinador general del Comité OPEN.

ix. Presupuesto

El presupuesto será anual y tendrá como objetivo proyectar el gasto en las operaciones de OPEN para que pueda funcionar, es decir, asignar recursos para las distintas operaciones y funcionamientos. El presupuesto se dividirá en 3 partes:

1. **Opex:** Corresponde a todos los gastos operacionales del grupo. En este punto se incluyen los gastos de administración del centro de innovación, servicios de aceleración, proceso de Scouting, área de comunicaciones, costos operacionales (caja chica, asesoría legal, movilización, entre otras), recursos humanos. El Opex anual total corresponde a **\$621.482.591**.
2. **Capex:** Corresponde a todas las inversiones de activo fijo necesarias que el Centro y grupo necesitan para poder operar, es importante destacar que al ser el primer año es necesario invertir en la habilitación del centro de emprendimiento. En este punto se incluirán los ítems de reparación y construcción (**\$25.000.000**), Mobiliario de oficinas (**\$27.748.500**). El total del CAPEX de OPEN del primer año corresponde a **\$52.748.500**.
3. **Financial Investment:** Corresponde al presupuesto anual para comprar emprendimientos, es decir, es el fondo de inversión o Venture Capital corporativo de OPEN. Este corresponde a **\$300.000 USD** o **\$198.300.000** pesos chilenos⁷

El presupuesto total de OPEN incluyendo OPEX, CAPEX y Financial Investment para el primer año corresponde a **\$870.131.091** pesos chilenos y mensual corresponde a **\$72.510.924** pesos mensuales. Para más información revisar [anexos](#) sobre presupuesto.

⁷ Se utiliza dólar del día 25-06-2017 correspondiente a 661 pesos por dólar.

x. Proceso búsqueda de problemas y Scouting

Para poder encontrar proyectos para OPEN el proceso se dividirá en dos partes:

1. **Levantamiento de problemas y dolores dentro de la corporación:** Corresponde a la búsqueda de problemas en las distintas áreas de las corporaciones. El objetivo de este punto es poder tener claridad de las necesidades que las corporaciones poseen y saber con exactitud los tipos de proyectos que aportan valor a las corporaciones socias. Para esto, se exigirá que cada corporación haga un mapeo de problemas en las distintas áreas que estén buscando nuevas soluciones. También se aprovechará de evaluar si algún emprendimiento o proyecto del portafolio de las distintas corporaciones de OPEN soluciona alguno de estos problemas. Con esta información se realizará una propuesta de los posibles proyectos a las corporaciones.
2. **Proceso de scouting:** Corresponde al proceso de búsqueda de proyectos en si, se divide en 4 partes, donde la primera corresponde a la búsqueda en terreno de distintos proyectos o emprendimientos, estos pueden ser encontrados en Demo Days de incubadoras y aceleradoras, proyectos de otras aceleradoras o fondos de inversión, proyectos de universidades o proyectos que lleguen a OPEN, estos pueden ser traídos por cualquiera de los scouts de las corporaciones, pero el que coordinará el proceso será el encargado de scouting de OPEN. La segunda parte corresponde al análisis y validación de los proyectos, para esto se hará una validación entre los distintos scouts de las corporaciones, el scout de OPEN será el encargado de coordinar los proyectos y mostrarlos para la validación. Luego del filtro de los scouts se tomarán las 5 que más calcen con las necesidades que se tengan y se presentarán frente a la comisión de scouts. La tercera parte corresponde a la validación con las áreas que necesiten la solución, ellos verán si la solución calza con sus requerimientos y verán el grado de desarrollo de esta. Se espera que al terminar esta parte se tengan los proyectos que realmente les sirvan a las áreas. La cuarta parte corresponde al due diligence o investigación de la empresa, con esto listo se espera realizar la negociación sobre el precio que se quiere ofrecer y el porcentaje que se quiere pedir a cambio.

xi. Planificación

La planificación de la puesta en marcha del proyecto corresponde a los plazos requeridos para poder iniciar OPEN Corporate Innovation Group, para esto se dividirá en 4 etapas.

1. **Constitución del grupo:** esta etapa demorará 2 meses, comenzará con la búsqueda de los socios fundadores y con la creación de la asociación gremial.
2. **Habilitación del centro:** esta etapa demorará 3 meses y corresponde a la ejecución de los arreglos y compra del mobiliario de centro de innovación. Para esto se contratará al director de OPEN y al jefe de administración del centro de OPEN. Esto es para poder tener a las personas indicadas en la supervisión de estas tareas.
3. **Sesiones de coordinación:** esta etapa durará 3 meses y será en paralelo a la habilitación del centro. Corresponde a iniciar las labores administrativas, las primeras sesiones del consejo open y corroborar los marcos de trabajo propuestos en este trabajo, para esto se harán 5 sesiones que se repartirán cada 2 semanas.
4. **Lanzamiento de OPEN e inauguración del centro:** esta actividad será realizada al momento de terminar los arreglos del centro, con las sesiones de coordinaciones ya finalizadas y con metodologías de trabajo acordadas. Se hará un evento de lanzamiento con prensa, invitados del ecosistema y ejecutivos de las corporaciones.

5. **Resultados:** Se espera que, a los 6 meses desde el lanzamiento, el centro tenga a todas las corporaciones operando, con emprendimientos propios de cada una y con emprendimientos exclusivos de OPEN. También se espera que a 6 meses del lanzamiento se hayan podido genera FIT de los proyectos de OPEN con alguna de las corporaciones asociadas.

18. Plan de RRHH

En este punto se analizará y determinarán todos los elementos relacionados con las políticas de personal, la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal. También se estipularán las remuneraciones brutas.

a. Estructura organizacional

Para que Open funcione, es necesario crear 4 áreas operacionales, que corresponden a Comunicaciones, servicios de aceleración, administración/finanzas y scouting. Estas áreas serán lideradas por el director de OPEN. El total de personas que trabajarán por OPEN serán 8, que estarán contratadas directamente por el grupo. El personal de aseo, mantenimiento y seguridad será personal externo y serán contratados por la empresa de servicio correspondiente. El organigrama de OPEN corresponde al siguiente:

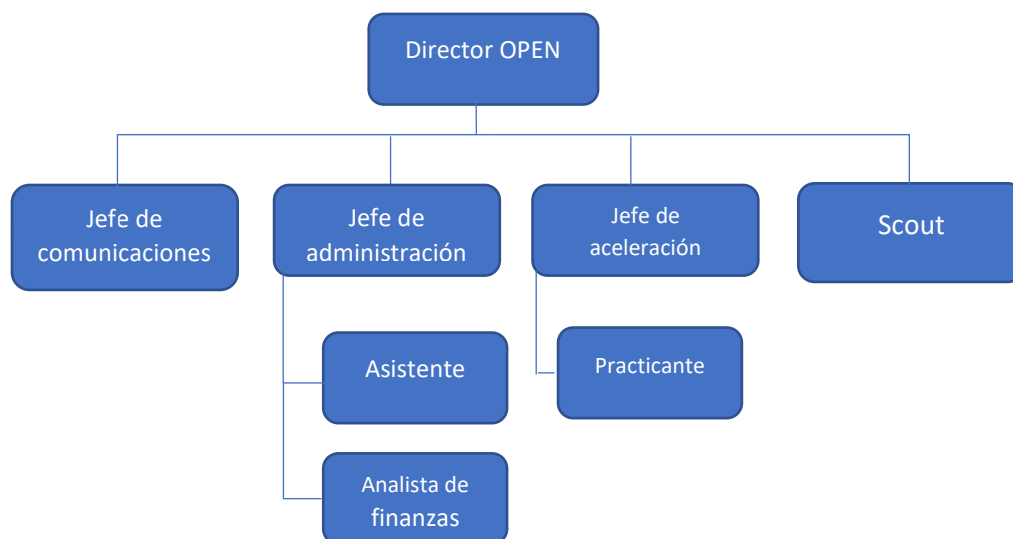


Ilustración 8: Organigrama OPEN

En este organigrama se puede observar que en nivel jerárquico el director de OPEN es el que está más arriba y es el que tiene la responsabilidad de que todo funcione en el grupo y en el centro. El director asistirá a las reuniones de comité de OPEN, donde tendrá que mostrar los avances en las distintas iniciativas que el grupo presente.

b. Remuneraciones y dotación de cargos

Las remuneraciones y honorarios que se explicarán a continuación fueron calculados acorde a las capacidades del grupo, sueldos promedios en las áreas de innovación y valor de mercado de los cargos. A continuación, se presentarán las remuneraciones de los distintos cargos que se piensan utilizar en OPEN:

Cargo	Sueldo líquido Aproximado	Costo mensual empresa
Jefe de comunicaciones	\$1.436.145	\$1.850.000
Director OPEN	\$1.790.233	\$2.333.333
Practicante	\$270.000	\$300.000
Jefe de Aceleración	\$1.399.515	\$1.800.000
Jefe de administración	\$1.399.515	\$1.800.000
Analista de finanzas	\$789.537	\$1.000.000
Scout	\$1.399.515	\$1.800.000
Asistente	\$789.537	\$1.000.000
Total		\$11.883.333

Tabla 1: Remuneraciones personal OPEN

El sueldo líquido fue calculando utilizando los descuentos legales que el código del trabajo especifica (seguro de cesantía, Isapre, AFP)⁸ y los impuestos que el SII indica que los trabajadores deben pagar⁹. Los sueldos serán reajustados por IPC dos veces al año en los meses de junio y enero. El practicante queda exento de descuentos legales para AFP, Isapre e impuestos, solo se le hace la retención del 10%, ya que se le estaría haciendo una boleta de honorarios por cada pago que reciba. La jornada de trabajo de las personas contratadas por OPEN será entre las 9:00 y 18:00 horas por contrato. Sin embargo, los trabajadores podrán flexibilizar la jornada dependiendo de las necesidades del grupo, es decir, si existe algún evento u otra actividad puede existir la posibilidad de que el horario se modifique. No existen pagos de bonos por objetivos y resultados del grupo, ya que, es una institución sin fines de lucro.

c. Descripción de cargos

- **Director Operacional de Open:**

Objetivo del cargo: Ser responsable de la toma de decisiones que impulsen la competitividad estratégica de OPEN, fijando metas y objetivos para el equipo completo. El director tiene como función ser el nexo entre el comité OPEN y la operación de este. Será un integrante del comité. Como funciones principales tendrá que hacer cumplir los objetivos estratégicos, formalizar el presupuesto, coordinar, controlar y fijar metas en las áreas que posee, tener un control financiero y presupuestario, ser el representante legal del grupo para temas administrativos y legales.

Perfil del cargo: Se necesita un Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial.

- **Jefe de administración:**

Objetivo del cargo: Ser el responsable de la administración del centro de innovación y de la ejecución de las actividades planeadas. El área de administración tendrá como función la logística del centro, es decir, cualquier actividad que se quiera realizar se tendrá que brindar apoyo y

⁸ <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-22071.html> Página de consultas del gobierno para temas de remuneraciones y descuentos.

⁹ Impuesto único de segunda categoría para salarios y rentas, tabla de descuentos y cantidades a rebajar del mes de abril del 2017. http://www.sii.cl/pagina/valores/segundacategoria/imp_2da_abril2017.htm

coordinar los espacios. También será la encargada de ver las mantenciones, arreglos y reparaciones que el centro requiera. Por último, será la encargada de llevar la contabilidad, adquisiciones de insumos y pago a proveedores.

Perfil del cargo: Se necesita un Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas o contador auditor.

- **Jefe de aceleración:**

Objetivo del cargo: Ser el responsable del apoyo a emprendimientos y de los procesos de aceleración que OPEN ofrezca. Su función principal es coordinar los procesos de aceleración con los encargados de cada corporación para así poder satisfacer a todas las empresas del grupo y a los emprendimientos de cada corporación que estén trabajando con algún otro integrante de OPEN. Será el encargado de organizar las asesorías y ayudas a los emprendimientos. Por otro lado, será el encargado de ver las ventas de cada emprendimiento para FIT interno (generando algún ahorro a una corporación) y FIT externo (si se genera alguna venta por medio de una corporación). Será el encargado de generar el indicador o KPI de FIT.

Perfil del cargo: Se necesita un Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero comercial con experiencia en innovación.

- **Jefe de comunicación:**

Objetivo del cargo: Ser el responsable de las comunicaciones externas e internas de OPEN, también juega el rol de Community manager. Su función principal es coordinar las comunicaciones de OPEN y del centro de emprendimiento, para esto tendrá que coordinarse con las distintas áreas de comunicación para tener una vocería en conjunto de OPEN. También será encargado de la mantención de plataformas de OPEN (página web, redes sociales, revistas, entre otras). Por otro lado, tendrá que apoyar a los emprendimientos de OPEN en el área de comunicación, es decir, cualquier nota que se haga de alguna de las soluciones OPEN tiene que entregar ayuda, si algún emprendimiento quiere salir en algún medio de comunicación también se le tiene que brindar apoyo.

Perfil del cargo: Se necesita un Periodista.

- **Scout:**

Objetivo del cargo: Ser el responsable de la búsqueda de proyectos y emprendimientos para OPEN. Su función es realizar una exhaustiva búsqueda de proyectos que satisfaga las necesidades de las corporaciones de OPEN, también debe coordinar el levantamiento de las necesidades y problemas que las corporaciones de OPEN puedan tener. Para hacer todas estas actividades el scout puede solicitar información a los scouts de las otras corporaciones, también el scout de OPEN es el encargado de coordinar estas tareas con cada corporación y solicitar el levantamiento de necesidades y problemas de los socios.

Perfil del cargo: Se necesita un Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

- **Analista de finanzas:**

Objetivo del cargo: Dar apoyo al jefe de administración en el área de finanzas. Su función principal es llevar a cabo las tareas contables y financieras de OPEN.

Perfil de cargo: se necesita un contador auditor, administrador de empresas o ingeniero comercial.

- **Asistente:**

Objetivo del cargo: dar apoyo al jefe de administración en el área de logística de OPEN. Su función principal es apoyar en lo relacionado en las operaciones internas del centro de emprendimiento. También este cargo tiene que hacer de recepcionista del centro.

Perfil del cargo: Administrador de empresas.

- **Practicante:**

Objetivo del cargo: Dar apoyo al área de aceleración en sus labores con emprendimientos. Su función será apoyar en los distintos procesos de aceleración que OPEN esté brindando a emprendimientos, será el encargado de agendar reuniones para asesorías y de exposición de resultados.

Perfil del cargo: Se necesita a un estudiante de cuarto o quinto año de Ingeniería Comercial o Ingeniería civil Industrial.

19. Plan económico y financiero

a. Ingresos

Los ingresos de OPEN corresponden a las 3 tarifas fijadas para las corporaciones socias en el plan de marketing. Las tarifas son cuotas anuales y corresponden a las siguientes:

- **Membresía:** corresponde al pago que las corporaciones entregan para poder utilizar los servicios de OPEN. Con este pago se financiarán las actividades realizadas en el centro, el pago de remuneraciones, entre otras cosas. La membresía anual corresponde a **\$63.000.000** en pagos de 3 cuotas de **\$21.000.000**. El ingreso total por membresía corresponde a **\$315.000.000**.
- **Arriendo del centro de innovación OPEN:** Corresponde al arriendo del uso de los espacios utilizados por las corporaciones y emprendimientos, este pago incluirá el arriendo del espacio físico, gastos básicos, gastos comunes, servicios de aseo, servicio de seguridad, conectividad. Para esto, se cobrará la suma de 0,7 UF por metro cuadrado. El arriendo total del edificio corresponde a **952,73UF** por 1383,1m2 totales, el valor total en pesos corresponde a **\$25.931.883** mensuales y a **\$311.182.591** anuales.
- **Aporte a Venture capital corporativo OPEN:** Corresponde al aporte que cada socio tiene que entregar para un fondo de inversiones propio de OPEN, que tenga la posibilidad de invertir en algún proyecto que beneficio al grupo o a las empresas socias. El objetivo del fondo es comprar empresas que tengan potenciales de crecimiento para poder tener un aumento en el precio de la acción de la empresa comprada. Para poder financiar el Venture Capital, cada corporación tiene que aportar de forma anual \$60.000 USD, para así poder juntar entre 5 socios \$300.000 USD al año. Este monto es para poder tener un fondo que pueda comprar 3 emprendimientos al año. En pesos corresponde a **\$200.000.000** anuales y **\$40.000.000** mensuales, los cuales se pagarán en 3 cuotas de **\$13.333.333**.

- **Ingresos extraordinarios:** Los ingresos extraordinarios son los correspondientes a los que no están relacionados con cuotas fijas anuales o mensuales. Estos pueden ser dividendos de acciones, ventas de empresas del portafolio, arriendos de espacios, donaciones, aportes, entre otros.

b. Estructura de costos

Para mostrar una estructura de costos más consistentes y detallada se explicarán de forma mensual.

i. Costos fijos

Al no producir bienes tangibles ni generar servicios de forma masiva, los costos fijos son los más importantes dentro de la estructura de gastos de OPEN, en general estos corresponden a arriendos y alquileres, Recursos humanos, Conectividad, máquina de café, cuota consultas legales, recursos humanos. La distribución de costos fijos es la siguiente:

ITEM	Concepto		Monto anual	Precio Mes
OPEX				
Centro Overhead	Alquiler (arriendo + seg + aseo)		\$311.182.591	\$25.931.883
	Conectividad		\$33.000.000	\$2.750.000
	Agua, Café y dispensadora		\$6.000.000	\$500.000
	Total		\$350.182.591	\$29.181.883
Servicios informáticos	Hosting		\$3.600.000	\$300.000
	Total		\$3.600.000	\$300.000
Comunicaciones	Suscripciones radio		\$2.000.000	\$166.667
	Periódicos		\$600.000	\$50.000
	Total		\$2.600.000	\$216.667
Administrativos	Consulta Legal		\$30.400.000	\$2.533.333
	Seguros		\$2.000.000	\$166.667
	Comisiones bancarias, IVA		\$25.000.000	\$2.083.333
	Total		\$57.400.000	\$4.783.333
Recursos Humanos	8 trabajadores		\$142.600.000	\$11.883.333
	Total		\$142.600.000	\$11.883.333
	OPEX Fijo Totales		\$556.382.591	\$46.365.216

Tabla 2: Costos Fijos OPEN

Los costos de “Centro Overhead” corresponde a los relacionados al funcionamiento e infraestructura del centro. Los servicios informáticos corresponden al servidor de datos y página web. El ítem de comunicaciones corresponde pagos por suscripciones de periódicos y programas de radio. El ítem “administrativo” corresponde a pagos fijos de temas como abogados, seguros de edificios, pago de IVA y comisiones de instituciones financieras. El ítem de “recursos humanos” corresponde al pago de remuneraciones.

ii. Costos Variables

Los costos variables son menores que los costos fijos y estos corresponden a actividades que se realicen en OPEN para amplificar los beneficios a las corporaciones y desarrollos de los emprendimientos, estos pueden ser eventos, artículos de merchandising, catering, caja chica para rendición de boletas y movilizaciones (taxis). En la siguiente tabla se pueden observar el detalle de estos costos aproximados, para calcularlos se ocupa el presupuesto y gastos que utiliza Telefónica en su área de innovación como referencia.

ITEM	Concepto		Monto anual	Precio Mes
OPEX				
Acceleration Services	Sales & Pitch Training		\$15.000.000	\$1.250.000
	Strategic & Investor Coaching		\$10.000.000	\$833.333
	Mentorías		\$3.000.000	\$250.000
	Total		\$28.000.000	\$2.333.333
Scouting & PR	Evento		\$4.000.000	\$333.333
	Showcase		\$6.000.000	\$500.000
	Merchandising		\$4.000.000	\$333.333
	Catering eventos		\$4.000.000	\$333.333
	Total		\$18.000.000	\$1.500.000
Comunicaciones	Evento		\$6.000.000	\$500.000
	Total		\$6.000.000	\$500.000
Operating Cost	Caja Chica		\$6.000.000	\$500.000
	Movilización		\$1.500.000	\$125.000
	Auditoría	E&Y	\$5.600.000	\$466.667
	Total		\$13.100.000	\$1.091.667
OPEX Totales			\$65.100.000	\$5.425.000

Tabla 3: Costos Variables

Los costos de “aceleration services” corresponden a gastos realizados para ayudar y hacer escalar a los emprendimientos; los costos de “scouting &PR” corresponden a gastos relacionados con la búsqueda de nuevos emprendimientos y búsqueda de problemas dentro de las corporaciones. Los costos de “comunicaciones” corresponden a eventos relacionados con la promoción de OPEN. El ítem de “Operation Cost” corresponden a costos administrativos y operacionales relacionados con el funcionamiento de OPEN.

c. Inversión

La inversión corresponde al monto que se va gastar en activos tangibles e intangibles que ayudarán al funcionamiento de OPEN. También se encontrarán las inversiones a emprendimientos que OPEN realice.

i. Inversiones Operacionales:

Corresponden a las inversiones necesarias para las operaciones de OPEN. Estas inversiones corresponden a los arreglos necesarios para que el centro de OPEN funcione (sillas, escritorios, computadores, proyectores, etc.), reparaciones y mejoras del centro. En la siguiente tabla se puede observar el detalle de las inversiones operacionales.

CAPEX			
ITEM	Concepto	Posibles Empresas	Monto anual
Reparaciones y construcciones	Constructora habilitación oficinas		\$25.000.000
		Total	\$25.000.000
Mobiliario de oficinas	Sillas 150		\$7.498.500
	Muebles y estantes (8)		\$1.200.000
	Escritorios y mesas		\$9.650.000
	Total	\$18.348.500	
Computadores	10 computadores		\$5.000.000
Pantallas	4 televisores 50"		\$1.200.000
Proyectores	8 proyectores		\$3.200.000
		Total	\$9.400.000
		Total Capex	\$52.748.500

Tabla 4: Inversiones Operacionales

ii. Inversiones financieras de portafolio:

Corresponde a las inversiones relacionadas con la compra de nuevos emprendimientos, empresas y proyectos para incluir en el portafolio de soluciones de OPEN. Se espera que estas inversiones puedan solucionar en parte los problemas de las corporaciones socias y que tengan alguna rentabilidad financiera. Tal como se explicó en puntos anteriores estas inversiones se realizarán por medio de un fondo de inversiones o Venture Capital corporativo de OPEN que tomará porcentajes de entre el **5 y 10%**, en tickets de **\$75.000 USD a \$150.000 USD**, será un fondo renovable, el aporte no solo será en efectivo, puede existir la posibilidad de que se le entreguen servicios a los emprendimientos y estos sean valorados. El fondo total será de **\$198.300.000** anuales, de los cuales cada corporación socia aportará **\$39.660.000**. La distribución del fondo en un año corresponderá a lo siguiente (referencial):

	Inversión	Monto inversión USD	Monto Inversión pesos
Inversión financiera	Empresa 1	\$90.000	\$59.490.000
	Empresa 2	\$75.000	\$49.575.000
	Empresa 3	\$80.000	\$52.880.000
	Empresa 4	\$55.000	\$36.355.000
		\$300.000	\$198.300.000

Tabla 5: Inversiones financieras.

Esta tabla muestra la compra de 4 empresas con inversiones entre los \$55.000 a 90.000 USD.

d. Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a los activos que OPEN necesita para poder funcionar en el corto plazo. La fórmula del capital de trabajo corresponde a:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

En la siguiente tabla se puede observar el valor de los activos circulantes (corresponden a todos los ingresos obtenidos) y pasivos circulantes acumulados (corresponden a todos los gastos realizados) en los primeros doce meses (2 meses en el año cero y 10 meses en el año 1).

Activo Circulante	\$852.999.208
Pasivo Circulante	\$-797.919.425
Capital de Trabajo	\$55.079.785

Tabla 6: Capital de trabajo

Se puede observar que el capital de trabajo para OPEN en el periodo anteriormente descrito es de \$55.079.785, es decir, después de todos los gastos sobra esa cantidad. Este es el capital necesario para cubrir las obligaciones iniciales. Con esto se puede observar que en los primeros 12 meses se financia OPEN con las cuotas de membresía.

e. Depreciación

Para el cálculo de la depreciación se utilizó la tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado del SII¹⁰. Se realizó la depreciación normal de los bienes invertidos operacionales. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

Artículos	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constructora habilitación oficinas	10	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
Sillas 150	7	\$1.071.214	\$1.071.214	\$1.071.214	\$1.071.214	\$1.071.214
Muebles y estantes	7	\$171.429	\$171.429	\$171.429	\$171.429	\$171.429
Escritorios y mesa	7	\$1.378.571	\$1.378.571	\$1.378.571	\$1.378.571	\$1.378.571
10 computadores	6	\$833.317	\$833.317	\$833.317	\$833.317	\$833.317
4 televisores 50"	6	\$199.993	\$199.993	\$199.993	\$199.993	\$199.993
8 proyectores	7	\$457.131	\$457.131	\$457.131	\$457.131	\$457.131
Total		\$6.611.656	\$6.611.656	\$6.611.656	\$6.611.656	\$6.611.656

Tabla 7: Depreciaciones

f. Valor residual

El valor residual del activo fijo operacional se calculó bajo el concepto de perpetuidad, y corresponde a \$258.989.265 en valor presente. Para esto, se utilizaron las fórmulas de Valor residual y valor residual actual que se presentan a continuación:

¹⁰ Tabla de vida útil del SII 2017 http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm.

$$\text{Valor Residual (VR)} = \text{UFC}_n \times \frac{(1+g)}{(d-g)}$$

$$\text{Valor Residual Actual} = \frac{\text{Valor Residual}}{(1+d)^n}$$

Donde:

- UFC_n = Último flujo de caja (\$20.115.671)
- d = tasa de descuento (11%, tasa de descuento utilizada por Telefónica)
- g = tasa de crecimiento (3%, utilizado para crecimiento de ingresos)
- $n = 5$

Los resultados obtenidos corresponden a:

Valor Residual	\$258.989.265
VR actual	\$153.697.523

El valor residual se calcula como una proyección a perpetuidad del último flujo de caja que en este ejercicio corresponde a \$20.115.671 en el año 5. El valor residual actual corresponde al valor residual del año 5 llevado al presente. Por lo tanto, corresponde a \$258.989.265 el valor final esperado de los activos.

g. Flujos de Caja

Para tener claridad en los flujos de dinero que OPEN necesita, es necesario crear el flujo de caja de las operaciones del grupo, que corresponde a los flujos de entrada y de salida. En este flujo de caja solo se encuentra los ingresos directos de la operación del grupo, que son las cuotas entregadas por sus socios. En este caso se hicieron dos flujos de caja, uno puro (sin préstamos) y uno con financiamiento (préstamos sin interés por un año de Telefónica para pagar operaciones del año 0). Se ordenaron los ingresos anteriormente explicados, luego las inversiones, los gastos fijos, gastos operacionales, gastos en recursos humanos. Luego se calculó la utilidad del periodo sin depreciación EBITDA, después se calculó la utilidad antes de impuestos e intereses EBIT. Luego se calcularon los impuestos respectivos para calcular la utilidad después de impuestos y para al final agregarle la depreciación. Los flujos de caja se armaron con un año 0, donde se iniciarán las operaciones y se habilitará el centro, más 5 años de operación. Los ingresos y gastos fueron los mencionados en los puntos anteriores.

i. Flujo de caja sin financiamiento

Corresponde a un flujo de cajas puro, es decir, no hay financiamiento para inversión inicial. Se puede observar que la utilidad acumulada a los 5 años proyectados de operación corresponderá a \$68.769.941.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes						
Partidas						
Total Ingresos OPEN	\$52.748.500	\$826.182.591	\$850.968.069	\$876.497.111	\$902.792.024	\$929.875.785
Total otros ingresos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

Total ingresos	\$52.748.500	\$826.182.591	\$850.968.069	\$876.497.111	\$902.792.024	\$929.875.785
Inversión	\$-52.748.500	\$-198.300.000	\$-198.300.000	\$-198.300.000	\$-198.300.000	\$-198.300.000
Gastos fijos, alquileres	\$-51.863.765	\$-413.782.591	\$-423.118.069	\$-432.733.611	\$-442.637.620	\$-452.838.748
Gastos operacionales	\$-	\$-65.100.000	\$-56.500.000	\$-61.083.577	\$-62.937.729	\$-66.082.578
Gastos RRHH	\$-8.266.667	\$-142.600.000	\$-146.878.000	\$-151.284.340	\$-155.822.870	\$-160.497.556
Gastos Totales	\$-112.878.932	\$-819.782.591	\$-824.796.069	\$-843.401.528	\$-859.698.218	\$-877.718.883
Gastos acumulados	\$-112.878.932	\$-932.661.523	\$-1.757.457.592	\$-2.600.859.120	\$-3.460.557.339	\$-4.338.276.221
Depreciaciones	\$-1.101.943	\$-6.611.656	\$-6.611.656	\$-6.611.656	\$-6.611.656	\$-6.611.656
Ingresos Acumulados	\$52.748.500	\$878.931.091	\$1.729.899.160	\$2.606.396.271	\$3.509.188.295	\$4.439.064.079
EBITDA	\$-60.130.432	\$6.400.000	\$26.172.000	\$33.095.583	\$43.093.806	\$52.156.902
EBIT	\$-61.232.375	\$-211.656	\$19.560.344	\$26.483.927	\$36.482.150	\$45.545.246
Utilidad acumulada	\$-61.232.375	\$-61.444.031	\$-41.883.687	\$-15.399.759	\$21.082.391	\$66.627.637
Impuesto	\$-	\$-	\$4.890.086	\$6.620.982	\$9.120.537	\$11.386.312
Utilidad después de impuesto	\$-61.232.375	\$-211.656	\$14.670.258	\$19.862.945	\$27.361.612	\$34.158.935
Utilidad + Depreciación	\$-60.130.432	\$6.400.000	\$21.281.914	\$26.474.601	\$33.973.268	\$40.770.590
Utilidad acumulada	\$-60.130.432	\$-53.730.432	\$-32.448.519	\$-5.973.917	\$27.999.351	\$68.769.941

Tabla 8: Flujo de caja de Operación de OPEN

Se puede observar que el año cero y año 1 las operaciones de OPEN tienen utilidad negativa, es decir, no hay excedentes entre las cuotas y lo proyectado en gastos.

ii. Flujo caja con financiamiento

Corresponde a un flujo de caja que incluye un financiamiento de la inversión inicial, en este caso, Telefónica entrega un préstamo sin interés para cubrir el capital de trabajo para la inversión y costos iniciales (\$55.079.785). Se puede observar que la utilidad acumulada a los 5 años proyectados de operación corresponderá a \$82.539.887.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes						
Partidas						
Total Ingresos OPEN	\$ 52.748.500	\$ 826.182.591	\$ 850.968.069	\$ 876.497.111	\$ 902.792.024	\$ 929.875.785
Total otros ingresos	\$ 55.079.785	\$	\$ -	\$ -	\$ -27.539.893	\$ -27.539.893
Total ingresos	\$ 107.828.285	\$ 826.182.591	\$ 850.968.069	\$ 876.497.111	\$ 875.252.132	\$ 902.335.892
Inversión Operacional y financiera	\$ -52.748.500	\$ -198.300.000	\$ -198.300.000	\$ -198.300.000	\$ -198.300.000	\$ -198.300.000
Gastos fijos, alquileres	\$ -51.863.765	\$ -413.782.591	\$ -423.118.069	\$ -432.733.611	\$ -442.637.620	\$ -452.838.748
Gastos operacionales	\$ -	\$ -65.100.000	\$ -56.500.000	\$ -61.083.577	\$ -62.937.729	\$ -66.082.578
Gastos RRHH	\$ -8.266.667	\$ -142.600.000	\$ -146.878.000	\$ -151.284.340	\$ -155.822.870	\$ -160.497.556
Gastos Totales	\$ -112.878.932	\$ -819.782.591	\$ -824.796.069	\$ -843.401.528	\$ -859.698.218	\$ -877.718.883
Gastos acumulados	\$ -112.878.932	\$ -932.661.523	\$-1.757.457.592	\$-2.600.859.120	\$-3.460.557.339	\$-4.338.276.221

Depreciaciones	\$ -1.101.943	\$ -6.611.656	\$ -6.611.656	\$ -6.611.656	\$ 6.611.656	\$ -6.611.656
Ingresos Acumulados	\$ 107.828.285	\$ 934.010.876	\$ 1.784.978.945	\$ 2.661.476.056	\$ 3.536.728.187	\$ 4.439.064.079
EBITDA	\$ -5.050.647	\$ 6.400.000	\$ 26.172.000	\$ 33.095.583	\$ 15.553.913	\$ 24.617.009
EBIT	\$ -6.152.590	\$ -211.656	\$ 19.560.344	\$ 26.483.927	\$ 8.942.257	\$ 18.005.354
Utilidad acumulada	\$ -6.152.590	\$ -6.364.246	\$ 13.196.098	\$ 39.680.026	\$ 48.622.283	\$ 66.627.637
Impuesto	\$ -	0	\$ 4.890.086	\$ 6.620.982	\$ 2.235.564	\$ 4.501.338
Utilidad después de impuesto	\$ -6.152.590	\$ -211.656	\$ 14.670.258	\$ 19.862.945	\$ 6.706.693	\$ 13.504.015
Utilidad + Depreciación	\$ -5.050.647	\$ 6.400.000	\$ 21.281.914	\$ 26.474.601	\$ 13.318.349	\$ 20.115.671
Utilidad acumulada	\$ -5.050.647	\$ 1.349.353	\$ 22.631.266	\$ 49.105.868	\$ 62.424.216	\$ 82.539.887

Tabla 9: Flujo de caja OPEN con presupuesto

iii. Análisis de flujos

Para los dos Flujos de Caja de OPEN, sin financiamiento y con financiamiento, anteriormente explicados, se han descontado a la tasa del 11%, que corresponde a la tasa que Telefónica Chile utiliza para la evaluación de proyectos relacionados a soluciones digitales. Es por ello, se calculan los siguientes indicadores, VAN, IVAN, TIR, PRC (periodo de recuperación de capital).

Sin Financiamiento		Con Financiamiento	
Tasa	11%	Tasa	11%
Van	\$28.840.817,35	Van	\$58.056.877,85
TIR	24,60%	TIR	221%
IVAN	0,02761873	IVAN	0,055596803
PRC	Al año 4	PRC	Al año 3

Tabla 10: Análisis de flujo de caja

En las tablas resúmenes anteriores se pueden observar los indicadores nombrados. Se puede observar que el VAN es positivo en ambos casos y es mayor cuando existe financiamiento. Es importante destacar que ambas TIR son mayores que la tasa de descuento utilizada, también la TIR y el IVAN también aumenta cuando hay financiamiento. El periodo de recuperación de capital disminuye cuando hay financiamiento, sin financiamiento son 4 años y con financiamiento baja a 3 años en recuperar la inversión. Se puede concluir que el préstamo sin interés que Telefónica ofrece hace que el proyecto sea más rentable, ya que mejoran los indicadores y aumenta la liquidez.

h. Análisis de sensibilidad

Se necesita determinar cuáles son las variables críticas en el modelo de negocio de OPEN y como son afectados los ratios e indicadores anteriormente descritos. Para esto, se ha decidido realizar un análisis de sensibilidad del modelo anterior con financiamiento mostrado en la siguiente tabla:

Aumento en 20% de los costos		Disminución en 20% de los costos	
Tasa	11%	Tasa	11%
VAN	\$-416.805.279,18	VAN	\$413.022.360,37
TIR	Nulo	TIR	1444%

IVAN	-0,399143766	IVAN	0,395521143
PRC	No se recupera	PRC	Al año 0
Aumento en 20% de los Ingresos		Disminución en 20% de los ingresos	
Tasa	11%	Tasa	11%
VAN	\$524.826.485,62	VAN	\$-588.136.444,29
TIR	802%	TIR	Nulo
IVAN	0,502587732	IVAN	-0,563215024
PRC	Al año 0	PRC	Al año 0

Tabla 11: Análisis de sensibilidad

Se puede observar que al aumentar un 20% los costos, con los ingresos entregados por las cuotas no se financia OPEN, tiene un VAN negativo, la TIR es nula porque se gasta más de lo que ingresa y el modelo es insostenible. En este escenario se está perdiendo 0,4 de VAN por cada peso invertido. Cuando se disminuyen los costos en un 20%, el VAN aumenta, el proyecto tiene una TIR de 1444% y por cada peso invertido se entregan 0,39 de VAN. La inversión se recupera al año, porque con los aportes se financia todo. Cuando aumenta el 20% de los ingresos, aumenta el VAN casi 10 veces, la TIR aumenta casi 4 veces y por cada peso invertido se perciben 0,5 unidades de VAN, la inversión se recupera en menos de un año. Cuando disminuyen los ingresos en un 20%, entrega un VAN negativo de más de 550 millones, la TIR es nula porque nunca el VAN es cero, la inversión nunca se recuperará, esto se debe porque los ingresos no alcanzan para cubrir los costos y se hace insostenible.

i. FIT e ingresos indirectos

Fuera del modelo de negocios de OPEN de ingresos por medio de membresías de parte de los socios, existen otros ingresos que no son percibidos por OPEN directamente, es decir, ingresos que no son facturados ni ingresados por el grupo. Estos nuevos ingresos son percibidos por las corporaciones socias, y corresponden a alguna venta de alguna solución que entregue algún proyecto de OPEN (FIT externo), algún ahorro o mejora de algún proceso que se perciba por alguna solución entregada por un emprendimiento de OPEN (FIT interno).

Estos ingresos no se contabilizan en el flujo de cajas ni en las operaciones de OPEN porque son ingresos de las corporaciones que utilizan la solución. Sin embargo, para contabilizarlos de forma de referencia es necesario revisar las facturaciones netas que los emprendimientos tengan con las empresas socias y revisar cuánto fue el FIT del portafolio de OPEN con sus socios. Para contabilizarlos es necesario indicar que el FIT interno se penalizará en un 20%, es decir, solo el 80% del FIT interno entrará en este cálculo. El FIT externo entra de forma completa. Este cálculo de FIT es referencial y no corresponden a ingresos para OPEN, sirven como referencia y métrica del aporte que el grupo está entregando a sus corporaciones socias. Las empresas que se incluirán en este cálculo corresponden al portafolio de OPEN, es decir, las que pertenecen al fondo de inversión que los socios aportan, emprendimientos o proyectos que las corporaciones socias tenga y que estén trabajando con alguna otra empresa socia de OPEN.

A continuación, se encuentra una proyección a 5 años de ingresos por FIT interno y externo de proyectos que OPEN podría tener a modo de ejemplo la distribución de los ingresos a todas las corporaciones socias, es decir, el valor representa a la suma de los ingresos para cada corporación.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas						
Empresa 1				\$50.000.000	\$75.880.064	\$272.878.125
Empresa 2						
Empresa 3		\$1.200.000	\$10.000.000	\$25.000.000	\$50.000.000	\$62.500.400
Empresa 4					\$24.000.000	\$38.000.000
Empresa 5				\$32.000.000	\$55.000.000	\$75.000.000
Empresa 6		\$3.000.000			\$245.726.231	\$302.389.193
Total FIT interno		\$3.360.000	\$8.000.000	\$85.600.000	\$360.485.036	\$600.614.174
Empresa 1						
Empresa 2		\$6.300.000		\$20.000.000	\$74.000.000	\$146.433.663
Empresa 3			\$5.000.000	\$50.300.200	\$108.374.189	\$279.215.637
Empresa 4				\$10.500.000	\$20.000.000	\$73.141.886
Empresa 5						
Empresa 6						\$5.000.000
Total FIT Externo		\$6.300.000	\$5.000.000	\$80.800.200	\$202.374.189	\$503.791.185
Total ingresos	\$-	\$9.660.000	\$13.000.000	\$166.400.200	\$562.859.225	\$1.104.405.359

Este registro será la métrica de medición de que tan efectivo está siendo la labor de OPEN para la creación de nuevos negocios para los socios. Los datos fueron tomados de referencia de la aceleradora de negocios Wayra de Telefónica, sirven para mostrar el cálculo que se realiza en FIT.

20. Conclusiones

Crear un grupo de trabajo entre corporaciones para potenciar el trabajo con emprendimientos, puede ser una tarea muy compleja y a veces poco conocida. Las corporaciones en Chile están declarando que es necesario trabajar con innovación abierta y buscar nuevos negocios en proyectos ligados a la innovación corporativa y más específicamente en emprendimientos, debido a que son empresas mucho más flexibles que las grandes corporaciones.

Existe un real interés y necesidades de crear un grupo de trabajo colaborativo entre corporaciones, se perdió el miedo de trabajar entre ellas, ya que es la única manera de no quedarse obsoleto frente a la revolución tecnológica, es por ello, que se quiere tener algún socio o Partner para apoyarse, el individualismo solo va a lograr que las corporaciones no se transformen de forma inmediata para poder hacer frente a las nuevas competencias que están apareciendo en el mapa como las GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple).

Se puede observar que en Chile si existe el fenómeno de emprendimiento e innovación abierta corporativa, existe un desarrollo en Corporate Startup Engagement (CSE), que corresponde a la interacción que las corporaciones tienen con los emprendimientos. En este trabajo se realizó una

investigación cualitativa, que ayudó a levantar esta información y dejar en claro que el desarrollo de CSE si es importante, también se descubrió que existen empresas que poseen procesos de apoyo a emprendimientos por medio de aceleración de proyectos y quieren tener a los emprendedores como partners y proveedores para involucrarlos con sus negocios.

Por otro lado, se descubrió qué para poder armar el grupo, es necesario tener socios de las industrias de las telecomunicaciones, energía, banca, Retail y manufactura de muebles, que también son industrias muy afectada por la aparición de las empresas GAFA. También se concluyó que los 5 socios fundadores deberían depender de cada una de esas industrias.

Los clientes del Grupo serán las corporaciones anteriormente nombradas y los emprendimientos. La propuesta de valor para las corporaciones será que el grupo ayude al proceso de transformación en su industria y ayudar a mantener la relevancia que poseen en sus respectivos mercados, la propuesta de valor para emprendimientos corresponde a que se pueda entregar la opción de crecimiento, escalabilidad y aumento en las ventas gracias a la entrega de apoyo de las corporaciones. La relación con el cliente se basa en una buena comunicación con corporaciones y emprendimientos, también se basa en el cumplimiento de las metodologías y métricas de medición de las actividades que se realicen. Las fuentes de ingresos son las cuotas que cada corporación socia debe pagar para el funcionamiento del grupo. Las actividades claves corresponden a las reuniones de interacción entre emprendimientos y corporaciones, también incluye las reuniones de trabajo de los proyectos, donde se incluyen los servicios de aceleración y venta a otras corporaciones. Los Socios claves corresponden asesores, mentores, fondos de inversiones, universidades, entre otras. La estructura de costos se basa en gastos de personal, asesorías, inversiones financieras y gastos del centro.

La estrategia del grupo se basa en escalar a los emprendimientos y transformar a las corporaciones buscando nuevos negocios. Se espera posicionar al grupo mostrando las ventajas del trabajo en conjunto. El grupo se denomina OPEN, y se ubicará en un edificio administrado por Telefónica, que para su uso se cobrará un arriendo a los socios. Este se llamará OPEN Corporate Innovation Center y es donde se realizarán todas las actividades relacionadas con el grupo. Para el normal funcionamiento se desarrolló un plan operativo donde se explican los distintos procesos que se realizarán, como asesorías de aceleración, eventos de difusión, control y administración del centro de innovación, adquisiciones, presupuesto del grupo, proceso de búsquedas, entre otras cosas. También se creó un plan de recursos humanos donde se explica la estructura organizacional de OPEN. El equipo será liderado por el Director Operacional de Open y el jefe de administración estará a cargo de todas las operaciones y logística del grupo en el centro.

Se calcularon los costos fijos, costos variables, ingresos, inversión, capital de trabajo, depreciaciones y con esto se realizó un flujo de caja, del cual se desprende que el proyecto es rentable. El proyecto tiene VAN positivo y la inversión se recupera en 3 años. También se realizó un análisis de sensibilidad, el cual arrojó que un aumento en los costos y baja en los ingresos hace que el proyecto deje de ser rentable. El presupuesto total de OPEN incluyendo OPEX (\$621.482.591), CAPEX (\$52.748.500) y Financial Investment (\$198.300.000) para el primer año corresponde a \$870.131.091.

Por otro lado, se puede decir que existen ingresos indirectos que OPEN generará, estos son los relacionados al FIT de las corporaciones con los proyectos de los emprendimientos. Serán indirectos porque estas ventas no serán facturadas por el grupo, pero si serán por las corporaciones

que reciban la solución y la utilicen. Se puede concluir que estos serán los recursos e ingresos más importantes generados por el apoyo de OPEN para las corporaciones.

Se puede concluir que OPEN si puede ser beneficioso para las corporaciones, aportará valor a todos sus socios y ayudará a encontrar emprendimiento que puedan favorecer a sus distintos negocios. OPEN es una nueva manera de poder compartir esfuerzos y recursos entre corporaciones y emprendimientos, para así poder generar una relación de cooperación entre los socios que poseen problemas similares y que al aliarse pueden resolverlos de manera óptima. Existe interés de otras corporaciones de participar en la iniciativa y el ecosistema de emprendimiento está buscando nuevas maneras de apoyar a los startups.

El ecosistema de emprendimiento necesita que las corporaciones trabajen con emprendimientos y apoyen las labores que las entidades realizan para apoyarlos. Es importante que las empresas trabajen entre ellas y hagan un esfuerzo en conjunto para apoyar a emprendimientos y así hacerlos crecer y escalar. Las corporaciones se verán beneficiadas por la posibilidad de aumentar su catálogo de productos o al recibir alguna mejora en alguno de sus procesos, gracias a los emprendimientos comunes de OPEN o de alguna corporación socia.

21. Bibliografía

- 500 Corporations “How do the Worlds Biggest Companies deal with the startups revolution?” INSEAD: The Business School for the World. Autores: Arnaud Bonzom, Serguei Netessine.
- Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations
- Open Axel: “Opening Acceleration Across Europe” White Paper on the connection between startups and industry, 10 de octubre del 2013
- Wayra Chile. (2015). The Wayra Way – Chile.
- OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Tercera edición.
- Aboitiz, I. (2015). Identificación de las causas de la baja inversión privada en la aceleradora de negocios Wayra. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile.
- Contreras, e y Diez (2015) “Diseño y evaluación de proyectos un enfoque integrado”, Chile.
- “Business Model Generation” de Alexander Osterwalder and Yves Pigneur
- “Innovación abierta” por Henry W. Chesbrough (Harvard, 2003).

22. Glosario

a. Conceptos importantes

- **Emprendimientos:** Emprendimiento tiene su raíz en la palabra “entrepreneur” que significa pionero y hace referencia a la capacidad de una persona para realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta (Aboitiz, 2015). Según el Global Entrepreneurship Monitor, un emprendimiento es “cualquier intento de creación de nuevos negocios o empresas, tales como el autoempleo, una nueva empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de individuos, o un negocio establecido.” (Camp, Hay y Reynolds, 1999, p. 3). Dentro de los tipos de emprendimiento se destacan los emprendimientos motivados por necesidad y los motivados por oportunidad. El primero busca responder a las necesidades de una persona que no logró encontrar otra opción de emplearse en el mercado laboral, es decir, se vieron forzados a emprender. El segundo se inicia tras la identificación de una oportunidad.
- **Startup:** Corresponde al término utilizado para empresas que estén emergiendo o recién fundándose. Se relaciona el término a empresas emergentes relacionadas al mundo de la tecnología. Los startups por lo general comienzan como una idea de negocio creativo, y el paso inmediato es agregar diferenciación a dicha idea a través de la innovación, para finalmente emprender el negocio. Se relacionan con empresas con alta capacidad de escalabilidad y con potencial de ser un negocio disruptivo.
- **Scale Up:** Corresponde al término utilizado para empresas más maduras que un startup, que está en proceso de crecimiento y expansión en términos de acceso a mercados, ingresos, valor de las empresas, número de funcionarios, número de clientes, entre otros.
- **Fit:** Corresponde a la interacción que los emprendimientos tengan con alguna corporación. Esto puede ser de dos clases, FIT interno, que corresponde a alguna eficiencia o producto que sea ofrecido por un emprendimiento y que ayude a mejorar algún proceso que sea utilizado en una corporación socia. La segunda clase de FIT es el externo, que corresponde a ventas que se puedan realizar mediante las distintas corporaciones, es decir, la corporación

agrega a su catálogo de soluciones el producto o servicio del emprendimiento, y este es comercializado mediante la fuerza de ventas de la corporación.

b. Modelos de innovación

El término innovación se refiere a algún cambio que sea novedoso y que genere alguna ventaja competitiva. La innovación aboga a aumentar la productividad en algún proceso o negocio. Esto tiene como objetivo aumentar el beneficio a nivel del productor o negocio y al consumidor final. Los modelos de innovación pueden considerar las iniciativas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Puede ser de dos tipos:

Innovación cerrada

El término de innovación cerrada está relacionado con investigar, desarrollar y crear nuevos productos o servicios dentro de alguna empresa. Este modelo está relacionado con el trabajo interno que las empresas pueden hacer para poder mejorar sus procesos productivos o encontrar nuevos proyectos. En este caso, los mismos empleados generan nuevas ideas o proyectos que ayuden a la empresa.

Innovación abierta

Es una estrategia de innovación que toma recursos externos a la organización para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos. El objetivo de esta estrategia es poder buscar nuevos conocimientos y soluciones a los problemas de las organizaciones. En inglés el término es Open Innovation y fue acuñado por Henry Chesbrough en su libro *Innovación Abierta* (Harvard, 2003).

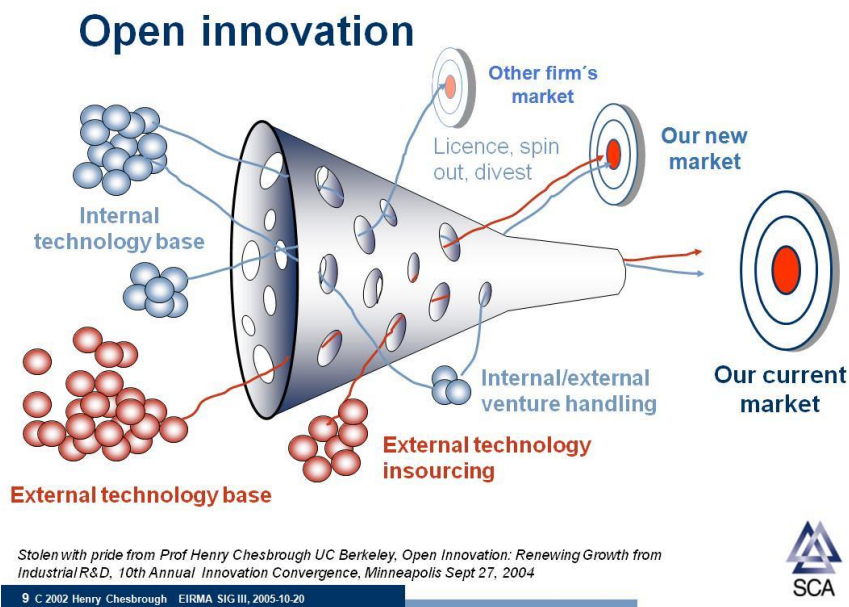


Ilustración 9 Funnel de innovación abierta

Funnel de innovación abierta: se puede observar el flujo de los proyectos o ideas en el caso de metodologías de innovación abierta, este flujo no es lineal y responde a la libertad que se da con las ideas que entran. Estas pueden entrar en la organización o salir de la organización, todo depende de las necesidades que la organización que ocupe esta metodología tenga.

23. Anexos

a. Metodología:

Textos:

- Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations, Author: Valerie Mocker, Simona Blell and Christopher, Nesta.

The collaboration between corporates and startups, as well as early-stage scaling businesses, has never been so crucial. As this report reflects, much has occurred in the past few years in the creation of a greater number of partnerships, incubators and hubs by larger companies to foster closer working relationships between the startup and early-stage, high-growth business community. This has led to innovation, new products and new services within the larger corporate alongside engendering better sales and supply chain opportunities to the smaller business. The case studies within this report highlight some excellent examples of such collaboration and are exemplars for others to follow.

- Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration, Nesta.
The collaboration between corporates and startups, as well as early-stage scaling businesses, has never been so crucial. As this report reflects, much has occurred in the past few years in the creation of a greater number of partnerships, incubators and hubs by larger companies to foster closer working relationships between the startup and early-stage, high-growth business community. This has led to innovation, new products and new services within the larger corporate alongside engendering better sales and supply chain opportunities to the smaller business. The case studies within this report highlight some excellent examples of such collaboration and are exemplars for others to follow.
- Corporate Accelerator: design principles for building a successful, Deloitte.
- 500 Companies: Muestras las relaciones que existen entre las Startups y las grandes corporaciones, sus beneficios y complicaciones de cada una y las distintas iniciativas que existen para poder juntar a estos dos tipos de empresas.
- Open Axel: Explica lo que se hizo para crear la red de aceleradoras “Open Axel” en Europa, bajo el alero de la unión europea. Esta iniciativa duró hasta junio del 2016 gracias al financiamiento de la Unión Europea, fue encabezada por Telefónica.

b. Telefónica Open Future

Telefónica Open Future nace el año 2014 como la iniciativa de innovación abierta de Telefónica, esta nace como respuesta a la necesidad de la operadora de juntar los distintos programas que poseía hasta la fecha en esta materia, es un programa global y abierto diseñado para conectar a emprendedores, startups, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. El objetivo es orientar a la innovación hacia el desarrollo de proyectos viables, mediante un modelo que da visibilidad al talento y lo conecta con organizaciones, inversores y empresas que lo buscan.

Open Future se encuentra en 10 países en que Telefónica tiene operaciones comerciales (Chile, Colombia, Argentina, Venezuela, Reino Unido, España, Alemania, México, Brasil, Perú) con distintos tipos de programas. Esta iniciativa depende directamente del área Comercial Digital de Telefónica S.A (CCDO), esta área es responsable de impulsar el crecimiento de los ingresos a nivel

mundial a través de la implementación de una visión global de los clientes tanto en el segmento residencial como en el de empresa.

Este programa incluye iniciativas de innovación abierta en muchos niveles de penetración con la compañía, desde una plataforma de donde proyectos pueden mostrar sus productos y juntar startups, ideas o empresas para mostrar sus soluciones, hasta fondos de inversiones que pueden comprar una compañía. Los distintos programas que la iniciativa son los siguientes:

- **Plataforma Open Future.org:** plataforma online donde proyectos, startups o empresas pueden ofrecer sus soluciones y mostrarse. Al ser una plataforma Online tiene un alcance global, es un recurso creado por Telefónica, pero que cualquier persona o institución puede participar.
- **Espacios de Crowdfunding:** Son lugares donde startups o emprendimientos pueden ir a trabajar y generar redes de contactos. Son semilleros de nuevas ideas o proyectos. En Chile se encuentran 3 espacios en las siguientes ciudades, La Serena, Valdivia y Santiago, este último, es uno de los más grandes de Chile y se llama centro de emprendimiento Telefónica Open Future, se ubica en la comuna de Providencia.
- **Think Big:** programa que apoya iniciativas de carácter social. No se encuentra en Chile.
- **Talentum startup:** Programa que apoya con becas a universitarios que tengan algún proyecto o idea. No se encuentra en Chile.
- **Wayra:** Aceleradora global de startups digitales de Telefónica Open Future. Es la primera red de aceleradoras a nivel mundial que apoya el talento emprendedor del mundo de las tecnologías de la información. A la fecha tiene presencia en 11 países de Latinoamérica y Europa (Chile, Argentina, Brasil, México, Perú, Colombia, Venezuela, UK, Alemania, España). Posee 12 academias y tiene un valor total de portafolio de 16,7 millones de euros. Wayra es aceleradora más grande de Chile que entrega el 100% de sus recursos de inversión con capitales privados, en general la gran mayoría de las aceleradoras están apoyadas o cofinanciadas por CORFO. Otras aceleradoras que funcionan en Chile corresponden a:

- o UDD Ventures
- o Imagine (Microsoft)



Actualmente Wayra ha redefinido sus objetivos y procesos, es por ello, que se declara el brazo inversor de Telefónica, ya que es la iniciativa de Telefónica que invierte en emprendimientos o startups. Para más información revisar los [anexos](#) sobre Wayra.

- **Telefónica Ventures:** Fondo de inversiones de 80 millones de euros de propiedad de Telefónica en un 100%, enfocado a grandes proyectos, actualmente se ha invertido en 19 empresas.
- **Amerigo:** fondo aportante a otros fondos de inversiones tiene 200 millones de euros disponibles y ha invertido en 30 iniciativas. En Chile se encuentra presente, y es aportante del fondo Scale Capitals, Telefónica tiene el 30% aproximadamente de ese fondo y se ha invertido en 3 iniciativas en Chile.
- **Acceso a Mercados:** varias iniciativas enfocadas a la integración de startups y emprendimientos con los negocios principales de la operadora. En Chile se encuentra

Telefónica Digital Partners, que corresponde a un área de nuevos negocios que hace el nexo entre las necesidades de la compañía y las distintas soluciones que partners tecnológicos puedan entregar a la operadora.

c. Wayra y ecosistema

Las aceleradoras de negocios son instituciones que invierten y entregan apoyo a emprendimientos, esto sucede en etapas de crecimiento y profesionalización de las empresas aceleradas. Sumado la inversión, se apoyan con mentorías, asesorías y proveyendo un espacio de trabajo.

Wayra es la primera red de aceleradoras a nivel mundial que apoya el talento emprendedor del mundo de las tecnologías de la información. A la fecha tiene presencia en 11 países de Latinoamérica y Europa (Chile, Argentina, Brasil, México, Perú, Colombia, Venezuela, UK, Alemania, España). Posee 12 academias y tiene un valor total de portafolio de 16,7 millones de euros a la fecha.

Wayra es la aceleradora más grande de Chile y entrega el 100% de sus recursos de inversión de Telefónica, en general la gran mayoría de las aceleradoras están apoyadas o cofinanciadas por CORFO. Algunas aceleradoras que funcionan en Chile corresponden a:

- UDD Ventures
- Imagine (Microsoft)



Actualmente Wayra ha redefinido sus objetivos y procesos, es por ello, que se declara el brazo inversor de Telefónica, ya que es la primera iniciativa que invierte en emprendimientos o startups. Los 3 espacios de Crowdfunding de Open Future en Chile, se encuentran en las ciudades de Valdivia, La Serena y Santiago. Los dos primeros son administrados por empresas dedicadas al trabajo de espacios de coworking, Telefónica apoya estos espacios mediante branding y conectividad.

El espacio de Cowork de Santiago es el centro de emprendimiento Telefónica Open Future (CETOF), se ubica en Av. Providencia 221, Providencia, en un edificio de más de 1600 m², que alojaba las oficinas de Startup Chile (incubadora de proyectos de Corfo, que busca proyectos de todas partes del mundo y que entrega capital para hacer crecer estas empresas). Este es financiado por Telefónica, pero Startup Chile pagaba un arriendo por la utilización del espacio. El objetivo de este espacio es tener agrupados emprendimientos de etapas tempranas para tener una fuente de talento y proyectos que luego podrían ser invertidos o acelerados. Esta iniciativa la maneja el Head de nuevos negocios Sebastián Gonzalez.

El fondo de inversión AMERIGO es un fondo a nivel global, que aporta a fondos en los distintos países. En Chile este fondo es administrado por Scale capital, en el cual Telefónica tiene un 30% de participación y es el mayoritario. En esta iniciativa Telefónica no tiene decisión directa sobre lo que pasa con el fondo. Sin embargo, se les pide consejos y sugerencias de inversión. Esto es revisado por el Country Manager, el cual está en el directorio.

Tipo de organización

Telefónica Open Future Chile, depende de su casa matriz en España denominada Telefónica Open Future Global. Depende de la CCDO y todo se controla desde Madrid España, el CEO de Open

Future es Javier Placer y la directora es Ana Asegurado. Desde Open Future global se controlan los 11 países y todos los programas activos, como es en el caso de Wayra, fondos y espacios.

En cada país existe un Country Manager, que es el encargado de todas las operaciones locales de los programas Open Future y todas sus iniciativas. El country manager es el encargado de reportar al CEO y directora de la iniciativa.

En Chile Telefónica Open Future no tiene representación jurídica, pero todas las operaciones son bajo la empresa Wayra Chile tecnología e innovación LTDA (que es la aceleradora del área de innovación), es una empresa del grupo Telefónica. Su rubro son las Telecomunicaciones y sociedades de Inversión. Sus oficinas en Chile se ubican en Av. Manuel Montt 1404. Providencia. Su casa Matriz se encuentra en Madrid España. La academia Wayra sirve como oficina a Telefónica Open Future y para todas las operaciones, Wayra es el representante legal y personalidad jurídica de Telefónica Open Future. Todo el presupuesto de Telefónica Open Future y Wayra es asignado y entregado por Telefónica Open Future Global desde España.

MISIÓN, OBJETIVOS E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

Para clarificar el asunto y sabiendo la importancia de Wayra dentro del programa Open Future en Chile, se mostrarán las misiones y objetivos de ambas unidades.

Telefónica Open Future tiene como objetivo potenciar el talento de personas o equipos como emprendedor tecnológico a través de la innovación abierta.

Desde el 2014 Open Future apoya el fomento y desarrollo de talentos en emprendimientos tecnológico-digital. Se apuesta por la innovación en proyectos relacionados con nuevas tecnologías y se detecta el talento en cualquiera de las fases de madurez. Se trabaja en fortalecer las ideas, iniciativas, pymes y empresas de mayor dimensión a través del impulso, la aceleración e inversión.

Se cree que el talento emprendedor da respuesta a las demandas de una nueva era en el campo de innovación. Se cree en las personas y startups, es por ello, que se quiere ayudar gracias al mayor programa global de I+D abierta, dentro de telefónica Open Future.

Wayra tiene la misión de identificar los mejores proyectos digitales, brindar financiamiento, apoyo en gestión y soporte tecnológico, además de un espacio único en sus academias, con el fin de transformarlos en negocios exitosos y contribuir con soluciones que mejoren la calidad de vida de las personas conectándolas con sus afectos e intereses.

El objetivo es orientar a la innovación hacia el desarrollo de proyectos viables, mediante un modelo que da visibilidad al talento y lo conecta con organizaciones, inversores y empresas que lo buscan.

Visión

Se utiliza la visión de Telefónica, ya que la comparte con la aceleradora. “La vida digital es la vida, y la tecnología forma parte esencial del ser humano”.

Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas.

En Telefónica creemos que la tecnología forma parte de la vida de todos. Hoy, la conectividad no sirve sólo para relacionarnos, es esencial para nuestra vida personal y laboral.

Nuestro papel es facilitar el disfrute de la conexión, salvaguardando el uso de tus datos y dándote el control de tu vida digital. Queremos ser una ONLIFE TELCO, una telco para las personas, una telco para tu vida.”¹¹



Producto o servicios y proceso productivo o de servicios

Los productos principales de Telefónica Open Future son los que Wayra ofrece, luego lo siguen los fondos de inversiones y espacios de Cowork, para comenzar, se explicarán los de la aceleradora.

Wayra tiene dos procesos principales, el primero corresponde al scouting o búsqueda de empresas, en este proceso se deben seleccionar empresas que cumplan con los requisitos internos, tales como, que hayan facturado alguna vez, que tengan cierta capitalización, etc. En este caso se buscan proyectos interesantes para Telefónica, se espera que solucione algún problema. El segundo proceso corresponde al de aceleración, que corresponde a cuando la empresa ya entró a Wayra y se está financiando o entregando algún beneficio (como las mentorías, asesorías, nexos con telefónica, etc.).

Wayra tiene como mayor activo a las empresas que entran al proceso de aceleración. Otro producto importante de Wayra es la red de mentores y asesorías que entrega a lo largo del proceso de aceleración. También se ofrece un espacio físico (oficinas) para los emprendedores puedan estar durante un año. Por otro lado, se ofrece una amplia red de contactos que ofrece Wayra y las personas que trabajan en ella, ya que se relacionan con todo el ecosistema chileno. Esta iniciativa la lidera Felipe Perry, Head de aceleración y administrador de portafolio.

d. Historia área de innovación de Telefónica Chile

A mediados del año 2008, el área de servicios de valor agregado de Movistar se percató que existían serias complicaciones para potenciar la integración de nuevas empresas con las líneas de negocio de la operadora móvil. Existían barreras de entrada al proceso, como licitaciones y engorrosos procesos de integración con la compañía. Esto hacía que la empresa perdiera oportunidades para ofrecer nuevos servicios a los clientes, perdiendo importantes oportunidades que la competencia si estaba aprovechando.

Para combatir este problema se decidió crear una incubadora de negocios corporativa financiada en parte por fondos CORFO. Así nació Movistar Innova, la primera incubadora corporativa de Chile para desarrollar emprendimientos que aporten a las líneas de negocio de la operadora. Inició sus actividades el año 2009, con un fondo de 808 millones de pesos chilenos de los cuales 158 millones fueron aportados por CORFO. Ese año, ingresó la primera de cinco generaciones con un total de 10 emprendimientos a través de una convocatoria abierta. A lo emprendedores que se

¹¹ Visión de Telefónica, se encuentra en página web corporativa https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/nuestra-vision-valores

incorporaron se les ofreció mentorías, seguimiento y apoyo. Además, Movistar Innova promovió una política de RR.HH. especialmente confeccionada para estimular a los empleados de Telefónica que quisieran emprender. Así Movistar podía estar en directa relación con emprendimientos que estaban a la cabeza de la innovación en telecomunicaciones en Chile.

A mediados del año 2009 Telefónica Chile absorbió a Movistar Chile para integrar los negocios de telefonía móvil y fija en Chile, manteniendo la marca. Como producto de esta fusión se formó la Gerencia de Innovación y Emprendimiento bajo la dirección de Regulación y Estrategia de Telefónica, que se encargó de continuar con los esfuerzos de Movistar Innova. El año 2011 se inauguró el Centro Movistar Innova como primera iniciativa del área, siendo la sede del programa Movistar Innova donde se entregaba espacio trabajo a emprendedores. Para aprovechar mejor estos recursos, Movistar Innova ofreció estos espacios para la realización de una iniciativa gubernamental que buscaba potenciar el ecosistema del emprendimiento chileno: Startup-Chile. Esta alianza ofreció nuevas oportunidades de captación de proyectos.

El año 2009, Telefónica España, siguiendo el ejemplo de Movistar Innova en Chile, tomó la decisión de crear un área de innovación dentro de sus líneas de negocio a nivel corporativo para así, crear más elementos diferenciadores aprovechando el carácter global de la multinacional. Crear nuevos negocios o emprendimientos corporativos había demostrado ser una solución muy potente en otras empresas y que las compañías que ponían mayor énfasis en la creación de nuevos modelos de negocio crecían en sus márgenes operacionales más rápido que la competencia. Para esto existían dos posibilidades: Hacer un cambio cultural en la empresa en torno a la innovación, donde los nuevos negocios surgieran desde iniciativas internas o armar un mecanismo corporativo que permitiera captar nuevos negocios externos a la empresa, conocido también como innovación abierta. Así, en el año 2011 se fundaron las primeras academias Wayra. En Chile esta iniciativa reemplazó los servicios de incubación de Movistar Innova. Wayra es la primera iniciativa del programa Open Future, un programa que integra todas las iniciativas de innovación de Telefónica a nivel global bajo una sola línea vertical corporativa que busca impulsarlas aprovechando las ventajas que tiene la operadora. En Chile comenzó sus operaciones en diciembre del 2011. Hasta la fecha Wayra Chile ya registra más de 2.000 postulantes de las cuales 34 emprendimientos fueron aceptados y acelerados. Ha invertido cerca USD 1,3MM y ha captado aproximadamente USD 3,5MM de capitales externos. Hoy de esas 34 empresas, 20 forman parte de su portafolio activo actual (algunos han finalizado sus operaciones y otros han dejado de ser inversiones de Wayra).

e. Estructura organizacional

Telefónica Open Future_ Chile posee 12 trabajadores, de los cuales están repartidos entre las áreas de Wayra y Telefónica Digital Partners (TDP, área encargada de realizar las conexiones de las empresas que entran por Wayra con el negocio principal de Telefónica). Existe un Country Manager en Chile (Claudio Barahona), que es el responsable de todo TOF en Chile, él depende directamente de TOF España y en Chile por el lado de Telefónica Chile es supervisado por la Gerencia de Regulación y Estrategia. Bajo la figura del country manager, se encuentran los jefes de Wayra (Gerente de Negocios, Felipe Perry) y TDP (Líder TDP, Mauricio Akio Muñoz). Bajo el jefe de Wayra, existe un encargado de aceleración y portafolio, un Scout (Pepe pascual), paralelo al jefe de Wayra, existe el cargo de jefe de nuevos Negocios (Sebastián González) y un memorista (Matías Solano). Bajo el jefe de TDP existen dos personas, uno encargado de proceso y otro del

área comercial. También en forma transversal y dependiendo del country manager, existen dos cargos, uno de comunicaciones (José Fuentes) y de administración (Paula Jara).

f. Actores del ecosistema de emprendimiento

Espacios de Crowdfunding

Los espacios de Crowdfunding son lugares de trabajo colaborativos que se ofrecen a emprendedores. Algunos son privados, y por ende requieren un pago de acceso, y otros son públicos. El más grande del país era el Centro de Emprendimiento Telefónica Open Future, operado por la empresa Urban Station (especialista en este tipo de espacios), donde además funcionaba el programa estatal Startup Chile.



Ilustración 10: Principales espacios de Crowdfunding en Chile

Incubadoras de negocios

Las incubadoras de negocios son instituciones que apoyan a emprendimientos en las primeras etapas de desarrollo de startups. En general, se apoyan con mentorías, asesorías y proveen espacio de trabajo en algún espacio de cowork. En Chile existen muchas incubadoras, de las cuales la gran mayoría están apoyadas por CORFO y están asociadas a universidades, pero también existen algunas asociadas a instituciones de gobierno y corporaciones.



Ilustración 11: Principales incubadoras en Chile

Aceleradoras de negocios

Las aceleradoras de negocios son las encargadas de invertir y apoyar a emprendimientos en etapas de crecimiento y profesionalización de las empresas. Muchas veces apoyan con mentorías, asesorías y proveen espacio de trabajo, al invertir se les entrega una suma de dinero, en general las participaciones son menores al 10% de la compañía en términos de equity. El año 2015, 14 de las aceleradoras en Chile invirtieron en un total de 442 compañías nuevas, destinando un total de US\$15M para este cometido, ubicando al país como el segundo mercado a nivel global para estas iniciativas detrás de EE.UU., el cual sólo a través de aceleradoras tuvo inversiones por poco más de US\$79M. En Chile la gran mayoría de las aceleradoras están apoyadas por CORFO, salvo por Wayra que es la primera aceleradora en Chile 100% privada, financiada por Telefónica. Actualmente Wayra se declara como el brazo inversor de Telefónica.



Ilustración 12: Aceleradoras en Chile (elaboración propia)

Para explicar el posicionamiento de las aceleradoras se presenta en el siguiente cuadro resumen información sobre ellas en el mundo y en Latinoamérica, se presentan los montos que invirtieron durante el año 2015. Así mismo, se muestra si la composición de las aceleradoras es privada, pública o mixta (combinación público-privada).

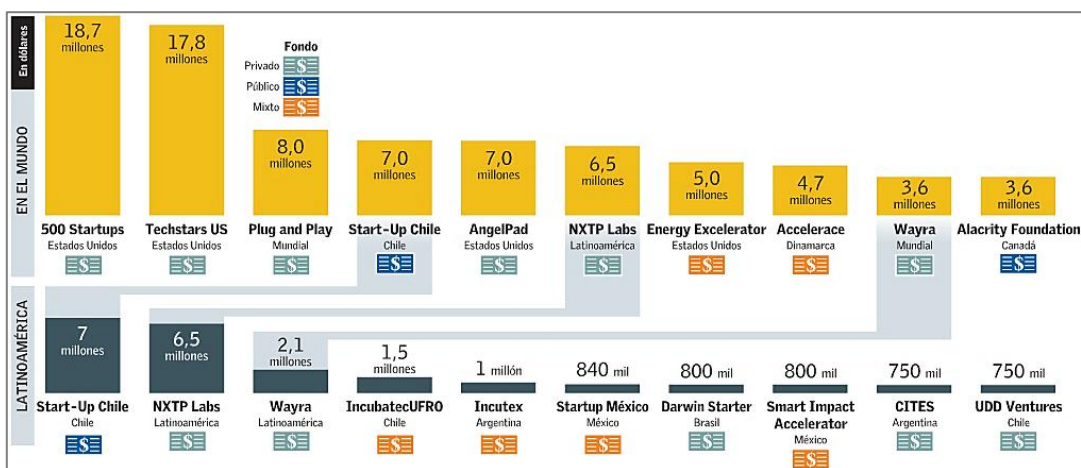


Ilustración 13: Aceleradoras que más invierten. Fuente: El Mercurio (25 de junio de 2016), pp. B/8

CORFO: corresponde a La Corporación de Fomento de la Producción de Chile, es una institución gubernamental, que depende del ministerio de economía, y que tiene como objetivo apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país, en función de promover una sociedad de más y mejores oportunidades para todos, contribuyendo al desarrollo económico y combatiendo la desigualdad en Chile. Nació en el año 1939, para buscar la industrialización del país y coordinar la reconstrucción tras el terremoto de Chillán de ese mismo año. Existe hace más de 70 años y muchos de sus esfuerzos se destinan actualmente a fomentar el ecosistema del emprendimiento, como uno de sus ejes fundamentales. El principal aporte de CORFO son los subsidios que entrega para fomentar la creación de empresas e instituciones que las apoyen a surgir y establecerse en los mercados. Estos subsidios se entregan principalmente mediante cuatro mecanismos: de forma directa, a través de incubadoras y aceleradoras, Startup Chile y apalancando fondos de inversión. Un fondo importante es el llamado capital semillas de Corfo.



CORFO - Startup Chile, es un programa público impulsado por el gobierno de Chile, que se ha transformado en un ícono de política pública de apoyo al emprendimiento. Nacido en 2010, ha apoyado a cerca de 1.300 emprendedores de más de 70 países. Este programa ofrece a emprendedores de todo el mundo la oportunidad de desarrollar su emprendimiento en Chile, otorgándole a los emprendedores beneficiarios USD \$30.000 de capital semilla (equity free), visa de trabajo por 6 meses, y acceso a redes en el ecosistema de emprendimiento chileno. Startup Chile es la iniciativa de CORFO cuyo principal objetivo es atraer capital humano emprendedor y emprendimientos de todo el mundo para desarrollar negocios en Chile y así posicionar al país como un centro de emprendimiento a nivel mundial. Hoy se posiciona como como la cuarta mayor aceleradora del mundo, y la principal si se considera sólo las que tienen dependencia pública. Sólo el año 2015 invirtió poco más de US\$7M, aportando así el 47% de total que durante este año fue invertido en startups por aceleradoras en Chile. Actualmente posee tres programas:

- **Startup Chile (SUP Chile):** Entrega USD\$40.000 a emprendimientos tecnológicos tanto nacionales como internacionales para que se establezcan en el Centro Telefónica Open Future y desarrollen sus negocios en Chile.

- **The S Factor:** Entrega USD\$20.000 a emprendimientos desarrollados por mujeres y que se encuentren en etapas tempranas de su desarrollo.
- **Scale:** Entrega USD\$60.000 a emprendimientos que hayan pasado por SUP Chile para apoyarlos en una segunda etapa de desarrollo y que sigan escalando sus empresas.

ST>RT-UPCHILE

SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, fue creada en 1952, dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento económico para el país. Atiende a pequeños empresarios que enfrentan el desafío de desenvolverse exitosamente en los mercados, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan concretar sus ideas de negocio. Su misión es mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción.



Inversionistas ángeles

Los inversionistas ángeles son personas naturales de alto patrimonio que invierten en empresas en etapas tempranas esperando poder aportar al negocio con conocimiento, definición de la estrategia y otros aportes de valor intangible. Por lo general invierten en las etapas de gestación de la empresa ya que es donde más pueden aportar y porque en esta etapa las inversiones son más accesibles para personas naturales. Existen redes de inversionistas que buscan agrupar inversionistas ángeles y realizar inversiones en bloque y crear sinergias entre inversionistas.



Ilustración 14: Principales redes de inversionistas en Chile

Inversionistas Venture Capital

Los inversionistas de Venture Capital son profesionales que administran un fondo de capital destinado solo a la inversión en nuevas empresas y emprendimientos. Existen variados tipos de fondos que se diferencian por los montos que invierten, las etapas de madurez de las empresas en las que invierten y la forma en la que buscan gestionar estas inversiones una vez realizadas.



Ilustración 15: Principales fondos de Venture Capital en Chile.

Inversionistas Private Equity

Los inversionistas de Private Equity, al igual que los de Venture Capital, son profesionales que buscan obtener rentabilidades económicas sobre las inversiones que realizan. Se diferencian de los

inversionistas de Venture Capital por hacer inversiones de mayor cuantía y participar más activamente en la gestión de los negocios en que invierten.



Ilustración 16: Principales fondos de private equity en Chile.

g. Carta Gantt de proyecto

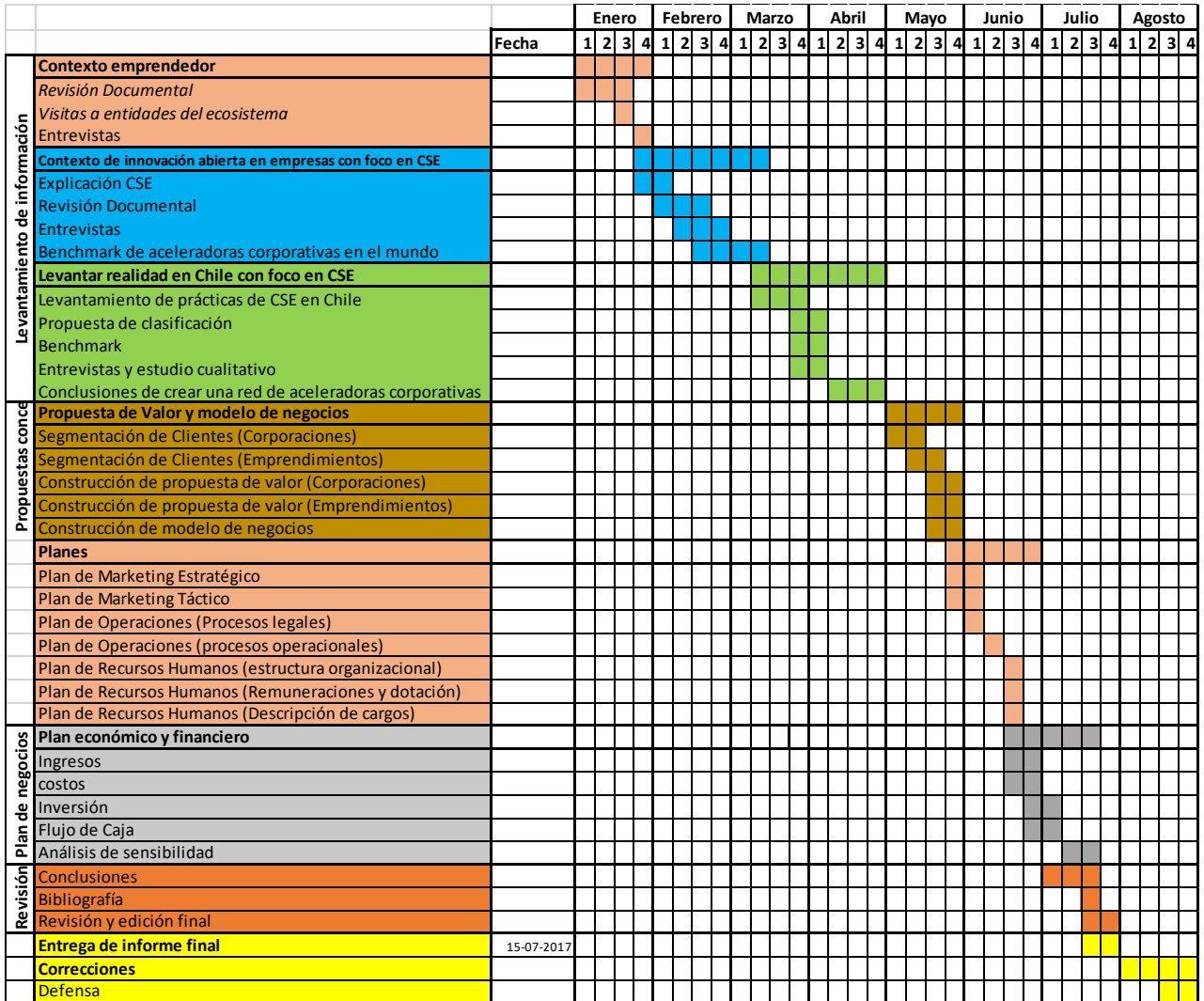


Ilustración 17: Carta Gantt

h. Gráfica Corporate Startup Engagement (CSE)

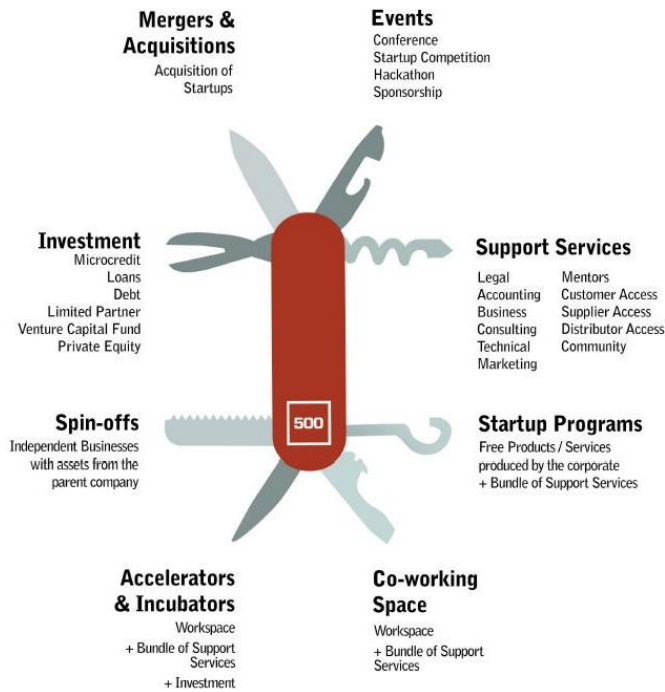


Ilustración 18: Actividades CSE

i. Tabla de Benchmarking

Empresas	Entrevistado	Cargo	Descripción Entrevistado	Encargado	Cargo	Fecha	Nombre de área de Innovación	Descripción		
	4	Aguas Andinas	Victor Salazar	Gerente de Innovación y desarrollo	Lleva un año trabajando en el desafío, antes trabajaba en comunicaciones de Aguas andinas	Victor Salazar	Gerente de Innovación y desarrollo	27-feb	Aguas Labs en Chile y Zagua a nivel global	AguasLab es un espacio de encuentro para el talento creado por Aguas Andinas para hacer frente a los retos en los límites de agua y ciudad. Mediante la gestión de innovación buscamos dar forma a cada una de las ideas, ideación, conceptualización, prototipo, que buscan dar respuesta a nuestro gran reto en la ciudad de Santiago y a la calidad de vida.
		Banco Estado	Ángela Ampuero	Subgerente de Innovación	El cargo depende de la banca micro empresas, sin embargo, va a pasar a ser una unidad transversal a todas las líneas del banco. Micro empresas atiende a empresas con ventas anuales de 2400 uf	Ángela Ampuero	Subgerente de Innovación	01-mar	Innovación banco estado microempresas	Apoyar a micro empresas, Pol social. En un principio ideas. Luego se trabajó con social lab y fundación. Después se trabajó con startups más
	6	Falabella Seguros	Julián Zárate	Subgerente de Innovación	Argentino, el área lleva 7 meses, ocupa un modelo de innovación abierta.	Julián Zárate	Subgerente de Innovación	13-mar	Innovación falabella Seguros	
	7	MutuaL de Seguros	Patricia Pereira / Michael Cisternas	Jefa de Proyecto	Se entrevistó a la jefa de proyectos del área de innovación de MutuaL de Seguros (Construcción), que es una aseguradora de riesgo de trabajo, su compañía es la ASCH (Industrias)	Michael Cisternas		22-mar		El área de Innovación se divide en 3: Investigación, planificación. Tiene como foco la prevención de a 2017. Hay que tener presente que MutuaL de Seguros tiene 60.000 clientes (empresarios)

Tabla 12: Tabla de Benchmarking

j. Anexo de división de zonas de Centro de Innovación

Zonas	m2	UF (ARRIENDO)	M2 (área Común)	Total M2 (Of. + área Com)	%	Total, Arri +GGCC UF	UF/m2
Zona 1	57,51	86,06	147,0	204,5	14,79%	140,9	0,7
Zona 3	65,99	98,75	147,0	213,0	15,40%	146,7	0,7
Zona 4	59,84	89,55	147,0	206,8	14,95%	142,5	0,7
Zona 5	94,86	141,95	147,0	241,8	17,49%	166,6	0,7
Zona 6	108,51	162,38	147,0	255,5	18,47%	176,0	0,7
Zona 7	114,49	171,32	147,0	261,5	18,90%	180,1	0,7
TOTAL	501,20	750,00	881,90	1383,10	100,0%	952,73	0,7

Tabla 13:Subdivisión de Zonas Open Corporate Center

k. Anexo de planos de Centro de Innovación

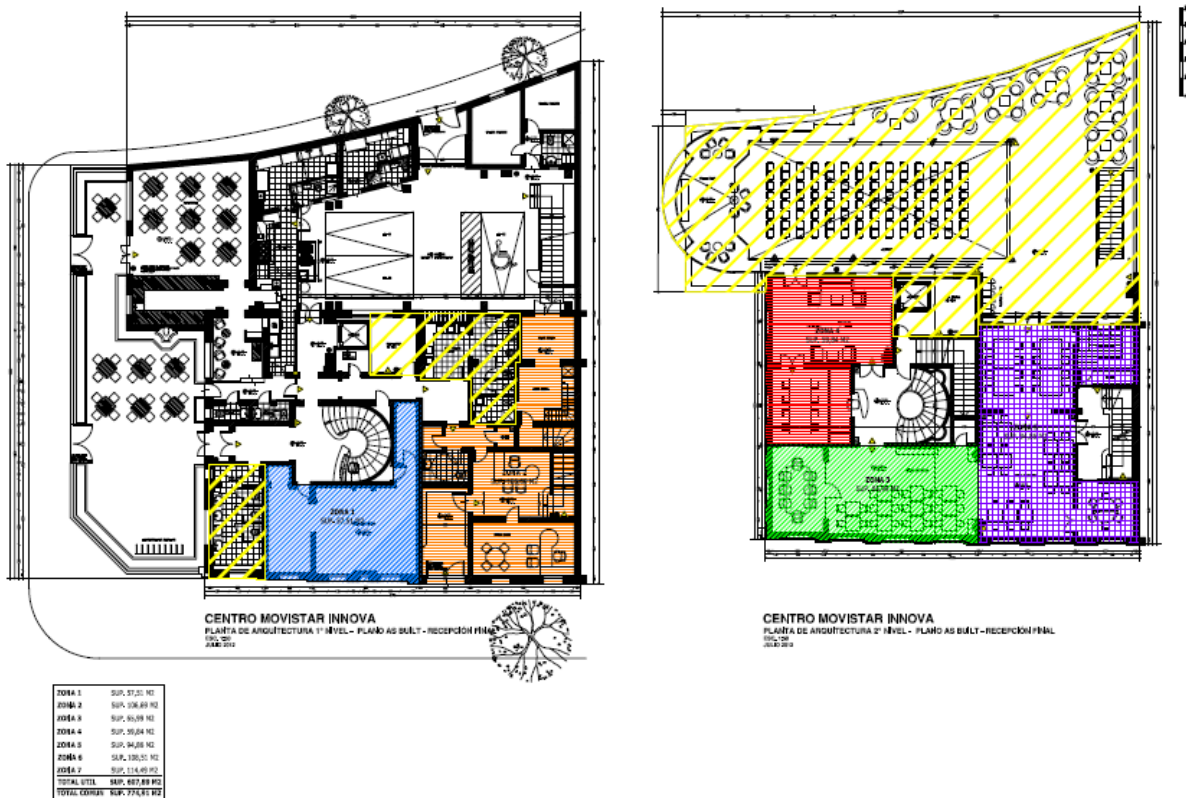


Ilustración 19: Planos Centro de Innovación Piso 1 y 2

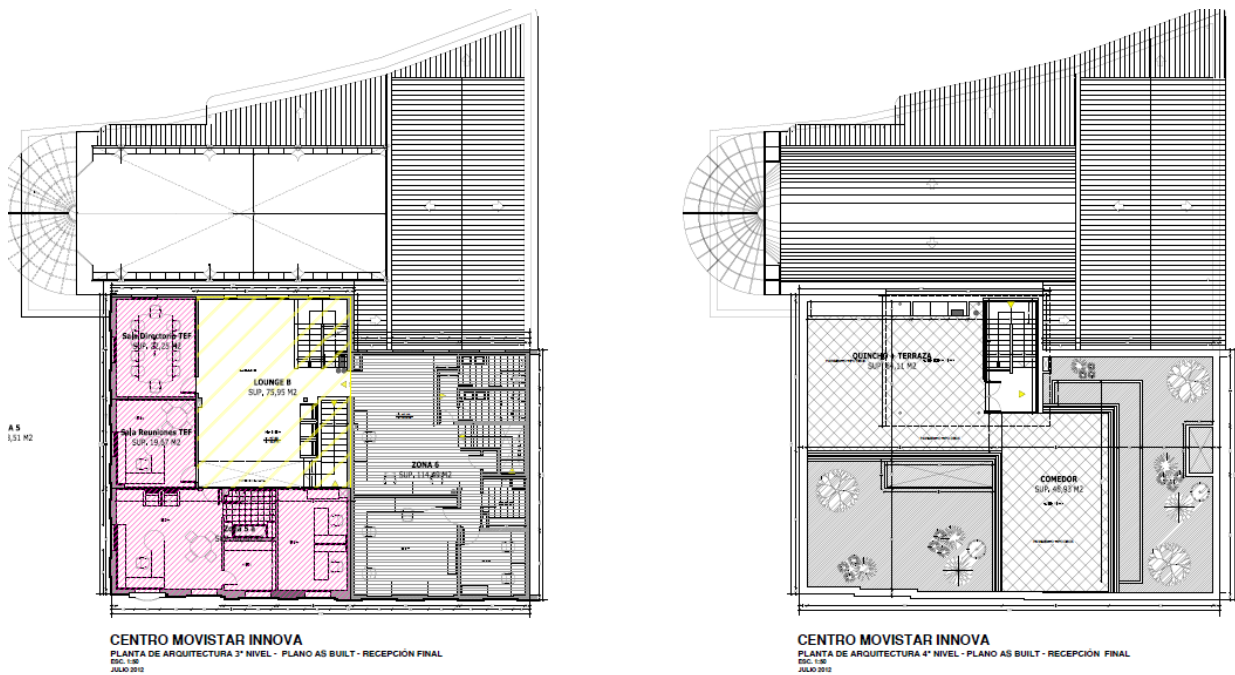


Ilustración 20: Planos piso 3 y 4 Centro de Innovación

I. Anexos de constitución del grupo

Artículo 23: Son materia de Junta General de Socios:

- a. El examen de la situación de la cooperativa y de los informes de las juntas de vigilancia y auditores externos y la aprobación o rechazo de la memoria, del balance, de los estados y demostraciones financieras presentadas por los administradores o liquidadores de la cooperativa.
- b. La distribución de los excedentes o remanentes de cada ejercicio.
- c. La elección o revocación de los miembros del consejo de administración, de los liquidadores y de la junta de vigilancia.
- d. La elección o revocación del gerente administrador y del inspector de cuentas, en el caso de las cooperativas con 20 socios o menos.
- e. La disolución de la cooperativa.
- f. La transformación, fusión o división de la cooperativa.
- g. La reforma de sus estatutos.
- h. La enajenación de un 50% o más de su activo, sea que incluya o no su pasivo; como asimismo la formulación o modificación de cualquier plan de negocios que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho. Para estos efectos se presume que constituyen una misma operación de enajenación, aquellas que se perfeccionen por medio de uno o más actos relativos a cualquier bien social, durante cualquier período de 12 meses consecutivos.
- i. El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si éstos fueren entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente. Son entidades filiales aquellas organizaciones en que una cooperativa controla directamente, o a través de otra persona natural o jurídica, más del 50% de su capital.

- j. La aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor.
- k. El cambio de domicilio social a una región distinta.
- l. La modificación del objeto social.
- m. La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones.
- n. El aumento del capital social, en caso de que sea obligatorio que los socios concurran a su suscripción y pago de las cuotas de capital respectivas.
- o. ñ) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socias de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la cooperativa.
- p. La fijación de remuneración, participación o asignaciones en dinero o especies que correspondan, en razón de sus cargos, a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia o cualquier otro comité de socios que se establezca en los estatutos.
- q. Las demás materias que por ley o por los estatutos correspondan a su conocimiento o a la competencia de las juntas generales de socios y, en general, cualquier materia que sea de interés social.

m. Presupuesto OPEN

ITEM	Concepto	Posibles Empresas	Monto anual	Precio Mes
OPEX				
Centro Overhead	Alquiler (arriendo+seg+aseo)		\$311.182.591	\$25.931.883
	Conectividad		\$33.000.000	\$2.750.000
	Agua, Café y dispensadora	Vendomática	\$6.000.000	\$500.000
	Total		\$350.182.591	\$29.181.883
Acceleration Services	Sales & Pitch Training		\$15.000.000	\$1.250.000
	Strategic & Investor Coaching		\$10.000.000	\$833.333
	Mentorías		\$3.000.000	\$250.000
	Total		\$28.000.000	\$2.333.333
Scouting & PR	Evento		\$4.000.000	\$333.333
	Showcase		\$6.000.000	\$500.000
	Hosting		\$3.600.000	\$300.000
	Merchandising		\$4.000.000	\$333.333
	Catering eventos		\$4.000.000	\$333.333
	Total		\$21.600.000	\$1.800.000
Comunicaciones	Suscripciones radio	Innovarock	\$2.000.000	\$166.667
	Evento		\$6.000.000	\$500.000
	Periódicos	El mercurio, Lun	\$600.000	\$50.000
	Total		\$8.600.000	\$716.667
Operating Cost	Caja Chica		\$6.000.000	\$500.000
	Movilización		\$1.500.000	\$125.000
	Consulta Legal	Guerrero y Olivo	\$30.400.000	\$2.533.333
	Seguros		\$2.000.000	\$166.667
	Comisiones bancarias, IVA		\$25.000.000	\$2.083.333
	Auditoría	E&Y	\$5.600.000	\$466.667
	Total		\$70.500.000	\$5.875.000

Costo Recursos Humanos	Jefe de comunicaciones	\$22.200.000	\$1.850.000
	Director OPEN	\$28.000.000	\$2.333.333
	Practicante	\$3.600.000	\$300.000
	Jefe de Aceleración	\$21.600.000	\$1.800.000
	Jefe de administración	\$21.600.000	\$1.800.000
	Analista de finanzas	\$12.000.000	\$1.000.000
	Scouting	\$21.600.000	\$1.800.000
Asistente	\$12.000.000	\$1.000.000	
Total		\$142.600.000	\$11.883.333
OPEX Totales		\$621.482.591	\$51.790.216
Opex por socio		\$124.296.518	\$10.358.043
Capex			
Reparaciones y construcciones	Constructora habilitación oficinas	\$25.000.000	\$2.083.333
	Total	\$25.000.000	\$2.083.333
Mobiliario de oficinas	Sillas 150	\$7.498.500	
	Escritorios y mesas	\$9.650.000	
	Computadores	\$5.000.000	
	Proyectors	\$3.200.000	
Total		\$25.348.500	
Total Capex		\$50.348.500	
Financial Investment	Aporte corp 1	\$39.660.000	
	Aporte corp 2	\$39.660.000	
	Aporte corp 3	\$39.660.000	
	Aporte corp 4	\$39.660.000	
	Aporte corp 5	\$39.660.000	
Total Inversión financiera		\$198.300.000	
Presupuesto Total		\$870.131.091	

Tabla 14: Presupuesto OPEN

n. Flujo de caja OPEN

Año	Año 0		Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Partidas														
Total Ingresos OPEN	\$ 52.748.500	\$ -	\$ 197.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 197.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 130.931.883	\$ 92.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883
Total otros ingresos	\$ -	\$ 25.931.883	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$ 52.748.500	\$ 25.931.883	\$ 197.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 197.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883	\$ 130.931.883	\$ 92.598.549	\$ 25.931.883	\$ 25.931.883
Total inversión	\$ -8.333.333	\$ -36.081.833	\$ -	\$ -	\$ -19.830.000	\$ -16.525.000	\$ -17.626.667	\$ -31.948.333	\$ -16.525.000	\$ -17.626.667	\$ -12.118.333	\$ -36.355.000	\$ -17.626.667	\$ -12.118.333
Gastos fijos, alquileres y vehiculos	\$ -25.931.883	\$ -25.931.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883	\$ -34.481.883
Gastos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -2.408.333	\$ -12.941.333	\$ -4.853.333	\$ -2.518.333	\$ -2.753.333	\$ -3.998.333	\$ -11.058.333	\$ -3.983.333	\$ -2.283.333	\$ -1.783.333	\$ -7.833.333	\$ -1.933.333
Gastos personal	\$ -4.133.333	\$ -4.133.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333	\$ -11.883.333
Gastos Totales	\$ -38.398.549	\$ -66.147.009	\$ -49.773.549	\$ -50.308.549	\$ -71.048.549	\$ -66.408.549	\$ -67.745.216	\$ -81.711.883	\$ -73.898.549	\$ -67.375.216	\$ -60.766.883	\$ -84.303.549	\$ -71.625.216	\$ -60.416.883
Gastos acumulados	\$ -38.398.549	\$ -104.545.599	\$ -154.319.148	\$ -213.627.697	\$ -284.676.246	\$ -351.084.796	\$ -418.830.012	\$ -500.541.894	\$ -574.440.444	\$ -641.815.659	\$ -702.582.542	\$ -787.086.091	\$ -858.911.307	\$ -919.328.190
Depreciaciones	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971	\$ -590.971
Ingresos Acumulados	\$ 52.748.500	\$ 78.680.383	\$ 276.278.932	\$ 302.210.814	\$ 328.142.697	\$ 354.074.580	\$ 551.673.129	\$ 577.605.011	\$ 603.536.894	\$ 629.468.777	\$ 760.400.659	\$ 852.999.208	\$ 878.931.091	\$ 904.862.974
Utilidad del periodo sin depreciación (EBITDA)	\$ 14.349.951	\$ -40.215.167	\$ 147.825.000	\$ -33.376.667	\$ -45.116.667	\$ -40.476.667	\$ 129.853.333	\$ -35.780.000	\$ -47.966.667	\$ -41.443.333	\$ 70.165.000	\$ 8.095.000	\$ -45.893.333	\$ -34.483.000
Utilidad del periodo con depreciación (EBIT)	\$ 13.798.979	\$ -40.766.138	\$ 147.274.029	\$ -33.927.638	\$ -45.667.638	\$ -41.027.638	\$ 129.302.362	\$ -56.330.971	\$ -48.517.638	\$ -41.994.305	\$ 69.614.029	\$ 7.544.029	\$ -46.444.305	\$ -35.035.971
Utilidad acumulada	\$ 13.798.979	\$ -26.967.159	\$ 120.306.870	\$ 86.379.232	\$ 40.711.594	\$ -316.044	\$ 128.986.318	\$ 72.655.347	\$ 24.137.709	\$ -17.856.596	\$ 51.757.433	\$ 59.301.461	\$ 12.857.157	\$ -22.178.815
Impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012	\$ 171.012
Utilidad después de impuesto	\$ 13.798.979	\$ -40.766.138	\$ 147.274.029	\$ -33.927.638	\$ -45.667.638	\$ -41.027.638	\$ 129.302.362	\$ -56.501.984	\$ -48.688.650	\$ -42.165.317	\$ 69.443.016	\$ 7.373.016	\$ -46.615.317	\$ -35.206.984
Utilidad + Depreciación	\$ 14.349.951	\$ -40.215.167	\$ 147.825.000	\$ -33.376.667	\$ -45.116.667	\$ -40.476.667	\$ 129.853.333	\$ -55.951.012	\$ -48.137.679	\$ -41.614.346	\$ 69.993.988	\$ 7.923.988	\$ -46.064.346	\$ -34.656.012
Utilidad acumulada	\$ 14.349.951	\$ -25.865.216	\$ 121.959.794	\$ 88.583.117	\$ 43.466.451	\$ 2.989.784	\$ 132.843.117	\$ 76.892.105	\$ 28.574.426	\$ -12.859.920	\$ 57.134.068	\$ 65.058.056	\$ 18.993.710	\$ -15.662.300

Tabla 15: Flujo de caja Open detalle año 1