

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA DECORADORA DE
EVENTOS EN BASE A PRODUCTOS RECICLADOS Y REUTILIZADOS EN LA
REGIÓN DE VALPARAÍSO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

DANISA BELÉN SILVA MUÑOZ

PROFESORA GUÍA: PAULINA SANTANDER

PROFESOR CORREFERENTE: FERNANDO ROWLAND

VALPARAÍSO, 25 DE MAYO 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de estar hoy cerrando esta etapa junto a mi hermosa familia, quienes me lo han dado todo para cumplir mis sueños, luchando cada día por entregarle a mis hermanos, mis primos y a mí, las herramientas necesarias para enfrentarnos al mundo y ser felices. Raúl, Selmira, Rossana, Mauricio, Rosa, Raúl, Nicolás, Paula, Gonzalo, Emilia, Lesly, Álvaro, Lucía y Sofía, todo lo que soy se los debo a ustedes.

A mis fieles amigos, Gonzalo, Mackarena y Natalie, por tanto amor entregado a lo largo de estos años de amistad. Me alegra saber que cuento con estos tesoros en mi vida.

Al maravilloso grupo de amigos los *bro*, quienes me acompañan desde segundo año de universidad, llenando mi vida de carcajadas y rabias. Caro, Nati, Paula, Negro, Andrés, Freddy, Ricky, Pablo y Cami, la UTFSM no sería tan buen recuerdo si ustedes no estuvieran en él.

A la Familia ICOM, por tanto deje, tantas risas y buenos momentos. En especial a Rodrigo, Diego, Felipe y Marcos los gordos más preocupados y excelentes amigos que pude encontrar.

A mi CAA, por darme la oportunidad de conocerlos, de compartir y trabajar juntos, por soportarme y enseñarme tanto.

A Benjamín, Emilio, Simón y Matías, por haber aparecido en el momento indicado, brindándome compañía, amor y solo buenos momentos. Les debo mucho.

A Franco, por haber sido mi apoyo en la universidad y el fan número uno siempre; a Diego, por tanta paciencia con esta mujer, pero por sobre todo, por tanto cariño; a Camila, por ser la mejor dupla que me entregó la u; a José, por sacarme de mis casillas siempre, pero ser definitivamente la persona con mejores sentimientos que conozco; y a Javiera, por toda la amistad derramada en tan poco tiempo.

A cada persona que contribuyó con la realización de esta memoria, brindándome su ayuda y tiempo cada vez que lo necesité sin esperar nada a cambio. Mención Honrosa para Emilio quien fue el creador del nombre de la empresa.

Finalmente, a la Federico, por abrirme sus puertas, por cada momento vivido, por tantas rabias y penas, pero tantas alegrías y risas. Así también, a cada persona con la que compartí durante estos años, gracias por hacer de este recuerdo el mejor.

¡Gracias por tanto!

RESUMEN EJECUTIVO

Cada día son más los productos que se crean para satisfacer las necesidades de las personas. Todo se ha vuelto más desechable por lo que utilizar y botar cada uno de los productos es algo habitual, sin cuestionarse a donde llegan estos desechos ni cual es el proceso para su recolección. En esta línea, Valparaíso es una de las ciudades más turísticas de Chile, sin embargo, una de las más sucias del país, lo cual contrasta con lo primero.

Es por esto, que se desea crear una decoradora de eventos que trabajará solo con productos reciclados y reutilizados, entregando, en cada evento un recuerdo a cada asistente, el cual será fabricado con materia prima de un artículo que fue anteriormente desechado, contribuyendo así con la disminución de la cantidad de basura de los habitantes de la región.

Este trabajo se llevará a cabo tras el análisis de la industria de la decoración de eventos y el microentorno con el cual se encontrará la empresa para su puesta en marcha. Luego, se identificarán las oportunidades y amenazas que afectarán a la empresa al momento de su creación. Posteriormente, se realizará un CANVAS, modelando la idea de negocio, donde se estudiará cada módulo definiendo cada uno de estos.

Finalmente, tras su desarrollo se observa que existen varios puntos a favor de la creación del emprendimiento como la tendencia por el cuidado del medio ambiente, la baja competencia frontal y el creciente desarrollo de la industria. No obstante, se identifican sustitutos importantes los cuales podrían perjudicar el servicio que se desea entregar. Concluyendo así, la realización de la presente memoria, con este proyecto que se espera sea una **empresa para el mundo** y no solo del mundo.

Palabras Clave: Modelo de negocio, CANVAS, Decoración de eventos, Empresa B

ÍNDICE

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS	5
2.1.	Objetivo General	5
2.2.	Objetivos Específicos.....	5
3.	ANTECEDENTES.....	7
3.1.	Empresas B.....	7
3.1.1.	Certificación empresa B	8
3.1.2.	Beneficios de estar certificado.....	13
3.1.3.	Empresas B en Chile	14
3.2.	Industria de la producción de eventos	21
3.2.1.	Tipos de eventos	22
3.2.2.	Servicios requeridos para la producción de un evento.	22
3.2.3.	Decoración de eventos.....	23
4.	MARCO TEÓRICO.....	25
4.1.	Emprendimiento	25
4.1.1.	Emprendimiento en Chile.....	26
4.2.	Herramientas de análisis	38
4.2.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	38
4.2.2.	Análisis oportunidades y amenazas	42
4.2.3.	Benchmarking.....	44

4.3.	Modelo de negocio.....	45
4.3.1.	Modelo CANVAS	46
4.4.	Conceptos claves.....	48
4.4.1.	Clasificación de competidores.....	48
4.4.2.	Diferencias entre reciclaje y reutilización de productos.....	49
4.4.3.	Grupos socio económicos en Chile	50
5.	METODOLOGÍA	51
6.	ESTUDIO DEL MICROENTORNO.....	55
6.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	55
6.1.1.	Rivalidad entre competidores	56
6.1.2.	Amenaza de nuevos competidores	57
6.1.3.	Amenaza de productos sustitutos	58
6.1.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	59
6.1.5.	Poder de negociación de los clientes	60
6.2.	Identificación de oportunidades y amenazas.....	61
7.	IDEA DE NEGOCIO.....	64
7.1.	Idea de negocio	64
7.2.	¿Por qué Recora Decoración de Eventos?	64
8.	MODELO DE NEGOCIO	66
8.1.	Caracterización de Clientes.....	66
8.1.1.	Empresas.....	67

8.1.2.	Colegios.....	68
8.1.3.	Particulares	69
8.2.	Creación de Propuesta de Valor.....	69
8.2.1.	Propuesta de valor	70
8.2.2.	Iniciativas	72
8.3.	Definición de tipo de relación con clientes y canales	73
8.3.1.	Realización de Benchmarking.....	73
8.3.2.	Canales de Recora	80
8.3.3.	Tipo de relación con el cliente de Recora.....	82
8.4.	Identificación y creación de flujo de ingresos.....	83
8.5.	Identificación y estructuración de costos	84
8.5.1.	Recursos Claves.....	84
8.5.2.	Actividades claves	87
8.5.3.	Socios Claves.....	88
8.5.4.	Estructura de Costos	89
8.6.	Modelo de Negocio de Recora.....	92
9.	CONCLUSIONES	93
10.	REFERENCIAS.....	97

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una de las mayores causas del deterioro del medio ambiente corresponde a patrones insostenibles de consumo. Desde que estamos en este planeta, hemos sido consumidores para satisfacer nuestras necesidades básicas y así, luego de la Revolución Industrial surgieron nuevas exigencias ligadas a una fuerte transformación y deterioro del medio ambiente.

Por otro lado, vemos que la renta influye en gran medida, debido a que esta fomenta el consumo y, de hecho, los países de renta alta actualmente son los mayores productores de basura urbana en el mundo, es por esto, que las proyecciones de basura son altas. La producción de residuos aumentará desde los 3,5 millones de toneladas diarias en 2010 a cerca de 6 millones en 2025 en el mundo (Hoorweg & Bhada-Tata, 2012). Sin embargo, los países más desarrollados han comenzado a trabajar para subsanar estas cifras, reciclando y reutilizando. Así es como reportes revelan que los países de la OECD que más reciclan son Alemania con un 65%, Corea del Sur con 59%, Eslovenia y Austria con un 58%.

En cuanto a Chile, este se encuentra entre los cinco países que menos realizan estas prácticas, cumpliendo tan solo con un 1% de reciclaje (Hoorweg & Bhada-Tata, 2012). Es por ello, que este tema compete enormemente a la ciudadanía chilena. Como informó Greenpeace (2016), los chilenos generan 456 kilogramos al año de basura por persona, situando al país como el que más residuos por persona genera en Sudamérica, lo cual corresponde a 1,25 kilogramos por persona de forma diaria, por lo tanto, 21 mil toneladas a nivel nacional. Así lo indica The Waste Atlas, seguido de Brasil (383 kilos), Uruguay (376) y Panamá (343).

No obstante, si se enfoca el estudio más específicamente en la región de Valparaíso las cifras no varían demasiado. Los micro basurales devoran a Valparaíso y son un problema de gran envergadura, día a día se escuchan comentarios sobre lo sucia que es esta comuna, el inadecuado manejo de residuos sólidos deriva en una serie de efectos negativos en la calidad de vida de los habitantes (Valenzuela & Meza, 2016).

La historia cultural y social de la población, junto a la forma geográfica de la comuna, con cerros y quebradas, explican el complejo poblamiento, especialmente por expansiones urbanas no planificadas y por la existencia de tomas de terrenos sin regularización, principalmente en los sectores altos de los cerros y quebradas, donde se incrementan los riesgos naturales y biológicos para la ciudadanía.

Es justamente en estos sectores donde se identifican las mayores dificultades en el manejo de residuos sólidos, por lo que no se brinda un óptimo servicio de recolección y transporte de residuos. Por otro lado, se encuentran las incorrectas conductas de la población respecto del modo de eliminación de sus residuos sólidos, la falta de valoración por la limpieza de los espacios públicos y de sensibilidad frente a la protección ambiental, se ha traducido en una disposición sistemática de residuos sólidos en puntos no habilitados para tal efecto.

Este comportamiento inadecuado del manejo de residuos sólidos lleva a la ciudadanía a enfrentarse a ciertos impactos negativos como la afectación paisajística; los riesgos para la salud de la población; la pérdida de espacios públicos y áreas verde; y los riesgos naturales y antrópicos (SUBDERE, 2009).

Estos impactos no solo quedan en la teoría, ya que Valparaíso ha sufrido una serie de eventos desastrosos que han acabado con mil hectáreas y hogares de los porteños. Si bien la mayoría de las personas tienden a descansar en el municipio, hoy en día Valparaíso no cuenta con los fondos permanentes ni óptimos para el tratamiento de basura acumulada en los cerros. Así lo indica el Jefe de Operaciones del municipio de la región: “Requerimos de 7 mil millones de pesos anuales para asear la comuna, pero con suerte logramos que los vecinos paguen 2 mil millones, en total” (Vilches, 2014).

Pese a que las autoridades buscan constantemente medidas para solucionar el tema de la basura en Valparaíso, esto aún no se logra. ¿Será el momento de empezar realmente a aportar y crear nuevas soluciones atractivas para los pobladores de la región?, ¿Podrá un emprendimiento aportar en esta tarea?, ¿Quiénes serían los interesados?, ¿Qué canales y tipo de relación sería necesaria? Es en este momento donde hay que contribuir para que la región y el país avance, puesto que, mientras que no existan espacios públicos dignos y no se instale una cultura de la no-basura, difícilmente se podrá sostener que Chile ha llegado a ser un país desarrollado (Villaroel, 2015).

Nace la presunta, ¿Por qué invertir tiempo en educar ambientalmente a la población de Valparaíso? Porque al relacionar al hombre con su ambiente, su entorno y generando un cambio de actitud, éste tomará conciencia sobre la importancia de conservar el planeta para un futuro y así, mejorar su calidad de vida y de los seres que habitan en él.

El tomar una actitud consciente ante el medio que nos rodea, y del cual formamos parte, depende en gran medida de la enseñanza y la educación de la niñez y la juventud. Es importante entender que un residuo es un recurso y que para alcanzar un desarrollo sostenible

se debe crear conciencia y promover el involucramiento de la sociedad en el conflicto medioambiental.

Frente a esta problemática, se desea realizar un emprendimiento que sea atractivo para la población y generando conciencia en los consumidores, disminuyendo la cantidad de “basura”, siendo esta materia prima para la realización de la propuesta de la empresa. Sin embargo, ¿Será, una decoradora de eventos, una opción para aportar en el cuidado de la región y enseñar a sus consumidores el valor de sus desechos?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Generar una propuesta para la creación de una empresa B, a través del desarrollo del modelo CANVAS en sus nueve módulos, para la ejecución de un emprendimiento de decoración de eventos en base solo a productos reciclados y reutilizados en la región de Valparaíso.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores relevantes del entorno de la organización, a través de las 5 fuerzas de Porter, para conocer la situación actual de la industria.
- Estudiar el entorno de la empresa, a través de un análisis de las oportunidades y amenazas, para así poder crear mejores estrategias en el modelo de negocios.
- Definir y caracterizar el segmento de mercado al cual será dirigido el emprendimiento, a través de la identificación de los usuarios de decoradoras de eventos, para reconocer a quienes se le creará valor con esta iniciativa.
- Crear la propuesta de valor de la empresa, a través de la descripción de la idea de negocio, identificación del cliente, beneficios y diferenciación de la organización con su competencia.
- Detallar los canales más utilizados y tipo de relación valorada entre el público objetivo, a través de un benchmarking de empresas con

características de interés, para así definir los que se emplearán en el emprendimiento.

- Identificar todas las actividades que generan ingresos, para detallar cuáles serán las fuentes de financiamiento del emprendimiento.
- Describir cuales son los recursos, actividades y socios claves, para llevar a cabo las tareas a realizar el cumplimiento del servicio.
- Identificar cuáles son los gastos en los que incurrirá la empresa para la realización de actividades, así construir la estructura de costos de la propuesta.

3. ANTECEDENTES

3.1. Empresas B

Las Empresas B son compañías que redefinen el sentido del éxito empresarial, éstas buscan cumplir una misión dual. Por una parte, siguiendo el objetivo tradicional de los negocios, usando la fuerza del mercado, para satisfacer y generar ganancias para los accionistas, creando un modelo de beneficio y sostenibilidad económica para sobrevivir en el corto y largo plazo.

Por otra parte, persiguen crear valor social, desde proteger a los empleados hasta resguardar el medio ambiente, aun así, esto signifique sacrificar ganancias en el corto plazo. De esta manera, se está liderando un movimiento que busca usar los negocios como un medio para resolver problemas de sostenibilidad social, del entorno y comunidad, impulsando una nueva economía responsable, redefiniendo el propósito del lucro hacia la solución de problemas de la humanidad (Tapia & Zegers, 2014).

Las Empresas B aspiran ser las mejores empresas para el mundo y no solo del mundo. Estas 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.

El propósito de la empresa está al centro, y en torno a éste se construye un Modelo de Negocios que genera los ingresos de la empresa. Alineado a este propósito se consideran las acciones de la empresa en cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad.

Ser una Empresa B no está determinado por el rubro, tamaño o facturación; es un tipo de empresa comprometida a transitar un camino de mejora, considerando en las decisiones a los consumidores, los trabajadores, la comunidad, los inversionistas y el medioambiente (Academia B, 2018).

3.1.1. Certificación empresa B

La certificación de empresa B es una certificación privada emitida por la organización sin fines de lucro B-Lab. Este proceso obliga a las empresas a incluir los intereses de todos sus stakeholders en los documentos legales y, por lo tanto, en sus decisiones de gobernanza. Requiere a su vez el pago de una cuota anual cuyo monto es variable y en función a la facturación de cada compañía.

La certificación se basa en normativas estándares preexistentes, con el propósito de que las empresas cumplan con parámetros de desempeño sobre sustentabilidad social y ambiental. Exige además transparencia al público en relación a los estándares de medición utilizados y al puntaje que se obtenga en la evaluación.

Esta herramienta, que es aplicable a organizaciones con fines de lucro bajo cualquier figura legal, compromete a las empresas a que por estatuto consideren en sus decisiones corporativas y legalmente vinculantes no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses de largo plazo, como son sus trabajadores, proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente (Escudero, 2015).

Para obtener la certificación y ser una Empresa B, se debe cumplir con los siguientes pasos publicados en su página web (Sistema B, 2018):

0.- Registro

Registrar la empresa para luego comenzar la Evaluación de Impacto B. Ésta debe estar constituida como empresa con fines de lucro y llevar al menos 12 meses operando. Si la empresa es nueva o lleva menos de 12 meses de actividad, puede optar al Sello Empresa B Pendiente, ya que en el proceso de certificación se analiza, como mínimo, las prácticas y políticas de la empresa durante el último año y no sobre lo que ésta quiere hacer a futuro.

La Certificación ha sido pensada para empresas que utilicen las herramientas de mercado, en la resolución de problemas sociales y ambientales. La filosofía B propone una nueva forma de hacer negocios que agregue propósitos sociales y ambientales, a la tradicional búsqueda de ganancia económica.

1.- Completar la evaluación

Realizar la Evaluación. Según el rubro y tamaño de la empresa, se crea una cuenta con usuario y contraseña para contestar la evaluación. Son aproximadamente 100 preguntas que abarcan 4 áreas de la empresa: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad y Medio Ambiente.

Gobernanza: Se focaliza particularmente en la misión de la empresa, la inclusión y vinculación de grupos de interés, estructuras de gobierno y transparencia de las prácticas de la empresa.

Trabajadores: Considera cómo la empresa beneficia a sus trabajadores a través de compensaciones, beneficios, capacitaciones y propiedad compartida. Así también, el ambiente laboral, comunicaciones internas, cultura corporativa, flexibilidad laboral, salud y seguridad ocupacional.

Comunidad: Indaga acerca del impacto de la empresa en su comunidad tanto a nivel local, como con sus clientes, proveedores y distribuidores. Cómo es su cadena de valor. Evalúa los métodos de selección y evaluación de proveedores, la diversidad intra-organizacional, y la relación con la comunidad local. También incluye el servicio comunitario y donaciones.

Así también, considera si el producto o servicio de la empresa está designado para solucionar problemáticas sociales, incluyendo acceso a servicios básicos, salud, educación, oportunidades económicas, artes y acceso a capital para empresas/organizaciones con propósito.

Medio Ambiente: Examina el desempeño ambiental de la empresa a través de sus instalaciones, prácticas y operaciones. Se incluyen, además, materiales y recursos utilizados, uso de energía y generación de emisiones y desechos. Cuando corresponde, también contempla las cadenas de transporte y distribución de la empresa y el impacto ambiental de la cadena de suministro. Por último, si aplica, esta sección considera también si el producto o servicio de la empresa está destinado a solucionar una problemática medioambiental como la provisión de energía renovable, la conservación de recursos, reducción de basura, conservación ambiental, prevención de sustancias tóxicas y educación ambiental (Escudero, 2015).

2.- Agendar llamada de revisión

Si se obtiene al menos 80 puntos, de 200, una persona del equipo de estándares de B-Lab contactará a la empresa para agendar una llamada que se realiza vía Skype. Esta tiene una duración de 2 horas y busca resolver dudas de la Evaluación B, ajustar respuestas y entregar un puntaje preliminar.

3.- Documenta y realiza la llamada

Entregar Documentación de respaldo. Una vez agendada la llamada de revisión, se debe proporcionar documentación de respaldo para 6-8 preguntas sobre políticas y prácticas que más puntaje entregaron en la Evaluación B. Estos documentos deben estar subidos en la cuenta de la empresa a más tardar 48 horas antes (días hábiles) de la llamada de revisión.

4.- Documentar el modelo de negocio de impacto

Se debe proporcionar la documentación sobre el Modelo de Negocio de Impacto de la empresa. La persona del equipo de estándares realizará una nueva revisión. Si el puntaje sigue siendo de al menos 80 puntos, se puede continuar con la última etapa del proceso. En lo contrario, se puede trabajar en conjunto con los pares evaluadores para identificar oportunidades de mejora en las distintas áreas de la Evaluación.

Los Modelos de Negocios de Impacto se determinan por la misión o la intención de la empresa, por los stakeholders particulares y la población objetiva, por los resultados medibles y medidos y con la certificación de terceros.

5.- Comprometerse

Firmar el Term-Sheet, donde se explicitan los deberes y derechos como Empresa B. También una declaración de interdependencia. La firma de ambos documentos permitirá el ingreso oficial a la comunidad de Empresas B Certificadas.

6.- Pagar

Pagar la certificación anualmente según la facturación anual de cada empresa.

Desde el 1 de enero de 2018:

Tabla 1: Pago anual en US\$ para Empresas B certificadas

Facturación Anual en US\$	Pago Anual en US\$
\$0 - \$149,999	\$500
\$150,000 - \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 - \$4,999,999	\$1,500
\$5MM - \$9,999,999	\$2,500
\$10MM - \$19,999,999	\$5,000
\$20MM - \$49,999,999	\$10,000
\$50MM - \$74,999,999	\$15,000
\$75MM - \$99,999,999	\$20,000
\$100MM - \$249,999,999	\$25,000
\$250MM - \$499,999,999	\$30,000
\$500MM - \$749,999,999	\$37,500
\$750MM - \$999,999,999	\$45,000
\$1BN - \$4,9BN	\$50,000+

Fuente: Elaboración propia en base a Sistema B, 2018.

7.- Cambiar estatutos

Se debe realizar los cambios de estatutos, para considerar a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente de manera vinculante en la toma de decisiones. Existe el plazo de un año para hacerlo luego de obtener la Certificación de Empresa B. Sin embargo, este paso NO es obligatorio para obtener la certificación.

El Cambio de Estatutos amplía el deber fiduciario de la empresa para incorporar intereses no financieros que apunten al compromiso de generar impactos sociales y/o ambientales positivos (Escudero, 2015).

Re-certificación

Cabe destacar que la certificación entregada tiene una duración de 2 años, y para poder mantenerla por más tiempo, es necesario volver a realizar la evaluación de la compañía. De esta forma, se procura que las empresas que ya fueron certificadas continúen con un alto nivel de impacto con las partes interesadas, inclusive si el negocio cambia o crece. Además, esto presenta una oportunidad para que las empresas puedan establecer objetivos de mejora, actualizando los estándares de calidad y comparando sus resultados a través del tiempo (Tapia & Zegers, 2014).

3.1.2. Beneficios de estar certificado

- Protege la misión de la empresa enfocando el modelo de negocio hacia valores alineados con el propósito (Cambio de estatutos).
- Pertenece a la comunidad de empresas que están cambiando el planeta y redefiniendo el sentido de éxito en los negocios.
- Mejora continua, mediante formación presencial y online (buenas prácticas, talleres, comunidades de apoyo, etc.).
- Acceso a la mayor plataforma global de Inversión de Impacto: GIIRS Rating.
- Posicionamiento organizando encuentros con líderes de opinión, políticos y empresarios.

- Acceso a una serie de beneficios y descuentos gracias al Portal de Recursos y newsletter con descuento.
- Acceso a clientes de todo el mundo gracias a la fluida comunicación y red de contactos de la comunidad.

3.1.3. Empresas B en Chile

En la actualidad, la comunidad de empresas certificadas alrededor del mundo es cada vez más importante. Ya existen más de 2.100 compañías certificadas y 285 en América Latina, presentes en 10 países. En el caso de Chile, hay 95 empresas que han conseguido el estatus B, con lo que nuestro país se ubica como el mayor exponente a nivel latinoamericano (Sistema B, 2018). “Dentro de las más grandes empresas B en Chile, se encuentra el Parque del Recuerdo, Banco Estado Microempresa y Caja vecina” (Carla Fuentes, 2017). A pesar de esto, el mayor porcentaje son emprendimientos liderados por jóvenes con nuevas ideas, ganas de aportar al mundo, tener una empresa que pueda seguir sus valores y finalmente lograr contribuir en generar un cambio.

3.1.3.1. Casos de éxito

Caso TriCiclos

TriCiclos es la primera empresa en Chile y Sudamérica en haber obtenido certificación. La organización nace en mayo del año 2009 con el propósito de ser una empresa que sólo generará impactos positivos a través del reciclaje. Los creadores comenzaron a analizar el proceso completo que seguía la basura y lo hicieron observando desde sus propias experiencias y otros cercanos. Se dieron cuenta, con el tiempo, que gran parte de esa basura podía ser materia prima para otros, y que no era simplemente un desperdicio que además

contamina el medio ambiente. Notaron que el tratamiento de desperdicio a la basura es mucho más económico que tratar de generar materias primas directamente. Este hecho remeció a los fundadores de TriCiclos y por esa razón se propusieron crear la infraestructura y logística necesaria para resolver el problema.

Fue así como entendieron cuál era el conflicto y su origen, y empezaron a implementar una red de Puntos Limpios (lugares en los cuales se puede reciclar más 20 materiales distintos). Estas estaciones, además de ser lugares para reciclar basura, son espacios educativos e innovadores donde todos los actores juntos entienden el impacto negativo que tiene la basura en el ambiente, pero que transformándola en materia prima se genera una externalidad positiva inmensa.

En el caso de Triciclos, el triple impacto que producen es un gran ejemplo de cómo una empresa B puede ser generadora de cambio. En primer lugar, el impacto medioambiental que producen es enorme, ayudando a reducir considerablemente la basura que se produce diariamente, convirtiéndola en materia prima para fabricantes de muchas industrias. Además, ayudan a reducir la contaminación al entregarles esos insumos a los fabricantes, evitando el uso de más recursos en la obtención de materias primas.

En segundo lugar, el impacto social que está generando también es destacable, ayudando a pequeñas y grandes empresas que quieran generar cambios que las hagan más sustentables. Así mismo, realizar diferentes talleres educativos con las personas, empresas y comunidades para desarrollar los hábitos que nos permitan a todos hacernos cargo de nuestra basura es sumamente positivo.

Con respecto al impacto económico, ellos realizan los llamados subsidios cruzados. Esto significa que hacen algunas actividades que son muy poco rentables económicamente pero que dejan una rentabilidad social y ambiental muy grande. Esto es posible, ya que realizan otras actividades que dejan un margen económico muy alto y por lo tanto estas subsidian a las primeras, generando un impacto económico y maximizando la rentabilidad social y ambiental en ese proceso.

TriCiclos fue certificada a comienzos del 2012 y consiguió ser la primera de Latinoamérica en obtener dicho estatus. Es la misión y visión que tienen establecida en la empresa, lo que también demuestra el profundo convencimiento que existe con la idea de hacerse cargo de la basura que se produce. Siendo su misión “hacer que el concepto del reciclaje sea contagioso” y visión “queremos crear una sociedad donde nuestras soluciones dejen de ser necesarias” (Triciclos, 2015).

Para Triciclos, el proceso de certificación fue un paso lógico dado el crecimiento que empezó a experimentar la empresa. Desde el momento que lograron identificar un problema puntual en el país y que decidieron hacerse cargo de este, el triple impacto siempre estuvo dentro de sus propósitos, y por lo tanto la visión que tuvieron desde el comienzo estuvo alineada con todo lo que implica ser una empresa B. Para Triciclos, los beneficios de la certificación van desde la mirada que reciben de otros actores del mundo de los negocios, hasta la manera en que se desenvuelven con sus colaboradores. Además, les ha servido para cuestionarse permanentemente el qué están haciendo y cómo lo hacen.

Asimismo, les ha permitido ser parte de una gran red de empresas B que generan intercambios virtuosos entre ellas, a través de sinergias, alianzas, conversaciones, etc. Por

otra parte, trabajar en una empresa B genera en los trabajadores un cambio de hábitos y los de su familia, mirando el mundo de una manera distinta.

Caso Algramo

Algramo es un emprendimiento chileno, que surge en el año 2012 con el objetivo de reducir los precios de compra de productos básicos a familias vulnerables de manera sustentable e inteligente. Esta empresa es un claro ejemplo de cómo se pueden generar cambios en las industrias en que se desempeñan las empresas B. Esto, puesto que, para los supermercados, el surgimiento de Algramo ha significado replantearse las estrategias de innovación y desarrollo de productos de manera seria.

Este emprendimiento tiene origen cuando un grupo de estudiantes universitarios se fueron a vivir a una población en la comuna de La Granja por un año y medio. Durante ese periodo, ellos estudiaban y trabajaban recibiendo bajos ingresos, fue así como se dieron cuenta que cuando compraban productos en formatos pequeños en los almacenes del barrio pagaban en promedio un 30% más que comprarlo en productos de tamaño mayor (Algramo, 2018).

Este hecho, según las mismas palabras de los creadores, estaba produciendo dos efectos indeseables. Por un lado, las familias tenían menos ingresos para comprar los productos cotidianos; y además para las empresas esta era la forma más rentable por lo que no estaban incentivadas a innovar en nuevos formatos. Así, empezaron a buscar una innovadora solución a esta problemática que era social pero también medioambiental. Por lo cual idearon la solución a través de dispensadores de diferentes productos (arroz, lentejas, aceite, detergente, etc.) en los almacenes produciendo así un triple impacto.

Primeramente, un impacto económico ya que comercializan productos de consumo masivo buscando ser los más eficientes en el uso de recursos, innovando constantemente en la cadena de distribución, y ayudando a tener mejores resultados económicos a los almaceneros. En segundo lugar, un impacto sustentable, dado que al vender los productos a granel en los almacenes las familias reutilizan los envases con los que compran y así se evita una mayor fabricación y se logra un impacto positivo en la lucha contra los desechos de plástico. Por último, un impacto social muy fuerte ya que les permiten a los almaceneros ser competitivos con los grandes supermercados con precios 40% menores por el mismo producto.

Algramo en marzo de 2014 logró la certificación para ser empresa B y a pesar de que fue un objetivo de los fundadores desde la creación de la empresa, el proceso no fue sencillo.

Las motivaciones de José Manuel Moller, uno de los creadores de Algramo, para comenzar el proceso de certificación B fue generar un grupo de empresas o movimiento donde se demuestre que es posible realizar negocios de otra manera, en donde la función a maximizar no sea la utilidad del accionista, sino más bien solucionar un problema social y/o medioambiental de manera rentable, siendo el movimiento B un cambio de paradigma muy necesario y que todos los interesados, organizándose bajo el estándar de sistema B, pueden generar cambios deseados en la sociedad.

Esto ha traído consigo beneficios, como acceder a una red de inversionistas que de otra manera no hubiesen podido llegar, y ya están en conversaciones concretas con algunos de ellos. Así también, tener un reconocimiento que cada vez se hace más popular en el

mundo, y que, por lo tanto, se abrirán muchas otras puertas teniendo el estatus de empresa B (Tapia & Zegers, 2014).

3.1.3.2. Percepción de precios e intención de compra frente a empresas B

El siguiente estudio realizado en el año 2015, demuestra que las empresas que imparten una responsabilidad socio-ambiental y tienen la certificación de Empresa B aumentan el beneficio percibido por el consumidor, al mismo tiempo que le hace considerar justa la práctica de un diferencial de precio, y por lo tanto hay un impacto positivo en el valor percibido y la intención de compra.

Este estudio fue realizado a una muestra de 140 personas, formada por estudiantes de Ingeniería Civil Industrial Vespertino (ICIPEV) y estudiantes del programa de Master in Business Administration (MBA) de la Universidad Técnica Federico Santa María Casa Central y Campus Vitacura.

Respecto de las características del grupo de personas encuestadas, los datos arrojan que:

- La mayoría son estudiantes de ICIPEV, con un 78,6% de la muestra correspondiente a 110 personas, mientras que los estudiantes de MBA encuestados fueron 30, representando el 21,4% restante.
- De las 140 personas encuestadas, 26 de ellas son mujeres, las que representan el 18,6%, mientras que el grupo de hombres representa el 81,4% de la muestra.
- La mayoría de los encuestados tiene entre 26 y 30 años (34,3%) y entre 31 y 35 años (32,9%). El grupo completo abarcó a personas entre los grupos etarios de 21 a 25 años hasta el grupo entre los 46 y los 50 años de edad.

- De acuerdo al modelo de NSE Esomar en la muestra estudiada predomina ampliamente el nivel socio-económico ABC1, con un 87,1% de representatividad, luego el nivel C2 con un 8,6%, C3 con un 3,6% y casi sin participación el nivel socio-económico D. No se registraron personas pertenecientes al NSE E.

Con respecto al conocimiento de las Empresas B:

- El 85,7% del total manifestó no conocer o haber visto el sello de “Empresa B Certificada”, mientras que un 14,3% respondió afirmativamente.
- El 81,4% no conoce el concepto de Empresa B, mientras que un 18,6% declaró conocer este tipo de empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos:

- Los consumidores encuestados percibieron un mayor beneficio al comprar un producto de una empresa que invierte en prácticas con características de Responsabilidad Socio-Ambiental y Estándares de Desempeño y Transparencia de una Empresa B.

A pesar del escaso conocimiento de las Empresas B de parte de los entrevistados, los resultados indican que al poseer información sobre las características que tiene una empresa B, reaccionan mejor frente al beneficio percibido.

- En cuanto al precio que deben pagar, los encuestados creen justo el diferencial de precio cobrado por una empresa de características de Empresa B, ya que esta estaría realizando sus actividades con un motivo positivo.

- Los encuestados perciben mayor valor en la oferta de una empresa con características de Empresa B, estando dispuesto a pagar un 10% más por este producto con una mayor intención de compra.

A modo general, el consumidor no presenta real conocimiento por las Empresas B, pero gracias a todas las características que estas empresas poseen como la responsabilidad y compromiso de generar impactos positivos con el medioambiente y la sociedad; y sus altos estándares de desempeño y transparencia con todos los actores involucrados en su comercio, son de interés del consumidor, percibiendo mayor valor en ellos y mostrando una disposición a comprar estos productos, que como planteaba la hipótesis eran mayor en un 10% de la competencia siendo exactamente iguales. Entendiendo que el tener mejores prácticas con la sociedad y mejores procesos, puede tener mayores costos de producción lo que los lleva a aumentar sus precios frente a la competencia (Soto, 2015).

3.2. Industria de la producción de eventos

La industria de la producción de eventos abre una ventana de oportunidades para los emprendedores que gustan de giros innovadores y en constante evolución en sus diversas áreas. Su gestión ejecutiva y operativa integra la creación, organización, planificación estratégica, comunicación, programación, producción y realización de diferentes acciones que son dirigidas a distintos clientes o nichos. Esto, para variados ámbitos como el comercial, corporativo, gubernamental, social y cultural, entre muchos otros.

Por otra parte, en la industria del entretenimiento las alianzas ayudan a crecer, siendo requisito hacer convenios con banqueteras, agencias organizadoras de eventos, wedding planners y otras empresas dedicadas a la animación, generará sinergias a precios

preferenciales entre compañías del rubro. Así, cuando un cliente requiera de un servicio que no se tenga, se recurra a aliados y que además tendrán un precio especial por el tipo de alianza. De igual forma, es fundamental hacer uso del “boca a boca”, teniendo máximo cuidado y responsabilidad, para fortalecer la reputación de la empresa a partir de un servicio impecable en calidad y tiempos de entrega.

3.2.1. Tipos de eventos

Existen distintos tipos de eventos especiales para cada ocasión. Dentro de estos se encuentran:

- a. *Evento Académico:* Conjunto de actividades de carácter profesional, artístico o técnico que implica algún tipo de enseñanza o capacitación. Entre ellos congresos, seminarios, foros, debates y talleres.
- b. *Evento Empresarial:* Herramienta usada por las empresas para motivar, fidelizar y reconocer tanto a sus clientes como a sus propios empleados. Por ejemplo, eventos promocionales, aniversarios, comidas de trabajo entre otras.
- c. *Evento Social:* Este tipo de eventos buscan principalmente la diversión de los invitados y la relación entre estos. Por ejemplo, bodas, bautizos, aniversarios, cumpleaños.

3.2.2. Servicios requeridos para la producción de un evento.

Los principales servicios necesarios para producción de eventos son:

- *Planificación:* Consiste en definir claramente que se busca con el evento, cuáles son las necesidades del cliente que desea el servicio y que clase de

evento es. Es por esto, que la planificación es la parte fundamental para producir un evento donde además se ven todos los servicios que se van a necesitar para la correcta realización de este, dependiendo de los requerimientos del cliente según el tipo de evento a realizar.

- *Iluminación:* Según se requiera, es parte básica y esencial del evento, donde es necesario poseer equipos de calidad que cumplan con las condiciones específicas del cliente.
- *Sonido:* Se busca proporcionar todo el ambiente musical, así como contar con un animador, DJ, equipos especializados para la amplificación, entre otros.
- *Banquetera y arriendo de vajilla:* Si el evento así lo requiere, es necesario de una banquetera que brinde producto y platos de alta calidad junto a toda la vajilla para la puesta en escena de esta.
- *Ambientación y decoración:* Busca plasmar sensorialmente el concepto del evento a realizar, donde los detalles son parte esencial. Los muebles, flores, lámparas, jarrones, retratos, fuentes, globos, fuegos artificiales entre otros son artículos de los que se utilizan.
- *Fotografía:* Mirar una fotografía es volver a vivir cada momento detenido en la foto. Es por esto, que contar con un fotógrafo de excelencia es primordial en cada evento. Además, es una herramienta para la difusión de cualquier tipo de mensaje, con el auge de las redes sociales y marketing digital.

3.2.3. Decoración de eventos

El término decoración, cuyo origen proviene del latín *decoratio*, se refiere a la tarea de decorar. Este verbo, por su parte, está vinculado a embellecer o adornar un ambiente

determinado, siendo su condición más estática y menos generalizante que la ambientación. Por esto, podría decirse que la ambientación es contenedora de la decoración. Ya que es la ambientación quien da la temática, la idea central con lo que luego se utilizará en la decoración logrando un concepto agradable y funcional.

Así es como decorar un evento consiste en escoger el estilo general de la decoración, donde se debe tomar en consideración muchos detalles para obtener resultados espectaculares, puesto que cada día las personas buscan una experiencia más completa en sus fiestas.

La primera impresión al participar de un evento se crea netamente de la decoración que éste tenga, siendo muy importante representar una imagen clara de lo que se desea transmitir. Así es como la decoración se encarga de transformar un espacio de forma parcial o permanente con una finalidad específica, siendo un proceso que implica una amplia visión creativa, una apreciación analítica del espacio y una sensibilidad para organizar y distribuir elementos de forma exquisita y armoniosa. Los elementos relacionados con los cinco sentidos; el color, texturas, objetos, sonidos, iluminación, aroma, incluso vegetación y naturaleza son los componentes que se necesitan para cambiar un ambiente.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Emprendimiento

El emprendimiento puede definirse como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin social, político, económico, entre otros, y que posee ciertas características como poseer una cuota de incertidumbre y de innovación.

Hoy en día, el emprendimiento es una mega tendencia a nivel mundial. Los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo están abordando el emprendimiento como una alternativa a la incertidumbre laboral de nuestra época y a la necesidad de creación de riqueza de la población, especialmente en el caso de los jóvenes.

Se define mega tendencia como las actitudes, creencias, valores y acciones que durante cierto tiempo impactan la vida social, política, económica y cultural de los seres humanos de tal forma que, al final de dicho periodo terminan por modificarla sustancialmente.

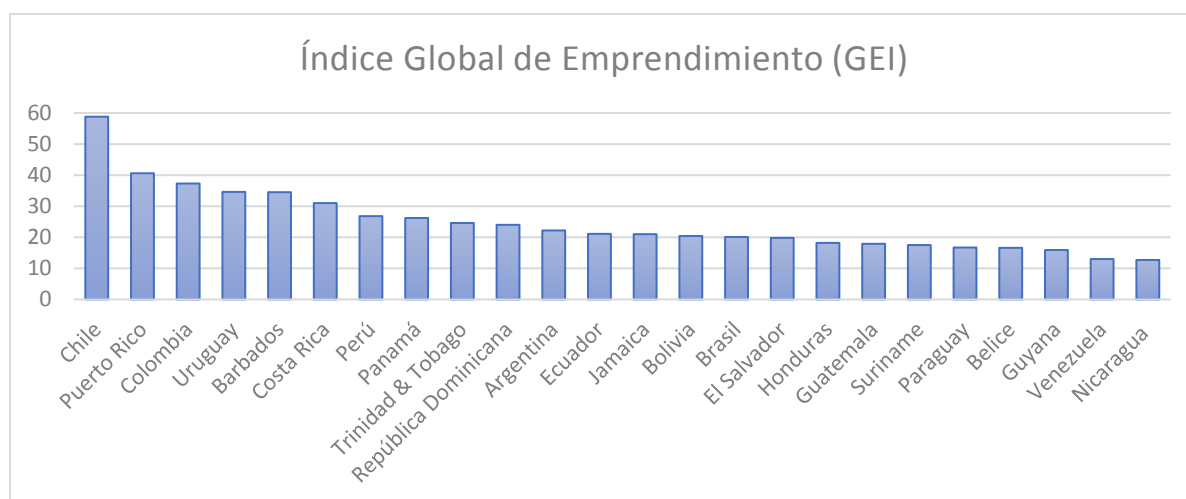
Si bien, el emprendimiento existe desde el inicio de los tiempos, esta figura de emprendedor ha cambiado, hoy se encuentra un emprendedor más humanizado, donde emprender es más práctica que ciencia y que para emprender es necesario tener una gran pasión.

4.1.1. Emprendimiento en Chile

En la versión, año 2017, del Global Entrepreneurship Index¹ (GEI) desarrollado por The Global Entrepreneurship and Development Institute², evaluó a Chile con 58,8 puntos (de un total de 100), dejándolo en el puesto 18 del ranking mundial de un total de 137 países, desde donde bajó dos lugares en comparación al año pasado, cuando se encontraba en el puesto 16. Si bien, es una cifra que se localiza sobre el promedio mundial, aún queda un largo camino para alcanzar el ecosistema de los países desarrollados. Tales como Estados Unidos (83,4 puntos), seguido por Suiza (78), Canadá (75,6), Suecia (75,5) y Dinamarca (74,1).

Por otro lado, Chile se encuentra encabezando el listado de 24 países de Latinoamérica y el Caribe, siendo la media de la región apenas 24,6 puntos. En segunda posición del ranking se encuentra Puerto Rico (40,6 puntos), seguido por Colombia (37,3), Uruguay (34,6) y Barbados (34,5) (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

Figura 1: Índice Global de Emprendimiento



Fuente: Global Entrepreneurship Index, 2017

¹ Índice Global de Emprendimiento

² Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo

Este índice (GEI) mide la calidad del espíritu emprendedor de un país, como el nivel de apoyo de iniciativas empresariales.

Finalmente, según el Informe de resultados: El microemprendedor en Chile, utilizando los resultados de la Cuarta Encuesta de Microemprendimiento (IV EME) publicada el 2016, información levantada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), arroja que “para el año 2015 en Chile existían 1.865.860 emprendedores, siendo hombres el 61,3% y mujeres el 38,7%” (Arellano & Schuster, 2016).

4.1.1.1. Características del emprendedor chileno

La Asociación de Emprendedores de Chile, en colaboración con Mujeres del Pacífico realizó una encuesta a emprendedores de todo el país, cuyos resultados dieron forma al estudio llamado “Radiografía del emprendedor chileno”, el cual tuvo un alcance de 615 respuestas las cuales proporcionó los siguientes resultados.

Del total de los emprendedores encuestados se demostró que el mayor porcentaje de emprendedores, un 59,5% son personas entre 25 y 44, un 22,4% personas entre 45 y 54 años, un 14,7% personas entre 55 y 64 años, 2,3% personas mayores de 65 años y finalmente un 1,1% personas entre 14 y 24 años.

En cuanto a las fuentes de financiamiento el 85% de los encuestados comienzan su emprendimiento con recursos propios, el 8,5% con fondos públicos y el 6,5% a través de créditos bancarios.

¿Por qué decidiste emprender?, fue otra de las preguntas realizadas por la encuesta donde el 77,4% contestó oportunidad y el 22,6% por necesidad. De los encuestados que dijeron oportunidad un 40,3% lo decidió por mayor independencia, un 25% solucionar un

problema, un 18,1% incrementar ingresos y finalmente un 16,6% compatibilidad trabajo/familia.

Sobre las etapas del emprendimiento el 63,6% expresó que la etapa inicial va desde el año 0 a los 3 años y medio, y el 36,4% a que la etapa establecida va desde los 3 años y medio en adelante.

Finalmente, entre las causas de fracaso para los emprendimientos, el 55,8% contestó que ha fracasado en su actual o negocio anterior, indicando el 38,8% que fue por falta de financiamiento o de cliente, 32,1% mala administración, 22,4% otro, 4,9% razones personales y el 1,8% por falta de compatibilidad con la familia.

4.1.1.2.Financiamiento

Existen diferentes fuentes de financiación de una empresa a las cuales puedes acudir en función de cuál vaya a ser tu modelo de negocio. Se pueden encontrar fuentes propias, externas, ya sea con devolución a corto plazo como a largo plazo. Sin embargo, antes de lanzarse a la búsqueda de financiamiento, conviene tener en claro el modelo de negocio del emprendimiento y un “Elevator Pitch”, ya que las personas y/o empresas a las cuales se va a proponer invertir en el negocio, necesitarán saber cómo se va a ganar dinero y se debe transmitir de la forma más sencilla, rápida y segura.

A continuación, se nombrarán las distintas fuentes de financiamiento a las que puede optar el emprendimiento a desarrollar en su fase inicial. Dentro de estas se destaca:

a) Financiamiento con recursos propios

Mecanismo de financiamiento también llamado Family, Friends & Fools y, según datos de The Economist, constituye el combustible de entre el 50% y 75% de los emprendimientos a nivel mundial.

Es el método donde existe la mayor facilidad y rapidez de acceso al capital, ya que no se requiere de ninguna condición para hacer uso de éste. Sin embargo, los montos generalmente no alcanzan a financiar proyectos de alto impacto y no se tiene la experiencia de un inversionista especializado para hacerse cargo del dinero.

b) Financiamiento en bancos e instituciones financieras

Créditos

Operación financiera en la que una entidad financiera concede a una persona u organización, una cantidad de dinero previamente definida especificada en un contrato, durante un período de tiempo determinado.

El monto otorgado a través del crédito puede ser utilizado sin restricciones y es el beneficiario quien administra el dinero, tanto su retiro como su devolución. En ese sentido, el crédito tiene la ventaja de proveer al emprendedor de la posibilidad de disponer del dinero como desee. Sin embargo, la mayor desventaja del crédito, además de devolver el dinero, es que la entidad financiera que lo otorga aplica una tasa de interés.

c) Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)

Organizaciones que ayudan a las empresas a obtener financiamiento, asumiendo el riesgo de crédito de la empresa frente al banco, es decir, es el aval frente a la entidad

financiera. En caso de que la compañía este en una situación complicada siendo incapaz de pagar su deuda contraída, la SGR es quien solventa esta situación. A cambio, la compañía debe adquirir participaciones de la SGR convirtiéndose en socia partícipe de la sociedad.

d) Fondos Públicos

Financiamiento no reembolsable entregado por alguna institución pública. Por lo general se entregan a través de procesos concursables. Algunos de estos fondos deben ser cofinanciados por los beneficiarios, es decir, que éstos últimos deben aportar alguna parte del monto asignado.

Los principales fondos que se encuentran disponibles son:

1. Semilla - Corfo³

¿Qué es?

Apoyo a emprendimientos dinámicos, lo que significa que en 3 años se puedan alcanzar ventas por un monto igual o superior a \$1.000.000 de dólares. El nombre semilla se asocia a la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa, utilizándose para cubrir los costos de creación de la empresa, compra de activos y capital de trabajo hasta alcanzar un punto de equilibrio, cuando la empresa genere suficientes ingresos como costos.

¿Quiénes pueden acceder?

Personas naturales mayores de 18 años con residencia en Chile. No debe haber iniciado actividades en SII o que tribute en segunda categoría sin importar la fecha de

³ Corporación de Fomento de la Producción

iniciación de actividades. Además, sus ventas netas no deben exceder los \$100 millones en los últimos 6 meses.

Personas jurídicas con fines de lucro, constituidas en Chile, con inicio de actividades en los últimos 24 meses y que sus ventas no excedan los \$100 millones en los últimos 6 meses.

¿Qué apoyo entrega?

El monto máximo de financiamiento son 25 millones de pesos, lo cual es un cofinanciamiento que cubre hasta el 75% del costo del proyecto. Siendo el monto restante aportado por el beneficiario.

2. Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación – Corfo

¿Qué es?

Fondo que permite fomentar la creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos dinámicas de alto impacto, siendo éstos, aquellos nuevos negocios que visualizan una oportunidad de mercado, que buscan crecer al doble de su tamaño y apuntan a vender más de un millón de dólares anuales al tercer año de haber iniciado sus operaciones.

¿Quiénes pueden acceder?

Personas naturales mayores de 18 años, nacionales o extranjeras con residencia temporaria o definitiva en Chile.

Personas jurídicas, con fines de lucro, que no presenten iniciación de actividades con un periodo superior a 36 meses desde la fecha de postulación para su ingreso a la nómina de

la Gerencia de Emprendimiento, y que sus ventas netas no superan \$100.000.000, en los seis meses anteriores a la fecha de postulación.

¿Qué apoyo entrega?

Cada “Emprendedor de Innovación” podrá recibir un máximo de \$60.000.000, manteniendo el porcentaje de cofinanciamiento máximo de 75% por parte de Corfo.

3. Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos Innovación Social – Corfo

¿Qué es?

Fondo para proyectos que tienen un grado de innovación y cuentan con impacto social significativo, ya sea en trabajo, ingreso, salud y movilidad, ambiente, capital social o capital humano.

¿Quiénes pueden acceder?

Personas naturales mayores de 18 años, nacionales o extranjeras con residencia temporaria o definitiva en Chile.

Personas jurídicas, con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, que la emisión de su primera factura, boleta de ventas o servicios, o guía de despacho fue realizada en un plazo menor a 12 meses anteriores a la fecha de postulación para su ingreso a la nómina de la Gerencia de Emprendimiento, y que sus ventas netas no superan \$30.000.000, en los seis meses anteriores a la fecha de postulación.

¿Qué apoyo entrega?

El emprendedor puede recibir como máximo hasta \$10.000.000, manteniendo el porcentaje de cofinanciamiento máximo de 80% por parte de Corfo.

4. Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Desarrollo – Corfo

¿Qué es?

Fondo que busca apoyar a emprendedores con proyectos de desarrollo que posean atributos de valor que los distingan de su competencia y que busquen capturar un mercado al menos nacional. Cada año se busca un tipo de desarrollo distinto, por lo que los tipos de emprendimientos varían según la convocatoria.

¿Quiénes pueden acceder?

Persona natural mayor de 18 años, nacional o extranjera con residencia temporaria o definitiva en Chile que tengan iniciación de actividades y tributen en primera categoría.

Persona jurídica con fines de lucro, nacionales que no presenten iniciación de actividades por un periodo superior a 5 años contados hacia atrás desde la fecha de postulación. Además, demostrar que sus ventas anuales netas van en el rango de los \$10.000.000 hasta los \$100.000.000 durante los doce meses anteriores a la fecha de postulación.

¿Qué apoyo entrega?

El fondo entrega un tope de \$10.000.000 por cada beneficiario atendido, manteniendo el porcentaje máximo de cofinanciamiento de 75% por parte de Corfo.

5. Capital Semilla Emprende – Sercotec⁴

¿Qué es?

Es un fondo concursable que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio.

¿Quiénes pueden acceder?

Personas naturales, mayores de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten un proyecto de negocio que cumpla con el foco definido para la convocatoria de Sercotec de la región.

¿Qué apoyo entrega?

Hasta \$3.500.00 para concretar las actividades detalladas en el plan de trabajo. Cada emprendedor seleccionado debe aportar un 20% del cofinanciamiento Sercotec. Asimismo, debe financiar cualquier impuesto asociado a su proyecto.

6. Capital Abeja Emprende – Sercotec

¿Qué es?

Fondo concursable que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios, liderados por mujeres y con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio.

⁴ Servicio de Cooperación Técnica

¿Quiénes pueden acceder?

Mujeres, mayores de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten un proyecto de negocio que cumpla con el foco definido por la convocatoria de Sercotec en la región.

¿Qué apoyo entrega?

Hasta \$3.500.000 para concretar actividades detalladas en el proyecto de negocio. Cada emprendedora seleccionada debe aportar un 20% del cofinanciamiento Sercotec.

e) Fondos y concursos privados

Fundación Chile

Corporación privada sin fines de lucro que fomenta innovaciones que “mueven la frontera de lo posible”. Dentro de sus socios se encuentra el Estado de Chile y BHP Billiton. Genera redes internacionales, entregando soluciones de alto impacto para abordar los desafíos de Chile en sustentabilidad, desarrollo de capital humano, educación, acuicultura, emprendimiento y alimentación.

Cuenta con programas como:

- Emprende FCh
- Green Startup
- Partner Up
- Atacama Emprende

SocialLab

Plataforma que busca generar soluciones a problemáticas asociadas a la pobreza y la desigualdad, a través de la co-creación y el trabajo en red con los distintos actores de la sociedad.

A diferencia con las incubadoras o aceleradoras, la plataforma no pide un porcentaje de la empresa en acciones.

Premio Emprendedores de fundación Everis

La fundación Everis pertenece a la consultora multinacional que lleva el mismo nombre, empresa que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo, y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y outsourcing.

Este programa está dirigido a estudiantes universitarios, académicos, centros de investigación y profesionales de tecnología, busca impulsar la aparición de nuevos negocios y ayudar con el financiamiento a proyectos innovadores, viables y que entreguen un beneficio a la comunidad.

Jump Chile

Organización por la Universidad Católica, SURA y El Mercurio, contempla una red de trabajo dentro de las mejores universidades del país. El certamen invita a todos los estudiantes de pre y postgrado pertenecientes a universidades y centro de formación técnica e institutos profesionales de Chile, a postular sus ideas, tesis, investigaciones y proyectos, mediante la elaboración de un modelo de negocio.

Acción Joven

Premio otorgado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Andrés Bello y la International Youth Foundation, que apoya con financiamiento y capacitación a jóvenes cuyos proyectos incorporen el componente social o la sustentabilidad medio ambiental.

RedEmprendia

Red de universidades que promueve la innovación y el emprendimiento responsable. Tiene dos concursos el Premio de la Idea a la Acción y el Premio de la Universidad a la Empresa.

f) Crowdfunding o Financiamiento Colectivo

Ejercicio de levantar financiamiento para un proyecto en base a donaciones, generalmente a través de Internet. Actualmente, el crowdfunding es intermediado por plataformas especializadas, en que el emprendedor sube su proyecto y, a través de una descripción atractiva, intenta cautivar al público para que lo financie.

g) Inversionistas ángel

El inversionista ángel, definido por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un individuo o entidad que proporciona capital a una nueva empresa o negocio en sus etapas iniciales (formulación de business plan o primeros meses de vida).

4.2. Herramientas de análisis

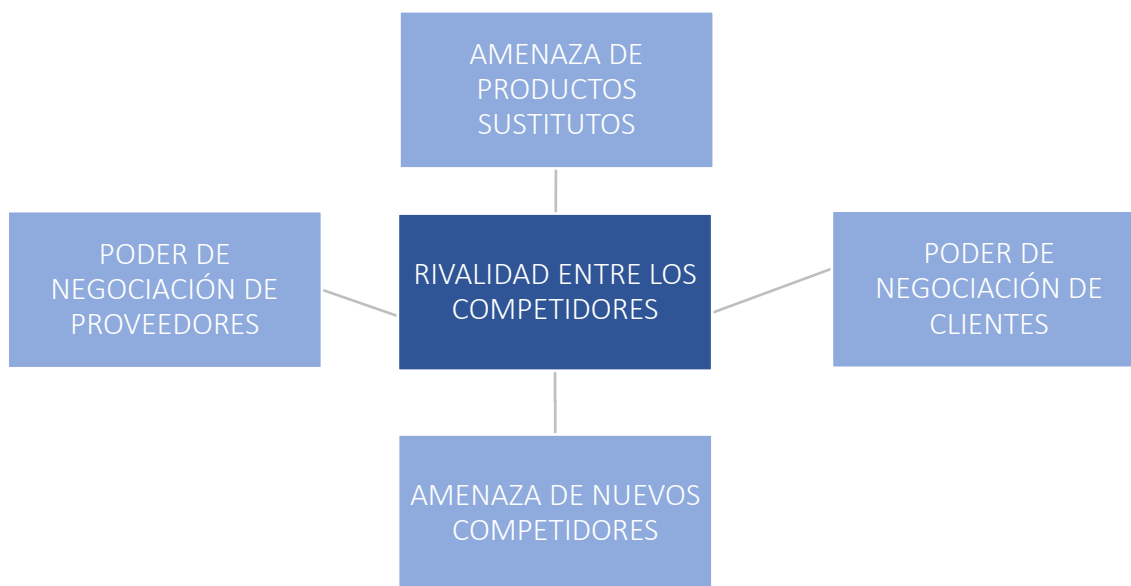
4.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Creado en 1979 por Michael E. Porter, este modelo permite analizar la rentabilidad y comprender el nivel de competencia que existen en cualquier industria de una manera global. Porter determina que la rivalidad entre los competidores está compuesta por cuatro elementos o fuerzas competitivas.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Rivalidad que tendrá directa influencia en la cantidad de beneficios que obtendrá la empresa, teniendo éstos una relación inversa.

Las Cinco Fuerzas Competitivas son ilustradas en la figura 2:

Figura 2: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2008.

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza es la más poderosa de las cinco, haciendo referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Al hablar de una fuerte rivalidad entre competidores, se interpreta como una gran cantidad de estrategias creadas para superar a los demás, buscando aprovechar alguna debilidad de los demás, o que reaccionen inmediatamente después de poner en marcha las estrategias.

La rivalidad aumenta, a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad, pero de forma equiparada.

La rivalidad aumenta cuando:

- Existe una poca diferenciación en los productos
- La demanda por los productos en la industria disminuye
- Los costos fijos son altos
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a la industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, no es tan sencillo ingresar a un mercado debido a la existencia de barreras de entrada “*ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes*”.

Las barreras de entrada pueden ser:

- Economías de escala por el lado de la oferta
- Economías de escala por el lado de la demanda
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- Requisitos de capital
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Políticas reguladoras gubernamentales

No obstante, a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando se cuenta con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Amenaza de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos dentro de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (si el precio pasa el límite, los consumidores pueden optar por productos sustitutos).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son menores que los productos existentes
- Existe poca publicidad de productos existentes
- Poca lealtad de consumidores
- Costo de cambiar de un producto a uno sustituto es bajo para los consumidores

Poder de negociación de proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será el poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

El poder de negociación de los proveedores tiende a aumentar cuando:

- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto
- Las empresas realizan compras con poco volumen
- Si el valor de materias primas es elevado
- La demanda es mucho más elevada que la oferta

Poder de negociación de clientes

Hace referencia al poder con que cuentan los compradores o consumidores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Por lo general, independiente de la industria, los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, esto se puede presentar de diferentes grados dependiendo del mercado.

De ellos depende la mejora de la oferta y la demanda en el mercado. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y en mejores condiciones.

El poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Los consumidores compran en volumen
- No hay diferenciación en los productos
- Costos bajos por cambio de proveedor
- Los clientes tienen información total

4.2.2. Análisis oportunidades y amenazas

Una herramienta esencial para el estudio de una empresa es la Matriz o Análisis FODA, la cual fue creada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Standford (EEUU) en los años sesenta estando plenamente vigente.

Esta herramienta puede dividirse en el análisis interno, donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, y el análisis externo, evaluando las amenazas y oportunidades que afectan o afectarán a la organización.

Para este trabajo, solo se enfocará en el análisis externo, también conocido a como análisis del entorno, que consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, así formular estrategias que le permitan aprovechar oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Cuando se habla de oportunidades, se hace alusión a tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada, obteniendo ventajas competitivas.

Para identificar éstas, se puede responder las siguientes preguntas:

- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

En cambio, cuando se habla de amenazas se refiere a tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Para identificar éstas, se pueden obtener respondiendo preguntas como:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

4.2.3. Benchmarking

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los productos, servicios o mejores aspectos y prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, y adaptarlos a la propia empresa agregándoles las mejores.

El benchmarking se basa en la idea de que hoy en día es difícil crear algo nuevo pues ya casi todo está creado, y no hay razón para gastar tiempo y dinero en ello cuando lo más sensato es tomar como referencia y adaptar lo que ya existe y mejores resultados está dando. No se trata de copiar lo que está haciendo el otro, si no de aprender, mejorar e implementar.

Tipos de Benchmarking

- a. Interno:** Es aquel que se aplica dentro de una empresa; por ejemplo, cuando se toma como referencia las prácticas utilizadas por una determinada área de la empresa que, a diferencia de las otras, está obteniendo muy buenos resultados.

Este tipo se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es común comparar los niveles alcanzados.

Por otra parte, es el más fácil de realizar ya que se necesitan desembolsar menos recursos para efectuar porque la información es obtenida desde la propia empresa.

- b. Competitivo:** Es aquel que se aplica con empresas que son competidoras directas; por ejemplo, cuando se toma como referencia las prácticas de la competencia en donde esta nos supera.

Este tipo es el más complicado de llevar a cabo, puesto que el análisis y el estudio se realiza sobre los principales competidores, por lo que la mayoría no está interesada

en colaborar. Sin embargo, se puede realizar, pero en la recopilación de datos necesarios se tendrán que invertir mayores recursos, haciéndola una investigación más costosa.

- c. **Funcional o genérico:** Es aquel que se aplica con empresas que podrían ser o no competidoras directas; por ejemplo, cuando se toma referencia las estrategias de una empresa que es líder en un sector diferente al de la propia.

Por lo general, es muy productivo este tipo de benchmarking, dado que, al no tratarse de competidoras directas, no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

Etapas del Benchmarking:

1. Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking
2. Seleccionar las empresas que se van a analizar
3. Determinar la información que se va a recolectar
4. Recolectar la información
5. Analizar la información
6. Adaptar los mejores aspectos

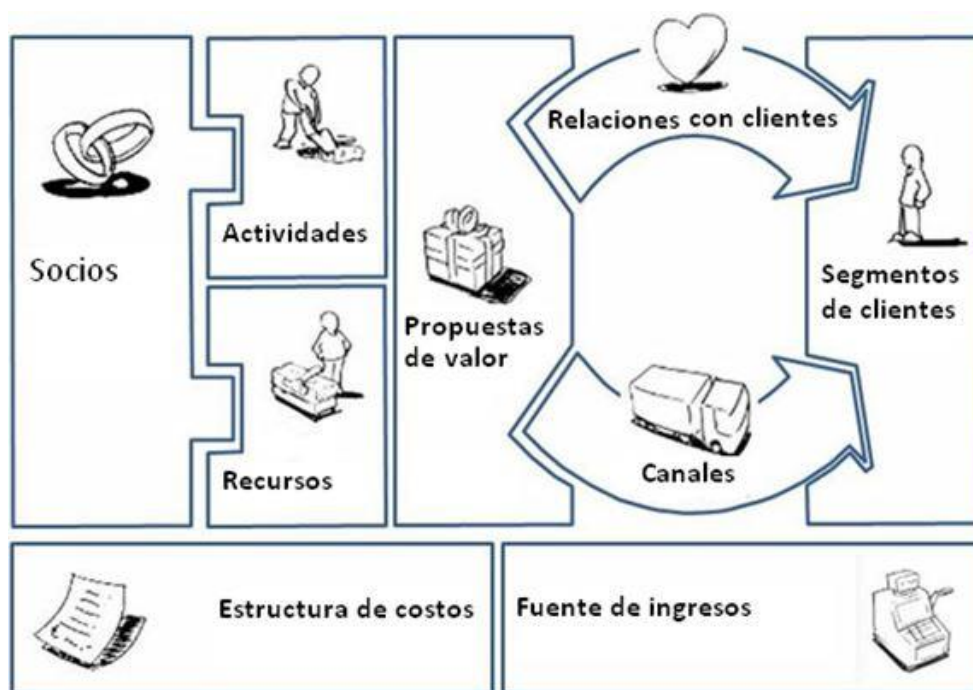
4.3. Modelo de negocio

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas (Barrios, 2010).

4.3.1. Modelo CANVAS

Para este emprendimiento se utilizará el modelo CANVAS, quien describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor, metodología explicada en el libro Business Model Generation, escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Figura 3: Modelo CANVAS



Fuente: Business Model Generation, 2010

Para ello, es necesario desarrollar los nueve módulos propuestos por el creador del modelo CANVAS, Alexander Osterwalder, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Segmentos de clientes.** ¿A quién se quiere servir? Este módulo define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, ya sea uno o varios segmentos, englobando a los que tengan características similares en un mismo conjunto.

2. **Propuestas de valor.** Módulo en el cual se presenta la creación de valor que tiene la empresa, que marca la diferencia entre sus competidores solucionando un problema o satisfaciendo una necesidad del cliente. Aquí se encuentra el centro del modelo de negocios.
3. **Canales.** Explica el modo en el que la empresa se comunica con los segmentos del mercado para llegar a ellos y finalmente presentarle la propuesta de valor, es por esto que se deben considerar las variables como información, evaluación, compra, entrega y post-venta, para poder así, definir el canal de distribución apropiado.
4. **Relación con el cliente.** Distingue los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los segmentos de mercado identificados previamente. El tipo de relación que exige el modelo de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.
5. **Fuentes de ingresos.** Determina cual es el aporte monetario que hace cada grupo e identificar la procedencia de las entradas monetarias, generando una visión de cuáles grupos son más rentables y cuáles no, representando el flujo de caja que generará.
6. **Recursos clave.** Describe los activos más importantes que le permite a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de clientes y percibir ingresos, para que la empresa tenga la capacidad de entregar un buen servicio. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
7. **Actividades clave.** Es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Definiendo así las actividades necesarias para entregar el servicio/producto.

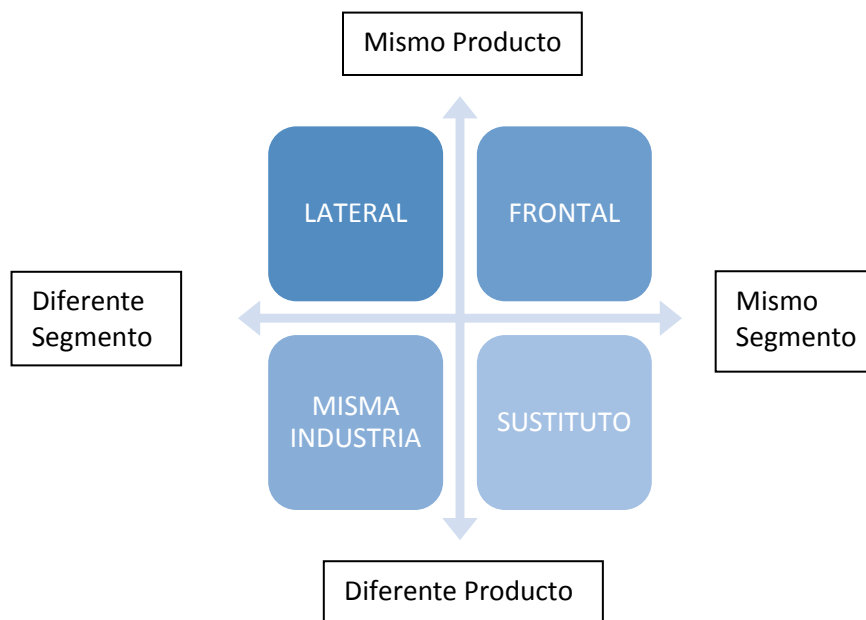
8. **Asociaciones claves.** El realizar alianzas estratégicas entre proveedores, socios, gobierno, etc, es fundamental. Sin embargo, es necesario identificar quiénes son y que tan importante son éstos para el negocio.
9. **Estructura de costos.** Especifica los costos del negocio que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios, iniciando con los costos más elevados, para esto es necesario identificar los recursos y actividades claves más costosas, con la finalidad de evaluar la estructura de costos para minimizarlos lo más posible.

4.4. Conceptos claves

4.4.1. Clasificación de competidores

Para definir cuál es la competencia que tendrá el emprendimiento, se identifica la siguiente clasificación:

Figura 4: Clasificación de competidores



Fuente: Elaboración propia en base a Peralta, J., 2016.

Se puede observar en la figura 4, que dependiendo de las características que se tengan se definirá el tipo de competencia que se tiene con cada empresa. Por ejemplo, si dos empresas tienen el mismo segmento de mercado y, de igual forma, el mismo producto, estos dos tendrán un tipo de competencia frontal, compitiendo en todas sus dos áreas. No así, si dos empresas tienen productos diferentes y están dirigidas a distintos segmentos, sólo se encuentran en la misma industria, pero no son competencia en ninguna de sus dos áreas.

4.4.2. Diferencias entre reciclaje y reutilización de productos

La reutilización y el reciclaje son métodos que buscan alargar el ciclo de vida de los productos, ahorrando materiales y beneficiando al medio ambiente al generar menos residuos. No surgen solo para la eliminación de éstos, si no para hacer frente al agotamiento de los recursos naturales del planeta.

Reciclaje es aprovechar el material del que está hecho un producto determinado para convertirlo en otra cosa o de nuevo en la misma. Es decir, que este requiere de un tratamiento o proceso que partirá del material inicial para obtenerse aquello que se pretende conseguir.

Reutilizar es usar un producto nuevamente, ya sea con el mismo fin o con otros. Es decir, este concepto va ligado netamente a la utilidad del producto en concreto. Como ejemplo una botella de plástico se podría lavar y utilizar nuevamente con el mismo fin o usar de portalápices, macetero, etc.

4.4.3. Grupos socio económicos en Chile

Tras la última actualización de los GSE⁵, realizado por AIM⁶ en diciembre del año 2015, se destacó el surgimiento y la eliminación de algunos niveles socioeconómicos, quedando finalmente distribuidos en siete estratos.

A continuación, se nombran los siete grupos con su respectivo promedio de ingreso mensual por hogar:

- Clase alta (AB): \$4.386.000
- Clase media acomodada (C1a): \$2.070.000
- Clase media emergente (C1b): \$1.374.000
- Clase media típica (C2): \$810.000
- Clase media baja (C3): \$503.000
- Vulnerables (D): \$307.000
- Pobres (E): \$158.000

⁵ Grupos Socioeconómicos

⁶ Asociación de investigadores de mercado Chile

5. METODOLOGÍA

Un modelo de negocio es la herramienta de todo emprendedor siendo requisito indispensable saber cómo este es aplicable. Es éste, el “ADN” del negocio, el cual de cierta forma es una ruta para el emprendedor, basándose en una multitud de temas comerciales como economía, emprendimiento, finanzas, marketing, operaciones y estrategias (Escudero, 2017).

Es por esto, que desarrollar un buen modelo de negocio tiene ventajas para buscar financiamiento, si así lo requiere, de parte de los inversores, como también, para innovar frente a la competencia, aumentando las probabilidades de triunfar en la industria que se desee.

La metodología de un plan de negocios corresponde a la confección de esta ruta, siendo la principal característica utilizar un lenguaje universal para que toda persona que lo vea pueda entender el proyecto.

Para la confección de éste, no existe una única metodología, variando de negocio en negocio, de a quién se le quiera presentar como también en el contexto que se desarrolla el proyecto. Igualmente, aunque se diseñe un modelo de negocio al comienzo del proyecto, éste se debe ir modificando y ajustando en el camino para encontrar el éxito.

Para este negocio, según la problemática identificada y la propuesta establecida que se desea desarrollar, la metodología que se decidió utilizar consta de los siguientes pasos:

FASE I: Estudio del Microentorno

Para lograr establecer todos los factores que pudiesen afectar el negocio antes y una vez dentro del mercado es que se debe hacer un correcto estudio del entorno en el cual competirá la empresa. Este análisis se hará a través de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, la cual realizará una observación del microentorno del negocio, es decir, de la industria en la cual participará, identificando el poder de negociación de los clientes y proveedores, la posibilidad de la existencia de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad existente entre los competidores. De esta forma, ya estudiado el entorno se identificarán oportunidades y amenazas que tendrá la empresa frente a la industria.

FASE II: Definición de Idea de negocio

Previo a la realización del modelo de negocio es necesario definir cuál es el proyecto que se desea desarrollar. Para esto se explicará la idea de negocio con todas sus características junto a la marca que tendrá la empresa.

Creación del Modelo CANVAS

FASE III: Caracterización de Clientes

Para comenzar la creación del modelo de negocio, se definirán y caracterizarán los segmentos de clientes al cual será dirigido el emprendimiento. Para esto, se analizarán usuarios de decoradoras de eventos, que podrían requerir de esta particular propuesta de negocio, posteriormente definiendo con cuales se trabajará y por qué fueron elegidos. Será importante precisar distintos segmentos de clientes, ya que cada uno de éstos tendrá necesidades diferentes y se implementarán iniciativas de acuerdo a sus requerimientos.

FASE IV: Creación de Propuesta de Valor

La formulación de la propuesta de valor se realizará en base a la idea de negocio ya explicada, identificando en ella el cliente a quien se le creará valor, nombrando los beneficios de contratar la empresa y la diferencia que tiene con la competencia. Finalmente, se destacarán los tres pilares fundamentales del negocio los cuales le darán sentido a esta propuesta.

FASE V: Canales y Tipo de relación

Ya definidos los segmentos de clientes, se estudiará que canales suelen ocupar ya sea para darse a conocer como también mantener una comunicación efectiva. De igual forma, la relación que tienen con este tipo de servicio siendo clave encontrar la manera de conectar la propuesta de valor con el cliente.

Para esto, se realizará un benchmarking, donde se estudiará a empresas decoradoras con diferentes características de interés, identificando cuáles son los canales más utilizados y el tipo de relación que se tiene con el cliente. Así, luego de observar el comportamiento de empresas que trabajan en la misma industria, se definen los canales que se utilizarán y el tipo de cliente que desea adoptar para este servicio.

Este método será útil para la empresa, ya que al distinguir las prácticas que emplea la competencia, le proporcionará a la empresa efectividad al momento de escoger que opciones aplicar.

FASE VI: Identificación y creación de flujo de ingresos

Una vez fijados los puntos anteriores, se debe identificar y definir cuál es el aporte que generará cada tipo de evento realizado y como éstos entrarán a la compañía, especificando las propuestas que se planean ofrecer para cada segmento.

FASE VII: Identificación y estructuración de costos

Para continuar, se definirán y detallarán cuáles son los activos (recursos), las actividades y los socios claves, fundamentales para que la empresa opere exitosamente según la propuesta establecida.

Luego, se estructurarán los costos asociados a todos estos recursos, actividades y socios claves, pudiéndose así, observar con mayor claridad donde se utilizarán más recursos monetarios.

FASE VIII: Conclusiones

Finalmente, se sintetizará la información recopilada a través del estudio del microentorno las cuales dieron origen a las oportunidades y amenazas del proyecto, así, concluyendo con la posibilidad de realizar el proyecto según las características del entorno. Por otra parte, se destacará lo importante del modelo de negocios que se generó a través de cada decisión tomada para la creación de la empresa. Posteriormente, se decidirá el tipo de financiamiento que se desea adoptar junto a las proyecciones de la empresa para el futuro.

6. ESTUDIO DEL MICROENTORNO

6.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Análisis de la Industria

La industria de los eventos es un mercado en creciente desarrollo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional y en sus diversas áreas de ejecución. Así lo señala Sergio Mera A., director de Escuela de Dirección y Producción de Eventos de la Universidad del Pacífico, Licenciado en Artes y Magíster en Educación, quien explica que el crecimiento sostenido que ha experimentado este mercado a nivel nacional y mundial se visualiza desde una fenomenología social, empresarial y relacional. “Ésta ha ido emergiendo hasta convertirse en un nuevo oficio y nicho laboral, el cual se va profesionalizando y distinguiendo en sus roles de competencias profesionales, de acuerdo a los diferentes tipos de eventos que surgen en nuestra sociedad, transformándose en una poderosa herramienta de comunicación y marketing estratégico”, comenta. De esta forma, se puede identificar que esta industria es uno de los segmentos de negocios de más rápido crecimiento y rentabilidad, a nivel mundial, en la actualidad.

Por otra parte, es importante destacar que las fiestas y los múltiples eventos existen desde tiempos inmemorables y la sociedad siempre se ha sentido motivada a la hora de comunicar ya sea, una buena noticia, una celebración, una despedida, entre otras, y qué mejor forma de hacerlo que con lo que actualmente llamamos “evento”. Sin embargo, a medida que la sociedad ha ido globalizándose, también lo han hecho sus requisitos sobre la realización de estos acontecimientos.

Es así, donde la decoración toma un rol fundamental, puesto que no es de extrañar que ésta haya evolucionado tanto en todo este tiempo, incorporándose como factor crucial en la realización de eventos.

Antiguamente se respetaban ciertas normas como la abundancia de alimentos, un sitio limpio y tal vez con alguna decoración natural o sencilla creada para el evento. En cambio, hoy en día, cada fiesta se convierte en un suceso con una personalidad única referida al hecho que se celebra.

Todo esto, potenciado con la llegada de internet, proporcionando una infinidad de temáticas, donde se entregan cada vez más ideas para los solicitantes de decoradoras de eventos. Es por esto que, dado los requerimientos de los clientes, las decoraciones de estas celebraciones han conseguido que las personas puedan vivir de alguna manera un momento singular y diferente al resto de los días.

6.1.1. Rivalidad entre competidores

Para evaluar la rivalidad existente entre competidores, primero es necesario definir cuáles son los competidores que se observan:

1. Competidor Frontal: Quienes ofrecen un servicio de decoración con productos diferenciadores⁷.
2. Competidor Lateral: Quienes ofrecen un servicio de decoración con productos tradicionales⁸ y/o diferenciadores.

⁷ Productos diferenciadores: artículos reciclados o reutilizados

⁸ Productos tradicionales: artículos nuevos

Una vez definidos los competidores, se puede detallar qué tipo de rivalidad existe entre todos los oferentes. La rivalidad con competidores frontales es baja, ya que existe un par de empresas que desean entregar una decoración con productos diferenciadores, donde la mayoría no tienen el mismo acabado que se pretende ofrecer en esta iniciativa. No obstante, existen empresas que proporcionan estos productos diferenciadores de forma “separada”.

Para evaluar la rivalidad con competidores laterales, se toma como referencia el portal de matrimonios líder en el mundo, matrimonios.cl, quien entrega información sobre todos los servicios necesarios para la realización de un matrimonio. Allí se puede observar que existen alrededor de 50 empresas que forman parte de la categoría “decoradoras de eventos” en la Región de Valparaíso. Sin embargo, este número corresponde a todas las empresas denominadas como “decoradoras de eventos”, pudiendo ser, por ejemplo, sólo proveedores de globos, sin entregar un servicio completo de decoración. Así también, existen productoras de eventos que pueden tener incluido el servicio de decoración, las cuales no se encuentran contabilizadas en la categoría “decoradoras de eventos”. Por lo tanto, se identifica una rivalidad competitiva alta, al existir un gran número de empresas que entregan un servicio de decoración en la Región de Valparaíso.

6.1.2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza para la entrada de nuevos competidores al mercado es alta, ya que las barreras de entrada son bajas, dadas las siguientes condiciones:

Economías de escala

No se identifican economías de escala desde la oferta, esto porque al aumentar el número de clientes no hará que los costos de producción o costos fijos disminuyan, debido a

que se pretende realizar un evento a la vez y existirá un stock “fijo” de productos que se utilizarán en cada evento con un número determinado de asistentes.

Diferenciación del producto

En cuanto a la diferenciación, es difícil mantenerla dado que es fácil imitar tipos de ambientación o decoración que puede tener la competencia. Sin embargo, existen otros métodos por donde se puede obtener una diferenciación, tales como, el valor agregado que posee el servicio, las cualidades y pensamientos de empresa, la propuesta general que se desea entregar, entre otros.

Inversión de capital

En el ámbito de la inversión de capital, este tipo de proyectos no requieren de una suma mayor de dinero para su puesta en marcha, debido a que se requiere de un stock inicial de artículos decorativos, pero éstos pueden ser cubiertos en parte por el monto que pagará el cliente, lo cual generará un stock cada vez más grande de productos de decoración, comenzando con una propuesta sencilla para ir aumentando la cantidad de artículos con cada evento realizado.

6.1.3. Amenaza de productos sustitutos

Se identifican tres situaciones donde el cliente puede sustituir el servicio que se desea entregar, lo cual corresponde a una amenaza alta:

1. Que el cliente desee contratar otra decoradora, que trabaja con productos tradicionales y/o diferenciadores. Anteriormente nombrado, se observa la existencia de alrededor

de 50 empresas que proporcionan productos para la decoración, no necesariamente entregando éstas un servicio completo de decoradora de eventos.

2. Que el cliente desee comprar los productos tradicionales y/o diferenciadores por separado para luego colocarlos en su evento. Por ejemplo, comprar productos en tiendas de antigüedades pudiendo conseguir un resultado similar; productos diferenciadores fabricados por un tercero como lo es Green Glass o simplemente buscar en grandes tiendas productos de su gusto tal como Casa Idea, Falabella, Ripley, entre otros.
3. Que el cliente desee realizar por sí mismo estos productos diferenciadores para su evento.

6.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El tipo de servicio que se desea entregar es una propuesta diferente a la que existe hoy en el mercado. Sin embargo, dentro de esta idea existen productos que serán de más fácil acceso que otros, por ejemplo, el conseguir frascos para luego convertirlos en lámparas será más sencillo que un plato que fue producto de la fundición de una botella, es decir, que ya pasó por un proceso que fue realizado por un tercero.

Disponibilidad de sustitutos del producto de proveedor

Para los productos tradicionales, se observa una gran cantidad de proveedores que pueden abastecer de éstos, por lo que el tipo de negociación de los proveedores es baja. Siendo estos los más conocidos Casa Idea, Falabella, Ripley, París, Líder, entre otros.

Para los productos diferenciadores, se observa que no existen muchos proveedores en la Región de Valparaíso que fabriquen el tipo de producto que se necesita para la propuesta,

observándose un poder de negociación alta de parte de éstos. Sin embargo, se podrían traer de otras regiones si éstas contaran con los productos necesarios.

Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante

Para la decoración de un evento, se requiere de distintos proveedores, por lo que es difícil observar que un fabricante desee integrarse hacia el mercado, convirtiéndose en una decoradora de eventos, ya que, éste seguramente no produzca todos los elementos necesarios para tal actividad, por lo que se observa un tipo de negociación baja.

6.1.5. Poder de negociación de los clientes

Disponibilidad de sustitutos

Después de identificar tres situaciones para obtener un servicio/producto sustituto, se observa un poder de negociación alto, pues existen distintas formas de conseguir un producto o servicio que pueda sustituir al de la empresa.

Número de compradores

Existe un gran número de posibles clientes, puesto que los eventos que se desean decorar pueden ser de distinto índole, abarcando a clientes como personas naturales de diferentes edades o clientes corporativos, lo que indica un poder de negociación bajo.

Costo de cambio de proveedor

El cambio de proveedor no trae consigo asumir grandes costos, sin embargo, será difícil conseguir otras empresas que ofrezcan el mismo servicio. Mientras que, si se piensa en utilizar un servicio sustituto, como las tres situaciones indicadas anteriormente, el cambio será probablemente positivo, ya que los precios pueden ser más económicos.

Amenaza de integración hacia atrás

Por el tipo de producto que se desea entregar, los clientes podrían producir un par de artículos, no obstante, no podrán hacerlos todos ni menos con la misma calidad ni el sentido de decoración como la de un profesional, identificándose un poder de negociación medio.

6.2. Identificación de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Baja competencia frontal. Si bien existen un par de empresas que ofrecen un servicio similar, la idea que se desea entregar es una decoración diferente a la que se ofrece hoy en el mercado, conteniendo solo productos diferenciadores y brindando un acabado maravilloso.

Creación de marca personal. La propuesta que se desea ofrecer no existe en el mercado con las mismas características, uso totalmente de productos diferenciadores, lo que puede generar la creación de una marca potente para ser reconocida en el mercado.

Demografía. La Región de Valparaíso se ve afectada por la falta de educación medioambiental, como fue comentado anteriormente, razón por la cual realizar este emprendimiento en esta localidad es favorable para la población.

Establecimiento de alianzas estratégicas. En la Región de Valparaíso, existen fabricantes de productos diferenciadores que podrían ser utilizados en la propuesta de decoración, tales como La Llave Mágica⁹, Vuelvo Material¹⁰ y Muka¹¹.

⁹ La Llave mágica recicla botellas de vidrio, creando vasos, lámparas, colgantes, entre otros.

¹⁰ Vuelvo Material trabaja con plástico reciclado, creando tablas para cortar, posa vasos, portalápices, entre otros.

¹¹ Muka trabaja con neumáticos en desuso reciclados, creando maceteros, mesas pisos, portavasos, entre otros.

Fuerte poder adquisitivo del segmento objetivo. El público al que apunta el emprendimiento dispone de recursos monetarios para desembolsar en estos servicios.

Industria de los eventos en constante crecimiento. Los eventos son una herramienta para las empresas y una excelente instancia para todas las personas que desean comunicar algo, por lo que cada día se hace más uso de éstos.

Tendencia sobre el cuidado del medio ambiente. Cada día las personas tienen mayor conciencia social, importándoles el actuar de las empresas que desean contratar, contando con un valor agregado aquellas que son responsables con el medio ambiente.

AMENAZAS

Barreras de entradas. Las bajas barreras de entrada, mencionadas anteriormente, ocasionan posibles apariciones de nuevos competidores.

Competencia consolidada. Se encuentran empresas de decoración de eventos muy bien posicionadas que cuentan con años de experiencias y fidelidad del cliente, por lo que es un desafío entrar en este mercado. Como lo es Dominga Ambientación y Alejandra Godoy por nombrar algunas.

Competencia fuerte. La competencia lateral es alta, lo que provoca un tipo de competencia fuerte en el mercado, independiente se trate de productos sustitutos.

Diferenciación. Se puede querer entregar un servicio diferenciador, sin embargo, es complejo lograr que los competidores no imiten. La diferenciación se logrará a través la propuesta que se desea ofrecer, el tipo de empresa y su rol con la región.

Gran cantidad de productos sustitutos. Si bien la propuesta aún es única en el mercado, los consumidores podrían satisfacer sus necesidades con una variedad de productos sustitutos como se mencionó en la amenaza de productos sustitutos.

7. IDEA DE NEGOCIO

7.1. Idea de negocio

La empresa **Recora** es una decoradora de eventos en base 100% de productos reciclados y reutilizados, donde el diseño será crucial para hacer cambiar la perspectiva de los usuarios por estos particulares productos.

Al ser una decoradora, se contará con un stock de artículos decorativos que se encontrarán “fijos” para la empresa, siendo ocupados en cada evento y sólo será necesario comprar más productos cuando algo deje de cumplir su función o desee contar con una mayor cantidad de artículos de los que se posee. Es por esto, que para contribuir realmente con el medio ambiente se utilizarán “**recuerdos**”, los cuales serán productos nuevos fabricados con materia primera de productos que fueron desechados, siendo reciclados, dándoles un nuevo uso y función, elaborados especialmente para cada evento según los requerimientos del cliente. Así con la realización del evento se estarán reciclando por ejemplo media tonelada de botellas plásticas del gran Valparaíso, las cuales fueron transformadas en un nuevo producto que el cliente se llevará de recuerdo de la ocasión.

7.2. ¿Por qué Recora Decoración de Eventos?

El nombre se crea de una combinación de palabras que hacen sentido a las características del servicio. Por un lado, se tiene la letra R, la que hace alusión al reciclaje, la reutilización y la reducción de residuos, siendo estas las cualidades que creará mayor valor para la empresa, diferenciándose de la competencia y teniendo el cuidado con el medio ambiente, siendo responsable con todos los factores que rodean a la empresa. Por otra parte,

se tiene la palabra decora, que deja plasmado el servicio que la organización ofrecerá. Así, al combinar ambas palabras surge una nueva, **Recora**, el cual se asocia rápidamente a los conceptos recién señalados. Sin embargo, es necesario utilizar la frase decoración de eventos, dejando en claro que la decoración se hará para ese tipo de ocasión.



Finalmente, el nombre puede ser utilizado como un verbo, “Recorar”, el cual puede ser aprovechado para la promoción de la empresa, acercándose al público y haciéndolo participe de esta experiencia de decoración.

¡Recora tu evento!

¡Recoremos juntos!

Y tú, ¿Ya recoraste?

8. MODELO DE NEGOCIO

8.1. Caracterización de Clientes

¿Por qué comenzar la creación del modelo de negocio por el cliente? Como dice Guy Kawasaki en “El arte de empezar”, cuando se emprende se debe hacer con un sentido. Pensar en los para qué, en cómo se va a mejorar el mundo que nos rodea con nuestra idea. Al definir quiénes serán los clientes, se sabrá el para qué del proyecto y, al analizar hacia donde se dirige la empresa, se podrá construir un modelo que sea efectivo.

Como lo indica Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro “Business Model Generation”, agrupar a los clientes en segmentos hará que se pueda aumentar la satisfacción de éstos, ya que cada segmento se compondrá de unas necesidades y características comunes.

Para empezar a segmentar, es necesario identificar características de los clientes y agruparlos en función de éstas. Así es como, en primera instancia se seleccionan dos variables globales para definir el tipo cliente, el **deseo de realizar eventos decorados** y la **ubicación territorial del cliente**.

El primer criterio para ser considerado cliente es que éste desee realizar eventos donde la decoración sea parte importante de la ocasión y se desembolsen recursos monetarios para su cumplimiento. En cuanto al segundo criterio serán clientes objetivos aquellos que deseen realizar sus eventos en la Región de Valparaíso, específicamente en las Provincias de Petorca (comunas como Cabildo, La Ligua, Papudo, Petorca, Zapallar), Quillota (Hijuelas, La Calera, La Cruz, Nogales, Quillota), Valparaíso (Casablanca, Concón, Puchuncaví, Quintero, Valparaíso, Viña del Mar, sin contar a Juan Fernández) y Marga Marga (Limache, Olmué, Quilpué, Villa Alemana). La región donde se desarrollará el proyecto fue elegida porque al

definirse el problema de investigación, se destacó a la Región de Valparaíso crítica en cuanto a temas de la eliminación de desechos y falta de educación medioambiental, no obstante, no se hará en toda la región por temas logísticos.

Ya definidos dos criterios de forma global, se identifican tres segmentos de clientes, los cuales tendrán características distintas. Dentro de estos, se encuentran **empresas, colegios y particulares.**

8.1.1. Empresas

En primer lugar, se distinguen las empresas quienes constantemente están realizando eventos corporativos donde utilizan recursos monetarios importantes. Dentro de éstos se encuentran conferencias, congresos, aniversarios, cenas de gala entre otras, pero no todas requieren de un servicio de decoración elaborado por lo que se detalla a qué tipo de evento corporativo se apunta.

Eventos corporativos de interés:

- Cenas de gala
- Aniversarios
- Premiaciones
- Ferias
- Aperturas
- Lanzamientos de productos
- Fiestas promocionales
- Fiestas de fin de año

Para este segmento el criterio principal es que sea una empresa mediana o grande¹², según la cantidad de trabajadores que posee, debido a que son éstas quienes gastan más recursos en sus eventos, a diferencia de empresas pequeñas, si bien es posible que realicen algún tipo de evento, es probable que estas no tengan grandes sumas de recursos monetarios para su realización y menos para una decoración como la que se desea ofrecer.

8.1.2. Colegios

Por otra parte, se encuentran los colegios, quienes, a través de los centros de padres, requieren de este tipo de servicio para la celebración de distintas actividades escolares.

Actividades escolares de interés:

- Graduaciones octavo básico
- Graduaciones cuarto medio

Si bien la actividad es organizada por el centro de padres o directiva del curso que realizará la graduación, es bueno definir el colegio como cliente, para así segmentar por tipo de colegio, apuntando al comprador que se busca. Como criterio, en este segmento, se encuentran los colegios particulares/subvencionados y particulares, por el monto de mensualidad que se paga.

Por otra parte, de igual forma se podrían considerar otros tipos de actividades como el día del alumno o el aniversario del colegio donde se espera que la mayoría de los alumnos

¹² Según SOFOFA una empresa es mediana si cuenta con 51 hasta 200 trabajadores y una empresa es grande si posee más de 201 trabajadores.

participen, pero para una instancia inicial se apuntará a las celebraciones indicadas anteriormente.

8.1.3. Particulares

Finalmente, en cuanto a las personas particulares, éstas realizan eventos sociales a menudo para cualquier tipo de celebración como lo son cumpleaños, matrimonios, bautizos, titulaciones, despedidas, bienvenidas, entre otras. No obstante, no todas estas celebraciones requieren de un tipo de decoración tan preparado como el que se quiere entregar, por lo que se definen ciertos eventos sociales en los cuales se enfocará el proyecto.

Eventos sociales de interés:

- Matrimonios
- Cumpleaños de quince
- Bodas de oro
- Cumpleaños varios

Para este segmento se identifica un tipo de cliente de un nivel socio económico “acomodado”, cumpliendo con este requisito los grupos C1b, C1a y AB, así pudiendo desembolsar recursos monetarios en decoración para este tipo de evento social, con una edad entre los 27 y los 50 años y un deseo de contribuir con el medio ambiente.

Se asumirá que para cumpleaños de quince y bodas de oro, los que organizarán y contratarán este tipo de eventos serán los definidos como cliente objetivo.

8.2. Creación de Propuesta de Valor

Ayuda al mundo mientras decoras.

8.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor para Recora es la siguiente:

“La decoración personalizada de eventos que contribuye con el medio ambiente a través del reciclaje de productos útiles, aportando en un nuevo proyecto, aun cuando fueron desechados.”

La cuál está compuesta por tres pilares fundamentales:

Diseño

El diseño es uno de los pilares que sostienen la propuesta de valor de este proyecto, debido a que se espera que las personas aprecien estos productos tal cual lo harían con unos nuevos. Es por esto, que se pretende entregar una propuesta vintage donde se destaque la originalidad y distinción, además de un diseño personalizado en cada evento realizado, así satisfacer las necesidades del cliente y brindarles una grata velada.

3R

El servicio ofrecido va completamente ligado a las conocidas 3R, reciclar, reutilizar y reducir, entregando una propuesta innovadora donde a través de la decoración de los eventos donde se estará aportando en cada ocasión con la eliminación de residuos de la ciudad, debido que, al entregarse recuerdos a los asistentes la empresa requerirá en cada actividad comprar souvenirs diferentes y estar colaborando de forma efectiva con los desechos de Valparaíso y el país.

Empresa B

Recora desea cumplir con los estándares de una empresa B, siendo responsable en los cuatro ámbitos que se exige para poder certificarse, siendo éstos la gobernanza, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Figura 5: Estructura Empresa B



Fuente: Sistema B, 2018.

Al momento de la creación de la empresa, ésta no podrá definirse como una Empresa B, sin embargo, se trabajará desde el primer momento para luego, después de un año de funcionamiento, conseguir la certificación.

Será realmente importante para la empresa este pilar, debido a que con esta empresa se busca contribuir en la Región de Valparaíso la eliminación de residuos y, de igual forma, enseñarles a los usuarios de este servicio los distintos usos que se le pueden dar a los productos “viejos” creando nuevos artículos.

8.2.2. Iniciativas

Teniendo en consideración que la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, es que se proponen diferentes iniciativas, cada una centrada en cada segmento mencionado anteriormente.

Para el segmento **empresas** se pretende atacar la iniciativa por el lado del aporte al medio ambiente, ya que además de decorar debidamente sus eventos estarán cooperando con la eliminación de residuos sólidos en la Región de Valparaíso, lo cual es de interés hoy para las organizaciones utilizando un mismo servicio para realizar ambas tareas (decorar y reciclar).

Así lo destaca Margarita Ducci, directora ejecutiva de Red Pacto Global Chile, comentando que ser responsable socialmente les da utilidad adicional a las empresas. Ya que estas entienden que deben satisfacer las expectativas de una sociedad cada vez más empoderada, pues ya no sólo se preocupan de las exigencias del mercado.

Para el segmento **particulares** los conceptos de personalización y diseño serán los aspectos más importantes para destacar, debido a que será primordial transmitir de forma clara la temática elegida por el cliente y satisfacer sus necesidades tal cual lo haría una decoradora tradicional para así llamar su atención, teniendo como valor agregado la responsabilidad ambiental.

Finalmente, para el segmento **colegios** será una mezcla de ambas propuestas, destacando la contribución con la Región de Valparaíso y la enseñanza a los usuarios, en este caso, serán cursos completos que decoren sus fiestas, pero de igual forma el diseño y la personalización será un aspecto importante para la contratación de los servicios.

8.3. Definición de tipo de relación con clientes y canales

8.3.1. Realización de Benchmarking

Para identificar el tipo de relación que se tiene con los clientes y como llegan a estos, se realizará un benchmarking funcional, analizando cinco empresas que tienen relación con la producción de eventos. Para su elaboración se analizarán las páginas web de cada una de las empresas seleccionadas, debido a que, en este caso, es el medio de donde se puede conseguir la mayor cantidad de información sobre cómo operan y se relacionan con el cliente.

Para esto, es necesario desarrollar los siguientes ítems:

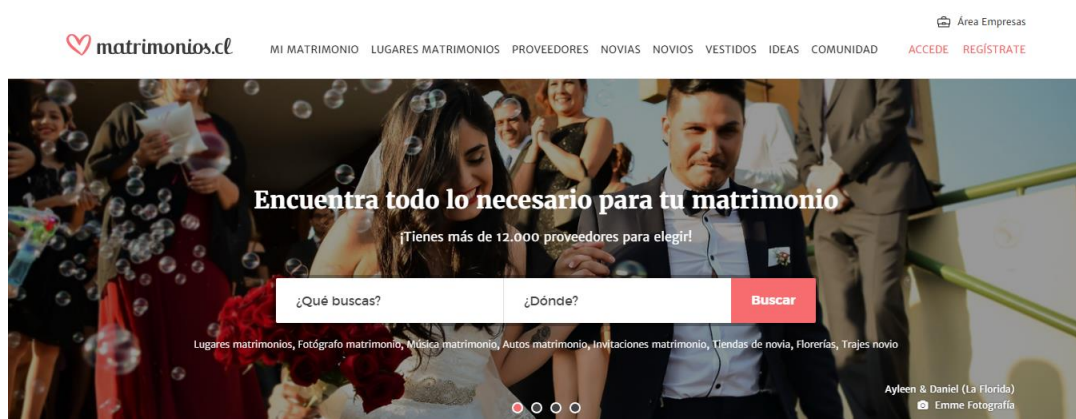
Aspectos sometidos a análisis

Los aspectos que se estudiarán serán el tipo de relación que se tiene con el cliente y a través de que canales las empresas se mantienen en contacto con el usuario del servicio.

Empresas para analizar

Se trabajará con cinco empresas siendo éstas:

1. La plataforma **matrimonios.cl** quien se denomina como “el portal de matrimonios líder en el mundo” reflejado en su página web, habiendo contribuido en 5.000.000 bodas. Se desea estudiar a esta empresa debido a que, es uno de los portales más visitados por los que deseen celebrar un casamiento y es este uno de los eventos en los cuales participará Recora.



2. A partir del ranking “Los 10 mejores decoradores para matrimonio en Santiago” realizado por la plataforma ZankYou¹³ se eligió el que más se acercaba a la propuesta que se desea entregar. Siendo este **Carlos Gaete**¹⁴ un diseñador de ambientes e intervencionista de espacios, con más de 20 años de experiencia en el área del diseño y actividades de expresión artísticas, dedicándose a eventos sociales, corporativos y fiestas privadas.

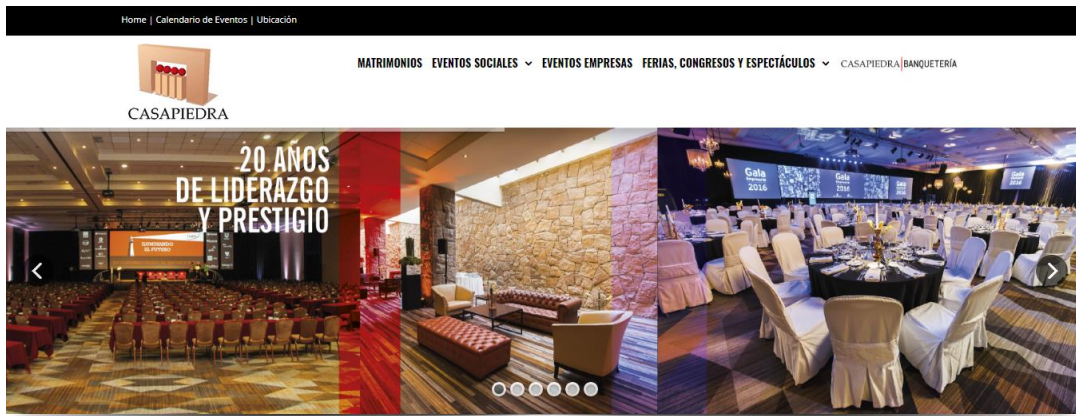


3. A partir del ranking “Los 10 mejores lugares de eventos para matrimonio en Santiago de Chile” de ZankYou se eligió el que más se aproximaba a la propuesta que se

¹³ Plataforma para la organización de matrimonios con mayor impacto en el mundo, teniendo presencia en 23 países.

¹⁴ Página web: www.carlosgaete.cl

entregará. El centro de eventos elegido es **Casa Piedra**¹⁵, quien cuenta con más de 20 años de liderazgo y prestigio entregando sus servicios al mercado.



4. **Degree**¹⁶ es una productora de eventos corporativos quien se encarga de entregar todos los servicios necesarios para que el evento salga tal cual lo espera el cliente, donde la excelencia y calidad en cada proyecto son vitales.



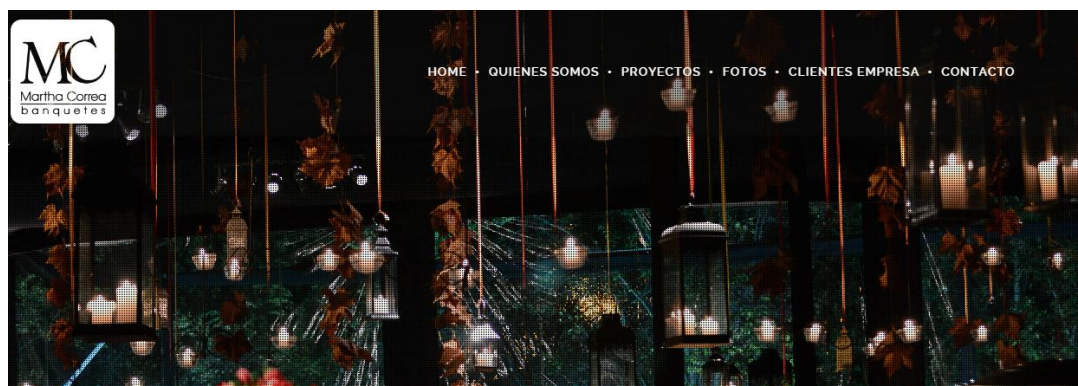
5. A partir del ranking “Banqueteras para matrimonios en Viña del Mar: las 10 mejores en la ciudad jardín” de ZankYou se eligió el que más se acercaba a la propuesta ofrecida. La banquetera escogida es **Martha Correa Banquetes**¹⁷, una empresa con más de 15 años de activa participación en el mercado, quien trabaja con el chef Luis

¹⁵ Página web: www.casapiedra.cl

¹⁶ Página web: www.degree.cl

¹⁷ Página web: www.marthacorrea.cl/

Rojas, un reconocido profesional destacado como el mejor chef de Chile los años 2013 y 2014.



Determinación de información a recolectar

Los elementos estudiados en las plataformas se obtienen a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta la historia de la empresa o quiénes son?
- ¿Qué tipo de relación tiene con el cliente que contrata sus servicios?
- ¿Cuál es el perfil del cliente a proporcionar sus servicios?
- ¿Cuenta con un sistema para cotizar por el evento a realizar?
- ¿Se apoya en los testimonios de sus clientes?
- ¿Nombra a los clientes que han sido atendidos para agregar valor a la empresa?
- ¿A través de qué canal se puede comunicar el cliente con el proveedor del servicio?
- ¿La ubicación es parte importante para la empresa?
- ¿Utiliza material audiovisual para mostrarle al cliente el tipo de servicio que van a proporcionar?

- ¿Hace uso de redes sociales?
- ¿Posee un calendario de actividades para agilizar la cotización?

Recolección de datos

Elementos	Matrimonios.cl	Carlos Gaete	Casa Piedra	Degree	Martha Correa
Historia/ Quienes somos	Breve reseña de la empresa y sus logros, junto a valores de los trabajadores.	Reseña de su persona, valores y puesta en escena que ofrece.	Cuenta la historia de la empresa además de la misión, visión y valores.	Breves frases que dan cuenta de su historia.	Reseña de cómo es la empresa, quién es Martha Correa
Tipo de relación	Atención personalizada.	Atención personalizada.	Atención personalizada, cálida y cordial basada en una trayectoria y un know how que garantiza un resultado exitoso para los eventos.	Sin información.	Experiencia personal y de excelencia.
Perfil clientes	Matrimonios.	Eventos sociales, corporativos y fiestas privadas.	Matrimonios, eventos sociales, corporativos y otros.	Eventos corporativos.	Matrimonios y eventos corporativos.
Cotización	Si.	Envío de mensaje directo a la página.	Si.	Si.	Si.
Testimonios	Si.	Sin información.	Si.	Sin información.	Sin información.
Clientes	Nombra a clientes.	Destaca clientes como personajes públicos y celebridades.	Nombra algunos clientes que ha tenido.	Nombra a algunos clientes de empresas.	Nombra algunos clientes de empresas.
Contacto	Sin información.	Correo, teléfono.	Teléfono.	Teléfono.	Correo, teléfono.
Ubicación	Dirección.	Dirección.	Dirección y mapa.	Dirección.	Dirección.
Material Audiovisual	Fotografías.	Fotografías.	Fotografías y videos.	Fotografías.	Fotografías.

Redes sociales	Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter.	Facebook, Instagram, Pinterest	Sin información.	Facebook, Instagram.	Instagram.
Calendario	No posee.	No posee.	Actividades programadas para el 2018.	No posee.	No posee.

Análisis de información

Tras estudiar cada una de las páginas de estas empresas, se pueden apreciar características similares:

- La historia o el “quiénes somos” de las empresas, se encuentra explicado mejor en Casa Piedra, Carlos Gaete y Martha Correa a diferencia de Degree que tan solo tiene unas frases que hacen alusión a su historia. Es decir, no todas le dan la misma importancia a contar quienes son y que desean ofrecer al cliente.
- El tipo de relación se observa que es unánime, una atención personalizada, debido a que cada evento posee características y necesidades distintas las cuales deben ser cubiertas de diferentes formas por lo cual es necesario un tipo de trabajo idealmente exclusivo.
- El perfil del cliente es casi similar en todas las empresas, lo que se puede deducir que, si ofreces un servicio para un matrimonio, probablemente cuentas con las herramientas para también brindar un servicio a empresas o eventos sociales distintos de un matrimonio, lo que podría validar el tipo de segmento identificado de la empresa Recora.
- Para la cotización, todas las empresas cuentan con este método a través de su página siendo el acercamiento más rápido, pensando que es un servicio que

funciona 24/7 en su recepción y donde solicitan la información necesaria para un posterior acercamiento.

- Sólo dos de las cinco empresas utilizan los testimonios de clientes que trabajaron con ellos en su página.
- Las empresas destacan dentro de su presentación a las organizaciones que han sido sus clientes dándoles protagonismo y validez a su trabajo realizado.
- Para el contacto con la empresa, la mayoría utiliza el teléfono y solo la mitad el correo electrónico dentro de su página web, a lo que se puede entender que para comunicarse con ellos vía correo pueden hacerlo a través de la cotización.
- La ubicación se torna más relevante para el centro de eventos que para los otros servicios, por lo que sólo en ese caso se observa el mapa de cómo llegar al lugar.
- Las fotografías son el medio audiovisual más utilizado, sin embargo, se destaca a Casa Piedra quien muestra videos de sus eventos, ya que como se indicaba en el punto anterior, éstos cuentan con un lugar el cual pueden promocionar de mejor forma con el video.
- Para las redes sociales, la mayoría hace uso de Facebook e Instagram, aunque de todas formas se observa la presencia de otras plataformas como lo son Pinterest y Twitter.
- En cuanto al calendario, sólo una de las plataformas cuenta con uno, Casa Piedra, informándole a los clientes que días hay eventos en sus dependencias.

8.3.2. Canales de Recora

Luego de realizar el benchmarking y de analizar cuáles son los canales de comunicación que tienen cada una de estas empresas, se definen los canales de Recora.

Canales de comunicación e información

Los canales de comunicación e información serán a través de:

- **Página web:** La página web será el medio más importante y serio con el que contará la empresa, ya que a través de este se dará a conocer Recora, su historia, el detalle del servicio que ofrece a sus consumidores, su propuesta de valor y a que clientes (tipo de evento) va a asistir. Además, ésta contará con fotografías, videos y testimonios de clientes que hayan contratado el servicio, para así brindar mayor seguridad al comprador de la calidad del servicio y su puesta en escena.

Este canal de comunicación e información será alcanzable para los tres segmentos de clientes.

- **Redes Sociales:** Recora dispondrá de dos redes sociales, las que se identificaron como más potentes a la hora de querer contratar este tipo de servicio, las cuales son Facebook e Instagram, ambas pensadas en acercarse al público objetivo, especialmente para los segmentos colegios y particulares. Para estos dos tipos de segmentos, se observan “dos generaciones” los más jóvenes que hacen uso en mayor medida de Instagram y los más adultos que utilizan Facebook como su principal red social. Así lo indicó la consultora estadounidense eMarketer, en su estudio publicado en febrero del presente

año, donde señala que Facebook es la red social que más crece, pero que está perdiendo a sus usuarios más jóvenes a pasos agigantados, prefiriendo Instagram o Snapchat. Es por esto, que se entregará información especializada en cada red social para atacar al tipo de cliente que visita las plataformas.

- **Boca a boca:** Sin duda este canal de comunicación será el que le aportará más valor a la organización, debido a que la opinión de alguien conocido o en el que uno confía es mucho más valiosa que el comentario de alguien que uno no conoce. Esto claro, asumiendo que cuando una persona comente de Recora será para dar buenos comentarios y recomendaciones de contratar esta empresa a sus conocidos y personas con las cuales comparte a diario.

Canales de venta

En cuanto a los canales de venta, se definen ciertos pasos para la contratación del servicio, ya que, al no tratarse de un producto este no se puede conseguir en una tienda física u online, ni tampoco cuenta con un canal de distribución. La empresa contará con asistencia telefónica y vía correo, pudiendo estos últimos llegar directamente al correo que estará indicado en la página web o por el formulario de cotización para la realización del evento.

Luego de realizar el primer contacto, se propone una reunión, idealmente presencial, en las dependencias de la oficina de la empresa, para que el cliente pueda explicar de mejor manera que tipo de decoración desea y pueda ser capturado de forma correcta por la organización decorativa. Posteriormente, Recora preparará la primera propuesta a los clientes y se presentará para saber sus impresiones y observaciones. Si el cliente queda satisfecho con la primera idea quedará estipulado la utilización de esa decoración para el día del evento, en

caso contrario, se harán las modificaciones necesarias para que el evento salga tal cual el cliente lo espera.

8.3.3. Tipo de relación con el cliente de Recora

En cuanto a la relación con el cliente que se desea utilizar por la empresa, se deciden dos tipos de relaciones:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana, el cliente se comunicará siempre con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude en cada momento de la preparación de la ocasión.
- **Asistencia personal exclusiva:** En este tipo de relación, un representante del servicio se dedicará específicamente a un cliente determinado, se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y se prolongará hasta la finalización del servicio.

En ambos casos, se hará una asistencia personal para cumplir con las necesidades del cliente, sin embargo, se observa que, dependiendo de la importancia del evento, a criterio del cliente, será necesaria una asistencia exclusiva. Por ejemplo, se hace la comparación entre un evento de empresa como una premiación que puede tener un estilo estandarizado, y un matrimonio el cual será importante cada detalle a la perfección para satisfacer por completo al cliente. Es decir, dependiendo del tipo de evento a realizar y su importancia para el cliente, se realizará uno u otro tipo de relación.

8.4. Identificación y creación de flujo de ingresos

Los ingresos de la empresa se verán reflejados cada vez que se contraten los servicios de decoración, existiendo distintas formas de adquirir los servicios para cada uno de los segmentos identificados:

Para el segmento **empresas** se propone pagar el valor completo del servicio junto a los recuerdos que irán dentro del plan decorativo o plantear la idea de juntar materia prima, por ejemplo, botellas de plástico, en las dependencias de la organización que desea contratar, las cuales tendrán que ser separadas y reunidas durante un determinado tiempo para así, con esa materia prima fabricar los recuerdos elegidos por la empresa para entregar en la actividad, siendo éste un producto “de alta gama” pero con un porcentaje de descuento.

En cuanto a los **colegios**, se plantea una idea similar a la de las empresas, pudiendo pagar el valor completo del servicio con los recuerdos incluidos o juntar materia primera, recolectando todo el curso una cantidad de botellas plásticas, las que crearán un descuento para la fabricación del recuerdo. Sin embargo, para que los costos se abaraten en la contratación del servicio se ofrecerán, en primera instancia, los productos fabricados de menor costo y si ellos desean pueden optar a recuerdos de mayor valor.

Finalmente, para los eventos de forma **particular**, se formula la idea de pagar el valor completo del servicio incluidos los recuerdos y teniendo acceso a toda la gama de productos o solo contratar los servicios decorativos sin los recuerdos.

8.5. Identificación y estructuración de costos

Para que Recora pueda entregar su propuesta de valor, llegar a sus distintos segmentos de clientes, establecer las relaciones definidas a través de sus canales para así entregar un buen servicio y finalmente conseguir los ingresos, son necesarios los siguientes recursos claves, actividades claves y socios claves.

8.5.1. Recursos Claves

- **Recursos Físicos**

Productos para la decoración de eventos: Para la decoración de cada evento se contará con un stock de artículos diferenciadores dando vida a la propuesta que desea entregar la empresa, teniendo un estilo “vintage” con elegancia y distinción. Es por esto, que se requieren productos ya reciclados, los cuales serán comprados a pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de estos artículos; productos antiguos, los cuales se pretende conseguir en tiendas de antigüedades, ferias o aportes de la comunidad de Valparaíso; y finalmente productos desechados, los cuales se conseguirán a través del reciclaje diario. Con la recolección de todos estos artículos se espera contar con lámparas; muebles; stands; centros de mesa; maceteros; luces; flores de papel; panel para fotos; puertas; guirnaldas, los cuales provendrán de corchos; madera; palets; puertas desechadas; frascos; botellas de vidrio; ampolletas; papel; revistas; barriles; telas; marcos de cuadros; entre otros.

Taller: Para la fabricación de los productos que serán reutilizados es necesario contar con un taller donde pueda trabajar la diseñadora de productos junto a ayudantes para la creación de estos artículos.

Oficina: Este espacio se requerirá para tener un lugar donde llevar a cabo las reuniones personales que se tendrán con los clientes al momento de la contratación.

Bodega: Será necesario contar con un sitio para poder guardar todos los artículos que se usarán en cada evento, siendo estos el stock de la empresa para la decoración de cada ocasión.

Vehículo: Para movilizar los artículos desde la bodega hacia el lugar del evento será necesaria la presencia de una camioneta o algún otro vehículo para realizar esta tarea.

Recuerdos: Los recuerdos son la diferenciación que tendrá la empresa versus su competencia, es por esto que se dará especial énfasis en su utilización. Se pretende trabajar con productos que provengan del plástico y de neumáticos, obteniendo portalápices; magnetos; tablas para cortar; y maceteros, porta vasos respectivamente. Dependiendo del segmento de cliente interesado se le ofrecerán ciertos productos, no obstante, si ellos lo desean pueden ver toda la gama de productos para su contratación.

- **Recursos Humanos**

Administradora: esta persona será la encargada de que todas las actividades de la empresa se realicen de la mejor forma posible. Será, además, quien agende las reuniones y vea la disponibilidad de entregar el servicio a los clientes.

Diseñadora de productos: ésta se encargará de crear productos utilizando artículos que serán recogidos, recuperados o comprados que ya se encontraban siendo desechados por los usuarios, dándoles una nueva vida y función.

Diseñador de ambientes: Es necesario contar con un diseñador de ambientes para idear la propuesta de decoración que sea ofrecer la empresa, la cual será vintage, dándole

vida a la organización creando una marca con un estilo definido y reconocido por los usuarios. No obstante, el cliente podrá modificar, de acuerdo a su criterio y necesidades, características de la decoración del evento a realizar. Es por esto, que el diseñador de ambientes será quien se deba reunir con los clientes, junto al administrador, para definir el tipo de evento y que decoración se realizará.

Ingeniero informático y fotógrafo publicitario: al definirse la página web como el canal oficial por donde se entregará información al cliente, es necesaria su creación y posterior diseño. Es por esto, que serán requeridos dos profesionales, un ingeniero informático y un fotógrafo publicitario, quienes se encargarán de que la página web quede operativa y con una imagen cautivante para el cliente que la visite. Pese a ello, se espera que el administrador, después de la creación de la página, pueda hacerse cargo de esta tarea en el corto plazo para luego, cuando la empresa cuente con una gran cantidad de solicitudes de eventos y clientes adquiridos, se contrate a alguien fijo para realizar estas tareas.

- **Recursos Tecnológicos**

Página web: El canal oficial para dar a conocer la empresa y por donde este podrá encontrar información en cualquier momento del día será a través de la página web. Es por esto, que es vital contar con una buena plataforma, amigable con el cliente y que siempre se mantenga actualizada.

Redes sociales: Las redes sociales serán un medio de comunicación más informal que la página web, donde se podrá interactuar a diario con el cliente, subiendo fotografías todos los días e ir contestando de una manera más cercana a cualquier inquietud que pueda tener el cliente.

8.5.2. Actividades claves

Obtención de productos decorativos: Para conseguir los artículos que formarán parte del stock de la empresa es necesario buscar a proveedores que brinden productos reciclados, casas de antigüedades y productos que hayan sido desechados o estén prontos a serlo. Esta actividad es la que dará el pie inicial para el funcionamiento de la empresa.

Obtención de recuerdos: Los recuerdos serán necesarios la mayoría de las veces, ya que se dará la opción de no integrarlos, pero se espera que estas sean las menos. Esta actividad es importante debido a que es en la utilización de recuerdos donde se observará el mayor aporte a la comunidad, convirtiéndose en una actividad fundamental para la empresa.

Capacitación para personal: Se desea capacitar a todos los miembros de la empresa sobre temas decorativos y de trato con el cliente, mejorando sus conocimientos, habilidades, conductas y actitudes. Así, esperando que todos puedan trabajar alineados en cada evento que sea desarrollado por Recora, siendo esto una inversión para contar con empleados más competentes y, por tanto, obtener mejores resultados y beneficios económicos.

Valorar a cada posible cliente: Desde el momento en que el cliente hace su primera consulta, será crucial tener una buena relación donde él se sienta especial para la empresa. Es por esto, que, desde el acercamiento por teléfono o correo, se debe hacer un seguimiento personalizado para cada cliente a lo largo de la construcción del diseño decorativo que desea contratar hasta la realización del evento.

Actualización de recursos tecnológicos: Las plataformas, página web y redes sociales, deben estar lo más actualizadas posibles para que el cliente perciba una interacción constante de parte de la empresa con su público objetivo mostrando los trabajos que se van

realizando, los clientes con los que cuenta y un par de testimonios que ayuden a crear valor para la empresa.

8.5.3. Socios Claves

Proveedores de artículos decorativos: Estos brindarán los recursos decorativos para cada evento, si bien, se piensa hacer una primera compra para crear el stock de productos, se debe crear una relación con estos proveedores para futuras compras de productos que pudiesen haber sido fabricados por ellos o ser solamente un medio para llegar a las antigüedades. Dentro de estos se perciben las casas de antigüedades como Antigüedades El abuelo y Lagazio ambas ubicadas en pleno centro de Valparaíso. También se desea buscar en la feria de los días sábados y domingos ubicada en la Av. Argentina donde se colocan personas vendiendo antigüedades de bajo costo por el desuso, los cuales pueden ser rehabilitados para una nueva función. En cuanto a los fabricantes de productos reciclados se pretende buscar por los cerros donde prevalece el arte y la cultura como lo son el Cerro Alegre y Cerro Concepción donde a diario se observan pequeños productores de estos artículos en sus pequeñas tiendas.

Proveedores de recuerdos: Estos proveedores serán necesarios idealmente para cada evento a realizar, ya que se espera que el cliente adquiera el servicio con los recuerdos incluidos. Es por esto, que constantemente se tendrá contacto con estos proveedores para la adquisición de los nuevos productos, los recuerdos. Dentro de los proveedores se visualiza a Muka y Vuelvo Material.

Planta de reciclaje de plásticos: Ya que una de las propuestas entregadas a empresas y colegios es poder obtener un descuento por los recuerdos, al juntar por ejemplo botellas de

plásticos, es necesario contar con aliados que puedan reciclar estos materiales, para vendérselos y luego obtener un dinero por la materia prima entregada, creando de esa forma una rebaja en el precio de los recuerdos que cada organización eligió. Dentro de la Región de Valparaíso se observó la presencia de Reciclados Industriales S.A. ubicados en Placilla, una planta de reciclaje donde los principales productos con los que trabaja son variedades de papel, cartones, latas, plástico entre otros.

8.5.4. Estructura de Costos

La estructura de costos tiene relación con los egresos que son necesarios para que el modelo de negocio propuesto de Recora funcione. A continuación, se describen brevemente, según el tipo de costo.

- **Costos Iniciales**

Productos para la decoración de eventos: Los artículos que serán utilizados para crear la propuesta decorativa deben ser conseguidos previos a la puesta en marcha. Es importante recordar que estos productos algunos serán comprados ya listos para su utilización, otros deberán pasar por un proceso de rehabilitación y los últimos serán materias primas que luego serán transformadas en productos nuevos. No obstante, si bien es una compra que se realizará al inicio del proyecto, la empresa se verá en la necesidad de comprar nuevos productos ya sea porque se requiere de un mayor número de artículos, porque éstos pueden haberse dañado o simplemente para aumentar la variedad de productos a ofrecer. Este costo no será fijo ni tampoco dependerá de cuantos eventos se realicen, pero si deberán ser conseguidos en distintos momentos según la empresa lo requiera.

Capacitación: Para la puesta en marcha, se pretende que los empleados ya cuenten con una capacitación sobre temas decorativos, así estos puedan ser más competentes obteniendo mejores resultados para la empresa.

Vehículo: Es importante desembolsar una suma de dinero en un vehículo, el cual será vital para la comodidad de la empresa para mover los artículos decorativos desde la bodega hacia el lugar del evento a realizar. Así también, para los recuerdos que se utilizarán en cada evento que se efectúe.

- **Costos Fijos**

Arriendo de espacios: Este espacio será un lugar con el que cuente la empresa todos los meses, por lo que hay que considerar un monto mensualmente destinado a este sitio. Aquí se encontrará la bodega, taller y oficina para reunirse con los clientes interesados.

Administrativos: En este tópico se encuentran los costos como los salarios para todos los recursos humanos que serán necesarios y los servicios de telefonía, internet y algunos insumos de oficina.

Insumos energéticos: La electricidad y agua para la elaboración de productos y el uso de los trabajadores se encuentran incorporados en este punto, además, se considera la bencina del vehículo para mover los artículos hacia el lugar del evento. Este se considera fijo por su baja variación.

Página web: Para contar con una página web se debe incurrir en tres gastos básicos siendo estos el dominio y el alojamiento o hosting. Al ser un proyecto serio y una futura empresa, el nombre del dominio es vital, el cual consta de un pago anual, este hace que no se dependa de otro servidor gratuito para tener la página web. Por otro lado, el hosting es el

“espacio físico” que ofrece una empresa a otra para que esta almacene los datos de su website de modo que siempre se encuentre online, el pago de este servicio es mensual y dependerá del tamaño del proyecto.

- **Costos Variables**

Recuerdos: Los recuerdos se requerirán cada vez que se contrate el servicio de decoración incluidos los recuerdos, debido a que no siempre se considerarán dentro del servicio. Es por esto, que dependiendo del número de asistentes al evento es el número de recuerdos que se necesitarán, por lo que corresponde a un costo variable para la empresa.

Marketing: El gasto en marketing irá principalmente para la página web y las redes sociales, donde se buscará atraer más visitantes al sitio web. Todo esto se desea realizar por medio de campañas publicitarias por internet y se considera como un costo variable porque no será contratado siempre y dependerá del número de eventos que se están contratando.

8.6. Modelo de Negocio de Recora



9. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado a lo largo de esta memoria, sobre de la industria de la decoración de eventos, se pueden sintetizar varias ideas que son potentes a la hora de decidir si comenzar con una empresa de este tipo o no.

En primer lugar, se realizó un análisis de la industria indicando que es un mercado en creciente desarrollo, a nivel nacional y mundial, lo que avala que es tentador comenzar un negocio en este rubro. Además, de indicar que son de muy rápido crecimiento y rentabilidad, debido a que, los eventos son una ocasión cada vez más importante para la sociedad, la cual se encuentra dispuesta a desembolsar recursos económicos con tal de satisfacer completamente sus exigencias. Es en este punto donde se observa un desafío el cual consiste en cumplir todos los requerimientos del comprador, que cada vez son más específicos y difíciles de conseguir, para que así la empresa vaya construyendo su prestigio por los eventos atendidos.

En cuanto al entorno de las decoradoras de eventos se analizaron cinco puntos importantes:

- Para la rivalidad entre competidores se observó un nivel de rivalidad alto, debido a que el día de hoy se encuentra un gran número de empresas que ofrecen un servicio de decoración el cual será un competidor para la empresa. Sin embargo, si se fija específicamente en un servicio de decoración con productos diferenciadores, es decir una competencia frontal, se puede afirmar una rivalidad baja al encontrarse solo unas pocas empresas ofreciendo este tipo de servicio.

- Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores es alta, dado que la mayoría de las barreras de entrada son bajas. Esto ocurre ya que no existen economías de escala para este tipo de servicio, debido a que, no disminuirán los precios del servicio por una mayor cantidad de contratación de eventos y en cuanto a la diferenciación, es difícil conseguirla debido a que es sencillo imitar algún tipo de ambientación o decoración ofrecido por la competencia.
- En cuanto a la amenaza de productos sustitutos se observa que es alta, debido a que se perciben que tres tipos de situaciones donde el cliente pueda sustituir el servicio entregado. La primera es que el cliente desee contratar otra decora que ofrezca productos tradiciones y diferenciadores. La segunda es que el cliente decida comprar por separado los productos tradicionales y/o diferenciadores y colocarlos en su evento. Finalmente, la tercera es que el cliente decida realizar por sí mismo los productos que desea en su evento.
- Para el poder de negociación que tienen los proveedores de este servicio se define un poder alto debido a que no se observan tantas empresas que fabriquen productos reciclados, todo esto pensando que el recuerdo será un producto reciclado que vendrá de algún proveedor. No así para los proveedores de productos reutilizados, antigüedades o desechos los cuales se encuentran en un mayor número de fabricantes o vendedores.
- Finalmente, el poder de negociación para los clientes es alto, debido a que existen distintas formas de sustituir el servicio, aun cuando no se obtenga una decoración igual a la que ofrece Recora.

Respecto a las oportunidades y amenazas con las que tendrá que lidiar la empresa, se destaca una mayor cantidad de oportunidades que amenazas, lo que impulsa el poder llevar a cabo la realización de la empresa. Siendo las más destacadas, para las oportunidades, la tendencia sobre el cuidado del medio ambiente, la baja competencia frontal y la industria que se encuentra en constante crecimiento. En cuanto a las amenazas las más sobresalientes son la gran cantidad de productos sustitutos, las bajas barreras de entrada y la fuerte competencia consolidada.

Por otro lado, a través de la realización del CANVAS se estructura la idea de negocio la cual se desarrolla tomando en cuenta el análisis de la industria y dando especial énfasis en los segmentos de clientes que se desean abarcar para así lograr una mayor satisfacción de estos. La idea de negocio se observa como una inversión baja, donde el vehículo sería el desembolso más grande en primera instancia, lo cual hace llamativo el crear esta empresa. Es por esto que, para conseguir los recursos monetarios para la inversión y posterior puesta en marcha, se pretende postular a los fondos públicos de Corfo, siendo estos el Capital Semilla o SSAF-Social los cuales entregan una mayor cantidad de dinero y requieren proyectos con las características que posee Recora por lo que podría conseguir el financiamiento. Sin embargo, de igual forma se podría postular al Capital Semilla Emprende o Capital Abeja Emprende entregados por Sercotec con un monto muchísimo inferior pero que podría subsanar los costos de inversión que son más vitales. No obstante, esto es solo una idea ya que no por decidir a qué fondo postular significa que se obtendrán. En caso de no obtenerlo, se considerarán los fondos privados o algún tipo de crédito para la creación de la empresa.

Adicionalmente, es crucial para la organización crear una política donde se tomen en cuenta los trabajadores, la gobernanza, el medio ambiente y la comunidad, siendo este el pilar fundamental para la empresa, la cual comenzó de una idea por aportar al medio ambiente en la Región de Valparaíso creando una organización que pueda cumplir con una misión dual, usando la fuerza del mercado para satisfacer las necesidades del cliente además de crear un valor social protegiendo a sus cuatro áreas de interés y generando ganancias no tan solo monetarias sino también sociales. Esperando que la empresa Recora sea **una empresa para el mundo** y no tan solo del mundo.

Finalmente, como proyectos futuros se puede destacar la integración de servicios para Recora, pudiendo entregar las funciones de banquetería y producción de eventos, convirtiéndose en una empresa integra donde el cliente pueda satisfacer todos sus requerimientos para la realización de eventos en una sola organización. Además, se planea proporcionar los servicios de Recora para las provincias de la quinta región que no se incluyeron en este estudio, las cuales corresponden a las provincias de Los Andes, San Antonio y San Felipe de Aconcagua; además de incluir también a la Región Metropolitana.

10. REFERENCIAS

- Academia B. (2018). *Empresa B*. Recuperado de <http://academiab.org/quienes-somos-2/>.
- Ács, Z., Szerb, L., Autio, E., & Lloyd, A. (2017). *Global Entrepreneurship Index*. Washintong, USA.
- Algramo. (2018). Recuperado de <https://www.algramo.com/>
- Arellano, P. & Schuster, T. (2016). *Informe de resultados: El microemprendedor en Chile*. Chile.
- Asociación de Emprendedores de Chile. (2018). *Guía de financiamiento para emprendedores*. Chile.
- Asociación de Investigadores de Mercado. (2016). *Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Paraguay.
- CNN Chile. (2013). *"Triciclos": una empresa que genera rentabilidad con el reciclaje*. Recuperado de <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/01/04/triciclos-una-empresa-que-genera-rentabilidad-con-el-reciclaje>
- Compromiso Empresarial, La revista líder en innovación social. (2016). *Las empresas sociales, certificadas con el sello B Corp*. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/02/las-empresas-sociales-certificadas-con-el-sello-b-corp/>

- CORFO. (2018). *Fondos*. Recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/home>
- CORFO. (2018). *Semilla Corfo*. Recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-semilla?p=1456407859853>
- CORFO. (2018). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Desarrollo*. Recuperado de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/ssaf-subsidio_semilla_de_asignaci%C3%B3n_para_el_apoyo_de
- CORFO. (2018). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación*. Recuperado de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_ssaf_emprendimientos_de_innovacion
- CORFO. (2018). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos Innovación Social*. Recuperado de https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_emprendimi?resolvetemplatefordevic e=true
- Crece Negocio. (2015). *Qué es y cómo aplicar el benchmarking*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Ducci, M. (2013). *Empresas explican por qué la Responsabilidad Social genera un valor agregado al negocio*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/01/18/579852/empresas-explican-porque-la-responsabilidad-social-genera-un-valor-agregado-al-negocio.html>

Economía y Negocios Online (2014). *Chile tiene la mayor cantidad de empresas B per cápita del mundo.* Recuperado de

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=129968>

EMarketer. (2018). *¿Es Facebook para mayores? ¿Por qué los más jóvenes prefieren Instagram y Snapchat?* Recuperado de [http://www.elmostrador.cl/agenda-](http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/02/14/es-facebook-para-mayores-por-que-los-mas-jovenes-prefieren-instagram-y-snapchat/)

[pais/2018/02/14/es-facebook-para-mayores-por-que-los-mas-jovenes-prefieren-instagram-y-snapchat/](http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/02/14/es-facebook-para-mayores-por-que-los-mas-jovenes-prefieren-instagram-y-snapchat/)

Escudero, J. (2017). *¿Para qué sirve un modelo de negocio?* Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>

Escudero, S. (2015). *La certificación de Empresa B como herramienta idónea para empresas híbridas.* (Seminario de Integración y Aplicación de la Licenciatura en Administración). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina.

Espinoza, R. (2017). *BENCHMARKING: QUÉ ES, TIPOS, ETAPAS Y EJEMPLOS.* Recuperado de <http://robertoespinoza.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Foda-dafo.com. (2018). *Análisis FODA o DAFO.* Recuperado de <https://foda-dafo.com/>

Fuentes, C. (2017). *Sistema B: Cómo hacer empresas responsables con la sociedad y el medio ambiente.* Recuperado de <http://lanacion.cl/2017/05/03/sistema-b-como-hacer-empresas-responsables-con-la-sociedad-y-el-medioambiente/>.

Harmonía. (2017). *¿Cuál es la diferencia entre reciclar y reutilizar?* Recuperado de https://www.harmonia.la/entorno/cual_es_la_diferencia_entre_reciclar_y_reutilizar

- Hoorweg, D. & Bhada-Tata, P. (2012). *What a waste. A global review of solid waste management*. Washington.
- Ilustre Municipalidad de Valparaíso. (2018). *Valparaíso una síntesis de lo que somos*. Recuperado de http://www.municipalidaddevalparaiso.cl/valparaiso_sintesis.aspx
- Innovación.cl. (2013). *Empresas B, soluciones sociales con reglas de mercado*. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/reportaje/empresas-b-soluciones-sociales-con-reglas-de-mercado/>
- La Segunda Online. (2014). *Los microbasurales devoran Valparaíso*. Recuperado de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2014/09/960880/Los-microbasurales-devoran-Valparaiso>
- Mera, S. (2012). *La evolución constante de la industria de los eventos*. Recuperado de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20120331967943>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Peralta, J. (2016). *No hagas un FODA analiza con mayor profundidad*. Recuperado de <http://innovaciondisruptiva.blogspot.cl/2016/03/no-hagas-un-foda-analiza-con-mayor.html>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Sistema B. (2018). *7 pasos para ser empresa B*. Recuperado de <https://sistemab.org/7-pasos-para-ser-empresa-b/>.

- Sistema B. (2018). *Beneficios y oportunidades de ser una empresa B*. Recuperado de <https://sistemab.org/beneficios-y-oportunidades-de-empresas-b/>
- Sistema B. (2018). *Certificación – Chile*. Recuperado de <https://sistemab.org/chile/certificacion-chile/>.
- Sistema B. (2018). *Empresas B Chile*. Recuperado de <http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-chile/>
- SERCOTEC. (2018). *Capital Abeja Emprende*. Recuperado de http://4w.sercotec.cl/Productos/CapitalAbejaEmprende_Valpara%C3%ADso.aspx
- SERCOTEC. (2018). *Capital Semilla Emprende*. Recuperado de http://4w.sercotec.cl/Productos/CapitalSemillaValpara%C3%ADso_Valpara%C3%A
[Dso.aspx](http://4w.sercotec.cl/Productos/CapitalSemillaValpara%C3%ADso_Valpara%C3%A)
- SOFOFA. (2018). *Clasificación empresas*. Recuperado de <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>
- Soto, D. (2015). *Estudio del comportamiento del consumidor chileno frente a productos de empresas B: Análisis de percepción de precio e intención de compra*. (Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial). Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile.
- SUBDERE. (2009). *Programa de control de microbasurales en Valparaíso: hacia un cambio conductual de la población a través de la educación y la participación ciudadana*. Valparaíso.

- Tapia, C., & Zegers, P. (2014). *Análisis descriptivo de las empresas B en Chile*. (Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración). Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración. Santiago, Chile.
- Triciclos. (2015). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.triciclos.net/wp-content/uploads/2016/04/Sustainability-Report-2015.pdf>
- Triciclos. (2018). *Qué es Triciclos*. Recuperado de <http://www.triciclos.net/es/>
- Valenzuela, B. & Meza, J. (2016). *Valparaíso- Chile: El olvido de una ciudad cultural y turística*. Valparaíso.
- Vilches, E. (2014). *Los tres hitos pendientes que mantienen en riesgo a Valparaíso: quebradas, baja presión del agua y reforestación*. Recuperado de: <http://www2.latercera.com/noticia/los-tres-hitos-pendientes-que-mantienen-en-riesgo-a-valparaiso-quebradas-baja-presion-del-agua-y-reforestacion/>.
- Villaroel, T. (2015). *Subdesarrollo en Chile: el problema de la basura*. Recuperado de: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2015/10/05/subdesarrollo-en-chile-el-problema-de-la-basura/>.
- Waste Atlas. (2018). *Waste Generation Per Capita (kg/yr)*. Recuperado de: <http://www.atlas.d-waste.com/>.