



Universidad Católica del Norte
ver más allá

MBA UCN
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO SOCIAL”

*Proyecto de Tesis presentado como parte de la Actividad de Titulación para optar al grado académico de
Magíster en Dirección de Empresas*

Profesor Guía: Gianni Romani

XIMENA PEÑA OLGUÍN

Antofagasta, Marzo de 2018

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS · UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por una promesa cumplida y por ser siempre mi guía y mi ayuda en todos mis desafíos, por proveer con capacidades y recursos para siempre alcanzar los sueños.

A mi esposo Richard Hernández, quien siempre ha confiado en mis capacidades y ha sido mi apoyo en todo tiempo y quien me alienta a siempre avanzar.

A mi familia, que ha creído y ha sido parte de este proceso a pesar de la distancia.

A mi profesora guía Gianni Romaní, que fue un apoyo importante y por su siempre buena disposición para ayudarme.

ÍNDICE

RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Emprendimiento social.....	3
1.2. El Emprendedor Social.....	4
1.3. Empresa B	5
1.4. Definición de modelo de negocio.....	5
1.5. Tipos de modelo de negocios.....	7
1.5.1. Modelo de Negocio de Christoph Zott y Raphael Amit (2001).....	7
1.5.2. Modelo de Negocio de Afuah y Tucci (2001)	8
1.5.3. Modelo de Negocio de Henry Chesbrough y Richard Rosen (2002).....	9
1.5.4. Modelo de Negocio de Joan Magretta (2002).....	10
1.6. Modelo de Negocios: Canvas.....	11
1.6.1. Business Model Canvas	11
1.6.2. Lean Model Canvas.....	12
1.6.3. Social Lean Canvas	13
1.6.4. El business Model Canvas para organizaciones No Gubernamentales (ONG)	14
1.7. Módulos del Modelo Canvas.....	15
1.7.1. Segmento de mercado	15
1.7.2. Propuesta de valor	16
1.7.3. Canales	16
1.7.4. Relación con los clientes.....	17

1.7.5. Fuentes de Ingresos	17
1.7.6. Recursos Claves	18
1.7.7. Actividades Clave	18
1.7.8. Asociaciones clave	19
1.7.9. Estructura de costos.....	20
Capítulo 2: CONTEXTUALIZACIÓN REGIONAL.....	21
2.1. Pymes de Antofagasta, problemas y capacitaciones	23
2.2. Emprendimiento social en Antofagasta.....	27
2.3. Empresas de la región.....	28
2.4. Jóvenes universitarios de Antofagasta, titulados.....	29
2.5. Jóvenes sin trabajo.....	30
2.6. Recursos en la región para los emprendedores.....	31
2.7. Quienes emprenden en la región de Antofagasta	33
Capítulo 3: APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	37
3.1. Modelo Canvas aplicado a empresa Social	37
3.1.1. Segmentos de Mercado	38
3.1.2. Propuesta de Valor	39
3.1.3. Canales	41
3.1.4. Relación con Clientes.....	43
3.1.5. Fuentes de Ingresos	44
3.1.6. Recursos Clave.....	47
3.1.7. Actividades Clave	48
3.1.8. Asociaciones Clave	54
3.1.9. Estructura de Costos.....	56
3.1.10. Impacto.....	62
3.2. Lienzo Modelo Canvas “Emprendimiento Social”	64

CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69
A. Ficha de inscripción beneficiario.....	69
B. Carta Gantt Impacto.....	70
C. Correo promocional de la Universidad Católica de Chile	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de diseño, modelo de negocio de Christoph Zott y Raphael Amit.....	7
Figura 2: Elementos de esquemas, modelo de negocio de Christoph Zott y Raphael Amit...	8
Figura 3: Clasificación según nivel de tecnología, modelo de negocio Afuah y Tucci	8
Figura 4: Seis etapas que generan valor, modelo de negocio de Henry Chesbrough y Richard Rosen.....	10
Figura 5: Modelo en base a test, modelo de negocio de Joan Magretta	10
Figura 6: Lienzo nueve módulos, modelo Canvas.....	11
Figura 7: Lienzo modelo Lean Canvas	12
Figura 8: Lienzo modelo Social Lean Canvas	13
Figura 9: Lienzo modelo Canvas para organizaciones no gubernamentales	14
Figura 10: Las 10 características del emprendedor.	22
Figura 11: Actividad emprendedora por etapas 2007-2016.....	24
Figura 12: Evolución de la tasa de discontinuidad de los emprendimientos	25
Figura 13: Situación laboral de los emprendedores en etapas iniciales.....	26
Figura 14: Gráfico del número de empresas existentes en la región de antofagasta	28
Figura 15: Porcentaje correspondiente a empresas existentes en la Región de Antofagasta	29
Figura 16: Evolución de la tasa de actividad emprendedora en etapas iniciales por sexo ...	33
Figura 17: Evolución de la tasa de actividad emprendedora de mujeres por etapas del proceso emprendedor.	34
Figura 18: Evolución por sexo de actividad emprendedora establecida.....	35
Figura 19: Siete pasos para ser empresa B	48
Figura 20: Logo sube más alto, creado para la empresa social.....	49
Figura 21: Lienzo de modelo canvas para sube más alto; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	

TABLAS

Tabla 1: Evolución de titulación total por Región.....	30
Tabla 2: Sueldos de colaboradores de la empresa Sube + Alto.	58
Tabla 3: Flujo de caja esperado, proyección 5 años	59
Tabla 4: Flujo de caja pesimista, proyección 5 años	60
Tabla 5: Flujo de caja optimista, proyección 5 años.....	61

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es crear un modelo de negocio social para una empresa de asesoría y capacitación en diferentes áreas a las medianas empresas de la región. Si bien éstas ya han crecido, para consolidarse en el mercado requieren constantemente ir mejorando. Escuchando a muchos trabajadores y dueños de empresas han dejado ver muchas falencias en sus modelos de negocios, ya sea porque crecieron de manera explosiva o porque su crecimiento se estancó, estas organizaciones están con la necesidad de capacitación. Apoyándolos en sus proyectos y nuevos desafíos, dándoles a las medianas empresas un respaldo en su mejora continua. Este emprendimiento tiene un propósito trascendente, más allá de solo hacer negocios, un foco social, comprendiendo problemáticas de la comunidad que son importantes y que todos pueden ser parte y ayudar a mejorar.

A partir de esto, se da inicio a “SUBE + ALTO” organización que está enfocada a dar capacitación, por medio de cursos y asesorías a las medianas empresas, buscando ser rentable y económicamente estable para apoyar gratuitamente a micro empresas a que puedan crecer, en conjunto con los jóvenes recién egresados.

Sube + Alto, es una empresa social creada con el fin de capacitar y que las empresas que reciban sus servicios ya sean beneficiarias o de pago puedan crecer en sus negocios y en sus entornos y con sus trabajadores, y ser sustentables.

Y después de haber repasado varios modelos de negocios, se escogió el modelo de negocio Canvas, desde el modelo original de Osterwalder, incorporando a este modelo un décimo modulo que es impacto, extraído del Canvas social, con el que finalmente y luego de analizar cada modulo se puede concluir, que es un proyecto sustentable de realizar, y que cumple con el propósito del negocio, que es ayudar a los microempresarios de forma gratuita, con un impacto positivo sobre la Región de Antofagasta.

INTRODUCCIÓN

La falta de conocimientos técnicos, en mi experiencia trabajando con pymes he podido observar problemáticas recurrentes para ellas, disciplinas como lo es la contabilidad, marketing, el uso de herramientas tecnológicas, temas jurídicos, información de programas de beneficios, financiero y bancos, esto afecta en mayor manera a las microempresas, esto les impide crecer, y mantenerse en el tiempo. Además siendo el mayor problema los recursos escasos que solo son usados en sostener la empresa, y no pueden ser usados para invertir en capacitación que los fortalezca en áreas en que están débiles, por lo que no pueden crecer o peor aun terminar con la empresa.

Otro punto visualizado y que se buscará dar solución, están involucrados directamente los jóvenes sin experiencia de la región, siendo esta falta de experiencia un impedimento para conseguir un puesto de trabajo, y retarda su entrada al mercado laboral y provoca que su proceso de inserción sea más prolongada, formando un círculo vicioso, aunque si bien con el tiempo esto se ha ido revirtiendo con los planes impulsados por las universidades y gobierno, aún está lejos de resolverlo.

De la mano de la falta de experiencia los jóvenes poseen inseguridad y temores de cometer errores, de no ser lo suficientemente capaces de cumplir en sus funciones y además generar temores que se reflejan a la hora de sus entrevistas por lo que no son atractivos y los vuelve menos empleables.

En la región de Antofagasta existe un alto índice de actividad emprendedora, visto de manera positiva muchas personas están en etapas iniciales o tienen la intención de emprender, el último estudio de GEM Antofagasta, muestra que esta región posee un 26% de actividad emprendedora en etapas iniciales (Romaní y Atienza, 2017), lo alarmante es saber cuántas realmente perduran en el tiempo, y cuantos logran atravesar el valle de la muerte. Se puede observar como en el los últimos dos años ha disminuido la cantidad de emprendimientos establecidos, de un 26% que están en etapas iniciales

(con solo tres años y medio de actividad) solo un 6% logran establecerse (más de tres años y medio de actividad).

En cuanto a los jóvenes profesionales recién egresados los datos recolectados no son muy beneficiosos, en un reportaje realizado por Universia Chile, en el 2013¹ se menciona que el recién egresado tarda entre 6 a 8 meses en encontrar trabajo, llegando incluso a un año, y dependiendo de la carrera y de la institución en la que estudió es su empleabilidad.

A partir de esto podemos preguntarnos, ¿es posible ayudar de manera gratuita a las micro empresas de la región y apoyarlas en su crecimiento?, ¿es posible ser un compañero para los universitarios en su primera experiencia laboral? ¿es posible crear un modelo de negocio que impacte socialmente y perdure en el tiempo?

Siendo el objetivo general:

Proponer un modelo de negocio social para una empresa: Sube + Alto, que contribuya al crecimiento de la comunidad emprendedora (micro empresas) de Antofagasta por medio de los conocimientos de profesionales y socios estratégicos.

Los objetivos específicos son:

- Realizar una propuesta de valor al negocio por medio de la ayuda social,
- Desarrollar un plan de costos dentro del modelo Canvas para invertir los ingresos en ayuda social, e
- Identificar a los socios claves y generar un lazo de interés entre todos los participantes.

Para poder cumplir con estos objetivos se utilizará el modelo de negocio Canvas adaptado al rol social del emprendimiento.

Esta tesis consta de tres capítulos principalmente, el primero trata sobre el marco teórico, el segundo constituye una contextualización regional, y el tercero la aplicación del Canvas, finalmente se presentan las principales conclusiones, seguidas de la bibliografía y los anexos.

¹ <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/01/21/995241/encontrar-trabajo-mision-puede-tardar-meses.html>

Capítulo 1: MARCO TEÓRICO**1.1. Emprendimiento social²**

Se refiere a una orientación laboral y social específica, centrada en el desarrollo de proyectos laborales y sociales que no pueden catalogarse solo como emprendimiento tradicional. Es decir, va más allá de generar un negocio rentable en vistas de una oportunidad o necesidad de emprender. Implica elaborar, ejecutar y sustentar iniciativas orientadas a la superación de una dificultad social, y el logro de un beneficio común a un grupo humano, ya sea por medio de actividades empresariales o social-comunitarias.

Trata sobre la preponderancia de los objetivos sociales y/o ambientales por sobre los económicos, son individuos u organizaciones comprometidas en actividades de emprendimiento con un objetivo social. Es un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones a problemas sociales mediante la construcción, evaluación y consecución de oportunidades que permitan generar valor social sostenible con diversas modalidades de organizaciones.

En algunas definiciones recogidas de la literatura, se puede encontrar declaraciones respecto al concepto de emprendimiento social, desde el punto de vista de estos autores existe una preocupación social.

Roa (2005) (Organización Ashoka), mencionó que el emprendimiento social alude al tercer sector, organizaciones sociales que se profesionalizan, que pueden o no tener ánimo de lucro y que trabajan para un objetivo social definido en cualquier campo del desarrollo humano. En el mismo año Roberts y Woods (2005) mencionaron que el emprendimiento social era construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo. Hartigan (2006) (Scwab Foundation) lo ve como un tipo de emprendimiento que se encamina hacia la progresiva transformación social a

² El emprendimiento social desde una mirada psicosocial, Mariana Bargsted (2013)

través de un nuevo tipo de negocio. Vasakarla (2008) dice que implica actividades relativas a responsabilidad social y filantropía. Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009), dicen que son actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades, a fin de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora. Todos estos autores coinciden en este tipo de emprendimiento buscan principalmente una transformación social, si bien difieren en algunos enfoques de cómo alcanzar este propósito, uno menciona ser por medio de la innovación, o por la creación de un nuevo tipo de negocio, otro que es por medio de la responsabilidad social o construcción de oportunidades. Todos se enfocan en una preocupación social.

1.2. El Emprendedor Social

El emprendedor social, se define en el GEM 2015 (Reporte especial sobre la innovación social en Chile), como aquel individuo que solo o con otros, está actualmente involucrado en una actividad, organización o iniciativa que tiene particularmente un objetivo social, ambiental o comunitario (Abarca y Mandakovic : 2015).

Surge por la necesidad de ser un aporte a la comunidad pero sin depender de una donación, más bien generar sus propios recursos para sostener la compañía.

Según Céspedes (2009), se caracteriza por tener por un lado “el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras). Generalmente, los emprendedores sociales crean un tipo particular de empresa, denominada empresas B.

1.3. Empresa B³

Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socios ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

“La Empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo”.

Las Empresas B redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Además cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente. Empresas B en Chile: Pegas con sentido, late!, e-class, Buin Zoo, Banco Estado microempresas, triciclos, entre otras.

1.4. Definición de modelo de negocio.

“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (Ricart, 2009)

La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos

³ ver más empresas B. <http://sistemab.org/espanol/la-empresa-b/>

del negocio en Internet. Hay una coincidencia general en qué modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.

Rescatando los planteamientos de diferentes autores como lo son Linder y Cantrell (2000), Chesbrough y Rosenbloom (2001) mencionan la importancia de la cadena de valor, junto con una estructura de costos, al igual que Amit y Zott (2001), pone énfasis en crear valor al momento de explotar las oportunidades. Magretta (2002) habla que un buen modelo de negocio es el que responde a las preguntas ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? y Shafer, Smith y Linder (2005), hacen mención a la creación de valor. Cada uno de estos autores en sus respectivos años hacen énfasis en la creación y captura de valor y en lo relevante que es para la organización el generar valor y que representa esto para los clientes, como punto fundamental dentro del modelo de negocios, siendo esto fuente importante de información para la toma de decisión eficiente.

Así mismo Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), repasan distintas definiciones y terminan definiendo un modelo de negocio como: “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur). Siendo esta la definición que aplicará como

base, y el cual replicaremos y adaptaremos para aplicarlo al rol social del emprendimiento.

1.5. Tipos de modelo de negocios.⁴

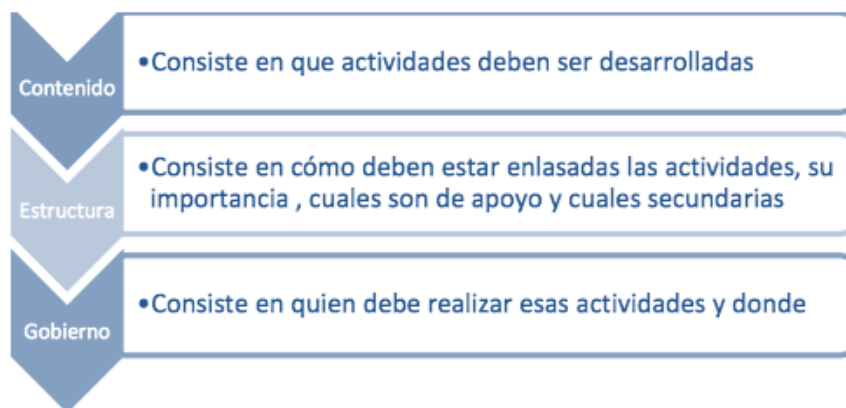
A continuación se indica cuatro de los modelos de negocios más reconocidos, presentados durante los años 2001 y 2002.

1.5.1. Modelo de Negocio de Christoph Zott y Raphael Amit (2001)

Estos autores plantean que un Modelo de Negocio es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocio se debe contemplar elementos de diseño (figura 1) y elementos de esquema (figura 2).

Dentro de los elementos de Diseño se debe considerar.

Figura 1: Elementos de diseño, modelo de negocio de Christoph Zott y Raphael Amit



Fuente: Modelo de negocios (business Model): El arte de la creatividad y la ejecución para la innovación y el emprendimiento.

⁴ Ver más: Modelos de Negocios (Business Model): El arte de la Creatividad y la Ejecución para la Innovación y el Emprendimiento. (Hugo Céspedes, 2012)

Dentro de los Elementos de Esquemas, se tiene:

Figura 2: Elementos de esquemas, modelo de negocio de Christoph Zott y Raphael Amit

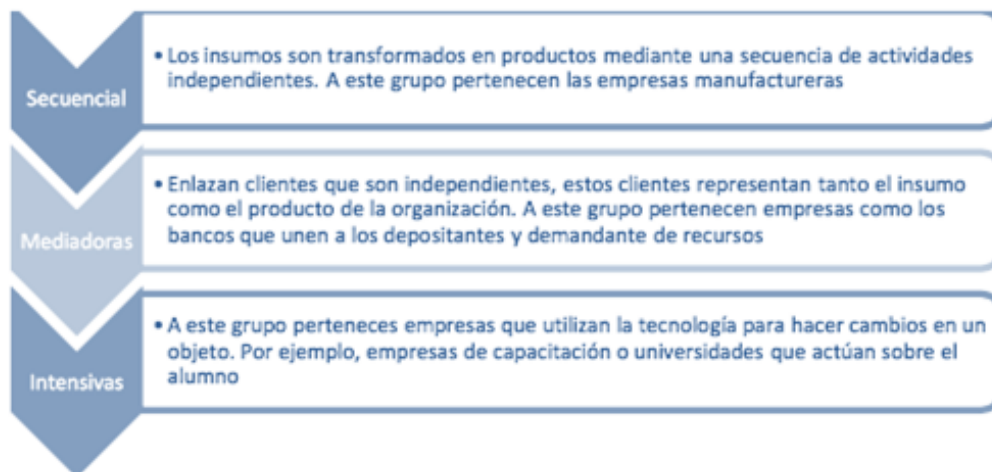


Fuente: Modelo de negocios (business Model): El arte de la creatividad y la ejecución para la innovación y el emprendimiento.

1.5.2. Modelo de Negocio de Afuah y Tucci (2001)

Estos autores analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada, (figura 3) las que pueden ser:

Figura 3: Clasificación según nivel de tecnología, modelo de negocio Afuah y Tucci



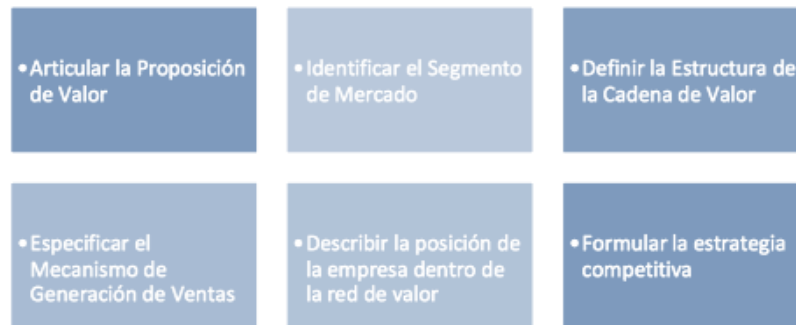
Fuente: Modelo de negocios (business Model): El arte de la creatividad y la ejecución para la innovación y el emprendimiento.

1.5.3. Modelo de Negocio de Henry Chesbrough y Richard Rosen (2002)

Estos autores proponen un Modelo de Negocio de 6 etapas en el cual, cada etapa es posible generar valor a la organización (figura 4) . El Modelo de Negocio es un proceso evolutivo y dinámico, donde los ejecutivos deben mejorarlo constantemente. En este sentido, los tipos de Modelos de Negocios propuestos son:

- Empresa con un Modelo de Negocio Indiferenciado (actúan en base a precio y disponibilidad del producto).
- Empresa con alguna Diferenciación en su Modelo de Negocio (actúan sobre un segmento diferenciado).
- Empresa que desarrolla su Modelo de Negocio Segmentado (actúan en más de un segmento a la vez).
- Empresa con un Modelo de Negocio Consciente del Ambiente Externo (actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos).
- Empresa que integra el Modelo de Innovación al Modelo de Negocio (actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para redefinir el Modelo de Negocio).
- El Modelo de Negocio de la empresa es una Plataforma Adaptativa (actúan en conjunto con el medio para redefinir su modelo e invierten para generar modelos alternativos).

Figura 4: Seis etapas que generan valor, Modelo de Negocio de Henry Chesbrough y Richard Rosen



Fuente: Modelo de negocios (business Model): El arte de la creatividad y la ejecución para la innovación y el emprendimiento.

1.5.4. Modelo de Negocio de Joan Magretta (2002)

La autora propone un Modelo de Negocio que debe responder a la preguntas formuladas, tales como ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué Valora el consumidor?, ¿Cómo haremos dinero con éste negocio?, ¿Cómo entregaremos el Valor a los consumidores a un costo adecuado? La autora plantea que “un Modelo de Negocios es cómo una historia, donde para que ésta sea buena, debe superar dos test (figura 5):

- El primer test es un “test de narrativa”, es decir, si la historia tiene sentido.
- El segundo test es uno de “números”, es decir, si la historia genera utilidades.

Figura 5: Modelo en base a test, Modelo de Negocio de Joan Magretta



Fuente: Modelo de negocios (business Model): El arte de la creatividad y la ejecución para la innovación y el emprendimiento.

1.6. Modelo de Negocios: Canvas⁵

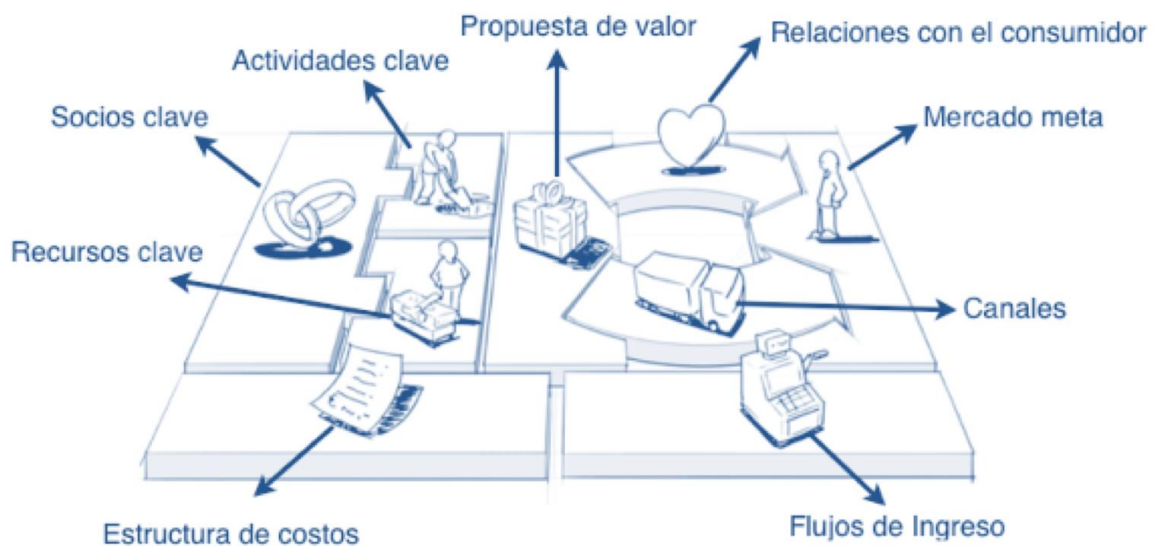
Existen 4 tipos de modelo Canvas, siendo el Canvas Social el modelo a utilizar para el desarrollo de este emprendimiento, siendo una variación del modelo original. Estos cuatro tipos se describen a continuación:

1.6.1. Business Model Canvas

Fue creado en el 2008 por Alexander Osterwalder, cofundador de strategyzer y autor del libro Business Model Generation, consiste en nueve áreas, expuestas en un lienzo.

El diseño del lienzo es el siguiente:

Figura 6: Lienzo nueve módulos, Modelo Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

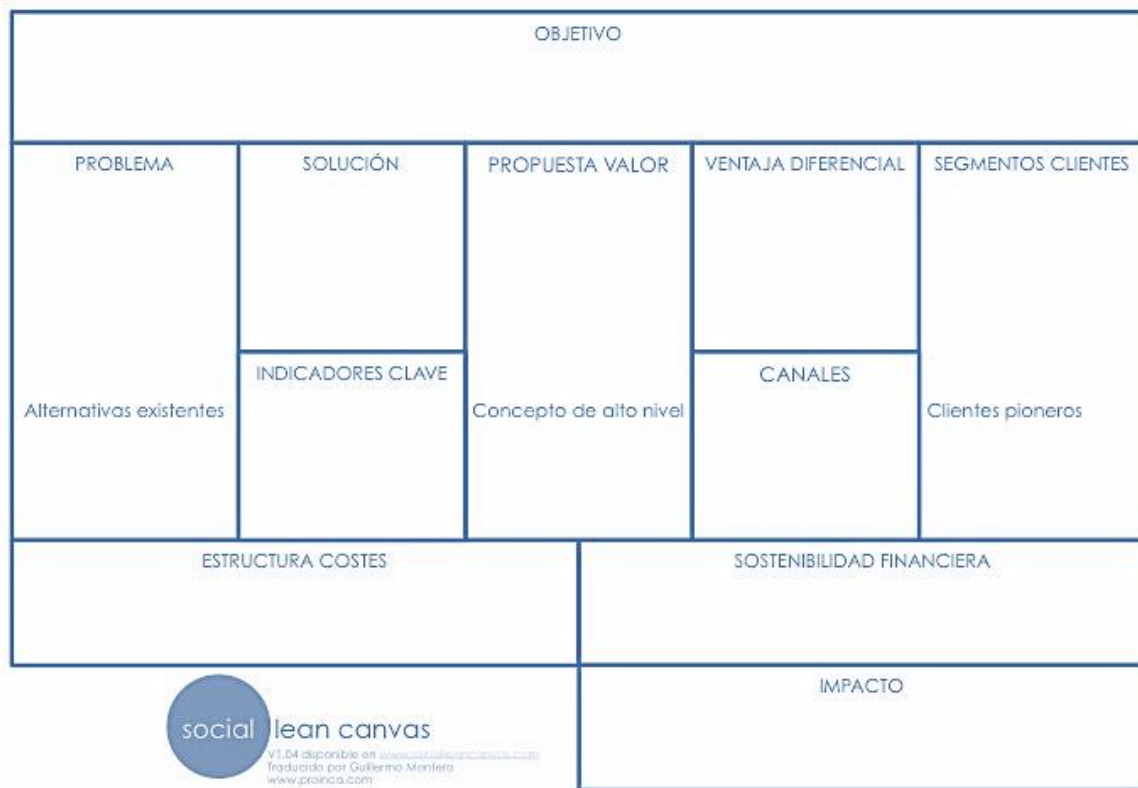
⁵ ver más: <http://www.mediasplash.co/infografia-los-diferentes-tipos-de-canvas-para-tus-modelos-de-negocio/>

1.6.3. Social Lean Canvas

Fue inventado por Rowan Yeoman y Dave Koskovitz con ayuda de la fundación Akina. Este Canvas integra los conocimientos y experiencias de los primeros dos Canvas con un enfoque en organizaciones y/o emprendedores con un objetivo social. En este caso, existen objetivos sociales o mentales del medio ambiente que son independientes al retorno financieros de una organización.

Este introduce un aspecto que lo diferencia de los otros dos Canvas; el impacto. Las organizaciones con un propósito de impacto social, han identificado a los beneficiarios de sus servicios o productos, el resultado de su intervención y métricas para medir el éxito de su impacto social.

Figura 8: Lienzo Modelo Social Lean Canvas



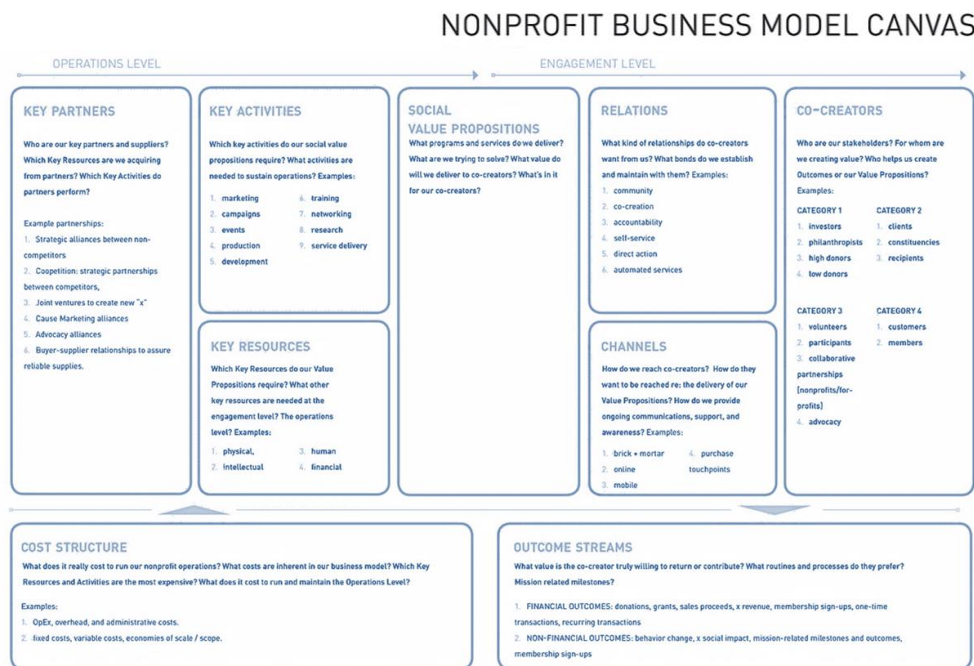
Fuente: Página mediasplash, “infografía de los diferentes tipos de Canvas para tus modelos de negocios”

1.6.4. El business Model Canvas para organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Dentro de los diferentes modelos de organizaciones sociales, existe también el Canvas para las organizaciones no gubernamentales. A diferencia de una empresa social, quien además de tener una sostenibilidad financiera al tener ingresos de sus productos y servicios, busca tener un impacto social, las organizaciones no gubernamentales comúnmente no cuentan con fuentes de ingresos. Dependen de las donaciones, tanto de recursos financieros como de tiempo. Hay muchas personas que donan dinero a este tipo de organizaciones o pasan meses trabajando para ONG sin recibir salarios.

El simple hecho de tener que depender de estas donaciones, agregan un aspecto adicional a sus necesidades como organización. Este Canvas incluye esta área adicional de cómo crear relaciones con este tipo de donantes.⁶

Figura 9: Lienzo Modelo Canvas para organizaciones No Gubernamentales



Fuente: Página mediasplash, "infografía de los diferentes tipos de Canvas para tus modelos de negocios"

⁶ ver más: <http://www.mediasplash.co/infografia-los-diferentes-tipos-de-canvas-para-tus-modelos-de-negocio/>

1.7. Módulos del Modelo Canvas⁷

Los nueve bloques forman las bases para una herramienta muy práctica llamada Business Model Canvas, herramienta que se asemeja al molde de una lona de un pintor prediseñada, que permite plasmar fotos de modelos de negocios nuevos o existentes.

A continuación se detalla los nueve módulos del modelo original.

1.7.1. Segmento de mercado

Definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

⁷ Generación de modelos de negocio, (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2010)

1.7.2. Propuesta de valor

Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

1.7.3. Canales

Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

1.7.4. Relación con los clientes

Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

1.7.5. Fuentes de Ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

1.7.6. Recursos Claves

Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

1.7.7. Actividades Clave

Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

1.7.8. Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

1.7.9. Estructura de costos

Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

Capítulo 2: CONTEXTUALIZACIÓN REGIONAL.

A continuación en esta sección se presentarán antecedentes que permitan contextualizar el entorno de este emprendimiento dentro de la región de Antofagasta, existen datos relevantes a mencionar.

Algunos datos importantes fueron recabados desde el informe GEM de la región de Antofagasta, (Romaní y Atienza, 2017). Por otro lado, respecto al emprendimiento social en la región poco se sabe, solo destacar los concursos que realiza la Fundación Minera Escondida con el programa Antofa Emprende que ha tenido tres versiones premiando 30 emprendimientos sociales en la región de Antofagasta, incluyendo sus comunas.

Figura 10: Las 10 características del emprendedor.



Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 - 2016

Estos datos hablan de cómo está la situación actual y como ha ido cambiando en estos últimos 10 años (figura 10), cabe destacar algunos de los puntos, como por ejemplo los hombres siguen siendo quienes lideran en el 2016, siendo el 60% de los emprendedores, en cuanto a la exportación es un punto que aumentó en estos 10 años, de un 38% a un 64% tienen sus clientes en el extranjero, ya la edad promedio de los emprendedores no ha variado significativamente. Una de las diferencias más significativas, es el nivel de escolaridad, con el 23,2% que existía, hoy reflejando un alza en la escolaridad de los emprendedores, viendo que personas más capacitadas están emprendiendo siendo de un 34% universitarios y 8% postgrado.

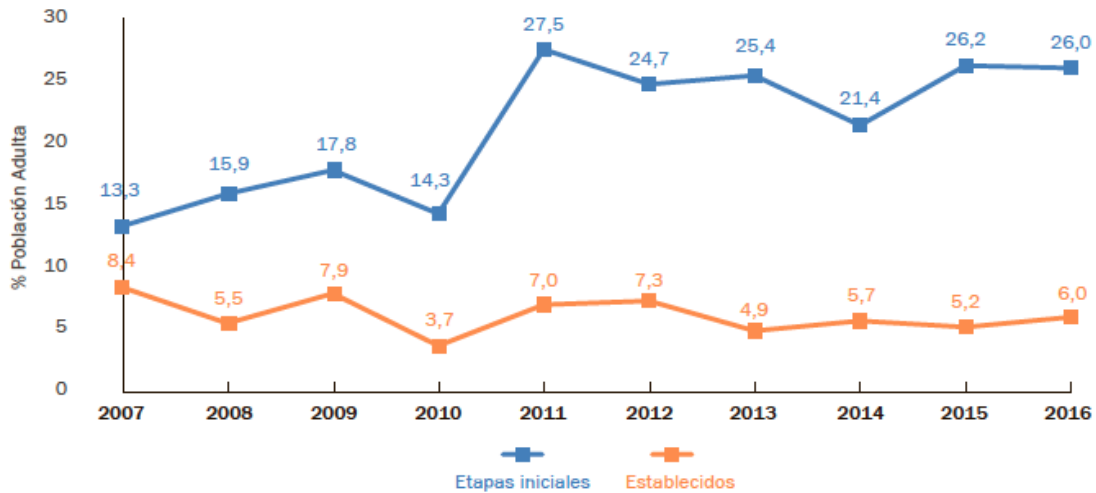
2.1. Pymes de Antofagasta, problemas y capacitaciones

El gran problema que afecta a los emprendedores de la región es la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo.

El siguiente extracto explica porcentualmente la cantidad de emprendedores establecidos versus aquellos que inician el emprendimiento, en la región. Siendo los indicadores de sostenibilidad, los emprendedores establecidos, no teniendo estos la misma regularidad que la actividad emprendedora en etapas iniciales. En el 2007 la tasa de los establecidos era de 8,4% y la diferencia con los establecidos no era mayor que 5 puntos porcentuales. En el 2010 la tasa baja a un 3,7 y la diferencia con los emprendedores en etapas iniciales crece a más de 10 puntos porcentuales. Luego sube a un 7% y más adelante se estabiliza entre 5% y 6% y la diferencia entre los establecidos y los que están en etapas iniciales aumenta en cuatro veces la tasa de los de etapas iniciales por sobre los ya establecidos (figura 11).

Mostrando lo débiles que son en el tiempo, y que son muchos quienes comienzan con la idea de emprender pero muy pocos son los que son sostenibles en el tiempo y logran establecerse. (Romaní y Atienza 2017)

Figura 11: Actividad Emprendedora por etapas 2007-2016

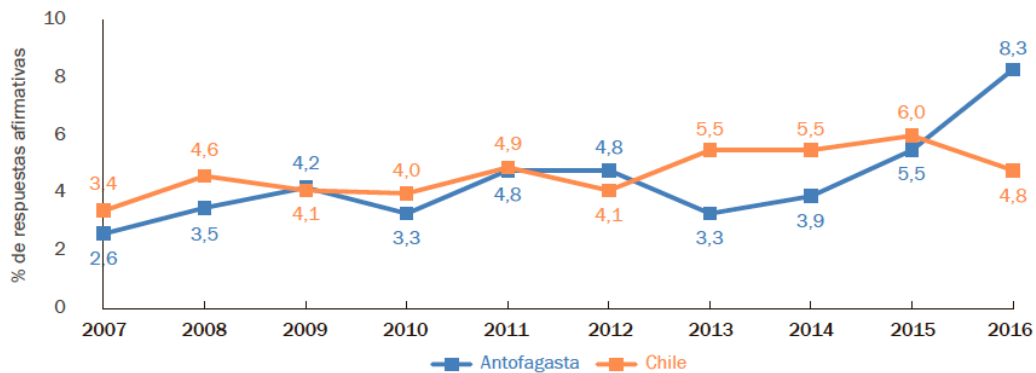


Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 - 2016

Este dato que expone el GEM de Antofagasta 2017, refleja una situación preocupante para los emprendimientos de la región, dejando ver que hay situaciones que no les permite establecerse y no pasan de la etapa inicial al momento de generar sus negocios. En la región generalmente los emprendimientos están orientados hacia los consumidores finales, 63% de los emprendedores escoge este sector económico (figura10), generalmente con negocios emplazados en los servicios, realizando emprendimientos que carecen de fuerza, fáciles de copiar, y con escasa innovación, a esto sumando carencias que poseen en la gestión de los proyectos por falta de conocimientos o capacitaciones, se vuelve complejo mantenerse en el tiempo.

Otro punto importante es la discontinuidad y las principales razones porque los emprendedores deciden dejar sus negocios, en el mismo informe 2017 menciona que: En la región, la tasa de discontinuidad en los últimos 10 años ha aumentado cuatro veces más, (figura 12) siendo de un 2,6% en 2007 a un 8,3% en 2016. Donde en los últimos tres años se vio un aumento significativo de un 3,3% en 2013 a un 8,3% en 2016. Siendo como una de las causas la crisis económica en donde los emprendedores se vieron forzados a dejar sus emprendimientos. Dentro de las razones principales consultadas dentro de la región fueron motivos personales, financiamiento y rentabilidad del negocio. (Romaní y Atienza 2017)

Figura 12: Evolución de la tasa de discontinuidad de los emprendimientos



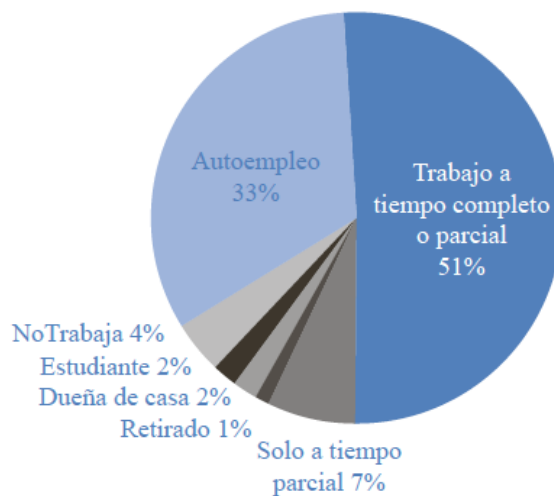
Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 - 2016

Otros datos relevantes es el nivel de ingresos familiares, al sector económico al que están dirigidos sus emprendimientos, y el nivel de escolaridad que tienen los emprendedores, mostrando un alto interés por emprender las personas con educación superior, siendo positivo para los emprendimientos de la región por su mejor calidad o menos vulnerabilidad en el tiempo menciona el reporte GEM de la región de Antofagasta.

Tomado de la misma referencia, la situación laboral de los emprendedores de Antofagasta, dice que el 51% de los emprendedores tiene un trabajo a tiempo completo o parcial, siendo solo el 33% autoempleado en el año 2015 a diferencia del año anterior que el 53% lo era, en el 2016 solo el 40% lo es (figura 13).

Esto hace referencia a la inestabilidad que poseen estos emprendimientos incluso respuesta a la alta cantidad de emprendimientos que no superan el valle de la muerte, ya que no le dan el tiempo suficiente que este requiere.

Figura 13: Situación laboral de los emprendedores en etapas iniciales



Fuente: GEM, Informe de la Región de Antofagasta 2015

En cuanto a la educación y la capacitación para el emprendimiento, una de las dimensiones consultadas en el reporte GEM Antofagasta 2017, es la segunda peor evaluada en los últimos 10 años. Desde el punto de vista de los expertos las instituciones de educación superior y formación profesional no están entregando las herramientas adecuadas para la creación de nuevas empresas. Siendo la educación primaria y secundaria quienes menos énfasis en educar a los alumnos en temas de emprendimientos según el 90% de los expertos consultados.

Sin embargo en la actualidad las universidades, han visto un alza y se ha visto reflejado los esfuerzos por incorporar en sus programas, educación emprendedora en los alumnos, como lo son la universidad de Antofagasta, la universidad Santo Tomás y la Universidad Católica de Norte han implementado en sus mallas curriculares y en sus programas el emprendimiento y ramos asociados al tema.

2.2. Emprendimiento social en Antofagasta

En cuanto a los emprendimientos sociales de la región, existen estadísticas no muy alentadoras, los expertos consultados en el GEM reporte de la región de Antofagasta 2015, menciona que el 53% considera que las empresas no atienden de manera efectiva las problemáticas sociales, medioambientales y comunitarias y un 68% menciona que el gobierno no muestra una buena capacidad para reunir a los emprendedores y empresarios entorno a proyectos específicamente social, ambiental o comunitarios, y un 88% considera que no hay suficiente financiamiento para las empresas nuevas y en crecimiento que resuelvan problemas sociales.

En este último tiempo, las empresas sociales han ido en crecimiento en número e importancia, por lo que empresas de la región han querido apoyar y ser impulsoras de nuevas iniciativas que las fomenten como lo es la fundación minera escondida una de las más importante impulsora de los emprendimientos sociales de Antofagasta, a través del concurso “Antofa emprende” buscando apoyar emprendedores sociales que dan soluciones a la comunidad. En esta misma mirada la Universidad Católica del Norte, con el proyecto “Triple Hélice” buscando vincular a los actores regionales en pro de la innovación social. Siendo un punto importante para los emprendimientos sociales el poder fomentar la asociatividad no solo con empresas sociales, sino con organizaciones que puedan apoyar y fomentar en post de su crecimiento.

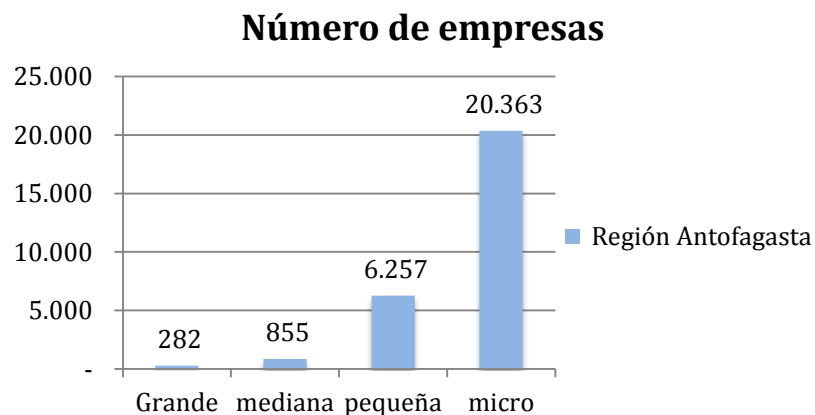
En cuanto al sector público, han actuado activamente en busca de la creación de ecosistemas que promuevan los emprendimientos sociales. También los centros de emprendimientos universitarios han promovido los emprendimientos de tipo sociales además de brindar conocimientos en áreas que no están cubiertas y apoyando emprendedores sociales de alto impacto.

2.3. Empresas de la región

Para contextualizar, sobre nuestros posibles clientes, y principales beneficiarios, los primeros quienes harán posible nuestra labor social, y los segundos quienes podrán gozar de los beneficios de este proyecto, es necesario conocerlos, y saber cuántas empresas constituidas existen en nuestra región.

En la II región de Antofagasta, hay 31.075 empresas, de las cuales 3.318 no están con información o no registran ventas en el Servicio de impuestos internos, solo 855 son medianas y con ventas registradas. (información SII, septiembre 2016), 20.363 empresas están registradas con ventas como micro empresas en la región, y 6257 como pequeña y solo 282 empresas son grandes y registran ventas en promedio (UF) 5.102.790,4.

Figura 14: Gráfico del número de empresas existentes en la Región de Antofagasta



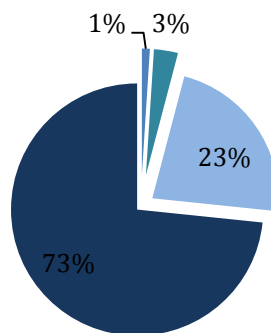
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SII, septiembre 2016

Como podemos apreciar en el gráfico a continuación el predominio de la microempresa, las cuales representan al 73% del total de las empresas de la región registradas en el SII, con ventas hasta septiembre del 2016. Y con solo un 3% de las empresas de la región son medianas.

Figura 15: Porcentaje correspondiente a empresas existentes en la Región de Antofagasta

Empresas de la Región de Antofagasta

■ Grande ■ mediana ■ pequeña ■ micro



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SII, septiembre 2016

2.4. Jóvenes universitarios de Antofagasta, titulados.

Por otro lado, en la región de Antofagasta, según el Informe de los titulados y/o graduados en la educación superior en Chile, publicado por el Servicio de información de educación superior, del ministerio de educación en septiembre del 2016, en la región de Antofagasta en el año 2015 fueron 8.251 jóvenes, siendo el 3,8% a nivel nacional, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1: Evolución de Titulación Total por Región

Región	2015	% distribución Titulación 2015
XV Región	2.585	1,2%
I Región	2.823	1,3%
II Región	8.251	3,8%
III Región	1.620	0,8%
IV Región	6.536	3,0%
V Región	22.128	10,3%
Región Metropolitana	104.305	48,6%
VI Región	6.414	3,0%
VII Región	9.244	4,3%
VIII Región	29.490	13,7%
IX Región	9.829	4,6%
XIV Región	3.345	1,6%
X Región	6.523	3,0%
XI Región	394	0,2%
XII Región	1.144	0,5%
Total general	214.631	100,0%

Fuente: Informe de los titulados y/o graduados en la educación superior en Chile, 2016

2.5. Jóvenes sin trabajo.

Es importante mencionar cuántos jóvenes están en condición de desocupados, esto conlleva dos grandes categorías a los jóvenes sin trabajo y sin estudios.

Para la Región de Antofagasta según la información obtenida en la CASEN 2013, a nivel nacional se encontró a 790.563 personas (5% de la población total) en esta situación, y a nivel regional 31.509 que representan el 6% de la población total regional.

Enfocándolo al segmento de jóvenes a los que va apuntado a trabajar en este proyecto, son específicamente los jóvenes con formación profesional completa entre los niveles de formación más altos, con alrededor del 6% de los jóvenes sin trabajo a nivel nacional y el 4% a nivel regional. Teniendo a 1.260 jóvenes que no estarían empleados y poseen una formación profesional completa, en la región de Antofagasta.

2.6. Recursos en la región para los emprendedores.

Existen programas de apoyo a los emprendedores por parte del gobierno, de las municipalidades, universidades, entidades públicas y privadas, trabajan en conjunto por apoyar la actividad emprendedora y poder promover el trabajo y las buenas ideas, además de financiamiento y apoyo por impulsar la innovación.

Algunos de ellos son:

Para emprender:

- Programa Regional de Apoyo Emprendimiento – PRAE
- Concurso Capital Semilla Emprende Joven
- Concurso Capital Semilla Emprende Comunal

Financiamiento:

- Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)
- Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)
- Juntos, Fondo para Negocios Asociativos

Innovar:

- Programa de Difusión Tecnológica Regional Antofagasta – Prospección Tecnológica (PDT)

Mejorar y crecer

- Fomento a la Calidad (FOCAL)
- Formación Empresarial
- Mejora Negocios, Fondo de Asesorías Empresariales⁸
- Concurso CRECE Multisectorial 2017⁹

También ferias de emprendimiento el día viernes 2 y sábado 3 de junio de 2017 la Municipalidad de Antofagasta a través del departamento de Fomento Productivo, realizó la primera Feria de Emprendimiento 2017, instancia que reunió a más de 50 de emprendedores y artesanos, quienes presentaron sus servicios a la comunidad.

Además de los esfuerzos que realizan las universidades, y otras entidades por apoyar la labor de los emprendedores, en el 2015 se firmó un pacto por el emprendimiento y la innovación social¹⁰, comprometiendo a empresas privadas y entidades públicas para trabajar en conjunto por que la ciudad sea un referente en el emprendimiento y la innovación. Entre ellos estuvieron la Universidad de Antofagasta, la Corporación de Desarrollo Productivo (CDP), Corfo, Fundación Minera Escondida, Región Fértil, el Plan Creo Antofagasta, SEREMI de Economía, Universidad Católica del Norte, Universidad Santo Tomás (sede Antofagasta), Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), ONG Acción Emprendedora, Corporación Incuba2, Corporación Atacama 7, SERCOTEC Antofagasta y Comité de Desarrollo Productivo de la Región de Antofagasta; entre otros.

Sin embargo todos estos programas y esfuerzos realizados, no son suficiente, en su mayoría son procesos engorrosos o con poca difusión para los pequeños y micro

⁸ Ver más: <http://www.fomentoantofagasta.cl/programas-financiamiento/mejoranegocios-fondo-de-asesorias-empresariales/>

⁹ Ver más: <http://www.fomentoantofagasta.cl/programas-financiamiento/concurso-crece-multisectorial-2017-2/>

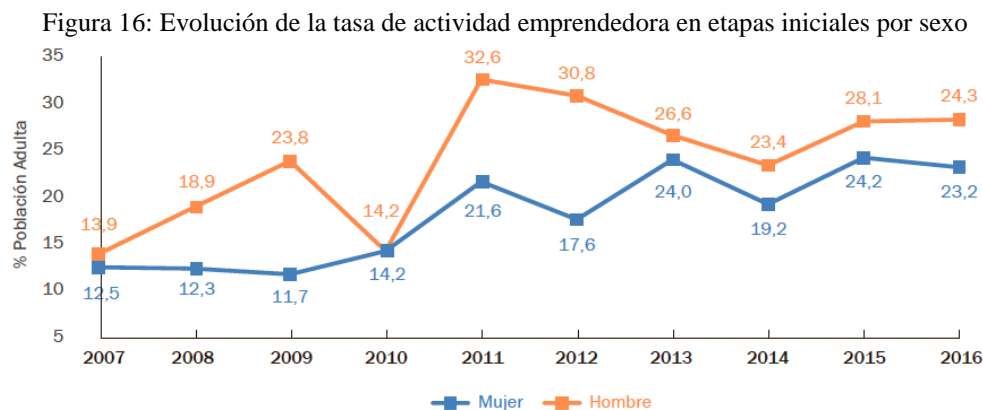
¹⁰ Ver más: <http://www.comunicacionesua.cl/2015/12/16/ua-firma-pacto-por-el-emprendimiento-y-la-innovacion-social/>

emprendedores de la región, e inclusive no optan por ellos por la falta de tiempo para realizar estos cursos, o el poco conocimiento de ellos, ya que entre los consultados del GEM 2016 de la región siguen mencionando que la capacitación es uno de los problemas más importantes que se ven enfrentados al momento de emprender.

Si bien la cantidad de emprendimientos en etapas iniciales casi duplica los establecidos esta condición muestra la debilidad de los proyectos, los emprendedores tienden a escoger negocios de bajo impacto, con una tendencia hacia los servicios, ya que requiere de un capital inicial bajo y no tiene muchas barreras de entrada, siendo muy frágil y propenso a no pasar el valle de la muerte.

2.7. Quienes emprenden en la región de Antofagasta

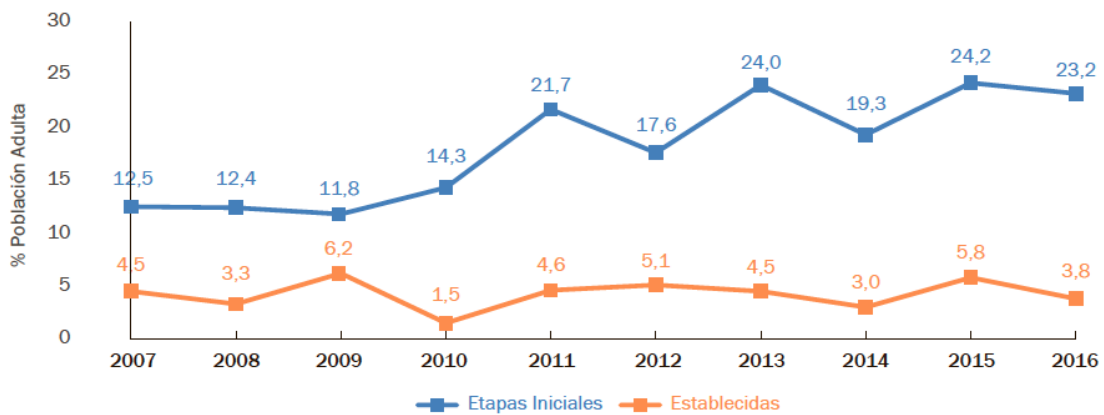
Se observa, que en el período 2007-2016 con excepción del año 2010 donde la tasa de emprendimiento en etapas iniciales de los hombres fue igual que el de las mujeres (Figura 16), en el resto de los años, la tasa de emprendimiento masculino supera al de las mujeres con diferencias significativas en los años 2008-2009, y 2011-2012. Los últimos cuatro años, las brechas de género han disminuido. Pese a ello, la proporción de hombres involucrados en actividades emprendedoras supera a la de mujeres.



Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 - 2016

Cuando se analiza la evolución del emprendimiento de las mujeres por etapas del proceso emprendedor, se observan las mismas brechas que en la actividad emprendedora en general: altas tasas de actividad emprendedora en etapas iniciales de las mujeres frente a reducidas tasas de actividad emprendedora con más de tres años y medio de actividad (Figura 17). Lo que evidencia que muchas mujeres parten con sus emprendimientos pero pocas se sustentan en el tiempo, esto da cuenta de la vulnerabilidad de sus emprendimientos. Es importante destacar que la actividad emprendedora en etapas iniciales casi se ha duplicado en estos diez últimos años, pasando de un 12,5% en el año 2007 a un 23,2% en 2016. Sin embargo la tasa de emprendedoras establecidas ha pasado de un 4,5% a un 3,8% en ese mismo período, acentuándose la brecha entre ambos grupo en más de siete veces, lo cual es preocupante si esta diferencia se mantiene en el tiempo.

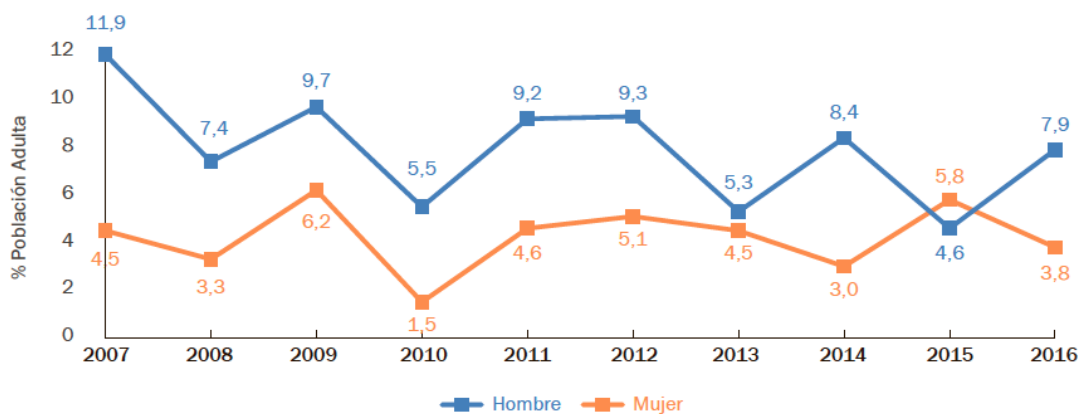
Figura 17: Evolución de la tasa de actividad emprendedora de mujeres por etapas del proceso emprendedor.



Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 - 2016

Si bien los reportes de la región de Antofagasta GEM 2016, muestra la evolución durante los últimos 10 años, muestran a los hombres con mayor actividad emprendedora que las mujeres, excepto en el año 2015, quienes las mujeres superaron a los hombres, esto puede responder a las labores que realizan las mujeres en sus hogares, que impiden puedan capacitarse, o dedicar tiempo para comenzar con un emprendimiento.

Figura 18: Evolución por sexo de actividad emprendedora establecida



Fuente: GEM 10 años de actividad emprendedora, informe Región de Antofagasta 2006 – 2016

A partir de lo anteriormente descrito, en la situación actual de la región, se observa una cantidad de emprendimientos que no superan los tres años y medio, es decir, son emprendimientos vulnerables y poco sustentables en el tiempo. Esto ocurre tanto en los emprendimientos de hombres como de mujeres, por otro lado pese a que el nivel educativo de los emprendedores ha mejorado significativamente en estos diez años, esto todavía no se ve reflejado en la calidad de los emprendimientos. Por otro lado, se observa una gran dificultad en los jóvenes para insertarse al mercado laboral, por lo que la propuesta de este proyecto contribuiría a cubrir esa brecha. Siendo este el sentido principal por el que se crea sube + alto, Es decir, por un lado contribuiría a mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos por medio de la capacitación a los emprendedores

y por otro lado contribuiría a que los jóvenes cesantes por no tener experiencia tengan un “trabajo” que les permita ganar esa experiencia y estar más preparados para el mercado laboral. Uniendo estas necesidades en ayuda para ambos, formando una red de apoyo y ayuda social, donde todos los agentes son parte de tener una mejor sociedad. Siendo importante identificar quienes participarán y serán parte de este proyecto, **Clientes:** empresas medianas de la región de Antofagasta con necesidades de crecimiento y capacitación pagando un valor por ella. **Beneficiarios:** Micro empresas que estén o no formalizados en un negocio, estén iniciando o en un periodo de estancamiento y deseen crecer y fortalecer su negocio, que recibirán capacitación de manera gratuita. Colaboradores; estos se dividen en dos, los **colaboradores especialista:** quienes son profesionales con un amplio currículum y condiciones académicas, y además experiencias profesionales comprobadas, quienes serán contratados por horas o por proyectos. Y los **Colaboradores Principiantes:** Serán los jóvenes profesionales universitarios, egresados de las carreras de interés en relación a las capacitaciones, con poca o nula experiencia profesional quienes estarán a cargo de un especialista para su dirección como mentor en las actividades que realizará.

De este modo se trabajará en busca de un modelo de negocio para esta organización que aporta a la comunidad, por medio de la obra social, que busca dejar un impacto positivo, no solo en los beneficiarios, sino que con todos sus stakeholders.

Capítulo 3: APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo, luego de revisar los modelos de negocios, se aplicará el modelo de negocio CANVAS de Alexander Osterwalder, siendo el que más se adecua a los intereses a investigar y quien dará una mejor respuesta a si este negocio es factible de realizar, además de englobar los puntos fundamentales para analizar un negocio, desarrollando así los nueve módulos del Canvas el modelo con el que el proyecto se podrá construir en base a una propuesta de valor que sostenga la iniciativa de apoyar a sectores emprendedores más vulnerables de la región, pero también conocer las estructuras de costos y planes de financiamiento, que dará el sustento de la compañía, razón por la que se descartan los otros modelos de negocios.

Luego de estudiar los cuatro tipos de modelo CANVAS, se considera el Canvas social o más bien, un mix entre el CANVAS original de Osterwalder uniendo el Canvas normal con una parte del Social Lean Canvas que es el impacto, siendo el más apropiado para utilizar en este emprendimiento que su enfoque esta en lo social, este décimo que contará sobre el impacto que generará este emprendimiento en los microempresarios de la región de Antofagasta, y la ayuda que se les prestará en el primer año de funcionamiento, además de su apoyo en los jóvenes en su primer trabajo, en busca de generar sus experiencias laborales.

3.1. Modelo Canvas aplicado a empresa Social

A continuación se desglosa cada uno de los módulos del modelo Canvas: Comenzado este capítulo por el punto que definirá quienes serán los clientes, y quienes serán los beneficiarios.

3.1.1. Segmentos de Mercado

“En este grupo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa”

En este proyecto en particular tenemos dos grandes segmentos de Mercado o dos grandes grupos de personas a los que se dirige, el primero y fundamental para que el negocio tenga rentabilidad, serán las medianas empresas, ubicadas en la región de Antofagasta reconocidas como medianas en el SII, se encuentran allí 855 registradas con ventas (información SII, septiembre 2016, considerando el año comercial 2015).

Dividas por el SII como:

- Mediana 1 (25.000,01 UF a 50.000 UF.) con 556 empresas.
- Mediana 2 (50.000,01 UF a 100.000 UF.) con 299 empresas.

Estas empresas están segmentadas en distintas áreas de funcionamiento o actividad como lo son las empresas dedicadas al rubro de la minería, comercial, agricultura, inmobiliarias, construcción, hotelera, entre otras. A quienes ofreceremos capacitación en las diferentes materias de actividad que requieran según sus necesidades. Por medio de una segmentación B2B donde en primer lugar se segmentará por tamaño, siendo las empresas de tamaño mediano 1 con 556 empresas que facturan 19.440.061 UF en ventas y 18.853 trabajadores registrados y mediana 2 con 299 empresas que facturan 20.903.898 UF en ventas y 21.954 trabajadores registrados.

De estas 855 empresas medianas encontramos que las medianas 1, las podemos segmentar por comunas en Tocopilla podemos encontrar 15, María Elena 3, Antofagasta 402, Taltal 14, Mejillones 8, Sierra Gorda 3, Calama 106, San Pedro de

Atacama 5. Y en las medianas 2 según las comunas en Tocopilla podemos encontrar 6, María Elena 2, Antofagasta 219, Taltal 7, Mejillones 4, Sierra Gorda 1, Calama 56, San Pedro de Atacama 4. Siendo geográficamente Antofagasta y Calama los principales sectores donde se ubican el segmento de empresas potenciales clientes.

El segundo segmento de Mercado, son las micro empresas de la región de Antofagasta quienes serán beneficiarias, estas son clasificadas por el SII como “Micro 1” con 7.274 empresas registradas, “Micro 2” con 5.417, Micro 3 con 7.572 empresas con ventas registradas en el Servicio de Impuestos internos.

Y para poder trabajar con ellas se abrirá una inscripción por cada segmento, donde en un inicio se tomará según la capacidad de egresados o alumnos en proceso de tesis que podamos contratar, además según la necesidad que posea cada una de las Microempresas y expresen en esta inscripción (ver ficha de inscripción en anexos pág. 69) se analizará cada caso para poder dar solución a cada necesidad. Además de brindar información importante sobre las micro empresas para la elaboración de tendencias y ver hacia donde se pueden dirigir los esfuerzos según sus necesidades y rubros.

3.1.2. Propuesta de Valor

“Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”

Este emprendimiento social, tendrá por nombre “Sube + Alto” que representa fielmente lo que se quiere entregar como compañía y está estrechamente relacionada con la propuesta de valor que se entregará a los clientes y a sus beneficiarios.

La propuesta para agregar valor a sus clientes, busca brindarles por medio de la experiencia de los colaboradores, quienes trabajan para ellos sean los más capacitados de la región, además de un diseño acorde a sus necesidades, también buscando para sus beneficiarios el mejoramiento continuo, enfocado a ayudarles a ser sustentables en sus organizaciones, tanto clientes como beneficiarios serán guiados al desarrollo sostenible de sus organizaciones por medio de cursos que no solo entregan conocimientos, si no que también los orientan a ser parte de una mejor comunidad para todos.

Sube + Alto entregará a sus clientes, el concepto de ser sostenibles, porque desde el inicio de este emprendimiento se buscó causar un impacto positivo. Hoy las organizaciones enseñan, capacitan y entregan conocimientos en base a experiencias y conocimientos adquiridos, ayudando y aportando hacia una estrategia, lo que Sube + Alto desea es adicional a eso, crear conciencia del impacto de todas las acciones y estrategias en busca de un beneficio económico, pudiera causar un efecto ya sea en la sociedad o en el medio ambiente. Y como lo menciona el concepto de sostenibilidad, se busca “actuar hoy pensando en el mañana”. Por eso Sube + Alto, entrega conocimientos a través de cursos y capacitación a los que inician y aun son pequeños de forma gratuita, para formar empresas que tengan conciencia de que en la actualidad la innovación y la creación de nuevos productos deben ser pensados desde su diseño como un producto o servicio sostenible, que deje un valor, y que estos emprendedores no solo piensen en ganar dinero, sino que a ser rentables y también sustentables, teniendo conciencia de cómo combatir los impactos negativos y realzar los positivos.

Cuando la empresa se hace cargo del impacto que sus decisiones provocan, implica que estas estarán pensando en una organización que permanece en el tiempo.

Hoy una compañía que desee permanecer y ser sostenible, económicamente debe estar alineada a lo que es realmente importante, siendo amigables con el medio

ambiente y con la sociedad que los rodea. Este es el fundamento de sube más alto, siendo el alineamiento de todos sus colaboradores, para que todos sepan llevar la organización al éxito, y poder transmitir a los clientes y beneficiarios por medio de conocimientos y capacitaciones que esta organización les proporcionará.

Buscando que este concepto sea el eje central de las organizaciones, donde el servicio entregado, orientará todos los esfuerzos a que tanto los clientes como los beneficiarios avancen en sus proyectos, crezcan, entregando bases sostenibles desde el inicio en nuevos proyectos y estos perduren en el tiempo, y por sobre todo los beneficiarios, a quienes se les dará el impulso y el apoyo para cambiar las estadísticas actuales, sobre la cantidad de emprendimientos que no alcanzan a pasar el valle de la muerte, será Sube + Alto su soporte para ser mejor.

3.1.3. Canales

“Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor”

Equipo de venta directa: El principal canal será de forma directa, donde un colaborador será el intermediario para poder cerrar las capacitaciones y ofrecer a nuestros clientes los diferentes planes de capacitación. Además quienes se internaran en las compañías para poder mirar desde adentro la necesidad que requieren y poder ofrecer la mejor capacitación acorde a sus requerimientos.

Puntos de encuentro: Habrá un lugar físico donde serán las reuniones o donde se pueden realizar las consultas.

Página web; Esta será una elaboración propia donde se podrá interactuar con los clientes empresa y con los beneficiarios de las capacitaciones, además con los colaboradores que serán nuestros trabajadores alumnos en proceso de tesis o recién graduados y los expertos quienes presten sus servicios con nosotros. Además aquí se podrá encontrar la ficha para poder inscribirse para ser beneficiario de los servicios gratuitos que prestará la compañía en forma voluntaria y en ayuda a la comunidad.

Vía telefónica: Siempre conectados vía llamadas telefónicas, dos teléfonos siempre disponibles para recibir consultas.

Correo electrónico: Un medio más para poder contactarnos y poder hacer consultas ya sea cliente, beneficiario o colaborador.

Boletines Informativos: Mensualmente se emitirá un boletín informativo, con temas de interés, principalmente orientado a nuestros beneficiarios, con temas relevantes para ellos, con programas de financiamiento, con esto mantenerlos informados, de que es lo que está en contingencia que pudiera resultar beneficioso para su crecimiento.

Conferencias online: Se utilizará este medio para estar siempre conectados con nuestros clientes y beneficiarios en sus procesos de capacitación, si así ellos lo requieren, agendar citas y reuniones donde podamos aclarar dudas.

Redes sociales: Específicamente Twitter y Facebook, es necesario estar presente en las redes sociales, por lo que podremos estar más cerca de los que participan en entorno al negocio y que ellos puedan estar en línea conociendo al instante cada paso, además utilizando las redes exponemos nuestra imagen a que los clientes puedan ir comentando sus experiencias con el servicio recibido y además ir creando

redes de contacto. También se hará uso de las redes para publicidad a ciertos grupos de interés para llamar su atención como lo son los jóvenes universitarios.

3.1.4. Relación con Clientes

“Se describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado”

Personal: La relación con los clientes, es directa principalmente, lo que busca la compañía es ser un compañero para los clientes y para los beneficiarios, ser quien esté en el lugar donde ellos están, y dándole la certeza que pueden contactarse de manera inmediata en el momento que lo requieran y ahí estará un colaborador resolviendo las dudas.

Atención personalizada: este acompañamiento consiste en conocer desde adentro su negocio, sus motivaciones y su visión ayudará a que los colaboradores puedan servir de manera personalizada a sus necesidades y aportar con conocimientos y experiencias a su crecimiento y así poder entregar lo que el cliente espera, y superar las expectativas de los beneficiarios, y puedan desear esta ayuda que se le está dando de manera gratuita.

Redes sociales: tener todas las herramientas a disposición, que permita la cercanía con el cliente, y que ellos sientan un aliado a toda hora, y poder responder a sus demandas de manera eficiente y eficaz, las redes sociales no solo servirán como un medio de conexión sino también un medio de difusión de información y un medio para comunicarnos y mostrar a los clientes que ofrece la compañía y cuáles son las

aspiraciones, además de cómo valoran los clientes esta ayuda, y como califican el trabajo realizado por los colaboradores.

Comunidades: en cuanto a las comunidades se busca generar valor a las comunidades, por medio de la obra social, principal motivación de la compañía. La relación con las comunidades será por medio de la página web, primera instancia para conocer sus necesidades y luego de forma directa para dar soluciones concretas a esas necesidades, donde los colaboradores serán el apoyo que necesitan para ser sustentable en el tiempo, trabajando en conjunto por el mejoramiento de sus emprendimientos.

Visitas: Se realizarán visitas, como labor de post-venta de manera de conocer si los cursos y ayudas que se prestaron tanto a clientes como beneficiarios están siendo sustentables, e impactan o no en el beneficio de las organizaciones, esta labor no solo aportará a la continuidad del mejoramiento que se esté implementado, si no también sirve a “Sube + Alto” a tener un feedback de cuál es el impacto de las labores que realiza, permitiendo ir mejorando en los procesos y teniendo en consideración qué se está haciendo bien y qué se podría mejorar.

3.1.5. Fuentes de Ingresos

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)”

Es de vital importancia cuáles serán los ingresos percibidos ya que estos son quienes sustentan la compañía, pagando sueldos, costeadando infraestructura, y lo más

importante con estos ingresos se prestará servicios gratuitos a las micro empresas de la región.

Capital personal: en un inicio la compañía se formará con un capital inicial que será un aporte personal donde podrá dar comienzo a las actividades comerciales, y dar sustento por seis meses.

Venta del bien o servicio: El principal ingreso será la venta de los cursos, a los clientes (medianas empresas de la región) quienes pagarán un precio por diferentes programas para capacitación, cursos dictados por los colaboradores especialistas, este valor será acorde al mercado, y según las horas que se estimen convenientes y los requisitos solicitados por los clientes.

Para calcular los precios de los servicios, se comparó según el mercado, y el cálculo se efectuó considerando los siguientes puntos:

Precio por hora: \$4.500

Mínimo de horas: 8

Capacidad de alumnos: 20

Calculando estos puntos, el día de curso serían \$720.000

Aportes: Aportes voluntarios de las empresas que deseen realizar para el funcionamiento de la obra social, en el futuro.

Publicidad: Teniendo en funcionamiento la página web, como un portal de emprendedores, y empresas auspiciadoras, además de nuestros clientes visitando la página, abriremos la posibilidad de poner publicidad acorde y tener un nuevo ingreso económico.

Venta de Información: En un futuro poder abrir un área de estudios donde poder realizar encuestas a los registrados en la página, además de hacer estudios de que cuales son las temáticas más demandadas por los emprendedores, sus dificultades, otros temas, siendo fuente de información a otras entidades, todo en post de aumentar los ingresos y más micro emprendedores sean capacitados de manera gratuita.

3.1.6. Recursos Clave

“Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione”

Físicos: En cuanto a los recursos físicos, principalmente se requiere el arriendo de un lugar para realizar los cursos, a los clientes, principalmente serán las clases en las instalaciones del hotel NH Antofagasta, que cuenta con distintos salones adecuados según la capacidad de personas que tomen el curso, es un espacio íntimo que acogerá con excelencia a los alumnos del curso, siendo estos no gran cantidad en número ya que la idea es formar de manera personalizada.

Intelectuales: Todos sus colaboradores serán con formación universitaria, siendo los colaboradores especialistas con estudios de magister y doctorado, teniendo un nivel de experiencia que respalde su trayectoria como profesional, proporcionando a los clientes la certeza que los mejores de la región estarán a su disposición. Y los colaboradores principiantes, con formación universitaria.

Humanos: Este recurso el más importante, al momento de reclutar a los más capacitados intelectualmente y con los conocimientos adecuados, principalmente la organización resguardará la calidad de personas que ejercerán el puesto, para formar los mejores equipos humanos, teniendo no solo conocimientos que ofrecer, si no calidad de personas con capacidades interpersonales, y con un alto sentido social, además de personas con habilidades que los hagan cercanos a los clientes, y que puedan transmitir con su labor los valores de la compañía, tanto los colaboradores especialistas como los colaboradores principiantes, será un requisito para trabajar en la empresa.

Financieros: Los recursos financieros inicialmente serán personales, en cuanto a la inversión inicial del capital con un monto de \$ 5.000.000 aporte de la socia fundadora y los implementos tecnológicos, audiovisuales, y computadores, serán parte también de la inversión inicial de la compañía, que en el flujo de caja se refleja como un préstamo ya que al primer año de funcionamiento de la compañía ya estaría en condiciones de devolver, según las proyecciones previstas en el flujo de caja.

3.1.7. Actividades Clave

“Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione”

En primer lugar, se dará inicio a las actividades creando la empresa como una sociedad por acciones (SPA), registrar el nombre en INAPI, además crear la organización dentro de las normas establecidas como “Sistema B.”

Figura 19: Siete pasos para ser empresa B



Fuente: *Página web sistemab.org/como-me-sumo/*

Siendo este paso uno de los más importantes dentro de las actividades clave para poder certificarse como sistema B, y dar el énfasis al fin primero de la organización que es la obra social.

Otra de las actividades clave es preparar los contenidos que se ofrecerán en los cursos como servicio a las medianas empresas, y definir cuáles serán los principales, además de definir cuáles serán los contenidos que se presentarán a los beneficiarios de manera gratuita. Estos serán definidos en áreas a trabajar como lo son:

Creación de una imagen: que genere confianza y represente lo que la compañía quiere entregar a sus clientes, una empresa con una imagen consolidada tiene mejor aceptación por parte de los clientes, además que refleja la identidad de la empresa.

La organización se llamará Sube más alto, y sus colores corporativos serán el azul y el blanco, y se utilizará el siguiente logo para todas las acciones de marketing que se realizarán.

Figura 20: Logo Sube más Alto, creado para la empresa social.



Fuente: Elaboración propia, exclusiva para el proyecto

Producción: Se refiere a la elaboración de los contenidos de los cursos que se dictarán, definir cuanto tiempo se requiere para adquirir este conocimiento (horas de curso) y cuanta inversión requiere (requiere un coffee break, material impreso, otro tipo de material didáctico).

Este compilado de cursos seleccionados, son escogidos por las preferencias que están teniendo las empresas al momento de contratar cursos, según un ranking de la universidad católica de Chile dentro de los cursos que más toman en su plataforma de Teleduc, promocionando estos vía mail, (ver anuncio en anexos página 69) son principalmente:

- 1° Liderazgo Efectivo para el Trabajo en Equipo
- 2° Actualización en Legislación Laboral
- 3° Desarrollo de habilidades de coaching para el liderazgo y comunicación efectiva.

Dentro de los 10 más demandados, pueden destacar ampliamente los que están relacionados con habilidades blandas. Además, de acuerdo a las consultas realizadas a empresas de personas cercanas, han coincidido con que los cursos más recurrentes este último periodo han sido principalmente en las empresas medianas y grandes enfocadas a liderazgo, trabajo en equipo, gestión de personas.

Los cursos que se dictarán en la organización estarán enfocados a las siguientes áreas.

Cursos clientes:

- Liderazgo y Coaching.
- Comunicación Interna
- Sustentabilidad e Innovación
- Diseño de estrategias para la resolución de problemas

- Gestión de talentos
- Control de Gestión
- Reestructuración Empresarial, una Mirada Directiva
- Negociación y Conflicto
- Preparación y Evaluación de Proyectos
- Dirección y Gestión de Proyectos
- Investigación de mercados
- Plan estratégico con Balance Scorecard

Cursos beneficiarios

- Educación financiera
- Marketing estratégico
- Social media Marketing
- Creación de empresas
- Contabilidad
- Innovación de modelos de negocios
- Manejo de inventarios
- Modelo de negocios
- Procesos
- Manejo de software (Excel, Access, otros...)
- Creación de redes
- Ventas (detalle y mayoristas)
- Costos
- Punto de equilibrio

Cabe destacar que estos cursos serán los ofrecidos en una primera instancia a las organizaciones, pero a medida que el tiempo transcurra y la relación con los clientes se intensifique, serán de acuerdo a la necesidad que estos tienen en sus compañías y que surgirán de una relación más cercana.

Trabajo en red: crear una red de trabajo sería fundamental, para el buen funcionamiento de este proyecto, En cuanto a los beneficiarios se puede visualizar de mejor manera la red de trabajo ya que los colaboradores principiantes serán dirigidos y acompañados en todo tiempo por un colaborador con experiencia, quienes formarán equipos para poder ayudar a las microempresas en su desarrollo y crecimiento esto será beneficioso para ambos, ya que los colaboradores con experiencia podrán trabajar con jóvenes que los empaparán de una visión nueva y reciente sobre los temas que en conjunto deberán trabajar, y los jóvenes se enriquecerán de los conocimientos y experiencias vividas por los colaboradores especialistas. Además de las oportunidades laborales que pueden ir creando al tener otros contactos.

Logística: es clave poder tener un lugar físico donde poder impartir los cursos a los clientes, en un inicio y según la necesidad de los clientes, se arrendará salas de conferencia del hotel NH, para realizar los cursos, pero con la visión de arrendar algo definitivo de tiempo completo, a medida que la cartera de clientes vaya en aumento, donde no solo se ocupen ciertas cantidad horas con los clientes, si no a diario con los beneficiarios e intentar que las horas muertas no existan. Si no que el espacio físico se ocupe de tiempo completo. Además este espacio físico contaría con salas audiovisuales, oficinas, y espacios de trabajo para las Microempresas.

Actualmente, las compañías asesoras que provienen de Santiago y prestan servicios en la región solo por horas, cargan ese costo al cliente.

Difusión: En cuanto al proceso de difusión y conocimiento por parte del cliente, y de todos los entes que participan directa o indirectamente con la compañía, se realizará un plan de marketing donde poder definir las estrategias de comunicación que se implementarán para dar a conocer la visión que tiene y persigue el emprendimiento.

Post-venta: Será parte fundamental de las actividades a realizar, ya que con los clientes, se buscará crear un lazo y una integración de apoyo más que prestar un servicio entre empresa y cliente. Se busca realizar labores de fidelización y seguimiento de los procesos del tema que se estudió, y si está dando frutos a beneficio de la compañía, en busca de crear una lealtad de parte de los clientes y su frecuencia de compra (en este caso uso del servicio) vaya en aumento y escojan la compañía, por ser sus compañeros y quienes les da las soluciones que requieren, al mejor precio. Para conseguir esto, la compañía realizará diferentes acciones;

- Conocer la opinión de los clientes: se realizará a través de una encuesta de satisfacción que los clientes deberán realizar para garantizar que el servicio brindado este adecuado a lo que ellos esperaban. Además de las redes sociales disponibles para sus comentarios.
- Identificar oportunidades de mejora analizando las encuestas y tomar los comentarios de los clientes con respecto a los servicios y mejorar los procesos evaluar de manera constante los productos, los contenidos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.
- Realizar un plan de fidelización que vaya de la mano con el plan de marketing donde el conocimiento del cliente, en la segmentación de mercado podrá dar el camino a seguir para poder satisfacer sus necesidades y además aportarle valor a lo que ellos requieren, con el fin de generar relaciones de confianza y que perduren en el tiempo.

3.1.8. Asociaciones Clave

“Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio”

Universidades: Una asociación clave sería con las universidades de la región, esta alianza que se podría formar con ellas, sería de gran ayuda para la organización, ya que desde allí podrían tomarse de manera directa a los alumnos que egresen o estén en su proceso de titulación para poder optar a su primer trabajo, además de poder contratar académicos de la universidad que presten asesoría como relatores expertos para ciertas capacitaciones según los requerimientos del cliente, además de engrandecer la lista de contactos.

Municipales: El trabajar y coordinar cursos que apoyen los emprendimientos de la región no solo enfocará al negocio a prestar conocimientos, sino que a dar apoyo en áreas de desconocimiento, por lo que será útil poder tener contactos directos con las municipalidades de cada comuna de la región y estar en contacto con los principales entes del gobierno como lo son Corfo, Fosis, capitales semillas, de diferentes instituciones que trabajando en conjunto puedan ser un apoyo para las Mipes.

Actores no gubernamentales: Empresas privadas de la región que quieran ser parte, como auspiciador o con aportes económicos de manera voluntaria con la finalidad de apoyar a los micro empresarios de la región, apoyando a la capacitación en todas las áreas que se desea prestar atención gratuita, o si bien desean apoyar en alguna capacitación específica como por ejemplo en el área de la innovación.

Además del hotel NH, que será un aliado para poder impartir las clases en sus dependencias, donde negociaremos precios por una cantidad determinada de horas y cursos que realizaremos en ese lugar.

Centro de desarrollo de Negocios de Antofagasta: Esta alianza podría ser una asociación virtuosa, buscando la cooperación entre ambos, si bien existe un enfoque similar en cuanto a los objetivos que cada uno tiene, se busca ofrecer de parte de “sube + alto” enfocarse en necesidades de los micro emprendedores que ellos no están cubriendo, si bien mencionan que el proceso que ellos realizan; “parte con un diagnóstico, sigue con la definición de un plan de trabajo y continúa con acompañamiento de mediano a largo plazo en la implementación del plan, para asegurar impacto económico en la empresa atendida; es decir, que aumenten sus ventas, que genere empleos, que obtenga financiamiento, etc.” Podría complementar los esfuerzos, teniendo un aliado en ese acompañamiento de trabajo más cercano, y en terreno (en la ubicación de los emprendimientos), no solo como curso donde los emprendedores deben asistir una cierta cantidad de horas. Y de parte de ellos, una abertura en cuanto a sus redes y contactos, además de los beneficiarios ya preseleccionados.

SENCE: En un futuro evaluar la posibilidad de acreditarse como Organismo Técnico de Capacitación OTEC, teniendo esta acreditación poder prestar capacitaciones bajo el código SENCE, y que los clientes tengan una opción más para escoger capacitar a sus trabajadores con Sube + Alto.

3.1.9. Estructura de Costos

“Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.”

A continuación se describirá todos los costos asociados al negocio desde el inicio, ya que la compañía no ha realizado iniciación de actividades.

Antes es importante mencionar algunos puntos importantes, el mínimo de horas por curso es de 8 horas, por día y con un mínimo de 3 días el curso más corto, el precio por hora será de \$4500, (actualmente OTIC, cobra \$5000 por hora) por lo que al día, se cobrará \$36.000 por alumno, pensado para un curso de 20 alumnos por sección sería diario $\$720.000 * 3 = \$2.160.000$ en la venta del curso más corto.

Inicio: \$300.000

- Creación empresa sociedad por Acciones redacción de escritura – gastos notariales: \$100.000
- Certificación sistema B: \$149.990
- Inscripción de la marca en INAPI¹¹:
 - Derecho de cobertura: 3UTM
 - Derecho de publicación: \$17.450 (etiqueta)
 - Extracto diario oficial: \$15.000 (Referencial)

Costos Fijos: \$865.724. anual

- Costos fijos : 100.000
- Elaboración de páginas web y mantención de redes sociales: \$0 elaboración propia.

¹¹ Ver más: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-906.html>

- Tarifa de inscripción de dominio: \$ 9.950
- Plan de Hosting Reseller¹² 30 GB: \$149.990 anual
- Telefonía celular, fija e internet: Plan empresa Entel telefonía: \$15.291 x 2 mensual (\$366.984 anual), Plan internet y telefonía fija Entel: \$22.400 mensual (\$268.800 anual)

Arriendo: \$4.057.900 (Primer año, en base a 55 días proyectado)

- Arriendo local cursos: ½ día \$62.000 + iva

Costos Variables: \$7.327.100

- Servicio de Café: Coffee Break III \$ 5.600.- + IVA (Café, té, leche, jugo (2 variedades), jugo antiox (2 variedades), agua purificada, mini quequitos (2 variedades), sándwich salado (2 variedades entre croissant jamón queso caliente y mini ciabatta con queso de cabra, tomate y lechuga), ensalada de frutas, frutas frescas, Green corner.), \$133.220, pensado en un curso para 20 personas por día.

Costo de ventas: \$800.000 anual

Mantenimiento de relación con el cliente

- Locomoción visitas: \$50.000 mensual
- Merchandising: \$50.000 trimestral

¹² Ver más: <https://www.benzahosting.cl/hosting-reseller-chile/hosting-reseller-30gb.php>

Sueldos:

Tabla 2: Sueldos de colaboradores de la empresa Sube + Alto.

	Sueldo base	Total haberes	líquidos	Anual x1 persona
Colaborador Fundador	1.239.000	1.348.750	1.220.000 x mes	\$16.185.000
Colaboradores Especialistas			100.000 x día	\$5.500.000
Colaboradores Principiantes	87.000	108.750	100.000 x mes	0
Coordinadora	303.300	379.125	350.000 x mes	\$4.549.500

En cuanto a los colaboradores se irán añadiendo a medida que transcurran los meses por lo que a partir del quinto mes, se considerará sueldo para 2 personas, trabajando en un plan de 4 meses y así se agregarán dos colaboradores cada dos meses para completar un número de 8 al finalizar el primer año. Para contabilizar el primer año y según el flujo de caja los sueldos se calcularon en 40 según la distribución de la carta Gantt (ver carta Gantt en la página 70 y 71 en Anexos), para el segundo año se calcula según la utilidad la capacidad de 120, el tercer año la capacidad de 204 sueldos para los colaboradores distribuidos en el año. Además cabe destacar que a partir del tercer año se calculó según el piso que serán 17 personas en el año, hasta el quinto año.

Flujo de caja esperado, proyectado a 5 años:

Tabla 3: Flujo de caja esperado, proyección 5 años

Periodos	FLUJO DE CAJA:				
	1	2	3	4	5
Disponibilidad Inicial de Caja					
Saldo Inicial	\$5.000.000	\$9.776	\$239.552	\$254.328	\$269.104
Ingresos de Caja	\$43.200.000	\$57.600.000	\$72.000.000	\$72.000.000	\$72.000.000
Total	\$48.200.000	\$57.609.776	\$72.239.552	\$72.254.328	\$72.269.104
Necesidades de Caja					
Egresos de Caja					
Compras de Mercadería					
Remuneraciones y comisiones	\$26.734.500	\$28.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500
Otros gastos variables	\$6.720.000	\$8.960.000	\$11.200.000	\$11.200.000	\$11.200.000
Arriendos	\$3.720.000	\$4.960.000	\$6.200.000	\$6.200.000	\$6.200.000
Gastos Fijos	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724
Pago préstamo	\$5.000.000				
Total	\$43.840.224	\$44.320.224	\$49.800.224	\$49.800.224	\$49.800.224
Superávit (déficit) de Caja	\$4.359.776	\$13.289.552	\$22.439.328	\$22.454.104	\$22.468.880
Pago remuneraciones alumnos	\$4.350.000	\$13.050.000	\$22.185.000	\$22.185.000	\$22.185.000
Superávit final	\$9.776	\$239.552	\$254.328	\$269.104	\$283.880

En el flujo anterior se puede visualizar los ingresos de caja como ventas de cursos como se mencionaba anteriormente, se calcula por días de cursos realizado considerando que en el primer año se realizará 60 días de cursos, (8 horas día, por 20 alumnos por curso), el segundo año 80 días y el tercer año 100 días de cursos al igual que los dos años siguientes. En cuanto a el superávit obtenido en los cinco años serán siempre utilizados para fines sociales por lo que al final del flujo menciona los sueldos de los alumnos con fines sociales de capacitación que muestra el superávit dividido por el monto a pagar a los estudiantes estipulado en la tabla de sueldos anteriormente mencionada, dando como resultado 40 sueldos mensuales para poder pagar a los jóvenes ordenados en el primer año beneficiando a 8 colaboradores. Distribuidos en la carta Gantt (ver en anexos pág. 70 y 71)

Flujo de caja pesimista, proyectado a 5 años:

Tabla 4: Flujo de caja pesimista, proyección 5 años

FLUJO DE CAJA:					
Periodos	1	2	3	4	5
Días	60	70	80	80	80
Disponibilidad Inicial de Caja					
Saldo Inicial	\$5.000.000	\$9.776	\$108.302	\$78.078	\$47.854
Ingresos de Caja	\$43.200.000	\$50.400.000	\$57.600.000	\$57.600.000	\$57.600.000
Total	\$48.200.000	\$50.409.776	\$57.708.302	\$57.678.078	\$57.647.854
Necesidades de Caja					
Egresos de Caja					
Compras de Mercadería					
Remuneraciones y comisiones					
	\$26.734.500	\$28.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500
Otros gastos variables					
	\$6.720.000	\$8.960.000	\$11.200.000	\$11.200.000	\$11.200.000
Arriendos					
	\$3.720.000	\$4.960.000	\$6.200.000	\$6.200.000	\$6.200.000
Gastos Fijos					
	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724
Pago préstamo					
	\$5.000.000				
Total	\$43.840.224	\$44.320.224	\$49.800.224	\$49.800.224	\$49.800.224
Superávit (déficit) de Caja					
Pago remuneraciones alumnos	\$4.350.000	\$5.981.250	\$7.830.000	\$7.830.000	\$7.830.000
superávit final	\$9.776	\$108.302	\$78.078	\$47.854	\$17.630

Claramente en un escenario pesimista, con menos días vendidos de cursos, el superávit es menor y la posibilidad de contratar jóvenes se ve reducida a menores números de contratación por lo que la ayuda a empresas también sería menor que la esperada.

Flujo de caja pesimista, proyectado a 5 años:

Tabla 5: Flujo de caja Optimista, proyección 5 años

FLUJO DE CAJA:					
Periodos	1	2	3	4	5
Días	75	95	110	110	110
Disponibilidad Inicial de Caja					
Saldo Inicial	\$5.000.000	\$43.526	\$89.552	\$18.078	\$55.354
Ingresos de Caja	\$54.000.000	\$68.400.000	\$79.200.000	\$79.200.000	\$79.200.000
Total	\$59.000.000	\$68.443.526	\$79.289.552	\$79.218.078	\$79.255.354
Necesidades de Caja					
Egresos de Caja					
Compras de Mercadería					
Remuneraciones y comisiones					
	\$26.734.500	\$28.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500	\$30.734.500
Otros gastos variables					
	\$6.720.000	\$8.960.000	\$11.200.000	\$11.200.000	\$11.200.000
Arriendos					
	\$3.720.000	\$4.960.000	\$6.200.000	\$6.200.000	\$6.200.000
Gastos Fijos					
	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724	\$1.665.724
Pago préstamo					
	\$5.000.000				
Total	\$43.840.224	\$44.320.224	\$49.800.224	\$49.800.224	\$49.800.224
Superávit (déficit) de Caja					
	\$15.159.776	\$24.123.302	\$29.489.328	\$29.417.854	\$29.455.130
Pago remuneraciones alumnos					
	\$15.116.250	\$24.033.750	\$29.471.250	\$29.362.500	\$29.362.500
superávit final	\$43.526	\$89.552	\$18.078	\$55.354	\$92.630

Como podemos apreciar en este escenario optimista, los números favorecerían a el monto para poder pagar remuneración a los jóvenes sería mayor, por lo que mas jóvenes podrían ayudar a mas microempresas o trabajar mas jóvenes con una misma en diferentes áreas. Además en menor tiempo poder usar parte de esos recursos para arrendar un local propio como se había mencionado dentro de los recursos clave.

3.1.10. Impacto

“Se describe que impacto va a generar en el entorno social o medio ambiente y las medidas para mejorar estos aspectos”

El punto más importante es el impacto que este negocio busca provocar en los micro emprendedores de la región, si bien esta compañía como cualquier otra busca ser rentable y sustentable en el tiempo, su mayor y más importante ideal es poder ayudar a otros a serlo, para eso debe vender y generar utilidades. El espíritu de sus fundadores es como poder invertir esas utilidades en ayuda de la comunidad y poder crecer juntos y hacer negocios que aporten en innovación, en gestión y por sobre todo a ser sustentables en el tiempo.

El primer impacto, será sobre los estudiantes que no poseen experiencias laborales, y se les ofrecerá una oportunidad de comenzar su vida laboral, siendo mentores de futuros profesionales generando sus primeras experiencias, bajo el monitoreo y los consejos de los mejores colaboradores. En una primera instancia y según los ingresos durante los cuatro primeros meses estaremos en un proceso de selección de los jóvenes, en conjunto con las universidades y durante el 5to mes, existiría la capacidad para contratar a 2 jóvenes, y cada dos meses añadir a 2, con la finalidad que trabajen en un plan promedio de cuatro meses con cada empresa beneficiada, el séptimo mes estarían trabajando 4 jóvenes, en el noveno mes 6, y en el undécimo mes 8 jóvenes.

El impacto que desea generar es principalmente sobre los micro empresarios por lo que los cuatro primeros meses, se realizará también el proceso de selección de las empresas beneficiarias, donde el quinto mes se trabajará con una empresas, con dos alumnos por empresa, el séptimo mes serán 2 empresas, el noveno mes serán 3

empresas, buscando que a medida que pase el tiempo poder ir sumando más empresas y más colaboradores principiantes. Teniendo como meta ayudar gratuitamente a 6 micro empresarios en el primer año, y colaborar con 8 jóvenes en sus primeras experiencias laborales. Al segundo año ayudar a 15 empresas y a 10 jóvenes, el tercer año a 27 empresas y 22 jóvenes. Poniendo el tercer año como referencia para el cuarto y quinto año como un mínimo estimativo.

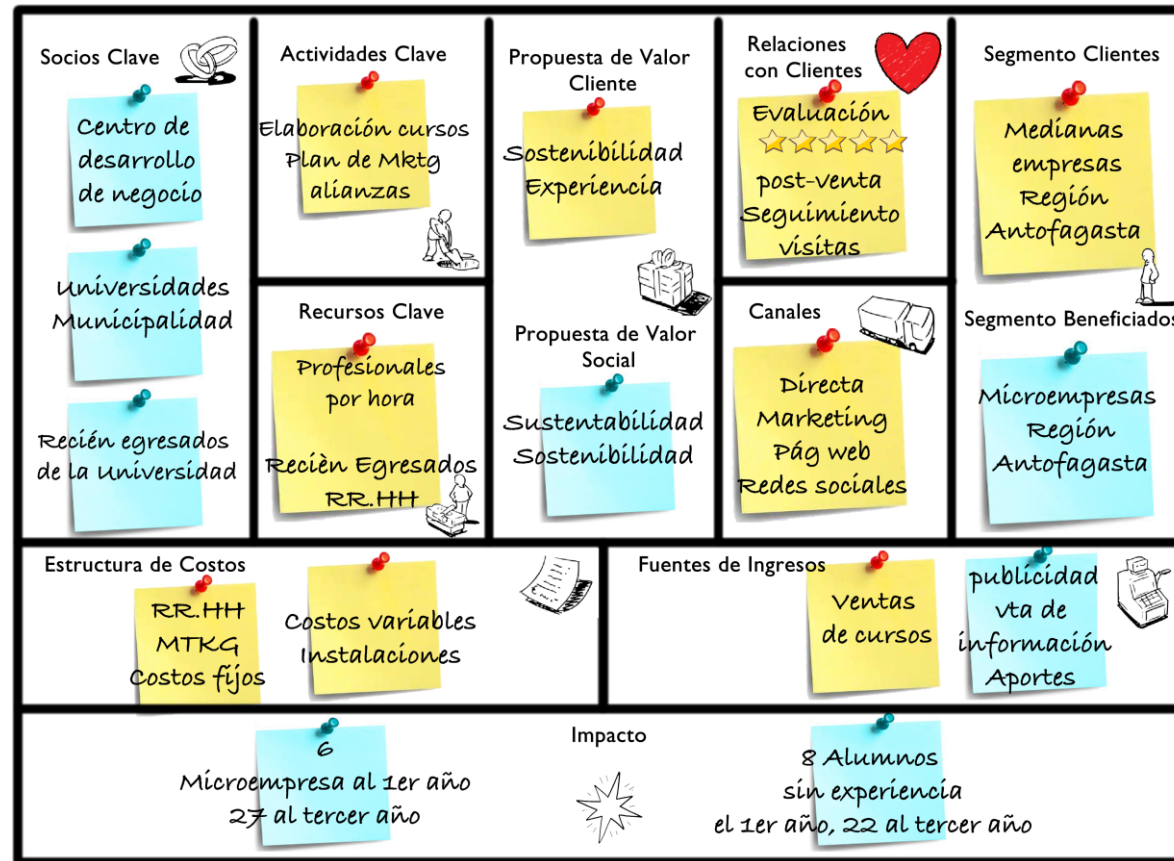
Para que durante este periodo sea un proceso de acompañar a los micro empresarios y darles las herramientas que necesitan para poder seguir en el camino, y si es necesario según sus necesidades tomar esta misma empresa por otro periodo de 4 meses se analizará cada caso particular, la idea que el plan este orientado a dar todos los conocimientos para poder tomar nuevas empresas e ir aumentando el número de beneficiados, al igual con los jóvenes ya teniendo un año de experiencia podrían optar a otros puestos laborales, teniendo las mejores recomendaciones de parte de la empresa, teniendo la oportunidad de tomar a nuevos jóvenes, y si es posible dejar a los mejores como líderes de nuevos equipos a cargo de los nuevos integrantes. Intentando de generar grupos de trabajo, comprometidos y unidos en un mismo fin, la ayuda social.

Además la organización realizará un impacto sobre la sociedad, la comunidad y el medio ambiente, ya que su propuesta de valor está enfocada a la sustentabilidad, todas sus asesorías, sus capacitaciones y el conocimiento entregado será basado en que las organizaciones puedan ser rentables y sustentables, creando conciencia de la importancia que tiene crear negocios que sean financieramente rentables, pero de la mano contribuir a un mundo mejor, donde el cuidado del medio ambiente y el apoyo a la sociedad, son fundamentales para poder trascender.

A continuación se presenta el resumen del modelo canvas en sus 10 dimensiones.

3.2. Lienzo Modelo Canvas “Emprendimiento Social”.

Figura 21: Lienzo de modelo Canvas para Sube más Alto



Fuente: Elaboración propia Lienzo para sube más Alto.

CONCLUSIONES

En la evaluación del modelo de negocio de Alexander Osterwalder, CANVAS, aplicado a este emprendimiento social sirvió de herramienta para generar el plano total de un negocio que siguiendo los lineamientos planteados en la aplicación realizada anteriormente y acompañado de un plan de marketing y otras herramientas, podría llegar a ser exitoso, además de fortalecer y dar solución a una problemática regional, además de ser replicable para otras regiones, y a otras realidades, si bien la venta del servicio de capacitación no es un negocio innovador, se busca exponer una propuesta de valor que encante a los clientes y ayude a los beneficiarios. De modo de que el negocio resalte no solo por lo que entrega como servicio, si no por quién es y qué aporta a la sociedad, dando ese lineamiento en todos los cursos que entrega.

Es relevante el crear un plan de marketing que dé apoyo y respalde la propuesta de valor, y la estrategia de la empresa, además que esté formado con los valores y la identidad de la organización. Siendo este punto fundamental para que el modelo de resultado.

Siendo uno de los puntos más relevantes del modelo las asociaciones claves que se deben realizar, contactar las personas claves y ser aliados es fundamental para el éxito del negocio, el poder tener a los asociados más capacitados de la región y poder contratarlos por horas para realizar trabajos, a medianas empresas es lo más importante, para entregar la calidad ofrecida, y pueda ser rentable. El asociarse con la universidad y con el centro de desarrollo de negocios serían de gran utilidad, que generaría crecimiento y respaldo. En cuanto al financiamiento es importante destacar que es posible comenzar con un pequeño capital que rápidamente se puede devolver considera como un préstamo de la fundadora, y que al primer año es capaz de auto sustentarse, sin considerar en el flujo ningún tipo de donaciones.

En lo que refiere al impacto causado de manera positiva a los micro emprendedores locales, en su primer año será de 6 empresas que como menciona el informe se dará soluciones a problemáticas según las necesidades y aplicación de cursos que los ayuden a permanecer, y a medida que pase el tiempo estas empresas ir aumentando segundo año 15, tercer año 27 empresas, proyectando que ese será el mínimo de empresas que serán beneficiadas con ayuda gratuita, de ahí en adelante.

A partir de lo anterior se puede concluir que el proyecto “Sube más Alto” es factible de realizar y rentable para sus fines sociales, un proyecto sustentable y sostenible en el tiempo, bajo los estándares que son propuestos en el modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Atienza, M. (2009). La evolución de la Pyme de la Región de Antofagasta. *Hacia una demografía del tejido productivo local*.
- Bargsted, A. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 13(25), 121-132.
- BBC mundo. (2016). Chile es el mejor país de América Latina para ser emprendedor social. 2017, de Universo emprendedor Sitio web: <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/pymes/universopyme/1001553-480/chile-es-el-mejor-pa%C3%ADs-de-am%C3%A9rica-latina-para-ser-emprendedor-social>
- Céspedes, H. (2009). El emprendimiento social y su sustentabilidad. *HC Global Group*.
- Céspedes, H., (2012) Modelos de Negocios (Business Model): El arte de la Creatividad y la Ejecución para la Innovación y el Emprendimiento, Santiago, Chile.
- Comité de desarrollo Productivo Regional. Programas y financiamiento Agenciados, (2017) de fomentoantofagasta.cl sitio web: <http://www.fomentoantofagasta.cl/programas-y-financiamiento-agenciados/>
- Gatica, S. (2011). Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda.
- La Tercera. (2014). Emprendimiento que le cambia la cara a Chile. 2017, de latercera.com Sitio web: <http://www.latercera.com/noticia/emprendimiento-que-le-cambia-la-cara-a-chile/>
- Media Splash. Infografía sobre los 4 diferentes tipos de Canvas. 2017, de mediasplash.com sitio web: <http://www.mediasplash.co/infografia-los-diferentes-tipos-de-canvas-para-tus-modelos-de-negocio/>
- Musso R. & Echeopar G.. (2012). El valle de la muerte, como superar cómo superar la partida al emprender (8). Santiago, Chile: Amazon.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Tomás, S., & Velázquez, L. (2016). Estructura y dinámica del emprendimiento social en Chile: Reporte 2016.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia business review*, (23), 12-25.

- Romaní, G., Atienza, M. (2016). Global Entrepreneurship Monitor: Informe de la región de Antofagasta, Chile. 2015.
- Romaní, G., Atienza, M. (2017). Global Entrepreneurship Monitor: 10 años de actividad emprendedora, Informe de la región de Antofagasta, Chile. 2016.
- Servicio de información de educación superior. (2016). Informe de los titulados y/o graduados en la educación superior en Chile 2015. (2). 2017.
- Sistema B. (2018). Cómo me sumo. 2018 de sistemab.org Sitio web: <https://sistemab.org/como-me-sumo/>
- Universia. (2013). Encontrar trabajo, una misión que puede tardar unos meses. 2017, noticias Universia Sitio web: <http://noticias.universia.cl/entrada/noticia/2013/01/21/995241/encontrar-trabajo-mision-puede-tardar-meses.html>
- Universidad de Antofagasta. (2015) PrensaUA, UA firma pacto por el emprendimiento y la innovación social. 2017 de comunicacionesua.cl sitio web: <http://www.comunicacionesua.cl/2015/12/16/ua-firma-pacto-por-el-emprendimiento-y-la-innovacion-social/>

ANEXOS

A. Ficha de inscripción beneficiario



FICHA DE INSCRIPCIÓN DE CAPACITACIÓN EN AYUDA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA REGION DE ANTOFAGASTA, POR LA ORGANIZACIÓN SUBE MÁS ALTO, SIN COSTO.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS	
NOMBRES:	
APELLIDOS:	
RUT:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
TELEFONO CONTACTO:	
Nº CELULAR:	
MAIL:	
DIRECCIÓN:	
COMUNA:	

INFORMACIÓN INSTITUCIÓN / UNIDAD ACADÉMICA:	
NOMBRE INSTITUCIÓN:	
LABOR QUE REALIZA:	

ANTECEDENTES ACADÉMICOS (Marque con una X según corresponda)	
Educación Básica	Educación Media
Universitaria	Postítulos

Indique brevemente el objetivo de participar en esta capacitación:

Indique cómo se enteró de este beneficio:

Esta ficha debe ser llenada y enviada al mail ximenp.x@gmail.com antes del día

Manuel Díaz Durán 02950, Jardines del Sur, Antofagasta
Teléfono 973666628
E-mail prog.capacitandomype@masalto.cl

B. Carta Gantt Impacto

Primer año: 8 Colaboradores y 6 Empresas

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Colaboradores	0	0	0	0	2	2	4	4	6	6	8	8
Empresa 1												
Empresa 2												
Empresa 3												
Empresa 4												
Empresa 5												
Empresa 6												

Pareja 1	
Pareja 2	
Pareja 3	
Pareja 4	

Segundo Año: 10 Colaboradores y 15 Empresas

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Colaboradores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Empresa 5												
Empresa 6												
Empresa 7												
Empresa 8												
Empresa 9												
Empresa 10												
Empresa 11												
Empresa 12												
Empresa 13												
Empresa 14												
Empresa 15												
Empresa 16												
Empresa 17												
Empresa 18												
Empresa 19												
Empresa 20												
Empresa 21												

Pareja 1	
Pareja 2	
Pareja 3	
Pareja 4	
Pareja 5	



Tercer año en adelante: 22 Colaboradores y 27 Empresas

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Colaboradores	12	12	14	14	16	16	18	18	20	20	22	22
Empresa 20												
Empresa 21												
Empresa 22												
Empresa 23												
Empresa 24												
Empresa 25												
Empresa 26												
Empresa 27												
Empresa 28												
Empresa 29												
Empresa 30												
Empresa 31												
Empresa 32												
Empresa 33												
Empresa 34												
Empresa 35												
Empresa 36												
Empresa 37												
Empresa 38												
Empresa 39												
Empresa 40												
Empresa 41												
Empresa 42												
Empresa 43												
Empresa 44												
Empresa 45												
Empresa 46												
Empresa 47												
Empresa 48												

Pareja 1	
Pareja 2	
Pareja 3	
Pareja 4	
Pareja 5	
Pareja 6	
Pareja 7	
Pareja 8	
Pareja 9	
Pareja 10	
Pareja 11	

C. Correo promocional de la Universidad Católica de Chile

CONOCE LOS CURSOS ONLINE UC MAS EXITOSOS DEL 2017

Estas fueron las temáticas más demandadas durante el 2017 en TELEDUC, Centro de vanguardia en educación a distancia de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

1° Liderazgo Efectivo para el Trabajo en Equipo

2° Actualización en Legislación Laboral

3° Desarrollo de habilidades de coaching para el liderazgo y comunicación efectiva

4° Gestión presupuestaria, contabilidad gubernamental y NICSP en el sector público chileno

5° Herramientas de contabilidad básica



Pontificia Universidad Católica de Chile

Has recibido este correo electrónico porque la dirección ximena_xpo@hotmail.com está registrada para promotional emails de Pontificia Universidad Católica de Chile en Coursera.

No respondas directamente a este correo electrónico. Si tienes alguna pregunta o algún comentario, visita [nuestropágina de ayuda](#).

