



Universidad
Andrés Bello[®]
Conectar · Innovar · Liderar

PROYECTO FIN DE MÁSTER

Empowerment of Young Entrepreneurs Space (EYES)

MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS – MBA

RALPH TERNO MAGLOIRE

MANUEL ALEJANDRO HERRERA QUEZADA

**SANTIAGO – CHILE
2022**

DEDICATORIA

A mi Madre María Eugenia, quien con su esfuerzo y amor ha sido un constante pilar de apoyo en cada uno de los pasos que he dado y que me han llevado en avance en mi vida personal y profesional.

A mi hija Maite Agustina, quien con su llegada hace dos años ha sido mi motor, mi inspiración y mi porqué.

A mi gran equipo de trabajo, el cual tengo el orgullo de liderar y, junto a ellos, entregar un gran aporte en la generación de energías renovables al país y al mundo, quienes también con su apoyo y profesionalismo me impulsan cada día a mejorar.

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día existen cada vez más personas dispuestas a insertarse en el mercado del emprendimiento por medio de una idea de negocio propia que le permita generar ingresos y desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, uno de los mayores problemas al que se enfrentan es la falta de financiamiento para comenzar un negocio.

Por otro lado, considerando la industria del comercio electrónico o *ecommerce* que durante el 2020 vivió un importante incremento debido a la pandemia, consideramos que existe una oportunidad de negocio en una industria muy atractiva, pese al contexto económico un tanto incierto que se vive ante el 2021.

El proyecto EYES busca satisfacer las necesidades de emprendedores universitarios de pre y postgrados a conseguir financiamiento para sus proyectos por medio de una multiplataforma informática accesible desde cualquier dispositivo electrónico en que se reúnan emprendedores que buscan financiamiento e inversionistas que requieren proyectos ya evaluados y con un resultados claros de rentabilidad.

Para esto, mediante una ventaja competitiva basada en la innovación y la sustentabilidad, específicamente a través del uso de algoritmos, inteligencia artificial y una apuesta por la digitalización, el proyecto EYES se torna una gran oportunidad de negocio como una instancia intermedia entre dos segmentos a través de una optimización de los procesos de demanda y oferta de financiamiento y una comunicación ágil y directa con todos clientes.

Si bien el contexto económico actual posee niveles altos incertidumbre por la pandemia mundial que afecta tanto a los inversionistas como a los emprendedores, también se trata de una industria muy atractiva, ya que durante el último tiempo se ha observado la oportunidad que implica el desarrollo de negocios en internet considerando las medidas y recomendaciones sanitarias a raíz de la pandemia, especialmente lo vinculado al distanciamiento social.

Por lo mismo, los flujos de caja futuros, en un plazo de cinco años, tanto en los escenarios normal como optimista, se calcula una ganancia neta de 25,60% y de 60,75%, tomando en cuenta el aumento exponencial de *e-commerce* debido a la pandemia global y las importantes inversiones vinculadas a la reactivación de la economía no solo a nivel país y regional, sino también a nivel mundial.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO	4
1.1. Análisis de la Industria.....	4
1.1.1. Tamaño del mercado.....	4
1.1.2. Estimación de la demanda actual.....	5
1.1.3. Crecimiento	6
1.1.4. Tendencias de la Industria.....	6
1.1.5. Análisis microeconómico	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Análisis de Competencia	8
1.2.1. Principales Competidores.....	8
1.2.2. Información y análisis de cada uno de los competidores.....	8
1.2.2.1. Fondos Públicos (Estado)	8
1.2.2.2. Fondos Privados.....	10
1.2.3. Participación de Mercado	11
1.2.4. Tendencias de los Competidores	13
1.3. Análisis del Macro Entorno	14
1.3.1. Análisis PESTEL	14
1.3.1.1. Políticos.....	14
1.3.1.2. Económicos.....	14
1.3.1.3. Sociales.....	14
1.3.1.4. Tecnológicos	16
1.3.1.5. Ecológicos	17
1.3.1.6. Legales.....	17
1.3.2. Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno	18
1.4. Análisis de la industria.....	19
1.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	19

1.4.1.1.	Amenaza de sustitutos	19
1.4.1.2.	Poder de negociación de proveedores	19
1.4.1.3.	Poder de negociación de compradores	20
1.4.1.4.	Amenaza de nuevos participantes.....	20
1.4.1.5.	Rivalidad entre competidores	21
1.4.2.	Atractividad de la industria.....	21
1.5.	Determinación del Cliente.....	22
1.5.1.	Definición.....	22
1.5.2.	Determinación del Segmento elegido	23
1.5.3.	Tamaño y Crecimiento del Segmento elegido	24
1.5.4.	Tendencias del Segmento	25
1.6.	Conclusiones del Diagnóstico Competitivo.....	29
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO.....		31
2.1.	Descripción de la Empresa.....	31
2.1.1.	Misión, Visión y Valores.....	31
2.1.1.1.	Misión	31
2.1.1.2.	Visión.....	31
2.1.1.3.	Valores	31
2.1.2.	Objetivo General y Objetivos Específicos.....	32
2.1.2.1.	Objetivo General.....	32
2.1.2.2.	Objetivos Específicos	32
2.2.	Descripción del Producto y/o Servicio	33
2.2.1.	Job-to-be-Done.....	33
2.2.1.1.	Definición del segmento	33
2.2.1.2.	Necesidades del segmento	34
2.2.1.3.	Satisfacción de las necesidades del segmento	36
2.2.3.	Descripción de los tipos de cliente	37
2.2.3.1.	Emprendedores estudiantes y profesionales.....	37
2.2.3.2.	Inversionistas.....	38
2.2.4.	Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes.....	38
2.3.	Generación del Modelo de Negocio.....	39

2.3.1.	Definición de la Ventaja Competitiva	39
2.3.2.	Business Model Canvas	41
2.3.3.	Identificación del Satisfactor de Necesidad	42
2.3.4.	Estrategia de entrada	42
2.3.5.	Estrategia de crecimiento	42
2.3.6.	Estrategia de expansión	42
2.3.7.	Hitos clave	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		43
3.1.	Investigación de Mercado	43
3.1.1.	Definición de objetivos de la investigación	43
3.1.2.	Selección y establecimiento de diseño de la investigación.....	43
3.1.3.	Determinación y diseño de instrumentos de medición.....	44
3.1.4.	Determinación de la Muestra.....	45
3.1.5.	Recolección de datos	45
3.1.6.	Análisis de datos	54
3.1.7.	Conclusiones	57
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING		59
4.1.	Objetivos.....	59
4.1.1.	Objetivo General.....	59
4.1.2.	Objetivos Específicos	59
4.2.	Estrategia de Determinación del Segmento Objetivo	59
4.3.	Estrategias de Marketing Mix	60
4.3.1.	Estrategia del Producto	60
4.3.2.	Estrategia de Precio	61
4.3.3.	Estrategia de Posicionamiento	61
4.3.4.	Estrategia de Plaza.....	62
4.3.5.	Estrategia de Promoción	62
4.3.6.	Estrategia de Packaging	62
4.3.7.	Estrategia de Evidencia Física	63
4.3.8.	Estrategia de Personas.....	63

4.4.	Estrategia y Pronóstico de Ventas.....	63
4.5.	Presupuesto de Marketing.....	64
4.6.	Carta Gantt Plan de Marketing	66
CAPÍTULO V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES		67
5.1.	Recursos Humanos	67
5.1.1.	Objetivos Organizacionales	67
5.1.1.1.	Objetivo General.....	67
5.1.1.2.	Objetivos Específicos	67
5.1.2.	Organigrama Funcional	68
5.1.3.	Descripción de Funciones y Responsabilidades	69
5.1.4.	Política de Reclutamiento y Selección.....	74
5.1.5.	Rango Salarial	74
5.1.6.	Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos	75
5.1.7.	Estrategia de Recursos Humanos	75
5.1.8.	Desarrollo de Personas	76
5.1.9.	Presupuesto de Recursos Humanos	76
5.1.10.	Carta Gantt Plan de Recursos Humanos.....	77
5.2.	Operaciones	78
5.2.1.	Objetivos Operacionales.....	78
5.2.1.1.	Objetivo General.....	78
5.2.1.2.	Objetivos Específicos	78
5.2.2.	Flujograma.....	79
5.2.3.	Descripción Operativa	80
5.3.	Estrategia Operativa	80
5.4.	Alcance Operacional.....	81
5.5.	Presupuesto Operacional	81
5.6.	Carta Gantt de Operaciones.....	82
CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO		83
6.1.	Objetivos Financieros	83
6.2.	Ingresos.....	83

6.3.	Costos	84
6.4.	Flujos futuros proyectados a 5 años	87
6.5.	Inversión Requerida.....	93
6.6.	Punto de Equilibrio	95
6.7.	Payback.....	95
6.8.	Valor actual neto.....	96
6.9.	Tasa Interna de Retorno.....	97
6.10.	Estrategia de Financiamiento	98
6.11.	Riesgos Críticos	¡Error! Marcador no definido.
6.11.1.	Interés de mercado y Potencial de crecimiento	¡Error! Marcador no definido.
6.11.2.	Acciones de la Competencia y Represalias	¡Error! Marcador no definido.
6.11.3.	Tiempo y Costo del desarrollo	¡Error! Marcador no definido.
6.11.4.	Riesgos de Replicación	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES		99
BIBLIOGRAFÍA		100
ANEXOS.....		103
	Encuesta de Mercado “Emprendimiento”	103

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Comercio electrónico en América Latina, ventas per cápita en dólares por persona.....	5
Figura 2. eCommerce en Chile, 2006 – 2019 (miles de millones de dólares).....	7
Figura 3. Principal fuente de financiamiento de emprendedores, 2019	12
Figura 4. Evolución del acceso a internet de los hogares chilenos, 2012 – 2017	16
Figura 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	21
Figura 6. Tendencia Matrícula Total de Educación Superior, 2010 – 2017	24
Figura 7. Tendencia matrícula total, 2010-2019	26
Figura 8. Tendencia matrícula postgrados, 2010-2019.....	26
Figura 9. Evolución de la distribución de personas por grupos socioeconómicos, 2006-2017	27
Figura 10. Clasificación de hogares en los distintos grupos socioeconómicos, 2006-2017.....	28
Figura 11. Job-to-be-Done del segmento del mercado emprendedor.....	34
Figura 12. Motivos atribuidos al fracaso de emprendedores	35
Figura 13. Necesidades del segmento de mercado emprendedor.....	36
Figura 14. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Rango de edad	46
Figura 15. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Nivel Educativo	46
Figura 16. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Cohorte Emprendedores.....	47
Figura 17. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, ¿Cuál es la principal razón por la que decidió emprender?	47

Figura 18. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, ¿Cómo considera las condiciones para emprender en Chile?	48
Figura 19. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Principales problemas que dificultan el emprendimiento en Chile	48
Figura 20. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Probabilidad de contratar servicios de asesorías para emprender	49
Figura 21. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Servicios de asesorías más relevantes para conseguir financiamiento.....	49
Figura 22. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Importancia de los distintos tipos de asesorías.....	50
Figura 23. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Niveles de importancia de factores en la intención de compra de servicios de asesoría.....	51
Figura 24. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Servicios por lo que se estaría dispuesto a pagar para lograr un emprendimiento exitoso	52
Figura 25. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Importancia atribuida a los valores en una empresa de asesoría.....	53
Figura 26. Pronóstico de Ventas.....	63
Figura 27. Pronóstico de Ventas.....	64
Figura 28. Presupuesto Plan mensual de Marketing	65
Figura 29. Distribución Presupuesto Mensual de Marketing.....	65
Figura 30. Organigrama Funcional	68
Figura 31. Rango Salarial	75
Figura 32. Presupuesto Plan Anual de Recursos Humanos	76
Figura 33. Flujograma Operacional.....	79
Figura 34. Alcance Operacional.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 35. Proyección de Ventas (12 meses)	83
Figura 36. Proyección de Ventas (12 meses)	84

Figura 37. Proyección de Costos (12 meses)	85
Figura 38. Proyección de Costos (12 meses)	86
Figura 39. Flujos futuros proyectados a 5 años	87
Figura 40. Ventas anuales	88
Figura 41. Costos anuales	89
Figura 42. Costos anuales	90
Figura 43. Flujo de Caja en Escenario Normal	91
Figura 44. Flujo de Caja en Escenario Optimista	92
Figura 45. Flujo de Caja en Escenario Pesimista	93
Figura 46. Inversión inicial requerida	94
Figura 47. Inversión inicial requerida	94
Figura 48. Plazo de recuperación	¡Error! Marcador no definido.
Figura 49. Valor Actual Neto	96
Figura 50. Tasa Interna de Retorno (TIR)	97
Figura 51. Estrategia de Financiamiento	98

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen cada vez más personas dispuestas a insertarse en el mercado del emprendimiento por medio de una idea de negocio propia que le permita no solo generar ingresos, sino también desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, uno de los mayores problemas que indican tener que sobrellevar quienes se deciden a iniciar un emprendimiento es la falta de financiamiento para comenzar un negocio.

En este sentido, si bien existen algunas páginas web's y plataformas que permiten acceder a diferentes opciones de financiamiento, estas corresponden más bien a recursos públicos y privados que se pueden obtener mediante postulaciones y/o concursos caracterizados por ser altamente competitivos y procesos largos y engorrosos, como es el caso de las academias incubadoras en las que los postulantes deben identificar problemas y oportunidades para desarrollar modelos de negocios y, luego, validarlos; o los proyectos estatales como Capital Abeja y Capital Semilla. No existe, de esta manera, un lugar que reúna tanto a los emprendedores como inversores con el fin de facilitar la búsqueda y el logro de financiamiento.

Sumado a lo anterior, el papel de las tecnologías digitales ha tomado un papel cada vez más relevante en el desarrollo económico y empresarial del país, de forma que se vuelve imperioso incorporar herramientas digitales en todo tipo de negocios con miras a un desarrollo sustentable y sostenible. Se debe añadir, por otro lado, que el comercio electrónico ha vivido durante los últimos años un crecimiento exponencial, particularmente en América Latina, permitiendo visualizar un panorama positivo en el futuro vinculado a este mercado.

Así, si bien en Chile existen diversas multiplataformas de comercio electrónico en gran cantidad de rubros, aún no se han generado procesos de digitalización en el nicho específico del financiamiento de proyectos universitarios y emprendedores que busquen obtener financiamiento para sus ideas de negocio. Por ello, el proyecto EYES resulta altamente innovador, destacándose sobre cualquier proyecto existente.

EYES es una idea que pretende cambiar la forma y estilo de vida del mercado universitario y de profesionales en Chile a través de un método rápido y eficaz para conseguir financiamiento a sus planes de negocio por medio de una multiplataforma que actúe como enlace de los emprendedores y los inversionistas y, además, ofrezca las asesorías necesarias para transformarse en proyectos analizados y evaluados que tengan mejores oportunidades en el mercado de la inversión.

Mediante el uso de una ventaja competitiva basada en la innovación y la sustentabilidad, específicamente a través del uso de algoritmos, inteligencia artificial y una apuesta por la digitalización, el proyecto EYES se torna una gran oportunidad de negocio como una instancia intermedia entre dos segmentos cuyo objetivo es resolver la principal necesidad de los clientes-consumidores: la obtención de financiamiento

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con la edición 2018-02019 del reporte mundial de emprendimiento o global entrepreneurship monitor (GEM), durante los últimos años la actividad emprendedora de Chile ha mostrado un progreso significativo, consolidándose en el tercer lugar a nivel mundial.

Esto señala que el país es una de las economías del mundo donde mas ha crecido la actividad emprendedora, pasando un índice de 13% en 2008 hasta el 25.1% actual, lo que quiere decir que el país tuvo un salto de 12 puntos porcentuales en una década.

Tal éxito se debe en gran medida a las políticas de impulso y apoyo implementadas por el estado, lo que indica que en el último período a sido mucho más participativo.

Es muy importante señalar que los emprendedores en Chile son pieza fundamental dentro de cualquier sociedad por que pueden aportar a su crecimiento, generar empleo, dinamizar la economía y ayudar a construir un ecosistema empresarial competitivo. De ahí que sea tan importante revisar su evolución.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

1.1. Análisis de la Industria

Según *The Economist Intelligence Unit*, *WorldBank*, *DoingBusiness* y *United Nations* -citados en el reporte de eCommerce Institute-, Chile fue el mejor posicionado de Latinoamérica durante el 2018 considerando los parámetros de accesibilidad, disponibilidad, relevancia y preparación para Internet¹, lo que representa una situación de conveniencia no solo para las grandes compañías que buscan posicionarse en múltiples canales, sino también para los startups.

Al respecto, Carlos Anino, *Chief Executive Officer* (CEO) de Napse, indica que “Chile se encuentra en un escenario privilegiado para escalar en ventas en comercio electrónico y esto no es sólo una oportunidad para grandes empresas, sino también para emprendedores y pequeños comercios, que en el entorno digital sí pueden competir”².

1.1.1. Tamaño del mercado

Chile es el cuarto (4to) país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo con US\$233/habitante al año, ubicándose solo después del Reino Unido (US\$1.678/habitante), Estado Unidos (EE.UU.) (US\$1.267/habitante) y China (US\$362 /habitante). Además, es el de mayor gasto en comercio electrónico por habitante en Latinoamérica, seguido por Argentina (US\$166/habitante), Brasil (US\$84 /habitante) y México (US\$59/habitante). Esto se ha visto promovido por el ambiente competitivo del

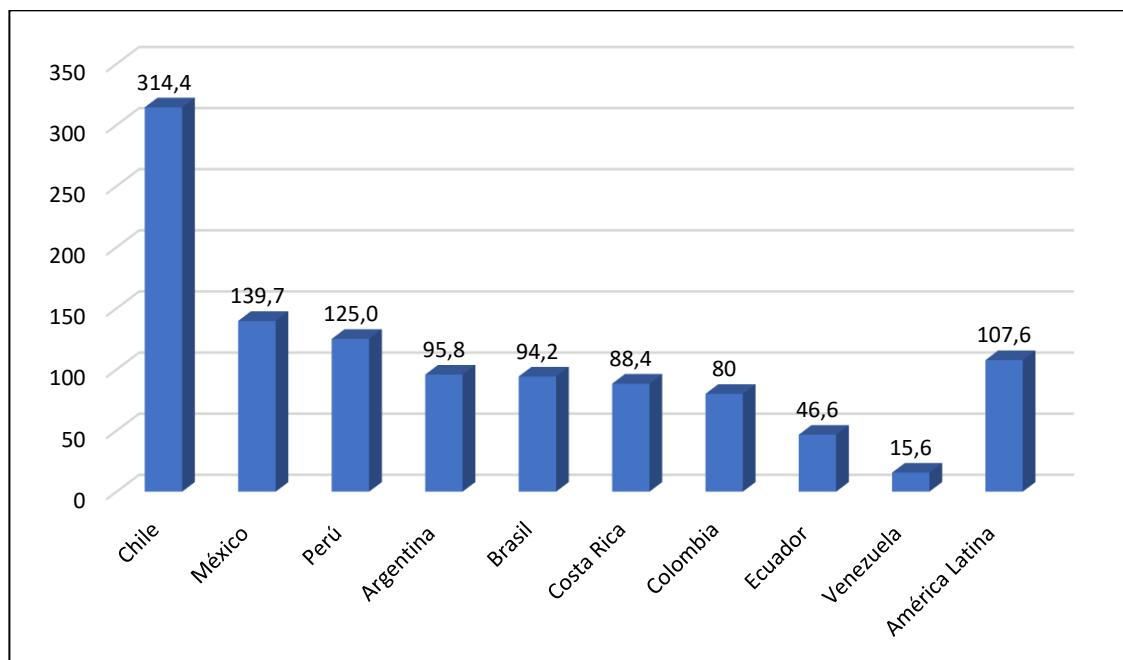
¹ REYES, V. eCommerce se toma el liderazgo de las ventas: en 2019 se facturarán US\$3 mil millones. Biobio. [en línea] <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2019/09/30/e-commerce-se-toma-el-liderazgo-de-las-ventas-en-2019-se-facturaran-us3-mil-billones.shtml> [Consulta: 10 enero 2020].

² REYES, V. eCommerce se toma el liderazgo de las ventas: en 2019 se facturarán US\$3 mil millones. Biobio. [en línea] <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2019/09/30/e-commerce-se-toma-el-liderazgo-de-las-ventas-en-2019-se-facturaran-us3-mil-billones.shtml> [Consulta: 10 enero 2020].

comercio, el fácil acceso a internet y tecnología de los chilenos, y las mejoras en los sitios y plataformas utilizadas para este tipo de transacciones³.

Si se observan las ventas per cápita del comercio electrónico en América Latina de acuerdo a un estudio efectuado por Linio, *marketplace* del grupo Falabella, Chile ocupa el primer lugar, pues se gastaron US\$314,4 por persona en compras no presenciales en 2018, es decir, más del doble del promedio de América Latina de US\$107,6 per cápita⁴. Factores como la bancarización, la penetración de internet y el desarrollo del canal por *retailers* locales serían los responsables de este resultado.

Figura 1. Comercio electrónico en América Latina, ventas per cápita en dólares por persona



Fuente: adaptado de EL MERCURIO. Chile ocupa el primer lugar en ventas per cápita del comercio electrónico en América Latina.

1.1.2. Estimación de la demanda actual

³ eCommerce Chile: Crecimiento Histórico e Influencia del Covid-19. Expande Online. [en línea] <https://www.wsiexpandonline.com/e-commerce-en-chile/> [Consulta: 10 junio 2020].

⁴ EL MERCURIO. Chile ocupa el primer lugar en ventas per cápita del comercio electrónico en América Latina. [en línea] <http://www.jec.cl/articulos/?p=128302> [Consulta: 10 enero 2020].

1.1.3. Crecimiento

El comercio electrónico está creciendo un 35% anual en Chile, lo que refleja que el consumidor chileno se atreve a comprar cada vez más en línea argumentando ventajas como la rapidez, la comodidad, la ausencia en la limitación de horarios, la facilidad de pagos al usar tarjetas de crédito, los precios más económicos y la seguridad. Durante el 2017, las ventas del comercio electrónico recaudaron 1.411 billones de dólares en todo el mundo, mientras que en 2018 la evolución de ventas sufrió un salto cualitativo importante, alcanzando los 1.614 billones de dólares⁵.

Sumado a lo anterior, a raíz de la pandemia del covid-19, las ventas online del comercio minorista en Chile aumentaron en un 119% durante la última semana de marzo de 2020⁶. Por otro lado, las previsiones para el período 2020-2023 indican que el comercio electrónico continuará creciendo a gran velocidad; se espera que el volumen total de este mercado en 2023 supere los 2.500 billones de dólares, lo que supondría un crecimiento de más del 75% con respecto a 2017⁷.

1.1.4. Tendencias de la Industria

En Chile, esta industria alcanzó los US\$5.200 millones en 2018, es decir, 30% más que en 2017. Sumado a esto, la tendencia del rubro va en aumento, ya que durante el 2019 superó los US\$7.000 millones, mientras que para 2020 se proyectan cifras en torno a los US\$9.000 millones⁸.

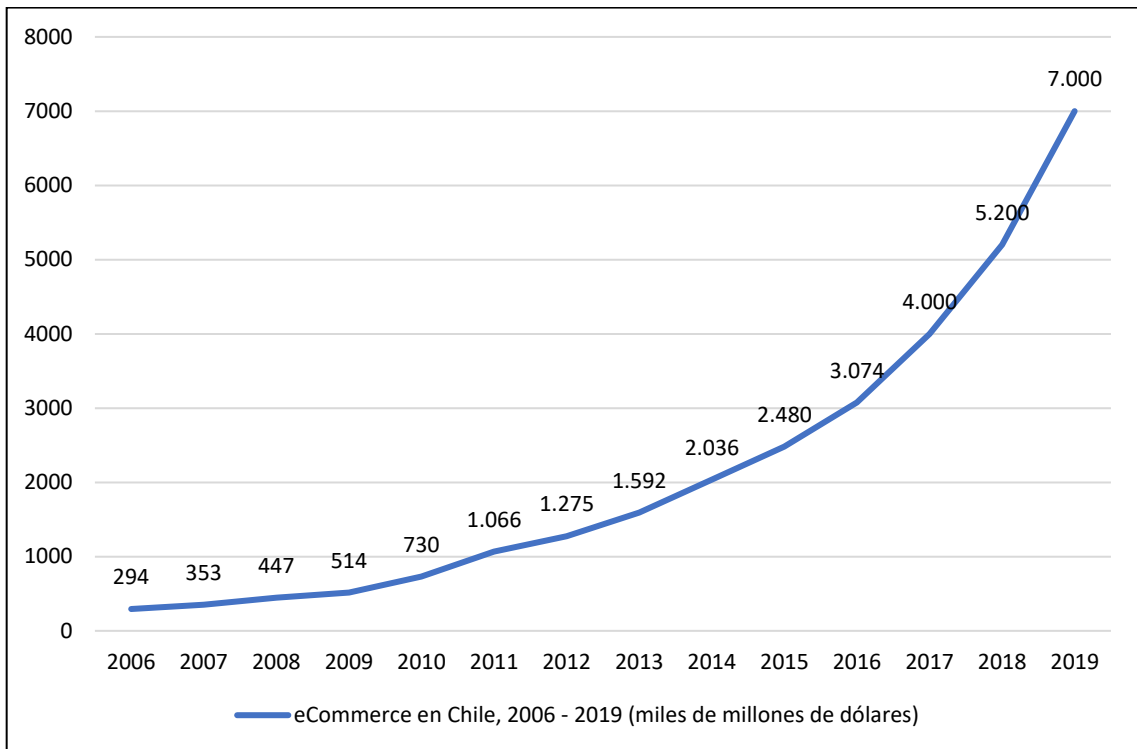
⁵ TECNOLOGÍA PARA LOS NEGOCIOS. Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista. [en línea] <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/> [Consulta: 15 julio 2020].

⁶ EL MOSTRADOR. Crecimiento de un 119%: ventas online en el país experimentan masivo aumento durante cuarentena. [en línea] <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/04/04/crecimiento-de-un-119-ventas-online-en-el-pais-experimentan-masivo-aumento-durante-cuarentena/> [Consulta: 15 julio 2020].

⁷ TECNOLOGÍA PARA LOS NEGOCIOS. Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista. [en línea] <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/> [Consulta: 15 julio 2020].

⁸ VILCHEZ, N. Chile: Crecimiento del comercio electrónico nacional. América Retail. [en línea] <https://www.america-retail.com/chile/chile-crecimiento-del-comercio-electronico-nacional/> [Consulta: 10 enero 2020].

Figura 2. eCommerce en Chile, 2006 – 2019 (miles de millones de dólares)



Fuente: adaptado de Centro Economía Digital, Cámara de Comercio de Santiago. Las tendencias del E-Commerce en Chile.

Finalmente, en este apartado resulta útil considerar que el comercio electrónico vivió un repunte hacia fines del 2019 tras los meses de incertidumbre y preocupación que vivió Chile tras el estallido social de octubre. Si bien en noviembre de 2019 se registró un fuerte decrecimiento de -4%, la primera semana de diciembre el *ecommerce* vivió un significativo aumento, pues las compras en línea superaron incluso a las cifras de ventas registradas en la misma época del año 2018, con un 73% de crecimiento⁹.

⁹ RAMOS, M. El repunte del eCommerce en Chile logró un incremento del 73% para cerrar el último mes de 2019. Marketing Ecommerce. [en línea] <https://marketing4ecommerce.cl/el->

1.2. Análisis de Competencia

1.2.1. Principales Competidores

El Proyecto “Empowerment of Young Entrepreneurs Space” (EYES) consiste en la creación de una multiplataforma informática accesible desde cualquier dispositivo electrónico en la que los/as estudiantes universitarios de distintos grados académicos (emprendedores) puedan acceder a diferentes servicios (análisis y evaluación de proyectos, análisis financiero, desarrollo de aplicaciones web y móviles) y conseguir los recursos de financiamiento que necesitan.

Como organización intermediaria entre los emprendedores y los inversionistas, EYES se enmarca en la industria del comercio electrónico, sector en el que no existe una competencia directa que entregue los mismos servicios desde cualquier dispositivo electrónico, incluyendo los *smartphones*. Por otro lado, el foco de las plataformas digitales de similar estilo, como se detallará más adelante, consiste en el financiamiento mismo, es decir, en la entrega de recursos económicos a los proyectos en sus distintas etapas de desarrollo. Por ello, considerando esta disparidad, se analizará la competencia indirecta.

Los principales competidores indirectos se pueden dividir en públicos y privados. Entre los primeros, se encuentran las plataformas dirigidas a financiar proyectos con fondos del Estado, mientras que en los segundos se hallan plataformas orientadas a financiar proyectos con fondos privados mediante programas de aceleración, financiamiento participativo (*crowdfunding*) y redes de inversionistas ángeles.

1.2.2. Información y análisis de cada uno de los competidores

1.2.2.1. Fondos Públicos (Estado)

En torno al Estado como competencia indirecta, se pueden encontrar diversas plataformas vinculadas a programas especiales de financiamiento con una serie de requisitos que dependen del sector al que están dirigidos.

[repunte-del-ecommerce-en-chile-logro-un-incremento-del-73-para-cerrar-el-ultimo-mes-de-2019/](#)
[Consulta: 15 marzo 2020].

a. **Servicio de Cooperación Técnico (Sercotec):** corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que apoya a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país a través de un subsidio que cubre las áreas de asistencia técnica, capacitación, marketing, acompañamiento e inversiones necesarias para concretar el proyecto. Entre los principales fondos posee:

- **Capital Semilla**, para personas naturales mayores de 18 años sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), siendo \$3.500.000 el financiamiento máximo.
- **Capital Abeja**, destinado a la puesta en marcha de nuevos negocios liderados por mujeres, otorga un subsidio que cubre las áreas de asistencia técnica, capacitación, marketing, acompañamiento e inversiones necesarias para concretar el proyecto. Está destinado a mujeres mayores de 18 años sin inicio de actividades en primera categoría ante el SII, siendo \$3.500.000 el financiamiento máximo.

b. **Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis)**

- **Programa Yo Emprendo**, enfocado en quienes ya tienen un emprendimiento, pero desean apostar por su crecimiento. Incluye diversos servicios como la formación para incorporar mejoras y el apoyo en la elaboración de un plan de financiamiento, además de los recursos monetarios.

c. **Corporación de Fomento de la Producción (Corfo)**

- **The S Factory** es un programa para mujeres líderes que conviertan ideas innovadoras en prototipos funcionales, ofreciendo entrenamiento de *startup* y \$10.000.000 de subsidio a los que se concursan mediante una plataforma en línea.
- **Semilla Corfo** apoya emprendimientos que en tres años puedan alcanzar ventas por un monto de \$1.000.000 de dólares y que sean capaces de aumentar sus ingresos al doble cada 3 o 4 años. Financia hasta \$25.000.000.
- Cuenta además con tres programas destinados a apoyar el emprendimiento: “Apoyo al Microemprendimiento”, “Apoyo a Actividades Económicas” y el de “Apoyo a Emprendimientos Sociales”.

1.2.2.2. Fondos Privados

En torno a los fondos privados, se pueden encontrar programas de aceleración, plataformas de financiamiento participativo (*crowdfunding*) y redes de inversionistas ángeles. Al respecto, si bien no todas las posibilidades cuentan con aplicaciones digitales, es necesario tenerlas en cuenta para un mejor desarrollo del proyecto.

a. Programas de aceleración

- **Jump Chile** es una academia de aceleración enfocada en estudiantes de pre o postgrado de universidades, centros de formación técnica (CFT) e institutos profesionales (IP) de Chile y Latinoamérica. Su objetivo es ayudar a identificar problemas y oportunidades para desarrollar modelos de negocios y validarlos, por lo que consiste en la competencia más directa de EYES.
- **Brain Chile** (*Business, Research, Acceleration and Innovation*) es un programa de aceleración de emprendimientos de base científico-tecnológica originados en instituciones de educación superior nacionales e internacionales. Se orienta a proyectos que se encuentran en la fase de perfeccionamiento de prototipos y desarrollo de modelo de negocio y es impulsado por el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, la Escuela de Ingeniería y la Dirección de Transferencia y Desarrollo de la Universidad Católica, y el Banco Santander. El premio es de \$70.000.000 en capital a repartir, además de entregar espacios de trabajo, laboratorios, mentores especializados y entrenamiento en emprendimiento.
- **Youth Action Net Chile** es un programa desarrollado por la Universidad Andrés Bello, el Instituto Profesional AIEP, Laureate International Universities y la International Youth Foundation en el que se reconoce la labor de 10 emprendedores sociales, de entre 18 y 29 años, que estén generando un impacto positivo en la comunidad. Toda la postulación al programa se realiza de manera online.

b. Financiamiento participativo (crowdfunding)

Entendido como un sistema de financiamiento basado en la cooperación colectiva que reúne a varias personas interesadas en apoyar la realización de un proyecto determinado, en Chile existen varias plataformas de financiamiento

participativo (PFP) que conectan de manera directa a personas o negocios que requieren financiamiento con financistas que desean invertir su dinero y obtener rentabilidad. Sin embargo, también permite obtener donaciones, recompensas (regalos, experiencias o servicios), préstamos y aporte de capital de utilidades a través de *royalties* (ganancias) o acciones (se hace socio del proyecto).

De acuerdo a la Asociación Chilena de Financiamiento Colaborativo, las principales plataformas son “Cumpló”, “RedCapital”, “Becual” y “Broota”. En este sentido, se acerca más a la competencia directa de EYES, aunque con la salvedad que este último no entrega financiamiento económico.

c. Redes de inversionistas ángeles

Paralelamente, aunque también como competencia indirecta, se pueden considerar las redes de inversionistas que patrocinan a emprendedores de alto impacto, con propuestas de alto valor e innovación. Conocidos como inversionistas ángeles, estas personas o entidades buscan y seleccionan los mejores proyectos de emprendimiento ofreciendo financiamiento y, si se da el caso, su experiencia en marketing, producción, innovación tecnológica y otros campos.

Algunas de las redes de inversionistas ángel que operan en Chile son “ChileGlobal Angels”, desarrollada por Fundación Chile, y “Southern Angels”.

d. Potencial competidor

El potencial competidor de EYES sería Mercado Libre, el que comenzó como una plataforma de venta entre personas y hoy el 80% de las ventas son de empresas, siendo el negocio financiero casi un cuarto del total. Mercado Libre es líder en comercio *online* no solo en Chile, sino en toda América Latina, marcando tendencias como el envío gratuito y la masificación de los *marketplaces*.

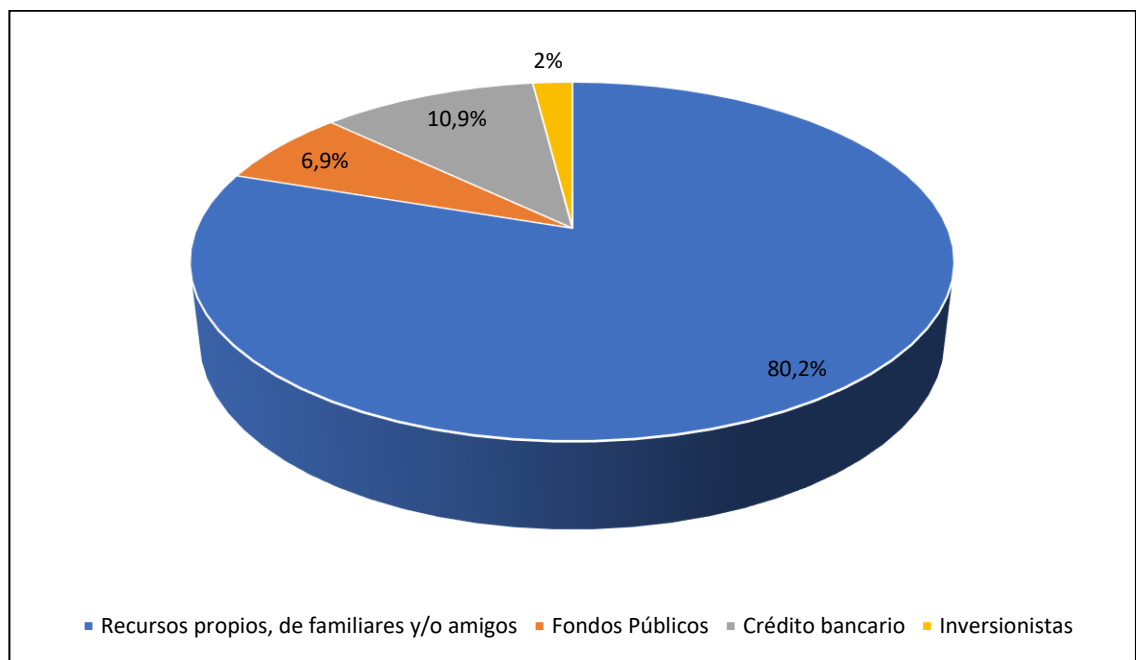
Teniendo ya los recursos necesarios, en un futuro, Mercado Libre puede diversificar su negocio para transformarse en el competidor directo y más valioso de EYES.

1.2.3. Participación de Mercado

En torno a la participación de mercado, no existe una plataforma que entregue los mismos servicios que EYES, por lo que se ha optado por analizar la competencia indirecta de plataformas digitales que entregan financiamiento y, en algunos casos, asesorías vinculadas a los emprendimientos. Si bien EYES

consistirá en una multiplataforma que ofrezca desde el análisis y evaluación de los proyectos hasta el análisis financiero y el desarrollo de aplicaciones web y móviles, no entregará financiamiento, pues consistirá en un espacio intermedio donde emprendedores e inversionistas podrán encontrarse. Al respecto, considerando el mercado del financiamiento en Chile, de acuerdo a la “Radiografía del emprendimiento en Chile 2019”, el 80,2% de los emprendedores inició su negocio a base de recursos propios, de familiares y/o amigos, mientras que solo un 10,9% optó por créditos bancarios. Por otro lado, solo un 6,9% recurrió a fondos públicos y solo un 2% buscó inversionistas¹⁰.

Figura 3. Principal fuente de financiamiento de emprendedores, 2019



Fuente: adaptado de ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Radiografía del emprendimiento en Chile 2019.

Por otro lado, no es posible conocer con certeza la participación de los competidores en el mercado, ya que no existe una plataforma con características similares actualmente. En torno a las tendencias, según el estudio Futuro Digital Global 2018, las personas usan dos tercios de su tiempo en smartphones y solo un tercio en PC o Tablet, de manera que el tiempo que

¹⁰ ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Radiografía del emprendimiento en Chile 2019. [en línea] [https://home.asech.cl/uploads/library/5d933f703be03_Radiograf%C3%ADa%20del%20emprendedor%20%202019-versi%C3%B3n%20WEB%20\(1\).pdf](https://home.asech.cl/uploads/library/5d933f703be03_Radiograf%C3%ADa%20del%20emprendedor%20%202019-versi%C3%B3n%20WEB%20(1).pdf) [Consulta: 4 enero 2020].

gastan en su móvil se destina más de un 80% a aplicaciones. Asimismo, de acuerdo a las indagaciones de Forrester Research, si bien los usuarios solamente usan cinco aplicaciones (apps) no nativas en sus teléfonos, utilizan un promedio de 26 a 27 apps distintas durante un mes¹¹.

A lo anterior se suma que el número de dispositivos vestibles (*wearables*) se triplicó a nivel mundial en 2019 en comparación con el año 2015¹², de manera que la creciente demanda de dispositivos y aplicaciones vestibles seguirá creciendo de la mano con la implantación del 5G, la Inteligencia Artificial (IA) y el Internet de las Cosas. En este sentido, estas cifras reflejan la importancia que han adquirido las plataformas virtuales en el mercado actual, confirmando una tendencia positiva para los próximos años.

1.2.4. Tendencias de los Competidores

Fundado en 2008 por un grupo de estudiantes y académicos de la Universidad Católica de Chile como Jump UC, solo cuatro años después (2012) abrió sus postulaciones a todo Chile transformándose en Jump Chile y ya en 2014 se extendió a Latinoamérica. Así, con 11.540 postulaciones y una comunidad de más 25.000 emprendedores, posee 10 años de experiencia y ha financiado 79 proyectos que han levantado más de US\$4,5 millones.

Por último, en relación al área del emprendimiento en Chile, el Reporte Nacional de Chile 2018 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizado por Instituto de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, indicó que la tasa de actividad emprendedora inicial pasó de un 13% en 2008 hasta el 25,1% en 2018, vale decir, un salto de 12 puntos porcentuales en una década. Como consecuencia, el ecosistema del emprendimiento chileno subió hasta el tercer lugar entre las naciones con mayor actividad emprendedora en etapas iniciales (TEA, por sus siglas en inglés), una cifra no menor cuando se considera que el 50% de las personas que no tienen negocio alguno tiene intenciones de emprender¹³.

¹¹ AGENDA PAÍS. Aplicaciones móviles en Chile y los costos y beneficios para las empresas. El Mostrador [en línea] <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/07/31/aplicaciones-moviles-en-chile-y-los-costos-y-beneficios-para-las-empresas/> [Consulta: 4 enero 2020].

¹² CCS Insight. Wearables Market to Be Worth \$25 Billion by 2019. [en línea] <https://www.ccsinsight.com/press/company-news/2332-wearables-market-to-be-worth-25-billion-by-2019-reveals-ccs-insight/> [Consulta: 4 enero 2020].

¹³ TIRADO, P. Actividad emprendedora en Chile se ubica en el tercer lugar del mundo. El Mercurio [en línea] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=540105> [Consulta: 5 enero 2020].

1.3. Análisis del Macro Entorno

1.3.1. Análisis PESTEL

1.3.1.1. Políticos

En términos políticos, se vuelve relevante considerar algunos aspectos relacionados con los cambios gubernamentales. Esto, pues las intervenciones estatales pueden generar nuevas modalidades en las que el estado destina los subsidios para emprendedores, añadiendo plataformas digitales o app's que se transformarían en una competencia indirecta de EYES, pues este no entrega financiamiento en sí mismo. Asimismo, actualizaciones en la legislación vigente vinculada al comercio en línea, el área de emprendimientos o a la regularización de las aplicaciones móviles podrían incidir en el desarrollo del proyecto EYES como multiplataforma.

Debe considerarse también la iniciativa gubernamental Matriz Digital lanzada en 2019 que se enfoca en desarrollar tres ejes con metas a 2022: derechos de los ciudadanos digitales, infraestructura y desarrollo digital, por medio de proyectos ya avanzados como la Fibra Óptica Austral y la reducción de tarifas móviles.

1.3.1.2. Económicos

En relación a los aspectos económicos, es necesario tomar en cuenta la tendencia futura de la industria dedicada al comercio electrónico, pues, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), Chile es el segundo país con mayor *ecommerce* de Latinoamérica. Por ello, el país es una excelente plataforma para hacer negocios online debido a su alta tasa de conectividad y la digitalización de los medios de pago.

A lo anterior se debe sumar la inexistencia de una multiplataforma que oferte las evaluaciones y análisis de proyectos en un solo lugar, reuniendo en esta a emprendedores e inversionistas con el fin de optimizar los procesos de evaluación y selección.

1.3.1.3. Sociales

En el ámbito social, resulta importante examinar el comportamiento del potencial público objetivo de EYES, ya que Chile cuenta con gran cantidad de consumidores internautas, situándose a nivel mundial solo detrás de Reino Unido, Estados Unidos y China.

Más específicamente, de acuerdo a un estudio realizado por Mastercard junto a Kantar que fue presentado en el Foro anual para Latinoamérica y el Caribe (LAC) en 2019, un 52% de los chilenos suelen hacer sus compras online por medio de sus dispositivos móviles, mientras que un 46% las efectúa desde sus computadores¹⁴. Este último dato es sumamente relevante para el proyecto EYES, ya que permite estimar que la multiplataforma debe tener no solo un diseño agradable en la web, sino también una versión adaptada a la visualización en el celular.

Por otro lado, los consumidores internautas chilenos -base del crecimiento anual de 35% que está pasando el *ecommerce*- señalan que el comercio electrónico tiene diversas ventajas: rapidez, comodidad, ausencia en la limitación de horarios y distintas modalidades de pago. Sin embargo, una de las mayores preocupaciones es la seguridad, es decir, la confianza que se puede tener en el sistema *online*. Al respecto, un estudio efectuado por la empresa de investigación de mercado más grande de Alemania, GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung, reveló que dos de cada cinco compradores argumentaron que aún no confían en el *eCommerce* porque los pagos móviles no les parecen seguros, y tres de cada cinco opinaron que no les agrada compartir demasiada información personal con las empresas¹⁵. En este sentido, se vuelve necesario abordar factores que podrían motivar a los consumidores a comprar por internet, como la importancia de educar a los consumidores sobre la inteligencia artificial y la autenticación biométrica pasiva¹⁶.

Por último, debe considerarse el área del emprendimiento en la que la tasa de actividad emprendedora inicial en Chile pasó de un 13% en 2008 a un

¹⁴ ENRÍQUEZ, J. Tres de cada cuatro compras por Internet en Chile son en el rubro de entretenimiento. Biobio. [en línea] <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2019/12/12/tres-de-cada-cuatro-compras-por-internet-en-chile-son-en-el-rubro-de-entretenimiento.shtml> [Consulta: 20 marzo 2020].

¹⁵ MURAD, S. Dos de cada cinco chilenos desconfían del pago en línea. Marketing Ecommerce. [en línea] <https://marketing4ecommerce.cl/dos-de-cada-cinco-chilenos-desconfian-del-pago-en-linea/> [Consulta: 21 marzo 2020].

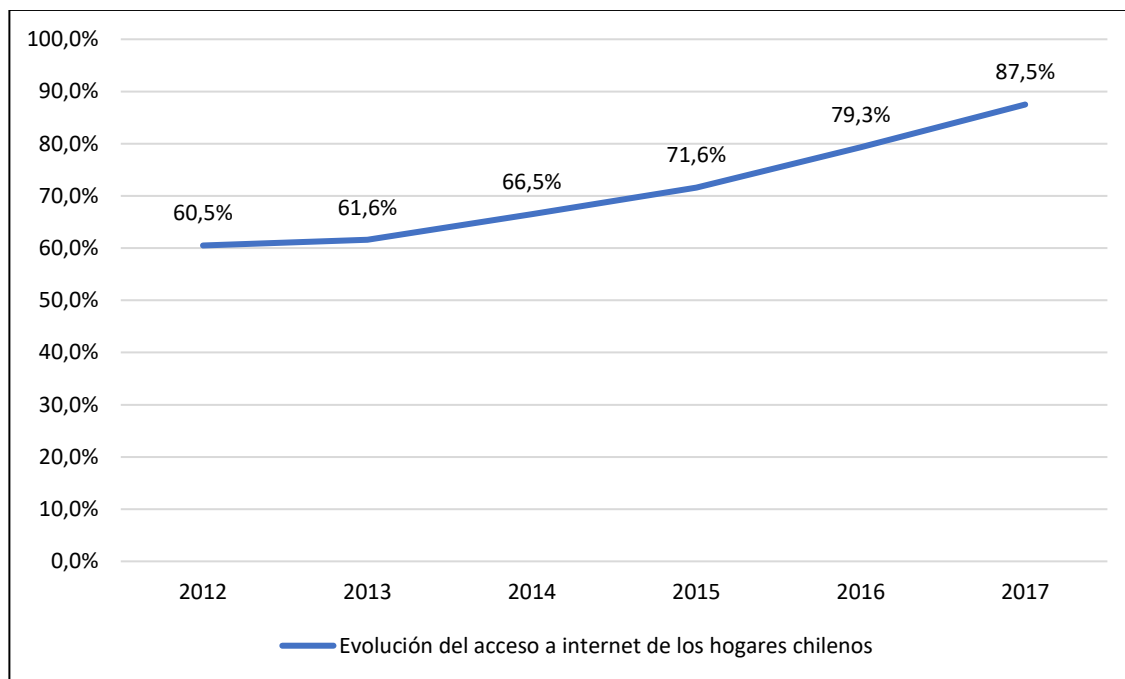
¹⁶ RAMOS, M. Conoce el comportamiento de consumo online en Chile. Marketing Ecommerce. [en línea] <https://marketing4ecommerce.cl/conoce-el-comportamiento-de-consumo-online-en-chile/> [Consulta: 20 marzo 2020].

25,1% en 2018, situándose con la cifra más alta de emprendimiento de América Latina y la tercera a nivel mundial¹⁷.

1.3.1.4. Tecnológicos

En términos tecnológicos, Chile posee un alto grado de penetración de banda ancha, ya que el acceso a internet de los hogares chilenos llegó a un 87,5% en 2017, superando el promedio de los países miembros de la OCDE que bordea el 80% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019). Es más, solo en el 2018 la cobertura 4G se incrementó hasta llegar a un 53% de la población (14 millones de personas aproximadamente) y, de acuerdo a Adimark, más del 50% de los chilenos accede a la red prácticamente todos los días (El Desconcierto, 2020).

Figura 4. Evolución del acceso a internet de los hogares chilenos, 2012 – 2017



Fuente: adaptado de GARRAVARA, F. OCDE: Acceso a internet en Chile subió “sustancialmente” a 87,5% de los hogares. EL MERCURIO.

¹⁷ FINDEL, G. Estallido social y emprendimiento: una oportunidad de ser mejores. El Mostrador. [en línea] <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/01/11/estallido-social-y-emprendimiento-una-oportunidad-de-ser-mejores/> [Consulta: 15 marzo 2020].

Sumado a lo anterior, en torno a la estructura tecnológica, Chile ha tenido un explosivo crecimiento de los dispositivos móviles, ya que entre el 2000 y el 2019 el número de celulares aumentó un 647%, llegando a los 25 millones de aparatos, es decir, 132 por cada 100 habitantes (Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel, 2019). En paralelo, en enero de 2020 se lanzó una consulta pública que dio a conocer las primeras definiciones de la licitación de la red 5G, nueva tecnología móvil que aumentará a conexión reducirá al mínimo la latencia y multiplicará exponencialmente el número de dispositivos conectados.

Finalmente, a causa de que los avances acelerados en la nueva Sociedad de la Información deben sopesarse los cambios en las necesidades de los emprendedores como, por ejemplo, las mayores demandas por procesos de digitalización laboral, el uso de algoritmos y la aplicación de la inteligencia artificial en el análisis y evaluación de proyectos, pues estos no solo permiten mayor rapidez, sino también eficiencia y reducción de costos.

1.3.1.5. Ecológicos

Hoy los factores ambientales se han vuelto importantísimos a raíz de fenómenos como el cambio climático y el calentamiento global, por lo que todo nuevo proyecto, público o privado, debe promover la incorporación de productos y servicios más amigables con el medioambiente.

En este sentido, los procesos de digitalización y optimización por los que apuesta EYES permiten, por ejemplo, la reducción del uso de recursos como el papel, responsable por el 40% de la tala de árboles del planeta, de acuerdo a la *Resource Conservation Alliance* y de hasta el 3% de los ingresos de una compañía. Específicamente, en Chile las empresas gastan, en promedio, 16 millones anuales para llenar un sistema de archivo de cuatro cajas y 1 millón 313 mil pesos para mantenerlo (DataScope, 2018).

1.3.1.6. Legales

En torno al marco legal, en primera instancia se considera que toda la legislación aplicable al comercio físico es también aplicable al comercio online. Sin embargo, al tratarse de un sector dinámico, se han publicado documentos que regulan los aspectos aún ambiguos en la ley.

Entre estos, cabe destacar:

- Ley N° 19.496 sobre Derecho del Consumidor.
- Ley N° 19.628 sobre Protección de Datos de Carácter Personal.

- Ley N° 20.169 de competencia desleal.
- Ley N° 20.453 sobre Internet y Neutralidad en la Red.
- Ley N° 19.799 sobre documentos, forma y certificación electrónica.

Sumado a esto, se pueden considerar la “Guía de alcance jurídico y de buenas prácticas comerciales en materia de Comercio electrónico” (2014) desarrollada por el Servicio Nacional del Consumidor y el “Código de Buenas Prácticas para el Comercio Electrónico” (2014) realizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) a partir del Comité de Comercio Electrónico creado en 2010.

1.3.2. Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno

Las posibles actualizaciones en las modalidades de entrega de subsidios estatales, a través de la incorporación de nuevas y renovadas plataformas, podrían convertirse en una amenaza para EYES. No obstante, el crecimiento y promoción de la actividad emprendedora por parte de organismos gubernamentales y privados en Chile resulta una oportunidad, especialmente cuando se considera que el perfil de los emprendedores ha mutado: mientras que en 2010 los emprendedores eran más bien profesionales con trayectoria que reconvertían su carrera profesional buscando nuevos horizontes o por cesantía, en 2018 la mayoría de los emprendedores correspondieron a profesionales jóvenes que buscan desarrollar su carrera por medio de un nuevo negocio. Lo anterior significa que la edad promedio de los emprendedores descendió de los 55 años en 2001 a los 35 años en 2018 (Corfo, 2019), generando que durante el 2019 el 57% de los emprendedores chilenos tuviese entre 25 y 34 años.

En segundo lugar, la consolidación del comercio electrónico en Chile también representa una oportunidad, ya que, si bien aún existen factores de desconfianza como la seguridad en el sistema *online*, estos elementos pueden subsanarse poniendo énfasis en la educación y transparencia de las compañías dedicadas al rubro.

En tercer lugar, en torno a los factores tecnológicos, se aprecia que todos los elementos revisados representan una oportunidad para EYES, ya que existe una amplia profundización de la banda ancha y un notorio crecimiento de los dispositivos móviles que, sumados a la futura instalación de la red 5G, auguran la seguridad de la infraestructura tecnológica. Por otro lado, el uso algoritmos e inteligencia artificial en la multiplataforma ofrecida por EYES permite lograr una ventaja competitiva mediante la diferenciación, pues consolidan una propuesta de valor enfocada en la optimización de los procesos de análisis, evaluación y selección de los proyectos que se encuentran en búsqueda de financiamiento.

Las presiones medioambientales, en cuarto lugar, crean oportunidades y amenazas. Por un lado, la digitalización permite reducir el uso de recursos finitos como el papel; por otro, las demandas por el cuidado del medioambiente se pueden transformar en amenazas para los proyectos que EYES presente a los inversores, de forma que el aspecto ecológico -y no solo financiero- debe tenerse en cuenta a la hora de efectuar las evaluaciones.

Finalmente, los factores legales pueden implicar tanto una amenaza como una oportunidad, de forma que lo recomendable es conocer a cabalidad la legislación que, de alguna u otra forma, afecte el funcionamiento de EYES, así como mantener la transparencia con los clientes.

1.4. Análisis de la industria

1.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1.4.1.1. Amenaza de sustitutos

Respecto a los sustitutos, las tendencias del mercado hacia la tecnologización y la digitalización laboral han generado un aumento en la competitividad, de manera que la amenaza de sustitutos es media-alta. Si bien EYES, como proyecto, no posee una competencia directa que entregue los mismos servicios por medio de una multiplataforma que reúna emprendedores e inversores, sí existen diversos competidores indirectos que podrían modificar sus modalidades y añadir servicios sustitutos vinculándolos, además, a la entrega de recursos financieros.

Como se revisó en secciones previas, entre estos se encuentran plataformas dirigidas a financiar proyectos con fondos estatales y privados mediante programas de aceleración (incubadores de negocios), financiamiento participativo (crowdfunding) y redes de inversionistas ángeles. Por ello, con una amplia gama de competidores indirectos, el nivel de amenaza de sustitutos es media-alta, ya que muchos de ellos poseen experiencia en el área del emprendimiento y mayor trayectoria de mercado, siendo posible diversificar su cartera agregando servicios similares a los EYES.

1.4.1.2. Poder de negociación de proveedores

En torno al poder de negociación de proveedores, deben considerarse los elementos necesarios para el diseño, confección y funcionamiento de la multiplataforma, de forma que el poder de negociación es más bien bajo, ya que se trata de un mercado con diversos compradores de distinta escala.

Tal como indica José Luis Pérez, gerente general de TecnoActive, empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles, “hoy en día, el mercado está completo de laboratorios generadores de apps, los cuales tienen recursos tanto privados como públicos para investigar y desarrollar en las diversas industrias”. Así, los proveedores de este tipo de multiplataformas no tienen grandes ventajas de negociación, pues no se presentan factores como la exclusividad de un insumo, de un o un bajo volumen de compra.

1.4.1.3. Poder de negociación de compradores

En torno a los compradores, los mercados del área del emprendimiento y del comercio electrónico poseen altos índices de concentración, de forma que es factible que los consumidores se organicen exigiendo mejores condiciones en la relación de precios, calidad y servicios.

Si bien no se encuentra un competidor que oferte servicios análogos a los de EYES, sí existen varios proveedores potenciales que, además de ofrecer recursos logísticos, añaden los financieros; por ende, se puede calificar el poder de negociación de los compradores como medio-alto, enfatizando que es necesario recurrir a estrategias que enfatizan el valor añadido de EYES consistente en el uso de algoritmos que agilizan la evaluación y selección de los proyectos.

Sin embargo, lo anterior no implica necesariamente que se transformen en una competencia directa, ya que los procesos de postulación a los programas de financiamiento ya mencionados suelen ser largos, altamente competitivos¹⁸ y tardan más tiempo en concretarse. Esto, por lo tanto, puede terminar siendo una ventaja a explotar para EYES.

1.4.1.4. Amenaza de nuevos participantes

La posibilidad de nuevos participantes en el mercado es de nivel media-alta, pues si bien existen ciertas barreras de entrada, los costos de operación e

¹⁸ Por ejemplo, los emprendimientos que se adjudicaron un fondo Corfo entre 2014-2018 estaban en etapas cada vez más avanzadas en comparación con el período 2010-2013, reflejando la enorme competencia por adjudicarse recursos públicos.

inversión inicial no demasiado altos hacen que sea una industria con atractivo para nuevos entrantes. Sumado a esto, el acceso a proveedores e insumos no está concentrado en pocas manos.

La barrera más relevante para nuevos participantes consiste en la necesidad de experiencia en la industria de asesorías profesionales para emprendedores como evaluaciones logísticas, técnicas y financieras. Esta experiencia tiene lugar en gran parte de los competidores indirectos que, como se explicó más arriba, cuentan con programas de aceleración y recursos financieros para emprendedores.

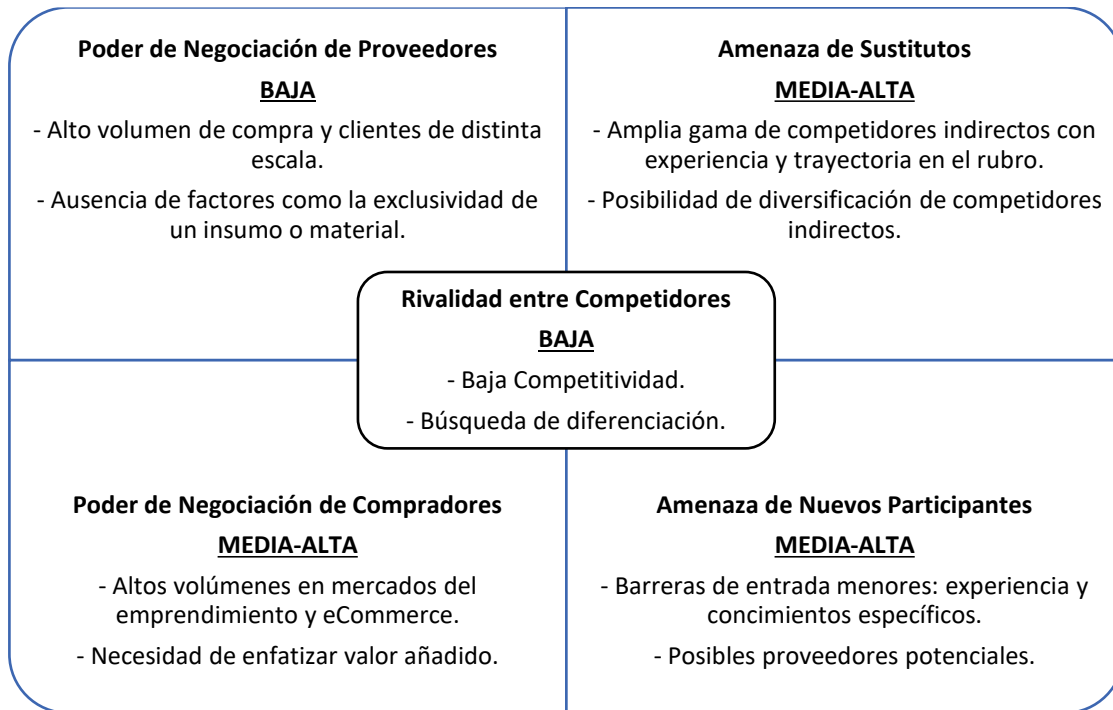
1.4.1.5. Rivalidad entre competidores

En relación a los competidores, el mercado del comercio electrónico y el emprendimiento posee una gran cantidad de entidades dedicadas a ello. Sin embargo, esto no se traduce en una alta competitividad para el proyecto EYES, ya que no existe ninguna que solo entregue asesorías y evaluaciones logísticas y financieras por medio de una plataforma donde, luego, se puedan presentar los proyectos ya aprobados a inversores.

Por ello, ante este escenario, donde el crecimiento de los emprendimientos es amplio, así como la necesidad de digitalización laboral, es necesaria la búsqueda de un elemento diferenciador.

1.4.2. Atractividad de la industria

Figura 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia.

Considerando el poder de negociación de proveedores y compradores, así como las amenazas de sustitutos y nuevos participantes, se puede concluir que la rentabilidad de la industria corresponde a un nivel media-baja, ya que el sector del emprendimiento en Chile es un área un importante crecimiento que cada año ofrece más posibilidades para los emprendedores.

Se trata, por ello, de una industria atractiva para el ingreso de nuevos competidores, pese a que existen otros competidores con servicios potencialmente sustitutos de lo que busca la plataforma EYES.

1.5. Determinación del Cliente

1.5.1. Definición

Como una organización intermediaria entre los nuevos proyectos de los estudiantes universitarios de distintos grados académicos (Pregrado, Magíster y Doctorado) y los recursos de financiamiento de los inversionistas, los potenciales clientes de EYES corresponden a dos segmentos.

a. Estudiantes de pre y postgrado

- Consisten en el segmento que requiere de una plataforma que les permita buscar financiamiento para sus proyectos, así como asesoría en el análisis financiero, la evaluación de los proyectos y el desarrollo de variadas aplicaciones.
- Corresponde a estudiantes de pre y postgrados de universidades, CFT e IP sin distinción de edad, sexo ni condición socioeconómica.

b. Inversores

- Consisten en personas naturales y jurídicas que se encuentren en la búsqueda de proyectos de negocio innovadores, asesorados y rentables para sus capitales.

1.5.2. Determinación del Segmento elegido

a. Estudiantes de pre y postgrado

- Estudiantes universitarios de pregrado: corresponden a personas naturales de entre 18 a 25 años aproximadamente que se encuentran matriculados en carreras profesionales y/o técnicas en instituciones de educación superior, ya sean universidades, CFT e IP.
- Estudiantes universitarios de postgrados (magíster o doctorado): corresponden a personas naturales mayores a 25 años que ya cuentan con un título profesional y se encuentran desarrollando sus estudios para alcanzar un nuevo grado académico, ya sea el de magíster o doctor.

b. Inversores

- Personas naturales y jurídicas pertenecientes a los grupos socioeconómicos (GSE) AB, C1a, C1B y C2¹⁹.

¹⁹ La nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica presentada en 2018 por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) considera parámetros como el tramo de ingreso per cápita equivalente (ajustado según economía de escala que corresponde al tamaño del hogar), el nivel educacional y el nivel ocupacional del principal sostenedor del hogar.

- AB, clase alta: hogares con un ingreso promedio de \$6.452.000. El 99% de los sostenedores de hogar son profesionales universitarios y un 30% de estos posee postgrados. El 100% se desempeña como directivos y profesionales de alto nivel.
- C1a, clase media acomodada: hogares con un ingreso promedio de \$2.739.000. El 95% de los sostenedores de hogar son profesionales universitarios, pero solo el 13% posee postgrados. El 92% se desempeña como directivos y profesionales de alto nivel.
- C1b, clase media emergente: hogares con un ingreso promedio de \$1.986.000. El 71% de los sostenedores de hogar son profesionales universitarios.
- C2, clase media típica: hogares con un ingreso promedio de \$1.360.000. El 45% de los sostenedores de hogar son técnicos y 58% de ellos trabaja en oficios que requieren educación formal. Solo el 26% corresponde a profesionales universitarios.

1.5.3. Tamaño y Crecimiento del Segmento elegido

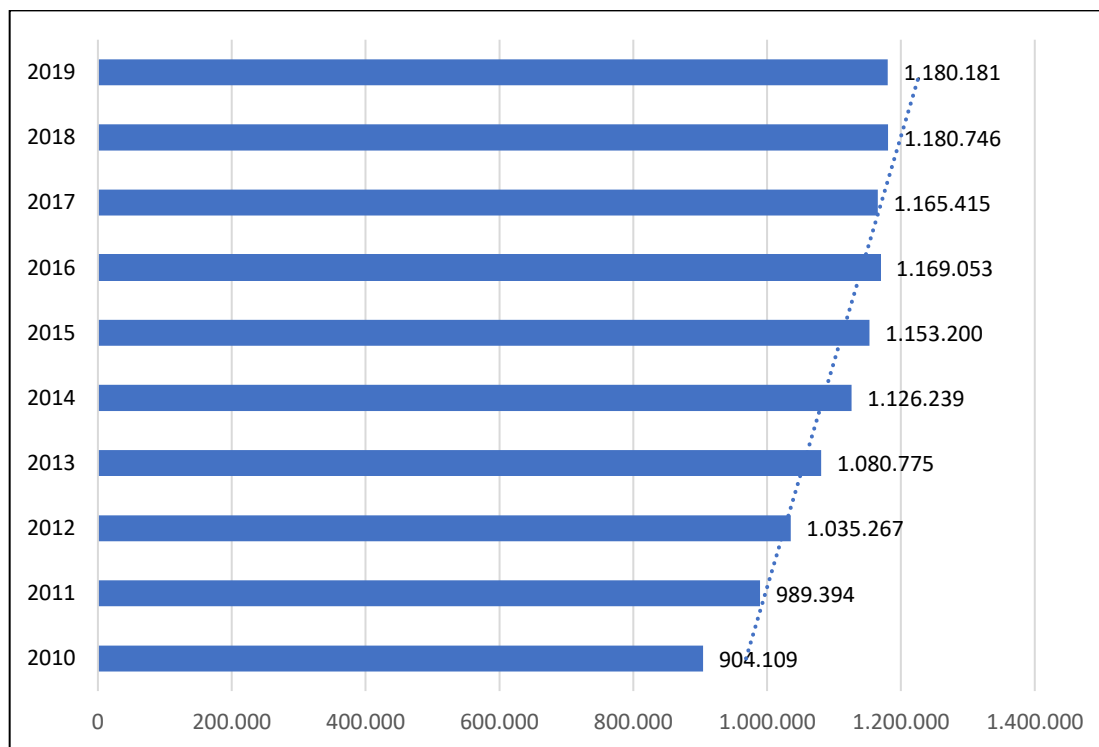
En relación al tamaño y crecimiento de los segmentos, se puede observar que:

a. Segmento 1. Estudiantes de pre y postgrado

De acuerdo a las cifras entregadas por el Consejo Nacional de Educación (Cned), la matrícula total de educación superior en 2019 correspondió a 1.180.181 estudiantes, de los cuales 668.854 corresponden a universidades; 377.467, a IP y 133.860, a CFT.

Considerando que en 2018 la matrícula total correspondió a 1.180.746, se observa una leve baja de 1% para el caso de las universidades y un 0,6% para el caso de los CFT. En el caso de los IP, hubo un aumento de 1,9% entre 2018 y 2019.

Figura 6. Tendencia Matrícula Total de Educación Superior, 2010 – 2017



Fuente: adaptado de los datos proporcionados por el Consejo Nacional de Educación.

b. Segmento 2. Inversores

- A nivel nacional, equivale al 25% de la población, representando a las clases alta y media-alta.
 - AB: corresponde al 1% de la población de país.
 - C1a: corresponde al 6% de la población de país.
 - C1b: corresponde al 6% de la población de país.
 - C2: corresponde al 12% de la población de país.

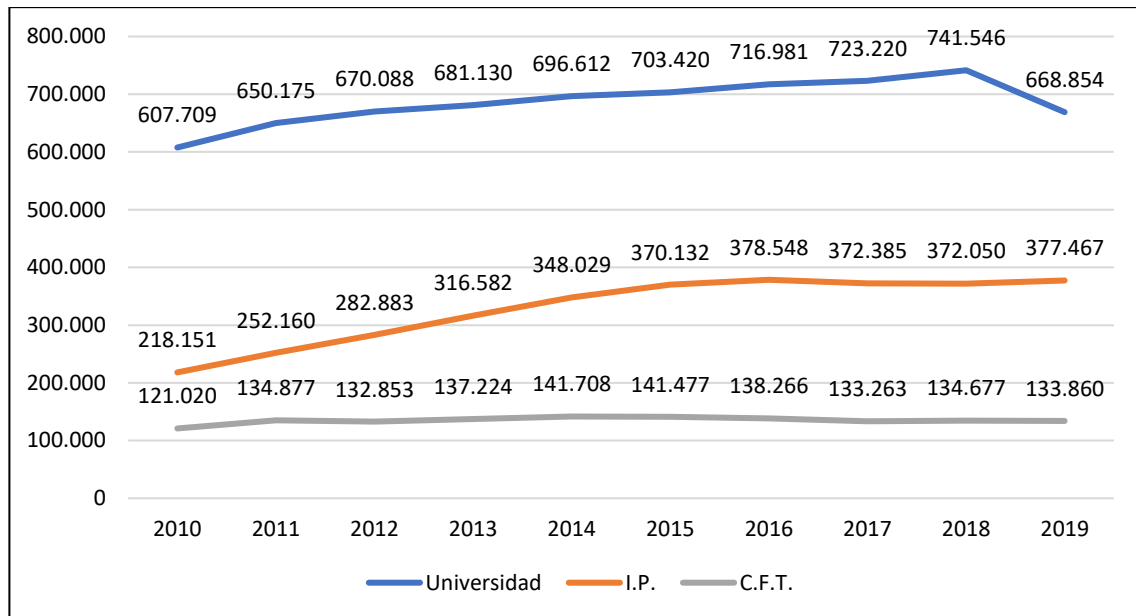
1.5.4. Tendencias del Segmento

a. Segmento 1. Estudiantes de pre y postgrado

En relación a las tendencias del segmento 1, se aprecia que entre 2018 y 2019 solo existió un crecimiento anual para el caso de los IP, cuyas matrículas pasaron de 0,1% a 1,5%. En el caso de las universidades y los CFT, la matrícula descendió un 9,8% y un 0,6%, respectivamente. A pesar de ello, al considerar al crecimiento anual compuesto de la matrícula total, se observa un

aumento de 1,1% en el caso de las universidades y los CFT, mientras que los IP lideran el incremento con un 6,3%.

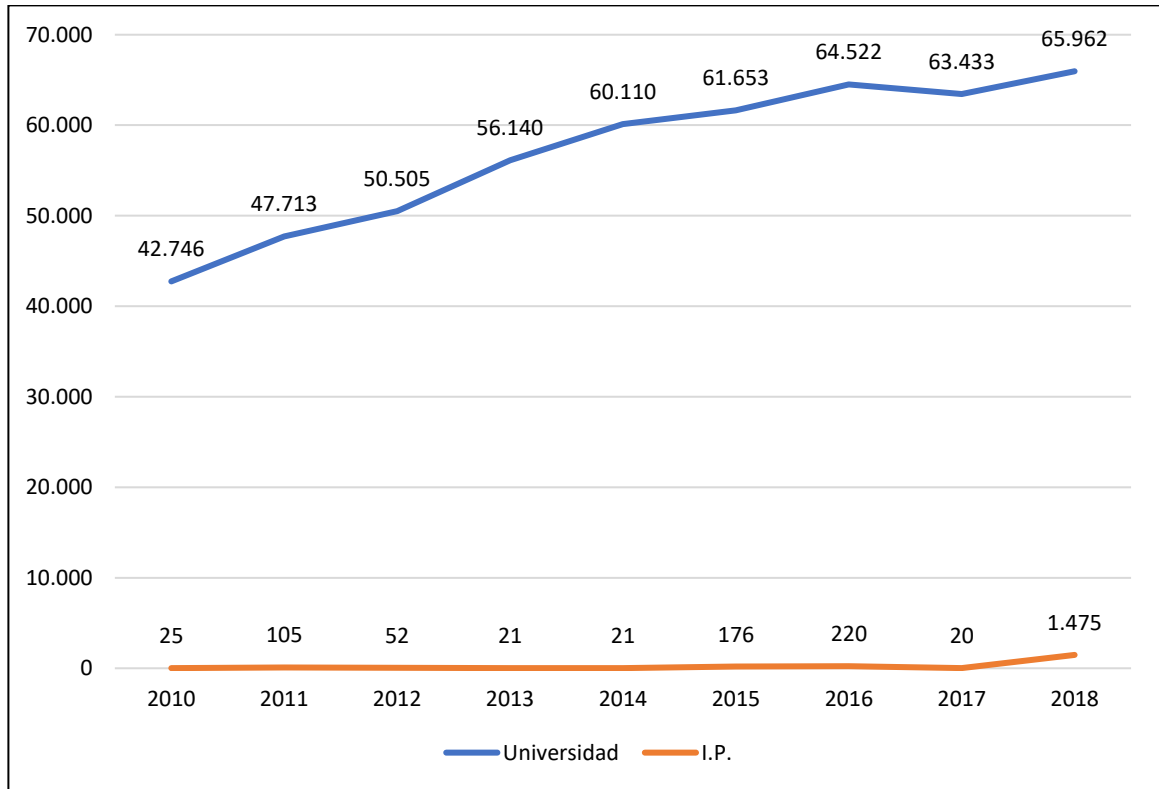
Figura 7. Tendencia matrícula total, 2010-2019



Fuente: adaptado de los datos proporcionados por el Consejo Nacional de Educación.

En el caso de las matrículas en programas de postgrado, la cifra pasó de 63.433 en 2017 a 67.437 en 2018, es decir, tuvo un crecimiento anual de 6,3% y un crecimiento anual compuesto de 8,7%.

Figura 8. Tendencia matrícula postgrados, 2010-2019



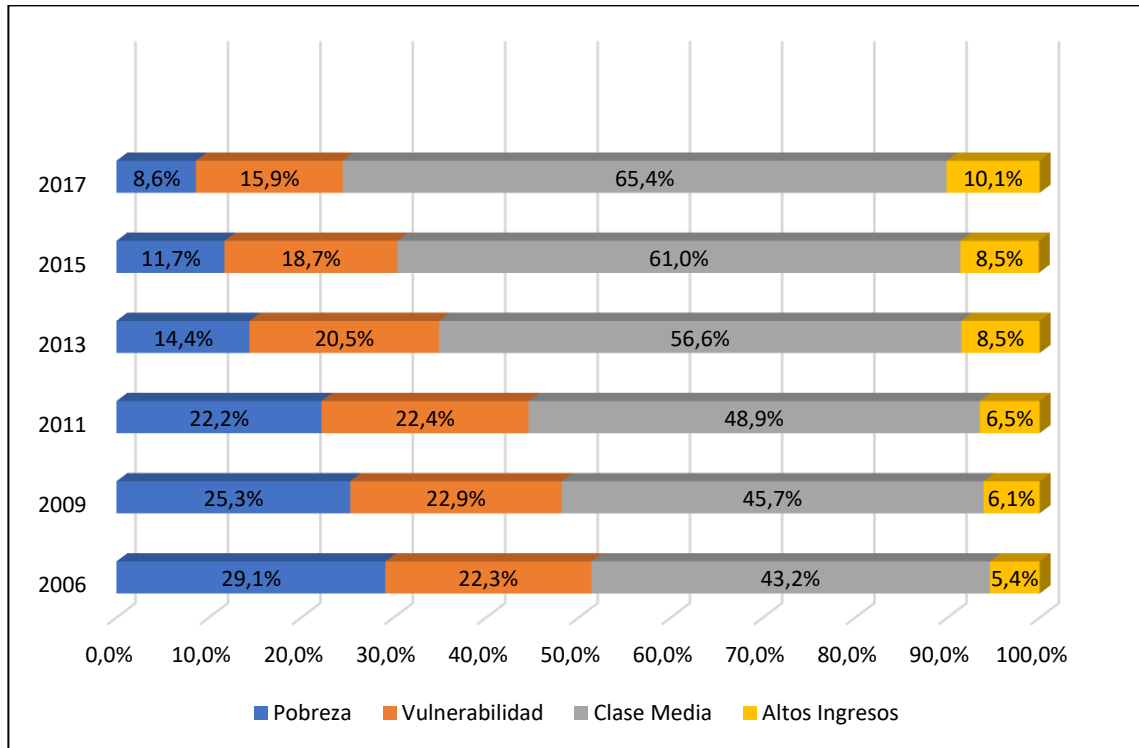
Fuente: adaptado de los datos proporcionados por el Consejo Nacional de Educación.

b. Segmento 2. Inversores

En el caso de los inversores, enfocados en los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1B y C2, Chile ha vivido un aumento de lo que se ha denominado la clase media típica, la que ha pasado de un 43,2% en 2006 a un 65,4% en 2017²⁰. Sin embargo, es importante considerar que las mediciones más recientes no han incorporado las nuevas metodologías de segmentación socioeconómica propuestas por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) en 2018, de forma que es probable que parte de la antigua clase media hoy se encuentre en los grupos socioeconómicos C1b e incluso C1a.

Figura 9. Evolución de la distribución de personas por grupos socioeconómicos, 2006-2017

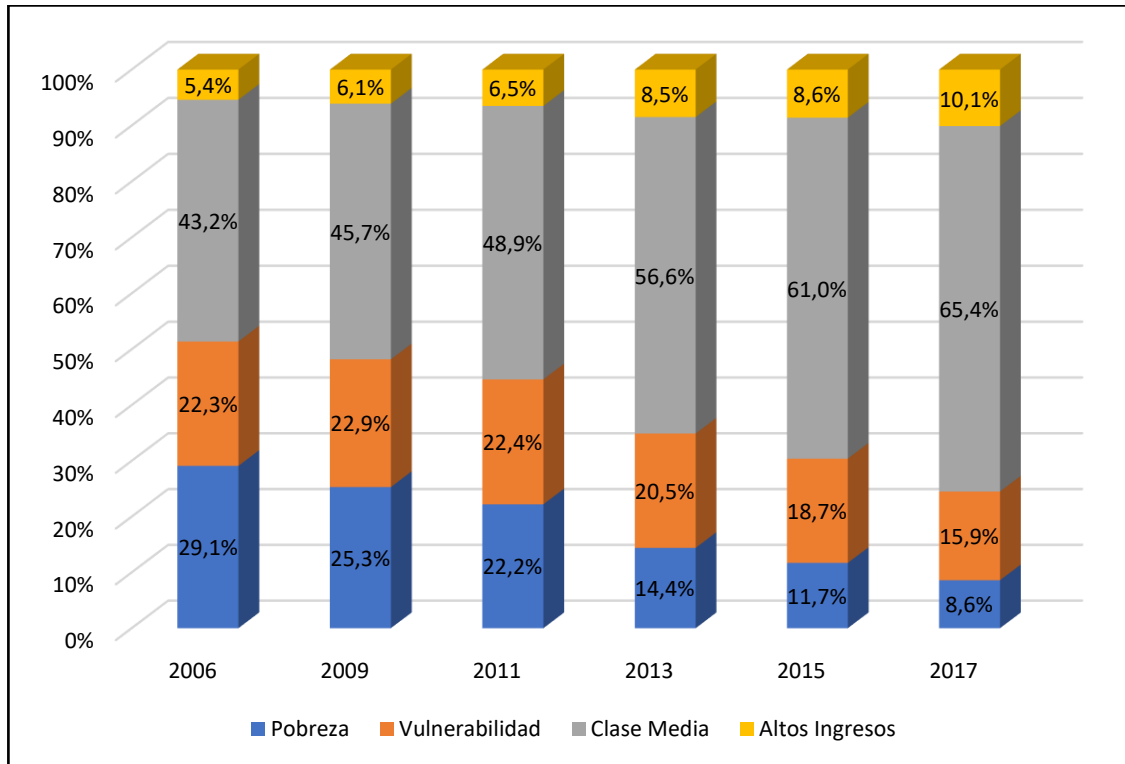
²⁰ LIBERTAD Y DESARROLLO. 2019. Hacia una definición de clase media en Chile. [en línea] <https://lyd.org/wp-content/uploads/2019/05/tp-1399-clase-media.pdf> [Consulta: 5 enero 2020].



Fuente: adaptado de ARZOLA, M.P. Y LARRAÍN, C. Hacia una definición y caracterización de la clase media en Chile.

Por otro lado, la clase alta pasó de un 5,4% en el 2006 a un 10,1% en el 2017, es decir, de acuerdo a la metodología basada principalmente en los resultados de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen), los hogares del grupo socioeconómico más alto de Chile se duplicaron. El incremento del 4,7% respondería principalmente al crecimiento económico que experimentó Chile en las últimas décadas.

Figura 10. Clasificación de hogares en los distintos grupos socioeconómicos, 2006-2017



Fuente: adaptado de ARZOLA, M.P. Y LARRAÍN, C. Hacia una definición y caracterización de la clase media en Chile.

1.6. Conclusiones del Diagnóstico Competitivo

Para concluir este apartado, se entregan algunas conclusiones respecto a los principales ejes de análisis:

En relación a la competencia, se observa que no existe un competidor directo que ofrezca los mismos servicios y asesorías a través de una multiplataforma a la que se pueda acceder desde cualquier dispositivo electrónico, ya que gran parte de la competencia indirecta se orienta mayormente a la entrega de financiamiento económico y no a las gestiones necesarias para la preparación e implementación de los proyectos de emprendedores. Por otro lado, si bien gran parte de las iniciativas públicas y privadas cuentan con plataformas digitales a las que se accede por computador, ni los fondos concursables estatales ni los financiamientos privados (programas de aceleración, financiamiento colaborativo y redes de inversionistas ángeles) poseen aplicaciones para móviles. En general, se trata de ejes de financiamiento que se presentan de forma separada, convirtiendo a EYES en una oportunidad de negocio capaz de integrar diferentes tipos de financiamiento en un solo lugar.

Finalmente, vinculado a los clientes, se aprecia que ambos segmentos, tanto el de los estudiantes universitarios de pre y postgrado como el de los inversores de los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 se halla en una tendencia positiva. A pesar de leves bajas en los primeros en los últimos dos años, la tendencia durante la última década ha sido efectiva. En el caso de los inversores, tanto las clases altas como medias-altas han aumentado en nuestro país, transformándose en potenciales clientes.

La industria del comercio electrónico crece a una tasa del 30 al 35%, lo que la hace muy atractiva. Las barreras de entrada demasiado altas ya disminuyeron y cada vez las demandas de los usuarios se incrementan de manera exponencial. Todos estos factores permiten que nuevos participantes deseen incursionar en la industria del *eCommerce*.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO

2.1. Descripción de la Empresa

Somos una empresa dedicada a ayudar a los emprendedores universitarios de pre y postgrados a conseguir financiamiento para sus proyectos por medio de una multiplataforma informática accesible desde cualquier dispositivo electrónico en que se reúnan emprendedores e inversionistas.

Buscamos satisfacer el mercado universitario y de profesionales por medio de la evaluación de sus planes de negocios y financieros y el segmento de los inversores poniendo a su disposición proyectos ya evaluados y listos para ser financiados.

La innovación tecnológica por medio de algoritmos e inteligencia artificial, además de nuestra participación en los proyectos presentados, permitirá tanto a los emprendedores como a los inversionistas hallar nuevas oportunidades de negocio.

2.1.1. Misión, Visión y Valores

2.1.1.1. Misión

La misión de EYES consiste en mejorar y liderar el mercado digital de financiamiento de emprendimientos universitarios por medio de la creación de un único espacio virtual en el que estudiantes universitarios de pre y postgrados se enlacen con inversores a través de tecnologías innovadoras y sustentables.

2.1.1.2. Visión

EYES aspira a transformar la forma y estilo de vida del mercado universitario y de profesionales en Chile a través de un método rápido, eficaz y, sobre todo, innovador, convirtiéndonos en los líderes de la digitalización financiamiento de proyectos universitarios y emprendimiento.

2.1.1.3. Valores

- **Creación de oportunidades**, ya que promovemos la persecución del propio camino de emprendedores aun cuando impliquen mayores exigencias.
- **Innovación**, pues como empresa avocamos a la mejora continua y la incorporación de nuevas tecnologías vinculadas a la aplicación de algoritmos e inteligencia artificial en la evaluación de proyectos.
- **Eficiencia**, pues el espacio virtual creado por EYES busca la optimización en el uso de los recursos de nuestros clientes.
- **Sustentabilidad**, pues la digitalización permite reducir el impacto al medioambiente por medio de la reducción de papel y la rapidez de los procesos.

2.1.2. Objetivo General y Objetivos Específicos

2.1.2.1. *Objetivo General*

Crear oportunidades para la innovación de manera eficiente y sustentable es el objetivo basal de EYES a través de su multiplataforma.

2.1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Entregar a nuestros clientes un servicio basado en tecnologías innovadoras y sustentables.
- Asesorar a nuestros clientes mediante el diseño y evaluación de planes estratégicos logísticos, financieros y de negocios, además del desarrollo de páginas web y app's móviles.
- Dar a nuestros clientes un método rápido y eficaz que les permita obtener financiamiento para sus proyectos.
- Generar una comunicación permanente y directa con nuestros clientes que permita lograr una fidelización.
- Priorizar la digitalización de los procesos con el fin de optimizar el acceso a financiamiento de nuestros clientes.

2.2. Descripción del Producto y/o Servicio

2.2.1. Job-to-be-Done

2.2.1.1. *Definición del segmento*

Para los fines de aplicación del Job-to-be-Done, se considerará el mercado del emprendimiento en Chile, de forma que el segmento con el que se trabaja corresponde a:

- **Estudiantes universitarios de pregrado:** corresponden a personas naturales de entre 18 a 25 años aproximadamente que se encuentran matriculados en carreras profesionales y/o técnicas en instituciones de educación superior, ya sean universidades, CFT e IP.
- **Estudiantes universitarios de postgrados (magíster o doctorado):** corresponden a personas naturales entre 25 años y 45 años que ya cuentan con un título profesional y se encuentran desarrollando sus estudios para alcanzar un nuevo grado académico, ya sea el de magíster o doctor.

2.2.1.2. Necesidades del segmento

Figura 11. Job-to-be-Done del segmento del mercado emprendedor

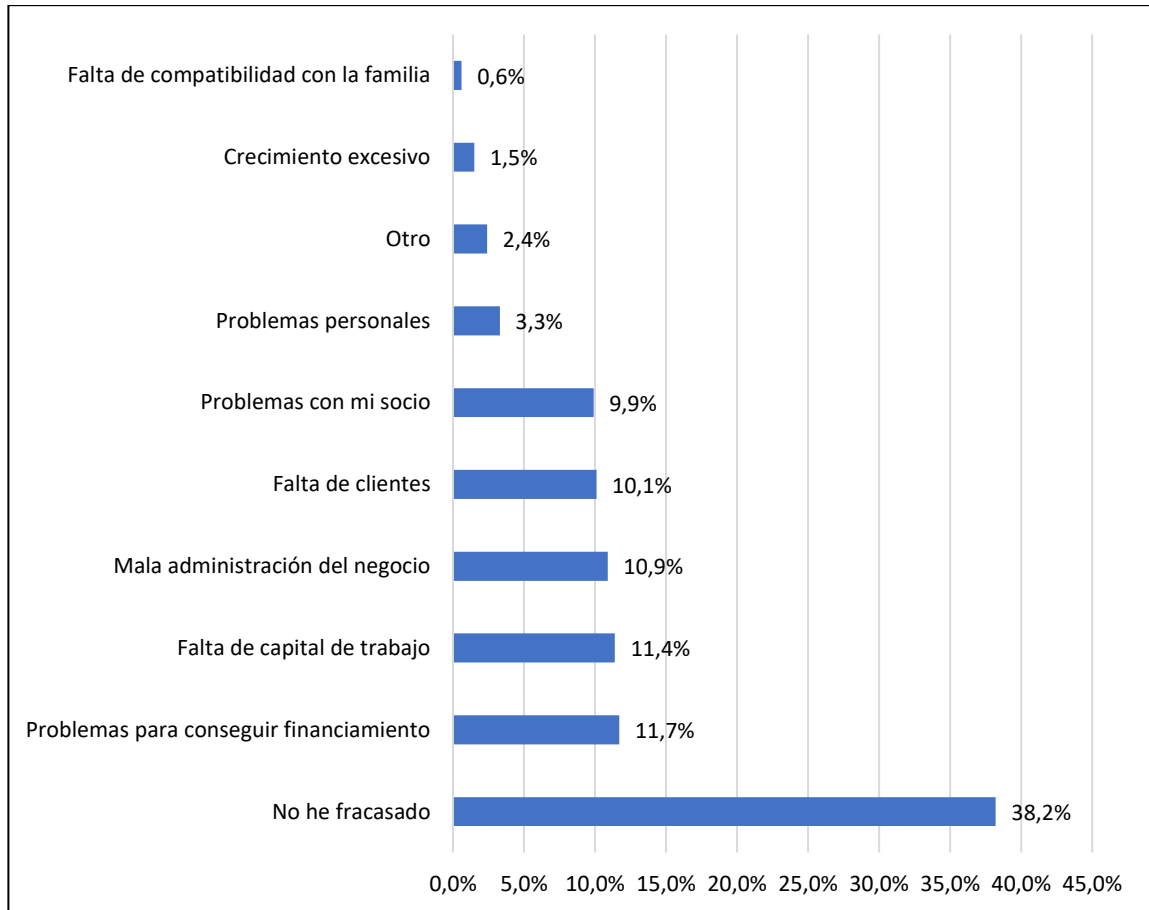
Los emprendedores buscan	desarrollar su carrera profesional	con una idea de negocio exitosa.
<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los emprendedores buscan desarrollar su carrera profesional con un emprendimiento.• No se emprende como una segunda oportunidad o a causa de cesantía.	<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los emprendedores tienen Educación Universitaria y Postgrados.• Profesionalización del emprendimiento en Chile.	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría en la planificación del proyecto.• Evaluación del proyecto.• Análisis y evaluación financiera del proyecto.• Obtención de financiamiento.

Fuente: elaboración propia.

En relación a los resultados esperados por los emprendedores, resulta interesante que un 61,8% dice haber fracasado en un negocio, mientras que solo 38,2% plantea no haber fracasado nunca. Estas cifras, como se aprecia a primera vista, reflejan que un gran porcentaje de emprendedores se enfrenta a diversos problemas ante de lograr su objetivo, es decir, desarrollar su carrera profesional por medio de una idea de negocio.

Al respecto, entre los motivos atribuidos al fracaso calificados como más importantes se encuentran problemas como la falta de capital de trabajo y financiamiento, la mala administración del negocio y la falta de clientes.

Figura 12. Motivos atribuidos al fracaso de emprendedores



Fuente: adaptado de ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Radiografía del emprendimiento en Chile 2019.

A los datos anteriores, de acuerdo a las encuestas aplicadas por la Asociación de Emprendedores de Chile (Asech) a sus socios, se suman los elementos que más dificultan el emprendimiento en Chile. El primero de ellos corresponde a “Las alternativas de financiamiento” con un 44,5%, seguido por “La estructura tributaria para las pequeñas empresas” con un 31,3% y “El atraso en el pago acordado a proveedores” con un 13,4%.

Los antecedentes previos permiten vislumbrar cuáles son las necesidades del segmento de mercado emprendedor, las que pueden dividirse en las dimensiones funcional, social y emocional.

Figura 13. Necesidades del segmento de mercado emprendedor

Funcional	Social	Emocional
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir alternativas de financiamiento. • Mantener capital de trabajo. • Buena administración del negocio: logística y financiera. • Mejor estructura tributaria para pequeñas empresas. • Conseguir clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con la familia. • Buenas relaciones con socios y equipo de la empresa-emprendimiento. • Vinculación entre emprendimiento y carrera profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de desarrollo profesional exitoso.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.3. Satisfacción de las necesidades del segmento

En el mercado del emprendimiento existen diversas soluciones vinculadas al comercio electrónico que buscan satisfacer algunas de sus necesidades expuestas de forma específica. Como se ha indicado, existen variados fondos públicos y privados como alternativas de financiamiento, sin embargo, en estos casos los emprendedores deben pasar por procesos de selección con altos índices de competitividad, existiendo, por ende, una considerable probabilidad de no ser seleccionados. Así, no solo pierden la opción de contar con recursos económicos, que es una de las mayores dificultades que presenta el ecosistema emprendedor, sino también recursos logísticos como la facilitación de espacios físicos, las inversiones, el coaching o el acceso a redes de contactos.

En estos casos, cuando los proyectos no son acogidos, ¿qué posibilidades tienen de conseguir recursos económicos para, luego, pagar labores como asesorías de planificación, evaluación y análisis financiera,

estrategias de marketing o desarrollo de páginas web? En términos reales, poco probable. Existen aplicaciones como *Slack* que permiten crear un canal para cada conversación y compartir archivos dentro de una pequeña empresa, o *99designs*, que es útil para contratar a un diseñador con miras a crear un logo o la etiqueta de un nuevo producto; sin embargo, no existe una aplicación que, por un lado, permita a los emprendedores presentar sus proyectos a una amplitud de inversores y, por otro, los asesore en análisis y evaluación de proyectos, análisis financiero y desarrollo de aplicaciones web y móvil.

Esto, pues el análisis y evaluación de los proyectos en aspectos logísticos y financieros no solo da mayor seguridad a los inversionistas, sino también permite reducir la incidencia de factores del fracaso como la mala administración del negocio, la falta de capital de trabajo o la falta de clientes. Todos son elementos que, mientras mejor pensados y planificados estén, tendrán mejores resultados.

Así, el objetivo de EYES es resolver el principal *job* que tienen los emprendedores, es decir, conseguir financiamiento y lograr que una idea innovadora quede solo en eso: una idea. Crear oportunidades para la innovación de manera eficiente y sustentable es el objetivo basal de EYES a través de su multiplataforma.

2.2.2. Descripción de los tipos de cliente

2.2.2.1. Emprendedores estudiantes y profesionales

Corresponden a estudiantes de pre y postgrados de universidades, CFT e IP sin distinción de edad, sexo ni condición socioeconómica. Si bien comparten estas características, existen diferencias en sus perfiles.

En primer lugar, los estudiantes universitarios de pregrado son jóvenes de entre 18 a 25 años aproximadamente que corresponden a **Clientes Innovadores** y de adopción temprana, es decir, se caracterizan por tomar riesgos, ser entusiastas de la tecnología, perseguir sus sueños y no temerle al fracaso. Por ello, poseen una alta tolerancia al riesgo, la incertidumbre y la ambigüedad, pues suelen ser iniciadores del cambio.

En cambio, los estudiantes universitarios de postgrados sean magísteres o doctores, corresponden a adultos jóvenes mayores a 25 años que ya cuentan con un título profesional y se encuentran desarrollando sus estudios para alcanzar un nuevo grado académico. Estos, que en términos generacionales equivalen a la “Generación Y” o *Millennials*, pueden describirse como **Clientes**

de Adopción Temprana, pues son visionarios y se adecuan rápidamente al cambio después de cierta deliberación y análisis, además de preferir la eficiencia por medio del testeo de nuevas ideas de manera cuidadosa. Esto coincide, también, con el perfil actual de los emprendedores en Chile, ya que la edad promedio descendió de los 55 años en 2001 a los 35 años en 2018 (Corfo, 2019).

2.2.2.2. Inversionistas

Consisten en personas naturales y jurídicas que se encuentren en la búsqueda de proyectos de negocio innovadores, asesorados y rentables para sus capitales. Si bien comparten algunas características con los Clientes Innovadores y de Adopción Temprana, se trata más bien de **Clientes de Mayoría Temprana**, es decir, prácticos. Esto implica que aceptan el cambio, pero después de cierta deliberación y análisis, evaluando las ventajas y desventajas de los productos y/o servicios, lo que coincide con el perfil de los inversionistas.

Como referencia, se puede tomar en cuenta el perfil del inversionista *crowdfunding* chileno que concuerda con personas naturales e inversionistas institucionales sofisticados, generaciones nuevas, jóvenes y con una conexión sólida adaptada a las distintas plataformas digitales, rondando una edad promedio de 39 años y con intereses orientados hacia las instituciones y alto patrimonio (FinteChile y EY, 2019). Estos inversionistas, además, se dedican a la inversión de capitales en emprendimientos, pequeñas y medianas empresas (Pymes), buscando financiar el desarrollo y el crecimiento de estas, además de generar buenos retornos. De acuerdo a Juan Cortés, director de inversiones de Cumplo, una de las empresas más grandes de la industria del *crowdfunding*, “el acceso fácil, simple, transparente y rápido, es lo que buscan los nuevos inversionistas” (Entel, 2019).

En general, analizando este tipo de clientes, se pueden calificar desde los inversionistas audaces a los inversionistas moderados. Los primeros, por lo general jóvenes que cuentan también con solidez económica y con ingresos de moderados a altos, suelen ser personas solteras o aún sin hijos, de entre 30 y 40 años de edad. Los segundos tienen a ser cauteloso con sus decisiones, pero también toman riesgos, si es necesario, con el objetivo de maximizar sus ganancias. Muchas veces se trata de una persona con ingresos estables, que pueden ser de moderados e incluso altos.

2.2.3. Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes

En relación a la captación de clientes, EYES utilizará el modelo Freemium, que se define como un producto o servicio que ofrece de manera gratuita un servicio básico y que después ofrece todo tipo de añadidos y variables con micropagos o suscripciones para acceder al contenido más avanzado, en lo que se denomina una versión Premium.

Lo anterior a causa de que, como bien es sabido, se busca “engancha” a los nuevos clientes de la multiplataforma EYES. Para esto, los emprendedores podrán colgar gratuitamente en el sistema sus proyectos de emprendimientos y acceder a la lista de inversionistas potenciales, pero sin contar con el análisis y la evaluación logístico y/o financiera de la empresa. Para lograr estas asesorías y, por ende, tener mayores posibilidades de ser seleccionados por un inversor, tendrán que acceder a la versión pagada.

2.3. Generación del Modelo de Negocio

EYES busca ofrecer una multiplataforma con el fin de que los emprendedores estudiantes de pre y postgrados consigan financiamiento por medio de proyectos ya analizados y evaluados a través de las redes sociales y las app’s que ofrecen los servicios de descarga, generando ingresos por medio de las versiones premium y la participación en los proyectos seleccionados por EYES.

Si bien se usará el modelo Freemium para la captación de clientes, esto no garantiza la fidelización de los mismos, de forma que el modelo de negocio se basará en la ventaja competitiva externa que posee EYES, es decir, enfatizando la propuesta de valor para los clientes, tanto emprendedores como inversores.

La diferenciación se basará, por una parte, en la optimización de los procesos de demanda y oferta de financiamiento a través de un espacio virtual donde tanto emprendedores como inversores se conecten y, por otra, en la comunicación ágil y directa con todos clientes.

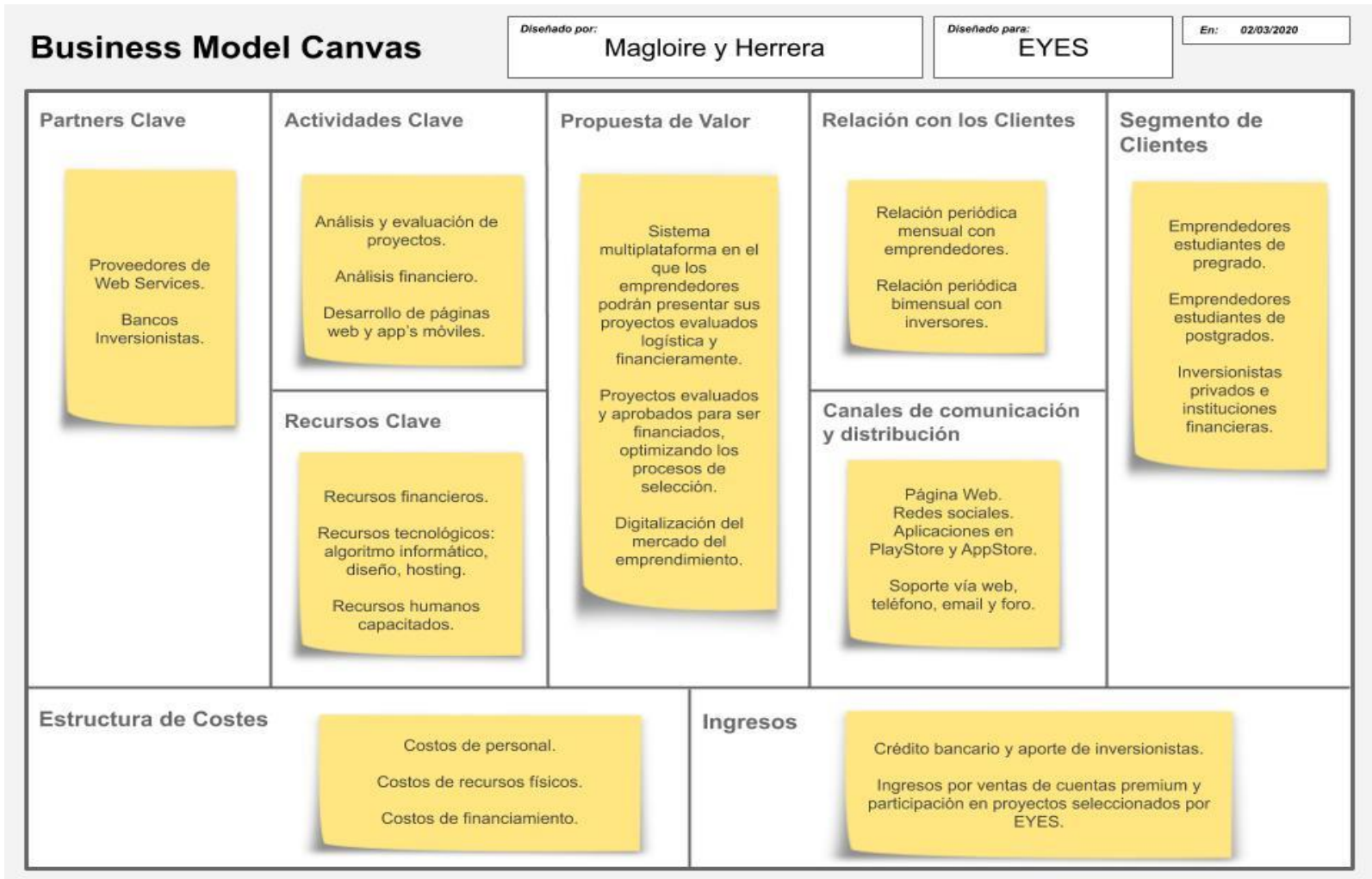
Esto último, una vez que EYES esté en el mercado, permitirá generar una retroalimentación con el fin de entender y aplicar los ajustes necesarios para reforzar o modificar el modelo de negocio y remarcar el valor añadido de la multiplataforma. Por otro lado, esto permitirá decidir si la estrategia de diferenciación mediante atributos como la integración de servicios digitales y la sustentabilidad son capaces de posicionar la marca EYES.

2.3.1. Definición de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de EYES se apoya en las cualidades distintivas del servicio que ofrece a los clientes, ya que mediante algoritmos tecnológicos permite al primer segmento de los clientes -emprendedores- conectarse con el segundo segmento de clientes -inversores-, presentándoles proyectos ya analizados y evaluados que optimizan los procesos de selección de estos últimos y amplían las probabilidades de obtener financiamiento para los primeros, que es una de las mayores necesidades de los clientes-emprendedores que buscan desarrollar su carrera profesional u observan una oportunidad de negocio en el mercado.

Esto, por una parte, permitirá a EYES obtener mejores resultados, ya que, como se ha indicado, actualmente no existe un competidor directo que entregue los mismos servicios. Por otra, se transforma en una ventaja sostenible en el tiempo que, aunque pueden imitar competidores potenciales, nunca será exactamente igual, ya que toda la competencia indirecta entrega recursos económicos mediante concursos públicos o privados.

2.3.2. Business Model Canvas



2.3.3. Identificación del Satisfactor de Necesidad

Tomando en cuenta las necesidades ya descritas de los clientes-emprendedores, el satisfactor de necesidad que se complace es aquel de mayor importancia de tipo funcional: **conseguir alternativas de financiamiento** sin necesariamente pasar por un proceso de selección con altos índices de competitividad.

Por otro lado, a esto se suma que los servicios que ofrece EYES en su versión premium atienden y contribuyen, a mediano y largo plazo, a satisfacer otras necesidades funcionales que poseen los clientes-emprendedores: la buena administración del negocio logística y financieramente, la captación de clientes y la mantención del capital del trabajo.

2.3.4. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada corresponde al modelo Freemium, pues con esto se entregará una posibilidad real a los emprendedores para que consigan financiamiento a sus proyectos, pues esto permite asegurar la necesidad de crear y mantener un volumen importante de usuarios que permita sostener al porcentaje de clientes Premium que comenzará en la etapa de crecimiento.

2.3.5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de EYES corresponde al modelo Premium, ya que a través de este se podrá generar rentabilidad por medio de las asesorías contratadas por los clientes que busquen tener mayores oportunidades de ser seleccionados por los inversores.

A lo anterior, a su vez, se debe añadir la estrategia de precios para paquetes de servicios contratados que permitirán entregar un trato diferenciado a aquellos clientes que decidan expandir sus posibilidades de financiamiento.

2.3.6. Estrategia de expansión

La estrategia de expansión de EYES se basa en la comunicación periódica de la empresa con sus clientes y en la eficiencia y rapidez de los servicios entregados, ya que esto generará una fidelización que será la capaz de generar rentabilidad mediante la participación de un porcentaje de los proyectos que logren ser seleccionados.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Investigación de Mercado

3.1.1. Definición de objetivos de la investigación

Antes de planificar y ejecutar un adecuado plan de marketing que permita posicionar la marca EYES, es necesario realizar la investigación de mercado cuyos objetivos, en este caso, son:

- Conocer las principales necesidades del público objetivo de EYES.
- Conocer las percepciones sobre los servicios de asesoría ofrecidos para los proyectos de emprendimientos.
- Determinar los distintos niveles de importancia que el público objetivo de EYES atribuye a los servicios que ofrecerá la plataforma.
- Identificar las intenciones de compra del público objetivo de EYES.
- Clasificar y analizar la información recopilada sobre el público objetivo de EYES con el fin de planificar y ejecutar un adecuado plan de marketing para la multiplataforma ofrecida por EYES.

3.1.2. Selección y establecimiento de diseño de la investigación

La investigación de mercado inicia de la definición del problema que concierne a las necesidades específicas de los 195 años con miras a conocer cuáles son los servicios que requieren mayor atención.

Por ello, el principal problema que se necesita dilucidar se refiere a qué tan probable es que los emprendedores estén dispuestos a pagar por servicios de asesoría como la planificación y evaluación logística y financiera, ya que es mediante estos servicios que EYES busca generar rentabilidad. Esto, pues, como se ha explicado, la captación de clientes se realizará mediante el modelo Freemium, ofreciendo de manera gratuita la “vitrina” para sus proyectos de emprendimiento como servicio básico, pero añadiendo el análisis y la evaluación logística y/o financiera por parte de EYES como servicio premium. Si bien es conocido que una de las mayores dificultades de los emprendedores en Chile corresponde a la obtención de financiamiento, lo relevante para esta investigación es conocer qué tan dispuestos están a contratar servicios de asesoría con el fin de obtener mayores probabilidades de éxito.

Por ello, la investigación de mercado será de tipo no experimental cuantitativa y de carácter concluyente descriptiva, pues se tiene como información inicial la reunida durante la investigación exploratoria realizada en los capítulos previos. La selección de este diseño se debe a que, por una parte, ayudará a tomar mejores y más informadas decisiones respecto de los atributos a posicionar en el plan de marketing y, por otra, permitirá “comprobar” lo que opinan los consumidores de acuerdo a los datos recabados en el Diagnóstico Competitivo.

3.1.3. Determinación y diseño de instrumentos de medición

El instrumento de medición consistirá en el método de encuesta transversal, específicamente con un cuestionario electrónico autoadministrado por la herramienta gratuita Formularios de Google, ya que esta facilita la realización del estudio abarcando a un mayor número de personas de manera más expedita y permite recolectar una mayor cantidad de cada individuo aplicándolo a diferentes contextos en un menor período.

El cuestionario se aplicará de manera online con el fin conocer las principales necesidades específicas, percepciones sobre el mundo del emprendimiento e intenciones de compra del público objetivo de EYES, pues con esta información será posible establecer una mejor estrategia de marketing que releve los aspectos más importantes de los servicios para los potenciales clientes. Para su detalle, ver Anexo 1.

El instrumento de medición, en específico, posee un total de 12 preguntas cerradas divididas de la siguiente forma:

- 2 preguntas factuales enfocadas en información personal, específicamente el rango etario y el nivel educacional.
- 10 preguntas sobre estados subjetivos que buscan determinar la predisposición subjetiva de los encuestados respecto al mercado y las asesorías para proyectos de emprendimiento.
 - 1 pregunta que permite seleccionar si el encuestado corresponde o no a un emprendedor, con el fin de recopilar información útil que realmente corresponda a la muestra representativa seleccionada.

- 1 pregunta enfocada en las razones para emprender que busca corroborar los datos recopilados por medio de otros estudios.
- 2 preguntas dedicadas al mercado del emprendimiento en Chile con el fin de conocer las dificultades del área y las percepciones de los encuestados.
- 6 preguntas vinculadas a los servicios de asesoramiento como los que entrega EYES mediante su multiplataforma y sus niveles de importancia.

3.1.4. Determinación de la Muestra

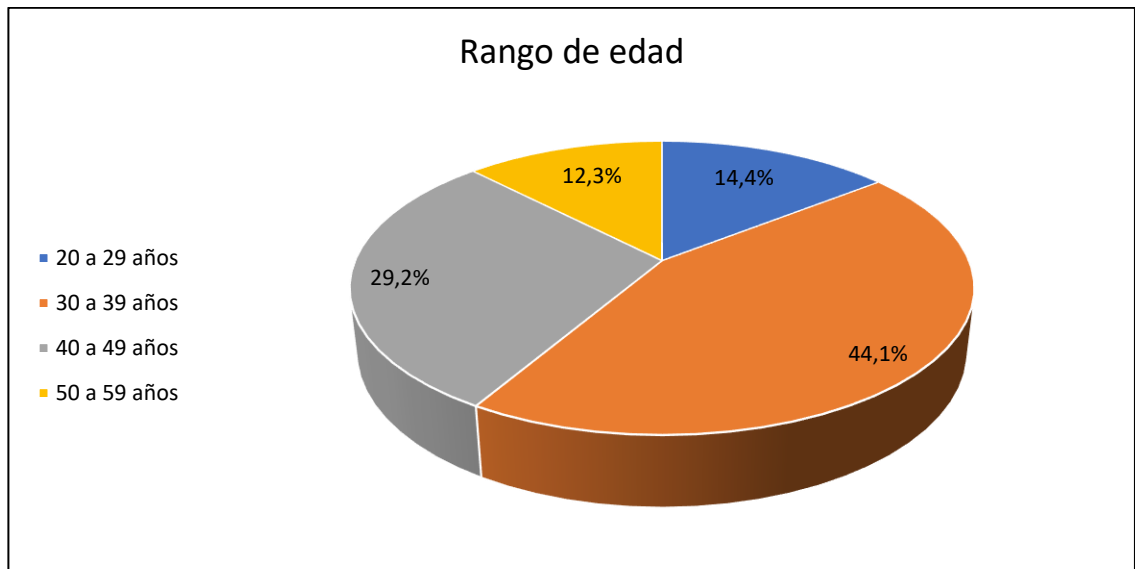
Considerando el mercado del emprendimiento y la investigación exploraciones, se usará un tipo de muestre no probabilístico por conveniencia.

3.1.5. Recolección de datos

Para la recolección de datos, se aplicó la encuesta titulada “Emprendimiento” de manera digital que respondió un total de 195 personas, cuyo cuestionario fue enviado vía correo electrónico y aplicado en dos ocasiones: entre los días 24 y 31 de mayo de 2020, y entre los días 15 y 22 de junio de 2020 con el fin de obtener un mayor número de encuestados.

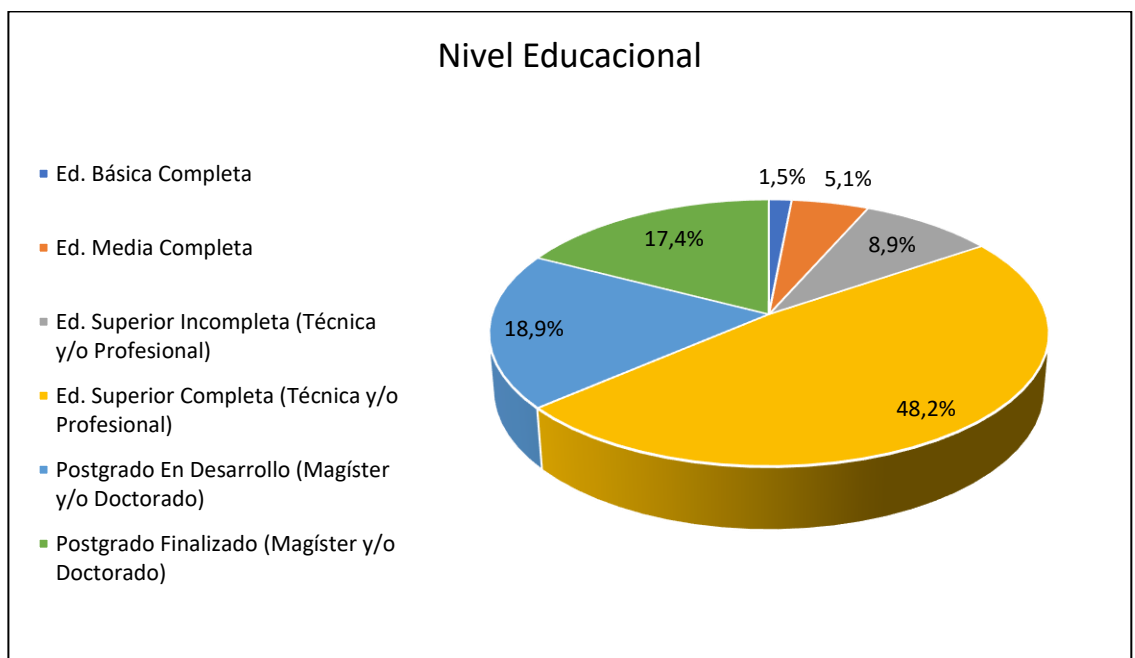
A continuación, se presentan gráficamente los datos primarios recopilados de las 12 preguntas del cuestionario del método encuesta.

Figura 14. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Rango de edad



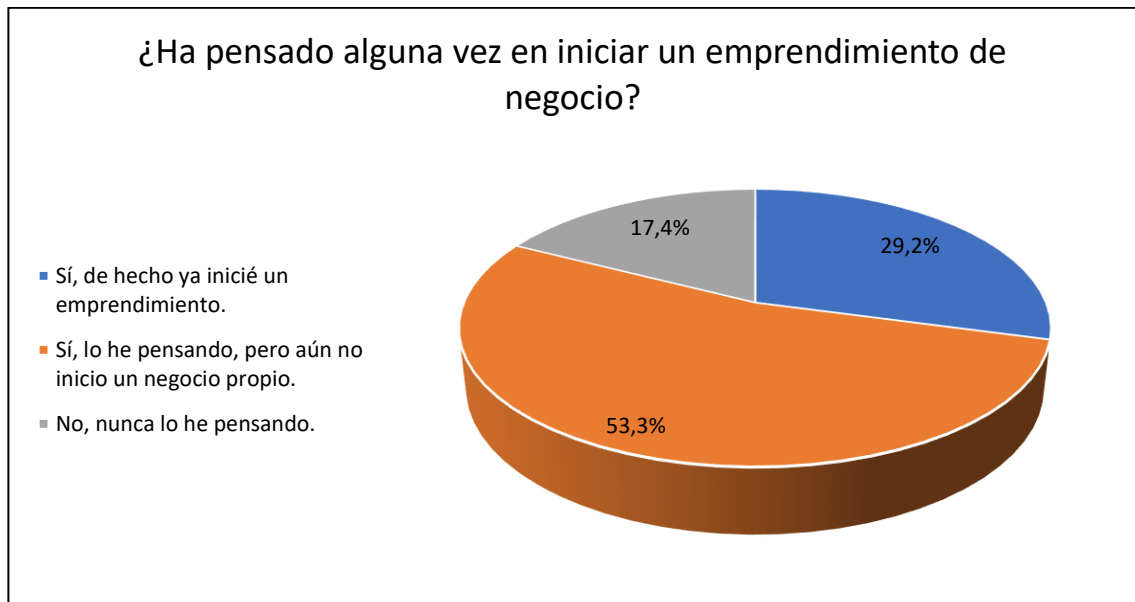
Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Nivel Educativo



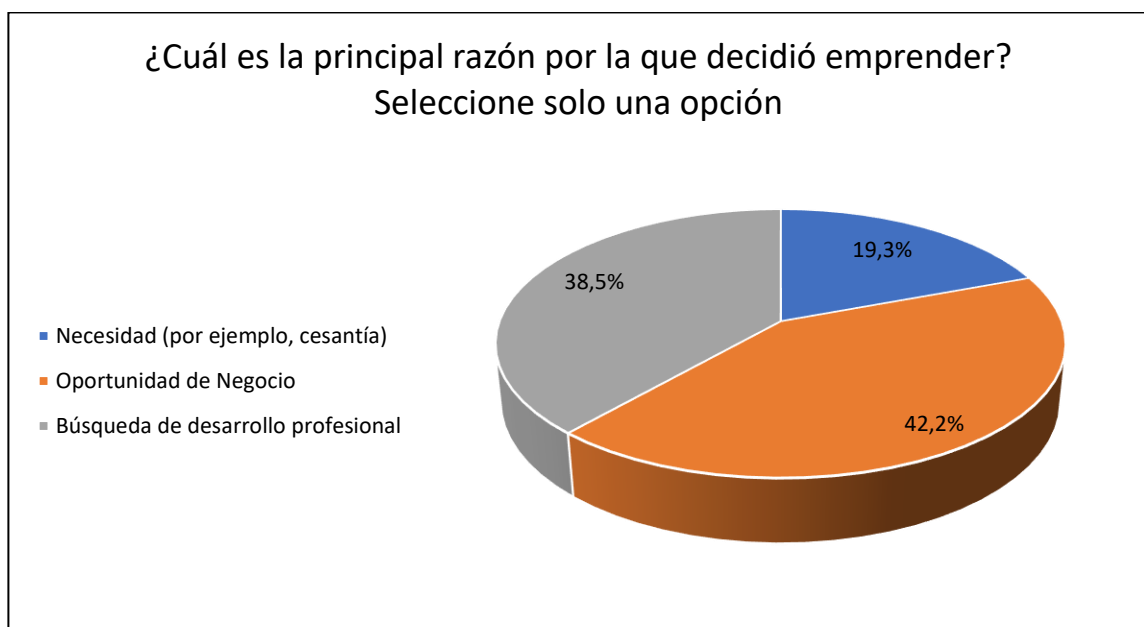
Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Información Personal, Cohorte Emprendedores



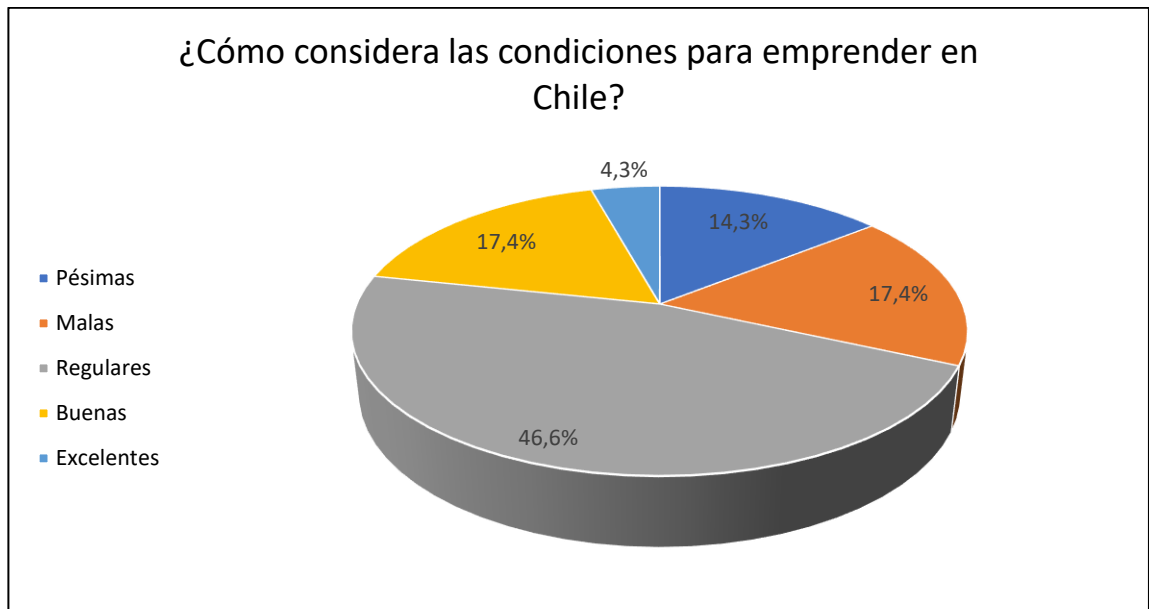
Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, ¿Cuál es la principal razón por la que decidió emprender?



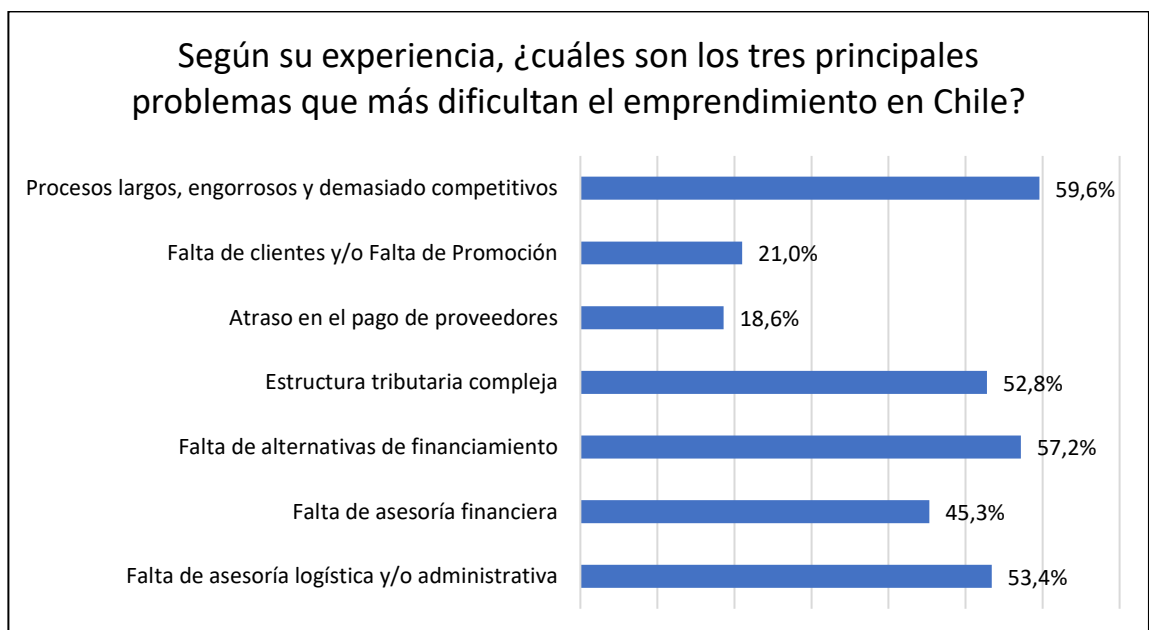
Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, ¿Cómo considera las condiciones para emprender en Chile?



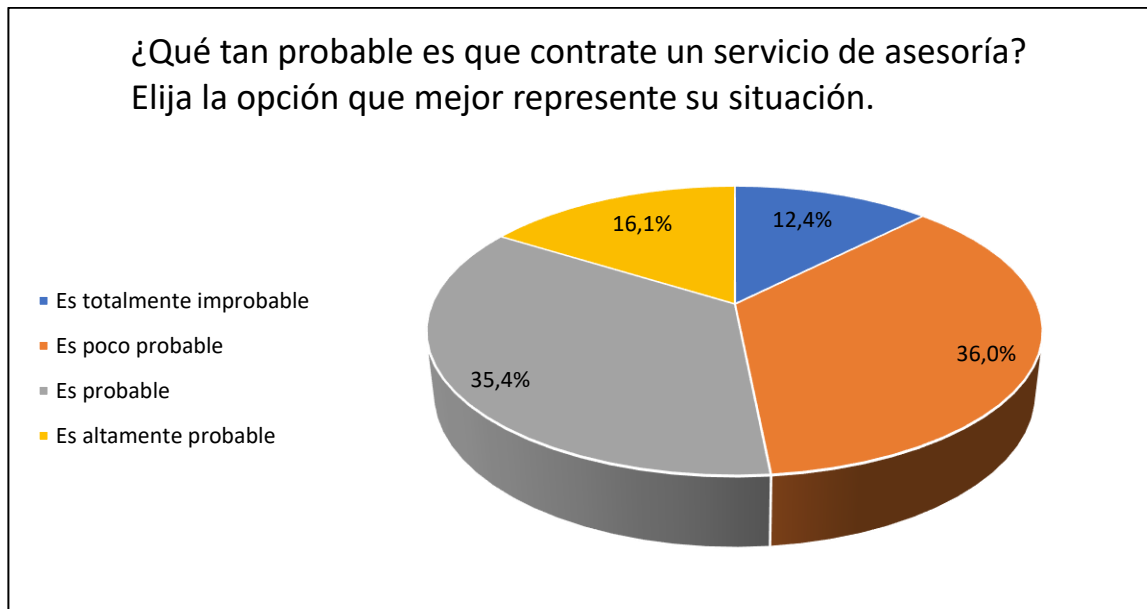
Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Principales problemas que dificultan el emprendimiento en Chile



Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Probabilidad de contratar servicios de asesorías para emprender



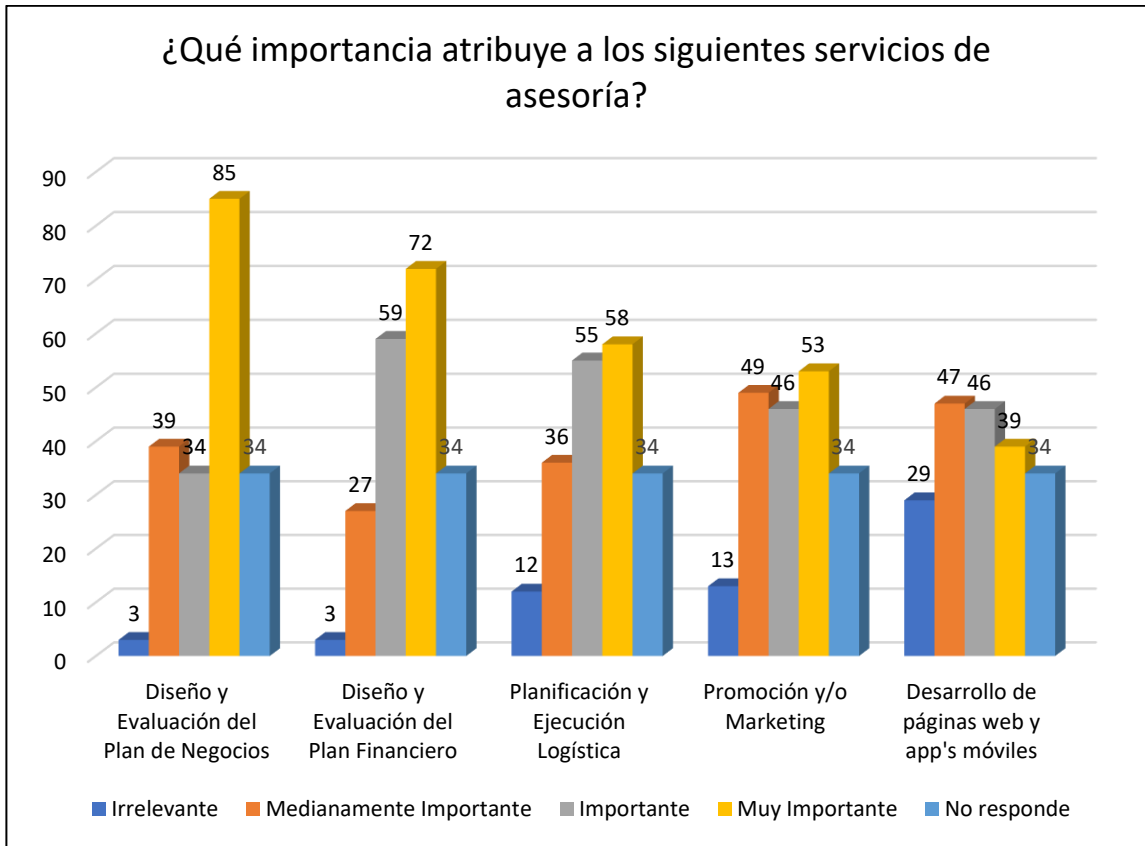
Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Servicios de asesorías más relevantes para conseguir financiamiento



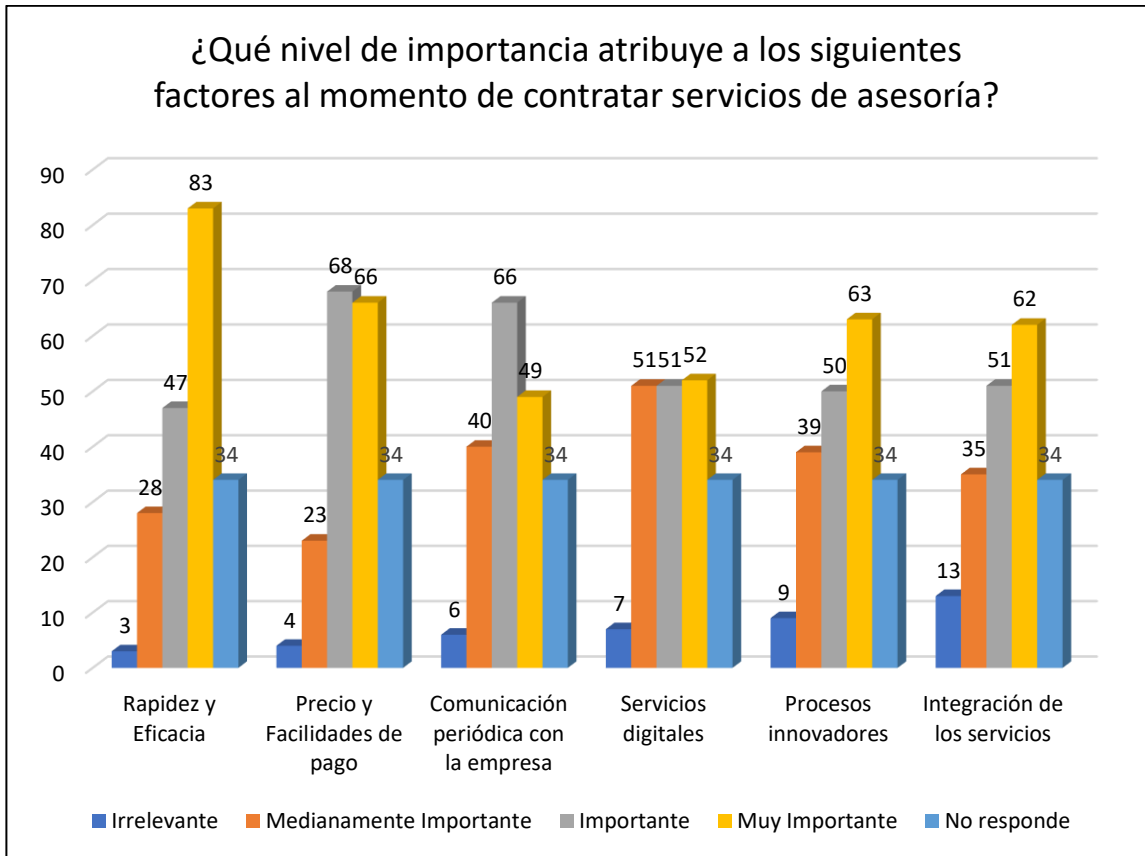
Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Importancia de los distintos tipos de asesorías



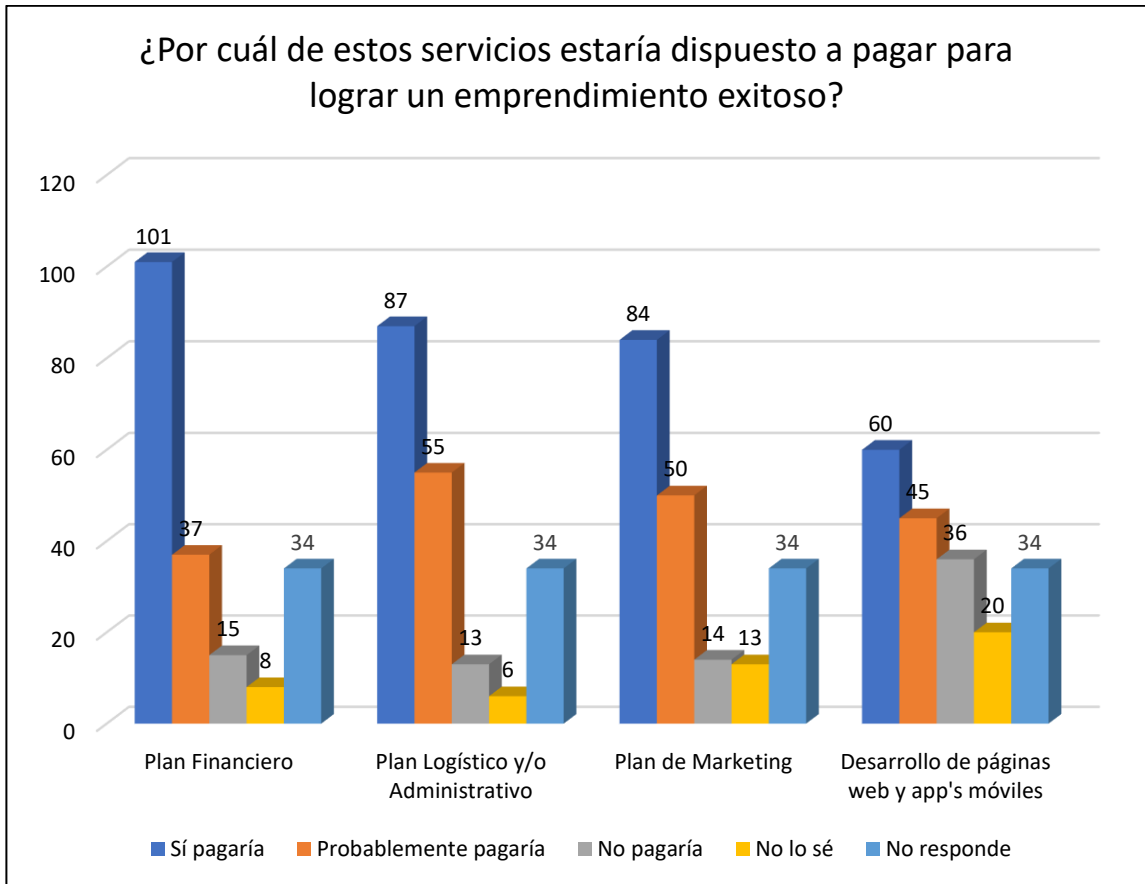
Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Niveles de importancia de factores en la intención de compra de servicios de asesoría



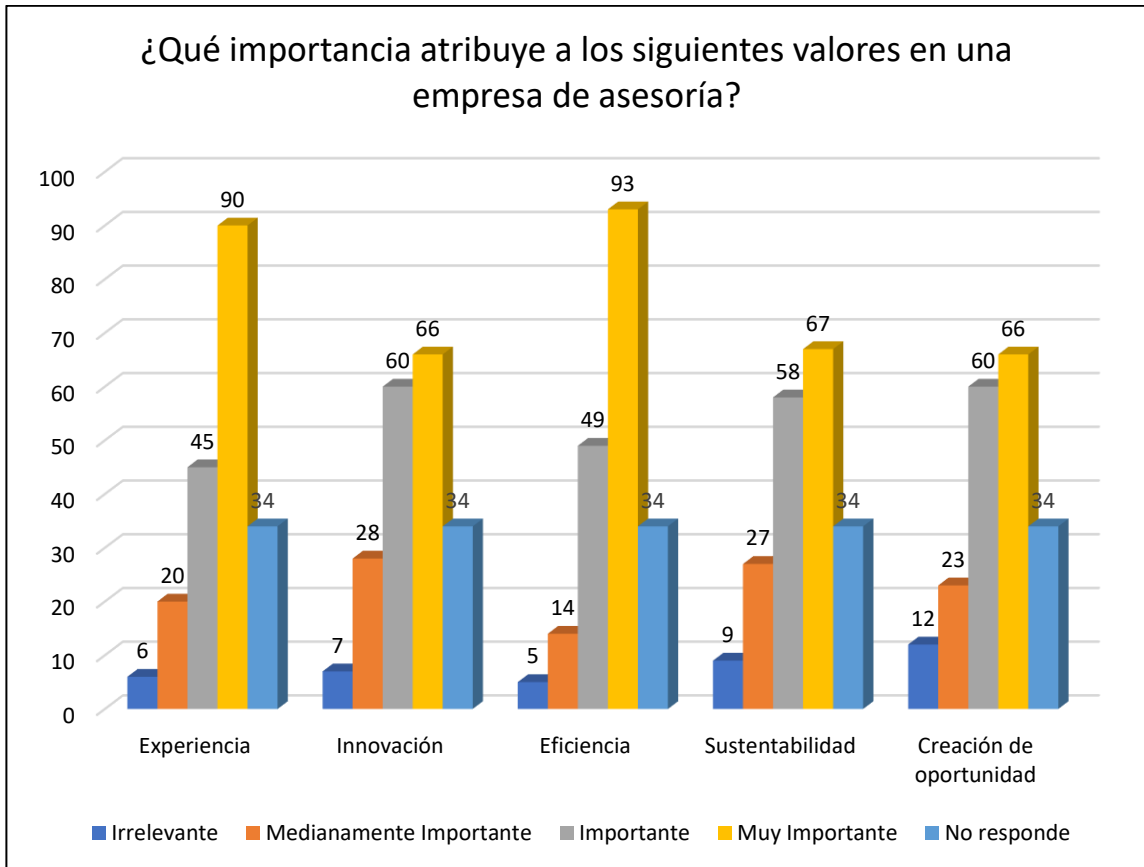
Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Servicios por lo que se estaría dispuesto a pagar para lograr un emprendimiento exitoso



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, Importancia atribuida a los valores en una empresa de asesoría



Fuente: elaboración propia.

3.1.6. Análisis de datos

En relación al análisis de datos recogidos a través de la Encuesta de Mercado “Emprendimiento”, se pueden observar varias tendencias que confirman la información recopilada durante el proceso de investigación previo.

En primer lugar, se observa que la mayor parte de los encuestados, un 44,1%, corresponde al rango etario de entre 30 a 39 años, coincidiendo con la edad de la mayoría de los emprendedores del país, seguido por el rango de edad de 40 a 49 años con un 29,2%. Esta información permite obtener una mirada más certera respecto al público objetivo de EYES, pues si se suman aquellos que se encuentran entre 20 a 29 edad, equivalente al 14,4%, se obtiene que un total de 87,7%. Al respecto, solo un 12,3% integra el mayor rango de edad, entre 50 y 59 años.

Por otro lado, en torno al nivel educacional, solo un 6,6% corresponde a quienes poseen Educación Básica o Media Completa (1,5% y 5,1%, respectivamente), mientras que un 93,4% corresponde a personas con una Carrera Técnica o Profesional y un Postgrado, ya sea finalizado o en desarrollo. Esta cifra, que se calcula sumando los porcentajes de la Educación Superior Incompleta (8,9%), Completa (48,2%), Postgrados en Desarrollo (18,9%) y Postgrados Finalizados (17,4%) permite entregar mayor credibilidad y soporte a las respuestas obtenidas mediante la encuesta aplicada.

Entrando en el análisis de los datos más relevantes, se aprecia que la gran mayoría ha pensando en iniciar un emprendimiento de negocio, pues ante la pregunta “¿Ha pensado alguna vez en iniciar un emprendimiento de negocio?”, un 53,3% seleccionó la opción correspondiente a “Sí, lo he pensando, pero aún no inicio un negocio propio” y un 29,2% optó por la opción “Sí, de hecho ya inicié un emprendimiento”. Si se suman ambas respuestas, se obtiene que un 82,5% de la muestra se perfila como potencial cliente de EYES, mientras que solo un 17,4% nunca ha pensando en iniciar un emprendimiento propio. Este último porcentaje correspondió a 34 encuestados que, debido a que no constituyen el público objetivo de EYES, no continuaron respondiendo las restantes preguntas. De esta forma, desde las próximas preguntas, el ciento por ciento corresponde a 161 encuestas.

Asimismo, del 82,5% que corresponde a personas que ya han iniciado o han pensando en iniciar un emprendimiento, el 42,2% lo hizo por una oportunidad de negocio, mientras que el 38,5% lo hizo buscando su desarrollo profesional. Por ende, es factible deducir que la gran mayoría de quienes emprenden o piensan emprender en Chile no lo hacen por necesidad, sino más bien por las tendencias del mercado y la utilización de sus propias habilidades profesionales.

Pasando a la temática sobre el sector del emprendimiento en Chile, se observa claramente que la mayoría piensa que las condiciones para iniciar in negocio propio no son las mejores, pues un 46,6% las considera regulares y un 17,4% las considera malas. Si a estos porcentajes se suma el 14,3% que las cataloga como pésimas, se obtiene que un 78,3% de los encuestados piensa que las circunstancias para el emprendimiento son deficientes, fundamentando la existencia de una empresa como EYES que busca justamente subsanar las falencias del sector. De hecho, el 17,4% cataloga las condiciones para emprender como buenas y solo el 4,3% las considera excelentes, abriendo una posibilidad para el desarrollo de la plataforma EYES.

Continuando con el sector del emprendimiento, se observa la comprobación de los datos investigados en capítulos previos, pues un 59,6% de los encuestados considera que uno de los mayores problemas del área corresponde a la existencia de procesos largos, engorrosos y demasiado competitivos que, a la vez, se relacionan con la falta de alternativas de financiamiento, opción seleccionada por un 57,1%. En ambos casos, se trata de inconvenientes que el proyecto EYES busca reducir mediante la integración de servicios a través de la digitalización con miras a que los emprendedores obtengan financiamiento de forma rápida y eficiente. De la misma forma, los datos obtenidos con la encuesta de mercado permite corroborar que otros de los problemas más importantes del sector del emprendimiento en Chile son la falta de asesoría logística y/o administrativa (53,4%), una estructura tributario compleja (52,8%) y la falta de asesoría financiera (45,3%), siendo todos parte de los servicios que entregará EYES a través de sus versiones premium.

Respecto al tema de las asesorías propiamente tal, que es el perfil de los servicios entregados por EYES para generar rentabilidad, un 35,4% señala que es “probable” que contraten un servicio de asesoría y un 16,1% indica que es “altamente probable”, dando un resultado que el 51,5% estaría dispuesto a contratar la consultoría de una empresa que los oriente en distintos aspectos a la hora de emprender. Sin embargo, un porcentaje similar queda en la categoría contraria, pues si bien solo un 12,4% asevera que es “totalmente improbable” que contrate un servicio de asesoría, a este porcentaje un 36% que indicó que es “poco probable”, entregando un total de 48,4%.

En torno a la misma temática de las asesorías, ante la pregunta de cuáles servicios de asesoría son los más relevantes para conseguir financiamiento, el Plan Financiero y Logístico y/o Administrativo obtuvieron las principales mayorías, con 70,2% y 55,9%, seguidos por el Plan de Marketing con un 42,2% y el Desarrollo de páginas web y app's móviles con un 26,7%. Esto refuerza claramente los servicios que busca entregar EYES a sus clientes, especialmente los dos primeros. Sumado a lo anterior, si bien la opción “Otro”

obtuvo solo un 4,8% de respuestas, arroja información interesante, pues entre estas se encuentran elementos como “estudio e investigación de mercado”, “plan contable” y “comercialización”, que podrían ser servicios a perfeccionar y/o integrar una vez que EYES se lance al mercado y logre posicionarse de manera más estable como una opción rápida, eficiente e innovadora para los emprendedores.

Respecto a la importancia que se atribuye a los servicios de asesoría, debe agregarse que la encuesta de mercado permitió observar que el “Diseño y Evaluación del Plan de Negocios” es considerado uno de los más relevantes, pues mientras 85 encuestados respondieron que “Muy Importante”, 34 lo catalogaron como “Importante” y 39 como “Medianamente Importante”, y solo 3 personas lo consideraron como “Irrelevante”. De la misma manera, el “Diseño y Evaluación del Plan Financiero” también obtuvo atribuciones de importancia interesantes, ya que 72 lo calificaron como “Muy Importante”, 59 como “Importante” y 27 como “Medianamente Importante”, mientras que solo 3 lo ven como “Irrelevante”. Esto, como se aprecia, indica que los Planes de Negocios y Planes Financieros son altamente apreciados dentro del sector del emprendimiento en Chile, generando un nicho que justamente es hacia el que EYES se perfila, pues entre las tres primeras opciones se obtiene un 98,1% tanto para el Plan de Negocio como para el Plan Financiero. Con un nivel de importancia un poco menor, se encuentra la “Planificación y Ejecución Logística”, la “Promoción y/o Marketing” y el “Desarrollo de páginas web y app’s móviles”. En el primer caso, 58 encuestados lo consideraron “Muy Importante”; 55, “Importante”; 36, “Medianamente Importante” y 12, “Irrelevante”. En el segundo caso, 53 encuestados lo consideraron “Muy Importante”; 46, “Importante”; 49, “Medianamente Importante” y 13, “Irrelevante”. En el único servicio de asesoría que se observa una opción de irrelevancia mayor es en el “Desarrollo de páginas web y app’s móviles”, pues 29 de las respuestas correspondieron a “Irrelevante” y 47 a “Medianamente Relevante”, mientras que 46 optaron por calificarlo como “Importante” y 39 como “Muy Importante”. Esta última información resulta sumamente valiosa, pues permite realizar algunas modificaciones en el plan de marketing previamente pensando dándose un mayor énfasis a los servicios de asesoría logística y financiera en vez del desarrollo de páginas web.

Por otro lado, ante la pregunta “¿Qué nivel de importancia atribuye a los siguientes factores al momento de contratar servicios de asesoría?”, la categoría de “Rapidez y Eficacia” se observa con una preponderancia mayor, pues 83 de los encuestados le asigna la cualidad de “Muy Importante” y 47 lo considera “Importante”, es decir, para 80,7% del total (161 encuestas) estos criterios son los esenciales en su intención de compra. Por otro lado, la categoría “Precio y Facilidades de pago” es considerada como “Muy Importante” por 66 personas y como “Importante” por 68 personas, dando un total de 134 personas (83,2%)

que lo enfatizan como criterio al momento de contratar servicios de asesoría. Similar situación se observó en las categorías de “Comunicación periódica con la empresa”, con un 71,4% para los niveles de “Muy Importante” e “Importante”, y las de “Procesos innovadores” e “Integración de Servicios”, con un 70,1% para ambas sumando los niveles “Muy Importante” e “Importante. La única categoría donde el porcentaje de importancia desciende levemente es el de “Servicios Digitales” y, si bien esto incide directamente en el desarrollo del proyecto EYES, la realidad es que no es tan baja, pues un 52 correspondió a “Muy Importante” y 51 a “Importante”, siendo equivalente a 63,9%.

Una de las preguntas esenciales que se incluyó en el cuestionario de la encuesta de mercado aplicada fue “¿Por cuál de estos servicios estaría dispuesto a pagar para lograr un emprendimiento exitoso?”, teniendo un alto porcentaje la respuesta “Sí pagaría” para los servicios de “Plan Financiero” (101) que, sumados a la opción de “Probablemente pagaría” (37), dan un total de 138 respuestas positivas (85,7%). Situación similar se observa en los servicios de “Plan Logístico” (87 y 55, respectivamente, 88,1%) y Plan de Marketing (84 y 50, respectivamente, 83,2%), solo desciendo en el “Desarrollo de páginas web y app’s móviles” (60 y 45, equivalente a 65,2%). Esta información nuevamente permite pensar el plan de marketing dando énfasis a aquellos servicios por lo que más dispuestos estarían a pagar los potenciales clientes de EYES.

Finalmente, en torno a la importancia que se atribuye a los valores de una empresa, se observan dos tendencias relevantes. La primera es que la categoría de “Experiencia” asciende a un 83,8% (90 para “Muy Importante” y 45 para “Importante”), mientras que la categoría de “Eficiencia” equivale a 88,1% (93 para “Muy Importante” y 49 para “Importante”. Si bien EYES no es una compañía con expertiz en el sector del emprendimiento, la eficiencia es uno de los valores de la misma, por lo que debe apelar justamente a este atributo para posicionarse en el mercado; sumado a esto, otro de los valores de EYES es la sustentabilidad, que resulta ser el tercer valor más importante asignado a una empresa con 77,6% entre los ítems de “Muy Importante” (67) e “Importante” (58). En cuarto y quinto lugar se encuentran los valores de “Innovación” y “Creación de Oportunidad”, ambos con 65,8%.

3.1.7. Conclusiones

Tras el análisis de los datos recabados mediante la investigación de mercado se pueden concluir que, en relación al sector del emprendimiento en Chile, un alto porcentaje ya ha emprendido o ha pensado hacerlo, mientras que solo un 17,4% nunca lo ha hecho. Esta información permite concluir que el mercado en cuestión ofrece diversas oportunidades de negocio para ideas

nuevas como la plataforma EYES. Por otro lado, se observa la comprobación de la investigación realizada en los capítulos previos, ya que gran parte de los encuestados corrobora que las condiciones para emprender son regulares, malas o pésimas.

Se observa, además, que las principales necesidades del público objetivo de EYES que busca conseguir financiamiento para sus proyectos son, mayormente, las asesorías en los Planes Financiero y Logístico-Administrativo, pues estos no solo corresponden a las categorías con mayor atribución de importancia de acuerdo a las respuestas obtenidas, sino que también se presentan como soluciones a las situaciones más notorias que dificultan el sector del emprendimiento en Chile: procesos largos, engorrosos y altamente competitivos; falta de alternativas de financiamiento y falta de asesoría logística y/o financiera.

Por otro lado, gran parte del público objetivo de EYES estaría dispuesto a pagar por servicios de asesoría para lograr un emprendimiento exitoso, especialmente los que se refieren al Diseño y Evaluación de los Planes de Negocios y Financiero. Sin embargo, el servicio de Desarrollo de páginas web y app's móviles se percibe como uno de los menos importantes para el público objetivo de EYES, siendo también uno por los que un menor porcentaje pagaría. Por ello, se vuelve necesario repensar la estrategia de marketing enfocándose en aquellos que son percibidos como más relevantes.

En torno a la intención de compra de servicios de asesorías, el factor más importante es la "Rapidez y Eficacia", seguido por el "Precio y Facilidades de pago", "Comunicación periódica con la empresa", "Procesos innovadores", "Integración de Servicios" y "Servicios Digitales". Si bien los servicios digitales, como los ofrecidos por EYES, están en último lugar, existen otros atributos tanto de los servicios como de la empresa que pueden ser explotados para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado del emprendimiento.

Entre los valores de una empresa de asesoría, la "Experiencia" y la "Eficiencia" son percibidos como los más importantes, seguidos por la "Sustentabilidad", la "Innovación" y la "Creación de Oportunidades". Esto es sumamente relevante al momento de posicionar a EYES como la mejor opción para los emprendedores, ya que son valores que forman parte de su misión y visión como empresa.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Posicionarse como una multiplataforma digital que busca que los emprendedores logren financiar sus proyectos a través de un espacio virtual que los reúna con los inversores y que los asesore por medio de servicios basados en tecnologías innovadoras y sustentables.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Posicionar la marca EYES como una multiplataforma digital dedicada al emprendimiento a través de una tecnología innovadora y sustentable.
- Crear la imagen de EYES como una empresa que entrega asesorías basada en los atributos de eficacia y rapidez.
- Diferenciarse de la competencia a través de una comunicación permanente y directa con nuestros clientes y la digitalización de los procesos.

4.2. Estrategia de Determinación del Segmento Objetivo

Con el fin de conocer con mayor grado de detalles las características de los consumidores y organizar adecuadamente las estrategias de marketing, se ha optado por utilizar la **Estrategia de Marketing de Segmentación**, atendiendo específicamente a los aspectos demográficos correspondientes al nivel de estudios y rango etario.

Lo anterior, debido a que con estos elementos es factible promocionar EYES dirigiéndose al público objetivo, que son los estudiantes de pre y postgrado que estén por iniciar o ya hayan iniciado un emprendimiento, pues al dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares, se logra optimizar los presupuestos de marketing.

Considerando los servicios que tienen mayor potencial y posible rentabilidad, de acuerdo a la investigación de mercado, se priorizarán los que corresponden a asesorías en el Diseño y Evaluación de Planes Logísticos-Administrativos, Financieros y de Negocios, ya que estos permitirán el posicionamiento de marca que se busca conseguir en la mente de los clientes a través de un trabajo estratégico a partir de los elementos del Marketing Mix. Sumado a lo anterior, el plan de Marketing debe enfatizar los dos atributos que son considerados más importantes, es decir, la rapidez y la eficacia; así como asegurar un precio competitivo y facilidades de pago.

4.3. Estrategias de Marketing Mix

4.3.1. Estrategia del Producto

En torno al producto básico, este consiste en una multiplataforma que permita a los emprendedores conseguir financiamiento para sus proyectos de negocio a través de un proceso más eficiente que el de los concursos públicos y privados que actualmente ofrece el mercado, pues estos son considerados como “procesos largos, engorrosos y altamente competitivos”.

Sin embargo, en la multiplataforma también se ofrece la posibilidad de optar por diferentes asesorías en el Diseño y Evaluación de Planes de Negocio, Logístico-Administrativo, Financiero, de Marketing y Desarrollo de páginas web y app’s móviles, de forma que con este nivel se pasa el producto esperado.

Por otro lado, como se busca un posicionamiento de marca basado en los atributos de rapidez y eficacia, así como en los valores de una empresa que prioriza la innovación y la sustentabilidad en su quehacer, el producto aumentado corresponde a los procesos de digitalización que facilitan el trabajo y la comunicación permanente con el cliente-emprendedor y el uso de algoritmos con el fin de facilitar el acceso a financiamiento por parte de los inversores.

En relación a su clasificación, los servicios de asesoría en las distintas modalidades que ofrece EYES, corresponden a productos de especialidad, ya que el cliente-emprendedor posee una idea definida de qué es lo que busca, por lo que su nivel de involucramiento es mayor. Sin embargo, la multiplataforma para que reúne a inversionistas y emprendedores corresponde a un producto no buscado, ya que no existen análogos en el mercado.

4.3.2. Estrategia de Precio

La estrategia de precio se orientará a la competencia, equiparando los precios de otras empresas de asesorías que ofrezcan servicios similares, pues, como se ha revisado en capítulos anteriores, las tendencias del mercado hacia la tecnologización y la digitalización laboral han generado un aumento en la competitividad, de manera que la amenaza de sustitutos es media-alta. Si bien EYES, como proyecto, no posee una competencia directa que entregue los mismos servicios por medio de una multiplataforma que reúna emprendedores e inversores, sí existen diversos competidores indirectos que podrían modificar sus modalidades y añadir servicios sustitutos vinculándolos, además, a la entrega de recursos financieros.

Por otro lado, se usará una estrategia de precios para paquetes de servicios contratados, es decir, descuentos a clientes que opten por una combinación de una o más asesorías y el servicio de desarrollo de páginas web y app's móviles a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos. Lo anterior, pues esta estrategia no solo permite la integración de los servicios, sino también aumentar la rentabilidad de uno de los servicios que, de acuerdo a la encuesta de mercado, es por el que menos estarían dispuestos a pagar. En este caso, se entregará a los clientes facilidades de pago, considerando que es uno de los factores que más influye en la intención de compra de servicios de asesorías.

4.3.3. Estrategia de Posicionamiento

Si bien para el posicionamiento de la marca se usarán los atributos de rapidez y eficiencia, se usará una estrategia pull dirigida directamente al consumidor y su necesidad de conseguir financiamiento para sus proyectos de emprendimiento.

Por ello, a estrategia de posicionamiento se basará en el uso o aplicación del producto destacando la finalidad de la multiplataforma, es decir, el logro de desarrollar su emprendimiento satisfaciendo su principal necesidad: conseguir financiamiento en un espacio virtual que reúna a emprendedores e inversores y que, además, les ofrezca asesorías que maximicen sus posibilidades con los inversionistas.

Esto se realizará mediante campañas de marketing digitales con publicidad en períodos bimensuales y una primera partida de papelería que, luego, se eliminará, pues el objetivo primordial es optar por la digitalización y lograr la alineación de los valores de EYES con su plan de operaciones.

4.3.4. Estrategia de Plaza

Respecto a la distribución, al tratarse de una multiplataforma digital, se utilizarán los canales más populares de descarga, es decir, PlayStore y AppStore, además de la página web de EYES desde la cual también se podrá adquirir. Este canal de distribución permitirá descargar la aplicación gratuita en la que se podrán alojar los proyectos que busquen financiamiento.

En este sentido, en el caso de las descargas mediante la página de EYES se trata de un canal de distribución directo, pues no existen intermediarios, ya que la web es administrada por la empresa. En el caso de los software para dispositivos inteligentes, la plaza corresponde a un canal indirecto corto, pues solo existe un intermediario entre EYES y el consumidor final que corresponde a las plataformas o tiendas de distribución digital para los dos principales sistemas operativos actuales que mayor presencia tienen en el mercado: PlayStore para Android y AppStore para usuarios de iOS y de Mac OS.

4.3.5. Estrategia de Promoción

En relación a la promoción de la multiplataforma EYES y sus servicios de asesoría, la publicidad se realizará a través de un marketing directo *online* por medio de canales como las redes sociales (por ejemplo, Google AdWords y Facebook Ads), pues este tipo de estrategia no solo permite la optimización del presupuesto de marketing, sino que también facilita la conexión con los clientes actuales y los clientes potenciales.

Por otro lado, si bien se usarán como canal indirecto corto las plataformas de distribución digital, la promoción no se enfocará en los intermediarios, sino que se optará por una estrategia pull que atraiga al consumidor con un mensaje que enfatice los atributos mencionados previamente y las ventajas de adquirir la versión de pago de la multiplataforma y las asesorías ofertadas relevando la rapidez, eficiencia e innovación.

4.3.6. Estrategia de Packaging

4.3.7. Estrategia de Evidencia Física

4.3.8. Estrategia de Personas

En relación a los clientes-emprendedores de EYES, se optará por una estrategia directa basada en una atención personalizada a través de canales de comunicación ágiles, es decir, una retroalimentación no solo periódica, sino que en constante desarrollo mediante el uso de redes sociales, específicamente Facebook, Twitter e Instagram.

4.4. Estrategia y Pronóstico de Ventas

Tomando en cuenta los 2 segmentos de mercado definidos por Eyes, compuestos por: 1. Los emprendedores y 2. Los inversores; que juntos representa un universo de 5.573.681 de posibles clientes. (Véase detalle en Determinación del cliente), y basándose en el crecimiento de la industria (Véase más Análisis de la industria; se ha pronosticado lo siguiente: vender mínimo 10 paquetes de servicios que incluyen el plan financiero, logístico, de marketing y la creación de las herramientas digitales que el emprendedor necesite, en un período de 20 días, por un valor de \$80.000 (cada uno, con una tasa de crecimiento de 1% mes contra mes (mes actual contra el mes pasado). Se ha definido la tasa de crecimiento del 1% considerando la hiperinflación global y la incertidumbre.

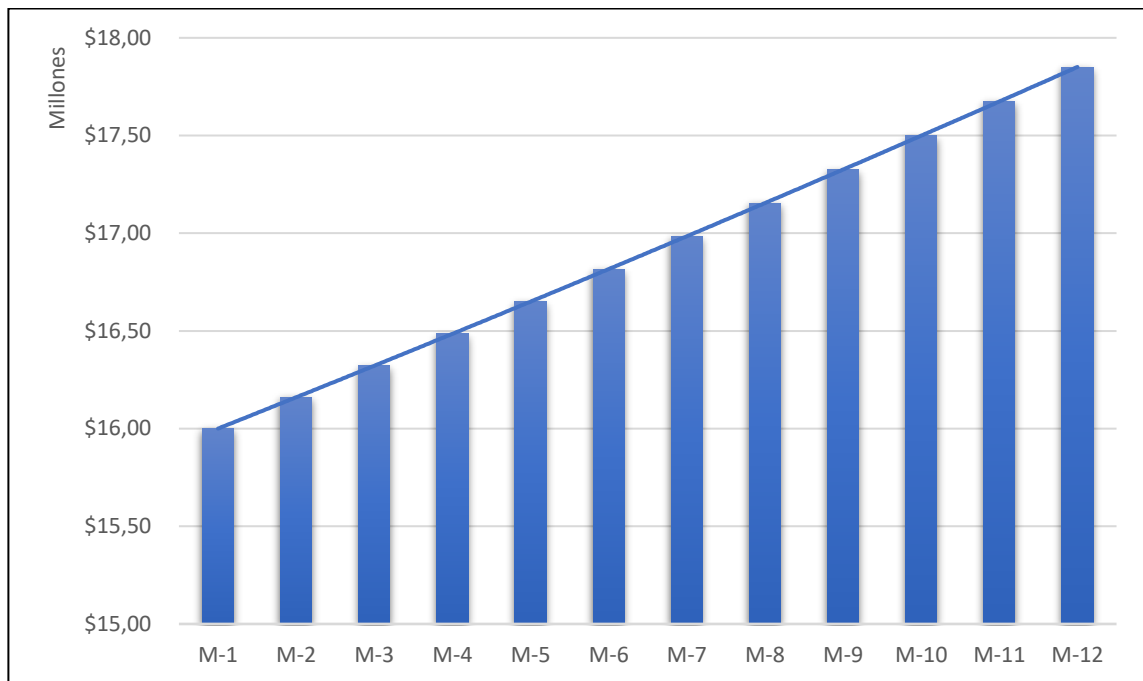
Figura 26. Pronóstico de Ventas

Mes	Proyección de ventas
M-1	\$ 16,000,000.00
M-2	\$ 16,160,000.00
M-3	\$ 16,321,600.00
M-4	\$ 16,484,816.00
M-5	\$ 16,649,664.16
M-6	\$ 16,816,160.80
M-7	\$ 16,984,322.41
M-8	\$ 17,154,165.63
M-9	\$ 17,325,707.29
M-10	\$ 17,498,964.36

M-11	\$ 17,673,954.01
M-12	\$ 17,850,693.55

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Pronóstico de Ventas



Fuente: elaboración propia.

4.5. Presupuesto de Marketing

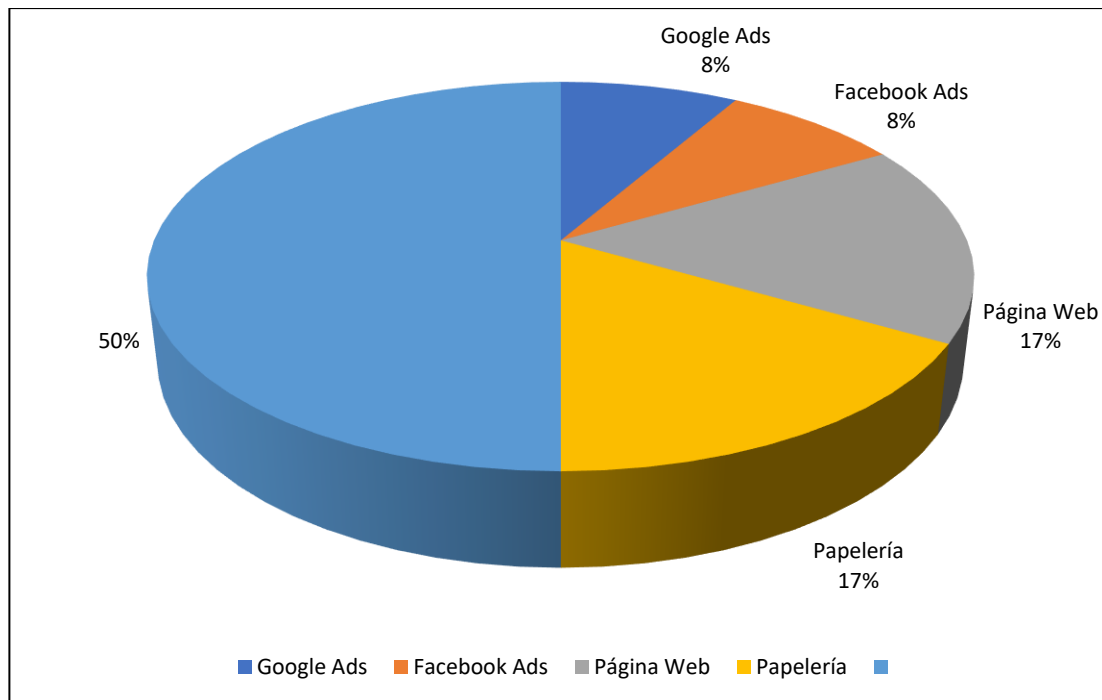
El presupuesto de marketing para EYES se desarrolla sobre la base de un presupuesto inicial a modo de inversión máxima de \$3.000.000, cuyos usos y distribución se pueden observar en las siguientes figuras.

Figura 28. Presupuesto Plan mensual de Marketing

Tipo de publicidad	Presupuesto mensual
Google Ads	\$ 500,000
Facebook Ads	\$ 500,000
Página Web	\$ 1,000,000
Papelería	\$ 1,000,000
	\$ 3,000,000

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Distribución Presupuesto Mensual de Marketing



Fuente: elaboración propia.

4.6. Carta Gantt Plan de Marketing

Mes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Semana	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-24
Marketing												
Google Ads												
Facebook Ads												
Diseño Página Web												
Publicación Página Web												
Mantención Página Web												
Diseño de Logotipo												
Diseño Papelería Corporativa												
Impresión Papelería Corporativa												

Mes	Julio		Agosto		Sept.		Octubre		Nov.		Dic.	
Semana	25-26	28-28	29-30	31-32	33-34	35-36	37-38	39-40	41-42	43-44	45-46	47-48
Marketing												
Google Ads												
Facebook Ads												
Diseño Página Web												
Publicación Página Web												
Mantención Página Web												
Diseño de Logotipo												
Diseño Papelería Corporativa												
Impresión Papelería Corporativa												

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES

5.1. Recursos Humanos

5.1.1. Objetivos Organizacionales

5.1.1.1. *Objetivo General*

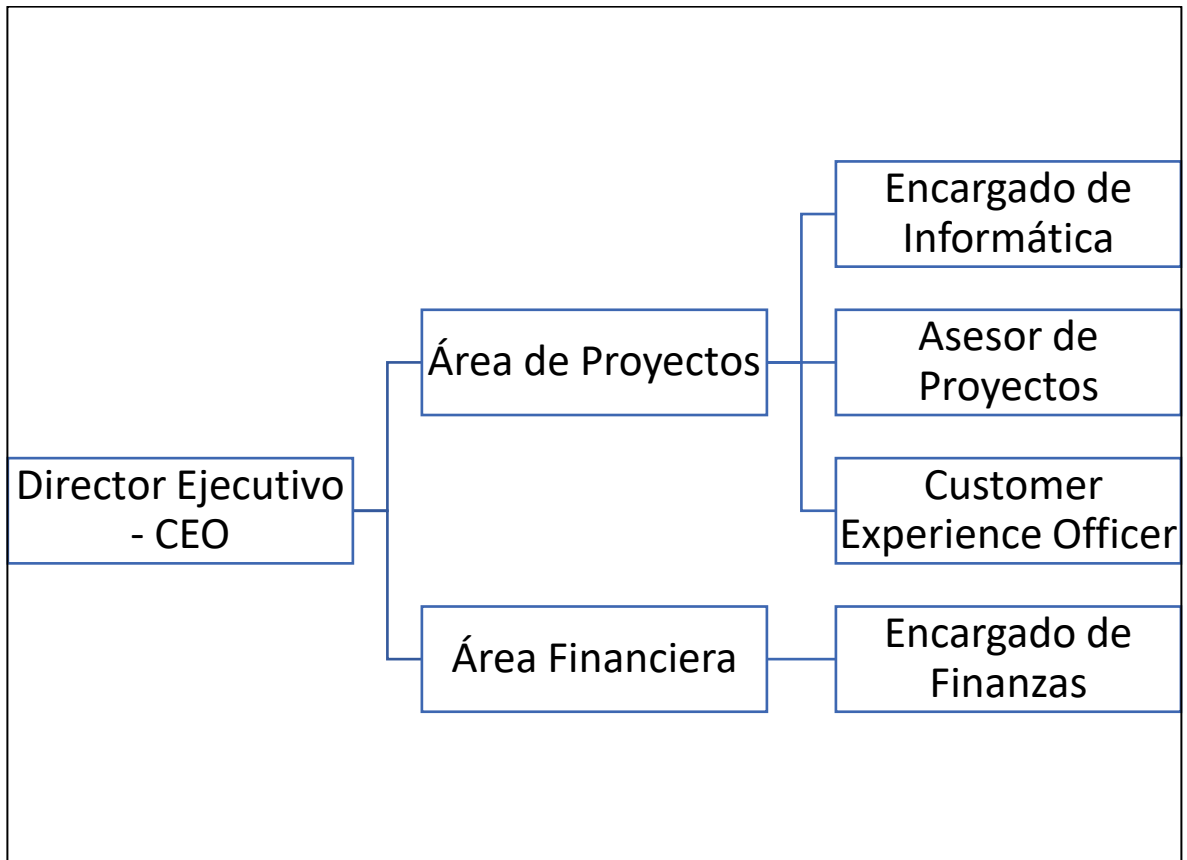
- Desarrollar una cultura organizacional que permita una adecuada gestión y desarrollo del capital humano de EYES en concordancia con los valores de la empresa y su posicionamiento en el mercado del emprendimiento.

5.1.1.2. *Objetivos Específicos*

- Mantener una alineación entre los valores organizaciones de EYES y el desarrollo del capital humano: innovación, eficiencia y sustentabilidad.
- Desarrollar motivación y compromiso por parte del capital humano a través de una cultura organizacional basada en el respeto y la comunicación permanente.
- Captar el capital humano calificado que permita sostener la incorporación de procesos digitales y el cuidado del medio ambiente, así como consolidar y mejorar la personalidad de la empresa.
- Generar mecanismos que permitan una comunicación permanente, tanto horizontal como vertical, con todos los miembros del capital humano.
- Implementar una adecuada cultura preventiva en todos los niveles considerando procedimientos y protocolos que garanticen el cumplimiento de la seguridad laboral y la disminución de los riesgos.

5.1.2. Organigrama Funcional

Figura 30. Organigrama Funcional



Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Descripción de Funciones y Responsabilidades

Nombre del cargo	Director Ejecutiva General		
Nivel jerárquico	Dirección		
Área	--		
Lugar de trabajo	Oficina		
Formación	Ingeniería Civil o Ingeniería Comercial. Master of Business Administration (MBA).		
Experiencia	5 años de experiencia en directivos y/o gerenciales.		
Especialización en Capacitación (deseable)	<ul style="list-style-type: none"> - Sector del Emprendimiento en Chile. - Liderazgo y Ética. - Habilidades Comunicacionales y Dirección Efectiva. 		
Responsabilidades del cargo			
<p>Es la posición más alta dentro de la empresa, administrándola en su conjunto y tomando decisiones a nivel estratégico, político y organizativo.</p> <p>Es el responsable de mantener la dirección y estrategias generales de las Áreas de Proyecto y Financiera.</p>			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, evaluar y los principales lineamientos que deben ejecutar el Área de Proyectos y el Área Financiera.. - Tomar las decisiones a nivel estratégico y organizativo con el fin de mantener una constante innovación y actualización de la empresa. - Corroborar que los valores de la empresa se desarrollen en las distintas áreas y niveles de la empresa. - Ejecutar las tareas correspondientes a los Recursos Humanos de EYES y promover una cultura organizacional acorde a los valores de la empresa - Implementar procedimientos de actuación que garanticen el cumplimiento de las normas de Prevención de Riesgos Laborales, así como diseñar planes para que los/as trabajadores conozcan sus derechos laborales y los procedimientos en materia de prevención y seguridad laboral. 			
Competencias	Nivel		
Transversales	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			X
Iniciativa y adaptación			X
Desarrollo de relaciones			X
Específicas	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo			X
Planificación y organización del trabajo			X
Análisis y resolución de problemas			X

Nombre del cargo	Encargado de Informática
-------------------------	---------------------------------

Nivel jerárquico	Jefe de Departamento		
Área	Área de Proyectos		
Lugar de trabajo	Oficina		
Formación	Ingeniería Civil en Computación e Informática. Deseable Magíster en Innovación, Tecnología o similar.		
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares vinculados al área de la tecnología y/o informática.		
Especialización en Capacitación (deseable)	- Plataformas y desarrollo de aplicaciones. - Digitalización Laboral.		
Responsabilidades del cargo			
Es el responsable de mantener en pleno funcionamiento y constante actualización la multiplataforma de EYES, herramienta esencial en el desarrollo de la empresa.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener en funcionamiento óptimo la multiplataforma EYES. - Diseñar e implementar los procesos de digitalización con el fin de aumentar la eficacia y optimización en la evaluación, asesoría y ejecución de proyectos. - Diseñar e implementar las páginas web y las app's móviles de los proyectos asesorados. - Evaluar el impacto de los aplicaciones y web digitales en el mercado específico de cada emprendimiento. 			
Competencias	Nivel		
Transversales	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			X
Iniciativa y adaptación			X
Desarrollo de relaciones		X	
Específicas	Bajo	Medio	Alto
Consecución de objetivos			X
Planificación y organización del trabajo			X
Análisis y resolución de problemas			X

Nombre del cargo	Asesor de Proyectos
-------------------------	----------------------------

Nivel jerárquico	Jefe de Departamento		
Área	Área de Proyectos		
Lugar de trabajo	Oficina		
Formación	Ingeniería en Administración de Empresas. Deseable Magíster en Administración de Empresa, Gestión y Dirección de Empresa o similar.		
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares de asesoramiento y evaluación de proyectos en diversas áreas.		
Especialización en Capacitación (deseable)	<ul style="list-style-type: none"> - Sector del Emprendimiento en Chile. - Marketing Digital. - Marketing Digital 		
Responsabilidades del cargo			
Es el responsable de realizar la evaluación de los proyectos que ingresen a la plataforma y, al mismo tiempo, diseñar los planes requeridos, estableciendo los lineamientos a seguir para cada cliente-emprendedor y sus constantes revisiones.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras en los procesos de evaluación de proyectos en las distintas áreas requeridas: negocio, logística, financiera, marketing. - Analizar los criterios en la evaluación de proyecto. - Gestionar e informar los proyectos seleccionados por inversores. - Diseñar los planes de negocio, logístico-administrativo, financiero y de marketing de los clientes emprendedores. - Diseñar asesorías enfocadas en la obtención de financiamiento de los clientes emprendedores. 			
Competencias	Nivel		
Transversales	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			X
Iniciativa y adaptación			X
Desarrollo de relaciones			X
Específicas	Bajo	Medio	Alto
Pensamiento analítico			X
Planificación y organización del trabajo			X
Disponibilidad			X

Nombre del cargo	Customer Experience Officer
-------------------------	------------------------------------

Nivel jerárquico	Jefe de Departamento		
Área	Área de Proyectos		
Lugar de trabajo	Oficina		
Formación	Ingeniería Comercial. Ingeniería en Negocios y Gestión Comercial.		
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares vinculados a atención al cliente, postventa o similares.		
Especialización en Capacitación (deseable)	- Técnicas de comunicación. - Atención al cliente.		
Responsabilidades del cargo			
Es el responsable de mantener la comunicación permanente a nivel interno y externo de EYES con los clientes-emprendedores y los/as trabajadores/as, con el fin de retroalimentar constantemente a todas las áreas para la aplicación de los ajustes necesarios en cada una de ellas.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el Satisfactor de Necesidad de los clientes emprendedores. - Monitorear el nivel de satisfacción de los servicios entregados. - Monitorear e informar el logro de financiamiento en los proyectos asesorados. - Identificar oportunidades de captación de clientes. - Mantener una comunicación permanente y directa con los clientes impulsando la fidelización. 			
Competencias	Nivel		
Transversales	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			X
Iniciativa y adaptación		X	
Desarrollo de relaciones			X
Específicas	Bajo	Medio	Alto
Orientación al cliente			X
Asertividad			X
Disponibilidad		X	

Nombre del cargo	Encargado de Finanzas		
Nivel jerárquico	Jefe de Departamento		
Área	Área de Finanzas		
Lugar de trabajo	Oficina		
Formación	Ingeniería en Finanzas. Ingeniería en Administración de Finanzas con mención en finanzas.		
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares vinculados a las finanzas y contabilidad.		
Especialización en Capacitación (deseable)	- Inversiones.		
Responsabilidades del cargo			
Es el responsable de decidir, diseñar y dirigir los presupuestos de la empresa, incluyendo los sistemas de información contable, servicios auxiliares, inversiones y mejoras incrementales.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> - Decidir y dirigir los presupuestos, incluyendo los sistemas de información contable y los posibles servicios auxiliares. - Decidir, de acuerdo a los análisis económico-financiero, nuevas inversiones y adquisiciones. - Optimizar el funcionamiento mediante mejoras incrementales en los beneficios de acuerdo a el Área de Auditoría. - Identificar y proponer oportunidades de mejora y mecanismos de control para corregir posibles ineficiencias en el sistema financiero. 			
Competencias	Nivel		
Transversales	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo		X	
Iniciativa y adaptación			X
Desarrollo de relaciones		X	
Específicas	Bajo	Medio	Alto
Planificación y organización del trabajo			X
Asertividad			X
Consecución de objetivos			X

5.1.4. Política de Reclutamiento y Selección

En torno a la política de reclutamiento y selección, se establece una serie de criterios que forman parte de la cultura organizacional de EYES.

- Definición y actualización de competencias requeridas por los empleados anualmente, pues uno de los atributos de EYES consiste justamente en la constante innovación de los procesos con mira a otorgar servicios tecnologizados.
- Inducción inicial obligatoria durante la primera semana de trabajo para nuevas contrataciones con el fin de interiorizar a los/as trabajadores/as en la cultura organizacional de la empresa y la cartera de proyectos alojados en la multiplataforma, independiente que no corresponden a su área de desempeño.
- Motivación de los/as trabajadores a través de objetivos semestrales con el fin de crear una cultura organizacional enfocada en la innovación y la constante comunicación a nivel interno.
- Impulsar las certificaciones de los/as trabajadores/as por medio de la asistencia a seminarios de actualización de manera permanente, a lo menos una vez al año, especialmente en el área de innovación e informática.
- Garantía de igualdad, es decir, políticas de reclutamiento y selección basadas en los perfiles profesionales de los/as trabajadores/as sin importar su etnia, género, ideología u orientación sexual.

5.1.5. Rango Salarial

En relación a la política de remuneraciones, esta se basa en la competitividad de acuerdo a los estándares habituales del mercado para puestos de un nivel de responsabilidad similar, variando para cada nivel dentro de una banda salarial preestablecida que se describe en la tabla de más abajo.

En este sentido, la estructura se basa en una remuneración fija consistente en el sueldo base más una gratificación en el caso de cumplir con los objetivos semestrales (cada 6 meses), siendo revisado anualmente en el proceso de ajuste salarial de acuerdo al Índice de Precios del Consumidor (IPC). No se consideran otro tipo de compensaciones por parte de la empresa en términos monetarios directos, pues se aboga por el apoyo en el desarrollo profesional a través de asistencias a seminarios de actualización y, como se ha descrito en la política de reclutamiento, sus consecuentes certificaciones.

Figura 31. Rango Salarial

Cargo	Sueldo bruto
Director Ejecutivo	\$ 1,500,000.00
Director de Proyectos	\$ 1,000,000.00
Director Tecnológico	\$ 1,000,000.00
Director de Finanzas	\$ 1,000,000.00
Director de clientela	\$ 1,000,000.00

Fuente: elaboración propia.

5.1.6. Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos

Las principales actividades del Departamento de Recursos Humanos corresponden a:

- Gestionar y administrar el capital humano de la empresa.
- Implementar los procesos de reclutamiento, selección y formación del capital humano de la empresa.
- Promover una comunicación e integración del capital humano por medio de herramientas permanentes y fluidas.

5.1.7. Estrategia de Recursos Humanos

La Estrategia de Recursos Humanos de EYES tendrá como objetivo principal crear y mantener equipos de trabajo proactivos, motivados y con un sentimiento de pertenencia de marca, es decir, que exista un sentimiento de identificación con los valores de innovación, sustentabilidad y eficacia con el fin de crear oportunidades para los clientes-emprendedores.

Para esto, se tendrán como cuatro ejes de trabajo:

- Alineación de los valores de la empresa con los proyectos en que EYES decida forma parte una vez obtenido su financiamiento, pues esto ayudará a fortalecer la marca no solo con los agentes externos, sino también con los agentes internos o capital humano.
- Estimulación del pensamiento crítico del capital humano.
- Creación y mantención de adecuado clima laboral caracterizado por el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo.

- Entrega de todos los resultados al equipo interno con el fin de promover la transparencia organizacional y fomentar la confianza.

5.1.8. Desarrollo de Personas

Considerando que se trata de un proyecto de pequeña empresa, este no contará con un área específica para el Desarrollo de Personas. Sin embargo, se realizarán **capacitaciones anuales** a los empleados del Área de Proyectos con el fin de actualizar los conocimientos en torno a la **tecnología** y el uso de plataformas digitales, así como capacitaciones en relación a la importancia y el desarrollo de la innovación en el aumento de la productividad y el perfeccionamiento de las labores específicas de cada departamento.

5.1.9. Presupuesto de Recursos Humanos

Figura 32. Presupuesto Plan Anual de Recursos Humanos

Cargo	Cantidad	Presupuesto mensual
Director Ejecutivo	1	\$ 1,500,000.00
Director de Proyectos	1	\$ 1,000,000.00
Director Tecnológico	1	\$ 1,000,000.00
Director de Finanzas	1	\$ 1,000,000.00
Director de Clientela	1	\$ 1,000,000.00
		\$ 5,500,000.00

Fuente: elaboración propia.

5.1.10. Carta Gantt Plan de Recursos Humanos

Mes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Semana	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-24
Comunicaciones Internas												
Planificación y División Organizativa	■	■										
Reclutamiento y Selección			■	■								
Evaluación Capital Humano												
Diseño Comunicación Interna				■	■							
Implementación Comunicación Interna						■	■					
Evaluación Comunicación Interna												
Alineación Valores-Proyectos				■	■	■	■	■				
Capacitaciones en Tecnología									■			
Mes	Julio		Agosto		Sept.		Octubre		Nov.		Dic.	
Semana	25-26	28-28	29-30	31-32	33-34	35-36	37-38	39-40	41-42	43-44	45-46	47-48
Comunicaciones Internas												
Planificación y División Organizativa												
Reclutamiento y Selección												
Evaluación Capital Humano							■	■				
Diseño Comunicación Interna												
Implementación Comunicación Interna												
Evaluación Comunicación Interna									■	■		
Alineación Valores-Proyectos												
Capacitaciones en Tecnología												

Fuente: elaboración propia.

5.2. Operaciones

5.2.1. Objetivos Operacionales

5.2.1.1. *Objetivo General*

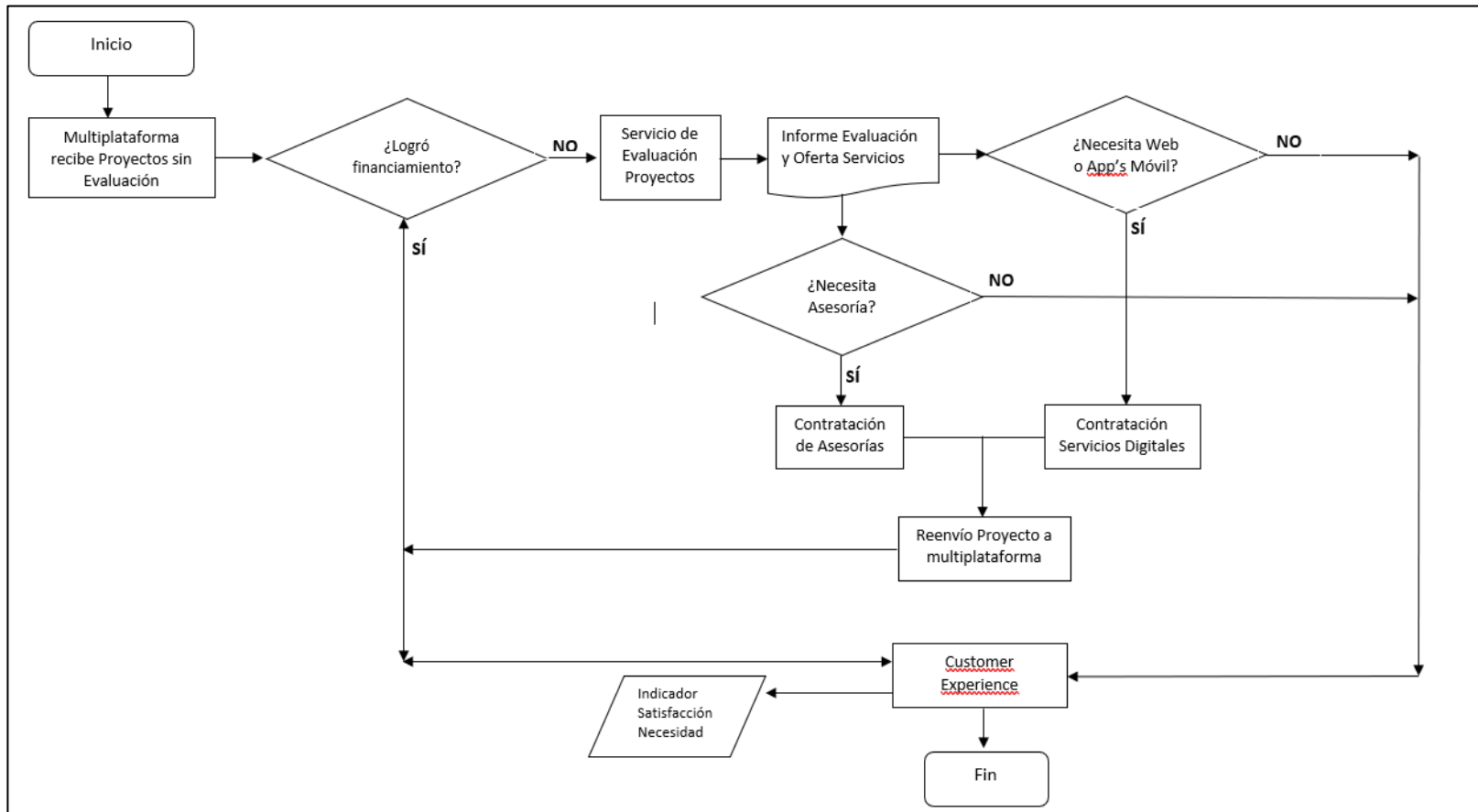
- Lograr que emprendedores obtengan financiamiento para sus proyectos gracias a las asesorías digitales y los métodos sustentables utilizados por EYES tanto a nivel interno como externo.

5.2.1.2. *Objetivos Específicos*

- Implementar un plan de digitalización laboral que abarque el 100% de las labores del capital humano en 12 meses.
- Evaluar y alojar al menos 50 proyectos de emprendimiento en 12 meses.
- Identificar y Evaluar el Satisfactor de Necesidad del 100% de los proyectos trabajados, con y sin asesoramiento, en 12 meses.

5.2.2. Flujograma

Figura 33. Flujograma Operacional



Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Descripción Operativa

En relación a los procesos operacionales, estos comienzan cuando un Proyecto Emprendedor es alojado en la multiplataforma digital con el fin de obtener financiamiento de los inversores. Por ello, en el caso de conseguir inversión por parte de algún inversor el cliente se deriva inmediatamente al Área de Customer Experience con el fin de evaluar y analizar los niveles y el desempeño de la multiplataforma mediante el Indicador de Satisfacción de Necesidad de los consumidores, así como su experiencia general en torno a la digitalización.

Sin embargo, si el Proyecto Emprendedor no consigue financiamiento, EYES pasa a ofrecer una Evaluación General de Proyectos con el fin de emitir un Informe de Evaluación y, al mismo tiempo, incorporar la Oferta de Servicios Premium de la empresa. En el caso de que el cliente-emprendedor decida no contratar ningún servicio, ya sea de Asesorías o Digitales, se derivará al Área de Customer Experience. En el caso que el cliente-emprendedor decida contratar los servicios de Asesoría y/o Digitales, se iniciará el proceso de Diseño y Evaluación de los planes respectivos y el Diseño e Implementación de Página web y/o App's Móvil.

Luego, una vez entregados los servicios, se procederá a reenviar el Proyecto Emprendedor a la multiplataforma con el fin que consiga financiamiento, reiniciándose el proceso ya descrito en el primer párrafo.

5.3. Estrategia Operativa

La Estrategia Operativa de EYES, de acuerdo a su visión, misión, valores, corresponde a la propuesta de valor basada en la **calidad** y los **servicios** entregados, ya que los objetivos específicos de esta área se enfocarán en la optimización de las asesorías ofrecidas en su cartera mediante la digitalización, tanto a nivel interno (capital humano) como externo (clientes-emprendedores).

Así, la estrategia operativa busca desarrollar sistemas claros, eficaces y rápidos a través de una constante innovación que, por otro lado, permitan reducir los costos operativos de la empresa al apostar por la digitalización. Por ello, la meta operativa principal será alcanzar la mayor ventaja competitiva del mercado del emprendimiento maximizando la calidad a través de la digitalización y la constante comunicación con los clientes-emprendedores, lo que, a su vez, permitirá reevaluar los servicios y profundizar la diferenciación de los mismos.

Con miras a lograr este objetivo, la estrategia operativa se orienta a las necesidades de los clientes que, en última instancia, es conseguir financiamiento para sus proyectos de emprendimiento.

5.4. Alcance Operacional

El alcance operacional de EYES está dado por realizar y mantener la multiplataforma operativo de manera óptima con el fin de permitir el alojamiento de los proyectos de emprendimiento, así como la entrega de asesorías a los clientes y una constante comunicación con ellos que incluya el servicio de *Customer Service Officer*.

Por lo tanto, se toma en cuenta la contratación de personal, la búsqueda de proveedor de servicios, entre otros.

Por ello, el presupuesto mensual operacional asociado a la continuidad de negocio es el siguiente:

5.5. Presupuesto Operacional

Figura 34. Presupuesto operacional.

Ítems	Montos
Sueldos	\$ 5,500,000
Mantenimiento Plataforma	\$ 3,000,000
Arriendo de Oficina	\$ 450,000
Gastos Básicos	\$ 25,000
Web services y Redes	\$ 3,000,000
Total	\$ 11,975,000

Fuente: elaboración propia.

5.6. Carta Gantt de Operaciones

Mes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Semana	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-24
Operaciones												
Implementación Digitalización Laboral												
Evaluación Digitalización Laboral / Ajustes												
Incorporación de Ajustes en Digitalización Lab.												
Evaluación de 50 proyectos												
Alojamiento den multiplataforma de proyectos												
Identificación Satisfactor de Necesidad												
Evaluación Satisfactor de Necesidad												
Evaluación General de Objetivos Operativos												
Mes	Julio		Agosto		Sept.		Octubre		Nov.		Dic.	
Semana	25-26	28-28	29-30	31-32	33-34	35-36	37-38	39-40	41-42	43-44	45-46	47-48
Operaciones												
Implementación Digitalización Laboral												
Evaluación Digitalización Laboral												
Incorporación de Ajustes en Digitalización Lab.												
Evaluación de 50 proyectos												
Alojamiento de multiplataforma de proyectos												
Identificación Satisfactor de Necesidad												
Evaluación Satisfactor de Necesidad												
Evaluación General de Objetivos Operativos												

CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO

6.1. Objetivos Financieros

El principal objetivo financiero de EYES es obtener por lo menos un 8% de rentabilidad neta anual por las operaciones realizadas, utilizando una gestión de costos eficaz y eficiente que permita maximizar las utilidades.

6.2. Ingresos

Para toda firma con fines de lucro los ingresos son vitales, ya que permiten responder a las necesidades de la misma.

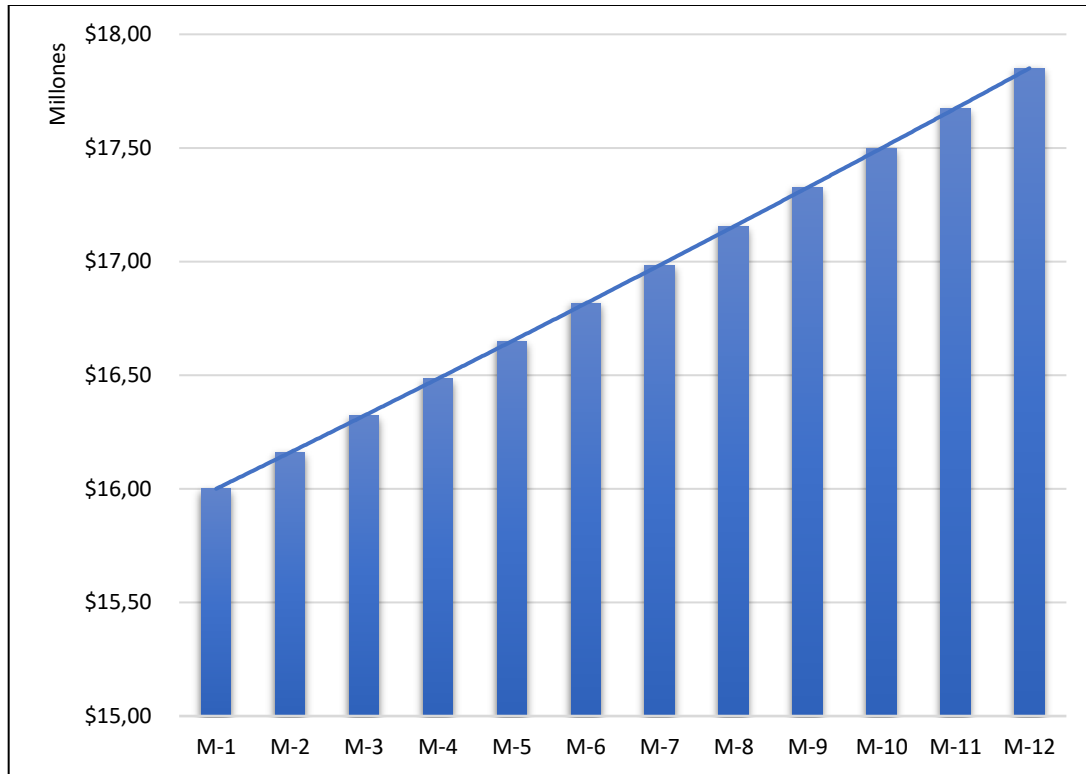
En el caso de EYES, los ingresos se darán a través de las ventas de paquetes de servicios, considerando una proyección esperada para el primer año que se observa en la Figura 35.

Figura 35. Proyección de Ventas (12 meses)

Mes	Proyección de ventas
M-1	\$ 16,000,000.00
M-2	\$ 16,160,000.00
M-3	\$ 16,321,600.00
M-4	\$ 16,484,816.00
M-5	\$ 16,649,664.16
M-6	\$ 16,816,160.80
M-7	\$ 16,984,322.41
M-8	\$ 17,154,165.63
M-9	\$ 17,325,707.29
M-10	\$ 17,498,964.36
M-11	\$ 17,673,954.01
M-12	\$ 17,850,693.55

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. Proyección de Ventas (12 meses)



Fuente: elaboración propia.

6.3. Costos

Los costos son aquellos valores que se asocian con cualquier desembolso que hace la empresa para la fabricación de productos o prestaciones de servicios, es decir, aquellos valores que se asocian con lo que cuesta la producción de un bien o servicio, aquellos gastos asociados a su comercialización y la mano de obra asociada a dicha actividad. En el presente trabajo, el costo del capital se considera constante y sin variación para los periodos de estudio.

En EYES, los costos darán por la suma de los gastos administrativos y los gastos comerciales. Los gastos administrativos comprenderán los sueldos, los arriendos de oficinas, *web services* y redes, y mantenimiento de plataformas.

A su vez, los gastos comerciales se darán por el presupuesto de marketing y se complementan los costos con los pagos que se realizarán a los proveedores de servicios que representan un 10% de los ingresos.

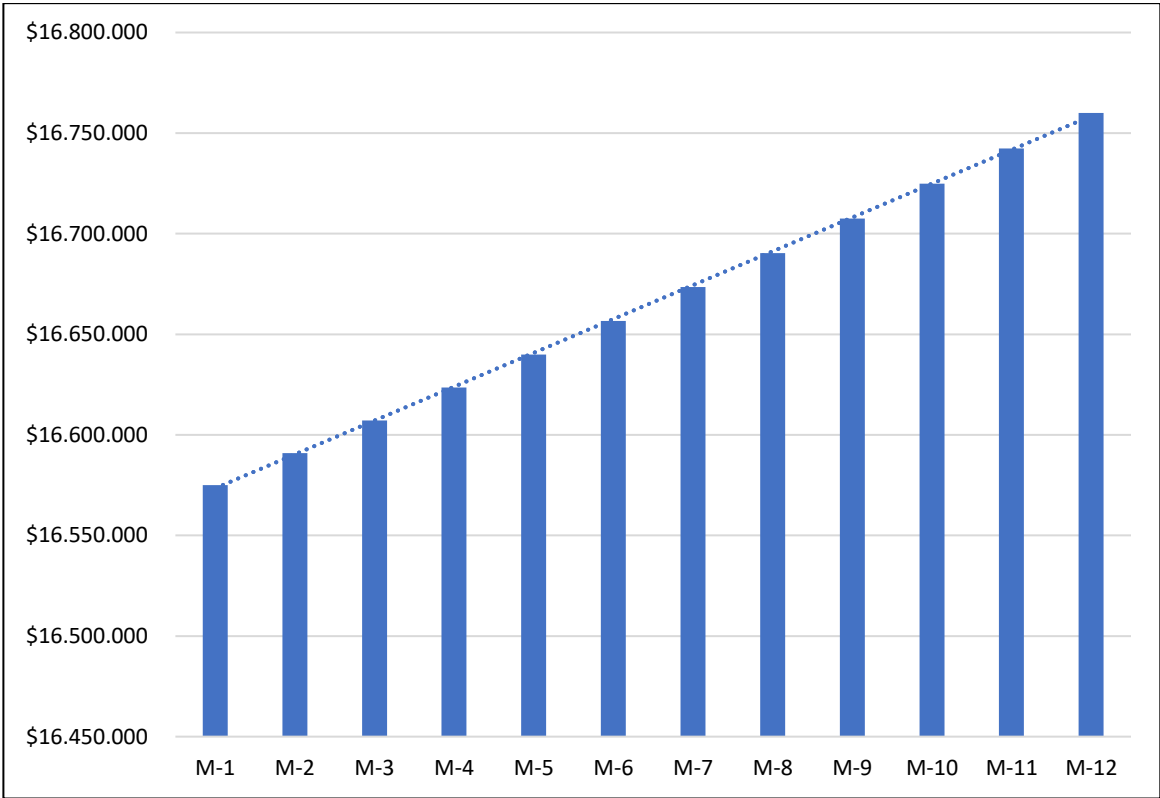
Dado lo anterior, la proyección de costos para el primer año se pueden observar en la Figura 37.

Figura 37. Proyección de Costos (12 meses)

Mes	Proyección de costos
M-1	\$ 16,575,000
M-2	\$ 16,591,000
M-3	\$ 16,607,160
M-4	\$ 16,623,482
M-5	\$ 16,639,966
M-6	\$ 16,656,616
M-7	\$ 16,673,432
M-8	\$ 16,690,417
M-9	\$ 16,707,571
M-10	\$ 16,724,896
M-11	\$ 16,742,395
M-12	\$ 16,760,069

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. Proyección de Costos (12 meses)



Fuente: elaboración propia.

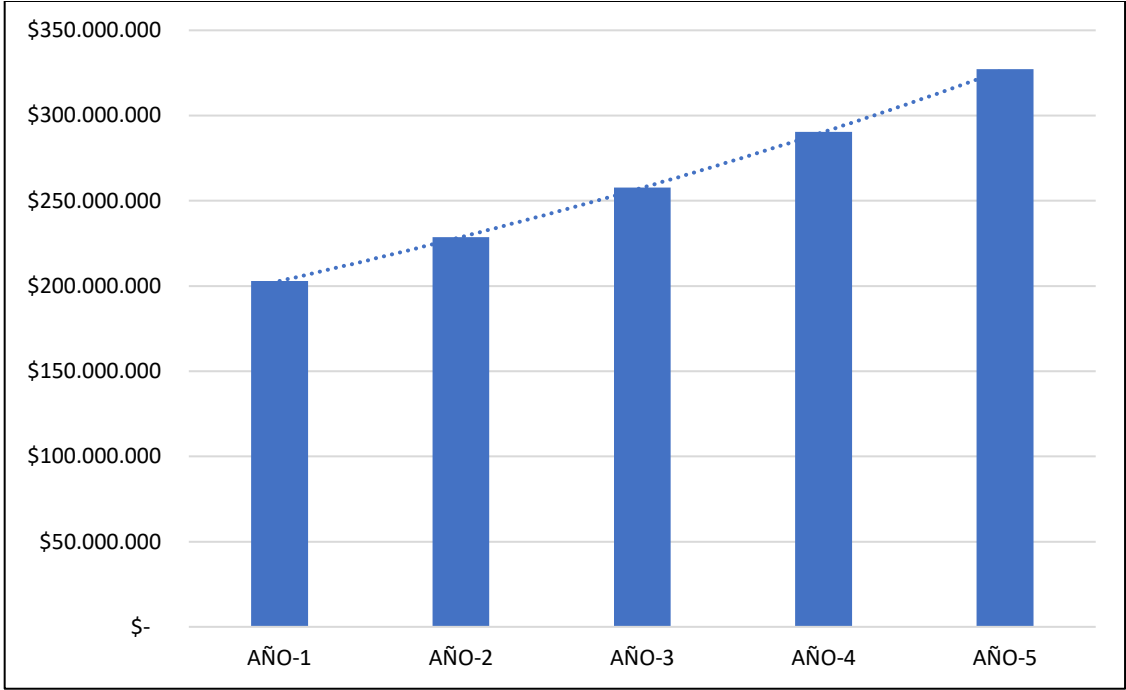
6.4. Flujos futuros proyectados a 5 años

Figura 39. Flujos futuros proyectados a 5 años

Mes	Ventas anuales				
	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
M-1	\$ 16,000,000	\$ 18,029,200	\$ 20,315,754	\$ 22,892,301	\$ 25,795,617
M-2	\$ 16,160,000	\$ 18,209,492	\$ 20,518,912	\$ 23,121,224	\$ 26,053,573
M-3	\$ 16,321,600	\$ 18,391,587	\$ 20,724,101	\$ 23,352,436	\$ 26,314,109
M-4	\$ 16,484,816	\$ 18,575,503	\$ 20,931,342	\$ 23,585,960	\$ 26,577,250
M-5	\$ 16,649,664	\$ 18,761,258	\$ 21,140,655	\$ 23,821,820	\$ 26,843,023
M-6	\$ 16,816,161	\$ 18,948,871	\$ 21,352,062	\$ 24,060,038	\$ 27,111,453
M-7	\$ 16,984,322	\$ 19,138,360	\$ 21,565,583	\$ 24,300,638	\$ 27,382,568
M-8	\$ 17,154,166	\$ 19,329,743	\$ 21,781,238	\$ 24,543,645	\$ 27,656,393
M-9	\$ 17,325,707	\$ 19,523,041	\$ 21,999,051	\$ 24,789,081	\$ 27,932,957
M-10	\$ 17,498,964	\$ 19,718,271	\$ 22,219,041	\$ 25,036,972	\$ 28,212,287
M-11	\$ 17,673,954	\$ 19,915,454	\$ 22,441,232	\$ 25,287,342	\$ 28,494,410
M-12	\$ 17,850,694	\$ 20,114,608	\$ 22,665,644	\$ 25,540,215	\$ 28,779,354
Ventas anuales	\$ 202,920,048	\$ 228,655,389	\$ 257,654,616	\$ 290,331,671	\$ 327,152,993

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Ventas anuales



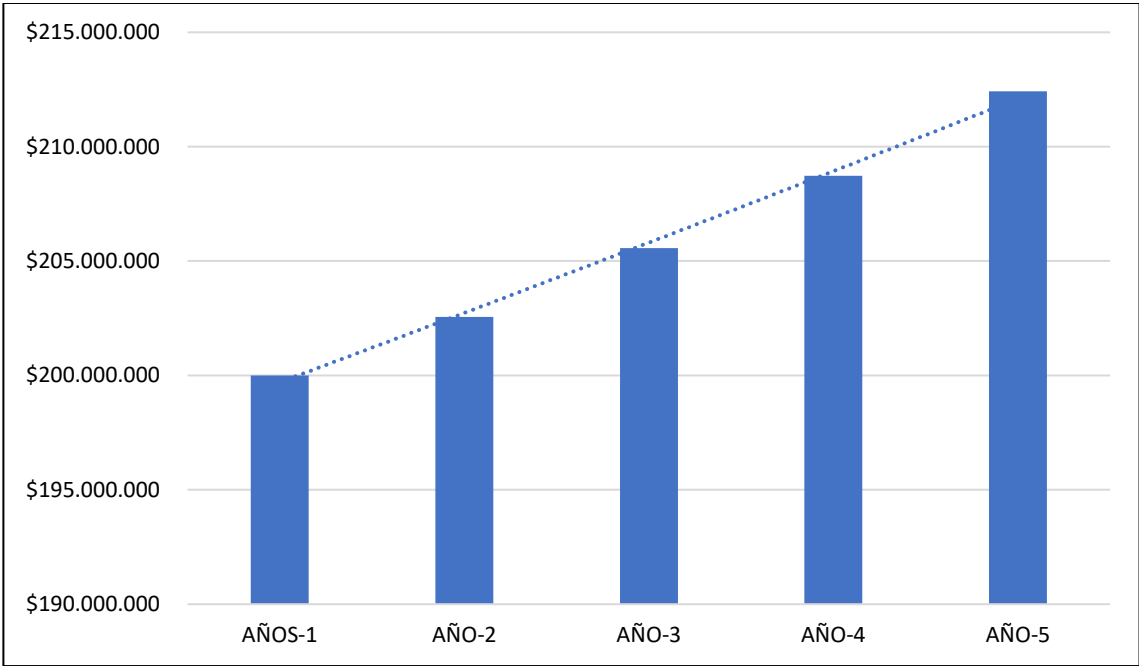
Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Costos anuales

Mes	Costos anuales				
	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
M-1	\$ 16,575,000	\$ 16,777,920	\$ 17,110,206	\$ 17,264,230	\$ 17,554,562
M-2	\$ 16,591,000	\$ 16,795,949	\$ 17,026,891	\$ 17,287,122	\$ 17,580,357
M-3	\$ 16,607,160	\$ 16,814,159	\$ 17,047,410	\$ 17,310,244	\$ 17,606,411
M-4	\$ 16,623,482	\$ 16,832,550	\$ 17,068,134	\$ 17,333,596	\$ 17,632,725
M-5	\$ 16,639,966	\$ 16,851,126	\$ 17,089,066	\$ 17,357,182	\$ 17,659,302
M-6	\$ 16,656,616	\$ 16,869,887	\$ 17,110,206	\$ 17,381,004	\$ 17,686,145
M-7	\$ 16,673,432	\$ 16,888,836	\$ 17,131,558	\$ 17,405,064	\$ 17,713,257
M-8	\$ 16,690,417	\$ 16,907,974	\$ 17,153,124	\$ 17,429,364	\$ 17,740,639
M-9	\$ 16,707,571	\$ 16,927,304	\$ 17,174,905	\$ 17,453,908	\$ 17,768,296
M-10	\$ 16,724,896	\$ 16,946,827	\$ 17,196,904	\$ 17,478,697	\$ 17,796,229
M-11	\$ 16,742,395	\$ 16,966,545	\$ 17,219,123	\$ 17,503,734	\$ 17,824,441
M-12	\$ 16,760,069	\$ 16,986,461	\$ 17,241,564	\$ 17,529,022	\$ 17,852,935
Costos anuales	\$ 199,992,005	\$ 202,565,539	\$ 205,569,092	\$ 208,733,167	\$ 212,415,299

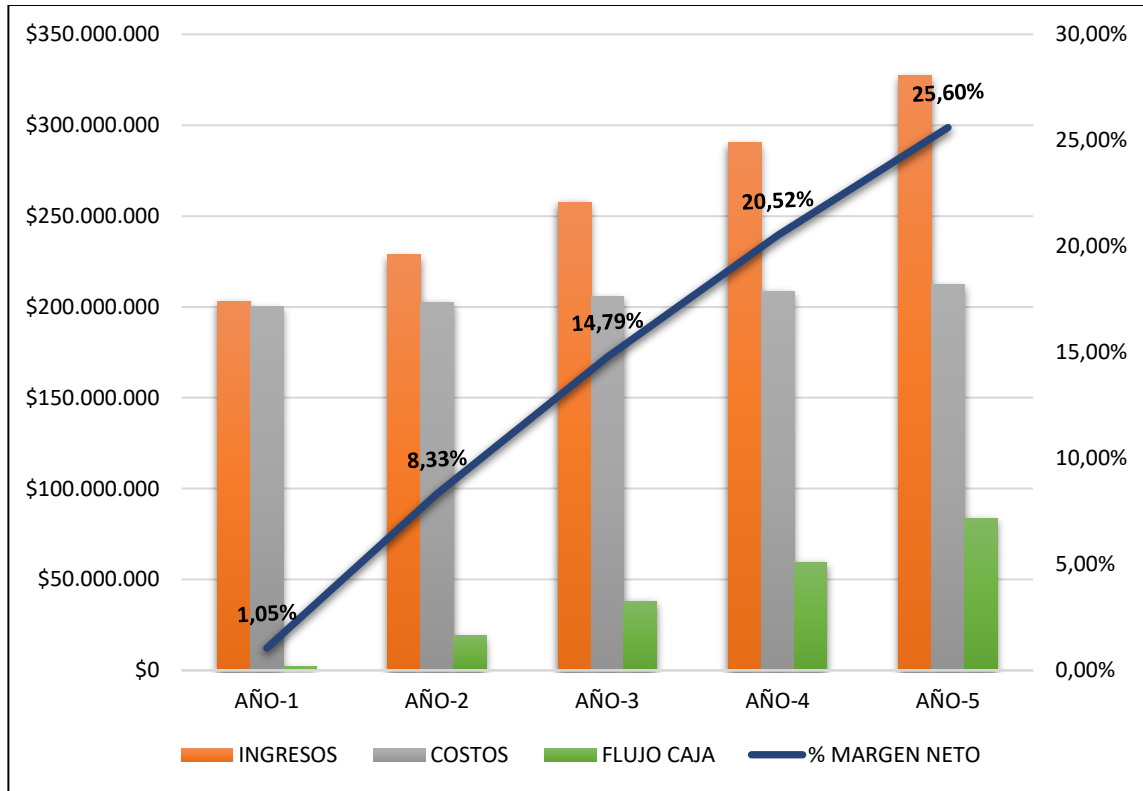
Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Costos anuales



Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Flujo de Caja en Escenario Normal



Fuente: elaboración propia.

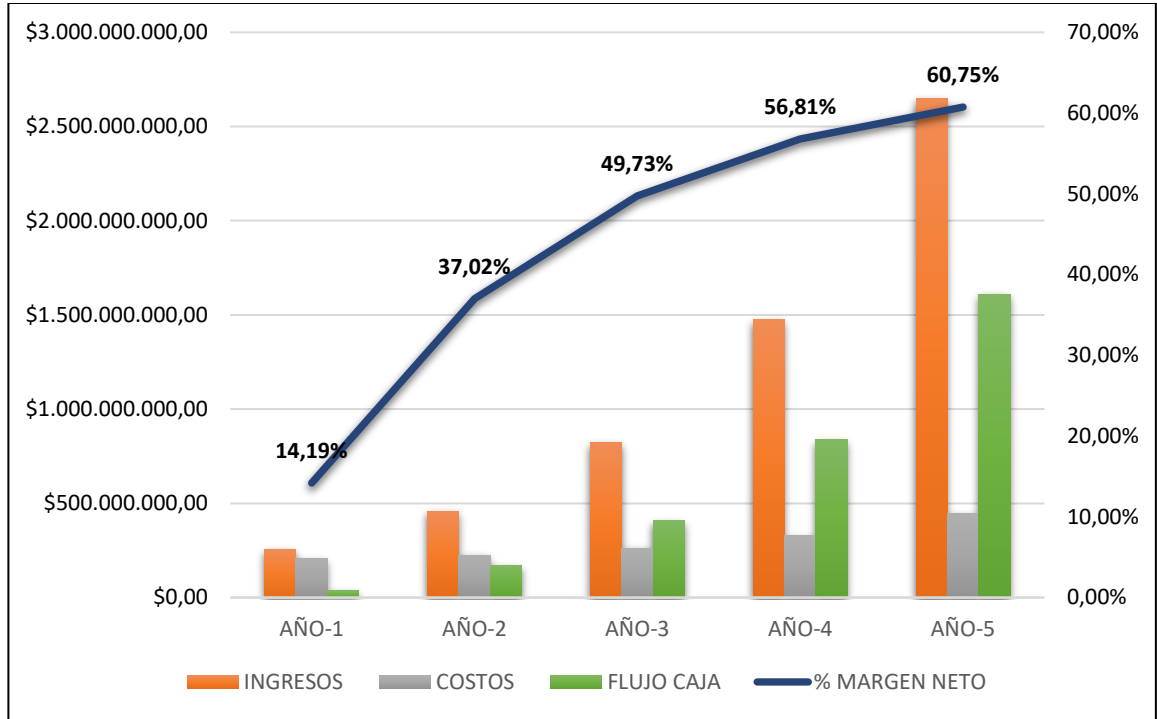
Se han proyectados los flujos de caja futuros según los escenarios: normal, optimista y pesimista.

Al analizar el escenario normal de proyección de los flujos de caja futuros, se observa una ganancia neta que equivale un 1,05% para el ejercicio del primer año y una utilidad neta del orden de un 8,33% al superar el primer año. Luego, al tercer año se prevé otro gran salto en el aumento de las utilidades netas, llegando a un 14,76%.

Al cuarto año, el margen -después de impuestos- aumentará de manera considerable para alcanzar un 20,52% y para el quinto año de ejercicio será de orden de un 25,60%.

Según los valores anteriormente observados, se puede deducir que las utilidades después de impuesto tienen un crecimiento anual superior al 5%.

Figura 44. Flujo de Caja en Escenario Optimista

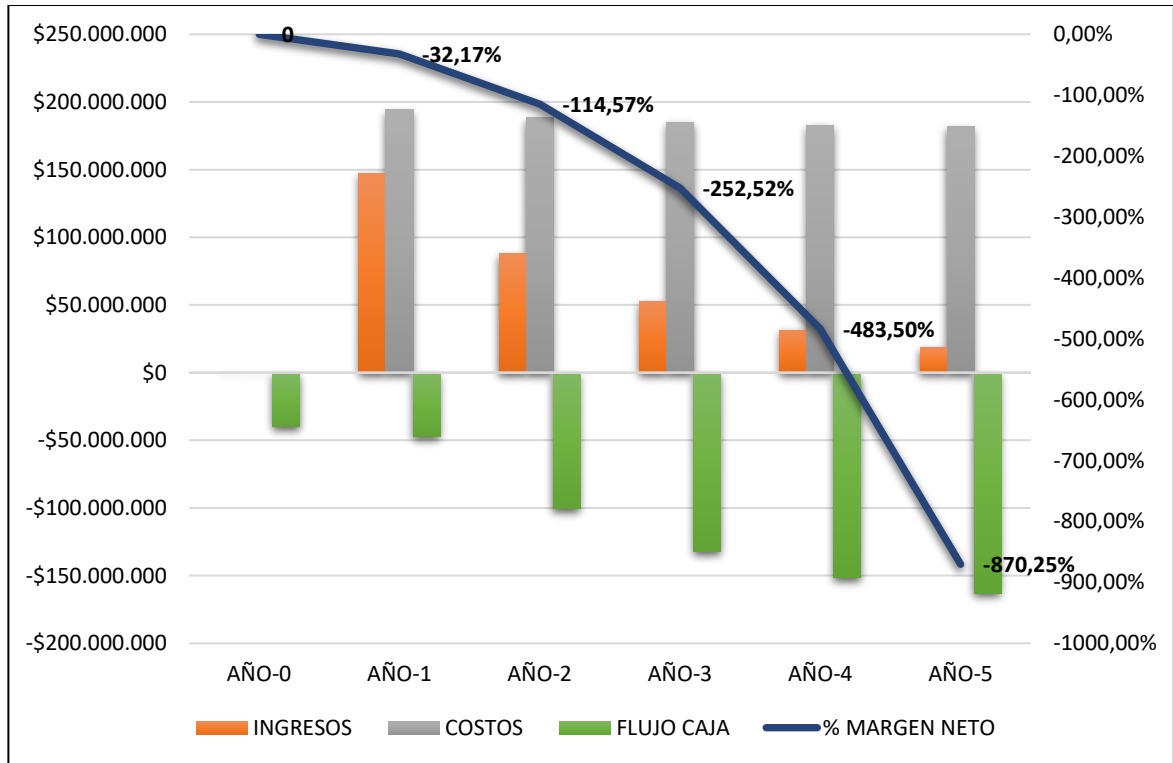


Fuente: elaboración propia.

Para el escenario optimista se considera un aumento de 5% de los ingresos tomando el aumento exponencial de *e-commerce* debido a la covid-19 que afecta a nuestro país y al mundo. También se toma en consideración un contexto *post covid-19*, en el cual habrán importantes inversiones vinculadas a la reactivación de la economía no solo a nivel país y regional, sino también a nivel global.

Según el análisis de la proyección de los flujos de caja a cinco (5) años en este panorama, se pronostica un margen neto del orden del 14,19% desde el ejercicio del primer año. Para el segundo año, se vaticina una ganancia libre de impuesto de un 37,02% y para el tercer año será de 49,73%. Posteriormente, para los ejercicios del cuarto y quinto año, la proyección de las utilidades anualizadas esperadas serán, respectivamente, de 56,81% y 60,75%.

Figura 45. Flujo de Caja en Escenario Pesimista



Fuente: elaboración propia.

Según el análisis del escenario pesimista se espera una utilidad negativa del orden de -32.17% para el ejercicio del primer año, lo que implica que no se logran cubrir ni siquiera los gastos. Para el segundo periodo, se proyecta un resultado de -114.57%, por cuanto las condiciones empeoran.

Visto que se observa que las pérdidas van *crescendo*, se constata que el negocio no sería viable, de forma que, ante la presencia de dicho escenario, se debe cancelar el proyecto.

6.5. Inversión Requerida

EYES como proyecto tecnológico requiere un capital para el desarrollo del sistema que incluye creación e implementación de la plataforma Web y las aplicaciones multiplataforma y multidispositivo. Dicha inversión de \$10.000.000 se hará una sola vez. Como la operación y el marketing son vitales para el inicio

del proyecto, se ha considerado el doble de sus valores para los primeros dos (2) meses. Lo hizo que la inversión necesaria fuera de \$39.950.000.

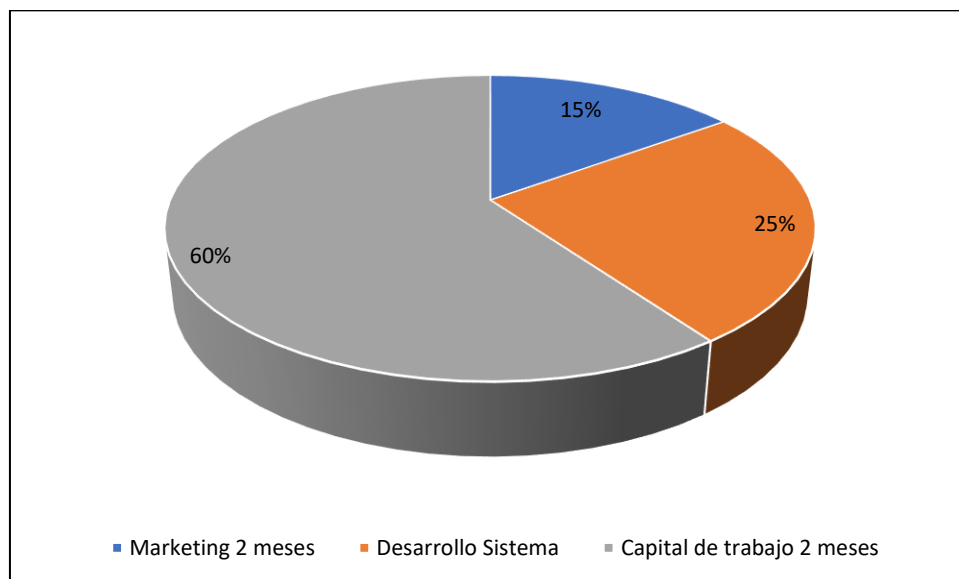
En este sentido, las inversiones de mayor impacto para la firma serán las del desarrollo del sistema y la de marketing para dar a conocer la empresa, tal como se observa en la Figura 46.

Figura 46. Inversión inicial requerida

Items	Montos
Marketing 2 meses	\$ 6,000,000
Desarrollo Sistema	\$ 10,000,000
Capital de trabajo 2 meses	\$ 23,950,000
	\$ 39,950,000

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. Inversión inicial requerida



6.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costes totales a los ingresos totales. Es relevante, pues solo produciendo un nivel de unidades superior al del punto muerto se obtendrán beneficios. En cambio, si se produce una cantidad de unidades inferior al punto muerto, se incurrirá en pérdidas y el proyecto dejará de ser viable.

En este presente trabajo se necesita vender **207.9861111** servicios o un monto igual a **\$16,638,888.89** para alcanzar el punto de equilibrio.

6.7. Payback

El payback o plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones.

Por medio del payback sabemos el número de periodos (normalmente años) que se tarda en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de una inversión, lo que es crucial a la hora de decidir si embarcarse en un proyecto o no. Para observar el valor de la inversión inicial de EYES, se puede revisar la próxima figura.

De esta manera, el *payback* de la inversión es de 3.03 años considerando los flujos de caja futuros descritos en el presente trabajo. (Ver Fig. 43).

6.8. Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto (VAN) o valor presente neto (VPN).

Para ello, se consideran todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en número de unidades monetarias (euros, dólares, pesos, etc.).

En el presente trabajo de fin de máster se ha utilizado el WACC de 7.40%, que se ha calculado utilizando la tasa libre de riesgo de 4.39% que se obtuvo el bono en dólar a 10 años del Banco Central (2012-2022). Para calcular el beta se ha considerado el rendimiento de Falabella en la Bolsa de Valores de Santiago (IPSA) del 1 de febrero de 2012 al 23 de febrero de 2022.

Figura 48. Valor Actual Neto

	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
INVERSION INICIAL	\$ (39,950,000)					
INGRESOS		\$ 202,920,048	\$ 228,655,389	\$ 257,654,616	\$ 290,331,671	\$ 327,152,993
COSTOS		\$ 199,992,005	\$ 202,565,539	\$ 205,569,092	\$ 208,733,167	\$ 212,415,299
UTILIDAD BRUTA	\$ (39,950,000)	\$ 2,928,043	\$ 26,089,850	\$ 52,085,524	\$ 81,598,503	\$ 114,737,694
% IMPUESTO (27%)		\$ (790,572)	\$ (7,044,260)	\$ (14,063,091)	\$ (22,031,596)	\$ (30,979,177)
FLUJO CAJA	\$ (39,950,000)	\$ 2,137,472	\$ 19,045,591	\$ 38,022,432	\$ 59,566,908	\$ 83,758,517
% MARGEN NETO		1.05%	8.33%	14.76%	20.52%	25.60%

VAN \$ \$152,643,877

Fuente: elaboración propia.

6.9. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero para un proyecto de inversión dado.

En el presente proyecto la TIR es superior al WACC (7.40%) calculado.

Figura 49. Tasa Interna de Retorno (TIR)

	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
INVERSION INICIAL	\$ (39,950,000)					
INGRESOS		\$ 202,920,048	\$ 228,655,389	\$ 257,654,616	\$ 290,331,671	\$ 327,152,993
COSTOS		\$ 199,992,005	\$ 202,565,539	\$ 205,569,092	\$ 208,733,167	\$ 212,415,299
UTILIDAD BRUTA	\$ (39,950,000)	\$ 2,928,043	\$ 26,089,850	\$ 52,085,524	\$ 81,598,503	\$ 114,737,694
% IMPUESTO (27%)		\$ (790,572)	\$ (7,044,260)	\$ (14,063,091)	\$ (22,031,596)	\$ (30,979,177)
FLUJO CAJA	\$ (39,950,000)	\$ 2,137,472	\$ 19,045,591	\$ 38,022,432	\$ 59,566,908	\$ 83,758,517
% MARGEN NETO		1.05%	8.33%	14.76%	20.52%	25.60%

TIR 54.18%

Fuente: elaboración propia.

6.10. Estrategia de Financiamiento

El proyecto EYES se desarrollará con recursos propios, sin acudir a instituciones de crédito para un apalancamiento financiero.

Figura 50. Estrategia de Financiamiento



Fuente: Banco Chile.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, al solicitar un crédito de consumo por un periodo de 60 meses, los intereses devengados pagados al banco son de **\$17,367,002** por el total del periodo.

Si en cambio se decide invertir el capital desde fondos propios de los dueños, al quinto años tendrán más que duplicado la inversión inicial sin tener que devengarle intereses al banco.

Considerando esta gran diferencia en el análisis anterior, se ha optado por utilizar fondos propios para la inversión inicial. También visto que, con el aumento de la tasa de interés por el Banco Central, endeudarse sale más caro. Por tanto, se ha decidido utilizar fondos propios.

7. CONCLUSIONES

EYES se está introduciendo a una industria muy atractiva, aunque en un contexto económico lleno de incertidumbre por la pandemia mundial que afecta tanto a los inversionistas como a los clientes; sin embargo, se han observado oportunidades de desarrollo de negocios a través de internet considerando las medidas y recomendaciones sanitarias a raíz de la pandemia, especialmente lo vinculado al distanciamiento social.

Sumado a lo anterior, se espera se espera que en un contexto económico pos-pandemia, el *ecommerce* continúe creciendo y expandiéndose en el mercado de manera exponencial.

Se ha constatado, basándose en los análisis financieros, que EYES es un proyecto viable; sobre todo en los escenarios normal y optimista.

BIBLIOGRAFÍA

- AGENDA PAÍS. Aplicaciones móviles en Chile y los costos y beneficios para las empresas. El Mostrador [en línea] <<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/07/31/aplicaciones-moviles-en-chile-y-los-costos-y-beneficios-para-las-empresas/>> [Consulta: 4 enero 2020].
- ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Radiografía del emprendimiento en Chile 2019. [en línea] <[https://home.asech.cl/uploads/library/5d933f703be03_Radiograf%C3%ADa%20del%20emprendedor%20%202019-versi%C3%B3n%20WEB%20\(1\).pdf](https://home.asech.cl/uploads/library/5d933f703be03_Radiograf%C3%ADa%20del%20emprendedor%20%202019-versi%C3%B3n%20WEB%20(1).pdf)> [Consulta: 4 enero 2020].
- CASTILLERO, O. Las 6 posiciones jerárquicas de una empresa. Psicología y Mente. [en línea] <<https://psicologiaymente.com/organizaciones/posiciones-jerarquicas-en-empresa>> [Consulta: 15 julio 2020].
- CANIVE, T. y BALET, R. Estrategias de recursos humanos en una empresa. Blog Sinnaps. [en línea] <<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estrategias-de-recursos-humanos>> [Consulta: 10 julio 2020].
- CCS Insight. Wearables Market to Be Worth \$25 Billion by 2019. [en línea] <<https://www.ccsinsight.com/press/company-news/2332-wearables-market-to-be-worth-25-billion-by-2019-reveals-ccs-insight/>> [Consulta: 4 enero 2020].
- eCommerce Chile: Crecimiento Histórico e Influencia del Covid-19. Expande Online. [en línea] <<https://www.wsiexpandeonline.com/ecommerce-en-chile/>> [Consulta: 10 junio 2020].
- EL MERCURIO. Chile ocupa el primer lugar en ventas per cápita del comercio electrónico en América Latina. [en línea] <<http://www.jec.cl/articulos/?p=128302>> [Consulta: 10 enero 2020].
- EL MOSTRADOR. Crecimiento de un 119%: ventas online en el país experimentan masivo aumento durante cuarentena. [en línea] <<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/04/04/crecimiento-de-un-119-ventas-online-en-el-pais-experimentan-masivo-aumento-durante-cuarentena/>> [Consulta: 15 julio 2020].
- ENRÍQUEZ, J. Tres de cada cuatro compras por Internet en Chile son en el rubro de entretenimiento. Biobio. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2019/12/12/tres-de-cada-cuatro-compras-por-internet-en-chile-son-en-el-rubro-de-entretenimiento.shtml>> [Consulta: 20 marzo 2020].
- FINDEL, G. Estallido social y emprendimiento: una oportunidad de ser mejores. El Mostrador. [en línea] <<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/01/11/estallido-social-y-emprendimiento-una-oportunidad-de-ser-mejores/>> [Consulta: 15 marzo 2020].

- FUNDS&MARKETS. El nuevo organigrama digital. Dirigentes Digital. [en línea] https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el_nuevo_organigrama_digital-XTDD10321 [Consulta: 21 julio 2020].
- LIBERTAD Y DESARROLLO. 2019. Hacia una definición de clase media en Chile. [en línea] <<https://lyd.org/wp-content/uploads/2019/05/tp-1399-clase-media.pdf>>
- MURAD, S. Dos de cada cinco chilenos desconfían del pago en línea. Marketing Ecommerce. [en línea] <<https://marketing4ecommerce.cl/dos-de-cada-cinco-chilenos-desconfian-del-pago-en-linea/>> [Consulta: 21 marzo 2020].
- PASTRANA, C. Chief Digital Officer (CDO), al frente de la estrategia online de una empresa. Blog IEBS. [en línea] <<https://www.iebschool.com/blog/chief-digital-officer-digital-business/>> [Consulta: 21 julio 2020].
- RAMOS, M. El repunte del eCommerce en Chile logró un incremento del 73% para cerrar el último mes de 2019. Marketing Ecommerce. [en línea] <<https://marketing4ecommerce.cl/el-repunte-del-ecommerce-en-chile-logro-un-incremento-del-73-para-cerrar-el-ultimo-mes-de-2019/>> [Consulta: 15 marzo 2020].
- RAMOS, M. Conoce el comportamiento de consumo online en Chile. Marketing Ecommerce. [en línea] <<https://marketing4ecommerce.cl/conoce-el-comportamiento-de-consumo-online-en-chile/>> [Consulta: 20 marzo 2020].
- REYES, V. eCommerce se toma el liderazgo de las ventas: en 2019 se facturarán US\$3 mil billones. Biobio. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2019/09/30/ecommerce-se-toma-el-liderazgo-de-las-ventas-en-2019-se-facturaran-us3-mil-billones.shtml>> [Consulta: 10 enero 2020].
- SEVILLA ARIAS, A. Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia [en línea] <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html> [Consulta: 20 enero de 2020].
- TECNOLOGÍA PARA LOS NEGOCIOS. Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista. [en línea] <<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/>> [Consulta: 15 julio 2020].
- TIRADO, P. Actividad emprendedora en Chile se ubica en el tercer lugar del mundo. El Mercurio [en línea] <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=540105>> [Consulta: 5 enero 2020].
- UNIVERSIDAD ESAN. Customer experience officer: ¿cuál es su rol en la organización. Conexión Esan [en línea] <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/customer->

[experience-officer-cual-es-su-rol-en-una-organizacion/](#)> [Consulta: 21 julio 2020].

VILCHEZ, N. Chile: Crecimiento del comercio electrónico nacional. América Retail. [en línea] <<https://www.america-retail.com/chile/chile-crecimiento-del-comercio-electronico-nacional/>> [Consulta: 10 enero 2020].

ANEXOS

Encuesta de Mercado “Emprendimiento”

Encuesta de Mercado "Emprendimiento"

Esta encuesta busca recoger información sobre las principales necesidades y preferencias del mercado del emprendimiento. Por ello, solicitamos su colaboración respondiendo este cuestionario que no tardará más de 5 minutos y será totalmente anónimo.

Sobre el cuestionario:

- Todas las preguntas son obligatorias.
- No olvide presionar "Enviar" al terminar de responder la encuesta.

***Obligatorio**

1. Indique su rango de edad. *

Marca solo un óvalo.

- 20 a 29 años.
- 30 a 39 años.
- 40 a 49 años.
- 50 a 59 años.

2. Indique su nivel educacional. *

Marca solo un óvalo.

- Estudiante universitario de pregrado (en desarrollo).
- Estudiante universitario de pregrado (titulado hace menos de un año).
- Estudiante universitario de postgrado (en desarrollo).
- Estudiante universitario de postgrado (titulado hace menos de un año).

3. ¿Ha pensado alguna vez en iniciar un emprendimiento de negocio? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, he hecho ya inicié un emprendimiento. *Salta a la pregunta 4*
- Sí, lo he pensado, pero aún no inicio un negocio propio. *Salta a la pregunta 4*
- No, nunca lo he pensado.

Razones de emprendimiento

4. ¿Cuál es la principal razón por la que decidió a emprender? Seleccione solo una opción. *

Marca solo un óvalo.

- Necesidad (por ejemplo, cesantía).
- Oportunidad de Negocio.
- Búsqueda de desarrollo profesional.

Emprendimiento en Chile

5. ¿Cómo considera las condiciones para emprender en Chile? *

Marca solo un óvalo.

- Pésimas.
- Malas.
- Regulares.
- Buenas.
- Excelentes.

6. Según su experiencia, ¿cuáles son los tres principales problemas que más dificultan el emprendimiento en Chile? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de asesoría logística y/o administrativa.
- Falta de asesoría financiera.
- Falta de alternativas de financiamiento.
- Estructura tributaria compleja.
- Atraso en el pago de proveedores.
- Falta de clientes y/o Falta de Promoción.
- Procesos largos, engorrosos y demasiado competitivos.

Servicios de asesoría

7. ¿Qué tan probable es que contrate un servicio de asesoría? Elija la opción que mejor represente su situación. *

Marca solo un óvalo.

- Es totalmente improbable.
- Es poco probable.
- Es probable.
- Es altamente probable.

Servicios de asesoría

8. ¿Cuál de los siguientes servicios de asesoría considera que son los más relevantes para conseguir financiamiento? Seleccione solo dos opciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Plan Financiero
- Plan Logístico y/o Administrativo
- Plan de Marketing
- Desarrollo de páginas web y app's móviles

Otro: _____

Importancia servicios de asesoría

9. ¿Qué importancia atribuye a los siguientes servicios de asesoría? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante
Diseño y Evaluación del Plan de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño y Evaluación del Plan Financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación y Ejecución Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoción y/o Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de páginas web y app's móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Qué nivel de importancia atribuye a los siguientes factores al momento de contratar servicios de asesoría? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante
Rapidez y Eficacia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio y Facilidades de pago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación periódica con la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios digitales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesos innovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración de los servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intenciones de compra

11. ¿Por cuál de estos servicios estaría dispuesto a pagar para lograr un emprendimiento exitoso? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí pagaría	Probablemente pagaría	No pagaría	No lo sé
Plan Financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan Logístico/Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de páginas web y app's móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué importancia atribuye a los siguientes valores en una empresa de asesoría? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante
Experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de oportunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios