



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO DE  
INTERMEDIACIÓN ENTRE PRACTICANTES Y PASANTES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

**JULIO PATRICIO ACEVEDO HUERTA**

**PROFESOR GUIA:  
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
GUSTAVO ZURITA ALARCÓN**

**Santiago de Chile**

**2023**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS**  
**POR:** Julio Patricio Acevedo Huerta  
**FECHA:** 2023  
**PROFESOR GUÍA:** Manuel Vergara Trincado

## **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO DE INTERMEDIACIÓN ENTRE PRACTICANTES Y PASANTES**

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios en torno a la intermediación de pasantías en la región metropolitana de Santiago de Chile. Para esto, se inicia estableciendo la oportunidad de mercado y los principales factores críticos para el éxito de la idea de negocio. Se traza el tipo de metodología que se requiere para un adecuado enfoque de la temática tratada, identificando las principales necesidades, y variables clave para lograr un modelo rentable y atractivo.

La tesis plantea el desarrollo de un plan de negocios innovador para la creación de una empresa que gestione prácticas profesionales en proyectos sociales. El objetivo de esta empresa es proporcionar una plataforma para que los estudiantes puedan llevar a cabo sus prácticas profesionales en proyectos, mientras que al mismo tiempo se apoya a las organizaciones que generan proyectos. La empresa se llamará "Internship" y se basará en encuestas a centros de prácticas, practicantes y empresas para desarrollar un modelo de negocio sostenible y rentable.

El plan de negocios contiene un análisis exhaustivo del mercado, así como un modelo de negocio generado a partir de herramientas como el Canvas. También se ha desarrollado un plan de operaciones detallado que incluye su implementación, así como un plan de marketing. Por último, se ha creado un plan financiero con proyecciones y análisis de 5 años.

Aunque los resultados del análisis son positivos, es importante prestar especial atención a los factores críticos de éxito identificados. Uno de los factores más importantes es el plan de marketing, que se basa en una estrategia e implementación enfocadas en cada segmento de clientes. El plan propone centrarse en la adquisición de nuevos clientes y usuarios y definir los detalles operativos del marketing mix para lograrlo, y luego centrarse en la retención de los clientes en el largo plazo, basado principalmente en la calidad del servicio entregado.

Respecto a los resultados financieros, se ha definido la inversión inicial necesaria y se ha hecho una proyección de ingresos y costos en un plazo de 5 años. Con esa información se ha evaluado la rentabilidad del proyecto usando herramientas como el análisis de tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). Los resultados obtenidos, concluyen que la empresa es rentable a un horizonte temporal de 5 años, en los cuales se recupera totalmente la inversión inicial y se agrega valor adicional sobre la tasa de descuento considerada. La tasa interna de retorno es de un 21,9%, siendo mayor a la tasa de descuento del proyecto de 8,5%, lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

## **Dedicatoria**

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mi familia, en especial a mi esposa Francisca Cavanela, y a mis dos hijos Vicenta Celeste Acevedo Cavanela y Gastón Felipe Acevedo Cavanela, quienes me dieron el coraje y la fuerza para lograr sacar adelante este difícil proyecto.

No fue fácil tomar la decisión de realizar el MBA, sabía que nos quitaría la oportunidad de compartir momentos juntos, pero les prometo que todo este esfuerzo fue por ustedes, son lo que más amo en la vida y espero compensar estos años dedicados a los estudios.

## **Agradecimientos**

El presente trabajo de tesis se lo agradezco en primer lugar a Dios por permitirme tener la fortaleza para terminar con cada etapa del MBA. Muchas veces pensé que ya no podía más, pero logré sacar fuerzas gracias a todos mis seres queridos que participaron de alguna forma u otra en este proceso tan agotador y enriquecedor a la vez.

Gracias a mi madre Patricia Huerta, a mi hermana Camila Acevedo, a mi tío Julio Huerta y mi tía Madiana Huerta, quienes me han entregado su apoyo incondicional y todas las herramientas necesarias para afrontar cada desafío que la vida ponga por delante sin importar su dificultad.

A mi esposa Francisca Cavanela, a mi suegra Nelly Cavanela, y a mis hijos Vicenta y Gastón, por su apoyo incondicional, paciencia, inspiración, admiración, cariño y amor, muchas gracias por creer en mí. Debo admitir que fue doloroso estar distante de mi familia y mis hijos en este período, sé que fue difícil para ustedes y para mí, pero todo valió la pena.

Un gran agradecimiento muy especial a mi profesor guía, Manuel Vergara el cual dedicó siempre con muy buena disposición su tiempo para tener reuniones y darme consejos para lograr terminar mi tesis.

Siempre estaré eternamente agradecido de todas las personas que colaboraron con esta etapa.

Infinitas gracias...

## Tabla de Contenido

1.	Capítulo 1: Planteamiento del problema, objetivo y propuesta metodológica .....	1
1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Descripción del tema y justificación .....	3
1.3.	Preguntas claves y factores críticos .....	7
1.4.	Objetivos y resultados esperados .....	8
1.4.1.	Objetivo General .....	8
1.4.2.	Objetivos específicos .....	8
1.5.	Alcance .....	9
1.6.	Marco conceptual .....	10
1.6.1.	Productividad y Competencias laborales .....	10
1.6.2.	Análisis Pestel.....	11
1.6.3.	Cinco Fuerzas de Porter .....	11
1.6.4.	Matriz FODA .....	12
1.6.5.	Marketing Mix.....	13
1.6.6.	Modelo de Canvas .....	13
1.6.7.	Customer Journey Map .....	14

1.6.8.	Design Thinking .....	14
1.7.	Metodología .....	15
1.7.1.	Enfoque de la investigación .....	15
1.7.2.	Variables y categorías de estudio .....	15
1.7.3.	Metodología Empleada .....	16
2.	Capítulo 2: Diagnóstico y Análisis de Mercado .....	17
2.1.	Descripción general.....	17
2.2.	Mercado Potencial: Empresas y Practicantes .....	17
2.2.1.	Empresas .....	17
2.2.2.	Educación Superior y Practicantes.....	20
2.3.	Análisis de Clientes .....	23
2.4.	Análisis del entorno – Análisis PESTEL .....	24
2.4.1.	Análisis Pestel - Factores Políticos .....	24
2.4.2.	Análisis Pestel - Factores Económicos .....	25
2.4.3.	Análisis Pestel - Factores Sociales .....	26
2.4.4.	Análisis Pestel - Factores Tecnológicos.....	26
2.4.5.	Análisis Pestel - Factores Ecológicos.....	27

2.4.6.	Análisis Pestel - Factores Legales .....	27
2.4.7.	Análisis Pestel - Resumen .....	27
2.5.	Análisis del entorno competitivo - PORTER.....	28
2.6.	Análisis FODA.....	31
1.1.1.	FODA - Fortalezas y debilidades .....	32
1.1.1.1.	Fortalezas .....	32
1.1.1.2.	Debilidades .....	33
1.1.1.3.	Oportunidades.....	33
1.1.1.4.	Amenazas .....	34
2.	Capítulo 3: Creación del Modelo de Negocios y Propuesta Estratégica .....	37
2.1.10.	Modelo integrado Canvas .....	47
3.	Capítulo 4: Plan de Marketing .....	49
3.1.	Orientación al mercado y marketing relacional .....	49
3.2.	Marketing estratégico y marketing operacional .....	50
3.2.1.	Marketing estratégico.....	50
3.2.1.1.	Segmentación .....	51
3.2.1.2.	Targeting.....	51

3.2.1.3. Posicionamiento.....	52
3.2.2. Marketing Operacional - Marketing Mix (4P).....	53
3.2.2.1. Producto.....	53
3.2.2.2. Precio.....	55
3.2.2.3. Plaza.....	57
3.2.2.4. Promoción.....	58
3.2.2.5. Diseño de la marca.....	59
3.2.2.5.1. Diseño de nombre.....	59
3.2.2.5.2. Logo y artes.....	59
4. Capítulo 5: Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	60
4.1. Plan de Operaciones.....	60
4.1.1. Flujo de proceso y Servicios.....	60
4.1.2. Retroalimentación, control de procesos y calidad.....	61
4.1.3. Estructura Organizacional.....	62
4.1.4. Plan de mejora continua y desarrollo de buenas prácticas.....	63
4.1.4.1. Design Thinking.....	63
4.1.4.2. Kanban.....	63



4.1.4.3. Kaizen .....	63
4.1.5. Estructura tecnológica.....	63
4.1.5.1. Sistema ERP .....	63
4.1.5.2. Website .....	63
4.1.5.3. Gestión de datos .....	64
4.1.5.4. Gestión de tareas .....	64
4.1.5.5. Dashboard Website Analytics .....	65
5. Capítulo 6: Propuesta plan financiero .....	65
5.1. Financiamiento .....	66
5.2. Análisis de Ingresos .....	67
5.3. Análisis de Costos.....	71
5.3.1. Estructura de Costos.....	71
5.3.2. Estructura de Inversiones.....	72
5.4. Flujos.....	72
5.4.1. Drivers del proyecto .....	72
5.4.2. Proyecciones financieras .....	73
5.5. Resumen de Indicadores y Conclusiones .....	74

6.	Recomendaciones y Discusión de resultados .....	75
7.	Conclusiones.....	76
8.	Bibliografía .....	77
	Anexo A: Detalle de Modelo de Canvas.....	80
	Anexo B: Encuesta a Estudiantes en Práctica .....	82
	Anexo C: Entrevistas e Investigación .....	85

## **1. Capítulo 1: Planteamiento del problema, objetivo y propuesta metodológica**

### **1.1. Introducción**

La demanda de trabajadores calificados en Chile supera en gran medida la oferta limitada de trabajos. Según el Banco Mundial, el 61% de la población activa en Chile está ocupada, pero solo el 47% de los chilenos tienen un empleo remunerado. Esto significa que más del 14% de la fuerza laboral chilena está desempleada. La tasa de desempleo juvenil es aún más alta, y se estima que alcanzó el 21,4% en 2020. Por lo que, la probabilidad de hallar un trabajo remunerado en su campo de estudio genera una de las mayores preocupaciones en los recién egresados, de poner al servicio de la sociedad los conocimientos teóricos adquiridos durante los años que estuvieron estudiando en los claustros académicos.

Por otra parte, existen brechas importantes entre el ámbito académico y organizacional, que afectan el desempeño laboral de profesionales jóvenes, por lo que Ferreyra (2007) señala que además de la formación académica, existen otros factores como el desarrollo de competencias técnicas y transversales, que no sólo se aprenden en la universidad, sino también el ámbito profesional a lo largo de los años.

Es en este contexto, donde la inserción de los recién graduados y/o estudiantes en práctica genera un desafío para las empresas, universidades y estudiantes de crear nuevas oportunidades laborales para introducir al mercado laboral a nuevos profesionales. En Chile, existen más de 1.979.937 empresas con potencial de demanda de mano de obra calificada universitaria desde la etapa de prácticas laborales. De este universo de empresas, unas 22.140 se consideran empresas técnicamente grandes y medianas con rango de acción en Santiago de Chile (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020).

Las empresas en Chile se ven beneficiadas al contratar profesionales jóvenes, principalmente por cubrir una amplia gama de tareas y responsabilidades, proporcionar apoyo durante los periodos de mayor actividad empresarial, generar nuevas ideas creativas, proporcionan una perspectiva fresca y novedosa sobre los negocios, ayudar a mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías, expandir clientes y trabajadores para el futuro (The Relationship Between Professional Practices and Organizational Performance, Randall S. Schuler y Susan E. Jackson, 1999).

A pesar de los beneficios de contratar profesionales jóvenes, existen problemas tanto en el proceso como en el resultado de este. “El proceso suele ser complejo, lento, sin una base única de acceso rápido a información, difíciles de filtrar, con ferias laborales burocráticas que terminan en exceso de información, pero falta de conocimiento de cada uno de los candidatos...” Alejandro Rojas, Líder de Reclutamiento, Selección y Desarrollo, Masisa. Lo que, a su vez, repercute en resultados altamente inciertos de las

evaluaciones del desempeño de los trabajadores jóvenes, generando inconformidad y desconfianza en el proceso.

Tomando como base lo anterior, en el presente documento se pretende estructurar un modelo de negocio que mediante el uso de tecnología permita vincular en el proceso de reclutamiento y selección de prácticas profesionales, a las empresas, universidades y practicantes de estudiantes pertenecientes a escuelas de Negocios e Ingeniería de las principales universidades de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Esta solución consiste en una plataforma que se caracteriza por tener una amplia base de datos de ofertas y demandas de prácticas, permitiendo calzar perfiles y necesidades, que facilite la toma de decisiones de manera funcional, ágil y precisa, ante requerimientos organizacionales de prácticas y talento joven, reduciendo así la incertidumbre del futuro desempeño laboral.

Por consiguiente, se analizarán las principales expectativas de las empresas en su búsqueda de estudiantes en práctica, a partir de sus necesidades comerciales, técnicas, operacionales y de responsabilidad social empresarial, dado el mercado actual y sus desafíos asociados a la competitividad y globalización en el que se desempeñan.

Para abordar estas necesidades, el siguiente estudio analizará las exigencias y estándares requeridos de eficiencia y rendimiento para cumplir con los lineamientos estratégicos de las organizaciones. Para cumplir con esto, no sólo se evaluarán sus necesidades, sino que también los perfiles de centros de prácticas y practicantes disponibles en el mercado, sus calificaciones académicas y conocimientos teóricos aprendidos en las aulas, habilidades y otros atributos complementarios para encontrar los perfiles transversales definidos, que despierten el interés de las organizaciones para atraer nuevos talentos.

Luego, se profundizará en la solución propuesta de la plataforma, su plan operacional y recursos humanos. Para luego concluir con su viabilidad económica, recomendaciones y conclusiones.

## 1.2. Descripción del tema y justificación

Uno de los principales recursos con los que cuenta una empresa es el relacionado a su capital intelectual el cual descansa en las habilidades y aptitudes de su Talento Humano. La elección de las personas que trabajarán para una empresa se convierte en uno de los elementos fundamentales para la determinación del éxito en el largo plazo y estabilidad de la empresa. De esta manera, el desafío por atraer talento debe considerar la búsqueda de diversos perfiles profesionales, incluyendo estudiantes en proceso de egreso o recién titulados, altamente calificados con características necesarias para suplir la labor del cargo asignado. La manera más efectiva de vincular universidades y empresas es bajo tres ejes fundamentales: Capacitación, consultorías por prestación de servicios y la práctica empresarial, siendo esta última el objeto de estudio de este documento (Polaino & C., 2017).

- 1) En este sentido, a pesar de que las prácticas ofrecen la oportunidad de hallar talento joven, las empresas se enfrentan a un escenario de alto riesgo e incertidumbre por las habilidades requeridas en las organizaciones, y que no son enseñadas en el mundo académico (Carey & Vargas, 2016). En la búsqueda de elementos diferenciadores en la contratación de nuevos egresados de los planteles educativos (Ruiz & Ojeda, 2010), las empresas tienen dificultades en el proceso, por no contar con un espacio interactivo simple, rápido y preciso que permita encontrar los perfiles requeridos para cubrir las vacantes de práctica.
- 2) De igual manera, el proceso educativo para los estudiantes es costoso en tiempo, dinero, y financiamiento, por lo que, gran parte de ellos buscan una práctica profesional y primer empleo que permita aumentar sus probabilidades de éxito en la inserción al mundo laboral, ya que, es de esperarse que el primer empleo de un recién egresado de la Universidad es trascendental para determinar su futuro profesional, y continuar desarrollando su profesión en el mediano y largo plazo (Burning Glass, 2019). Además, los estudiantes se enfrentan a un proceso de búsqueda y postulación de prácticas, con tiempo acotado para elegir una empresa, lo que se asocia a un alto nivel de estrés, que podría ser determinante en su inserción al mundo profesional.

En la actualidad existen plataformas de empleo que permiten encontrar ofertas laborales y candidatos para distintos empleos, como LinkedIn, Indeed, FirstJob, PrimerEmpleo, StudentJob, y Trabajando, sin embargo, su objetivo principal y oferta de servicio no aborda en su totalidad los problemas identificados anteriormente, ya que, i) no están especializados en hallar practicantes, ii) no se logran vincular los requerimientos y ofertas de prácticas en un espacio único, y iii) no permiten validar sus antecedentes académicos, habilidades y atributos complementarios relevantes para las empresas en su búsqueda de talento.

Por consiguiente, se observa información asimétrica en la correlación entre oferta y demanda laboral actualmente, por lo que la principal motivación en la realización del presente documento de grado está encaminada a la creación de una solución de emprendimiento que permita acelerar este proceso de contratación al arbitrar entre la oferta y demanda y reducir así, las brechas en el mercado laboral que se están presentando actualmente a nivel nacional. De manera tal que, la plataforma propuesta ofrece una solución que no existe actualmente en el mercado, incluyendo entre otros la posibilidad de validación de perfiles y aptitudes de los practicantes.

El tema de esta tesis se enfoca en la importancia de generar un plan de negocios adecuado para el éxito de una empresa de intermediación de prácticas en Chile. Para lograrlo, es fundamental estudiar el papel de diferentes grupos de interés, incluyendo empresas, estudiantes y egresados, e instituciones educativas, entre otros. En este contexto, el capítulo descrito en el texto analiza dos mercados principales que se conectan a través de la empresa: las organizaciones y empresas como potenciales clientes, y la educación superior (instituciones y estudiantes).

En este sentido, la Educación Superior en Chile es un elemento clave para el éxito de prácticas, ya que es un sistema compuesto por diferentes tipos de instituciones autorizadas para ofrecer carreras profesionales y/o técnicas. Las principales instituciones son las Universidades, Institutos Profesionales (IP) y Centros de Formación Técnica (CFT), cada una con características específicas en cuanto a las carreras que ofrecen y a los grados académicos que están facultados para entregar. Comprender estas diferencias es fundamental para desarrollar un plan de negocios efectivo que se adapte a la realidad chilena y maximice las oportunidades de éxito para la empresa.

El primer empleo de un recién egresado de la Universidad es trascendental para determinar su futuro profesional. Al respecto, un estudio demostró lo siguiente (Burning Glass, 2019):

- 87% de los encuestados que tuvieron un primer trabajo en su ramo de estudio, continuaron desarrollando su profesión 5 años después.
- Apenas un 33% de los sondeados que tuvieron un empleo en un ramo diferente al que estudiaron, lograron encaminar su experiencia profesional hacia su campo de estudio tras 5 años.
- Las carreras universitarias con menor probabilidad de subempleo son: Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.

Por otra parte, en el caso de las empresas, cuentan con diversas necesidades para mantenerse en sus propios negocios, entre lo que se cuenta el tipo de recurso humano con el que puedan contar; en este sentido, se identifica que hay empresas interesadas en:

**Mejora en la eficiencia y productividad:** Es notable que las empresas que no logren mantenerse en un modelo de mejora continua no pueden mantenerse al ritmo de las exigencias competitivas al perder productividad. Para lograr esto, las empresas pueden requerir la adopción, por una parte de buenas prácticas de negocio que puedan suplir los estudiantes actuales de negocio; como el acoplamiento a las nuevas tecnologías de automatización de procesos y de la cadena de suministro, elementos que son fácilmente extrapolables mediante los estudiantes de ingenierías.

**Gestión del Talento Humano:** El proceso de tener Talento Humano no solo estriba en la contratación de los mejores colaboradores, sino también en la retención de los recursos humanos que mejor contribuyan al desarrollo del capital intelectual y Know-how de la organización.

**Innovación y Desarrollo de productos:** El entorno cambiante de negocios provoca que el ciclo de vida de los productos manufacturados y comercializados por las empresas se vea reducido drásticamente al reducirse las ventajas competitivas de las empresas. Dado lo anterior, es imperante que las empresas se apropien de ideas frescas de jóvenes universitarios que puedan proveerles de nuevos enfoques de productos y servicios.

**Potenciación de marketing y ventas:** Sin ventas y clientes, las empresas dejarían de existir, razón por la cual, las ideas de los estudiantes de negocios pueden ser de bastante utilidad para innovar formas a través de las cuales puedan llegar de forma más eficiente a los clientes potenciales y retener a los actuales.

**Cumplimiento regulatorio:** El entorno cambiante de negocios provoca que las Normas de regulación de las diferentes industrias deban irse acoplando a las nuevas realidades de los negocios, elementos que no siempre están al alcance del conocimiento de los dueños de empresas, pero muy seguramente si al alcance de los nuevos profesionales del país, quienes están incorporando no solo los nuevos conocimientos de sus ramas de estudio, sino también las exigencias normativas de su campo de acción.

Por tanto, en el presente documento se pretende reforzar los resultados de lo anteriormente planteado, cerrando la brecha entre la necesidad de personal altamente capacitado y con experiencia y, por otra parte, de recién egresados universitarios o en sus últimos semestres de estudio que requieran empezar a colocar en práctica en la realidad empresarial lo aprendido de forma teórica en las aulas.

Se considera, que la explotación de la herramienta de pasantes universitarios en las empresas puede ser una de las mejores alternativas disponibles actualmente para que las empresas puedan mantenerse al día competitivamente a un costo no muy alto.

En este sentido, algunas de las ventajas que pueden listarse de la utilización de prácticas empresariales pueden ser las siguientes:

**Obtención de mano de obra calificada:** El uso de mano de obra calificada como lo son los pasantes universitarios puede transferir a la empresa perspectivas de negocio que antes no tenían previstas.

**Identificación de futuros colaboradores valiosos:** Aunque las prácticas empresariales están acotadas a un marco de tiempo corto y específico a fin de cumplir con un prerequisite, esto no es excluyente que, posterior a la caducidad de tal temporalidad, la empresa no pueda quedarse, ya habiendo verificado las habilidades demostradas por algunos de tales pasantes, con los mejores prospectos para que su negocio pueda construir un mejor capital intelectual.

**Mejoramiento de la reputación:** La contratación de jóvenes profesionales dentro de la plantilla de las empresas puede ser usado como una bandera en la tendencia de cumplimiento de Responsabilidad Social Empresarial que las empresas pueden listar ante sus clientes y competidores a fin de encauzar posibles ventajas competitivas y comparativas.

Por otra parte, designaciones como las de Great Place to Work, las cuales incluyen el mejoramiento del ambiente de trabajo al contratar nuevos profesionales universitarios, puede ser un imán para mejores prospectos de Talento Humano hacia la organización.

**Optimización de la calidad de trabajo:** Una de las mejores formas de transmitir el capital intelectual teórico con el que llegan los jóvenes profesionales a las empresas es a través de capacitaciones y entrenamientos que estos puedan dar a los colaboradores antiguos de la empresa. Además, dado que estos jóvenes profesionales continúan su entrenamiento tanto por su universidad como por el modelo de negocio planteado en el presente documento, se mantiene el flujo de conocimiento actualizado hacia la empresa contratante.

**Ahorro de costos:** Diversos proyectos de inversión y mejoramiento en las empresas se frustran ante los costos que estos implican, y dado que la mano de obra calificada resulta ser uno de los rubros más costosos en una organización, la contratación de pasantes universitarios puede ser una medida adecuada para reducir los costos de tales proyectos y que puedan ser implementados al interior de las empresas contratantes.

Por consiguiente, con el objeto de realizar un aseguramiento previo de las necesidades y exigencias concretas y actualizadas de las empresas presentes en la Región, previo a la estructuración de los servicios a ofertar, se llevará a cabo una encuesta a una muestra



de empresarios, con lo que podrá determinarse el Core del negocio planteado en torno a la prestación de servicios de asesorías, reemplazos de personal humano o trabajos esporádicos, así como posibles espacios digitales para publicidad empresarial dentro de la plataforma del modelo de negocio presente o entrenamientos basados en webinars o capacitaciones.

Lo anterior sugiere que la oferta de productos y servicios ofertados ha de mantenerse flexible según la envergadura y necesidades cambiantes de las empresas del sector, lo cual exige una recalibración anual del portafolio de la empresa posterior a un re testeo por encuesta de satisfacción a los clientes potenciales y actuales del tipo de aplicaciones empresariales que estén requiriendo.

Para asegurar la calidad del proceso, se contará con el liderazgo de tutores y coordinadores de proyecto que se asegurarán de proveer el enfoque y habilidades necesarias en los estudiantes para las empresas demandantes.

### **1.3. Preguntas claves y factores críticos**

Tomando en consideración el marco de circunstancias en el que se desenvolverá el presente trabajo, las preguntas clave a las que se espera dar respuesta son las siguientes:

- ¿Cuál es el perfil de las empresas interesadas en contratar estudiantes en prácticas?
- ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los estudiantes para conseguir prácticas profesionales?
- ¿Cuál es el mercado potencial para este tipo de servicios?
- ¿Qué estrategias de marketing son más efectivas para llegar a este mercado?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para la operación de la empresa y cómo se pueden obtener?

Así mismo, se identifican los siguientes Factores Críticos de Éxito (FCE) para la realización de la idea de negocio:

- Identificar las necesidades del mercado y adaptar los servicios a ellas.
- Diseñar alianzas estratégicas con universidades, alumnos y empresas para ofrecer una amplia base de datos.
- Establecer relaciones sólidas con las organizaciones para garantizar un flujo constante de estudiantes para prácticas profesionales.
- Implementar una estrategia de marketing efectiva para llegar a las organizaciones interesadas en contratar estudiantes para prácticas profesionales.

- Contar con un equipo altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa mediante constante retroalimentación y evaluaciones de desempeño.

## **1.4. Objetivos y resultados esperados**

### **1.4.1. Objetivo General**

El objetivo de esta tesis es diseñar y desarrollar un plan de negocios que permita la creación de una empresa que se posicione como intermediario entre organizaciones interesadas en llevar a cabo proyectos y estudiantes que necesiten realizar sus prácticas profesionales. El propósito final es lograr la consolidación y sostenibilidad de la empresa en un plazo de 2 años, generando valor tanto para los estudiantes como para las organizaciones que requieren sus servicios y la cantidad de clientes que permitan alcanzar su punto de equilibrio.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades de las organizaciones interesadas en ofrecer prácticas y los atributos buscados por practicantes, a fin de diseñar una oferta de servicios que satisfaga sus requerimientos y expectativas.
- Posicionar la empresa como un canal de cooperación entre estudiantes y organizaciones, y ser un referente en la búsqueda de prácticas para ambos, ingresando al top of mind de empresas en los próximos dos años.
- Diseñar alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones que permitan ampliar la oferta de oportunidades de práctica para los estudiantes, así como mejorar la calidad de los proyectos en los que participan.
- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos, a fin de detectar oportunidades de mejora y garantizar la satisfacción de los clientes.
- Alcanzar un número de usuarios y clientes que permitan una rentabilidad de 15% sobre la inversión y la fidelizarlos en un plazo de 2 años, además de generar ofertas de servicios adicionales para clientes específicos.
- Determinar un modelo de negocio que genere un VAN positivo en los primeros 2 años.

## 1.5. Alcance

La investigación se desarrollará con un alcance descriptivo. Según Sampieri (2020), el alcance descriptivo consiste en la consideración del fenómeno estudiado, describiendo los componentes que lo contienen de forma tal que permita una medición de sus conceptos y la definición de las variables conexas al fenómeno de estudio. Por otra parte, el estudio descriptivo, según lo contemplaba Méndez (2003) permite identificar las diversas características dentro del objeto de investigación, mostrando en el proceso el comportamiento causal estudiado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptiste Lucio, 2010) (Méndez, 2003).

Adicionalmente, la forma en la cual se abordarán los temas será eminentemente de tipo deductivo; es decir, se explicará la temática desde lo general a lo particular dentro de los aspectos analíticos. En este sentido, se partirá de la generalidad del contexto teórico de las temáticas tratadas y, posteriormente, se irá desarrollando en la contextualización técnica del objeto de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptiste Lucio, 2010).

En lo referente al objeto de estudio, se estima crear un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesorías empresariales utilizando para ello, pasantes universitarios aplicados a proyectos empresariales concretos. Mientras que al ámbito geográfico en el presente documento estará limitado a la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Además, en su marco temporal el negocio se estima que esté maduro a la altura de cinco años vista, estimando que se demorará dos años en su fase de acoplamiento hasta llegar a una fase de estabilización financiera y operativa. Sobre este horizonte de tiempo hay que considerar un término de seis meses a un año en la fase de prefactibilidad y acotación de análisis externos e internos para delinear el Plan de Negocio establecido.

Finalmente, el mercado objetivo estará acotado a estudiantes universitarios en su último año universitario y pertenecientes principalmente a las facultades de Administración de Empresas, Economía e Ingenierías de las siguientes universidades listadas en la Región Metropolitana de Santiago de Chile; Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Federico Santa María, Universidad de Santiago y Universidad Adolfo Ibáñez.

## **1.6. Marco conceptual**

### **1.6.1. Productividad y Competencias laborales**

Dado el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa, se deben destacar algunas situaciones del mercado laboral. Las competencias laborales están basadas en las habilidades para desempeñarse de forma productiva en un ambiente de trabajo, por lo que no dependen en exclusiva de las condiciones de capacitación académica, también lo son por el aprendizaje consecuencia de la experiencia basada en situaciones concretas de trabajo laboral que moldean su aptitud para una labor (González & Ramírez, 2011).

Una de las principales quejas presentadas por las empresas de esta envergadura, está orientada a la baja productividad presentada por los empleados. De hecho, Chile es considerado el segundo país con menor productividad laboral en América Latina después de México (Export Enterprises S.A., 2019) (Organization For Economic Cooperation and Development - OECD, 2015).

Sin embargo, cuando se han buscado diversas alternativas que generen competencia, cientos de miles de estudiantes universitarios son rechazados de diversos procesos de contratación al no contar con la experiencia profesional suficiente para ocupar los cargos para los que se están postulando (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018). De este modo, para lograr adaptarse al entorno de negocios en el que debe operar una empresa, los nuevos practicantes han de trascender en sus habilidades por encima de su formación académica y aptitudes duras técnicas, se exige además, el desarrollo de diversas competencias que solo pueden desarrollarse vía experiencia laboral, lo que convierte a los nuevos egresados en profesionales transversales (Raposo & Zabalza, 2021) (Oyola & Padilla, 2012).

Se estima, por tanto, que un acercamiento de esta forma puede decantar en mejoras en los procesos empresariales, así como la resolución de problemas de contratación conexos mediante el provisionamiento a las empresas participantes de colaboradores altamente capacitados y con sentido de compromiso, bajo esquemas de innovación y generación de calidad para las empresas oferentes.

Lo anterior se acrecienta si se consideran los gastos en los que deben incurrir las empresas. Al particular, hasta un 84% de las empresas chilenas está dispuesta a contratar colaboradores en etapa de práctica empresarial, lo cual genera gastos entre los \$80.000 y \$350.000 en promedio (Mercer, 2021) (CNN Chile, 2020).

En relación directa con el rendimiento en el trabajo, la cual está dada según la teoría microeconómica como la cantidad de producto elaborado sobre la cantidad de

colaboradores en una industria. A nivel macroeconómico, está explicada por el Producto Interno Bruto (PIB) sobre la base general mensual de horas estimadas por Ley.

### **1.6.2. Análisis Pestel**

Para poder analizar de mejor manera el macroentorno donde se desempeñará la organización se realizará un Análisis PESTEL; los factores externos que toma en consideración son los relacionados a los aspectos Político, Ecológico, Social, Tecnológico, Económico y Legal (Hamilton Arciniega, 2020).

Por ejemplo, el aspecto Económico de la Matriz PESTEL pondera si el ambiente actual del País facilita la producción y generación de negocios; así como el consumo de recursos. Comprende aspectos diversos que pueden tener un impacto en la Rentabilidad Empresarial como lo son: Los factores de Crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación, los ingresos disponibles de los consumidores y la facturación media de las Empresas. Es por esta razón, que el Análisis PESTEL se convierte, por excelencia, en la más eficiente herramienta para el análisis de Macroentorno de una Organización.

Conexo a lo anterior, tal como mencionaba Torrabella, el análisis PESTEL permite sondear de forma cualitativa el Riesgo País, generando Oportunidades o Amenazas para una Compañía (Lli Torradabella & Saiz Alvarez, 2015). Por consiguiente, en el marco de la construcción de una Matriz FODA, el Análisis PESTEL define los insumos necesarios para confeccionar el listado de Oportunidades y Amenazas externas de la Organización con base en los factores descriptivos identificados.

### **1.6.3. Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter permite una introspección interna de la Compañía desde una perspectiva Externa como lo es su Competencia. Este análisis permite realizar una valoración del Perfil Competitivo de un Sector Económico, en el que intervienen 5 elementos o factores que determinan la Capacidad de navegar en Océanos Azules por parte de alguno de los actores de tal Sector según señalaba Michaux & Cadiat (Michaux & Cadiat, 2013).

Rivalidad entre Competidores: Hace referencia a la forma cooperativa o disruptiva que utilizan los actores dentro del sector para enfrentar a su competencia; evidentemente, entre más rivalidad haya en el sector, más difícil será la implementación de estrategias para evitar sucumbir ante la competencia.

Amenaza de Nuevos Competidores: Denota la variedad de Barreras de Entrada que pueda haber en un Sector, algunas de esas barreras pueden ser de tipo Legal, donde

alguno de los competidores tenga la aprobación Legal y exclusiva de explotar determinado producto o servicio como puede serlo, por ejemplo, los Servicios Públicos domiciliarios. Otra Barrera de entrada puede ser de tipo económico cuando la realización de cierta actividad exige altos desembolsos de infraestructura que evitaría que competidores más pequeños puedan entrar en el Mercado.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Permite mapear los productos correlacionados, o no, que el consumidor puede comprar en reemplazo del Producto que ofrecen los actores del Mercado, lo que, por consiguiente, representaría una contracción en los ingresos del Sector.

**Poder de Negociación de Clientes:** Este está dado cuando un sector adolece de muy pocos clientes, lo que permite que estos clientes puedan supeditar los precios de los Actores del Mercado so pena de irse a otro competidor.

**Poder de Negociación de Proveedores:** En correlación con lo indicado en el poder de Negociación de Clientes, éste hace referencia cuando hay muy pocos oferentes de los Insumos y suministros necesarios para la operación de los actores del Mercado, lo que provocaría que los Proveedores puedan subir los precios arbitrando el mercado debido a que no hay otro Proveedor que frene tal tendencia.

Como señalaba Suárez difícilmente puede encontrarse una crítica válida a los planteamientos emanados por Porter en sus Cinco Fuerzas, pues estas se amoldan a las tendencias del Mercado según este vaya evolucionando, desde economías basadas en la manufactura como lo era el desarrollo tecnológico de Ford, hasta las economías Digitalizadas de hoy día (Suárez, 1994).

#### **1.6.4. Matriz FODA**

Como elemento agrupador del Análisis Estratégico, en las Matrices antes expuestas, se considera, también, la Matriz FODA. Esta matriz mapea gráficamente la correlación entre las aristas externas e internas que influyen como factores determinantes en una Compañía, a saber: Oportunidades y Amenazas como variables externas; así como Debilidades y Fortalezas como elementos constituyentes internos.

Para complementar este mapeo, se diseñan estrategias de facto o de choque para cada uno de los cruces entre tales factores (Uribe Macías, 2021).

Por otra parte, aunque la Matriz FODA es una de las más específicas para Análisis Estratégico, requiere ser complementada por otras Matrices que le sirvan de insumo como lo es la Matriz Penta (Cultura, Mercados y Sociedad, Recursos y Estrategia) y la de Ansoff (Penetración de Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado y Diversificación) que permiten un mejor acercamiento a las Condiciones de Mercado en los que opera la Compañía (Saccone & Bonatto, 2016).

Sin embargo, dentro del alcance del presente trabajo, no se considerarán las Matrices Penta y Ansoff; se considera que las consideraciones estratégicas inferidas a través de la Matriz FODA; así como el Análisis PESTEL y de Porter son suficientes y exhaustivas para dimensionar el Marco Estratégico y Situación del Objeto de Estudio.

#### **1.6.5. Marketing Mix**

Consiste en una estrategia que busca valor los procesos internos de una Compañía conexos al proceso de entrega de valor a los clientes. Esta teoría fue planteada inicialmente por McCarthy hacia la década del 60. Por tanto, en los escenarios de diagnóstico empresarial, esta técnica se constituye en una de las principales a fin de trazar tácticas de marketing y estimar oportunidades de mejora organizacional.

De este modo, la técnica está compuesta de cuatro variables principales (Goi, 2009):

**Precio (Price):** Permite comprender y posicionar el grado de competitividad de la entidad. Se combina con las estrategias de Planeación referentes a liderazgo en costos o de diferenciación de modo que justifiquen un menor precio, en el caso de la primera, o un mayor precio en el caso de la segunda.

**Producto (Product):** Se concentra en determinar puntualmente la necesidad que se busca satisfacer de los clientes potenciales, así como los servicios conexos que se requieren obtener a fin de gozar plenamente de la oferta de valor y que se constituyen en valor agregado para los consumidores.

**Distribución (Place):** Caracteriza las fases y canales por los cuales ha de atravesar el producto o servicio ya terminado desde su salida de la empresa hasta que el cliente finalmente lo recibe, lo cual incluye los hitos de producción, almacenaje y transporte.

**Promoción (Promotion):** Toma en consideración las estrategias seguidas por la empresa para dar a conocer su oferta de productos y servicios de modo que pueda ser conocido por el mayor número de clientes potenciales dentro del nicho de mercado escogido por la empresa. Por consiguiente, engloba las campañas publicitarias o de marketing de la empresa.

#### **1.6.6. Modelo de Canvas**

El modelo de Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder (2012) que busca determinar los elementos clave, tanto internos como externos, que construyen valor para la organización. El objetivo es acotar los componentes internos y externos esenciales para el éxito del negocio, describiendo nueve módulos básicos que reflejan la lógica empresarial para aumentar su nivel de ingresos bajo cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos incluyen: Propuesta de valor, Misión, Visión, Segmento de clientes, Relación con los clientes, Canales de distribución, Actividades clave, Recursos clave, Socios clave, Fuentes de ingreso y Estructura de costos. Cada uno de estos módulos proporciona información relevante para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible y rentable.

El modelo de Canvas permite determinar cuál es el elemento diferenciador que permita darle fuerza a la idea de negocio y permita alejarse de la competencia y acercarse al nicho de clientes que se desea atender. Además, ayuda a construir una caracterización sociodemográfica y de tipologías de clientes tanto en el ámbito de B2C como B2B, lo que permite ajustar los bienes y servicios a las necesidades particulares de ese nicho de clientes. Además, ayuda a diseñar estrategias para la potenciación del proceso de fidelización de clientes a fin de lograr continuas reventas a los clientes, así como a listar los pasos o procesos internos de la empresa que son neurálgicos para cumplir con la Propuesta de Valor al cliente. Esto, permite identificar los activos tangibles e intangibles clave que actuarán como piezas fundamentales en la cadena de valor de la organización.

En síntesis, el modelo de Canvas es una herramienta útil para el desarrollo de modelo de negocio propuesto, cuya finalidad permite generar un negocio sostenible y rentable, ya que identifica los elementos clave que construyen valor para la organización y acota los componentes internos y externos esenciales para el éxito del negocio (más detalle en Anexo A).

### **1.6.7. Customer Journey Map**

Esta herramienta de análisis estratégico permite describir de forma específica y gráfica los pasos que sigue un cliente a fin de satisfacer una necesidad que pueda tener particularmente.

Cada uno de estos pasos generan una puntuación respecto al nivel de satisfacción que le representa al cliente la realización de esa actividad o paso, lo cual puede ser utilizado por la empresa para determinar qué elementos de su cadena de valor generan alegrías, miedos o frustraciones para sus clientes (Nextiva Solutions, 2021).

### **1.6.8. Design Thinking**

Consiste en una metodología utilizada para resolución de problemas que comúnmente es aplicada al desarrollo de nuevos productos y servicios, además en la ideación de modelos de negocio y de operaciones.

La idea con este proceso es identificar primero el problema a optimizar, tras lo cual se lista una serie de posibles acercamientos y soluciones a esta problemática mediante



reuniones de Brainstorming. Una vez se tiene el universo de posibilidades, se empieza a iterar sobre cada una de las opciones mediante el desarrollo de prototipos y tests de estas alternativas. Así, finalmente, se implementa la opción que haya demostrado los mejores resultados (Massachusetts Institute of Technology - MIT, 2017).

## **1.7. Metodología**

### **1.7.1. Enfoque de la investigación**

En el desarrollo del presente documento, se empleará un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo por cuanto las aseveraciones del estudio descriptivo implican la cuantificación estadística del instrumento utilizado, a la vez, la dimensión de las variables estudiadas contiene un trasfondo cualitativo. Al particular, Sampieri (2010) indica que es posible mantener una modalidad mixta en el enfoque de investigación por cuanto la orientación cuantitativa engloba los aspectos deductivos del trabajo, las cuales pueden ser explicativas de las realidades subjetivas que sugiere un enfoque cualitativo.

Por consiguiente, en correspondencia con el ámbito de aplicación y alcance de una investigación de tipo mixto, se combinarán métodos, técnicas y enfoques que permitan combinar las esferas de investigación cuantitativa y cualitativa bajo este estudio partiendo de la lógica integrativa de los componentes de inducción, deducción y abducción respecto a su relación con el tiempo, la dominancia de los componentes y el alcance del estudio basado en términos ya sea de índole exploratoria o confirmatoria.

Concentrándose en el aspecto cualitativo, el cual goza de la mayor preponderancia en el presente estudio investigativo, este se abordó desde una perspectiva eminentemente interpretativa, con la cual se busca la comprensión de los significados y significantes del objeto de estudio y el contexto en el que este se desenvuelve de modo tal, que pueda ser posible inferir sus escenarios de construcción y deconstrucción, tal como lo señala Sampieri (2010).

Por otra parte, el enfoque cuantitativo es empleado en este estudio con el objeto de dar soporte inferencial y estadístico a las hipótesis planteadas respecto a los resultados obtenidos de instrumento utilizado, como lo plantea Méndez (2003).

### **1.7.2. Variables y categorías de estudio**

De acuerdo con lo planteado por Guevara, Verdesoto y Castro (2020), se pretende cumplir con el cometido de un método de investigación en referencia a la localización y delimitación de un problema mediante la generación de hipótesis objeto de evaluación para determinar su nivel de certidumbre. Por tanto, se tomará como base tantas fuentes primarias como secundarias, pues es preciso tomar como eje de ruta la información directa del sector objeto de estudio.

Por consiguiente, las variables de análisis en el presente estudio corresponden a las siguientes: variables de macroentorno, entorno competitivo, análisis de mercado, variables de microentorno, estrategias funcionales, viabilidad financiera.

### **1.7.3. Metodología Empleada**

El estudio empleará la siguiente metodología:

Entorno y competencia: Recopilación de información en base a bibliografía disponible para realizar un análisis PESTEL, centrándose en la situación nacional y de las empresas, y pasantes en Chile; se describe la competencia más representativa en Santiago, a través de encuestas y entrevistas en profundidad a expertos y pasantes.

Estudio de clientes: se realiza una investigación de mercado, a través de encuestas online, y entrevista con expertos en áreas de recursos humanos, potenciales clientes, ubicados en la provincia de Santiago, enfocándose en sus hábitos de compra y contratación de servicios de práctica y pasantía, preferencias y análisis en profundidad de las organizaciones que contratan prácticas; adicionalmente se utiliza Customer Journey Map, para analizar la experiencia de contratación de servicios de práctica y asesorías profesionales actuales en organizaciones, desde la perspectiva de los clientes. Adicionalmente, se realiza un estudio para comprender quienes son los potenciales practicantes y sus atributos principales, comportamiento de elección ante una posibilidad laboral y expectativas. Finalmente, se realizó un estudio en profundidad de 10 centros de prácticas de 5 universidades para comprender su funcionamiento y exigencias para el proceso de egreso y titulación de los estudiantes.

Análisis del mercado y de la empresa: Se utilizarán herramientas de análisis complementarias a los estudios mencionados, como el análisis PESTEL para evaluar el impacto de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y/o legales que pueden afectar el éxito de la empresa en formación, y un análisis FODA para determinar factores internos y externos que puedan llegar a determinar el éxito de la empresa.

Plan de Negocios: Se utilizarán las metodologías Canvas y Lean Canvas de manera recursiva para definir cómo la organización crea, entrega y captura valor, generando una versión final del modelo de negocios. Se definirán los planes de trabajo desde los puntos de vista organizacional, operacional, comercial, estratégico y financiero, que permita analizar la viabilidad de la empresa y los aspectos más desafiantes que deben ser enfrentados para aumentar las posibilidades de éxito. Este plan de negocios incluirá:

- i. Plan estratégico: se define la estrategia a partir de la información obtenida, y esta se verá reflejada en la misión, visión y valores. Adicionalmente, se analiza la factibilidad de encontrar alianzas o asociaciones estratégicas para poder apoyar el negocio.

- ii. Plan de marketing: se define segmento objetivo y posicionamiento de la marca; se determina la propuesta de valor diferenciadora que se obtiene a partir de los análisis de la investigación de mercado. Finalmente, se desarrollan las 4P para la cadena de servicios que se entregan en función del marketing mix.
- iii. Plan operacional y de recursos humanos: se determinará demanda, logística y el proceso de atención al cliente; la estructura organizacional, cantidad de personas necesarias y funciones, las cuales se presentarán a través de un organigrama.
- iv. Evaluación financiera: se determina la inversión requerida, costos y gastos de funcionamiento del plan de negocio. Se presentarán los estados de resultados para conocer el Ebitda y crecimiento en ventas, detallándolo a mes a mes y en un horizonte de 5 años. Posteriormente, se realizará un flujo de caja, incluyendo capital de trabajo e inversiones requeridas, determinando el VAN y su viabilidad económica a partir de la TIR y su tasa de descuento.
- v. Conclusiones: se concluirá con las ideas más relevantes encontradas.

## **2. Capítulo 2: Diagnóstico y Análisis de Mercado**

### **2.1. Descripción general**

El éxito de una intermediación de prácticas en Chile depende de la generación de un plan de negocios adecuado, el cual debe ser elaborado considerando el papel que desempeñan diversos grupos de interés, tales como empresas y organizaciones con o sin fines de lucro, estudiantes y organizaciones estudiantiles, instituciones de estudios y organismos gubernamentales. Este plan debe abordar los dos mercados que se conectan a través de la empresa: i) las organizaciones y empresas como potenciales clientes, y ii) la educación superior (instituciones y estudiantes). El uso del plan de negocios es fundamental para analizar la situación actual del mercado, sector y entorno, permitiendo anticipar situaciones que puedan afectar el éxito del negocio o aprovechar las contingencias en beneficio de la empresa.

### **2.2. Mercado Potencial: Empresas y Practicantes**

#### **2.2.1. Empresas**

La tasa de creación de empresas en Chile según los datos obtenidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII) se ha mantenido en aumento; desde 2019 se ha registrado una media de 365 Pymes creadas diariamente. De hecho, en medio de la contingencia sanitaria que tuvo lugar en el mundo entre 2020 y 2022, Chile mantuvo su ritmo de creación empresarial, llegando en a crearse hasta 158.586 Pymes solo en 2020, lo cual representó un crecimiento del 14.4% respecto a 2019, siendo la cifra más alta desde

2013. Así, solo la Región Metropolitana de Santiago registró 63.106 nuevos emprendimientos.

Al particular, la siguiente gráfica ilustra la distribución porcentual de empresas en Chile, siendo la Región Metropolitana quien concentra un 27% de las ventas anuales:

Tabla 1. Distribución de empresas en la Región Metropolitana

Región de Chile	Número de empresas	% Número de empresas	Ventas anuales en UF	% Ventas anuales en UF
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	10.333	1%	2.220.039.612	3%
Región de Antofagasta	36.435	3%	3.785.653.647	5%
Región de Arica y Parinacota	15.395	1%	6.344.801.154	9%
Región de Atacama	18.485	1%	1.170.467.111	2%
Región de Coquimbo	49.228	4%	2.277.660.541	3%
Región de La Araucanía	62.649	5%	2.496.389.928	4%
Región de Los Lagos	67.262	5%	732.808.821	1%
Región de Los Ríos	27.214	2%	1.098.835.087	2%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	14.670	1%	9.087.170.097	13%
Región de Ñuble	33.874	3%	1.097.773.646	2%
Región de Tarapacá	21.572	2%	2.321.045.449	3%
Región de Valparaíso	124.323	10%	1.020.138.559	1%
Región del Biobío	95.369	7%	7.424.876.674	11%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	67.576	5%	5.929.047.148	8%
Región del Maule	84.909	7%	4.020.009.943	6%
Región Metropolitana de Santiago	550.404	43%	19.162.066.696	27%
Sin Información	239	0%	186.431.337	0%
<b>Total general</b>	<b>1.279.937</b>	<b>100%</b>	<b>70.375.215.450</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base publicada en Instituto Nacional de Estadísticas, 2020.

En relación a la distribución de sus ingresos de las empresas en la Región Metropolitana, el 91% de las ventas corresponde a empresas grandes, que equivalen a un 2% del total de empresas de la región.

Tabla 2. Distribución de Empresas en la Región Metropolitana de Santiago de Chile según su tamaño

Tipo Empresa	Número de empresas	% Número de empresas	Ventas anuales en UF	% Ventas anuales en UF
Grande	10.208	2%	17.396.804.989	91%
Mediana	17.467	3%	845.327.761	4%
Micro	317.710	58%	175.387.987	1%
Pequeña	98.918	18%	744.545.959	4%
Sin Ventas/Sin Información	106.101	19%	0	0%
<b>Total general</b>	<b>550.404</b>	<b>100%</b>	<b>19.162.066.696</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base publicada en Instituto Nacional de Estadísticas, 2020.

Además, se cuenta con información empresarial segmentada por rubro económico a la pertenecen, destacando veintidós distintos rubros, cuyas ventas se concentran en los primeros siete rubros económicos que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de empresas por actividad económica

Tipo Empresa	Empresas (#)	Empresas (%)	Ventas anuales (MUF)	Ventas anuales (%)	Ventas anuales Acum. (%)
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	167.482	30%	3.640.699	29%	29%
Explotación de minas y canteras	1.360	0%	1.733.560	14%	43%
Industria manufacturera	39.628	7%	1.538.577	12%	56%
Actividades financieras y de seguros	34.466	6%	1.055.081	8%	64%
Construcción	40.067	7%	731.690	6%	70%
Información y comunicaciones	16.657	3%	566.116	5%	75%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.649	0%	546.895	4%	79%
Transporte y almacenamiento	46.928	9%	541.118	4%	83%
Actividades inmobiliarias	22.977	4%	411.570	3%	87%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50.040	9%	411.164	3%	90%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	29.076	5%	369.902	3%	93%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	12.676	2%	286.016	2%	95%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	18.374	3%	169.383	1%	97%
Enseñanza	7.325	1%	156.992	1%	98%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	23.474	4%	122.542	1%	99%
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	1.666	0%	61.148	0%	99%
Otras actividades de servicios	28.228	5%	57.120	0%	100%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	5.904	1%	13.670	0%	100%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	265	0%	9.372	0%	100%
Otros	2.131	0%	1.252	0%	100%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	25	0%	49	0%	100%
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares	6	0%	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>550.404</b>	<b>100%</b>	<b>12.423.915</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia a partir de información del Servicio de Impuestos Internos

Para obtener información actualizada sobre las prácticas ofrecidas por estas empresas, no se dispone de registros oficiales. Sin embargo, se llevó a cabo una investigación con 20 personas expertas en reclutamiento de empresas en la Región Metropolitana, lo que proporciona una idea de la complejidad del proceso, el comportamiento de gestión y las ofertas laborales de prácticas disponibles para las empresas.

La muestra utilizada en esta investigación incluyó empresas de diversos sectores, como tecnología, finanzas, manufactura y servicios. En cuanto al nivel de responsabilidad de los encuestados, se incluyeron tanto jefes como gerentes de recursos humanos. En cuanto al género, la muestra estuvo equilibrada, con un 50% de hombres y un 50% de mujeres.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación fue que el proceso de contratación de prácticas laborales es altamente complejo y requiere una gran cantidad de tiempo y recursos. En promedio, las empresas encuestadas dedicaron entre 4 y 6 semanas para

seleccionar a un candidato para una práctica laboral. Además, el margen de error en este proceso es alto, ya que muchas veces los candidatos no cumplen con las expectativas de la empresa. En promedio las empresas ofrecen al menos 2 prácticas al año en estas áreas, sin embargo, para las empresas grandes, ofrecen hasta 6 prácticas al año, y sólo un 20% no ofrece prácticas profesionales.

Además, se identificó una necesidad clara de ofrecer más prácticas laborales en áreas de negocios e ingeniería, sin embargo, no existen profesionales dentro de las organizaciones que identifiquen fácilmente estos requerimientos de manera transversal a la organización. En este sentido, el 80% de los encuestados afirmó estar interesado en explorar nuevas opciones para ofrecer prácticas laborales a sus candidatos.

Finalmente, el estudio identificó los atributos clave que las empresas buscan en los practicantes. Estos incluyen habilidades sólidas de comunicación, una actitud positiva, capacidad de adaptación y disposición para aprender. Las habilidades técnicas son importantes, pero pueden ser enseñadas en el trabajo, y los empleadores valoran a los candidatos que están ansiosos por aprender y pueden adaptarse rápidamente a nuevas situaciones.

En conclusión, la investigación realizada a expertos en recursos humanos revela que el proceso de contratación de prácticas laborales es altamente complejo y requiere una gran cantidad de tiempo y recursos. Se requiere ofrecer más prácticas en áreas de negocios e ingeniería, y explorar nuevas opciones para mejorar este proceso y atraer a los mejores candidatos.

Por otro lado, cabe destacar que según el Ministerio de Economía Nacional (2021), un 93.1% de las empresas estarían dispuestas a implementar modelos de mejora continua. Sin embargo, solo un 12.1% cuenta con presupuestos específicos destinados al rubro de I+D. Estos datos sugieren que existe un importante potencial de mercado para el modelo de negocio actualmente propuesto, el cual podría aprovechar la oportunidad de ofrecer soluciones innovadoras y diferenciadas en este ámbito.

Por consiguiente, tomando como base la investigación señalada, hay un 80% de las empresas que ofrece 2 prácticas profesionales empresariales al año de las 550.404 empresas que se ubican en la Región Metropolitana, permitiendo estimar unas 880.646 ofertas de práctica en la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

### **2.2.2. Educación Superior y Practicantes**

En Chile, el sistema educacional es un tema de gran importancia para el desarrollo del país, sin embargo, ha sido muy discutido debido a la calidad de educación y sus profesionales egresados, generando problemas de diversa índole al insertarse al mundo

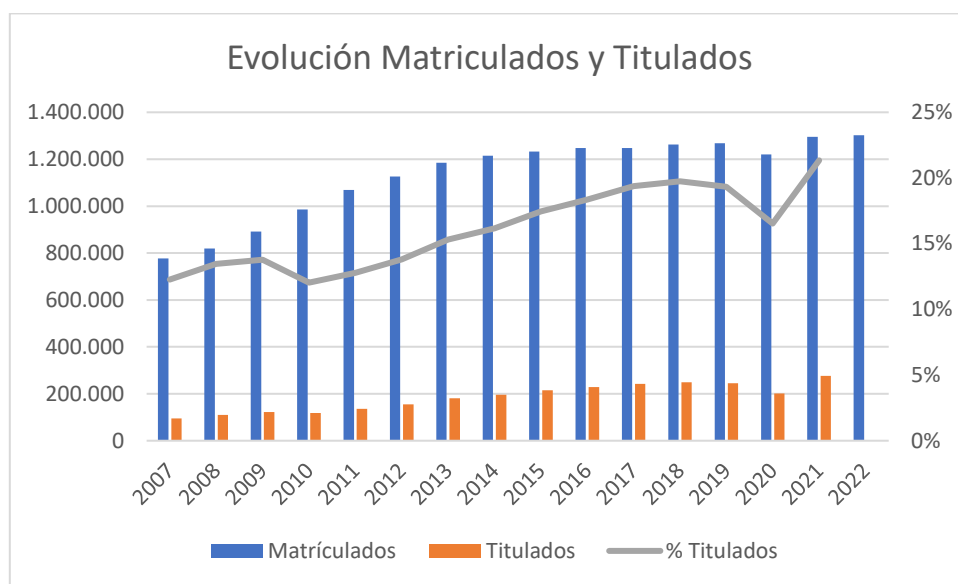
laboral, y es necesario seguir trabajando en mejorar su calidad y promover la innovación y emprendimiento en el ámbito empresarial.

La Educación Superior en Chile es un tema de gran importancia para el desarrollo del país. El sistema educativo chileno se basa en distintos tipos de instituciones que están autorizadas para ofrecer carreras profesionales y técnicas. Las principales instituciones son las Universidades, Institutos Profesionales (IP) y Centros de Formación Técnica (CFT).

Cada tipo de institución tiene características específicas en cuanto a las carreras que ofrecen y a los grados académicos que están facultados a entregar. La Universidad ofrece carreras conducentes a títulos profesionales y técnicos de nivel superior, y puede otorgar toda clase de grados académicos. Los IP imparten carreras conducentes a títulos profesionales y técnicos de nivel superior como las universidades, pero a diferencia de ellas no pueden entregar grados académicos. Los CFT sólo pueden entregar títulos técnicos de nivel superior.

Durante los últimos años, durante los años 2017 al 2021 se titularon en promedio 125.446 estudiantes de carreras profesionales de universidades (se excluye del análisis el 2020, ya que por la pandemia disminuyeron a 95.544). De estos, 5.944 corresponden a egresados de carreras asociadas a ingeniería y negocios de la Universidad De Chile (1.616), Universidad De Santiago De Chile (1.553), Pontificia Universidad Católica De Chile (1.273), Universidad Adolfo Ibáñez (936), y Universidad Técnica Federico Santa María (566), las que cuentan con una exigencia promedio 2 prácticas profesionales por cada carrera, estimando un requerimiento total de 11.888 prácticas por cada año (Fuente: [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl), de Mineduc).

Este mercado se ha mantenido en constante crecimiento durante los últimos años, incluso aumentando porcentualmente su porcentaje de titulados respecto a matriculados cada año, generando a su vez un mayor número de prácticas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en mifuturo.cl

Con el objetivo de analizar la experiencia y percepción de los practicantes respecto a sus prácticas profesionales, se realizó una investigación a 70 practicantes de empresas en distintos rubros. La muestra utilizada para este estudio estuvo compuesta por jóvenes estudiantes de áreas de negocios e ingeniería, quienes realizaron su práctica en empresas de diversos rubros, tales como tecnología, finanzas, marketing, entre otros. Se observó una distribución equitativa en la muestra, con un 50% de hombres y un 50% de mujeres.

Respecto a algunos resultados obtenidos, se analizó al canal de preferencia al momento de elegir una práctica, donde el 45,5% de los encuestados afirmó haber utilizado plataformas en línea para encontrar su práctica (Bolsas de Empleo de la Universidad 32,7%, Plataformas de Empleo 5,0% y Redes Sociales 7,9%), un 41,6% lo hizo a través de contactos personales, mientras que el 12,9% restante lo hizo por medio de ferias de prácticas, contacto directo en la empresa y similares. En relación con el nivel de satisfacción luego de realizar la práctica, el 80% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho con la experiencia, destacando como aspectos a mejorar en el proceso de selección de prácticas, el 66% de los encuestados sugirió una mayor expectativa para la práctica, mientras que el 34% restante señaló la necesidad de una mayor diversidad en las opciones de empresas. En cuanto a la percepción del tiempo destinado al proceso y margen de error al elegir una empresa, el 70% de los encuestados afirmó que dedicó menos de un mes a la búsqueda y selección de su práctica, mientras que el 30% restante dedicó más de un mes. En cuanto al margen de error al elegir una empresa, el 60% de los encuestados afirmó no haber cometido errores en su elección, mientras que el 40% restante señaló haber elegido una empresa que no cumplió con sus expectativas.



Adicionalmente, se observa un bajo nivel de satisfacción al momento de cumplir con la necesidad de realizar prácticas en áreas de negocios e ingeniería, siendo esta una exigencia por parte de las universidades para el proceso de titulación. Además, se observa un alto interés por parte de los encuestados en elegir una empresa que les permita luego trabajar en ella, con un 75% manifestando su interés en esta opción. Respecto a los principales atributos buscados en empresas para trabajar, se observa que los encuestados valoran principalmente la oportunidad de crecimiento profesional (70%), seguida de la cultura organizacional (20%) y la remuneración (10%).

Finalmente, se identificó una disposición por parte de los encuestados a pagar para ser seleccionados por una empresa de renombre que les permita realizar una práctica profesional, con un 30% manifestando estar dispuestos a hacerlo, sin embargo, no será considerado como oportunidad de ingreso en el modelo de negocios en su primera fase de desarrollo.

El diagnóstico expuesto desde ambas perspectivas permite observar la experiencia y percepción de los practicantes y organizaciones respecto a las prácticas profesionales en el mundo empresarial, permitiendo identificar aspectos relevantes para mejorar este proceso para ambas partes.

### **2.3. Análisis de Clientes**

A partir de lo mencionado anteriormente, y según los resultados arrojados en la encuesta (anexo B y C), se identifican dos grandes grupos de interés para identificar correctamente los clientes; i) las organizaciones están interesadas en contratar un servicio de prácticas profesionales según el 95% de encuestados, además de, que estiman contratar estos servicios en el 2023 y tienen destinado presupuesto para ello, mientras que por otro lado, es necesario que ii) los practicantes de las áreas de negocios estén interesados en abastecer por medio de sus necesidades de práctica y oferta de competencias la plataforma.

Por otra parte, en referencia a los factores determinantes de contratación de servicios de práctica, los entrevistados mencionaron que lo más relevante es la agilidad y simplicidad en el proceso y el retorno de inversión.

Adicionalmente, según indicaron los encuestados, actualmente presentan necesidades de soporte en asesoría en los temas relacionados con Finanzas Corporativas, Control de Gestión, Talento Humano, Transformación Digital y Tecnologías de la Información.

Estas empresas se clasificarán en tres grupos, según su tamaño y nivel de facturación, y tipo de proyecto requerido; empresas tipo G: Grandes con alta disposición a pagar y prácticas que pueden durar hasta 6 meses, empresas Tipo M con disposición media a

pagar y prácticas de menor duración, y empresas tipo P: pequeñas con disposición media a pagar y prácticas de menor duración. Esto se identificará de mejor manera en el modelo de Canvas.

## **2.4. Análisis del entorno – Análisis PESTEL**

Para analizar el entorno bajo el cual operará la empresa se realizó un análisis PESTEL, ya que es una herramienta fundamental para analizar las tendencias y evolución del mercado, lo que permite a la empresa determinar su posicionamiento, potencial y dirección en un momento dado. PESTEL es una sigla que reúne las letras iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, y permite a la empresa identificar los factores que pueden afectar su desempeño y tomar medidas para mitigar los riesgos asociados con estos factores.

### **2.4.1. Análisis Pestel - Factores Políticos**

El Gobierno de Chile es caracterizado como de tipo República y está basado en una democracia parlamentaria. Su presidente actual es Gabriel Boric Font quien ejercerá su mandato hasta el año 2026.

Como consecuencia de una crisis social, desde el 19 de octubre de 2019 el país ha mantenido inestabilidad política, lo que trajo como consecuencia que, al igual que está ocurriendo en la mayoría de los países latinoamericanos, empiece a abocarse hacia ideologías consideradas de izquierda, lo cual puede ir en contravía del libre mercado económico y, por ende, de la estabilidad de las empresas.

En este sentido, las exigencias actuales dentro de esta inestabilidad social están orientadas al régimen pensional y de salud pública, así como la privatización del agua y la educación (BBC News Mundo, 2020). Para abordar estas situaciones, se estimaba votar en septiembre del presente año un referendo para cambiar la actual Constitución Política de Chile. No obstante, esta propuesta fue rechazada, con lo que actualmente se está a la espera de una nueva escritura de constitución para ser votada.

Por otro lado, destaca el apoyo que se ha brindado desde las políticas públicas, las reformas de ley que han facilitado la creación de empresas y los organismos públicos que ofrecen programas de financiamiento y asistencia técnica.

Se destacan así, las condiciones legales favorables para realizar prácticas profesionales y los incentivos para los emprendedores, considerando leyes que permiten crear empresas de manera ágil y rápida. Entre las leyes destacan la Ley 20.494 de agilización de trámites, Ley 20.659 de creación de empresas en un día sin costo, y el decreto de ley 546 exento de prácticas profesionales.

Otro factor político importante son las políticas gubernamentales que apoyan a los estudiantes que realizan prácticas profesionales. Además, existen financiamientos e iniciativas de apoyo al emprendimiento a través de instituciones como Sercotec y Corfo. En la agenda de productividad del actual gobierno, se proponen dos iniciativas que apuntan a fortalecer la actividad de los emprendedores.

En cuanto a los trámites municipales, destaca el proyecto Certificado Digital de Zonificación, lo que permite agilizar el trámite de obtención de patentes y permisos para cada actividad económica. También se está evaluando y analizando el proceso de obtención de patente en la municipalidad.

Otro aspecto legal importante es el relacionado con las prácticas profesionales. Desde el punto de vista legal, se plantea que los servicios que preste un alumno o egresado, durante un tiempo determinado y con el fin de cumplir con su formación profesional, no da origen a un contrato de trabajo. Además, se especifica que el empleador debe proporcionar beneficio de colación y movilización.

#### **2.4.2. Análisis Pestel - Factores Económicos**

En lo que se refiere a la captación de impuestos en el país, esta está a cargo del Servicio de Impuestos Internos (SII). Se esperaba una reforma tributaria en el país con la cual se estimaba crear beneficios tributarios para las empresas que desarrollen proyectos de Investigación y Desarrollo, así como créditos especiales de IVA para nuevos emprendimientos y la disminución de la base gravable para ciertos impuestos de primera categoría (Diario Financiero, 2022); sin embargo, tales propuestas fueron rechazadas recientemente.

No obstante, en el general, la incertidumbre económica actual puede llegar a destruir valor para los empresarios, contrayendo la dinámica de creación de nuevas empresas en el país, o favoreciendo los capitales gaviota.

Respecto al impacto que tuvo la contingencia sanitaria entre 2020 y 2022, se registraron caídas de hasta un 38% en las Pymes del país (Ministerio de Economía Nacional, 2022). Además, aunque se proyectó un crecimiento marginal de apenas un 3.5% para 2022 en la economía nacional (Organization For Economic Cooperation and Development - OECD, 2021; Organization For Economic Cooperation and Development - OECD, 2021), lo cual no logra superar la inflación anual que ronda el 10% anual, las nuevas proyecciones prospectan una contracción macroeconómica de Chile en los próximos años.

En general, se considera que Chile cuenta con una economía abierta, con un comercio internacional que representa hasta un 57.8% del PIB del país para 2020. Entre sus

principales productos de exportación se encuentra el cobre (51.8%), filetes de pescado (3.5%), pulpa de celulosa química (2.8%), damascos, cerezas y duraznos (2.6%) y vino (2.5%). En contraste, las importaciones están dadas en los siguientes rubros: Aceites de petróleo (8.9%), automóviles (5.4%), telecomunicaciones (6.2%) y gas de petróleo (2.4%).

Lo anterior hacía que Chile fuese considerado el único país de América Latina con perspectivas formales de avanzar hacia el desarrollo. Sin embargo, con ocasión del escenario económico y social actual, caracterizado por alzas en las tasas de interés, alta inflación, depreciación, contracción económica y ambiente político de izquierda, ha eliminado por completo tales perspectivas. Por lo que es un país propicio para emprender y las tendencias indican que las empresas con compromiso social y que son autosustentables van en aumento. Sin embargo, la desaceleración actual de la economía y la estacionalidad que caracteriza a algunas prácticas son factores negativos para considerar. Finalmente, se debe considerar a su vez que las prácticas profesionales son altamente estacionales destacando fuertemente su contratación en épocas de vacaciones y verano, por lo que los flujos se deben estabilizar en un negocio como este.

#### **2.4.3. Análisis Pestel - Factores Sociales**

El país se encuentra desde 2019 inmerso en fuertes convulsiones sociales que han decantado en una inestabilidad política que puede horadar la estabilidad empresarial del país en el caso de continuar adelantándose una corriente de izquierda en torno a asuntos como la gratuidad de educación, aumento de impuestos al principal sector en la balanza comercial del país como lo es la minería. Además, destaca el uso cotidiano de internet entre los jóvenes, así como el mayor acceso a educación superior y las demandas por una educación de mayor calidad. En adición, se destaca que negocios que permitan fortalecer el sistema educacional y apoyar la fuerte demanda social en materias de educación, así como crear organizaciones enfocadas en la RSE son apoyados fuertemente por la ciudadanía y los estudiantes. Estos aspectos pueden ser aprovechados por los emprendedores para desarrollar nuevas ideas y proyectos.

#### **2.4.4. Análisis Pestel - Factores Tecnológicos**

De acuerdo con estudios multisectoriales de la OCDE, la competitividad innovativa de Chile se considera débil, lo cual explica el bajo crecimiento competitivo del país en los factores productivos de este. En especial, el gasto de I+D a nivel universitario solo llega a un 13% aun cuando se cuenta con apoyo tanto estatal como del sector privado (Organization For Economic Cooperation and Development - OECD, 2019).

En contraste, el sector de servicios, en particular, el de asesorías profesionales es de los sectores que mejor contribuyen al país con modelos de I+D, en especial por las asociaciones gremiales, CORFO/SERCOTEC y los convenios con Universidades y centros tecnológicos.

Desde el punto de vista tecnológico, por ende, las búsquedas online son ampliamente utilizadas para resolver todo tipo de situaciones y los estudiantes tienen acceso asegurado a estas tecnologías, incluyendo la inteligencia artificial para potenciar soluciones y uso de plataformas. Sin embargo, los desarrollos tecnológicos existentes para gestionar prácticas aún carecen de especificidad, entregan poca información y son poco amigables, lo que puede ser una barrera para algunos emprendedores.

#### **2.4.5. Análisis Pestel - Factores Ecológicos**

Los acuerdos multilaterales de Chile lo han comprometido con una meta de cero emisiones para 2050. Sin embargo, se considera que la viabilidad de tal objetivo aún es incierta pues no se ha logrado el compromiso de todos los sectores. El gremio de transportes, por ejemplo, quien es responsable del 31.3% de las emisiones, aún no ha adelantado mejoras al particular (Deutsche Welle - DW, 2019).

#### **2.4.6. Análisis Pestel - Factores Legales**

De acuerdo con lo definido en la Norma chilena, una empresa de servicios puede desempeñarse en cualquier rubro económico sin restricción, siempre y cuando cumpla con los lineamientos del Código de Trabajo.

Por otra parte, las pasantías laborales y prácticas profesionales no se encuentran bajo ninguna regulación en la esfera normativa chilena, estipulando solamente que el desarrollo de tales actividades no dará origen a contrato de trabajo alguno. Así, el Dictamen Ordinario 5428 / 258 el cual fue emitido por la Dirección de Trabajo define la práctica profesional como el ejercicio de cualquier arte o facultad según las reglas que lo emplazan por un espacio de tiempo predefinido con el objeto principal de lograr la habilitación de los estudiantes en el ejercicio de los actos propios de su profesión (Dirección del Trabajo, 2003).

Cabe acotar, sin embargo, que la Cámara de Diputados aprobó en el año 2019 un proyecto de Ley que busca modificar el actual Código de Trabajo. Bajo esta propuesta, se estima la reducción de la jornada laboral de 45 horas semanales a 40 horas.

En lo referente al Salario Mínimo, de acuerdo con lo definido por la Dirección de Trabajo, para el año 2023 está tasado en \$410.000 para trabajadores mayores de edad y hasta los 65 años. En cambio, corresponde a \$305.851 para menores de edad o mayores de 65 años. En el caso que la retribución no sea remunerativa, puede ser de \$264.282 (Dirección del Trabajo, 2023).

#### **2.4.7. Análisis Pestel - Resumen**

En resumen, se destaca el apoyo al emprendimiento desde las políticas públicas, reformas de ley a la creación de empresa, organismos públicos con programas de financiamiento y asistencia técnica como factores políticos significativos. Desde el punto de vista económico, Chile mantiene una buena posición como país para emprender y las tendencias indican que empresas con compromiso social y que son autosustentables van en aumento. Sin embargo, la desaceleración actual de la economía y la característica de estacionalidad que poseen las prácticas son factores negativos.

Entre los factores sociales se reconoce el uso cotidiano de internet entre los jóvenes, el mayor acceso a educación superior y las demandas por mejor educación. Desde el punto de vista tecnológico, las búsquedas online son ampliamente utilizadas para resolver todo tipo de situaciones, los estudiantes tienen acceso asegurado a estas tecnologías y los desarrollos tecnológicos que existen para gestionar prácticas carecen de especificidad, entregan poca información y son poco amigables. En general, estos factores pueden influir en la gestión de prácticas profesionales y en la creación y desarrollo de empresas en Chile.

## **2.5. Análisis del entorno competitivo - PORTER**

El análisis del entorno competitivo del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, revela que existen varias fuerzas que influyen en la competitividad del mercado.

### **2.5.1. Rivalidad sectorial y análisis de competidores**

No existe una alta rivalidad en el sector, ya que, no hay empresas que estén directamente en el sector de intermediación de prácticas, sino que sólo existe una amplia oferta de servicios profesionales de asesoramiento empresarial y portales de búsqueda de empleo, donde los diferenciales de oferta de valor en el mercado tienden a ser amplios entre los diferentes oferentes; esto presenta que la rivalidad de los competidores sea baja.

Por esta razón, se espera ofrecer un modelo de negocio que fortalezca esta baja o nula rivalidad para crear un diferencial enfocado en los componentes de Responsabilidad Social Corporativa y de integralidad de servicios, sin generar grandes repercusiones en la rentabilidad del negocio de intermediación de prácticas.

Lo anterior se define luego de realizar un análisis exhaustivo del mercado, ya que la integración entre oferta de prácticas, perfiles de practicantes, universidades y empresas no cuenta con competidores directos. Esta afirmación se basa en varios factores, entre los que se destacan la complejidad técnica y logística que implica la creación de una plataforma que conecte de manera efectiva a los diferentes actores del proceso de prácticas, así como la falta de interés por parte de algunos competidores potenciales en

incursionar en este mercado. Además, la integración de estos elementos es esencial para el éxito en la formación y capacitación de estudiantes, lo que hace que la demanda de este tipo de soluciones sea constante y sostenible a largo plazo. Por ende, la inexistencia de competidores directos en este mercado ofrece una gran oportunidad para aquellos que buscan innovar y liderar en este campo.

Se destacan algunas bolsas de empleo y plataformas de búsqueda de prácticas y empleo como parte de la investigación realizada, pero no se consideran competidores directos de la empresa. Entre estos, pueden contarse las siguientes páginas web y bolsas de empleo:

- LinkedIn: Es una red social profesional que permite conectar con otros profesionales y empresas. Ofrece una gran cantidad de ofertas de empleo y prácticas, con una orientación dirigida a perfiles más experimentados.
- Indeed: Es un motor de búsqueda de empleo que permite filtrar por ubicación, tipo de trabajo y salario. Ofrece una gran cantidad de ofertas de empleo y prácticas.
- FirstJob: Es una plataforma que conecta a estudiantes y recién graduados con empresas que buscan talento joven. Cuenta con ofertas específicas para perfiles sin experiencia previa, y ofrece herramientas para mejorar el perfil profesional.
- PrimerEmpleo: Es una plataforma similar a FirstJob, enfocada en conectar a estudiantes y recién graduados con empresas. Cuenta con una gran cantidad de ofertas en diferentes áreas, ofrece herramientas para mejorar el perfil profesional y la posibilidad de recibir asesoramiento personalizado.
- StudentJob: Es una plataforma que se enfoca en ofrecer prácticas y empleos para estudiantes y recién graduados. Cuenta con una gran cantidad de ofertas en diferentes áreas y países, y permite crear un perfil personalizado y recibir alertas personalizadas.
- Trabajando.com: Es una plataforma que ofrece ofertas de empleo y prácticas en diferentes países de Latinoamérica. Cuenta con una gran cantidad de ofertas en diferentes áreas, y permite crear un perfil personalizado y recibir alertas personalizadas.

Estos no representan una amenaza importante para el modelo de negocio por cuanto ninguno de estos portales de empleo ofrece el acompañamiento de toda la cadena de valor; estos, se restringen solo a la etapa de publicación de ofertas de empleo, pero no ayudan a los empresarios a escoger los mejores prospectos.

### **2.5.2. Barreras de entrada**

Regulatoriamente, no se han definido barreras de entrada específicas a este tipo de sector, específicamente a la intermediación de prácticas profesionales; no obstante, se realizó un cambio tributario que incluye el pago de IVA a partir del primero de enero de

2023 para todas las empresas de servicios (SII). Debe acotarse que en este servicio de intermediación incluye la prestación de un valor agregado para las empresas asesoradas, que deben contar con talento humano altamente cualificado abordar los desafíos particulares de las empresas consultantes de sus servicios, por lo que este nivel de especialidad y capital intelectual puede constituirse como una posible barrera de entrada. Por otra parte, en lo que se refiere a las barreras de salida, tampoco se han definido restricciones o sanciones al particular en el sector objetivo.

### **2.5.3. Poder de negociación de clientes**

En el mercado de intermediación de prácticas existe un alto poder de negociación de clientes considerando que el servicio actualmente no se encuentra en el mercado, y es posible considerar de todas maneras la oferta y demanda de prácticas, además de una amplia oferta de empresas consultoras profesionales en la Región Metropolitana, lo que, combinado con las bajas barreras de entrada y salida del sector, se podrían arbitrar los precios por el fácil cambio en el proceso de hallar una práctica.

En este sentido, es posible reducir este poder de negociación de clientes mediante la realización de un énfasis en el know-how adquirido por la empresa, y sus características diferenciadoras, lo cual implicaría fungir una curva de experiencia y conocimiento en el caso de la contratación de una nueva empresa que preste este tipo de servicios. Por otra parte, la creación de múltiples servicios integrados, diferentes a los que existen actualmente, puede constituirse como otro elemento diferenciador al evitar que los clientes tengan que tratar con diversas empresas y plataformas para los diferentes servicios que requieran.

El poder de negociación de los clientes considera tanto estudiantes y empresas en su búsqueda de intermediarios que ofrezcan una amplia variedad de opciones de prácticas profesionales y un servicio de calidad. Sin embargo, los clientes también tienen la opción de buscar prácticas por su cuenta, lo que reduce el poder de negociación de los intermediarios.

### **2.5.4. Poder de negociación de proveedores**

A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas de servicios tienden a gozar de un bajo poder de negociación de proveedores. Así, aunque para el tipo de objeto social que hay que desarrollar en el presente modelo de negocio puede ser necesario contratar algunas licencias SaaS de Software y hardware, principalmente en lo relacionado a herramientas de apoyo y análisis de datos corporativos y sectoriales, la oferta de este tipo de servicios es amplia y en algunos casos pueden estructurarse bajo licencias GNU, por lo que pueden llegar a ser incluso gratuitas o transferidas vía precio a los clientes finales.



Los proveedores son principalmente las instituciones educativas y las empresas que ofrecen prácticas profesionales. Estos proveedores suelen estar dispuestos a trabajar con intermediarios debido a que les permite llegar a un público más amplio.

### **2.5.5. Sustitutos**

En la Región Metropolitana no se cuenta con sustitutos directos al servicio estudiado, sino que sólo hay múltiples oferentes de servicios de asesorías y consultorías profesionales, la mayoría de ellas con una amplia experiencia y trayectoria en distintos sectores, por lo que ya cuentan con un gran renombre para los clientes objetivo del presente modelo de negocio.

Por otra parte, se cuenta con la presencia de un ecosistema de apoyo al emprendimiento que se encuentra soportado por diversas entidades de aceleración empresarial que también cuentan con consultores especializados que, al tener financiamiento de entes internacionales, pueden ofrecer el soporte de gestión empresarial y de negocios por una fracción del precio de lo que cobraría una empresa de asesorías como la que se estima en el presente documento. La intermediación de prácticas profesionales es un servicio altamente especializado y no existen muchos productos o servicios que puedan sustituirlo.

Finalmente, es posible que las mismas empresas puedan gestionar a nivel interno las necesidades de talento humano requerido para suplir sus necesidades de negocio sin que se precise de un intermediario en el proceso. Además, dentro de este ámbito, las empresas pueden contratar personal con experiencia en los ramos solicitados en vez de tener que labrar una curva de experiencia al capacitar a los practicantes desde la teoría enseñada en las aulas y la realidad de los negocios.

## **2.6. Análisis FODA**

A continuación, se realizará un análisis FODA, el cual tiene como objetivo considerar tanto los factores externos que pueden llegar a influir en el éxito o fracaso del negocio,

como también los factores internos que podrían reforzar o debilitar el posicionamiento de prácticas en el mercado. Es importante destacar que se comenzará por el análisis interno, el cual se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de algunos de los conceptos de posicionamiento que se han identificado como oportunidades en el diagnóstico para la potencial empresa. Es fundamental para tener una visión clara del impacto de algunas decisiones de diseño, para así tomar decisiones estratégicas adecuadas en su creación. Al identificar las posibles fortalezas, se pueden aprovechar al máximo los recursos y capacidades, mientras que, al identificar las debilidades, se pueden implementar acciones para mejorar y superarlas.

Es necesario tener en cuenta que las fortalezas y debilidades son factores internos que dependen exclusivamente de la empresa, por lo que es importante realizar una evaluación exhaustiva y objetiva para obtener resultados precisos y útiles. De esta forma, se podrán establecer objetivos realistas y viables que permitan mejorar el posicionamiento de una intermediación de prácticas en el mercado. En este caso, el análisis interno permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la intermediación de prácticas, lo cual será fundamental para establecer objetivos claros y alcanzables.

### **1.1.1. FODA - Fortalezas y debilidades**

#### **1.1.1.1. Fortalezas**

**Responsabilidad Social Empresarial:** El éxito de una empresa no solo se mide por su rentabilidad, sino también por su capacidad para crear una comunidad en torno a su marca y su capacidad por aportar a la sociedad. En este sentido, la empresa propone ir más allá de ser un simple sitio web, busca generar un sentido de comunidad que permita una relación recíproca de beneficios entre usuarios (estudiantes) y clientes (organizaciones) por medio de la oferta de prácticas.

**Cultura organizacional:** Es un elemento clave en el desarrollo de cualquier empresa, y por ende crear una cultura organizacional nueva, debe ser considerado un beneficio y fortaleza, ya que permite adaptarla y fomentarla para cumplir con las necesidades de la organización.

**Originalidad:** Existe una alta diferenciación y personalización en el servicio ofrecido, tanto desde el apoyo en la gestión de prácticas y necesidades del alumno, como también de las empresas. A su vez se considera la oportunidad de desarrollar constantemente nuevas oportunidades de prácticas a partir de las necesidades específicas empresariales, lo que nos diferencia de otros servicios que se ofrecen.

Calidad del servicio: Se considera como uno de los focos principales, se busca que tanto los alumnos como las organizaciones queden satisfechos con el servicio prestado y que se cumplan todas las promesas realizadas. Para lograr esto, se establecen procesos de retroalimentación y mediciones de satisfacción que permiten identificar áreas de mejora y trabajar en ellas de manera continua.

Recursos Clave: Se debe considerar que la organización pretende destacar por los recursos humanos que dispone, quienes son una parte fundamental de la cultura organizacional que se quiere desarrollar, manteniendo la motivación y capacidades como un eje estratégico en el manejo de recursos humanos.

En resumen, se debe considerar una empresa con enfoque innovador y altamente efectivo, que genere una comunidad comprometida y beneficiosa para todos sus miembros, con una cultura organizacional sólida, un servicio altamente personalizado y un equipo motivado para alcanzar el éxito en los negocios.

#### **1.1.1.2. Debilidades**

La creación de una nueva empresa puede plantear varios desafíos, y es importante estar preparado para enfrentarlos, ya que el éxito probablemente dependerá de la capacidad de anticiparse a dificultades, a partir de ello se identifican las siguientes debilidades que se deben mitigar:

Capacidades y recursos: Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las nuevas empresas es la limitada capacidad para realizar gestión y autofinanciarse. Una limitación de capacidades determina una menor estructura, con pocas personas remuneradas trabajando, y ejerciendo diferentes roles según las necesidades internas, además de la falta de respaldo financiero para acceder a créditos.

Desconfianza del negocio: Existe un alto desconocimiento del servicio que ofrece la empresa, lo que pese a generar un alto atractivo, puede significar alto riesgo y ser un factor en contra, por lo que es fundamental ofrecer credibilidad y entendimiento del servicio y captar clientes rápida y sostenidamente. A lo anterior, se debe considerar que el mercado analizado puede poseer sesgos en las entrevistas y poseer clientes no definidos correctamente, toda información recopilada fue en base a entrevistas, por lo que no aseguran que el servicio tendrá la aceptación deseada. Para ello, la fuerza de ventas deberá ser intensiva para generar nuevos ingresos de manera permanente.

#### **1.1.1.3. Oportunidades**

En la actualidad, el mercado laboral se encuentra en constante evolución y es por ello por lo que las empresas deben estar preparadas para adaptarse a las necesidades de

los jóvenes profesionales. En este sentido, el FODA nos permite identificar las oportunidades favorables que pueden ser aprovechadas por la empresa para posicionarse en el mercado.

Entre las opciones favorables identificadas, se encuentra la necesidad del servicio de intermediación de prácticas por más del 80% de los expertos en reclutamiento y selección. Se identifica que tanto las organizaciones necesitan más soluciones a sus problemas de negocios, como los jóvenes requieren de más oportunidades para desarrollarse y conectar sus expectativas profesionales con la oferta disponible actualmente. En este sentido, actuar como un intermediario que participe activamente en el mercado de prácticas, permite a su vez la posibilidad de generar nuevas ofertas de prácticas al asesorar empresas y crear nuevas necesidades, aumentando a su vez este mercado y empoderando a jóvenes profesionales.

Además de lo ya mencionado, hay nuevas oportunidades favorables, tales como abrir puestos de práctica y apoyar a organizaciones que no tienen la estructura para hacerlo, ofreciendo un servicio nuevo desarrollando nuevas prácticas para que la organización alcance sus objetivos y genere compromisos con los estudiantes y su responsabilidad social empresarial. La debilidad de la competencia también es una oportunidad favorable, ya que ninguno de los canales de búsqueda existentes ofrece las características que se está proponiendo.

Existen tendencias favorables en el mercado, como el aumento del número de estudiantes que tienen acceso a la educación superior y el aumento en el número de organizaciones que están buscando impactar socialmente. La interacción con referentes extranjeros se presenta como una oportunidad para mejorar el servicio de prácticas y la creación de redes de apoyo y fuentes de mejora continua será fundamental en su estrategia.

Como oportunidad, existe una lista de posibles clientes y se trabajará en base a venta personalizada para ofrecer un servicio adaptado a las necesidades específicas de cada organización. La correcta identificación de problemas empresariales puede derivar en la creación y el desarrollo de nuevas prácticas, ampliando el mercado y ofreciendo un servicio innovador y diferenciado que permita a los jóvenes profesionales desarrollarse y contribuir al bienestar de la sociedad en su proceso formativo.

#### **1.1.1.4. Amenazas**

Al iniciar un negocio de intermediación de prácticas, es importante considerar las posibles amenazas que podrían afectar su éxito. La falta de competencia local y la inexistencia de un servicio similar pueden generar incertidumbre en cuanto a la respuesta de los clientes y usuarios. Además, es necesario tener en cuenta que algunas organizaciones podrían tener dificultades para pagar por el servicio, lo que podría afectar el modelo económico.

Es probable que surjan problemas no previstos en el proceso de lanzamiento y operación del negocio, lo que podría generar complicaciones. Asimismo, la demanda y oferta de prácticas tienen un fuerte componente estacional, lo que debe ser analizado para establecer una estrategia adecuada. La posibilidad de que los clientes decidan auto gestionar sus prácticas también representa una amenaza latente.

Por último, es importante destacar que la empresa es nueva y no cuenta con un posicionamiento en el mercado, lo que dificulta su llegada a los clientes y usuarios. Es fundamental tener en cuenta estas amenazas y establecer estrategias para enfrentarlas y minimizar su impacto en el negocio.

### **1.1.2. Resumen FODA**

Se identifican como fortalezas a potenciar de la empresa la calidad de servicio y las características especiales y diferenciadoras que puede ofrecer. Sin embargo, se reconocen debilidades en la capacidad de los recursos humanos limitados tanto en el servicio como en ventas, la falta de conocimiento y experiencia con un servicio similar, y el acceso limitado a financiamiento en los primeros meses.

Entre las oportunidades se destaca la generación de una cultura de prácticas en las organizaciones, especialmente en las sociales, donde las necesidades y el impacto pueden ser mayores. Además, la competencia de servicios online es débil, sobre todo en un área específica y enfocada en proyectos, y la interacción global con empresas extranjeras a través de alianzas estratégicas representa oportunidades únicas de desarrollo.

Por otro lado, existen amenazas como el riesgo por incertidumbre ante el mercado, clientes con recursos limitados, la estacionalidad que puede tener el servicio o la decisión de los clientes de autogestión de sus prácticas. En general, estos factores deben ser considerados en la estrategia de la empresa para maximizar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas.

## **1.2. Síntesis del diagnóstico**

El diagnóstico del entorno competitivo para el negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile indica que el mercado presenta una oportunidad atractiva para desarrollar el negocio. En primer lugar, se identifican al menos dos potenciales clientes, i) organizaciones y empresas de la región metropolitana que requieran practicantes de

las carreras de negocios e ingeniería, y ii) la educación superior por medio de sus instituciones y estudiantes que buscan integrarse al mercado laboral por medio de una práctica profesional. Es importante destacar que, para aprovechar esta oportunidad, se debe diseñar un modelo de negocios que permita segmentar correctamente el mercado potencial, identificando las necesidades y preferencias específicas de los estudiantes y las empresas. De esta manera, se pueden generar sinergias en la intermediación y abarcar una amplia base de datos de empresas y estudiantes. Algunos de los aspectos que se destacan es el alto interés en disminuir la complejidad y tiempo destinado al proceso, mejorar el rendimiento de practicantes y la gestión de prácticas, para vincular de manera más provechosa a los estudiantes de los sectores analizados.

Además, se debe destacar atributos como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y el compromiso que deben tener las empresas en el mercado actual, incluyendo como valor agregado el servicio de prácticas y su alta disponibilidad en la oferta. Estos atributos pueden ser factores clave para diferenciarse de la competencia y generar valor agregado a los clientes, buscando ofrecer mayor visibilidad de su aporte social en distintos tipos de empresa y duración de prácticas.

En cuanto al entorno competitivo, se destaca el apoyo al emprendimiento desde las políticas públicas, reformas de ley y programas de financiamiento y asistencia técnica como factores políticos significativos en Chile. Desde el punto de vista económico, Chile mantiene una buena posición como país para emprender y las tendencias indican que empresas con compromiso social y que son autosustentables van en aumento. Sin embargo, la desaceleración actual de la economía y la característica de estacionalidad que poseen las prácticas son factores negativos. Además, se existen factores sociales y tecnológicos que pueden influir negativamente en la gestión de prácticas profesionales y en la creación y desarrollo de empresas en Chile.

Respecto a las consideraciones que se deben tener en cuenta para el modelo de negocios propuesto, se realizó un análisis de oportunidades y amenazas que identifica la calidad de servicio y características especiales como fortalezas que se deben desarrollar, pero reconoce la falta de recursos humanos y financiamiento como potenciales debilidades. Las oportunidades incluyen la generación de una cultura de prácticas en organizaciones sociales y la interacción global con empresas, mientras que las amenazas son la incertidumbre del mercado y la estacionalidad del servicio. La estrategia de la empresa debe centrarse en maximizar fortalezas y oportunidades, y minimizar debilidades y amenazas.

Finalmente, el análisis del entorno competitivo del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile revela que las distintas fuerzas de Porter que influyen en la competitividad del mercado permiten una oportunidad atractiva para la intermediación de prácticas, pero se deben considerar estas fuerzas al diseñar su estrategia para maximizar su rentabilidad y su posición en el mercado.

## **2. Capítulo 3: Creación del Modelo de Negocios y Propuesta Estratégica**

### **2.1. Modelo de Negocios - CANVAS**

A partir del análisis del entorno planteado y de la información inferida a partir del análisis del estudio, se propone generar un modelo de negocios que permita la intermediación de prácticas entre universidades y empresas mediante una plataforma. Este modelo se desarrollará a partir del modelo de CANVAS (Osterwalder & Pigneur 2010), ya que permite visualizar de manera clara y sencilla los diferentes aspectos que conforman un negocio, y puede ser utilizado para analizar la viabilidad y planificación estratégica de una empresa.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de Canvas se divide en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Cada uno de estos bloques debe ser analizado detalladamente para poder entender cómo funciona la empresa y cómo se pueden mejorar sus procesos.

#### **2.1.1. Segmentos de Mercado**

En el proceso de creación de una empresa con un modelo de negocios sostenible, la identificación de los clientes es un paso clave. En este sentido, es fundamental definir quiénes son los clientes a los que se busca servir, lo que permitirá indagar en aspectos como sus necesidades específicas, los canales de comunicación que se utilizarán, las relaciones que se establecerán y su disposición a pagar por los productos o servicios ofrecidos. En el caso de la intermediación de prácticas, se busca reunir a dos nichos de mercado con necesidades complementarias y conectarlos a través de la generación y visualización de oportunidades de práctica. Al operar bajo el modelo de mercados multilaterales, esta empresa busca satisfacer a ambos grupos de interés simultáneamente para lograr un modelo de negocios exitoso.

Para cumplir con una clara identificación del segmento de clientes, se realizará una separación en dos grupos: i) Demandantes de prácticas, y ii) oferentes de prácticas.

- Demandantes de práctica: Estudiantes de educación superior e Instituciones

La mayoría de las carreras consideran la ejecución de una práctica en su plan de estudios y esta puede ser obligatoria u optativa, a partir de las encuestas realizadas (ver Anexo B), en un 85% de los casos encuestados la práctica tenía carácter de obligatoria. Sin embargo, sólo algunas carreras proveen a los estudiantes los lugares donde realizarla y

en muchos casos, el estudiante no cuenta con los canales especializados para hacerlo, según la misma encuesta en un 74% de los casos es el estudiante el que debe buscar el lugar para realizar su práctica y no todos los centros de práctica de universidades ofrecen ayuda para hacerlo, quedando en manos del estudiante la responsabilidad. Además de esa situación general, desde un enfoque más específico, cuando un estudiante quiere realizar su práctica en alguna organización o área específica que busque, ya que, la gran mayoría dependerá si tiene o no algún contacto dentro de la empresa, además no utilizan sitios para hacer búsquedas de prácticas por área, más allá de las páginas web de búsqueda de empleo como laborum o trabajando, sólo con un 13% de las preferencias.

En el ámbito de la educación superior, tanto las Instituciones de Educación Superior (IES) como las carreras específicas dentro de estas instituciones tienen un interés común en buscar alternativas para invertir en la formación de sus estudiantes. En este sentido, un programa de prácticas profesionales para los alumnos puede generar valor tanto para las IES como para las carreras específicas. Se han identificado oportunidades en algunas instituciones como la Universidad de Chile, Universidad Católica, USACH, UAI o Universidad Técnica Federico Santa María, donde se está invirtiendo o existe interés en invertir en utilizar una plataforma intermediaria que facilite el proceso de inserción de prácticas. Esta información se ha obtenido a través de entrevistas con personas que han trabajado en las unidades de prácticas de una IES, lo que sugiere un potencial para el desarrollo de programas de prácticas profesionales en el ámbito de la educación superior.

- Oferentes de prácticas: Organizaciones

En el ámbito de las prácticas profesionales para estudiantes, existen diversos segmentos de empresas y organizaciones que pueden ser atractivos para el desarrollo de programas de prácticas profesionales. Este estudio se enfocará en empresas, que representan una mezcla entre la sustentabilidad de una empresa tradicional y la orientación al beneficio social de las corporaciones o fundaciones. Estas empresas generan recursos propios y suelen ser de menor tamaño, lo que permite llegar a quienes toman las decisiones de manera más rápida y directa. También son atractivas las empresas que apuntan al trabajo en proyectos de RSE, ya que, aunque su actividad principal no está directamente ligada al beneficio social, han decidido orientar parte de sus recursos a contribuir o retribuir de alguna forma a las personas y/o espacios donde están insertas. Estas empresas tienen menos limitaciones de recursos para desarrollar proyectos y pueden contribuir con oportunidades a los jóvenes a través de programas de prácticas profesionales.

### **2.1.2. Propuesta de Valor**

Contribuimos al desarrollo de sinergias entre las empresas y los pasantes universitarios generando experiencias laborales para el crecimiento a largo plazo de ambas partes.



La propuesta de valor para las organizaciones que utilizan la plataforma de prácticas profesionales se enfoca en la publicación de ofertas de práctica para desarrollar proyectos y en el apoyo a la gestión y estructura de estas. A través de entrevistas realizadas a empleados de distintas organizaciones, se ha demostrado un gran interés en estas propuestas de valor. Sin embargo, algunas organizaciones consideran que es difícil desembolsar recursos que no están directamente ligados a su foco de intervención. Para el caso específico de las empresas con programas de RSE, se agrega un servicio adicional que propone el diseño de un programa de RSE, que brinda oportunidades a los jóvenes y tiene un impacto positivo en la estrategia de RSE de la organización. La propuesta de valor asociada incluye la posibilidad de tener a su alcance una comunidad de jóvenes motivados, el apoyo en el diseño de las prácticas, la creación de prácticas enfocadas en obtener beneficios para la organización, el apoyo para encontrar a la persona adecuada para ejecutar los proyectos, el desarrollo de habilidades de supervisión y liderazgo, el compromiso de los estudiantes con la organización y el diseño de programas de RSE que agregan valor a la organización.

La plataforma ofrece un espacio para que las organizaciones promuevan sus causas entre los futuros profesionales de Chile. Al tener acceso a una comunidad de jóvenes inteligentes y motivados, las organizaciones pueden aprovechar su conocimiento, habilidades e ideas frescas para contribuir al desarrollo de la organización. Además, la plataforma brinda apoyo en el diseño de las prácticas y proyectos a través de workshops o consultorías, lo que permite crear prácticas enfocadas en obtener beneficios para la organización y encontrar a la persona adecuada para ejecutarlos. También sirve para apoyar proyectos que de otra forma tomarían tiempo en ejecutarse debido a la falta de trabajadores en las organizaciones. La plataforma ayuda a desarrollar habilidades de supervisión, orientación y liderazgo en aquellos que gestionan las prácticas de los estudiantes al interior de la organización, y genera compromiso de los estudiantes con las organizaciones a las que deciden postular, compromiso que puede verse reflejado en el interés mutuo de mantener al estudiante trabajando después de titulado. El diseño de programas de RSE agrega valor a todas aquellas organizaciones que están preocupadas por generar espacios de desarrollo para los jóvenes y temas educativos. Las propuestas de responsabilidad social incluyen brindar oportunidades a los estudiantes y encausar sus energías hacia algún tema de interés social que la organización decida.

Para estudiantes ofrece un servicio que se enfoca en la postulación a prácticas profesionales y el seguimiento y retroalimentación una vez que el estudiante está realizándola. El servicio ofrece características que respaldan algunas de las debilidades observadas en la encuesta realizada. Entre las características del servicio para los estudiantes se incluyen un espacio para encontrar prácticas con un enfoque social o ambiental, un proyecto definido para ejecutar durante la práctica, una estructura de práctica guiada para generar mayores beneficios, el desarrollo de habilidades como planificación y liderazgo, la posibilidad de desarrollar prácticas en el extranjero a través de alianzas con empresas de otros países, generar una sólida red de contactos profesionales, y flexibilidad horaria para disminuir la barrera de la estacionalidad. La plataforma busca complementar la formación académica y desarrollar habilidades y

competencias diferentes a una práctica típica en que la mayoría de los practicantes hacen lo que les piden. Además, se busca mejorar la integración del estudiante en la organización a través de actividades como la presentación del estudiante dentro de la organización, reuniones de coordinación e informativas para mostrar el avance del proyecto, e integración del estudiante a las actividades de la empresa.

Adicionalmente, para las universidades y sus centros de práctica es personalizado y puede ser prestado a nivel institucional o de carrera, con el objetivo de proveer un servicio para gestionar prácticas para sus estudiantes en los proyectos en que la empresa está enfocada. Este servicio busca mejorar la percepción del estudiante en relación con la carrera o su profesor guía, que según los resultados de la encuesta no sienten que los apoyan o prestan atención en el proceso de práctica. Este servicio ofrece desde encontrar el lugar donde realizar la práctica hasta realizar la evaluación de ella, externalizando el proceso de evaluación y proponiendo un seguimiento al alumno durante el proceso. Además, el servicio agrega valor a las instituciones al ofrecer un sector de desarrollo para sus estudiantes y la posibilidad de gestionar la demanda de los alumnos y diseñar prácticas para ellos. El servicio también propone una alianza estratégica con las unidades de vinculación laboral de las instituciones para agregar valor a la universidad ofreciendo la sistematización de información sobre el desempeño de los estudiantes desde el mercado laboral, información que es útil en los procesos de acreditación de las universidades. En resumen, el servicio a las instituciones busca mejorar la percepción del estudiante y agregar valor a las instituciones a través de un servicio personalizado que gestiona prácticas para sus estudiantes en proyectos y ofrece características adicionales como un sector de desarrollo para sus estudiantes y la gestión de demanda y diseño de prácticas.

### **2.1.3. Canales**

Como parte del alcance de la investigación de mercado adelantada para el presente trabajo, se consultó con los entrevistados el canal de preferencia para gestionar una práctica profesional, los clientes empresariales potenciales prefieren los canales digitales para comunicarse antes que la presencialidad en el proceso de reclutamiento de practicantes; esto está explicado por el hecho que las grandes distancias en las ciudades provocan que no se pueda atender de inmediato las solicitudes, junto a la gran cantidad de postulantes que reciben; en cambio, a través de los canales digitales, la respuesta es más pronta y posee mayor flexibilidad horaria.

Respecto a los medios por los cuales se pueden captar nuevos prospectos de clientes se identifican los siguientes: Centros de Prácticas empresariales, Visitas in situ a Universidades, Ferias de empleo, Telemarketing, Página Web, Redes Sociales, Correo electrónico.

Los canales para conectar con los estudiantes, universidades y empresas serán de distinta manera; i) para los estudiantes incluyen una página web de prácticas, que contendrá información de las posiciones que se están ofreciendo, links a videos informativos y a las páginas web de las organizaciones que están ofreciendo las prácticas. También se organizarán charlas en las universidades para crear sistema de calificación con puntuación del servicio y se buscará incluir la imagen de marca y el logo de la empresa en la promoción de las charlas que se hará a través de medios como correos electrónicos. Además, se utilizarán canales de otras organizaciones relacionadas con los estudiantes para facilitar la entrega de información al segmento objetivo, se realizarán encuestas de satisfacción de los estudiantes y se entregarán informes personalizados de cada estudiante y estadísticas generales. La entrega del servicio se hará a través de la plataforma en una sección especial que se crea para cada institución que decida contratar el servicio.

Para conectar con las organizaciones, se enfocará primero en el conocimiento de la empresa y los servicios que presta, para luego lograr la compra. También se realizarán workshops como apoyo al servicio y para aumentar el nivel de calificación de las organizaciones acerca de la empresa. La oferta de prácticas se llevará a cabo a través de la página web de la empresa, tanto para proyectos de práctica surgidos desde las empresas como para proyectos de RSE, que se diseñan en conjunto con ellas. Finalmente, se hará entrega al final de cada proceso de un informe de impacto y posibilidades de mejora para la empresa.

#### **2.1.4. Relaciones con Clientes**

En la estrategia de adquisición y retención de clientes, se busca combinar la interacción personal y automatizada para maximizar la efectividad. Para la adquisición de clientes, se planifica un trabajo que involucra tanto a personas como a medios online, con el objetivo de llegar a un público más amplio. Por otro lado, la relación con los usuarios se materializa en la plataforma de la empresa, donde se cuenta con un servicio automatizado de registro, búsqueda y postulación en una página web que entrega información y contenido relevante.

Además, se busca generar una comunidad con los estudiantes registrados, publicando constantemente los proyectos en los que la empresa ha participado para promover su misión y cómo su comunidad de usuarios participa de ella. Para mantener una comunicación permanente con los usuarios, se establece una persona encargada de llevar el seguimiento de las prácticas al comienzo de la empresa. Además, se busca mejorar el servicio a través de la retroalimentación personalizada durante y posterior a la práctica del estudiante.

Por ende, la estrategia de adquisición y retención de usuarios combina la interacción personal y automatizada para maximizar la efectividad. Se busca generar una comunidad

con los estudiantes registrados a través de publicaciones constantes y una comunicación permanente. Además, se establece un servicio automatizado de registro, búsqueda y postulación para facilitar el proceso de adquisición de usuarios y se busca mejorar el servicio a través de la retroalimentación personalizada.

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior, se busca mantener una relación cercana con los estudiantes a través de una asistencia personalizada y un profesional encargado de gestionar la relación durante todo el proceso. El objetivo es retener a los estudiantes como clientes y lograr su satisfacción, lo que a su vez beneficia a la institución. Además, se establece un diálogo permanente con las IES para mejorar el servicio prestado y considerar aspectos relevantes en el diseño de las prácticas y evaluación de los estudiantes. Esta estrategia de cocreación permite fortalecer la relación entre ambas partes y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

En el mundo de los negocios, es importante establecer relaciones personalizadas con los clientes para retenerlos a largo plazo. Esto se aplica también en el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), donde se busca mantener una relación cercana con los estudiantes para asegurar su satisfacción y, por ende, la retención de la IES como cliente. Para lograr esto, se establece una asistencia personalizada y un profesional a cargo de gestionar la relación con las IES durante todo el proceso de postulación, diseño y participación del estudiante en la práctica. Además, se busca la cocreación con las IES a través del diálogo permanente para mejorar el servicio prestado y satisfacer sus necesidades. En resumen, es importante enfocarse en la adquisición de clientes, pero también en mantenerlos satisfechos a largo plazo. Se estima colocar un especial énfasis en el servicio post venta a fin de fidelizar a los clientes prospecto; dentro de esto, se pueden realizar estrategias de rebates y rappels, para generar la contratación de servicios adicionales.

Por otra parte, se alimentará a la audiencia mediante el posteo de claves para la gestión del talento humano dentro de las organizaciones mediante las redes sociales de la empresa. Finalmente, se llevará un registro de todas las interacciones que la empresa tenga con sus clientes corporativos mediante la contratación de un CRM gratuito.

Como parte de los análisis de prefactibilidad que se desarrollaron para el presente documento, se realizaron múltiples entrevistas que permitiesen determinar lo que los clientes, en este caso organizaciones, estaban esperando de los servicios de talento humano y lo que, en la realidad, están recibiendo. De lo anterior, se ha identificado una brecha importante entre las dos aristas, lo que permitió delinear el nivel de satisfacción de los clientes en cada hito de la cadena de valor ofrecida.

Así, a partir de las entrevistas con expertos (Anexo C) se definió el siguiente Customer Journey Map, caracterizado por la siguiente escala de valor:

- Feliz Satisfecho.
- Pensante
- Triste Insatisfecho.

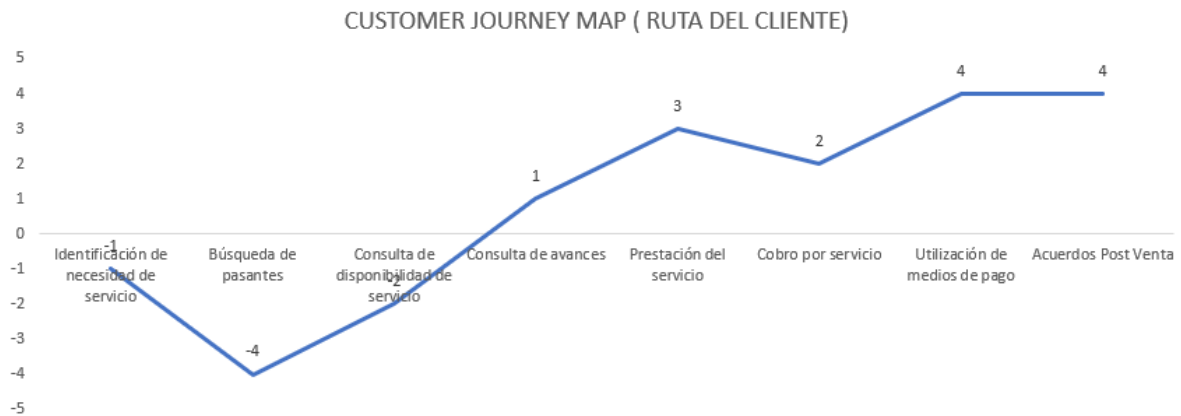
Con base en lo anterior, se estructuró el siguiente diagrama del Customer Journey Map del cliente (organización requirente de práctica):

Tabla 4. Customer Journey Map – Tabla

PUNTOS DE CONTACTO	Identificación de necesidad de servicio	Búsqueda de pasantes	Consulta de disponibilidad de servicio	Consulta de avances	Prestación del servicio	Cobro por servicio	Utilización de medios de pago	Acuerdos Post Venta
Experiencia Positiva				1	3		4	4
Experiencia Negativa	-1	-4	-2			2		

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Customer Journey Map – Gráfico



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las anteriores ilustraciones, dentro de los hitos de compra del cliente, los más importantes corresponden a los siguientes:

- La pronta disponibilidad del practicante requerido.

- La consulta de avances de cada proyecto.
- La razonabilidad de precio ajustado al presupuesto del cliente.
- Una amplia variedad de medios de pago.
- La existencia de beneficios post venta.

Por consiguiente, a nivel general se identifican las siguientes oportunidades de mejora en la demanda actual de este tipo de servicios, que podrían llegar a explotarse como ventajas competitivas:

- Mejorar la disponibilidad de perfiles adecuados de pasantes.
- Estructurar un portafolio de pasantes para una gran variedad de funciones que pueda requerir el cliente.
- Crear un mejor servicio post venta que permita el diseño de estructuras de reventa.

### **2.1.5. Fuentes de ingresos**

En la entrevista de estudio de mercado realizada (ver Anexo C), se presentaron las siguientes opciones de servicios que se pudiesen ofrecer:

- Suscripciones a IES: Se ofrece un servicio de pago por suscripción a la plataforma para Institutos de Educación Superior, de manera tal que, sus estudiantes puedan estar registrados en la plataforma y optar a tener una gran visibilidad para oportunidad de práctica, esto incluyen la posibilidad de registrar información a una base de datos con historial y perfiles académicos y personales de ellos, así como la posibilidad de recibir ofertas de prácticas profesionales.
- Suscripciones a Empresas: Se ofrece un servicio de pago por suscripción a la plataforma para Organizaciones, de manera tal que, sus requerimientos y ofertas de práctica puedan estar registrados en la plataforma periódicamente y puedan optar a tener una mayor visibilidad durante el año para cada necesidad de práctica, esto incluyen la posibilidad de registrar y acceder a información de una base de datos con historial y perfiles académicos y personales de alumnos, así como la posibilidad de realizar ofertas de prácticas profesionales.
- Pago por colocación de practicantes: Se cobrará un pago a las IES cada vez que posicionen a un practicante en una oportunidad ofrecida por la plataforma, esto considera todo el proceso de postulación a la práctica profesional, junto con el seguimiento del rendimiento laboral durante ella.
- Pago por oferta de práctica: Este servicio está orientado a las empresas que deseen publicar ofertas de práctica en la plataforma, cada oferta publicada considera el servicio de publicación, selección, seguimiento y retroalimentación del trabajo de práctica realizado por el estudiante, ofreciendo un servicio personalizado para cada oferta de práctica.

- Pago por creación de nuevos proyectos: Se ofrece el servicio de identificación de nuevas oportunidades de práctica o desarrollo de nuevos proyectos a empresas que permitan nuevas necesidades de práctica profesional en caso de ser necesario, generando a su vez mejores condiciones de práctica y mayor provecho y eficiencia en los procesos empresariales.
- Publicidad: Se ofrece la posibilidad de publicitar empresas en el sitio web por medio de banner, videos e información relevante de la empresa.
- Capacitaciones y entrenamientos: Se ofrecen webinars, seminarios y asesorías a empresas que permitan generar nuevas necesidades de ofertas de prácticas profesionales.

Estas opciones fueron identificadas a partir de encuestas y entrevistas en profundidad, como posibles modelos de ingresos, donde los modelos de suscripción tuvieron una muy buena preferencia, con más de un 40% de preferencia. Lo anterior, se debe a que mediante este servicio se pueden integrar los otros servicios, permitiendo, entre otros, que la empresa pueda escoger el pasante que desea según la función que desea cubrir.

La segunda opción en preferencia fue la de Publicidad con un 27% y seguido de un 20% para Capacitación y un 13% de Contratación. Cabe acotar, que más de la mitad de los encuestados estuvo dispuesto a contratar más de un servicio.

Por otra parte, se estiman en el mediano plazo estructurar otros servicios complementarios entre las que se cuenta el cobro de una tarifa definida a los pasantes en el caso que estos deseen llevar a cabo su pasantía en una empresa específica, siendo ellos, y no la empresa la que escoge donde desempeñarse.

#### **2.1.6. Recursos clave**

Considerando que lo ofrecido por este modelo de negocio es un servicio que requiere principalmente un gran volumen de datos que deben disponer las organizaciones y los institutos de educación superior, que permitan generar proyectos interesantes y atractivo para los estudiantes. Es por esto, que se considera que los aspectos más relevantes son los relacionados con los perfiles de recursos humanos, y el vínculo con organizaciones, esta debe ser una relación personal y estrecha entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y los proveedores de servicios para retener clientes.

Para lograr esto, se debe ofrecer una asistencia personalizada y contar con un profesional a cargo permanentemente para gestionar la relación con ellas durante todo el proceso de postulación, diseño y participación del estudiante en la práctica.

Además, se debe contar con un software para el registro y la postulación e interacción entre estudiantes y organizaciones. En este sentido, la fuerza de ventas y marketing también es fundamental para generar masa crítica en ambos lados de la plataforma y hacer atractivo el servicio a otros segmentos que participan. Lo que debe ir acompañado de videos y presentaciones detalladas de las empresas y sus ofertas. Para finalmente considerar una estructura de práctica con responsabilidades definidas claramente para cada uno de los actores involucrados mediante la estandarización de procedimientos.

### **2.1.7. Actividades clave**

En medio de los diferentes procesos a realizar en la empresa, se considera que los siguientes son los que mejor permiten cubrir la oferta de valor:

- Marketing.
- Enlace con universidades.
- Servicio al cliente.

Dentro del detalle de tareas que se deben realizar, se encuentra la actualización constante de la página web, esto es crucial para mantener a la comunidad de estudiantes activa e informada. Además, es importante que las actividades de publicación de proyectos sean rápidas y que las oportunidades de práctica se renueven regularmente. También es fundamental evaluar a los estudiantes y pedirles retroalimentación sobre su participación en el proyecto, así como proporcionar información sobre las organizaciones que forman parte de la red. Todo esto ayudará a mantener una comunidad de estudiantes comprometida y en constante crecimiento.

Para lograr un óptimo desempeño, las organizaciones deben trabajar en una serie de actividades que les permitan mejorar su estructura y prácticas. En este sentido, es fundamental el diseño e innovación constante, utilizando la retroalimentación y la información que proveen los procesos previos. También es importante revisar los proyectos que proponen las empresas, estableciendo un filtro previo a la publicación. Asimismo, es necesario evaluar a la organización para saber cuáles desempeñan mejor el rol de tutores internos y cuáles necesitan más apoyo. Por último, es crucial obtener información sobre las organizaciones a través de entrevistas, noticias, entre otros, y promover sus causas más allá de la oportunidad de práctica.

En ambos casos, es primordial el desarrollo del software para automatizar el seguimiento de las prácticas y aumentar la cantidad de prácticas que se puedan monitorear sin tener que incrementar significativamente las horas de profesionales necesarias para ello. Este desarrollo se hará por etapas, y se espera poder comercializar los servicios a estos segmentos una vez automatizado lo más posible el seguimiento de las prácticas durante el primer año.



### **2.1.8. Socios clave**

Se constituyen en aliados estratégicos para cumplir la oferta de valor del negocio los siguientes:

- Instituciones de Enseñanza Superior, sus centros de alumnos, y Empresas, quienes permitirán una cercanía diferenciadora al momento de buscar nuevos participantes, y conocer de manera actualizada los requerimientos de las nuevas generaciones y el mercado laboral.
- Empresas de captación de talento humano, esto permite aumentar la visibilidad del mercado y de la empresa intermediaria.
- Sitios web asociados a la industria de la educación, tales como Universia, Edx, y portales que puedan generar gran cantidad de visitas de interés común, ya que podría atraer a la plataforma una gran comunidad de estudiantes.
- Sector público a través del ministerio o municipalidades que podrían ofrecer en una fase posterior nuevas alternativas de práctica que permitan trabajar desde el sector gubernamental.

### **2.1.9. Estructura de costos.**

El costo asociado a la organización se detallará en el capítulo del plan financiero. Sin embargo, se destaca que la gran mayoría de los costos de la organización se asocia a la oferta del servicio y la estructura organizacional, donde mayoritariamente se debe financiar el costo de la planilla salarial, y costos variables asociados a marketing y ventas, junto al personal encargado de retroalimentación y control de calidad del servicio.

La fuerza de ventas estará ligada a los socios claves para la venta y difusión directa a alumnos, y se requiere principalmente organización y negociación. El desarrollo del software se considera inversión inicial y no un costo permanente, y sólo se mantienen los costos de oficina y servicios adicionales.

### **2.1.10. Modelo integrado Canvas**

Tabla 5. Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

### **3. Capítulo 4: Plan de Marketing**

Un plan de marketing es fundamental para el desarrollo del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile, ya que es considerado como un factor crítico de éxito.

Es importante pensar en términos de solución-mercado, es decir, cómo el servicio ofrecido resuelve una necesidad específica de un segmento de consumidores. Para definir el plan de marketing del negocio de intermediación de prácticas profesionales, se deben considerar los elementos analizados en capítulos anteriores y que deben ser considerados en el análisis según el modelo de marketing para emprendedores planteado por Cobo, F. Hervé, A. y Aparicio, M. (2010).

El modelo permite una visión sencilla y global, con elementos interrelacionados, que dicta las pautas para desarrollar un plan de marketing. Se analizarán: la orientación al mercado y el marketing relacional, el marketing estratégico y el marketing operacional, que en suma dan origen al plan de marketing más apropiado para la empresa. Es decir, el plan de marketing es fundamental para el éxito del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile, y su elaboración debe ser cuidadosa y detallada para lograr los objetivos propuestos.

Es importante destacar la necesidad de una segmentación adecuada del mercado, identificando las necesidades y preferencias específicas de los estudiantes y las empresas. Además, se deben definir objetivos claros de marketing y estrategias para lograrlos, tales como la promoción del servicio a través de redes sociales y publicidad online dirigida al público objetivo.

Asimismo, se debe tener en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el plan de marketing. Se debe promover la misión y los valores de la empresa a través de campañas publicitarias y contenido relevante en la página web y redes sociales.

Por último, se debe establecer un sistema de seguimiento y medición del éxito del plan de marketing para poder realizar ajustes y mejoras a medida que se avanza en el mercado. Es decir, el plan de marketing debe ser integral, considerando todos los aspectos relevantes para lograr el éxito del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile.

#### **3.1. Orientación al mercado y marketing relacional**

La orientación al mercado es un paso previo fundamental para el desarrollo del marketing relacional en el negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile. Consiste en ponerse en el lugar del cliente para entender sus necesidades y cómo estas pueden ser satisfechas con el servicio que se ofrece. El marketing relacional se enfoca en la fidelización del cliente, por lo que es primordial conocer lo que buscan para poder satisfacer sus necesidades. En el caso de este emprendimiento, es esencial trabajar en la captación de nuevos clientes y mantenerlos a largo plazo para asegurar la supervivencia del negocio en el futuro.

El concepto de marketing relacional no solo se refiere a la relación con los clientes, sino también con otros stakeholders como los estudiantes, empleados, voluntarios y la sociedad en general, bajo la idea del mercado ampliado. La empresa debe establecer relaciones con todos estos actores para asegurar su éxito a largo plazo.

En el caso de los estudiantes como usuarios, la captación de nuevos usuarios cobra mayor importancia por encima de la fidelización. Dado que el servicio cubre una necesidad específica durante su periodo de estudios, la empresa debe concentrarse en aumentar la cantidad de nuevos usuarios que requieran el servicio. La orientación al mercado y el marketing relacional son fundamentales para asegurar el éxito del negocio de intermediación de prácticas profesionales en Chile.

### **3.2. Marketing estratégico y marketing operacional**

El marketing estratégico y el marketing operacional son elementos clave en cualquier plan de marketing exitoso; el primero se enfoca en definir la dirección y alcance del negocio a largo plazo, mientras que el segundo se enfoca en la implementación de las estrategias a corto plazo. Ambos elementos están estrechamente relacionados y deben trabajar juntos para lograr los objetivos de marketing establecidos.

#### **3.2.1. Marketing estratégico**

En cuanto al entorno social, se ha detectado un aumento en el uso de internet por parte de los jóvenes y una mayor demanda por una educación de calidad. En cuanto a la tecnología, se ha constatado que las búsquedas online son ampliamente utilizadas para resolver todo tipo de situaciones, pero que los desarrollos tecnológicos existentes para gestionar prácticas son poco específicos y difíciles de utilizar.

Dado lo anterior, se propone como misión de la empresa ayudar a nuestros clientes, pasantes y comunidad a integrar el talento humano y excelencia en el desarrollo de soluciones organizacionales con un servicio de calidad en un ambiente colaborativo. Mientras que la visión consiste en ser reconocida como empresa líder y referente en el

desarrollo de soluciones organizacionales, incentivando el trabajo colaborativo de excelencia y la creatividad, además de ofrecer apoyo e integración de la comunidad, siendo la preferencia nacional para el año 2027.

Con base en esta información, el marketing estratégico se enfoca en identificar los servicios-mercados más atractivos y aplicar el proceso de STP (segmentación, targeting y posicionamiento) para identificar los segmentos de mercado más rentables y diseñar una propuesta de valor única que satisfaga sus necesidades específicas.

Por lo anterior, se realizará un análisis profundo del mercado y en la identificación de los servicios-mercados más atractivos. A través del proceso de STP, se busca identificar los segmentos de mercado más rentables y diseñar una propuesta de valor única que satisfaga sus necesidades específicas.

#### **3.2.1.1. Segmentación**

El presente modelo de negocio estará orientado a Instituciones de Educación Superior, y empresas que requieran prácticas profesionales de distinto tamaño para carreras asociadas a ingeniería y negocios dentro de la región metropolitana de Santiago de Chile, estas pueden estar interesadas en contratar servicios de pasantías para cubrir algunas de las vacantes de primer nivel en sus negocios.

La segmentación presentada anteriormente en el Canvas Business Model, se realizó en función del tipo de organización y área de desarrollo e Instituciones de Educación Superior, e incluyó el factor geográfico de segmentación, destacando sólo a empresas ubicadas en la región metropolitana, y agrupando carreras profesionales de las áreas mencionadas anteriormente.

Finalmente, la segmentación contemplará factores geográficos: sólo en la región metropolitana en un principio. La de institución de enseñanza superior a la que representa el practicante: sólo considera algunas universidades (Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Federico Santa María, Universidad de Santiago de Chile, Universidad Adolfo Ibañez). Mientras que las áreas de estudio solo incluirán carreras afines a negocios e ingeniería. Adicionalmente, contempla empresas que busquen reflejar una imagen relevante en términos de impacto social y RSE.

#### **3.2.1.2. Targeting**

Cada segmento de clientes tiene necesidades diferentes y, por lo tanto, requiere una oferta distinta. Es por ello que, el público objetivo, también conocido como "targeting", se define de acuerdo a las etapas. En el caso de las intermediaciones de prácticas, se

centran en los potenciales clientes de la región metropolitana, donde se concentran la mayoría de las organizaciones de interés.

En cuanto a las organizaciones, se busca establecer una estrategia diferenciada para cada segmento. Se propone una aproximación desde el marketing relacional, buscando primero aquellas de mayor tamaño y con presupuestos más altos para empresas que pudieran definirse como sin fines de lucro, mientras que para empresas con fines de lucro, pero de alto impacto social y enfoque RSE, pertenecen a un segmento de más rápido crecimiento en el país, y se busca ofrecer estudiantes calificados que puedan generar valor en sus negocios.

En etapas posteriores, se agrega como segmento objetivo a las instituciones de educación superior, buscando acuerdos con universidades o institutos que cuenten con una unidad de prácticas y manejen un presupuesto anual para gestionar estas actividades educativas. Asimismo, en etapas futuras se busca enfocarse en empresas que tengan programas específicos de RSE no abordadas en esta primera instancia, especialmente aquellas interesadas en temas como discapacidad y rehabilitación de alcohol y drogas, entre otros temas.

En definitiva, la estrategia de intermediación de prácticas se enfoca en establecer un público objetivo claro y diferenciado para cada segmento de clientes, buscando así ofrecer una oferta de valor que responda a sus necesidades específicas.

### **3.2.1.3. Posicionamiento**

El plan de marketing para posicionar la intermediación de prácticas se basa en las necesidades de cada segmento, analizadas detalladamente en el Canvas. El enfoque de la propuesta de valor varía según el grupo al que se dirige. Para las organizaciones que buscan un impacto social y RSE, el servicio se presenta como una herramienta para promover sus causas entre jóvenes interesados en aportar con sus ideas y proyectos. A diferencia de otras plataformas, este servicio de intermediación busca contribuir al desarrollo de la organización, apoyando al estudiante para que el proyecto tenga éxito. Además, las prácticas suponen un espacio para que cualquier organización tenga mayor visibilidad desde el punto de vista de RSE y promueva sus causas entre los futuros profesionales de Chile.

Para este segmento de empresas con fines de lucro que poseen proyectos sociales y de RSE, el objetivo es atraer a los futuros talentos antes de que terminen sus estudios y generar compromiso de los estudiantes. La propuesta desde la mirada de una empresa sostenible destaca que los programas de RSE generan un doble impacto, tanto en los estudiantes promoviendo oportunidades laborales como en las organizaciones en las que intervienen, aportando con recursos humanos a las causas en las que estas trabajan.

Por otro lado, para las empresas más grandes, el posicionamiento se enfoca en atraer a personas inteligentes, motivadas y con habilidades frescas, convirtiéndose en una forma de atracción de talento. Desde otra perspectiva, el servicio también se presenta como una oportunidad para desarrollar habilidades de supervisión, orientación y liderazgo en aquellos a cargo de las prácticas de los estudiantes.

Para los estudiantes que necesitan o desean experiencia laboral significativa, este emprendimiento se presenta como un servicio que provee acceso a oportunidades de práctica enfocadas en organizaciones y proyectos con alto impacto profesional, social y personal. A diferencia de otras formas de búsqueda de práctica, este servicio se preocupa por definir bien el proyecto donde el estudiante participará y brinda apoyo para que pueda lograr un mejor desempeño. Los estudiantes destacan que es un servicio creado para ellos, que los apoya para su desarrollo integral, que se desarrolla bajo la modalidad de proyecto y que además es gratuito.

Finalmente, para las instituciones que son potenciales clientes en la siguiente etapa de la empresa, se presenta un servicio que permite externalizar la demanda de prácticas, con una gestión completa del servicio. En resumen, el plan de marketing busca adaptar la propuesta de valor según las necesidades y características de cada segmento, destacando los beneficios específicos se puede ofrecer a cada uno.

A partir de ello, se busca posicionar la marca, mediante los siguientes objetivos de marketing:

- Cualitativos

Mediante un plan organizado de publicidad, se mantendrá una base actualizada de los proyectos desarrollados en las empresas cliente, tanto en su fase de venta como de post venta.

- Cuantitativos

Se estima llegar a los 400 clientes por año en el proceso de posicionamiento de la marca.

### **3.2.2. Marketing Operacional - Marketing Mix (4P)**

#### **3.2.2.1. Producto**

Se crearán alianzas entre empresas e Instituciones de Enseñanza Superior, que se vincularán a la cadena de valor para la provisión de estudiantes universitarios en sus últimos semestres de estudio y que requieran de una pasantía para iniciar su experiencia profesional en el campo de estudio que han escogido. De esta forma, se ofrecerá el desarrollo de proyectos usando profesionales pasantes en las áreas de ingeniería y negocios, otorgando una estrategia win-win entre ambas partes.

Ofrecemos un servicio innovador que brinda un espacio de interacción entre organizaciones y estudiantes, con el objetivo de generar una relación de mutuo beneficio. Las organizaciones pueden publicar sus proyectos y los puestos necesarios para llevarlos a cabo en nuestra plataforma en línea, mientras que los estudiantes pueden postularse a las oportunidades que se ajusten a sus habilidades e intereses. Una vez seleccionado el mejor candidato, la empresa ofrece apoyo en la gestión del proyecto, asegurándose de que el estudiante comprenda los objetivos y entregables del proyecto y pueda planificar en consecuencia. Durante la práctica, se realizan evaluaciones periódicas para retroalimentar y mejorar la ejecución del proyecto. Al finalizar, se solicita una evaluación de desempeño a la organización y un reporte de caso por parte del estudiante para capturar el valor creado para ambas partes. Los estudiantes que se postulen a las empresas recibirán una bitácora que documente el trabajo realizado en las empresas cliente, de modo que pueda ejecutarse un seguimiento de las habilidades y capacidades técnicas desarrolladas por los jóvenes profesionales y la forma en la cual construyeron valor para la empresa cliente.

Además, ofrecemos workshops para ayudar a las organizaciones a prepararse para manejar y capturar valor de una práctica exitosa. En estos talleres, se analizan temas clave como las capacidades de los estudiantes, la supervisión y el apoyo necesarios, así como la definición del ámbito de acción del proyecto para maximizar la creación de valor. En resumen, nuestro servicio ofrece una solución integral para que las organizaciones puedan llevar a cabo proyectos con impacto social mientras brindan a los estudiantes una experiencia laboral real y valiosa.

A fin de captar a los mejores talentos de las universidades, se llevó a cabo una encuesta con 140 profesionales que ya habían terminado sus periodos de pasantía, quienes indicaron que el factor más relevante de su pasantía fue la oportunidad de recibir mejor aprendizaje (65%), además de la posibilidad de seguir ejerciendo su profesión (21%). Esta información será particularmente útil en una segunda instancia del modelo de negocios, donde se incorporará un modelo más completo, incorporando a las Instituciones de Educación Superior como clientes protagonistas, quienes al externalizar las prácticas podrán permitir a los estudiantes inscribirse en la plataforma y sugerir nuevos proyectos a desarrollar para empresas donde quisieran realizar su práctica. Al poseer un amplio número de usuarios registrados anteriormente, será posible alcanzar un mejor enlace entre perfiles requeridos y buscados, pero a su vez será necesario tener un proceso más automatizado y sistémico. El proceso integrará no sólo la búsqueda del perfil y la práctica, sino que también todo el proceso de evaluación y retroalimentación



que permita a las Instituciones incorporar de manera automática y en línea siendo esto un valor agregado para las IES.

En la misma línea de lo anterior, se identifica también la oportunidad de ofrecer un servicio de desarrollo de nuevos proyectos tanto para organizaciones sin fines de lucro, como empresas con roles sociales y de RSE que permita a los estudiantes ofrecer nuevas oportunidades de práctica de manera conjunta, lo que genera un beneficio en los procesos de las organizaciones y mayores oportunidades de práctica.

### **3.2.2.2. Precio**

Es importante mencionar, que en un principio a los estudiantes no se les cobrará por ninguno de los servicios ofrecidos, debido a que se requiere poblar la base de datos de alumnos y generar un gran volumen de datos, ellos serán el principal actor del modelo de negocios en este sentido dentro de una primera etapa. Las empresas por su parte deberán pagar cada vez que un practicante sea escogido por medio de la plataforma para desarrollar un proyecto, siendo el precio de este, diferenciado por el tipo de empresa y proyecto a desarrollar según su complejidad y tiempo que requiera su desarrollo.

Para esto, se realizó una encuesta a distintos jefes de reclutamiento y selección de organizaciones, quienes, como potenciales clientes, indicaron su disposición a pagar por el servicio ofrecido, estableciendo una brecha entre proyectos más complejos y de mayor duración requeridos por empresas grandes, en relación a proyectos más simples, de menor duración y ofrecidos por empresas más pequeñas, o incluso sin fines de lucro, siendo estas últimas aquellas con recursos más limitados. Sin embargo, en cada caso hay interés, para suplir necesidades organizacionales para atraer estudiantes. Finalmente, se destaca una diferencia entre organizaciones y el tipo de servicio, principalmente debido al objetivo final de esto, donde algunos buscan invertir en este tipo de servicios y otras empresas buscan aprovechar sinergias y oportunidades de rentabilizar o hacer más eficientes sus procesos.

Así algunos ejemplos identificados como potencial distribución de requerimientos para empresas se resume de la siguiente forma:

- Proyectos de alta complejidad (nivel Estratégico). Ventas estimadas: 20%, tales como Diseño, automatización, implementación. Horizonte de tiempo: Más de 1 año.
- Proyectos de mediana complejidad (nivel táctico). Ventas estimadas: 30%, como por ejemplo reestructuración de procesos. Horizonte de tiempo: 6 meses a 1 año.
- Proyectos de baja complejidad (nivel operativo). Ventas estimadas: 50%, como por ejemplo ejecución de procesos funcionales. Horizonte de tiempo: Entre 1 a 6 meses.

Por consiguiente, la estrategia de precio estará dada por la clasificación en tres etapas principales:

- Orientación a la competencia

El precio ofrecido hasta que la marca pueda darse a conocer se mantendrá por debajo de la media de sus competidores principales, buscando resaltar el valor agregado ofrecido por la marca.

- Penetración

Una vez la marca empiece a gozar de cierto reconocimiento, los precios pueden ser ajustados sobre la media más una desviación estándar, resaltando que, aunque es más costoso, se ofrecen mayores servicios dentro del paquete de compra.

- Descremación

La empresa ya cuenta con un importante reconocimiento en el mercado, lo cual le permite transmitir la sensación de especialización ante sus clientes, con lo que pueden crearse modelos diferenciados de precio respecto a la capacidad de ingresos de los clientes potenciales.

Se llevó a cabo una encuesta de mercado en la que se logró sondear que el presupuesto dispuesto a pagar por un servicio de asesoría o consultoría por segmento económico puede corresponder al mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 1. P  
ricing de  
mercado

<b>Disposición Máxima a Pagar Promedio</b>					
<b>Industria</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Suscripciones</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Contratación</b>	<b>Capacitación</b>
Metalmecánica	2	537.500	41.000	590.000	690.000
Alimentos y Bebidas	4	545.000	154.500	595.000	540.000

Logística	3	595.000	204.500	690.000	535.000
Telecomunicaciones	2	423.333	163.233	518.667	485.333
Banca	3	445.000	101.500	490.000	430.000
Servicios	1	750.000	150.000	740.000	440.000
Retail	2	418.000	97.850	608.000	408.500
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>530.548</b>	<b>130.369</b>	<b>604.524</b>	<b>504.119</b>

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, al extrapolar las medianas de cada categoría, se puede inferir que el precio medio al que se puede cobrar el servicio de asesoría es de \$511.250.

De este modo, si se desagrega la estrategia de Precios por tipo de servicio, se puede ofrecer lo siguiente:

Tabla 2. Estrategia de precios

	<u>Suscripciones</u>	<u>Publicidad</u>	<u>Contratación</u>	<u>Capacitación</u>
Máximo	656	204	683	582
Medio	538	150	595	485
Mínimo	419	96	507	388

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2.3. Plaza

Para la distribución de nuestro servicio, se ha elegido la plataforma online como principal canal. De esta manera, podemos llegar a nuestros clientes y usuarios de manera rápida y eficiente. Sin embargo, es importante mencionar que para que esto suceda, es necesario que los usuarios se registren a la página web. Por lo tanto, el enfoque estará

en la venta directa y el marketing relacional, especialmente en el caso de las organizaciones.

En cuanto a los estudiantes, nuestra estrategia será diferente. Para llegar a ellos, llevaremos nuestro servicio directamente a las Instituciones de Educación Superior donde estudian. Realizaremos un fuerte trabajo de concientización de marca para que puedan conocer nuestros servicios y los beneficios que ofrecemos. De esta manera, esperamos poder llegar a más estudiantes y ayudarles a alcanzar sus objetivos académicos.

Finalmente, se definirá un punto físico de venta en el sector oriente de modo que sea posible atender presencialmente a los clientes que así lo requieran. En las instalaciones de la empresa, estarán vendedores experimentados a los que se les entregará una base de datos de clientes prospecto para visitar, según se haya recaudado desde los networking empresariales a los que se asista. En estas instalaciones, también se dispondrá de una sala de reuniones y capacitaciones en las cuales se dictarán seminarios de actualización como parte del paquete post venta ofrecido a los clientes.

#### **3.2.2.4. Promoción**

Se estima lograr un nivel de penetración de mercado del 20% sobre las empresas del mercado objetivo definido previamente; así mismo, para el cierre del segundo año, se espera haber alcanzado un 10% adicional. Además, para el cierre del primer año, se espera haber alcanzado ventas sobre los 20 millones de pesos chilenos. Respecto a otros desafíos, se busca crear awareness de la organización, en primera instancia en la región metropolitana y luego a nivel nacional o incluso internacional. Para conseguir un volumen de datos suficiente, se busca inscribir 100 empresas y más de 4000 estudiantes durante los primeros 18 meses de la organización. Además de crear lazos con organizaciones que permitan crear alianzas a largo plazo para recibir ofertas de práctica constantemente.

Para alcanzar estos objetivos, mediante estrategias de relacionamiento público y networking orientado a la educación y el trabajo, se tenderán relaciones con la mayoría de las universidades e institutos educativos de la región metropolitana de Santiago de Chile, lo cual implica la participación en diversas ferias de empleo.

Para el caso de la promoción con las empresas cliente, la empresa hará presencia en networking empresariales impulsados por las cámaras de comercio y clústeres empresariales. Por otra parte, la empresa contará con presencia en diversas redes sociales entre las que se cuentan Twitter y LinkedIn; además generará pauta inorgánica en Google Ads y revistas orientadas a empresarios.

Finalmente, se dictarán charlas y talleres en las Ferias de empleo y educación en los que la empresa tenga presencia.

### **3.2.2.5. Diseño de la marca**

#### **3.2.2.5.1. Diseño de nombre**

Se ha escogido como nombre para la empresa: Your Internship. De este modo, con el nombre se pretende realizar una referencia explícita al tipo de público al que se dirigirá la oferta de servicios. El nombre se ha referenciado en inglés a fin de dar una connotación de mayor trascendencia del alcance de la marca.

#### **3.2.2.5.2. Logo y artes**

Tras diversos estudios, se ha escogido el siguiente logo para la marca que transmita la propuesta de valor que se quiere proveer:



Como se puede apreciar, en conjunto con el logo escogido, se ha incorporado una frase inherente a este que reza “Tu pasante ideal”, lo cual refuerza un mejor sentido de confianza a las empresas cliente que realicen la contratación de los servicios ofrecidos.

## **4. Capítulo 5: Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

### **4.1. Plan de Operaciones**

#### **4.1.1. Flujo de proceso y Servicios**

Toda la cadena de valor, desde la captación del perfil deseado por la empresa, hasta la gestión del desempeño del pasante, se llevará a cabo mediante una plataforma interactiva. En la plataforma también se dictarán capacitaciones a los pasantes de modo que puedan realizar mejor su labor en las empresas contratantes; entre estas, se cuentan capacitaciones que refuercen la idea de mantener los acuerdos de confidencialidad suscritos con las empresas cliente. Por otra parte, para motivar el buen desempeño de los pasantes, se les otorgará premios y recompensas a los que hayan obtenido las mejores calificaciones por parte de sus contratantes.

A continuación, se listan los pasos dentro de la cadena de valor estimada para el proyecto:

- Registro de organizaciones y practicantes.
- Diseño de prácticas, talleres y publicaciones.
- Estructuración del tipo de proyecto requerido por la empresa cliente.
- Determinación del tipo de pasantes, según habilidad y marco de conocimientos, que son requeridos para cumplir con lo solicitado por la empresa cliente.
- Firma de acuerdos de confidencialidad entre las partes y aceptación de acuerdos de prestación de servicios.
- Realización del proyecto contratado.
- Se realizarán reuniones semanales de seguimiento bajo la metodología Scrum.
- Finalización del proyecto contratado.
- Evaluación y retroalimentación del proyecto, pasante y resultados.
- Mapeo de oportunidades de mejora.
- Definición de estrategias de post venta a la empresa cliente, entre lo que se cuenta una garantía de 3 meses sobre el proyecto realizado.

Los servicios se enfocan en brindar oportunidades de práctica para estudiantes a través de la publicación directa de proyectos desde las organizaciones o el diseño conjunto de propuestas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con instituciones de educación superior. Para garantizar la calidad de los proyectos, se realizará una revisión exhaustiva que garantice su potencial de desarrollo para el estudiante. De esta manera, aumentará la cantidad de ofertas de práctica disponibles para los estudiantes, quienes pueden postular directamente en la plataforma y mantener una comunicación fluida con la organización durante todo el proceso. La selección del estudiante más adecuado para el proyecto será responsabilidad de la organización, que utilizará sus propios criterios y requerimientos para tomar la decisión final.

En el proceso de operaciones, el foco principal estará en diseñar propuestas que generen oportunidades de práctica en distintas etapas de la organización. Para ello, se realizará un trabajo en conjunto con las empresas para entender sus necesidades y definir los objetivos del proyecto. De esta manera, se ofrecerán soluciones adaptadas a cada organización, que les permitan cumplir con sus objetivos y aportar al desarrollo académico y profesional de los estudiantes.

La plataforma permite a los estudiantes registrados postular directamente a las ofertas de práctica disponibles, lo que les brinda una mayor cantidad de opciones para elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y habilidades. Además, la interacción entre el estudiante y la organización durante el proceso de postulación permite una comunicación fluida y transparente que ayuda a definir las expectativas y los requerimientos del proyecto. En definitiva, el plan de operaciones busca fomentar la formación académica y profesional de los estudiantes, mientras se apoya el desarrollo de las organizaciones, su compromiso social y de RSE.

El servicio de workshops, webinars y capacitaciones está diseñado para ayudar a las organizaciones a desarrollar habilidades internas que les permitan mejorar sus prácticas y a identificar potenciales proyectos a desarrollar dentro de la organización. Los tópicos que se abordan en estos talleres son flexibles y pueden incluir desde la descripción de capacidades y habilidades de los estudiantes hasta la definición de proyectos y estrategias para gestionarlos. Si se requiere, se puede adaptar el contenido a una industria o proyecto particular, como marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología o planes de negocios. Para garantizar el éxito de estos talleres, se considera una persona dedicada exclusivamente a la comunicación y logística necesarias para organizarlos.

Además, se ofrecen servicios adicionales a implementar en etapas posteriores. Estos requieren que la plataforma cuente con más usuarios y procesos automatizados que permita realizar un trabajo de diseño a mayor escala, por lo que el equipo de trabajo necesita contar con mayor experiencia en la gestión previa de prácticas. Sin embargo, se desarrollará el know how necesario para ofrecer estos servicios a empresas que buscan desarrollar proyectos de RSE y a IES que buscan externalizar la gestión de prácticas de sus estudiantes.

En definitiva, el objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas y proyectos a través de servicios de workshops y otros servicios especializados, cuyo foco estará en desarrollar habilidades internas para que las prácticas sean más provechosas y en adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente. Por ende, se considerará un equipo comprometido y experimentado que trabaje para garantizar el éxito de cada proyecto que se realizará.

#### **4.1.2. Retroalimentación, control de procesos y calidad**

La satisfacción del cliente y el control de calidad son aspectos fundamentales en cualquier plan de operaciones exitoso. Es importante que la empresa se encargue de garantizar el cumplimiento de las condiciones acordadas y la realización del proyecto en su totalidad.

En este sentido, la empresa debe ser un mediador y evaluar el desempeño de ambas partes, proponiendo mejoras en función de la información recogida. Las evaluaciones deben ser documentadas y formar parte de la plataforma. En caso de cualquier inconveniente durante el proyecto, tanto el estudiante como la organización pueden comunicarse directamente con la empresa a través de correo electrónico, la plataforma o vía telefónica. La empresa es responsable de asegurar que las condiciones del acuerdo de práctica se cumplan y mediar en caso de ser necesario para llegar a un nuevo acuerdo. Con estos servicios, se podrá aumentar la probabilidad de éxito del proyecto, junto a un alto nivel de satisfacción del cliente.

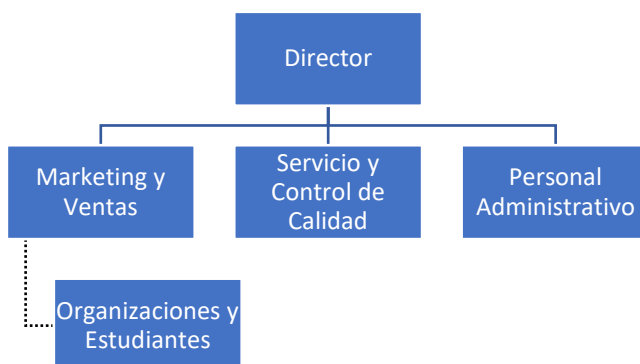
### 4.1.3. Estructura Organizacional

En la gestión de un plan de operaciones, resulta fundamental definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. De esta manera, se asegura una comunicación fluida y eficiente. En este sentido, se establecerán tres cargos específicos para el inicio de la empresa: el Director, encargado de la dirección ejecutiva y de conseguir financiamiento externo; el encargado de Marketing y Ventas, responsable de promocionar el servicio y gestionar la logística; y el encargado de Servicio y Control de Calidad, encargado de revisar y monitorear los proyectos de las organizaciones y estudiantes.

Además, se contará con un personal administrativo que se encargará de las labores generales del negocio. En cuanto a la capacidad laboral, se iniciará con media jornada y se aumentará según la demanda del servicio. En definitiva, una buena gestión del equipo es clave para garantizar la calidad del servicio al cliente.

El siguiente esquema ilustra la estructura organizacional que se estima desarrollar en la empresa:

Figura 2. Estructura organizacional





Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.4. Plan de mejora continua y desarrollo de buenas prácticas**

##### **4.1.4.1. Design Thinking**

Se desarrollarán análisis de sensibilidad sobre cada uno de los proyectos realizados a fin de determinar su mejor curso de acción en fase preliminar y luego, alternativas de solución en las fases de cierre.

##### **4.1.4.2. Kanban**

Con esta metodología se realiza el seguimiento semanal de las actividades y compromisos a cumplir por parte del pasante en la realización de su trabajo en la empresa cliente, mediante la utilización de tarjetas de grado de cumplimiento.

##### **4.1.4.3. Kaizen**

El análisis crítico de cada uno de los proyectos permite ir recolectando las mejores prácticas de negocio, lo cual se incorpora al modelo de mejora continua de la empresa, así como permite atraer mejores pasantes para ofrecer a las empresas.

#### **4.1.5. Estructura tecnológica**

##### **4.1.5.1. Sistema ERP**

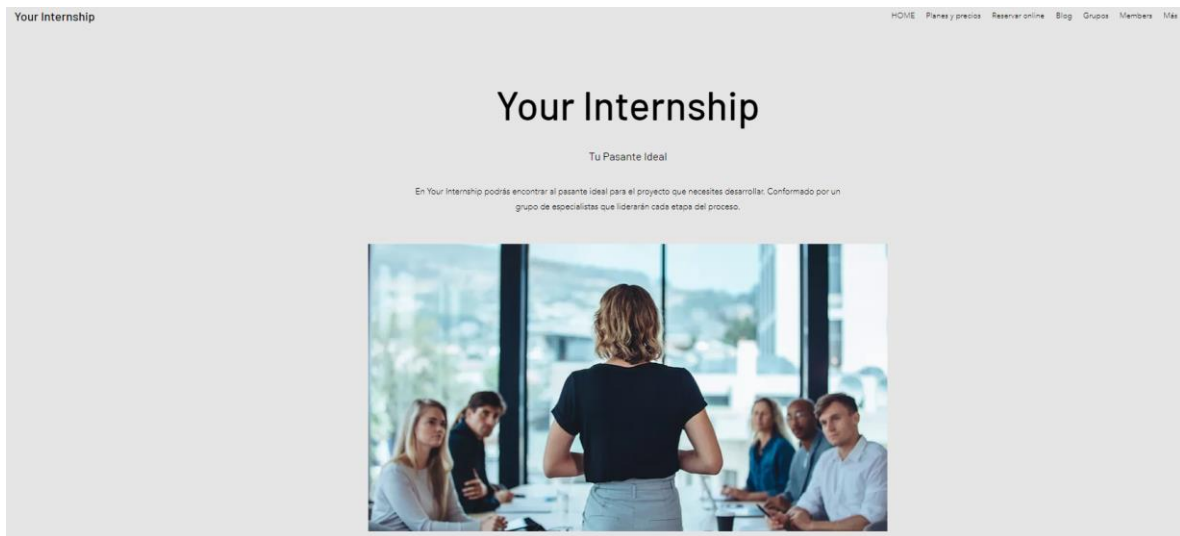
Con el objeto de mantener los costos bajos de creación de la empresa, no se contratará un ERP, cuestión que solo se estimará cuando la empresa haya alcanzado una fase de madurez.

##### **4.1.5.2. Website**

Se ha contratado el dominio [www.yourinternship.cl](http://www.yourinternship.cl) el cual ha sido diseñado sobre WordPress y se ha logrado que sea responsive, lo que significa que la web se puede abrir en cualquier tipo de plataforma. Se ha hecho un análisis de la web a fin de garantizar que esta sea ágil e intuitiva según lineamientos de UX/UI. Con esto en mente, todo el proceso de contratar un pasante puede realizarse en 3 clics.

Por otra parte, se ha incluido pasarelas de pagos y secciones de sugerencias y recomendaciones para mejorar la experiencia del usuario. Adicionalmente, usando herramientas como Google Analytics, se realizará un análisis del tráfico en la web para medir la eficiencia de esta y la plataforma en ella integrada. La siguiente gráfica ilustra el Home de la web desarrollada:

Figura 3. Web de yourinternship.com



Fuente: (yourinternship, 2023)

#### **4.1.5.3. Gestión de datos**

Se utilizarán motores de Bases de Datos en SQL y herramientas de visualización de datos como Power BI para procesar la nube de datos que se incorporará a la plataforma. Con esta analítica de datos se estima analizar lo siguiente:

- **Gestión de servicios y recursos:** Se analizará si se expande o no la oferta de servicios tomando en cuenta las sugerencias y observaciones de los clientes.
- **Optimización de servicios:** Los servicios se mejorarán con base en los KPI que se han estructurado en los embudos de ventas y conversión, clics en la plataforma, tasas de abandono y cantidad de visitantes.
- **Proyecciones de venta:** Se medirá el Lifetime Value, así como el costo de adquisición de cliente, leadtime operativo, estacionalidades y punto de equilibrio por línea.
- **Fidelidad y retención:** Se identificarán patrones de comportamiento entre los pasantes y las empresas cliente que permitan identificar necesidades requeridas y mejores prácticas y servicios a incorporar en la oferta de valor.

#### **4.1.5.4. Gestión de tareas**

Como se puede observar, el desarrollo completo del negocio implica la realización de múltiples tareas que han de cumplirse de forma cohesionada, lo cual aumenta la probabilidad de fallos o incumplimientos en los acuerdos de nivel de servicio.

Para mitigar este riesgo, se usarán algunas herramientas de gestión de proyectos y de tareas como lo son: Valor Experto, Microsoft Project, Trello. Por otra parte, la gestión documental se mantendrá de forma digitalizada en la nube utilizando Google Drive.

#### **4.1.5.5. Dashboard Website Analytics**

Se realiza una especial referencia a esta herramienta a fin de monitorear la eficiencia de la web y plataforma de la empresa, con la cual se busca llevar un control de lo siguiente:

- Gestión de usuarios: Cantidad de usuarios, Permanencia en la plataforma, Keywords.
- Historial: Retorno a la plataforma, Referidos, Tráfico orgánico e inorgánico, Segmentación demográfica, Dispositivo de conexión,
- Adquisición: Segmentación de usuarios por densidad horaria, Temporalidad de conexión, Correlación con redes sociales como LinkedIn.
- Comportamiento: Webs más visitadas, Servicios más utilizados, Tiempo de conexión, Impresiones por visita.
- CTR (Click Thought Rate): Cantidad de impresiones por excelencia (Cantidad de veces que las personas ven el contenido sin hacer click, comparado con la cantidad de clicks). Se tiene una meta del 15% en el primer semestre de implementación.

## **5. Capítulo 6: Propuesta plan financiero**

El plan financiero se enfoca en el crecimiento de los diferentes segmentos y servicios que ofrece la empresa. Primero se analizan las posibles fuentes de financiamiento externo que pueden ayudar en las etapas tempranas de desarrollo y creación de la empresa.

Luego, se considera la estructura de costos necesaria para poder realizar los servicios descritos y sus volúmenes. Es importante destacar que la capacidad para cumplir con los servicios ofrecidos es un factor clave para el crecimiento de la empresa, por lo que se calculan tanto los costos operacionales como los costos fijos de la empresa.

A continuación, se hace una estimación de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto. Esta estimación, junto con los valores calculados en el primer subcapítulo, permitirán determinar la rentabilidad del proyecto desde un punto de vista financiero. Para ello, se utilizarán herramientas financieras como el VAN y la TIR para evaluar la rentabilidad del proyecto de inversión para esta nueva empresa.

En base a lo anterior, se busca alcanzar el objetivo de garantizar un crecimiento sostenible y rentable para la empresa en el largo plazo.

## 5.1. Financiamiento

La obtención de financiamiento es esencial para el éxito de un plan financiero en cualquier empresa o emprendimiento. Existen diversas opciones de financiamiento público para emprendedores y empresas sin iniciación de actividades, como los fondos de Sercotec, que ofrecen apoyo económico y asesoría en gestión empresarial. Estos fondos incluyen el Capital Semilla Emprende, destinado a la puesta en marcha de emprendimientos, y el Capital Abeja Emprende, enfocado en negocios liderados por mujeres. También está disponible el Fondo de Desarrollo de Negocios Crece, que subsidia el crecimiento de micro y pequeñas empresas a través de acciones de gestión empresarial y financiamiento de inversiones.

Por otro lado, existen fondos concursables que requieren tener una empresa en marcha, como el Concurso Capital Semilla de Corfo, que cofinancia actividades para la creación y puesta en marcha de emprendimientos de alto potencial de crecimiento. Además, Corfo financia proyectos por un monto máximo de \$25.000.000, con un aporte mínimo del 25% del costo total del proyecto por parte del beneficiario. También está disponible el Concurso Emprendedores Globales Startup-Chile, que busca atraer emprendedores de clase mundial para iniciar sus negocios en Chile, y el Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos Sociales, que busca apoyar emprendimientos de innovación social con impacto en dimensiones sociales como trabajo, ingresos y capital humano. Es decir, los fondos a los que se pueden postular los primeros años son variados, y permitirían obtener otros financiamientos para los años siguientes en las fases de expansión de la organización, como se mencionó antes en el capítulo de diagnóstico existen diversas opciones de financiamiento público para apoyar el desarrollo y crecimiento de empresas y emprendimientos en Chile.

Adicionalmente, se analizan opciones de financiamiento privado para financiar la inversión inicial del proyecto, considerando por ejemplo la siguiente distribución:

Tabla 3. Financiamiento de la inversión

Inversiones	Aporte de Capital	Deuda	Total
Creación y Registro de Sociedad	300.000		300.000
Software y Sitioweb		5.000.000	5.000.000
Equipo PC		2.400.000	2.400.000
Equipamiento Oficina		2.000.000	2.000.000
Evento Marketing	10.000.000		10.000.000
<b>Total</b>	<b>10.300.000</b>	<b>9.400.000</b>	<b>19.700.000</b>
% Inversiones	52%	48%	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la anterior tabla, la empresa estima financiar la inversión requerida para el proyecto en una proporción casi equitativa entre los fondos propios y los externos, pues los socios de la empresa colocarán un 52.28% de la inversión, lo que hace que deban solicitar un crédito bancario de 9.400.000 pesos chilenos para cubrir el faltante.

Por consiguiente, la siguiente tabla muestra la distribución de amortización del préstamo solicitado:

Tabla 4. Tabla de amortización del préstamo

Monto	9.400.000
Plazo	5
Tasa	24,00%
Cuota	3.423.929
Seguros	100.000
Cargos Administrativos	30.000
Cuota Mensual	188.496
Cuota Anual	3.423.929

Plazo	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0				9.400.000
1	3.423.929	1.167.929	2.256.000	8.232.071
2	3.423.929	1.448.231	1.975.697	6.783.840
3	3.423.929	1.795.807	1.628.122	4.988.033
4	3.423.929	2.226.801	1.197.128	2.761.233
5	3.423.929	2.761.233	662.696	0

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Análisis de Ingresos

Es importante identificar las diversas fuentes que generarán ganancias en las diferentes etapas del proyecto. Durante la fase inicial, los ingresos provienen exclusivamente de organizaciones pertenecientes a los grupos definidos en la segmentación realizada en el plan de marketing. Luego, se suman los ingresos por servicios específicos ofrecidos a empresas con fines de lucro, tales como el diseño de programas de prácticas enfocados

en Responsabilidad Social Empresarial, o en el diseño de programas de prácticas para estudiantes de carreras o Instituciones de Educación Superior. Para cada uno de estos servicios, se ha estimado una tabla de precios que se ajusta a las necesidades y requerimientos de cada cliente.

Por otra parte, según la investigación realizada a través de LinkedIn, se cotejó que, de media, las empresas solicitan 2 practicantes por año, a los cuales se les paga un 20% por debajo del Salario Mínimo, lo cual corresponde a una compensación de \$328.000 mensuales. Como se mencionó previamente, se estima una demanda potencial de más de 440 empresas en los primeros dos años de operación de la empresa.

Por consiguiente, dada la estrategia de precios antes determinada para cada uno de los tipos de servicios prestados, las tarifas de los servicios identificados son las siguientes:

Tabla 5. Tarifas Servicios prestados

Servicio	Tarifa
Practicante para Empresas G	180.000
Practicante para Empresas M	120.000
Practicante para Empresas P	80.000
Talleres, Webinars y Workshop	500.000
Diseño de Nuevos Proyectos	4.000.000
Suscripción IES por alumno	500.000
Suscripción IES Anual Ilimitado	200.000

Fuente: Elaboración propia

A partir de las fuentes de ingreso se establecen proyecciones a futuro, las que en este caso se enfocan en buscar clientes directamente en organizaciones y para ello, se estima un primer alcance de 440 empresas, clasificándolas en distintos tamaños y requerimiento de proyectos de práctica, lo que da acceso a una extensa base de datos que cuenta con estas organizaciones. La proyección de ingresos se basa en el supuesto de que cada organización publicará en promedio 2 proyectos solicitando un estudiante y que un 80% de ellos se concretarán. Además, se ha identificado que las empresas G y M, serán las principales usuarias del servicio, mientras que se ha hecho una proyección conservadora para las empresas P.

Los ingresos estimados para el primer año se pueden observar en las tablas 4, 5 y 6, segmentados por cada tipo de organización. Es importante tener en cuenta estas fuentes de ingreso para poder establecer metas y objetivos financieros realistas.

Tabla 6. Estructura de ingresos

	Ingresos empresas G			Ingresos empresas M			Ingresos empresas P		
	Pesimista	Base	Optimista	Pesimista	Base	Optimista	Pesimista	Base	Optimista
Organizaciones	45	50	55	54	60	66	27	30	33
Prácticas por año	2,0								
Proyectos Publicados	90	100	110	108	120	132	54	60	66
Proyectos Concretados	72	80	88	86	96	106	43	48	53
Tarifa	180.000			120.000			80.000		
<b>Ingresos (CLP)</b>	<b>12.960.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>15.840.000</b>	<b>10.368.000</b>	<b>11.520.000</b>	<b>12.672.000</b>	<b>3.456.000</b>	<b>3.840.000</b>	<b>4.224.000</b>

Pesimista	Base	Optimista
<b>26.784.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>32.736.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, e incorporando una base de sensibilidad inherente al flujo de caja, los ingresos pueden fluctuar entre los 26,8 y 32,7 millones de pesos chilenos anuales para el primer año.

Se consideran todas las fuentes de ingreso posibles, además del crecimiento en los servicios ya descritos para el primer año, se incluyen ingresos de otros servicios que se implementarán a continuación. Se espera que los programas de creación de nuevas prácticas para empresas con programas de RSE sean cinco por año durante el segundo y tercer año, para crecer a razón de 5 más por año para los siguientes periodos. En cuanto al programa de prácticas para las IES, se estima tener los primeros cinco clientes en el año 2 y cuatro clientes al año 4, con un aumento paulatino de la cantidad de estudiantes atendidos en cada periodo.

Por último, para los talleres, webinars y workshops se considera realizar cinco al final del segundo y tercer año, diez al cuarto año y 15 por año a partir del quinto año. Para hacer una proyección de ingresos por año se utilizó el escenario medio de todas las proyecciones descritas en las tablas anteriores para el primer año y con un crecimiento basado principalmente en conservar los clientes antiguos y obtener nuevos clientes en una cantidad similar a los que se obtuvieron el año anterior. En las tablas 7, 8 y 9 se muestra un resumen de los ingresos por año y por servicio del cual provienen.

Tabla 7. Cantidad de Servicios por año

	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Practicante para Empresas G	80	112	157	220	307
Practicante para Empresas M	96	134	188	263	369
Practicante para Empresas P	48	67	94	132	184
Talleres, Webinars y Workshop	0	10	10	20	30
Diseño de Nuevos Proyectos	0	10	16	24	30
Suscripción IES por alumno	0	10	10	20	30
Suscripción IES Anual Ilimitado	0	10	10	20	30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Tarifa de Servicios por año

	Tarifas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Practicante para Empresas G	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Practicante para Empresas M	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Practicante para Empresas P	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Talleres, Webinars y Workshop	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Diseño de Nuevos Proyectos	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Suscripción IES por alumno	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Suscripción IES Anual Ilimitado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Ingresos por año

	Ingresos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Practicante para Empresas G	14.400.000	20.160.000	28.224.000	39.513.600	55.319.040
Practicante para Empresas M	11.520.000	16.128.000	22.579.200	31.610.880	44.255.232
Practicante para Empresas P	3.840.000	5.376.000	7.526.400	10.536.960	14.751.744
Talleres, Webinars y Workshop	0	5.000.000	5.000.000	10.000.000	15.000.000
Diseño de Nuevos Proyectos	0	40.000.000	64.000.000	96.000.000	120.000.000
Suscripción IES por alumno	0	5.000.000	5.000.000	10.000.000	15.000.000
Suscripción IES Anual Ilimitado	0	2.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000
<b>Ingresos (CLP)</b>	<b>29.760.000</b>	<b>93.664.000</b>	<b>134.329.600</b>	<b>201.661.440</b>	<b>270.326.016</b>

Fuente: Elaboración propia



### 5.3. Análisis de Costos

#### 5.3.1. Estructura de Costos

Tomando como base que el modelo de negocio estimado es un servicio de intermediación de prácticas, no hay costos relacionados a insumos o materia prima; por tanto, la estructura de costos está en su gran mayoría concentrada en el pago de remuneraciones o costos indirectos de la estructura organizacional y gastos propios de la administración de una eventual oficina comercial o puntos de venta y gastos de marketing. Respecto a los costos directos de la organización, los más relevantes son asociados al personal encargado de verificar la calidad y aseguramiento.

Tabla 10. Estructura de Costos

Costo Total	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coordinador Control de Calidad	Interno	8.580.000	8.580.000	8.580.000	8.580.000	8.580.000
Asistente Key Account & Sales Manager	Interno	17.160.000	17.160.000	17.160.000	17.160.000	17.160.000
Staff de Apoyo Administrativo	Interno	1.415.700	1.415.700	1.415.700	2.831.400	1.415.700
Consultor Nuevos Negocios	Externo	0	6.435.000	6.435.000	6.435.000	6.435.000
Director ejecutivo	Externo	6.435.000	6.435.000	12.870.000	19.305.000	25.740.000
Gastos Oficina	Externo	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Internet y Telefonía	Externo	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Servidores	Externo	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Contador externo	Externo	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
Eventos Marketing	Externo	10.000.000	12.000.000	14.400.000	17.280.000	20.736.000
Otros Gastos	Externo	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>		<b>45.890.700</b>	<b>54.325.700</b>	<b>63.160.700</b>	<b>73.891.400</b>	<b>82.366.700</b>

Tipo de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Interno</b>	27.155.700	27.155.700	27.155.700	28.571.400	27.155.700
<b>Externo</b>	18.735.000	27.170.000	36.005.000	45.320.000	55.211.000
<b>% Externo</b>	41%	50%	57%	61%	67%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la estructura de costos, se puede observar que las remuneraciones de los trabajadores tienen una gran influencia, representando un alto porcentaje tanto de los costos directos internos como indirectos externos. Es importante tener en cuenta que los costos directos, la capacidad de los profesionales para satisfacer los servicios requeridos es un factor determinante, por lo que se debe trabajar en disminuir la capacidad ociosa de los trabajadores ligados directamente a los servicios. Una estrategia efectiva es delegar tareas a otros miembros del equipo o estudiantes en prácticas, especialmente en las etapas iniciales donde hay pocos clientes. En cuanto a los costos indirectos, el

arriendo del lugar físico puede ser prescindible si se cuenta con buenos medios de comunicación con los clientes. Sin embargo, se debe considerar este costo para tener una proyección más precisa.

### 5.3.2. Estructura de Inversiones

Es fundamental considerar el capital de trabajo necesario para cubrir los sueldos de los trabajadores durante los primeros meses de trabajo, el que representa cerca del 30% de la inversión inicial en una empresa de servicios como esta, ya que durante ese periodo no se esperan grandes ingresos por venta de servicios. Además, es importante tener en cuenta los demás ítems que conforman la inversión inicial, los cuales se detallan en la tabla 9.

Tabla 11. Estructura de Inversiones

Inversión Total	CLP	%
Creación y Registro de Sociedad	300.000	1%
Software y Sitioweb	5.000.000	15%
Equipo PC	4.800.000	15%
Equipamiento Oficina	2.000.000	6%
Evento Lanzamiento Marketing	10.000.000	31%
Capital de Trabajo 6 meses año 1	10.188.900	32%
<b>Total</b>	<b>32.288.900</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Flujos

### 5.4.1. Drivers del proyecto

Para desarrollar el proyecto desde la perspectiva financiera, es preciso tomar en consideración las siguientes variables causales:

- El impuesto de primera categoría es del 27%.
- La Inflación de Chile en 2022 fue del 12,8%.
- Los salarios se ajustan por encima del IPC anual.
- No se recibirán ingresos durante los primeros seis meses de operación del negocio (Ramp Up).
- La política de cuentas por pagar será a 60 días.

## 5.4.2. Proyecciones financieras

Con base en los parámetros de referencia previamente analizados respecto a la estructura de ingresos y egresos, así como las proporciones entre estos y los drivers estimados para el proyecto, se puede estructurar la proyección a un horizonte a cinco años para el proyecto a fin de determinar si el modelo de negocio resulta rentable en el largo plazo, proyección que se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Figura 4. Flujo de caja y Resultado del proyecto

Estado de Resultado y Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		29.760.000	93.664.000	134.329.600	201.661.440	270.326.016
Costos		-31.402.800	-62.805.600	-79.965.600	-128.528.400	-128.528.400
<b>Margen de Contribución</b>		<b>-1.642.800</b>	<b>30.858.400</b>	<b>54.364.000</b>	<b>73.133.040</b>	<b>141.797.616</b>
<b>% Margen de Contribución</b>		<b>-6%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>52%</b>
Remuneraciones y Gastos Administrativos		-18.735.000	-30.170.000	-36.605.000	-48.040.000	-54.475.000
Depreciación		-1.360.000	-1.360.000	-1.360.000	-1.360.000	-1.360.000
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>		<b>-21.737.800</b>	<b>-671.600</b>	<b>16.399.000</b>	<b>23.733.040</b>	<b>85.962.616</b>
Impuestos (27%)		0	0	0	-3.367.302	-19.700.199
<b>Utilidad / Pérdida del Ejercicio</b>		<b>-21.737.800</b>	<b>-671.600</b>	<b>16.399.000</b>	<b>20.365.738</b>	<b>66.262.417</b>
<b>% Ingresos / Utilidad o Pérdida del Ejercicio</b>		<b>-73%</b>	<b>-1%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>
Depreciación		1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000
CAPEX	-32.288.900					
Activos fijos	-6.800.000					
Otros Activos	-5.300.000					
Evento Lanzamiento Marketing	-10.000.000					
Capital de trabajo	-10.188.900					10.188.900
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-32.288.900</b>	<b>-20.377.800</b>	<b>688.400</b>	<b>17.759.000</b>	<b>21.725.738</b>	<b>77.811.317</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-32.288.900</b>	<b>-52.666.700</b>	<b>-51.978.300</b>	<b>-34.219.300</b>	<b>-12.493.562</b>	<b>65.317.756</b>

Fuente: Elaboración propia

Se estima que los primeros seis meses no se percibirán ingresos del proyecto, pues corresponden al tiempo en el cual se realiza la mayor parte de las inversiones para la consolidación del modelo de negocio; de esta forma, el negocio empieza a generar ingresos a fines del segundo año, y se proyecta su comportamiento hasta el cierre del quinto año.

## 5.5. Resumen de Indicadores y Conclusiones

Con base en lo estimado en el flujo de caja del proyecto, se pueden identificar indicadores de rentabilidad y retorno del proyecto. Para esto primero se calcula la tasa de descuento mediante el modelo de CAPM ajustado por factor de riesgo propio de un emprendimiento.

$$Tasa\ de\ descuento = r_f + \beta(r_m - r_f) * Factor\ de\ Seguridad$$

La tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) se puede encontrar en la página web oficial del banco central por medio de un bono en pesos a 10 años, en esta ocasión  $r_f = 5,29\%$ . Mientras que tanto el  $\beta$  a utilizar será el de la industria de la educación (1,1), como el premio por riesgo de mercado (1,46%) serán obtenidos a partir del sitio de Damodaran (2023). Finalmente la tasa de descuento será:

$$Tasa\ de\ descuento = 5,29\% + 1,1 * 1,46\% * 2 = 8,5\%$$

A partir de esto se calculan los principales indicadores financieros mencionados antes en un horizonte de 5 años. Obteniendo un VAN de MM\$28,4 y una TIR de 21,9%.

Figura 5. Rentabilidad del proyecto

TIR (%)	21,9%
VAN (MM)	28,4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los indicadores anteriores, el proyecto agrega valor en el largo plazo pues, según su VAN, logra recuperar la inversión al quinto año, llegando a un retorno positivo de 65,3 millones de pesos. Por otra parte, la TIR del proyecto es de un 21,9% lo cual supera su costo de capital estimado y el costo del dinero expresado a través de la inflación actual, parámetros suficientes para considerarlo un negocio atractivo.

## **6. Recomendaciones y Discusión de resultados**

De acuerdo con los análisis referidos en el presente documento para el modelo de negocio de ofrecer un servicio de intermediación de prácticas a las empresas en la región metropolitana de Santiago de Chile empleando principalmente una plataforma que permita la interacción de pasantes universitarios, se considera que el proyecto puede tener potencial desde la perspectiva técnica, operativa y de oportunidad de mercado. Además, el proyecto se considera viable desde el punto de vista financiero; manteniendo los supuestos base del estudio y el modelo de negocios desarrollado.

Es fundamental considerar que este modelo de negocios esté fuertemente apoyado por un plan de marketing que permita alcanzar los segmentos del mercado objetivo mediante la atracción y retención de clientes y desarrollar los servicios planteados en esta investigación.

A su vez se debe seguir desarrollando el servicio y mejorar la perspectiva de clientes para poder expandir aún más la base de datos y clientes, manteniéndolos satisfechos y ofreciendo retroalimentación constante.

Respecto al financiamiento para realizar el proyecto, se estima una máxima necesidad de caja de \$52,7 millones para poder llevar a cabo este proyecto, y se estima que comenzará a generar utilidades a partir del quinto año y se recuperará la inversión a partir del quinto año. Para esto se ofrecen diversas alternativas, siendo el financiamiento público por medio de subsidios o fondos concursables lo más atractivo.

Los socios clave de la industria deben ser identificados como parte del proceso de manera fundamental para alcanzar una expansión rápida en los conocimientos de los potenciales clientes y en la inscripción por parte de alumnos para considerar una gama más amplia de alternativas, generando así una mayor posibilidad de encontrar los pasantes requeridos para las ofertas solicitadas.

## 7. Conclusiones

Las prácticas profesionales son una actividad fundamental en la formación de los estudiantes, ya que les permite establecer un vínculo entre la teoría y la práctica laboral a la que se enfrentarán en el futuro. Sin embargo, no todas las instituciones educativas brindan a sus alumnos las oportunidades necesarias para llevar a cabo esta actividad, lo que puede dificultar su inserción en el mercado laboral.

Es por eso que se ha desarrollado un plan de negocios para crear una empresa que actúe como intermediaria entre las organizaciones que buscan realizar proyectos y los estudiantes que necesitan hacer sus prácticas profesionales. Esta empresa se basa en la promoción a través de sitios web, y se posiciona como una plataforma multilateral que conecta a distintos segmentos de usuarios y clientes. Se consideran por un lado las organizaciones, con y sin fines de lucro, y los estudiantes que buscan realizar sus prácticas.

Además, esta plataforma considera como clientes a las Instituciones de Educación Superior y las carreras que requieren que sus estudiantes tengan experiencia laboral antes de salir al mercado. En este sentido, la empresa busca generar oportunidades para los jóvenes desde una perspectiva de desarrollo futuro y así contribuir a su inserción laboral en el mercado.

La empresa ofrece una propuesta de servicio particular para cada uno de los segmentos identificados, lo que incluye publicación de proyectos, workshops, diseño y gestión de programas de prácticas, diseño de programas de RSE y registros y postulación. Para lograr el éxito, se identificaron tres pilares fundamentales: marketing, financiamiento y socios estratégicos. En cuanto al financiamiento, se requiere un capital inicial alto y se establecen metas de cantidad de organizaciones registradas y utilizando el servicio. Desde el punto de vista técnico, la componente tecnológica en la que se basa el servicio no es compleja. Además, la evaluación financiera realizada utilizando VAN y TIR muestra que la empresa resulta rentable a los 5 años.

En resumen, la empresa cuenta con una propuesta sólida y rentable que le permitirá consolidarse en el mercado y superar las dificultades que puedan poner en riesgo su crecimiento. Se espera que el desarrollo del presente documento haya permitido un mejor entendimiento de los lineamientos para tener en cuenta en la estructuración de modelos de emprendimiento empresarial que puedan contribuir en buena manera al mejoramiento de la sociedad, a la vez que resultan rentables para los emprendedores.

## 8. Bibliografía

- BBC News Mundo. (2020). *Trasfondo político en Chile*. BBC News Mundo.
- Burning Glass. (2019). *Strategic Workforce Planning: The New HR Support to Companies*. Burning Glass.
- Carey, T., & Vargas, C. (2016). *La realidad de las prácticas empresariales*. Dinámicas empresariales.
- CNN Chile. (2020). *El sueldo mínimo subirá a partir de marzo*. Santiago de Chile, Chile: CNN Chile.
- Deutsche Welle - DW. (2019). *Chile sustentable*. Deutsche Welle - DW.
- Diario Financiero. (2022). *Impactos de la Nueva Reforma tributaria*. Santiago de Chile, Chile: Diario Financiero.
- Dirección del Trabajo. (2003). *Dictamen Ordinario 5428 / 258*. Santiago de Chile, Chile: Dirección del Trabajo.
- Dirección del Trabajo. (2023). *Valor del ingreso mínimo mensual*. Santiago de Chile, Chile: Dirección del Trabajo .
- Export Enterprises S.A. (2019). *Chile: Política y Economía*. Santiago de Chile, Chile: Export Enterprises S.A.
- Goi, C. L. (2009). *A review of Marketing Mix: 4p or more?* Sarawak, Malaysia: International Journal of Marketing Studies.
- González, L., & Ramírez, L. (2011). *Las competencias laborales*. Psicología Laboral.
- Hamilton Arciniega, B. (01 de 08 de 2020). *Ley y Derecho de los Países*. Obtenido de Ley y Derecho de los Países: <https://países.leyderecho.org/analisis-pestel-de-argentina/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptiste Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Evolución de contribuyentes identificados como Empresa*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Lli Torradabella, C., & Saiz Alvarez, J. M. (2015). *Entrepreneurship and Pestel Analysis of a Services Offshoring. Practical Assessment*. Munich: Munich Personal RePec Archive.
- Massachussets Institute of Technology - MIT. (2017). *Design Thinking Explained*. Massachussets, United States of America: Massachussets Institute of Technology - MIT.
- Méndez, C. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Limusa Ediciones.
- Mercer. (2021). *Estudio de remuneraciones y prácticas laborales*. Mercer.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2013). *Las Cinco Fuerzas de Porter. Cómo Distanciarse de la Competencia con Éxito*. Barcelona: Ecoomía y Empresa.
- Ministerio de Economía Nacional. (2021). *Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas - ELE4*. Santiago de Chile, Chile: Ministerio de Economía Nacional.
- Ministerio de Economía Nacional. (2022). *Boletín de Análisis Descriptivo*. Santiago de Chile, Chile: División de Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía de Chile.
- Nextiva Solutions. (2021). *How to use a Customer Journey Map to keep more customers*. Scottsdale, Arizona, United States of America: Nextiva Solutions.
- Organization For Economic Cooperation and Development - OECD. (2015). *World Labor Productivity*. Organization For Economic Cooperation and Development - OECD.
- Organization For Economic Cooperation and Development - OECD. (2019). *Chile, prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo*. Organization For Economic Cooperation and Development - OECD.



- Organization For Economic Cooperation and Development - OECD. (2021). *Chile: Perspectivas macroeconómicas*. (Organization For Economic Cooperation and Development - OECD).
- Osterwalder, A. (2012). *Generación de Modelos de Negocio*. Ediciones Deusto.
- Oyola, J., & Padilla, A. (2012). *Retos de la educación superior*.
- Polaino, A., & C., R. (2017). *Componentes de entrenamiento profesional*. Investigaciones académicas.
- Raposo, M., & Zabalza, M. (2021). *La formación práctica de estudiantes universitarios*. Santiago de Chile, Chile: Prácticum, Revista de Educación.
- Ruiz, C., & Ojeda, E. (2010). *El futuro de las universidades*. Observatorio educativo.
- Saccone, E., & Bonatto, P. (2016). *Experiencia Marketing*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Suárez, F. F. (1994). *La Competitividad de las Empresas: Evolución, Imperativos Estratégicos y Características de la Organización Exitosa de hoy*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Uribe Macías, M. E. (2021). *Administración Estratégica: Modelo de Aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- yourinternship. (30 de 03 de 2023). [www.yourinternship.cl](http://www.yourinternship.cl). Obtenido de YourInternship: [www.internship.cl](http://www.internship.cl)

## 9. Anexos

### Anexo A: Detalle de Modelo de Canvas

Metodología desarrollada por Alexander Osterwalder que busca determinar los elementos clave, tanto internos como externos, que construyen valor para la organización. Con el objeto de acotar, tanto los componentes internos y externos esenciales para el éxito del Negocio se describen nueve módulos básicos que reflejan la lógica empresarial para aumentar su nivel de ingresos bajo cuatro áreas principales del negocio, a saber, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, esbozadas sencillamente de la siguiente forma (Osterwalder, 2012):

**Propuesta de Valor:** Consiste en determinar cuál es el elemento diferenciador que permita darle fuerza a la idea de negocio y permita alejarse de la competencia y acercarse al nicho de clientes que se desea atender. Sin embargo, cabe acotar que ese diferenciador debe estar enmarcado en lo deseable para los clientes; es decir, debe corresponder a algo por lo que los clientes estén dispuestos a pagar al representar, desde el punto de vista de ellos, un valor agregado en la satisfacción de sus necesidades.

**Misión:** Se refiere a la reflexión de la razón de ser del negocio; es decir, qué faltante o disrupción en la cobertura de necesidades potenciales de clientes surgiría si la empresa dejara de existir.

**Visión:** Es la meta en el mediano plazo de la empresa en lo que se refiere a sus perspectivas de crecimiento ya sea a nivel de consolidación como referente en el mercado como en el nivel en el que se desea que pueda apalancarse a futuro.

**Segmento de Clientes:** De acuerdo con los análisis de competencia y el Core de clientes atendidos, se estima el mercado objetivo o nicho de mercado en el que la empresa desea concentrar sus esfuerzos de venta; esto implica construir una caracterización sociodemográfica y de tipologías de clientes tanto en el ámbito de B2C como B2B. De este modo, se crea un asentamiento del negocio no en el producto o servicio desarrollado sino en el cliente, de modo que se ajusten estos bienes y servicios a las necesidades particulares de ese nicho de clientes.

**Relación con los Clientes:** Consiste en el diseño de estrategias para la potenciación del proceso de fidelización de clientes a fin de lograr continuas reventas a los clientes, por lo que puede explorarse, por ejemplo, el potencial de las Redes Sociales para construir una relación cercana tanto con los clientes actuales como potenciales. De este modo, se pueden usar publicaciones de post y reels que le den tips a los clientes, de modo que los clientes perciban a la Compañía como expertos en los productos o servicios que dicen

ofrecer. Además, se puede incluir la gestión de clientes usando herramientas ofimáticas como los CRM que permita realizar un seguimiento a las PQRS de los clientes.

De este modo, este tipo de relaciones pueden ser:

- Personales: Cara a cara o telefónicas.
- Automatizadas: Correo electrónico o buzones.
- A través de terceros: Externalización de servicios.
- Individuales: Personalizadas.
- Colectivas: Mediante comunidades de usuarios.

**Canales de distribución:** Comprende el listado de los canales de comunicación, distribución y estrategia publicitaria del negocio con el objeto de fortalecer el valor de la marca y acercarse a los clientes actuales y potenciales. Por consiguiente, para difundir y dar a conocer la propuesta de valor diferenciadora del negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales tanto directos como indirectos, ya sean propios o de aliados estratégicos. En el caso de estos últimos, pueden reportar unos menores márgenes de beneficios, pero permiten que se amplie el espectro de expansión del mensaje de mercadeo y comunicación. En el caso que se escojan canales propios, aunque reportan mejores márgenes de retorno, el costo de puesta en marcha y gestión puede exceder los beneficios.

**Actividades Clave:** Consiste en listar los pasos o procesos internos de la empresa que son neurálgicos para cumplir con la Propuesta de Valor al cliente. Entre estas pueden contarse: Marketing, Servicio al cliente, tecnología, y enlace con proveedores.

**Recursos Clave:** Implica la identificación de los activos tangibles e intangibles clave que actuarán como piezas fundamentales en la cadena de valor de la organización. Incluye, entre otros:

- Talento humano: Colaboradores clave en el negocio.
- Físicos: Locales, vehículos, puntos de venta.
- Tecnológicos: Plataforma Tecnológica.

**Socios Clave:** Se basa en considerar los agentes o actores externos a la organización que pueden considerarse Socios estratégicos en términos de consecución de Leads de

potenciales clientes en ambientes de networking, o por acuerdos de colaboración para el desarrollo de las actividades clave del negocio.

Fuentes de Ingreso: Determina dentro del modelo de negocio actual el cómo y sobre qué se cobra a los clientes.

Estructura de Costos: Incluye la consideración de los aspectos de cómo se financiará la operación antes que la empresa llegue a punto de equilibrio. Así, la distribución de costos debe incluir la proporción de insumos o materia prima, costos de mano de obra directa y costos indirectos respecto al volumen de ventas registrado.

## Anexo B: Encuesta a Estudiantes en Práctica

### Datos

Se envió una encuesta a más de 120 alumnos recién egresados (hasta 1 año de egreso), y se recibieron con éxito 90 respuestas, las 30 respuestas restantes no fueron consideradas debido a que no fueron completadas o contenían datos identificados como incorrectos o inconsistentes.

Encuesta "Practicantes"	Encuestas	Respuestas sin errores	% Respuestas
Universidad de Chile	90	68	76%
Universidad Católica	10	7	70%
USACH	4	3	75%
UAI	10	7	70%
UTFSM	6	5	83%
<b>Practicantes</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>75%</b>

### Análisis e Interpretación de resultados

Se identifica un promedio de 1,5 prácticas realizadas por los estudiantes, de las cuáles un 85% son obligatorias.

Encuesta "Practicantes"	Respuestas sin errores	Prácticas Realizadas	Prácticas Obligatorias	Prácticas Obligatorias por alumno	Prácticas Totales por alumno	% Prácticas Obligatorias
-------------------------	------------------------	----------------------	------------------------	-----------------------------------	------------------------------	--------------------------

Universidad de Chile	68	122	102,0	1,5	1,8	84%
Universidad Católica	7	13	12	1,7	1,9	92%
USACH	3	4	3	1,0	1,3	75%
UAI	7	13	12	1,7	1,9	92%
UTFSM	5	8	7	1,4	1,6	88%
<b>Practicantes</b>	<b>90</b>	<b>160</b>	<b>136</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>85%</b>

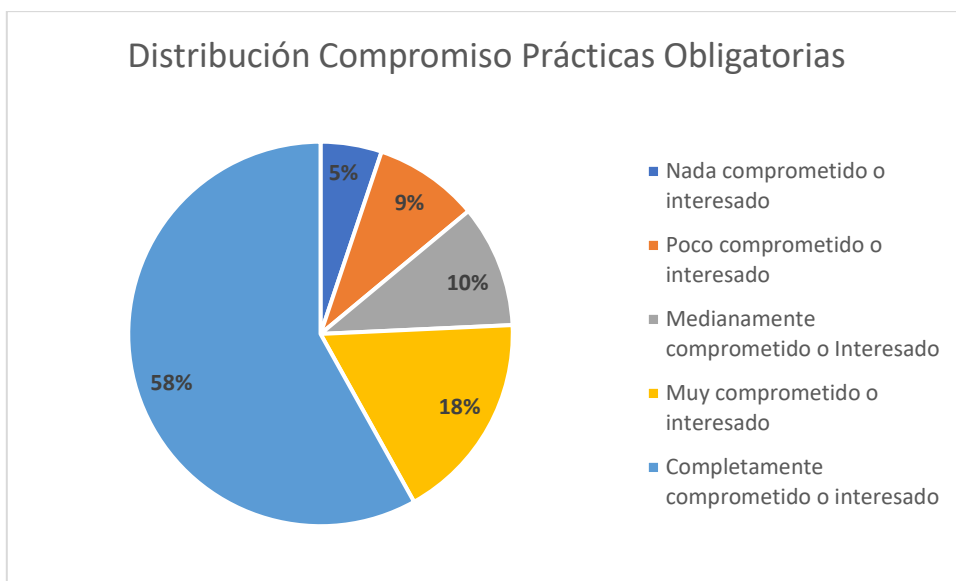
Pese a la importancia de las prácticas profesionales, muy pocas universidades garantizan la oportunidad para conseguir una, es más, un 74% de las prácticas fueron conseguidas directamente por los propios estudiantes, sin posibilidades que un centro de prácticas le consiga una a sus estudiantes.

Distribución Búsqueda Práctica	Universidad - Limitado	Universidad - Ilimitado	Alumno	% Buscada por Alumno
Universidad de Chile	3	10	77	86%
Universidad Católica	3	1	9	69%
USACH	1	1	2	50%
UAI	2	2	9	69%
UTFSM	3	2	4	44%
<b>Practicantes</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>101</b>	<b>74%</b>

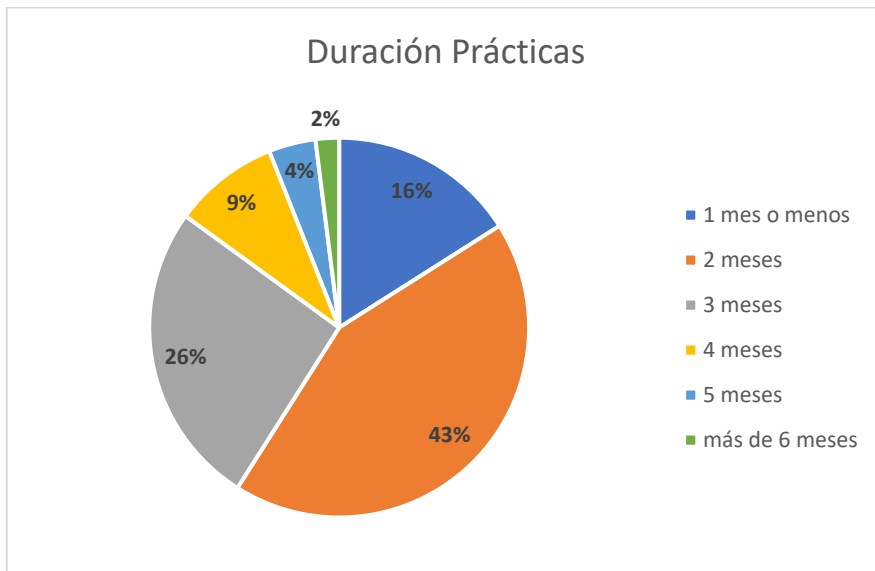
Del total de encuestados, sólo un 12,9% consiguió su práctica mediante plataformas de empleo (Redes sociales o Plataformas especializadas), de las cuales las preferidas son LinkedIn y Trabajando, pero no se encontraron practicantes que hayan utilizado otras plataformas como las que se analizan en este estudio.

Distribución Canal de Prácticas Utilizado	Contactos	Bolsa Empleo	Contacto Directo Empresa	Plataformas Empleo	Redes Sociales	Otra
Universidad de Chile	36	27	5	3	5	1
Universidad Católica	1	3	1	1	1	2
USACH	1	0	0	0	0	1
UAI	2	2	1	1	1	2
UTFSM	2	1	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>% Total</b>	<b>41,6%</b>	<b>32,7%</b>	<b>6,9%</b>	<b>5,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>5,9%</b>

Existe un alto compromiso por parte de los estudiantes para conseguir y trabajar en su práctica profesional.



Casi el 70% de las prácticas tienen una duración entre 2 y 3 meses.



## **Anexo C: Entrevistas e Investigación**

Para realizar un mejor entendimiento del mercado de prácticas y su relación entre las empresas y los centros de práctica se realizaron entrevistas y una investigación en profundidad a distintos actores que tuvieran injerencia en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de prácticas, y su vínculo entre los practicantes y organizaciones.

### **Entrevistas a Expertos - Organizaciones:**

Claudia Román: Jefe de Reclutamiento y selección en CCU. Entrevista en profundidad que muestra los principales desafíos en la contratación de personal y prácticas profesionales, además de los problemas no resueltos ni identificados como oportunidad de prácticas en las organizaciones.

Alejandro Rojas: Líder de Reclutamiento, Selección y Desarrollo en Masisa. Entrevista en profundidad que muestra los principales desafíos en la contratación de personal y prácticas profesionales, además de los problemas no resueltos ni identificados como oportunidad de prácticas en las organizaciones.

Sofía Giraudó: Co-Founder & CSO de Firstjob. Investigación y entrevista que presenta su experiencia en el modelo de negocios y principales problemas que enfrenta FirstJob, además de las principales necesidades y desafíos de practicantes y empresas en la actualidad.

### **Encuestas a Expertos - Organizaciones:**

#### **Datos**

Se envió una encuesta a más de 20 jefes de área de recursos humanos de distintas empresas de la región metropolitana (con más 5 años de experiencia), y se recibieron con éxito 20 respuestas.

#### **Análisis e Interpretación de resultados**

El 55% de los encuestados representa a empresas grandes, 25% pequeñas y 20% medianas, mientras que la distribución del sector al que pertenecen es balanceado.

Industria	Grande	Mediana	Pequeña	% Total
Alimentos	2	0	2	20%
Forestal	2	1	0	15%
Logística	0	2	1	15%
Metalúrgica	0	1	1	10%
Banco	3	0	0	15%
Telecomunicaciones	2	0	0	10%
Retail	2	0	0	10%
Servicios	0	0	1	5%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>% Total</b>	<b>55%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	

Se observa que en promedio existe una mayor cantidad de ofertas de práctica en el segmento de empresas grandes, sin embargo, la identificación de proyectos que se podrían desarrollar como práctica profesional aumenta considerablemente en las empresas pequeñas y medianas.

Tipo Empresa	Ofertas de Práctica	Cantidad de Empresas	Promedio de Ofertas de Práctica	Identificación Proyectos Potenciales de Práctica	Promedio de Proyectos Potenciales de Práctica
Pequeña (P)	8	5	1,6	35	7,0
Mediana (M)	7	4	1,8	28	7,0
Grande (G)	120	11	10,9	140	12,7
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>20</b>	<b>6,8</b>	<b>203</b>	<b>10,2</b>

Un 95% de los encuestados señalan estar de acuerdo con que, si estas necesidades no se abordan, generan un costo oculto para las organizaciones, generando mayor ineficiencia organizacional, desde el punto económico, estos problemas no resueltos, llegan a ser mayores hasta en un 30% con respecto al costo de un salario mínimo al mes para resolverlos.

Adicionalmente, el 85% de los encuestados señala que los proyectos no implementados podrían ser resuelto por practicantes, permitiendo resolver problemas empresariales en lugar de contratar profesionales por un tiempo determinado.

Respecto al canal de búsqueda de practicantes, un 75% señala que la principal fuente de búsqueda son las plataformas de empleo y el contacto directo con universidades, siendo un proceso identificado como

Finalmente, respecto a la duración de las prácticas, el 55% de las prácticas contratadas tienen una duración entre 2 y 3 meses, un 25% entre 4 y 5 meses, un 10% menos de un mes, y el 10% restante es de seis meses o más.



## **Entrevistas a Centros de práctica:**

Para entender mayormente en detalle los centros de práctica en Chile, se estudiarán aquellos centros de práctica de las facultades de ingeniería y economía de cinco universidades del país; Universidad de Chile, Pontificie Universidad Católica, Universidad de Santiago de Chile, Universidad Técnica Federico Santa María y Universidad Adolfo Ibañez.

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile cuenta con un Centro de Prácticas y Empleabilidad (CEPE), que tiene como objetivo principal facilitar la inserción laboral de sus estudiantes a través de la realización de prácticas profesionales.

El CEPE se encarga de gestionar convenios con empresas e instituciones tanto en Chile como en el extranjero, para que los estudiantes puedan realizar prácticas profesionales en diferentes áreas, tales como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otras.

Además, el centro de prácticas brinda apoyo a los estudiantes en la búsqueda de oportunidades de prácticas y empleo, así como en la elaboración de currículums y preparación para entrevistas de trabajo. También se realizan talleres y charlas sobre temas relevantes para la inserción laboral de los estudiantes.

El CEPE de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile tiene un enfoque en la formación de líderes con una visión global y comprometidos con el desarrollo sostenible. Por lo tanto, las prácticas profesionales que se ofrecen en este centro tienen una mirada especial hacia el impacto social y ambiental de las empresas y organizaciones en las que se desempeñan los estudiantes.

El Centro de Prácticas y Empleabilidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile es un importante recurso para los estudiantes que buscan adquirir experiencia laboral y desarrollar habilidades relevantes para su futura inserción laboral en un contexto global y sostenible.

El Centro de Prácticas y Empleabilidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile cuenta con alianzas con diversas empresas e instituciones nacionales e internacionales, que ofrecen oportunidades de prácticas profesionales para los estudiantes. Algunas de las empresas e instituciones con las que tiene convenio son; Banco Santander, Cencosud, Coca-Cola, Deloitte, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, EY, Falabella, KPMG, McKinsey & Company, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Nestlé, PriceWaterhouseCoopers (PwC), Unilever, Walmart Chile, entre otras.

Además, el CEPE también cuenta con alianzas con empresas y organizaciones internacionales, como por ejemplo la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que ofrecen oportunidades de prácticas profesionales en distintos países de la región.

Cabe destacar que esta lista puede variar con el tiempo, ya que el centro de prácticas y empleabilidad está en constante búsqueda de nuevas alianzas y oportunidades para sus estudiantes.

Los estudiantes del Centro de Prácticas y Empleabilidad (CEPE) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile suelen tener una serie de atributos y características que los destacan y los hacen altamente valorados por las empresas e instituciones con las que realizan prácticas profesionales. Algunos de estos atributos y características son:

**Excelencia académica:** Los estudiantes del CEPE suelen tener un desempeño académico destacado, con altas calificaciones y un elevado nivel de compromiso con su formación.

**Orientación al trabajo en equipo:** Los estudiantes del CEPE suelen tener habilidades para trabajar en equipo, lo que les permite colaborar eficazmente en proyectos y tareas en el entorno laboral.

**Capacidad de liderazgo:** Los estudiantes del CEPE suelen ser personas proactivas y con habilidades de liderazgo, lo que les permite asumir roles de responsabilidad y liderazgo en su entorno laboral.

**Pensamiento crítico:** Los estudiantes del CEPE suelen tener una capacidad para analizar situaciones complejas y plantear soluciones innovadoras, gracias a su formación en temas de economía, negocios y administración.

**Orientación al logro:** Los estudiantes del CEPE suelen ser personas con un alto nivel de motivación y orientación al logro, lo que les permite alcanzar metas y objetivos de manera eficaz.

**Competencias interculturales:** Los estudiantes del CEPE suelen tener una visión global y una sensibilidad hacia otras culturas, lo que les permite desenvolverse eficazmente en entornos interculturales y globales.

Los estudiantes del CEPE suelen ser personas altamente comprometidas con su formación, con habilidades de liderazgo, pensamiento crítico, trabajo en equipo y competencias interculturales, que los hacen altamente valorados por las empresas e instituciones con las que realizan prácticas profesionales.

Por su parte, el Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile tiene como objetivo facilitar la inserción laboral de los estudiantes y egresados de la facultad, mediante la realización de prácticas profesionales en empresas e instituciones nacionales e internacionales.

Entre las principales actividades que realiza el CPE de la Facultad de Ingeniería se encuentran:

**Gestión de prácticas profesionales:** El CPE se encarga de buscar y gestionar oportunidades de prácticas profesionales en empresas e instituciones, que permitan a los estudiantes de la facultad aplicar y desarrollar sus conocimientos en un entorno laboral real.

**Talleres y charlas:** El CPE organiza talleres y charlas sobre temas relevantes para la formación y el desarrollo profesional de los estudiantes, como por ejemplo habilidades blandas, entrevistas de trabajo, emprendimiento, entre otros.

**Ferias de empleo:** El CPE participa en diversas ferias de empleo, tanto nacionales como internacionales, que permiten a los estudiantes de la facultad conocer las oportunidades laborales existentes en el mercado y establecer contactos con potenciales empleadores.

**Asesoría en la búsqueda de empleo:** El CPE ofrece asesoría personalizada a los estudiantes y egresados de la facultad en la búsqueda de empleo, a través de la revisión de currículums, la preparación para entrevistas de trabajo, entre otros.

El Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile cuenta con alianzas estratégicas con una amplia gama de empresas e instituciones nacionales e internacionales, entre las que destacan: Accenture, BHP, Codelco, Corfo, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Google, Intel, Microsoft, Siemens, entre otras.

Cabe destacar que el CPE de la Facultad de Ingeniería se enfoca en la formación de estudiantes de pregrado y postgrado de la facultad, y en el apoyo a la inserción laboral de los egresados de la misma, lo que contribuye al desarrollo de una fuerza laboral altamente capacitada y competitiva en el mercado.

Estas empresas e instituciones colaboran con el CPE de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile en la realización de prácticas profesionales para los estudiantes de la facultad, en la realización de charlas y actividades de formación y en la búsqueda de empleo para los egresados de la misma. Estas alianzas permiten a los estudiantes de la

facultad tener acceso a oportunidades laborales de alta calidad y contribuyen al desarrollo de una fuerza laboral altamente capacitada y competitiva en el mercado.

Los estudiantes que participan en el Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile suelen tener diversas características y atributos, entre los que se pueden destacar:

**Capacidad de trabajo en equipo:** La mayoría de los estudiantes que participan en el CPE poseen habilidades para trabajar en equipo, lo que les permite colaborar en proyectos y desafíos en conjunto con otros estudiantes y profesionales.

**Conocimientos técnicos:** Los estudiantes del CPE suelen tener una formación sólida en el área de la ingeniería, con conocimientos técnicos específicos que les permiten aportar soluciones creativas e innovadoras en los proyectos en los que participan.

**Habilidades blandas:** Además de los conocimientos técnicos, los estudiantes del CPE suelen poseer habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la capacidad de liderazgo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, lo que les permite enfrentar de manera eficiente los desafíos del mundo laboral.

**Interés en el aprendizaje:** Los estudiantes que participan en el CPE suelen tener una actitud proactiva en el aprendizaje, buscando siempre ampliar sus conocimientos y habilidades a través de diversas actividades y proyectos.

**Orientación al logro:** Los estudiantes del CPE suelen estar motivados por el logro de objetivos, tanto en el ámbito académico como en el laboral, lo que les permite enfrentar los desafíos con perseverancia y dedicación.

En general, los estudiantes del CPE de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile son profesionales en formación con habilidades técnicas y blandas altamente valoradas en el mercado laboral, y una actitud proactiva hacia su aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

La Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile cuenta con un Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) que tiene como objetivo facilitar la inserción laboral de sus estudiantes, así como fomentar el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral.

El CPE de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile se enfoca en el desarrollo de prácticas profesionales, tanto en empresas nacionales como

internacionales. También ofrece capacitación y talleres en habilidades blandas y técnicas, así como asesoría en la búsqueda de empleo y en el desarrollo de proyectos emprendedores.

El CPE cuenta con convenios con una amplia gama de empresas e instituciones, tanto del sector público como privado, entre las que se destacan: Banco Santander Chile, BHP, Codelco, Entel, Enel, IBM, LATAM Airlines, Microsoft, Siemens, Sofofa.

Los estudiantes del CPE de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile suelen destacarse por su formación técnica sólida y habilidades blandas, como la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y resolución de problemas. Además, tienen una actitud proactiva y orientada a la innovación y el emprendimiento, lo que les permite enfrentar con éxito los desafíos del mundo laboral.

El Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile tiene como objetivo principal facilitar la inserción laboral de sus estudiantes, así como fomentar el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral. Algunas de las principales actividades que desarrolla el CPE son:

**Prácticas Profesionales:** El CPE de la USACH tiene como una de sus principales actividades la intermediación para la realización de prácticas profesionales en empresas, tanto nacionales como internacionales. De esta manera, los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en su formación académica, desarrollar habilidades y competencias laborales, y adquirir experiencia en el mundo empresarial.

**Programas de Emprendimiento:** El CPE de la USACH ofrece diversos programas y talleres para fomentar el emprendimiento entre los estudiantes de la Facultad de Ingeniería. Estos programas buscan fomentar la creatividad, la innovación y el desarrollo de habilidades de liderazgo, gestión y administración.

**Capacitaciones y Talleres:** El CPE de la USACH imparte talleres y capacitaciones en habilidades técnicas y blandas, como programación, diseño, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas. Estos talleres y capacitaciones están orientados a desarrollar las habilidades y competencias necesarias para el mundo laboral.

**Asesorías y Apoyo en la Búsqueda de Empleo:** El CPE de la USACH ofrece asesorías personalizadas para la búsqueda de empleo, asesorando en la elaboración de

currículums y en la preparación para entrevistas laborales. Además, proporciona herramientas y recursos para la búsqueda de empleo y el networking.

En general, el CPE de la USACH se enfoca en ofrecer actividades y programas que permitan a los estudiantes de la Facultad de Ingeniería adquirir habilidades y competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral, y facilitar su inserción en el mercado laboral, tanto a través de prácticas profesionales como de programas de emprendimiento y apoyo en la búsqueda de empleo.

Los estudiantes del Centro de Prácticas y Empleabilidad (CPE) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile (USACH) se caracterizan por ser personas altamente motivadas, con un fuerte compromiso con su formación académica y con su desarrollo profesional. Algunos de los atributos y características que suelen poseer los estudiantes del CPE de la USACH son:

**Proactividad:** Los estudiantes del CPE de la USACH suelen ser proactivos, es decir, están dispuestos a tomar la iniciativa para buscar oportunidades de desarrollo profesional y mejorar sus habilidades y competencias.

**Creatividad e innovación:** Los estudiantes del CPE de la USACH suelen ser creativos e innovadores, con una visión emprendedora que les permite identificar oportunidades y desarrollar soluciones a problemas complejos.

**Habilidad para el trabajo en equipo:** Los estudiantes del CPE de la USACH suelen tener habilidades para el trabajo en equipo, lo que les permite colaborar efectivamente en proyectos y resolver problemas de manera conjunta.

**Orientación al logro:** Los estudiantes del CPE de la USACH suelen tener una alta orientación al logro, lo que los motiva a buscar constantemente nuevos desafíos y metas.

**Capacidad de adaptación:** Los estudiantes del CPE de la USACH suelen ser capaces de adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes, lo que les permite enfrentar desafíos de manera efectiva y aprender de las experiencias.

En general, los estudiantes del CPE de la USACH son personas con una sólida formación académica y un fuerte compromiso con su desarrollo profesional, que poseen habilidades y competencias que les permiten enfrentar con éxito los desafíos del mundo laboral.

De lo anterior, tras una encuesta a expertos de reclutamiento y selección se hallaron características propias de distintos estudiantes de diversas universidades, los que se presentan en la tabla a continuación:

### Resumen atributos Centros de prácticas:

Universidad Atributos/Facultad	UCH		USACH		PUC		UTFSM		UAI	
	Ingeniería	Economía	Ingeniería	Economía	Ingeniería	Economía	Ingeniería	Economía	Ingeniería	Economía
Proactividad	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Creatividad e innovación	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Habilidad para el trabajo en equipo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Orientación al logro	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Capacidad de adaptación	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Responsabilidad	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Comunicación	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Conocimientos técnicos	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Visión estratégica	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo