



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE INCUBADORA DE NEGOCIOS EN MÉXICO Y
CHILE.**

Autor

EVERARDO MORENO REYES

**INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES, TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ Z.

Viña del Mar, Diciembre 2010

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto, en especial a mi familia que me ha apoyado en todos los aspectos para culminar mis estudios, así como a la Universidad Autónoma de Baja California por considerarme apto y capaz de realizar este doble grado.

También agradezco inmensamente a Fundación UABC por considerarme un alumno destacado y brindarme apoyo económico para poder sustentar mi estancia en el extranjero.

Agradezco a mi profesor guía Galo López Z., quien me guio, apoyo y brindo toda su disposición para que pudiera realizar un proyecto de calidad.

Y finalmente a la Universidad de Valparaíso por darme la oportunidad de presentar un doble grado y haber incrementado de gran manera mis conocimientos como administrador de negocios internacionales.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN	12
CAPITULO I	17
1. Aspectos metodológicos.	17
1.1. Problema de investigación.	17
1.2. Objetivo general del proyecto	18
1.3. Objetivos específicos del proyecto	19
1.4. Metodología	20
1.5. Justificación	21
1.6. Marco de referencia	22
CAPITULO II	23
2. Marco Teórico.	23
2.1. Descripción de los emprendedores.	23
2.1.1. ¿Quiénes son los emprendedores?	23
2.1.2. ¿Cuáles son las características principales de los emprendedores?	25
2.2. Descripción de las MIPYMES.	26
2.2.1. ¿Qué son las MIPYMES?	26
2.2.2. MIPYMES Mexicanas	27

2.2.2.1.	Peso e importancia en la economía.....	27
2.2.2.2.	Problemática a las que se enfrentan las MIPYMES Mexicanas.....	28
2.2.2.3.	Clasificación de las MIPYMES mexicanas.....	31
2.2.3.	MIPYMES en Chile	32
2.2.3.1.	Peso e Importancia en la economía.....	32
2.2.3.2.	Problemática a las que se enfrentan las MIPYMES chilenas	33
2.2.3.3.	Clasificación de Empresas en Chile.....	35
2.2.4.	MIPYMES en el sector exportador	37
2.3.	Análisis comparativo general de las MIPYMES, Chile-México.	40
2.3.1.	Clasificación de MIPYMES	42
2.3.2.	Composición empresarial	44
2.3.3.	Generación de empleo.....	45
2.3.4.	Participación en el PIB.	46
2.3.5.	Principales problemas que enfrentan.....	47
2.4.	Diagnostico general.....	48
2.4.1.	Factores determinantes de las quiebras en las MIPYMES.	48
2.5.	Tratado de Libre Comercio (TLC) Chile-México.....	48
2.5.1.	Descripción del acuerdo.....	48
2.5.2.	Posibilidades para las MIPYMES a partir del TLC Chile-México.....	55

CAPITULO III.....	57
3. Estudio de Mercado	57
3.1. Análisis del entorno.....	57
3.1.1. Entorno económico	57
3.1.2. Entorno político.....	59
3.1.3. Entorno social.....	59
3.1.4. Entorno cultural.....	60
3.2. Análisis de la oferta y la demanda actual México-Chile.....	62
CAPÍTULO IV.....	65
4. Análisis Estratégico.....	65
4.1. Análisis FODA.....	65
4.1.1. Fortalezas.....	65
4.1.2. Debilidades.....	65
4.1.3. Oportunidades.....	66
4.1.4. Amenazas	67
4.2. Matriz FODA	68
4.3. Estrategias	69
4.3.1. Estrategias FO: ¿Cómo potencio mis fuerzas para aprovechar mejor mis oportunidades?	69

4.3.2.	Estrategia DO: ¿Cómo supero mis debilidades para aprovechar mis oportunidades?.....	69
4.3.3.	Estrategia FA: ¿Cómo hacer frente a mis amenazas usando mis fuerzas? ..	70
4.3.4.	Estrategia DA: ¿Cómo supero mis debilidades para evitar o enfrentar las amenazas?	70
	CAPITULO V	71
	PLAN DE NEGOCIOS.	71
5.	Descripción general del negocio.....	71
5.1.	Misión.....	71
5.2.	Visión.....	71
5.3.	Objetivos	72
5.3.1.	Objetivos: de corto plazo (un año).....	72
5.3.2.	Objetivos de mediano plazo (dos años)	72
5.3.3.	Objetivos de largo plazo (tres años en adelante).....	73
5.4.	Factores críticos de éxito.	73
5.5.	Aportación social o ecológica.	74
6.	Descripción del producto o servicios.	75
6.1.	Principales características técnicas	76
6.2.	Proceso de Servicio	76
6.3.	Fijación y políticas de precio.....	79

6.4.	Posibilidades de diversificación	80
7.	Análisis de mercado	81
7.1.	Caracterización del mercado	81
7.1.1.	Tamaño y ubicación geográfica	81
7.1.2.	Segmentación de mercado	81
7.1.3.	Investigación de mercado	82
7.2.	Análisis de la competencia.....	83
7.2.1.	Descripción general.....	83
7.2.2.	Evaluación de la competencia	84
7.2.3.	Ventaja competitiva	85
7.3.	Estrategia de la organización	86
7.3.1.	Análisis FODA.....	86
7.3.2.	Estrategia de entrada.....	87
7.4.	Estimación de la demanda.....	87
8.	Organización para el servicio.....	88
8.1.	Ubicación y políticas de proveedores	88
8.2.	Manejo de Inventarios	89
8.3.	Mobiliaria y equipo.....	89
8.4.	Descripción de la planta física.....	91

9. Recursos Humanos	92
9.1.1. Diseño organizacional	94
9.1.2. Descripción de puestos.....	95
10. Mercadotecnia	98
10.1. Producto	98
10.2. Precio	99
10.3. Plaza	99
10.4. Promoción	99
11. Estudio Legal	101
11.1. Proceso de constitución de la organización	101
11.2. Registro del nombre de la organización (denominación o razón social) ante la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE).	102
11.3. Inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de México.	103
11.4. Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de México.	103
12. Estudio Financiero	104
12.1. México	104
12.1.1. Inversión Inicial	104
12.1.2. Ingresos del proyecto	105

12.1.3.	Costos del Proyecto	105
12.1.4.	Flujos del Proyecto.....	106
12.2.	Financiamiento	108
12.2.1.	Financiamiento Público	109
12.2.2.	Financiamiento Privado	110
12.3.	Chile	110
12.3.1.	Inversión Inicial.....	110
12.3.2.	Ingresos del proyecto	111
12.3.3.	Costos del Proyecto	112
12.3.4.	Flujos del Proyecto.....	112
12.4.	Financiamiento	114
12.4.1.	Financiamiento público	115
12.4.2.	Financiamiento Privado.	116
13.	Conclusión	117

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se presenta, se refiere a la presentación de un proyecto que busca la incubación de nuevas organizaciones, a través de ideas formuladas por emprendedores. Este proyecto tiene la finalidad de solidificar los conocimientos gerenciales de estas personas para que contribuyan a la implementación de una organización bien estructura con fundamentos administrativos.

El propósito de la formulación de un proyecto con estas características, nace del número tan alarmante de mortalidad de nuevas empresas consecuencia de la falta de conocimiento gerencial por parte de sus propietarios, además de la importancia para la economía de la nación que tiene el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

La razón del por qué implementar este proyecto en dos países, México y Chile, es que gracias a la implementación del tratado de libre comercio, mismo que ha ayudado a estrechar de gran manera las relaciones comerciales y facilitar el comercio bilateral, además de los conocimientos adquiridos por el creador de este proyecto tanto culturales, como profesionales, se consideran mercados atractivos para poner en marcha el proyecto.

Para adentrarnos al tema y adquirir conocimiento previo, se ha realizado un marco teórico que abarca la descripción de los emprendedores (mercado objetivos de este proyecto), además de un análisis detallado de la situación actual de las MIPYMES tanto en México como de Chile para conocer cuáles son las principales características,

reconocer los puntos débiles, y fortalecer nuestra metodología al prestar el servicio de capacitación.

También el objetivo de estudiar el tratado de libre comercio es visualizar las oportunidades de este para que puedan ser aprovechadas por el proyecto en sí, e incluso por los que resulten beneficiados con el proyecto, para que así se pretenda a largo plazo estrechar lazos entre organizaciones que hayan sido beneficiadas.

Posteriormente nos adentramos en un estudio de mercado, tanto de México como de Chile, con la finalidad de conocer la viabilidad del mercado a través de la recolección, análisis y depuración de información, además de la realización de un análisis FODA.

Esta investigación concluirá con la realización de un plan de negocios que tiene la finalidad de apegarse lo más posible a la realidad y de llevar a la práctica los conocimientos gerenciales adquiridos a través de la implementación de una organización con una planeación estratégica sustentable.

RESUMEN

En la actualidad, el entorno de los negocios ha sido controlado cada vez más por el entorno internacional, caracterizado principalmente por el fenómeno de la globalización. Este mismo acontecimiento ha traído a las economías una gran dependencia de relaciones económicas. Es así como se ha creado una gran desventaja para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de todas las economías, incluso las de países desarrollados. Esto gracias a un sistema económico que se ha constituido en torno a las empresas de mayor tamaño y con mayor capacidad financiera, así como también al gran desarrollo de la tecnología y de los sistemas de información de empresas internacionales, dejando una gran desventaja competitiva para los nuevos emprendedores.

Tradicionalmente se creía que las MIPYMES contribuían únicamente a generar empleos, distribución equitativa de los ingresos, así como la expansión de actividades que generaban ingresos en aquellas áreas que se encontraban alejadas de las grandes ciudades. Sin embargo, en los últimos años y más aún en los países desarrollados se ha descubierto que este sector ofrece contribuciones significativas al Producto Interno Bruto (PIB) y a las exportaciones de productos manufacturados, que contribuyen al desarrollo nacional, tanto económico como social, entre otros.

Hoy en día, la globalización ha traído al mundo nuevos riesgos y oportunidades. Riesgos, en el aspecto de que se ha creado un mercado más incierto, volátil, cambiante y exigente. Esto debido a la internacionalización, el crecimiento de la oferta, la mayor

competitividad y las nuevas tecnologías; todo lo cual ha hecho que el consumidor sea cada vez más difícil de conquistar.

Sin embargo, esta nueva realidad mundial ha creado también grandes oportunidades de negocio, principalmente aquellas derivadas de la posibilidad de extenderse a un mercado internacional y aprovechar las nuevas tecnologías, así como aquellas que provienen de los acuerdo de integración comercial con otros países.

En otros términos, se ha desarrollado un nuevo escenario mundial para todo emprendimiento capaz de acceder a nuevos mercados con precios competitivos a escala mundial, para así, maximizar utilidades por la vía del acceso a mayores volúmenes de ventas.

MIPYMES en México

En el caso de México, las MIPYMES son un elemento fundamental para el desarrollo de la economía del país, tanto por la importancia que tienen en la generación de empleos, con un 72% de la fuerza laboral, así como en la generación del PIB de alrededor del 52%¹. Es así como contribuyen al desarrollo integral, tanto económico como social del país, por lo que se han creado instituciones con el propósito de ayudar a los nuevos emprendedores y a las empresas ya existentes.

¹ Sánchez Barajas Genaro, "Las PYMES Mexicanas" México, 2009.

http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion, (recuperado 11-09-10), 13:00 hrs.

Sin embargo, para los emprendedores mexicanos no es fácil llevar a la práctica un plan de negocios (aunque esté bien elaborado), ya que como se mencionó anteriormente el mercado en los últimos años se ha convertido en un mercado altamente competitivo.

El éxito o fracaso de las MIPYMES, tanto de México como de Chile, gira en torno a las decisiones tomadas por la gerencia, a la formalidad del proceso y a los compromisos asumidos. En otros términos, a procesos formales y profesionalizados que tengan conciencia de que lo que se está controlando es una organización y que no sólo se están haciendo negocios puntuales sin una orientación coherente que les de sustentación y continuidad en el tiempo.

Es por esto que se deben de tomar en cuenta las capacitaciones y la buena formación de un plan de negocios que convierta los negocios en una gran organización con personal formado en gestión, con visión empresarial y de competencia continua.

MIPYMES de Chile

En el caso de Chile, con respecto a las MIPYMES, si bien han existido avances en materias de acceso al financiamiento, nuevas tecnologías y mayor tendencia a la innovación, también es cierto que (como el caso mexicano) éstas tienen problemas con la formalidad, el profesionalismo de sus gestores y la falta de cultura empresarial, más allá del manejo puntual e inorgánico de hacer negocios.

En Chile, las MIPYMES representan el 99,3% de las empresas en el sector formal, así también generan empleo privado en un 76,3% y representan el 21% de las ventas totales

del país². Una cifra alarmante es que micro y pequeñas empresas incrementaron sus ventas sólo un 12%, mientras que las grandes empresas un 55%. Esto nos demuestra la necesidad de, al menos, equiparar el crecimiento de las grandes empresas, implementando mayor valor a sus productos o servicios para poder tener mayor capacidad de competencia que acorte la creciente brecha que las complica en su capacidad de comercialización.

Tratado de Libre Comercio México-Chile.

Este Acuerdo constituyó un nuevo modelo de integración entre Chile y los países latinoamericanos y fue pionero en la región en contemplar una liberalización total, programada y automática para más del 95% de los productos del universo arancelario, e incorporar por primera vez en un acuerdo regional y un sistema de solución de controversias.

El TLC entre Chile y México fue firmado en Santiago el 17 de abril de 1998 y comenzó a regir el 1º de agosto del mismo año. Fue el segundo Tratado de Libre Comercio que firmó Chile, después del suscrito con Canadá.

Luego de la firma del TLC, se continuó trabajando y profundizando en otras materias el Acuerdo. Para complementar el TLC a otras áreas, a principios del 2006 se suscribió el Acuerdo de Asociación Estratégica (AAE) entre Chile y México, el cual entró en vigor

² OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Territorial Reviews: Chile 2009 (spanish version), 2009, página 126.

en diciembre del mismo año. Cabe destacar que en la actualidad se comenzará a negociar un capítulo de Servicios Financieros en el marco del TLC.

A diez años de la entrada en vigencia del TLC, el comercio bilateral entre ambos países se ha cuadruplicado, convirtiendo a México en el tercer socio comercial de Chile en Latinoamérica, después de Brasil y Argentina en 2009³.

El propósito de la mención de este tratado, es que con la implementación de este proyecto se pretende aprovechar al máximo los beneficios que ofrece este TLC, lo que se realizara fomentando entre los empresarios involucrados en este proyecto un intercambio comercial, que beneficie de manera considerable el valor agregado que tengan esas organizaciones dentro del mercado local.

Es entonces como este proyecto servirá de plataforma comercial entre empresarios, tanto de México como de Chile, para así ayudar a establecer relaciones comerciales y desarrollar a estos empresarios en la posibilidad de entrar a nuevos mercados y aprovechar al máximo los beneficios existentes.

³ No especificado, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, “acuerdos comerciales/ TLC Chile-México”, <http://rc.direcon.cl/acuerdo/739>, (recuperado 11-09-10), 14:00 hrs.

CAPITULO I

1. Aspectos metodológicos.

1.1. Problema de investigación.

Según estadísticas que se han realizado a través de distintas instituciones y organismos a nivel internacional, la mayoría de los nuevos emprendedores se encuentran con grandes derrotas al momento de llevar a la organización a desarrollarse en el mercado y tener éxito a través de los años.

Según estudios realizados, el 80% de las MIPYMES fracasa antes de cinco años de existencia y el 90% no alcanza llegar a los diez años⁴, esto naturalmente varía de acuerdo al país al que pertenecen pero en general la mayoría de los países, incluso los países más desarrollados, tienen cifras rojas.

Estos indicadores nos demuestran la gran preocupación que deben tener las distintas economías, ya que el desarrollo de nuevas empresas atiende a la demanda de empleo que un país requiere, al desarrollo de nuevas empresas, así como también al desarrollo de una economía sólida y cada vez menos independiente de mercados adyacentes.

Existen grandes problemas en los que estas organizaciones se han enfrentado en los últimos años, tanto externos como internos, dentro de los que se encuentran la falta de

⁴ Dr. Claudio I. Soriano, el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?, <http://pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>, (recuperado 11-09-10), 14:00 hrs.

acceso al financiamiento, falta de recursos para invertir en tecnología, tramitación burocrática que retrasa el periodo de iniciación, entre otros.

1.2. Objetivo general del proyecto

El objetivo general de este proyecto es crear un organismo que apoye a los nuevos emprendedores a formar organizaciones sólidas en forma de MIPYMES, y que aprendan por medio de capacitaciones y talleres a gestionarlas de forma eficaz, para que logren así éxito en el mercado madurando y manteniendo a la organización a través del tiempo.

Esta incubadora de negocios tiene la finalidad de aportar a los emprendedores una cultura de empresas con visión internacional, con el propósito de fomentar el desarrollo de los negocios internacionales, y así construir una capacidad competitiva para las MIPYMES, tanto de Chile como de México.

Con la implementación de este proyecto se logrará desarrollar a las pequeñas y medianas empresas como organizaciones sólidas, que cuenten con las herramientas necesarias para así cumplir con el propósito de contribuir de manera considerable al desarrollo del país, aportando principalmente con los siguientes aspectos:

- Contribución a la generación de empleo.
- Contribución al producto interno bruto.
- Crecimiento de la productividad.
- Dinamismo económico.
- Contribución al comercio internacional.

- Fuente de iniciativa empresarial.

Consiguiendo que estas organizaciones tengan en claro estas contribuciones, y de esa forma las puedan convertir en objetivos personales actuando de manera eficaz y eficiente, se logrará el desarrollo pleno de la nación en todos los aspectos.

1.3. Objetivos específicos del proyecto

Como lo mencionamos con anterioridad, uno de los principales objetivos de la implementación de este proyecto es ayudar a crear empresas sólidas con una planeación estratégica de calidad, que ayude a posicionarse en el mercado y así reducir el riesgo de fracasar a los pocos años de haber iniciado operaciones.

Esto se conseguirá dando capacitación a los emprendedores, mismos que aprenderán a gestionar la organización de manera que logren llevarla y mantenerla con éxito.

Los beneficios que el proyecto ofrecerá son:

- Asesoría en la elaboración del plan de negocios,
- Conocer la viabilidad económica y comercial de la nueva empresa,
- Brindara distintas capacitaciones en el área de mercadotecnia, recursos humanos, producción, finanzas, fiscal, entre otros,
- Contacto y asesoría con la selección de financiamientos,
- Vinculación con socios accionistas,
- Plataforma de negocios internacionales.

Además de esto, se logrará establecer contacto con las nuevas empresas beneficiadas con este proyecto, con el propósito de entablar una conexión donde estos empresarios pueden intercambiar información y así establecer una plataforma de negocios donde exista la posibilidad de hacer intercambios comerciales entre estos dos países participantes.

1.4. Metodología

La metodología utilizada para desarrollar el presente informe corresponde al proceso de elaboración de un plan de negocios del proyecto, el cual consta de los siguientes pasos:

En primer lugar, se realizará un diagnóstico general del segmento al que apunta el proyecto, el cual está constituido por emprendedores mexicanos y chilenos, de modo de comprender su situación actual, su importancia en la economía y las problemáticas que deben afrontar. Además, se realizará un análisis comparativo de la situación de las MIPYMES en México y Chile y se abordarán las oportunidades que otorga el TLC Chile-México para este sector empresarial.

En segundo lugar, se realizará un estudio de mercado, tanto en México como en Chile, que consistirá en una recolección y análisis de información relevante del mercado, que servirá como fundamento para el proyecto.

En tercer lugar, se realizará un análisis FODA, el cual es una herramienta de análisis estratégico que permite determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

que deberá afrontar el proyecto empresarial, esto con el objeto de formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, se elaborará el Plan de Negocios del proyecto siguiendo una estructura estándar, abordando cada uno de sus aspectos organizacionales.

La información será recopilada a partir de fuentes secundarias: libros, revistas, artículos e Internet.

1.5. Justificación

Las principales razones del porqué la realización de este proyecto, se centra entre otras cosas, en que el incremento de nuevas empresas obligará a un crecimiento del trabajo, así como más emprendedores para el país. Estos son sólo algunos de los beneficios que ofrece la implementación de una modalidad de creación de nuevas empresas.

Los nuevos emprendedores, tanto mexicanos como chilenos, tienen una gran problemática al iniciar nuevas operaciones en el mercado, esto debido a que no tienen una cultura de gestión bien estructurada para asegurar el éxito de la empresa.

El presente proyecto promete asegurar el éxito de los emprendedores con nuevos proyectos, ayudados con la planificación, gestión y dirección de la organización, educando al emprendedor a mejorar el control de su organización y establecer una cultura empresarial donde la organización funciona como un organismo que con ayuda del proceso administrativo se lograra encaminar al éxito y mantenerla en él.

Otra principal razón de los beneficios que conlleva el implementar una planeación organizacional y cultivar educación empresarial es que los nuevos emprendedores, tienen problemas al momento de diferenciar entre hacer negocios y gestionar a una organización, razón que ha hecho que se presenten números rojos en la mortalidad de estas nuevas organizaciones.

1.6. Marco de referencia

Tras la reciente crisis económica que sufrió Estados Unidos, México, así como también Chile, gracias a las estrechas relaciones comerciales que mantienen con esta gran potencia económica, sufrieron las consecuencias de este suceso, mismo que ha servido una vez como ejemplo del porqué se deben diversificar los mercados y así disminuir el riesgo de ser afectados por una crisis de tal envergadura como esta.

Por lo tanto, una estrategia para prevenir este tipo de acontecimientos es hacer una reinversión y construir una economía más sólida, creando motores económicos locales que ayuden principalmente a disminuir la dependencia económica con otros países.

La participación de las MIPYMES en la economía de los países, es un factor clave de gran importancia, ya que como se mencionó anteriormente, en cualquier momento se puede presentar alguna situación donde el país se encuentre en un escenario de incertidumbre o riesgo de ser afectados por una crisis económica ajena incremente. Es entonces, donde este sector ayudará a establecer ese grado de independencia que otorgará estabilidad a su país.

CAPITULO II

2. Marco Teórico.

2.1. Descripción de los emprendedores.

2.1.1. ¿Quiénes son los emprendedores?

El fenómeno del emprendimiento ha sido objeto de diversos estudios e investigaciones, sin embargo, no hay un consenso sobre una definición exacta del concepto emprendedor. La palabra emprendedor proviene del latín *inter prêndere*, que significa “el que entra y hace la tarea”. Según el Diccionario de la Real Academia Española un emprendedor es el “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas”⁵.

En inglés se utiliza el vocablo francés *entrepreneur*, acuñado por primera vez en el contexto empresarial por el economista francés Richard Cantillón, en el siglo XVIII. Cantillón utilizaba el concepto *entrepreneur* para referirse a quien lleva a cabo la producción e intercambio de bienes con cierto riesgo, frente a la posibilidad de la bancarrota cuando la demanda de sus productos decae⁶.

Posteriormente, el economista Jean Baptiste Say, describió al *entrepreneur* de manera más amplia, diferenciando la función del emprendedor de la del capitalista. Además

⁵ *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición, 2001, <http://rae.es/>, (recuperado 05-10-10), 13:00 hrs.

⁶ C.P. Yadav, *Encyclopaedia of Entrepreneurship Development*, Anmol Publications PVT. LTD., 2000, página 436 disponible en http://books.google.cl/books?id=FSK4br_Gse0C&printsec=frontcover&dq=Encyclopaedia+of+Entrepreneurship+Development&hl=es&ei=gIP-TM2VA8H48AamiJ2sBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, (recuperado 05-10-10), 14:00 hrs.

destacó que la función del emprendedor es organizar y combinar los factores de producción con el objetivo de producir bienes o servicios que provean valor o utilidad, asumiendo los riesgos asociados a la empresa⁷.

Esta conceptualización perduró hasta inicios del siglo XX, cuando el economista Joseph Schumpeter sugirió que el crecimiento económico resulta de las innovaciones o “nuevas combinaciones”, las cuales son implementadas de forma práctica por los emprendedores, rompiendo el equilibrio en los mercados con sus actividades⁸. Para Schumpeter la razón de ser del emprendedor es la innovación.

Si bien existen muchas definiciones acerca del concepto de emprendedor, en términos generales, los emprendedores pueden definirse como aquellas personas creativas e innovadoras, capaces de concebir una idea, imaginarla funcionalmente y con la habilidad para darle forma comercial⁹.

Los emprendedores suelen iniciar negocios de pequeño tamaño, a estas se les define generalmente como MIPYMES.

⁷ Landstrom, Hans, *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, Springer, 2009, página 28 disponible en http://books.google.cl/books?id=mmRYWyzDD7YC&printsec=frontcover&dq=Pioneers+in+Entrepreneurship+and+Small+Business+Research&hl=es&ei=7IP-TJSIL4ep8Aah7ayxBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, (recuperado 05-10-10), 15:00hrs.

⁸ Landstrom, Hans, *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, páginas 33-34.

⁹ Apuntes Cátedra Gerencia Internacional, Profesor Galo López., Universidad de Valparaíso.

2.1.2. ¿Cuáles son las características principales de los emprendedores?

Las principales características de los emprendedores son:

- **Iniciativa.** Los emprendedores tienen una predisposición para emprender acciones o crear oportunidades de negocios donde otros no las ven.
- **Innovación.** Por lo general, los emprendedores son capaces de crear nuevos productos y servicios o darle un uso diferente a algo ya existente e introducirlos en el mercado.
- **Flexibilidad.** Los emprendedores deben ser capaces de adaptarse con rapidez a los cambios que se producen en el entorno.
- **Perseverancia.** Los emprendedores son perseverantes para conseguir sus logros a pesar de los obstáculos y dificultades que haya que afrontar.
- **Capacidad para asumir y afrontar riesgos.** Todo empresario debe asumir riesgos inherentes a la actividad empresarial, debido a que se desarrollan en un entorno incierto donde influyen una multiplicidad de factores internos y externos a la organización, que no se pueden controlar.
- **Orientación al logro.** El principal objetivo del emprendedor es llevar a cabo sus proyectos y lograr las metas planteadas.

2.2. Descripción de las MIPYMES.

2.2.1. ¿Qué son las MIPYMES?

MIPYMES es el acrónimo designado o con el que se identifican a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México y Chile¹⁰; estas organizaciones son las consideradas por el Estado como constituidas legalmente y que tienen principalmente la finalidad de realizar actividades productivas.

A estas organizaciones, en México y Chile, se les caracteriza especialmente por tener limitantes tanto ocupacionales como financieras, además de que los individuos que se encargan de crearlas, y regularmente dirigirlas, tienen un espíritu emprendedor, así como la capacidad para identificar oportunidades y tener confianza en sí mismos.

Generalmente, estas organizaciones económicas combinan aquellos factores productivos tales como insumos, capital humano y capital económico necesarios para poder crear bienes y servicios, mismos que la sociedad necesita para satisfacer sus deseos y necesidades, esto con el principal objetivo de ganar utilidades.

Las MIPYMES tienen características esenciales y similares entre estos dos países:

- Las MIPYMES tienen una finalidad económica misma que busca la creación de bienes y servicios para satisfacer a la sociedad.

¹⁰ No especificado, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, INEGI, <http://cuentame.inegi.gob.mx/glosario/m.aspx?tema=G>, (recuperado 18-10-10), 16:00 hrs.

- Tienen una finalidad mercantil, ya que estas organizaciones buscan producir para el mercado al que van dirigidos.
- Su principal objetivo es la maximización de las utilidades.
- Éstas asumen cierto riesgo que se encuentra sujeto por el comportamiento y estado de la organización.
- Estas organizaciones también tienen una responsabilidad social empresarial que se encuentra motivada por las utilidades de la empresa.

2.2.2. MIPYMES Mexicanas

Las MIPYMES mexicanas juegan un papel muy importante en la economía nacional del país, ya que aportan un gran porcentaje al PIB, y por consiguiente, contribuyen a que la nación encuentre un desarrollo integral capaz de guiar al país a su realización.

Gracias a estas importantes contribuciones las MIPYMES tienen un peso importante sobre el país que será expuesto a continuación.

2.2.2.1. Peso e importancia en la economía.

Puesto que en la República Mexicana las MIPYMES son la base del PIB y los empleos formales, estas organizaciones en la economía generan un 52% del total del producto interno bruto así como también contribuyen en un 72% de los empleos formales.

En el año 2003, en México existían más de tres millones de empresas legalmente constituidas, de las cuales más del 99% eran MIPYMES, actualmente solo el 96% son las que corresponden a éstas.

Otro aspecto relevante, es lo que estas unidades empresariales representan para las familias mexicanas, pues una de cada seis obtiene sus ingresos de una MIPYME¹¹.

2.2.2.2. Problemática a las que se enfrentan las MIPYMES Mexicanas.

Según datos obtenidos, de las MIPYMES mexicanas al cumplir 10 años, sólo el 10% de las empresas maduran, es decir, tienen éxito y crecen. También el 17% de las nuevas empresas mexicanas deben cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Estos datos demuestran que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividades y no menos del 90% antes de cinco años de vida¹².

Las razones del alto índice de fracaso se le puede atribuir a dos principales fuerzas: las externas e internas. Las primeras actúan en el entorno económico, político y social. Se refiere principalmente entre otras cosas a un escaso apoyo gubernamental que será expuestos a continuación. También se encuentran las fuerzas internas, que se orientan más a que el fracaso de la organización se le atribuye a la capacidad de gestión por parte de sus responsables.

¹¹ Sánchez Barajas Genaro, "Las PYMES Mexicanas" México, 2009.
http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion.

¹² Dr. Claudio I. Soriano, el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?, <http://pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>.

En el 97% de los casos, el fracaso de estas organizaciones se debe en su mayoría a una mala gestión por parte de sus responsables. El éxito de una MIPYME está fuertemente condicionado por los conocimientos de sus propietarios.

Para una descripción más práctica y clara, se presentan a continuación las principales problemáticas con las que se enfrentan las MIPYMES en dos secciones, externas e internas:

Problemática externa:

- **Financiamiento.**

Puesto que el país presume de tener implementados programas y herramientas que tienen como principal propósito la creación consolidación y desarrollo de estas empresas, el problema del financiamiento no sólo hace referencia a encontrar las fuentes existentes, éstas más bien están orientadas a tiempo, pues la mayoría de los trámites son muy tardados, tanto en pasar por filtros, como en las aprobaciones de los créditos o apoyos. Además, en la mayoría de los créditos se cobran tasas altas, las cuales no permiten un desarrollo o empleo adecuado por parte de las empresas.

- **Tecnología.**

Gracias a la problemática citada por el financiamiento, es difícil para las organizaciones poder acceder a nuevas tecnologías y más para las organizaciones del área industrial.

- **La excesiva burocracia para acceder a permisos.**

Tanto municipales como de uso de suelo, salubridad y protección civil, por mencionar algunos.

- **Falta de incentivos fiscales.**
- **La falta de compartición de riesgos con inversionistas.**

Ya que en este país existe un problema de confianza que tiene un motivo más bien cultural.

- **Piratería.**

Tanto de patentes y marcas, como del producto en sí, además de la falta de cultura por la propiedad intelectual.

- **El entorno económico.**

Pues como se ha visto en los últimos tiempos, éste ha presentado y demostrado una gran volatilidad, ya que representa cambios constantes que afectan a estas de manera directa, como las recesiones económicas, devaluaciones de la moneda, inflación, etc.

Problemática Interna:

- Gastos excesivos, en muchos de los casos personales.
- Una mala aplicación de la delegación de cargos.
- Carencia de Planeación Estratégica.
- Problemas de eficiencia en controles e inventarios.
- Problemática en el área de ventas.
- Manejo de recursos humanos deficiente.
- Muchas de las empresas no buscan asesoría.
- Poca liquidez.
- capital de trabajo limitado

2.2.2.3. Clasificación de las MIPYMES mexicanas.

Estas unidades empresariales, según la Secretaría de Economía de México, se clasifican de acuerdo al número de trabajadores con los que cuenta y al monto de ventas anuales que genera, distinto al modelo anterior, pues se consideraban sólo por el número de empleados, sin distinción del giro en el que se desempeñaban.

Por esto a partir de su publicación el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación se implementó la clasificación que a continuación se presenta¹³.

Tamaño	Sector	Número de Trabajadores	Monto de Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	De \$100.01 hasta \$250	250

* Tope máximo combinado= (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%.

¹³ Fuente Secretaría de Economía, SE, "Nueva clasificación de las MIPYMES en México",

<http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasificacion-de-mipymes-en-mexico/> (recuperado 01-11-10) 16:00 hrs.

2.2.3. MIPYMES en Chile

En Chile, la importancia del sector de MIPYMES se ve reflejada en su composición empresarial, representando aproximadamente un 99.3% del total de las empresas formales del país. Además, cumplen un papel fundamental en la generación de empleo y autoempleo, alcanzando un 76.3% del total de empleos en Chile¹⁴.

2.2.3.1. Peso e Importancia en la economía.

Este sector tiene una participación de sólo un 18% del Producto Interno Bruto (PIB), generando el 20.8% de las ventas nacionales y un 3.9% del total de exportaciones. Las MIPYMES chilenas se orientan principalmente al mercado interno, pero muchas de ellas son exportadoras indirectas, ya que proveen insumos, productos y servicios a empresas insertas en el mercado exportador.

Tabla 1: Datos sobre las MIPYMES chilenas¹⁵

Tipo de empresa	% de empresas	Peso económico % de ventas	Participación en las exportaciones totales (%)	Tamaño de empresa (en N° de trabajadores)	% de trabajadores
Micro	85,3	3,2	1,3	1-10	47,4
Pequeña	12,3	9,2		11-50	16,5
Mediana	1,7	8,4	2,6	51-199	12,4
Grande	0,8	79,2	96,1	Más de 200	23,7
Total	100	100	100	-	100

¹⁴ OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Territorial Reviews: Chile 2009 (spanish version), 2009, página 126.

¹⁵ OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Territorial Reviews: Chile 2009 (spanish version), 2009, página 127.

2.2.3.2. Problemática a las que se enfrentan las MIPYMES chilenas

Los principales problemas que deben enfrentar las MIPYMES en Chile son:

Problemas externos:

- **Bajo nivel de productividad y ventas.**

Pese a la preponderancia del sector de las MIPYMES en la composición empresarial (99%) y generación de empleos (76%), éstas generan solamente el 20.8% del total de las ventas registradas en el país, mientras que las grandes empresas el 79.2%.

- **Escasa apertura a mercados externos.**

En Chile, las MIPYMES se orientan principalmente al mercado doméstico, aportando sólo con un 3.9% del total de las exportaciones nacionales, mientras que las grandes empresas un 96.1%. Algunos factores que inciden en esta materia, es la carencia de red de contactos en el extranjero, limitación de capital de trabajo y las exigencias para entrar a competir en mercados internacionales.

- **Trabas burocráticas.**

En Chile, los procesos para poder abrir y cerrar negocios implican un gran número de procedimientos, extensos tiempos y altos costos. Según estudios del Banco Mundial, en

Chile la apertura de un negocio consta de 9 procedimientos y tarda 27 días, lo que limita la creación formal, apertura e iniciación de empresas¹⁶.

- **Acceso limitado a financiamiento.**

A pesar de los grandes avances en materia de bancarización en Chile, las MIPYMES tienen limitaciones para acceder a financiamiento externo. Esto se debe principalmente a la falta de información en la evaluación del riesgo de este tipo de empresas, altos costos operacionales para los créditos de montos más bajos y falta de garantías.

Problemas internos:

- **Altos índices de informalidad.**

Una gran proporción de las MIPYMES chilenas son unidades productivas informales, que no están registradas formalmente en el Servicio de Impuestos Internos (SII), no pagan tributos y sus trabajadores no tienen contrato legal ni cobertura previsional.

De hecho, se estima que el 58% de los empresarios en las micro y pequeñas empresas no tienen cobertura previsional¹⁷, lo que da cuenta de una precaria calidad del empleo en este sector. Además, este factor perjudica enormemente el acceso al crédito.

¹⁶ Flores, Tomás, Subsecretario de Economía y Empresas de Menor Tamaño, Presentación “Acciones del Gobierno, Reduciendo Burocracia”, 2010.

¹⁷ Diario Pyme, Los problemas que enfrenta la mipyme chilena, 2010, <http://www.diariopyme.com/2010/04/situacion-de-la-micro-y-pequena-empresa-en-chile/>, (recuperado 25-10-10), 16:00 hrs.

- **Bajo nivel educacional.**

Las MIPYMES se caracterizan por tener bajo nivel educacional en sus empresarios y trabajadores, lo que se relaciona directamente con la productividad de la empresa. En el 69% de las microempresas, el 48% de las pequeñas empresas y el 25% de las medianas empresas en Chile, los gerentes generales no tienen estudios superiores¹⁸.

- **Bajo nivel de innovación.**

Otro gran problema para las MIPYMES en Chile es su débil manejo de innovaciones tecnológicas (productos y procesos) y no tecnológicas (marketing y gestión organizativa), factor que limita su nivel de productividad. En el año 2007, sólo el 18% de las microempresas, el 31% de las pequeñas empresas y el 46% de las medianas empresas introdujeron innovaciones¹⁹.

2.2.3.3. Clasificación de Empresas en Chile

En Chile, las empresas se clasifican mediante dos criterios: según el número de trabajadores definido por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), y según las ventas anuales en Unidades de Fomento (UF) definido por el Ministerio de Economía.

¹⁸ Clark, Ximena, Ministerio de Economía, Presentación Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), Chile, 2007, Diapositiva 25.

¹⁹ Clark, Ximena, Ministerio de Economía, Presentación Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), Chile, 2007, Diapositiva 40.

- **Clasificación según Número de Trabajadores**

Empresa	Número de Trabajadores
Grande	Más de 200 trabajadores
Pyme	5 a 199 trabajadores
Micro	Hasta 4 trabajadores

Fuente: SOFOFA

- **Clasificación según Ventas Anuales en Unidades de Fomento (UF)**

Empresa	Ventas anuales en Unidades de Fomento (UF)
Grande	Más de 100,001 UF
Mediana	25,001 a 100,000 UF
Pequeña	2,401 a 25,000 UF
Micro	Menos de 2,400 UF

Fuente: Ministerio de Economía, Gobierno de Chile.

El tipo de cambio entre la UF y el peso chileno se ajusta de acuerdo a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que determina el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). El valor de la UF equivale a \$21,396.87 pesos chilenos, al 1 de noviembre de 2010.

2.2.4. MIPYMES en el sector exportador

El contexto económico actual caracterizado por una creciente integración del comercio mundial, está propiciando un entorno competitivo lleno de oportunidades y desafíos para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Esta creciente apertura de mercados brinda oportunidades para la expansión y crecimiento de sus operaciones, pero además provee desafíos competitivos tanto para quienes se orientan al mercado interno como para los que se orientan al mercado externo, debido al incremento de la competencia con empresas extranjeras y a mayores exigencias de los mercados. Por ello, es necesario que las MIPYMES se adapten a estas nuevas condiciones cambiantes, de modo de enfrentar con éxito las oportunidades y desafíos que brinda el desarrollo del comercio internacional.

Es innegable la contribución de las MIPYMES en el desarrollo económico y social, especialmente en países en vías de desarrollo, tanto desde el punto de vista de su potencial de crecimiento, de su flexibilidad de adaptación a los cambios en el mercado y de su capacidad para generar empleos. Sin embargo, es preocupante que la mayoría de ellas no participe activamente en el comercio internacional como *exportadoras directas*. Cabe señalar, que es difícil cuantificar la contribución de este segmento a las exportaciones, debido a que muchas de ellas son *exportadoras indirectas*, ya sea participando en cadenas productivas proveyendo insumos, productos y/o servicios de soporte a grandes empresas exportadoras o participando en consorcios de exportación,

que son organizaciones que se encargan de la función exportadora para un conjunto de MIPYMES.

En el caso de Chile, la mayoría de las MIPYMES exportadoras envían productos no tradicionales como fruta fresca, vinos, salmón y servicios. En México, las principales exportaciones de este sector son productos electrónicos, calzado, marroquinería, figuras religiosas y artesanías.

La presencia de las MIPYMES en el sector exportador está sometida a dificultades y obstáculos específicos, los cuales impiden elevar su competitividad, y por ende, limitan su capacidad para acceder, satisfacer y mantenerse en los mercados internacionales. Dentro de la problemática general de las MYPYMES se incluyen: el acceso limitado a fuentes de financiamiento; escasa formación de los recursos humanos en todos los niveles; falta de innovación tecnológica (Productos y Procesos) y no tecnológica (Marketing y Gestión Organizativa); y la carencia de redes de contactos en el extranjero (Networking). Sin la superación de estos obstáculos, es muy difícil que las MIPYMES puedan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado internacional, fundamentalmente las reducciones en las barreras en el comercio internacional ofrecidas por los tratados internacionales.

De lo anterior, se deduce la necesidad de que tanto instituciones públicas como privadas impulsen programas, políticas e instrumentos tendientes a solucionar dichas dificultades, entregándoles herramientas de gestión interna empresarial que permitan mejorar su productividad y competitividad, facilitar el acceso a fuentes de financiamiento y crear un

entorno que facilite el desarrollo de un óptimo proceso de internacionalización de sus productos y servicios. Estas acciones se ven justificadas porque las oportunidades que brindan los mercados internacionales a las MIPYMES fomentan el crecimiento del empleo, impactando favorablemente al crecimiento de la actividad económica de los países, contribuyendo al bienestar de la sociedad.

2.3. Análisis comparativo general de las MIPYMES, Chile-México.

A continuación se presentara un análisis general para conocer cuáles son las semejanzas y diferencias de la situación actual de las MIPYMES de estos dos países, con el propósito de extraer los datos más importantes que servirán de gran ayuda para implementar estrategias de negocio del nuevo proyecto.

Tabla de análisis comparativo general que comprende todas las variables

Criterio	Chile			México		
Clasificación	Por número de trabajadores:			Por número de trabajadores:		
	Tamaño	Sector		Tamaño	Sector	
	Grande	Todas	Más de 200	Grande	todas	más de 250
	Micro	Todas	Hasta 4	Micro	todas	hasta 10
	Pequeña y Mediana	Todas	5 a 199	Pequeña	comercio	desde 11 hasta 30
					Industria y serv.	desde 11 hasta 50
				Mediana	comercio	desde 31 hasta 100
					servicios	desde 51 hasta 100
	industria	desde 51 hasta 250				
	Por ventas anuales (dls) *			Por ventas anuales (dls) *		
	Tamaño	Sector		Tamaño	Sector	
	Grande	todas	más de 4,321,811.48	Grande	todas	mas de 19,488,467
Micro	todas	hasta 103,722.44	Micro	todas	hasta 311,815	
Pequeña	todas	desde 103,765.66 a 1,080,442.07	Pequeña	comercio	desde 311,816 hasta 7,795,387	
				Industria y serv.		

	Mediana	todas	desde 1,080,485.28 a 4,321,768.27	mediana	comercio servicios industria	desde 7,795,388 hasta 19,488,466
Composición empresarial (% del total de empresas)	99%			96%		
Generación de empleo (% del total de empleos)	76%			72%		
Participación en el PIB (% del PIB)	18%			52%		
Problemas que enfrentan	Baja productividad y ventas. Escasa apertura a mercados externos. Trabas burocráticas. Informalidad Acceso a financiamiento. Bajo nivel educacional. Bajo nivel de innovación.			falta de compartición de riesgos el entorno económico trabas burocráticas falta de tecnología financiamiento compartición de riesgo con inversionistas problemas educacionales de gerencia piratería		
* tipo de cambio promedio observado del mes de septiembre 2010						

2.3.1. Clasificación de MIPYMES

Criterio	Chile			México		
Clasificación	Por número de trabajadores:			Por número de trabajadores:		
	tamaño	sector		Tamaño	sector	
	Grande	todas	Más de 200	Grande	todas	más de 250
	Micro	todas	Hasta 4	Micro	todas	hasta 10
	Pequeña y Mediana	todas	5 a 199	Pequeña	comercio	desde 11 hasta 30
					Industria y serv.	desde 11 hasta 50
				Mediana	comercio	desde 31 hasta 100
					servicios	desde 51 hasta 100
	industria	desde 51 hasta 250				
	Por ventas anuales (dlls) *			Por ventas anuales (dlls) *		
	tamaño	sector		tamaño	sector	
	Grande	todas	más de 4,321,811.48	Grande	todas	más de 19,488,467
	Micro	todas	hasta 103,722.44	Micro	todas	hasta 311,815
	Pequeña	todas	desde 103,765.66 a 1,080,442.07	Pequeña	comercio	desde 311,816 hasta 7,795,387
					Industria y serv.	
Mediana	todas	desde 1,080,485.28 a 4,321,768.27	mediana	comercio	desde 7,795,388 hasta 19,488,466	
				servicios		
				industria		

* Tipo de cambio promedio observado del mes de septiembre 2010.

Tipo de Cambio DLL-

MXN

\$ 493.93

Promedio sept-10

Valor UF-DLL

\$ 21,346.51

Promedio sept-10

Con respecto a la clasificación de las MIPYMES, podemos concluir que existen diferentes criterios de clasificación, cabe recalcar que la forma de clasificación a las MIPYMES en México fue modificada por la Secretaría de Economía en el año 2009 creando una metodología más compleja y por lo tanto detallada, dividiendo así también esta clasificación en sectores económicos.

Con respecto a la clasificación de número de empleados vemos que en el caso chileno existe un amplio encasillamiento, o mismo que va de la mano con los ingresos para poder determinar una clasificación exacta al igual que el caso mexicano, sin embargo este tiene un delimitado encuadramiento restringiendo más la clasificación a la que pertenecen estas empresas con motivos de exactitud.

2.3.2. Composición empresarial

Criterio	Chile	México
Composición empresarial (% del total de empresas)	99%	96%

Es importante recalcar que según la Secretaria de Economía al año 2003, las MIPYMES mexicanas representaban el 99.8% del total de las empresas constituidas en el país. Esta situación es muy parecida a la que enfrenta hoy día el país chileno con un total del 99.3%, mientras que México tiene una composición empresarial del 96%.

Esto quiere decir que existe una mínima variación entre estos dos países con respecto al número de empresas que representan las MIPYMES con relación al total constituida en estas comunidades.

México sin embargo refleja un mayor número de organizaciones consideraras grandes, presentando un cambio del 3,3% a partir del año 2003 hasta la actualidad. Esto podríamos atribuirlo a la gran industrialización situada tras la implementación de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, siendo uno de los más importantes el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) que ha incrementado de manera considerable las grandes organizaciones sobretodo en la parte norte del país con el propósito de aprovechar al máximo los beneficios tanto logísticos, económicos, de tiempo entre otros.

2.3.3. Generación de empleo

Criterio	Chile	México
Generación de empleo (% del total de empleos)	76%	72%

Con respecto al número de empleos que generan las MIPYMES, tanto en Chile como en México, también existe una importante y gran similitud, demostrando la importancia que tienen estos en la generación de empleos dentro de su territorio.

Pero como es de esperarse, gracias a que en Chile existe una mayor composición empresarial, los empleos generados por este país son del 4% mayor con respecto a México situándolo en un 76% del total de los empleos formales comparado con un 72% de México.

Es entonces como las MIPYMES constituyen un espacio importante en la generación de empleos, y también una estrategia que permite combatir los índices de desempleo.

Los gobiernos deben de visualizar a este sector como una oportunidad de desarrollo económico, tanto como para la generación de empleos, así como para incrementar su participación en el PIB fomentando su participación en los mercados internacionales.

2.3.4. Participación en el PIB.

Criterio	Chile	México
Participación en el PIB (% del PIB)	18%	52%

Correspondiente a la participación que tienen las MIPYMES de estos países dentro del PIB (Producto Interno Bruto), la tabla comparativa situada anteriormente refleja que existe una gran variación entre estas dos economías, esto quiere decir que el valor monetario de los bienes y servicios producidos por estas economías no tiene la misma participación.

Chile tiene un mínimo porcentaje del 18% comparado con la situación actual de México de un 52% de participación en el PIB. Esto quiere decir que debido a las grandes similitudes que tienen las MIPYMES en estos dos países, puede obtener mejores resultados de participación en el PIB implementando nuevas modalidades o facilitando la creación de nuevas organizaciones.

2.3.5. Principales problemas que enfrentan

Criterio	Chile	México
Problemas que enfrentan	Baja productividad y ventas. Escasa apertura a mercados externos. Trabas burocráticas. Informalidad. Acceso a financiamiento. Bajo nivel educacional. Bajo nivel de innovación.	Falta de participación de riesgos Entorno económico Trabas burocráticas Falta de tecnología Financiamiento Compartición de riesgo con inversionistas Problemas educacionales de gerencia Piratería

Con respecto a la comparación de los principales problemas que enfrentan las MIPYMES, tanto chilenas como mexicanas, podemos encontrar que existen grandes similitudes en los problemas que son considerados más importantes, frecuentes y por consiguiente difíciles de combatir. Entre ellos se encuentran: el acceso al financiamiento, las trabas burocráticas, la informalidad y por lo tanto los problemas educacionales sobre el gerenciamiento.

2.4. Diagnóstico general.

2.4.1. Factores determinantes de las quiebras en las MIPYMES.

La poca capacidad de gestión es un área problemática de las MIPYMES, que limita su nivel de productividad y competitividad, lo que tiene un impacto directo en el número de quiebras que tiene este grupo de empresas. Es por esto que se ha considerado factor de mayor relevancia y por lo tanto un punto determinante en la prestación del servicio de incubación.

2.5. Tratado de Libre Comercio (TLC) Chile-México

2.5.1. Descripción del acuerdo

El Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos se generó como una profundización al Acuerdo de Complementación Económica (ACE N° 17) existente desde el año 1992.

Este acuerdo constituyó un nuevo modelo de integración entre Chile y los países latinoamericanos y fue pionero en la región en contemplar una liberalización total, programada y automática, para más del 95% de los productos del universo arancelario, e incorporar por primera vez en un acuerdo regional un sistema de solución de controversias.

En virtud del TLC se estableció una Zona de Libre Comercio, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo XXIV del GAAT de 1994, el Artículo V del GATS, que son parte del acuerdo de la OMC, y el Tratado de Montevideo de 1980.

Los objetivos de este acuerdo, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes²⁰:

- Estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes.
- Eliminar las barreras del comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios en la zona de libre comercio.
- Promover condiciones de competencia leal.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en la zona de libre comercio.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación entre las Partes, así como en el ámbito regional y multilateral, encaminados a mejorar los beneficios de este Tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la resolución de controversias.

²⁰Tratado de Libre Comercio Chile México, Capítulo1, Artículo 1-02.

Posteriormente, como forma de vincular el TLC a otras áreas, se suscribió un Acuerdo de Asociación Estratégica (AAE) entre Chile y México, que cuenta con dos pilares: el diálogo político y la cooperación.

- **Fechas**

El Tratado de Libre Comercio entre Chile y México fue firmado el 17 de abril de 1998 en Santiago, Chile, promulgado en Chile mediante Decreto Supremo Número 1.101 del Ministerio de Relaciones Exteriores el 7 de julio de 1999, publicado en el Diario Oficial el 31 de Julio de 1999, entrando en vigencia el 1° de agosto de 1999.

El 28 de enero del 2006 se firmó el Acuerdo de Asociación Estratégica (AAE) entre Chile y México, el que entró en vigor en diciembre del mismo año.

- **Etapas**

En materia de desgravación arancelaria, actualmente el 99,7% de la canasta exportadora chilena se encuentra totalmente liberada de arancel, exceptuando 94 partidas que están sujetas al régimen de importación general de México.

A diez años de la entrada en vigencia del TLC, el comercio bilateral entre ambos países se ha cuadruplicado, convirtiendo a México en el tercer socio comercial de Chile en Latinoamérica, después de Brasil y Argentina en 2009.

- **Estructura**

El TLC Chile-México está estructurado en 6 partes y 20 capítulos:

Primera Parte: Aspectos Generales

Capítulo 1: Disposiciones Iniciales

Capítulo 2: Definiciones generales

Segunda Parte: Comercio de bienes

Capítulo 3: Trato nacional y acceso de bienes al mercado

Capítulo 4: Reglas de origen

Capítulo 5: Procedimientos aduaneros

Capítulo 6: Medidas de salvaguardia

Capítulo 7: Medidas sanitarias y fitosanitarias

Capítulo 8: Medidas relativas a la normalización

Cuarta Parte: Inversión, servicios y asuntos relacionados

Capítulo 9: Inversión

Capítulo 10: Comercio transfronterizo de servicios

Capítulo 11: Servicios de transporte aéreo

Capítulo 12: Telecomunicaciones

Capítulo 13: Entrada temporal de personas de negocios

Capítulo 14: Política en materia de competencia, monopolios y empresas del Estado.

Quinta Parte: Propiedad intelectual

Capítulo 15: Propiedad intelectual

Sexta Parte: Disposiciones Institucionales Administrativas

Capítulo 16: Transparencia

Capítulo 17: Administración del Tratado

Capítulo 18: Solución de Controversias

Capítulo 19: Excepciones

Capítulo 20: Disposiciones finales

De estos 20 capítulos es relevante destacar ciertos ámbitos relativos a:

- **Eliminación arancelaria**

Se estipula que las Partes eliminarán todos los aranceles aduaneros sobre bienes originarios a la fecha de su entrada en vigor, excepto lo dispuesto en los anexos 3-04(3) (programa de desgravación aplicable a las manzanas, que regía hasta el año 2006) y 3-04(4) (excepciones), para los cuales se aplicará la eliminación progresiva de sus aranceles aduaneros en concordancia con su Programa de Desgravación en el anexo 3-04(3).

- **Admisión temporal de bienes**

El Tratado autorizará la admisión temporal o importación temporal de bienes libre de arancel aduanero incluyendo la tasa que grava Chile al ingreso temporal de mercancías²¹, a:

- Equipo profesional necesario para el ejercicio de la actividad, oficio o profesión de la persona de negocios que cumpla con los requisitos de entrada temporal de acuerdo con las disposiciones del capítulo 13 (Entrada temporal de personas de negocios).
- Equipo de prensa o para la transmisión al aire de señales de radio o de televisión y equipo cinematográfico.
- Bienes admitidos para propósitos deportivos o destinados a exhibición o demostración.
- Muestras comerciales y películas publicitarias.

- **Inversión**

En cuanto a las inversiones, el Tratado liberaliza los flujos de inversión para las inversiones de ambas Partes, otorgando condiciones de buen trato, contando con disciplinas como el trato nacional y el trato de nación más favorecida, acorde con el derecho internacional. Se establece que no se puede imponer condiciones o requisitos para el establecimiento de inversiones.

²¹ Artículo 139, Ordenanza de Aduanas Chilenas contenida en el Decreto con Fuerza de Ley N° 30 del Ministerio de Hacienda, Diario Oficial, 13 de abril de 1983.

- **Comercio transfronterizo de servicios**

En cuanto al comercio transfronterizo de servicios, se establecen las condiciones para que ambas partes intercambien libremente servicios, exceptuando los servicios financieros. Se estipula que cada Parte otorgará el mejor de los tratos requeridos a la otra Parte prestadora de servicios. Además se establecen reglas para reducir y gradualmente eliminar las barreras a la prestación de servicios profesionales.

- **Entrada temporal de personas de negocios**

En el Capítulo 13 se establece que ambas Partes autorizarán la entrada temporal y expedirán documentación comprobatoria a personas de negocios, sin exigirles autorización de empleo, sobre la base del principio de reciprocidad.

- **Solución de Controversias**

El mecanismo de solución de controversias consta en primer lugar, por una fase de consultas respecto de cualquier asunto que pudiese afectar la aplicación del Tratado. Aún cuando no se hayan realizado consultas se puede solicitar la intervención de la Comisión del Tratado, y si no se llega a una solución se puede solicitar la integración de un grupo arbitral. La decisión final del grupo arbitral será obligatoria para ambas Partes.

2.5.2. Posibilidades para las MIPYMES a partir del TLC Chile-México

El Tratado de Libre Comercio Chile-México abre grandes posibilidades al sector de las MIPYMES de ambos socios comerciales en diferentes aspectos:

- **Exportación directa.**

La mayor oportunidad para las MIPYMES es la eliminación de barreras comerciales entre ambos países, permitiendo la exportación directa de sus productos y servicios de forma individual en el mercado del socio comercial con la eliminación del pago de aranceles. Esto permite acceder a un mayor mercado para sus productos, disminuyendo sus costos, incrementando sus ventas y obteniendo un sólido crecimiento a largo plazo.

- **Exportación indirecta.**

Muchas MIPYMES que no tienen la capacidad administrativa ni financiera para efectuar exportaciones de forma individual, también se benefician con la apertura de mercados siendo exportadoras indirectas, ya sea participando en cadenas productivas proveyendo insumos, productos y/o servicios de soporte a grandes empresas exportadoras o participando en consorcios de exportación, que son organizaciones nacionales que se encargan de la función exportadora para un conjunto de MIPYMES (Clusters).

- **Adquisición de materias primas e insumos a menores costos.**

El TLC también beneficia a las MIPYMES para adquirir del socio comercial materias primas e insumos con eliminación total o parcial del pago de aranceles, contribuyendo a mejorar su productividad y competitividad.

- **Mayores inversiones.**

Muchas empresas pueden ampliar sus plantas productivas de bienes cuya demanda total en el mercado del socio comercial no está cubierta, aprovechando las ventajas del Tratado para ingresar su producción sin pago de aranceles al mercado del socio comercial.

Conclusión TLC

Se considera la mención del Tratado de Libre Comercio México-Chile como un elemento importante en la realización de este proyecto, ya que la implementación de éste ha incrementado el comercio entre estos dos países de manera considerable en los últimos años

El proyecto tiene la finalidad de aprovechar al máximo los beneficios de este acuerdo para el proyecto en sí, beneficiándose con la inversión directa que en algún momento se realice en Chile.

Por otro lado también resultaran beneficiados los emprendedores que obtengan el servicio, logrando en ellos una visión empresarial internacional para que tengan la iniciativa de intercambiar bienes o servicios, aprovechando al máximo las herramientas comerciales que este tratado ofrece.

CAPITULO III

3. Estudio de Mercado

3.1. Análisis del entorno

Para el análisis del entorno en el que se encuentra la organización se considerarán factores económicos, políticos, sociales y culturales de ambos países.

3.1.1. Entorno económico²²

Indicadores	Chile	México
PIB 2009 (miles de millones de US\$)	162	874
Población (millones de personas)	17	107
PIB per cápita 2009 (US\$)	14,340	13,628
Tasa de desempleo 2009	9.7%	5.5%
(Exportaciones + Importaciones)/ PIB	58%	54%
Inversión recíproca acumulada al 2009 (millones de US\$)	Chile en México 831.6	México en Chile 1,341
Exportaciones totales (miles de millones US\$)	53	230
Importaciones totales (miles de millones US\$)	39	240
Moneda	Peso chileno	Peso mexicano

²² Departamento de estudios e informaciones, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile, "Evaluación de las relaciones comerciales entre Chile y México a 11 años de la entrada en vigencia del TLC", agosto 2010, pag.3, disponible en http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_MEX/Studies/Evaluacion11_s.pdf. (recuperado 02-11-10), 16:00 hrs.

- **Chile**

Chile es una economía de mercado abierta y competitiva, reconocida por su trayectoria de crecimiento económico sostenido, expandiéndose a una tasa anual promedio de 5.5% entre 1990 y 2007, convirtiéndose en la 29ª economía más dinámica del mundo, usando cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Además, se caracteriza por un clima económico estable y un atractivo ambiente empresarial, ocupando el primer lugar de América Latina como país atractivo para el ambiente empresarial por The Economist Intelligence Unit (EIU)²³.

- **México**

México tiene una economía de mercado libre orientada a las exportaciones, además se ha establecido como un país de renta media alta. Después de una desaceleración en el 2001, el país se ha recuperado creciendo 4.2, 3.0 y 4.8% en el 2004, 2005 y 2006 respectivamente, aunque se considera inferior su crecimiento.

Esta economía también es considerada estable y con un atractivo ambiente empresarial.

²³No especificado, Portal Chile Exporta Servicios, "chile tiene mejor ambiente de negocios de la región y se ubica en el 17 del mundo", <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/default.aspx?tabid=404>, (recuperado 02-11-10), 17:00 hrs.

3.1.2. Entorno político

- **Chile**

Chile es un país políticamente estable, cuyo sistema de gobierno es una República democrática presidencial. La constitución política de Chile de 1980 establece una clara separación e independencia de los tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Se realizan elecciones cada cuatro años.

- **México**

México es un país políticamente estable, su sistema de gobierno es una república representativa y democrática, misma que está conformada por 31 estados libres y soberanos y un Distrito Federal.

El cargo del gobierno federal se ejerce por seis años sin reelección posible.

3.1.3. Entorno social

- **Chile**

Chile representa el 4.4% de la población total de América del Sur, con aproximadamente 16.9 millones de habitantes²⁴.

²⁴ Síntesis de la Relación Comercial México-Chile, fecha actualización 28/04/2010, http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_chile.pdf, (recuperado 03-11-10), 16:00 hrs.

Chile ha mejorado sus expectativas de vida y ha experimentado bajas en la tasa de natalidad, que actualmente es de un 13.6% y también en la tasa de mortalidad que es de un 5.5%. En cuanto a la alfabetización, en el censo de 2002, el 96% de la población se declaró alfabetizada²⁵.

Aproximadamente el 40% de la población se concentra en el área metropolitana del país.

- **México**

México registró una población de 107.5 millones de habitantes en 2009. Es un país de jóvenes: dentro de 30 años, la población económicamente activa será de 62 millones de personas. La Población Económicamente Activa (PEA) del país fue de 46.2 millones de personas en 2009, cifra que supera en 800 mil personas a la del año anterior.

Se estima que en las próximas tres décadas, el número de personas en edad laboral en México alcanzará 101 millones²⁶.

3.1.4. Entorno cultural

- **Chile**

El idioma oficial de Chile es el español, pero se le han incorporado vocablos nativos y una serie de expresiones que dan forma a un vocablo propio. También se habla

²⁵ Censo 2002, Síntesis de resultados, 2003, Página 18, <http://www.ine.cl/cd2002/sintesisencensal.pdf>, (recuperado 06-11-10), 16:00 hrs.

²⁶ No especificado, PROMÉXICO, “un país de jóvenes” http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/poblacion_y_capital_humano, (recuperado 06-11-10), 17:00 hrs.

mapudungún, el idioma de los mapuches; aimara, en la región andina del país; y rapa nui en Isla de Pascua²⁷.

En cuanto a religión, el 70% de la población total se declara católica, un 15% como evangélica y un 4% con otra religión o credo. Además un 8% se declara agnóstico o ateo²⁸.

México

México es un país mundialmente reconocido por su riqueza cultural, tanto histórica, como viva. Además de las facilidades para el desarrollo de negocios, el país brinda un entorno cultural favorable para los inversionistas extranjeros²⁹.

El español es la lengua que predomina en la ciudadanía así como en asuntos oficiales, aunque no existe una declaratoria legal que lo haga la lengua oficial del país, este idioma es hablado por la mayor parte de la población. Además de esto un 7% de la población habla una lengua indígena, es así como el gobierno reconoce oficialmente 63 lenguas indígenas. También es importante señalar que gracias a la cercanía con los Estados Unidos de América, la presencia de la lengua inglesa es constante, especialmente en los centros urbanizados.

²⁷“Idioma de Chile”, <http://www.thisischile.cl/Articles.aspx?id=112&sec=259&eje=X&itz=&t=idioma-de-chile&idioma=1>, (recuperado 13-11-10), 17:00 hrs.

²⁸ Censo 2002, Síntesis de resultados, 2003, Página 23, <http://www.ine.cl/cd2002/sintesis censal.pdf>, recuperado 13-11-10), 17:00 hrs.

²⁹ “potencia cultural”, PROMÉXICO, http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/potencia_cultural2, (recuperado 13-11-10), 12 hrs.

3.2. Análisis de la oferta y la demanda actual México-Chile.

- **Principales Productos Exportados por Chile hacia México, Principales Productos Importados por México desde Chile.**

(Cifras en millones US\$ FOB)

Producto	2009
Cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado	164.43
Cobre para el afino	164.39
Los demás desperdicios y desechos de cobre refinado	73.23
Preparaciones compuestas no alcohólicas para la fabricación de bebidas	65.92
Madera de pino insigne simplemente aserrada	59.95
Las demás maderas de coníferas	57.96
Cenizas y residuos que contengan principalmente plata	41.75
Pechuga de gallo o gallina deshuesada, congelada	39.72
Cloruro de potasio	25.56
Gouda y del tipo de gouda	25.01
Filetes de salmones del Atlántico y salmones de Danubio, congelados	24.07
Tableros de fibra de madera, de densidad superior a 0,5g/cm ³ pero inferior o igual a 0,8g/cm ³ , sin trabajo mecánico ni recubrimiento de superficie	23.91
Cartulinas	23.31
Duraznos (melocotones) preparados o conservados al natural o en almíbar, en mitades, incluidos los griñones y nectarinas	22.91

Fuente: Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE)³⁰

³⁰ PROCHILE <http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas/reporte03.php> (recuperado 13-11-10), 18:00 hrs.

- **Principales Productos Importados por Chile desde México, principales productos exportados por México hacia Chile.**

(Cifras en millones US\$ CIF)

Producto	2009
Teléfonos celulares (móviles) y los de otras redes	181.67
Minerales de molibdeno concentrados, sin tostar	151.18
Los demás aparatos receptores de televisión en colores, de cristal líquido	97.58
Automóviles de turismo, de cilindrada superior a 1.500 cm ³ pero inferior o igual a 3.000 cm ³	82.93
Superfosfatos triples	25.21
Unidades de proceso, excepto las de las subpartidas 8471.41 y 8471.49	23.71
Champúes	20.89
Tractores de carretera para semirremolques, con motor diesel	20.28
Camionetas con motor de embolo (piston), de encendido por chispa	18.58
Baldosas de gres	17.95
Los demás medicamentos constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos y profilácticos dosificados	14.19
Las demás bombas centrífugas	12.90
Máquinas de afeitar desechables	11.09
Condensadores para máquinas de vapor	9.50

Fuente: Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE)³¹

³¹ PROCHILE, http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas/reporte03_imp.php (recuperado 13-11-10), 18:00hrs.

Tras haber analizado la situación de estos dos mercados, es posible observar una cercanía cultural importante, misma que en algún momento dado puede ser de gran ayuda y aprovechamiento para que estos emprendedores puedan entrar al mercado de la contraparte con menores dificultades.

Es importante también observar que el ambiente de negocios de estos dos países es atractivo, y se considera de los mejores en América Latina para iniciar operaciones comerciales.

CAPÍTULO IV

4. Análisis Estratégico

4.1. Análisis FODA.

El análisis estratégico FODA es una herramienta que permite una evaluación general de la situación competitiva del proyecto, a partir de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, contribuyendo a la toma de decisiones.

Las fortalezas y debilidades se obtienen a partir de un análisis interno y las oportunidades y amenazas de un análisis externo.

4.1.1. Fortalezas

- **Profesionalismo y personal altamente capacitado.**

Es decir, Licenciados en Administración de Empresas o Administración de Negocios Internacionales, lo que permitirá brindar un servicio de calidad.

- **Calidad y variedad en el servicio ofrecido.**

Entregando una formación integral al emprendedor.

4.1.2. Debilidades

- **Falta de experiencia del personal en el área pedagógica.**

Esto es una debilidad debido a que la capacitación es la base del servicio que entrega el negocio.

- **Bajo flujo de caja.**

Esto debido a que la empresa recibe mínimos ingresos por la entrega de sus servicios, los cuales sólo cubren los costos básicos, tales como: papelería, material didáctico, gastos de certificación, entre otros.

- **Sin presencia actual en el mercado.**

IDEG Business-Incubator actualmente no tiene presencia en el mercado, tanto mexicano como chileno, lo que presenta una desventaja en la captación de clientes.

4.1.3. Oportunidades

- **Apoyo financiero gubernamental.**

Apoyo financiero del Gobierno de México a través del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME). Además, el Gobierno de Chile a través de la Corporación de Fomento (CORFO) apoya la operación de incubadoras de negocios, por medio de la entrega de financiamiento de hasta un 65% del proyecto, con un tope de 220 millones de pesos chilenos.

- **TLC México-Chile.**

El TLC Chile-México otorga oportunidades, tanto para el proyecto como para los emprendedores de ambos países, para el establecimiento de relaciones comerciales

bilaterales, con la eliminación de barreras al comercio de bienes y servicios entre ambos países.

- **Empresa innovadora.**

IDEG-Business Incubator sería la segunda incubadora de negocios radicada en Viña del Mar, lo que genera una ventaja competitiva.

4.1.4. Amenazas

- **Competencia en México.**

Grandes competidores en Tijuana, México, con respaldo de instituciones gubernamentales y tiempo en el mercado.

- **Limitadas fuentes de financiamiento para el proyecto.**

- **Falta de cultura.**

Por parte de los emprendedores hay una falta de cultura sobre la importancia de la capacitación para obtener éxito en el negocio.

4.2. Matriz FODA

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo y personal altamente capacitado. • Servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el área pedagógica. • Bajo flujo de caja. • Sin presencia en el mercado.
Análisis Externo	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo gubernamental en México y Chile. • TLC México-Chile. • Pioneros en Viña del Mar, Chile (segunda incubadora radicada). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un proceso de selección que permita reclutar al personal idóneo. • Entregar un servicio innovador de alta calidad, sin gran competencia en Viña del Mar. • Brindar herramientas a los emprendedores para aprovechar las oportunidades del TLC México-Chile. • Otorgar oportunidades de intercambio comercial entre emprendedores mexicanos y chilenos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar material de apoyo a la labor pedagógica, que permita facilitar el proceso de enseñanza. • Obtener fondos que permitan minimizar el impacto del bajo flujo de caja. • Darse a conocer por medio de publicidad eficaz. • Intercambio de conocimientos entre personal capacitador de ambos países.
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes competidores en México. • Limitadas fuentes de financiamiento para el proyecto. • Falta de cultura en los emprendedores sobre la importancia de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio innovador y de calidad que permita hacer frente a la competencia. • Elaborar un proyecto sólido a modo de obtener financiamiento, contribuyendo al bienestar social y económico del país. • Entregar información acerca de los beneficios de la capacitación para obtener éxito en los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar las herramientas necesarias al personal para motivar a los emprendedores al logro de sus metas a través de la capacitación. • Dar a conocer los servicios entregados con los resultados obtenidos de modo de nivelarse con la competencia directa. • Captar a emprendedores con potencial, gracias a los bajísimos costos que significaría para ellos obtener capacitación.

4.3. Estrategias

De acuerdo a la matriz FODA hay cuatro estrategias competitivas que permiten aprovechar o potenciar las fortalezas y oportunidades, y hacer frente o evitar las amenazas y debilidades del proyecto.

4.3.1. Estrategias FO: ¿Cómo potencio mis fuerzas para aprovechar mejor mis oportunidades?

- Brindar un servicio innovador y de calidad que permita obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Elaborar un proyecto sólido a modo de obtener financiamiento externo, ya sea gubernamental o privado, a cambio de un servicio que facilite el emprendimiento, contribuyendo al bienestar social y económico nacional.
- Entregar información a los emprendedores acerca de los beneficios que brinda la capacitación para obtener éxito en los negocios.

4.3.2. Estrategia DO: ¿Cómo supero mis debilidades para aprovechar mis oportunidades?

- Entregar material de apoyo a la labor pedagógica, que permita facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Obtener fondos gubernamentales que me permitan minimizar el impacto del bajo flujo de fondos del proyecto.

- Darse a conocer por medio de publicidad eficaz por medios impresos, Internet, boca a boca, entre otras, en ambos países.
- Intercambio de conocimientos entre personal capacitador de ambos países, a modo de entregar mejores herramientas a los emprendedores y una cultura internacional.

4.3.3. Estrategia FA: ¿Cómo hacer frente a mis amenazas usando mis fuerzas?

- Elaborar un proyecto sólido a modo de obtener financiamiento gubernamental o privado, a cambio de un servicio que facilite el emprendimiento, contribuyendo al bienestar social y económico del país.
- Entregar información a los emprendedores acerca de los beneficios de la capacitación para obtener éxito en los negocios.

4.3.4. Estrategia DA: ¿Cómo supero mis debilidades para evitar o enfrentar las amenazas?

- Brindar las herramientas necesarias al personal capacitador para que mediante su labor, logren motivar a los emprendedores al logro de sus metas a través de la capacitación.
- Dar a conocer al mercado los servicios entregados con los resultados a obtener, de modo de nivelarse competitivamente con la competencia directa.
- Captar a emprendedores con potencial, gracias a los bajísimos costos que significaría para ellos obtener capacitación.

CAPITULO V

PLAN DE NEGOCIOS.

IDEG-Business Incubator (*Idear, Ejecutar y Gestionar*)

5. Descripción general del negocio

IDEG-Business Incubator es una incubadora de negocios cuyo objetivo principal es transformar a emprendedores en administradores de calidad que logren diferenciar entre un negocio y una organización; este objetivo pretende lograr organizaciones de calidad que apoyen el desarrollo social y económico.

5.1. Misión

Capacitar e impulsar a los nuevos emprendedores para que sean capaces de gestionar de manera exitosa su organización, logrando así crecimiento y estabilidad en el mercado.

5.2. Visión

Ser el centro líder de capacitación a nivel internacional, sirviendo también como plataforma de negocios entre Chile y México, aprovechando al máximo los beneficios a partir del tratado de libre comercio (TLC).

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivos: de corto plazo (un año)

1. Iniciar operaciones en México, en la ciudad de Tijuana con apoyo económico del gobierno del Estado de Baja California, siendo así esta una organización que opere con recursos financieros propios del Estado, para así poder brindar servicio gratuito.
2. Implementar una campaña publicitaria que pueda comunicar a los ciudadanos la existencia del proyecto, y así atraer a los primeros emprendedores.
3. Contratar personal capacitado con alto nivel educacional que demuestren dominio en el tema administrativo, para que así puedan transmitir el conocimiento exitosamente.
4. Establecernos metas de casos de éxito cumplidos mensualmente con el propósito de ir superándolo e incrementarlo a través del tiempo.

5.3.2. Objetivos de mediano plazo (dos años)

1. Entrar al mercado chileno e iniciar operaciones en la ciudad de Viña del Mar, con apoyo económico del gobierno de Chile, siendo así está también, una organización que opere con recursos financieros propios del Estado, para así también poder brindar servicio gratuito.

2. Trabajar con socios de nacionalidad chilena que dominen de la mejor manera las características del mercado (legales, culturales, económicas, etc.).
3. Contratar personal capacitado que opere en la sucursal de Chile.
4. Establecer una amplia comunicación entre estas dos organizaciones para que se pueda aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia adquirido.

5.3.3. Objetivos de largo plazo (tres años en adelante).

1. Apertura de dos sucursales más, una en cada país, en las ciudades de Guadalajara y Santiago.
2. Incrementar los casos de éxito, así como también lograr el menor número de empresas cerradas al término del segundo año de vida.
3. Implementar una nueva unidad de negocio que ayude a las empresas nacionales existen con éxito en el mercado a local a internacionalizarse.

5.4. Factores críticos de éxito.

- Darle al cliente confiabilidad y profesionalismo, para que así tenga la seguridad de que su proyecto tendrá éxito al someterlo a nuestra metodología.
- Brindar capacitaciones de calidad, que ayuden al emprendedor a comprender mejor la importancia de la buena gestión de la organización.
- Contar con el equipo de calidad y tecnología necesario para que las capacitaciones sean más prácticas y con mejores resultados, además de que el emprendedor pueda trabajar dentro de nuestras instalaciones.

- contar un sistema web actualizado y sencillo para que el cliente pueda trabajar en el, realizando su plan de negocios.

5.5. Aportación social o ecológica.

IDEG-Business Incubator, en colaboración con la Universidad Autónoma de Baja California y la Universidad de Valparaíso, crearían una actividad para los estudiantes llamada BUSINESS CHALLENGE, la cual es un concurso donde los estudiantes crearán empresas con apoyo de esta organización, donde desarrollaran los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica permitiendo llevarlos a la práctica, siendo así el grupo de estudiantes ganador aquel que haya ideado la organización con mas factibilidades en el mercado, mayor creatividad y que posea lo necesario para perdurar en el mercado. Además, estos estudiantes al ser seleccionados tendrán una aportación económica en capital para la iniciación del negocio, así como todo el apoyo por parte de IDEG-Business Incubator.

6. Descripción del producto o servicios.

La empresa se dedicará a brindar capacitación a los nuevos emprendedores, para que estos puedan:

- Realizar su plan de negocios de manera correcta vía internet,
- Adquirir conocimientos en el área administrativa, contable, mercadotecnia, Recursos Humanos, producción, etc.,
- Capacitarse en el área práctica con talleres que sean simuladores de negocios.

Además de esto la organización se encargará de:

- Realizar los trámites necesarios para la iniciación del negocio, por ejemplo: inscripciones, permisos, etc.
- Realizar el estudio de mercado para conocer si existe la viabilidad económica y comercial necesaria para la nueva organización,
- Vincular a los nuevos emprendedores con socios accionistas,
- Brindar contacto y asesoría en la selección de financiamientos,
- Servir como plataforma de negocios.

Es una incubadora de negocios que tiene el principal propósito de ayudar a los nuevos emprendedores a que logren gestionar de manera eficiente su negocio para convertirlo en una organización que pueda perdurar en el mercado.

6.1. Principales características técnicas

Se ofrecerán capacitaciones de:

- Proceso administrativo.
- Finanzas/contable.
- Recursos Humanos.
- Mercadotecnia.
- Fiscal.
- Legal.

También se ofrecerán los siguientes talleres:

- Simulador de negocios.
- Cash-Flow (flujo de caja).
- Taller de innovación y creatividad.

6.2. Proceso de Servicio

El procedimiento que se utilizará en la prestación de servicio es el siguiente:

1. Se procederá a evaluar al emprendedor y conocer mediante un test, si de verdad está interesado en iniciar un nuevo negocio, y no existen problemas externos que puedan impedir su total desempeño.

2. El programa consta de 6 semanas, donde el emprendedor podrá ir realizando su plan de negocios a medida que se le vaya instruyendo, el plan de negocios tendrá las siguientes características.

- 1. Etapa I.**

- 1.1. Plan de vida (información general),
- 1.2. Descripción general del negocio,
- 1.3. Descripción del producto o servicio.

- 2. Etapa II.**

- 2.1. Análisis de mercado,
- 2.2. Organización para la producción y el servicio.

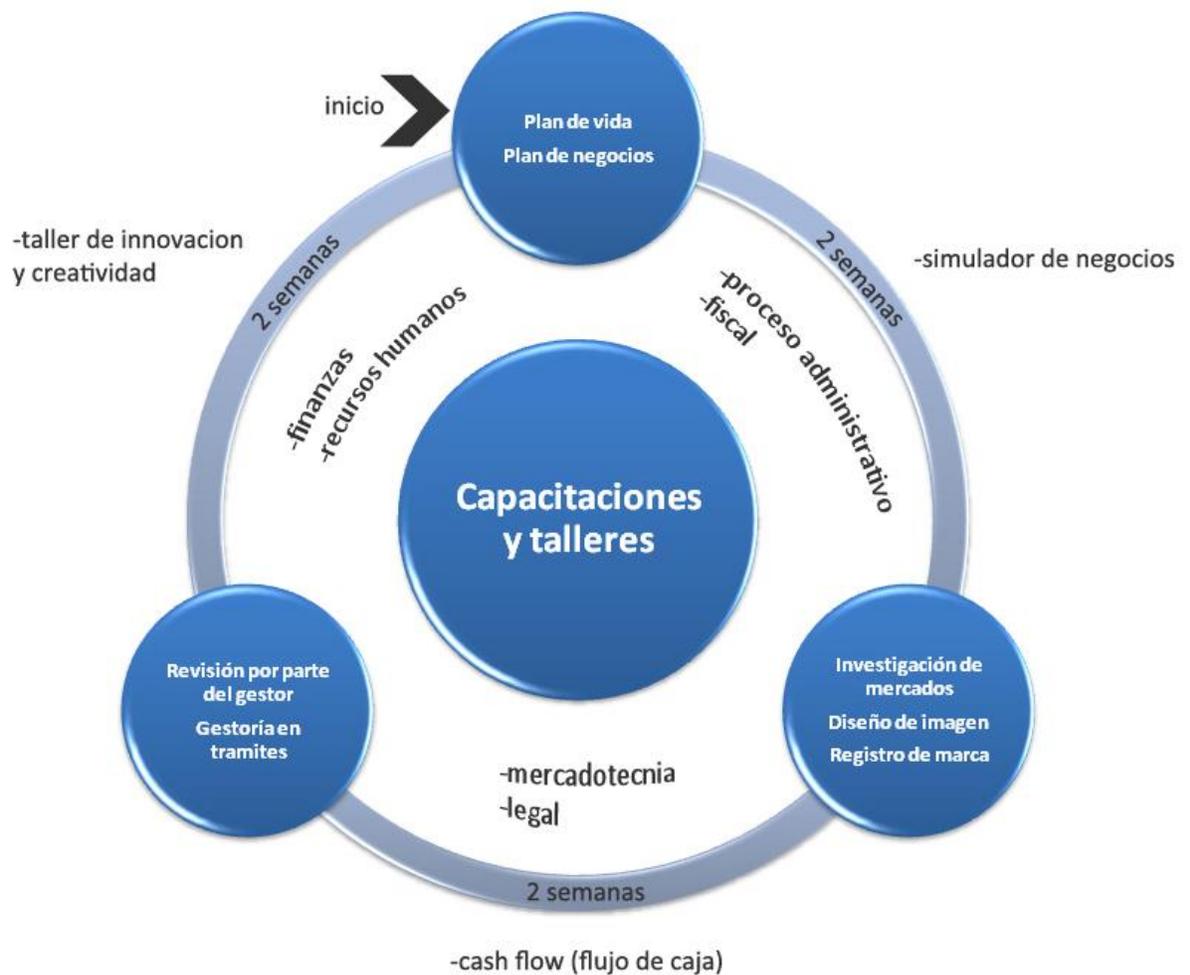
- 3. Etapa III.**

- 3.1. Mercadotecnia,
- 3.2. Plan en números (punto de equilibrio, flujo de efectivo, fuentes de capital, etc.),
- 3.3. Conclusión del plan de negocios.

- **Semana 1 y 2:** El emprendedor realizara un plan de vida personal y también comenzara con la realización del plan de negocios, correspondiente a la etapa I del programa. En estas semanas también el emprendedor tomara las dos primeras capacitaciones correspondientes el proceso administrativo y el ámbito fiscal, seguido del primer taller, un simulador de negocios.

- **Semana 3 y 4:** En estas semanas se procede a la realización de la etapa II del plan de negocios, junto con las siguientes dos capacitaciones, mercadotecnia y ámbito legal además del taller cash-flow (flujo de caja).
- **Semana 4 y 6:** Las últimas dos semanas corresponden a la etapa III de la realización del plan de negocios, las siguientes dos capacitaciones, finanzas y recursos humanos además del taller de innovación y creatividad.

A continuación el diagrama de actividades.



6.3. Fijación y políticas de precio

Para poder conocer el precio del producto se sabe que es necesario calcularlo en base a los costos fijos y variables de la organización, pero como ya sabemos esta empresa es mayormente financiada por recursos estatales, por lo tanto colocaremos el precio basado únicamente al de la competencia que se encuentra entre \$120.00 pesos mexicanos y \$110.00 pesos MXN. Por lo que se ha especificado un precio de \$110.00 MXN por

capacitación ofrecida, además \$200.00 MXN de material de trabajo, es decir un precio total del curso de \$1,850 MXN.

Para la sucursal de Chile se hará una conversión de moneda, estipulando un precio total de \$70,000.00 pesos chilenos

6.4. Posibilidades de diversificación

Unos de los principales objetivos a largo plazo de IDEG-Business Incubator es trabajar como plataforma de negocios. Para ello también se pretende crear una nueva unidad de negocios encargada de capacitar a las empresas existentes para que trabajen en el mercado internacional. Es decir IDEG-Business Incubator se encargará de hacer el estudio necesario y así poder determinar si existe la viabilidad necesaria para que la empresa pueda exportar. Si este estudio resulta positivo y si la empresa está capacitada para entrar el mercado global, se procederá a prestar las capacitaciones necesarias para que el empresario pueda entrar con éxito el mercado objetivo.

7. Análisis de mercado

7.1. Caracterización del mercado

7.1.1. Tamaño y ubicación geográfica

Para poder darnos una posible idea del posible tamaño que tiene nuestro mercado meta, sobreentendemos que todas las personas que inician un nuevo negocio son emprendedoras.

Estas dos principales sucursales constituidas en los dos primeros años de vida del proyecto serán en las ciudades de Tijuana Baja California, México, misma que cuenta 1,559,714³² y en la ciudad de Viña del Mar, V región, Chile, que cuenta 291,760³³ habitantes.

7.1.2. Segmentación de mercado

Como ya fue mencionado en este escrito, nuestro negocio está dirigido a aquellas personas que sean emprendedoras, y que cumplan con las características necesarias para poder capacitarse adecuadamente con el objetivo de que logre culminar de manera exitosa su negocio.

³² Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, Censo de población y vivienda 2010, <http://www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/preliminares2010.aspx>, (recuperado 27-11-10), 11:00 hrs.

³³ Sistema Nacional de Información Municipal, SINIM, Ministerio del Interior Gobierno de Chile, http://www.sinim.gov.cl/indicadores/municipio/frame.php?id_muni=235&id_area=6&id_subarea=no&selproc=10&primer=1&nmun=VIÑA DEL MAR, (recuperado 27-11-10), 11:00 hrs.

Características de un empresario exitoso:

- Que tenga una idea creativa, innovadora y clara del nuevo proyecto.
- Que cuenta con disponibilidad así como iniciativa para la realización del proyecto.
- Que no cuente con un negocio que tenga operaciones comerciales vigentes.
- Ser mayor a los 18 años de edad
- Además, que tenga la capacidad para asumir los riesgos y que por lo tanto no le tema al fracaso.

7.1.3. Investigación de mercado

- **Problema:**

Uno de los principales problemas que aquejan a los nuevos emprendedores en la realización de sus organizaciones y del porqué existe tal número de mortalidad de los nuevos negocios al paso de los años, se centra en la poca capacidad de gestión, mismo que gira en torno a las decisiones tomadas por la gerencia, lo que tiene un impacto directo en el alto número de empresas que fracasan.

- **Hipótesis:**

Se cree que con la creación de una incubadora de negocios como lo es IDEG- Business Incubator se buscará formar individuos que sean capaces de dirigir una organización de manera eficaz, mismos que logran llevarla al éxito en el tiempo y así disminuir de manera considerable el número de fracasos de los nuevos negocios al pasar de los años.

- **Implementación:**

Se aplicarán 50 encuestas a personas en distintos puntos de las dos ciudades a estudiar.

- **Evaluación:**

Ya aplicadas estas encuestas se vaciaran los datos en un sistema estadístico llamado *SPSS for Windows*, sistema operativo donde se realizaran frecuencias y cruces para obtener información que valide la hipótesis realizada anteriormente.

7.2. Análisis de la competencia

7.2.1. Descripción general

En la ciudad de Tijuana Baja California, México, se centran dos principales competencias: *Emprender* y *Empreser A.C.*

Emprender que pertenece a la Confederación Patronal de la Republica Mexicana COPARMEX, organismo encargado de velar por el desarrollo integral basado en la competitividad y en la libre competencia en todos los ámbitos³⁴ para empresas mexicanas.

Así también otra gran competencia considerada la más fuerte es *Empreser A.C.*, organismo que trabaja con recursos tanto privados como del Estado de Baja California, misma que cuenta con una excelente imagen corporativa, buen prestigio y servicios

³⁴ Confederación Patronal de la Republica Mexicana, COPARMEX, “presentación COPARMEX es” http://www.coparmex.org.mx/contenidos/quienes_somos/coparmexes.pdf, diapositiva 03, (recuperado 29-11-10), 12:00 hrs.

gratuitos, mientras que sus grandes debilidades se encuentran en la escasa calidad del servicio, así como su falta de atención personalizada.

En la ciudad de Viña del Mar existe una sola incubadora de empresas³⁵, que lleva el nombre de *ORIGINA*, esta pertenece al Centro de Innovación y Emprendimiento CIE de la Universidad de Viña del Mar. Esta institución se concentra en la capacitación de empresas de rubro en la agroindustria, turismo de intereses especiales y la tecnología de información y comunicación. *ORIGINA* es la competencia más cercana en la comuna de Viña del Mar pero aun así no se considera una amenaza importante ya que como se mencione anteriormente está enfocada a ciertos rubros de empresas.

7.2.2. Evaluación de la competencia

La siguiente tabla demuestre un análisis de las principales organizaciones consideradas una competencia fuerte en estas dos ciudades.

En cada una de las celdas se anotaran las letras “A” (alto o muy bueno), “R” (regular), “B” (bajo o muy malo), dependiendo de la evaluación que se le asignó sobre cada uno de los indicadores en los renglones. A esta evaluación también se le otorgaron puntos, 3, 2 y 1 respectivamente, se sumarán las columnas y anotará un resultado final siendo 42 la puntuación máxima considerada para una organización excelente.

³⁵ No especificado, artículo “UVM se adjudica proyecto Innova Chile para crear incubadora de empresas” 25 de agosto del 2009, <http://www.infoweek.biz/la/2009/08/uvm-se-adjudica-proyecto-innova-chile-para-crear-incubadora-de-empresas/>, (recuperado 29-11-10), 13:00 hrs.

Factor	Empreser A.C. Tijuana B.C.	"ORIGINA" Viña del Mar
Productos	R	A
Precios	A	R
Variedad	B	A
Calidad	A	B
Apariencia	A	R
Servicio	R	A
Confiabilidad	A	A
Experiencia	A	B
Prestigio	A	R
Ubicación	A	B
Método de Venta	A	R
Política de Crédito	A	R
Publicidad	A	B
Imagen	A	B
Resultado	38	27

7.2.3. Ventaja competitiva

IDEG-Business Incubator está fundada sobre dos grandes principios que son la base los procedimientos y decisiones de la organización.

I. Calidad en el servicio ofrecido.

Esta organización busca ofrecer un servicio integral y sobretodo de calidad al emprendedor con ayuda de la variedad entre capacitaciones y talleres, para sellar un compromiso profesional que de confianza y seguridad de que el cliente obtendrá los resultados que busca, convirtiéndose en un gerente eficaz.

II. Profesionalismo y personal capacitado.

Se buscará contar con un personal totalmente capacitado y con un gran dominio en el tema para lograr satisfacción en el cliente.

Sólo a través de estos dos importantes objetivos se lograra una diferenciación en el mercado por medio de una retroalimentación constante así como capacitaciones a nuestro personal.

7.3. Estratega de la organización

7.3.1. Análisis FODA

La realización de un análisis FODA nos ayudara a conocer cuál es la situación competitiva dentro del área en la cual la empresa se desarrollara.

A continuación se presentara un resumen del análisis realizado en el punto 4.1 del presente trabajo:

Fortalezas:

- Profesionalismo y personal altamente capacitado.
- Servicio de calidad.

Oportunidades:

- Apoyo gubernamental en México y Chile.
- TLC México-Chile.
- Pioneros en Viña del Mar, Chile (segunda incubadora radicada).

Debilidades:

- Falta de experiencia en el área pedagógica.
- Bajo flujo de caja.
- Sin presencia actual en el mercado.

Amenazas:

- Grandes competidores en México.
- Limitadas fuentes de financiamiento para el proyecto.
- Falta de cultura en los emprendedores sobre la importancia de la capacitación.

7.3.2. Estrategia de entrada.

Para el caso de la entrada al mercado mexicano se utilizarán las estrategias mencionadas en el punto 4.3 de este trabajo.

La estrategia de entrada al mercado chileno que se utilizara será mediante una alianza con la Universidad de Valparaíso a través de un módulo de atención con servicio al público en general y solamente gratuito a los estudiantes de esta universidad.

7.4. Estimación de la demanda.

La estimación de la demanda que se pretende contara la organización durante los primeros años de operación será de 120 emprendedores anuales que ingresen a la capacitación de IDEG-Business Incubator.

8. Organización para el servicio

8.1. Ubicación y políticas de proveedores

- Para la sucursal Tijuana:

Se realizarán gastos de organización que comprenden el mobiliario y equipo de oficina en la empresa Office Depot, para el caso de la sucursal Tijuana, la cual se encontró económica y de buena calidad mientras que el equipo de cómputo se comprara en línea en el sitio www.dell.com.

El tercer proveedor que se utilizara para la adquisición de artículos de papelería se presenta a continuación:

nombre del proveedor	Papelería Breva S.A. de C.V.
nombre del contacto	Felipe Valtierra
dirección	Centro Comercial 5 y 10 La Mesa Tijuana Baja California.
correo electrónico	ventasfelipe@monerick.com
teléfono/fax	(664) 608-0040
producto/servicio	artículos de papelería
forma y tiempo de pago	línea de crédito a empresas

- Para la sucursal Viña del Mar:

Se realizaran gastos de organización que comprender el mobiliario y equipo de oficina en la empresa Home center, para el caso de la sucursal Viña del Mar, la cual en este caso también se encontró económica y de buena calidad mientras que el equipo de cómputo también se comprara en línea en el sitio www.dell.com.

El tercer proveedor que se utilizara para la adquisición de artículos de papelería se presenta a continuación:

nombre del proveedor	librerías lápiz López
nombre del contacto	no especificado
dirección	Valparaíso, Aníbal Pinto Condell 1210-1212
correo electrónico	http://www.lapizlopez.cl/lopezmail.html
teléfono/fax	(032)2157681
producto/servicio	artículos de papelería

8.2. Manejo de Inventarios

El sistema de inventarios que se implementara será solo para los artículos de oficina que sean utilizados en las instalaciones para la impresión de planes de negocios, guías y material que sea utilizado en los talleres y capacitaciones.

El mismo espacio también será utilizado para almacenar documentos de importancia así como para llevar el archivo de administración y el conteo general de los casos de éxito, entre otros.

8.3. Mobiliaria y equipo

El principal mobiliario y equipo que se requerirá para que opere la organización:

- En sucursal Tijuana B.C.:

<i>concepto</i>	<i>cantidad</i>	<i>costo unitario *</i>	<i>costo total*</i>
equipo de oficina			
Dell - Inspiron I580-6736NBC Paquete de computadora de escritorio, monitor LCD de 18.5" e impresora 3 en 1	7	\$8,697.81	\$60,884.67
centro de trabajo office depot (item #43845)	7	\$1,299.00	\$9,093.00
silla secretarial office depot (item #23017)	7	\$399.00	\$2,793.00
artículos de oficina (papelería)	1	\$5,300.00	\$5,300.00
teléfono	2	\$745.00	\$1,490.00
promocion y publicidad (paquete identidad por la empresa ingenia)	1	\$5,500.00	\$5,500.00
equipo de transporte			
chevrolet Matiz 5ptas Manual	1	\$89,000.00	\$89,000.00
total			\$174,060.67
total en moneda extranjera USD tipo de cambio observado en septiembre 2010			\$13,578.44

*cantidad en pesos mexicanos MXN

- En sucursal Viña del Mar:

<i>concepto</i>	<i>cantidad</i>	<i>costo unitario *</i>	<i>costo total</i>
equipo de oficina			
Dell - Inspiron I580-6736NBC Paquete de computadora de escritorio, monitor LCD de 18.5" e impresora 3 en 1	7	\$334,060.65	\$2,338,424.55
combo escritorio-estante cedro, sodimac.com	7	\$59,980.00	\$419,860.00
silla escritorio con gas negro	7	\$10,990.00	\$76,930.00
artículos de oficina (papelería)	1	\$200,000.00	\$200,000.00
teléfono	2	\$29,990.00	\$59,980.00
promoción y publicidad (paquete identidad por la empresa ingenia)	1	\$210,775.00	\$210,775.00
equipo de transporte			
chevrolet, Spark Hatchback 5 puertas	1	\$3,990,000.00	\$3,990,000.00
total			\$7,295,969.55
total en moneda extranjera USD observado en el mes de septiembre 2010 493.33			\$14,789.23

*cantidad en pesos chilenos
CLP

8.4. Descripción de la planta física

El establecimiento contara con las siguientes características:

- Una oficina privada para el gerente general de la organización

- Oficina amplia para tres asesores, un diseñador grafico, además del espacio diseñado para que trabajen los emprendedores cuando estos no tengan acceso internet fácilmente
- Una sala multiusos para la realización de capacitaciones y talleres.
- Un espacio diseñado para el inventario de papelería y archivo general de la organización.
- Un baño para el personal de la organización.

9. Recursos Humanos

El personal que la organización necesitara deberá de cumplir el siguiente perfil:

Gerente general

- Ser licenciado de administración de empresas o licenciado en administración de negocios internacionales.
- Edad de 25 a 35 años,
- Experiencia mínima de un año en gerenciamiento,
- 2 cartas de recomendación,
- Disponibilidad de tiempo completo,
- Disponibilidad para viajar.

Asesores

- Ser licenciado en administración de empresas o licenciado en administración de negocios internacionales,
- Edad de 22 a 30 años,
- Experiencia en el área pedagógica mínima de un año,
- 2 cartas de recomendación,
- Disponibilidad de tiempo completo,

Supervisor de casos de éxito

- Edad de 20 a 30 años,
- Deberá ser estudiante de las carreras antes mencionadas,
- Contar con licencia básica,
- Dos cartas de recomendación,
- Sexo masculino,
- Disponibilidad de medio tiempo.

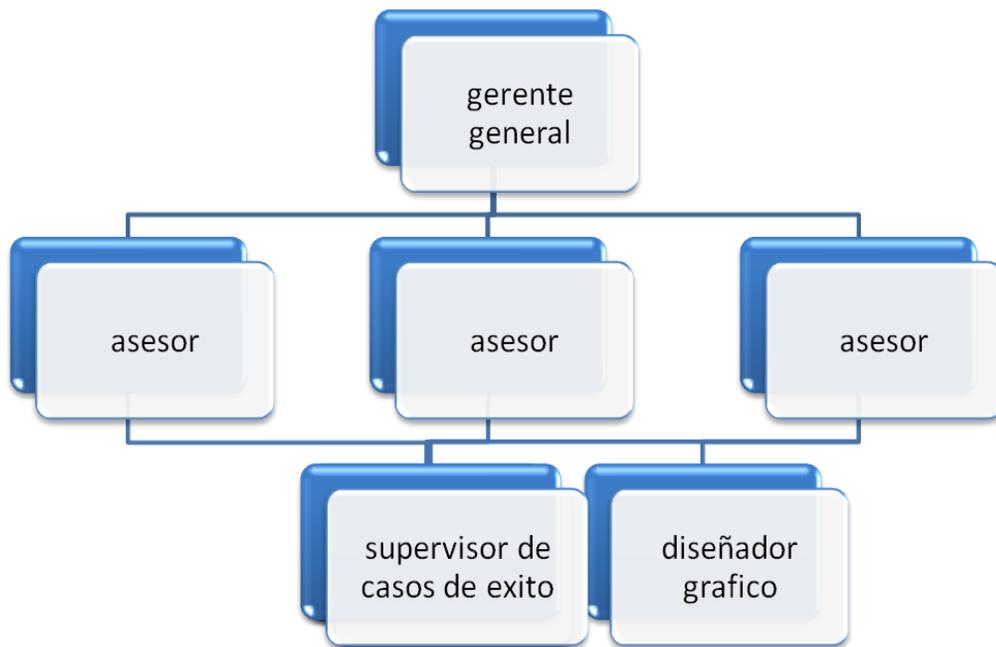
Diseñador gráfico

- Edad de 19 a 30 años

- Estudiante o licenciado en diseño grafico digital,
- 2 cartas de recomendación,
- Disponibilidad de medio tiempo.

Para el área de limpieza se contratara una empresa externa una vez por semana.

9.1.1. Diseño organizacional



9.1.2. Descripción de puestos

Gerente general (1 puesto): Las funciones principales que el gerente general deberá de realizar además de buscar la constante gestión efectiva de la organización en función de sus objetivos y su planificación estratégica deberá:

- Designar a los asesores un emprendedor para trabajar durante el periodo de servicio,
- Realizar evaluaciones cada cierto periodo con el propósito de medir la efectividad del departamento,
- Coordinar y planificar en tiempo y forma el servicio ofrecido para obtener resultado al mejor tiempo posible,
- Establecer metas, desarrollarlas y cumplirlas junto con el personal para llevar a la organización al éxito y mantenerla en el.

Remuneración: \$3,500.00 pesos mexicanos semanales.

Horario: lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm. Y sábado de 9:00 am a 1:00 pm.

Asesor (3 puestos): Los asesores son las personas que trabajaran directamente con el emprendedor, mismas que se encargaran de dar las capacitaciones y talleres ofrecidos.

Los asesores también deberán:

- Dar una explicación detallada del por qué la realización de un plan de negocios, definir la metodología empleada para que el emprendedor conozca la

importancia del contenido y así pueda desarrollarlo con el apoyo del asesor designado,

- Dominar en su totalidad los temas de las capacitaciones ofrecidas,
- Dominar el desarrollo y elaboración de los talleres que se ofrecen,
- Responder todas las dudas que puedan hacer los emprendedores,
- Hacerse responsable de culminar el proyecto con calidad, profesionalismo y éxito.

Remuneración: \$2,100.00 pesos mexicanos semanales.

Horario: lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm. Y sábado de 9:00 am a 1:00 pm.

Diseñador gráfico (1 puesto): Su función girará en base a la realización del logo de la nueva empresa, así como elementos publicitarios que pueda requerir el proyecto del emprendedor y la empresa.

Remuneración: \$1,200 pesos.

20 horas de trabajo semanales.

Supervisor de casos de éxito (1 puesto): este se encarga de dar el seguimiento post-ejecución del proyecto, es decir, valuará el desempeño de la organización ya establecida en el mercado. Además tendrá las siguientes funciones:

- Visitas mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales o anuales, según sugiera el asesor basado en el informe presentado por el emprendedor.
- Entrevistara al gerente general del caso de éxito, así como aplicación de encuestas y diagnósticos.
- Se encargara de la tramitación de permisos e inscripciones en las instituciones.

Remuneración: \$1,100.00 pesos mexicanos.

20 horas de trabajo semanales.

Total Remuneraciones

puesto	puestos	remuneración	total gastos de administración
Gerente general	1	\$3,500.00	\$3,500.00
Asesor	3	\$2,100.00	\$6,300.00
Diseñador Grafico	1	\$1,200.00	\$1,200.00
Supervisor de casos de éxito	1	\$1,100.00	\$1,100.00
Total Semanal			\$12,100.00
Total Anual			\$629,200.00

10. Mercadotecnia

10.1. Producto

Producto	Características	Tiempo de duración	Descripción
Instrucción del plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de vida, • Descripción general del negocio, • Descripción del producto • Análisis de mercado • Organización para la producción y el servicio • Mercadotecnia, • Plan en números, • Conclusión del plan de negocios. 	6 sesiones de aproximadamente 30:00 min c/u.	Constara en explicar al emprendedor desde el por qué la realización del plan de negocios, hasta cada una de las etapas del mismo.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso administrativo, • Ámbito fiscal, • Mercadotecnia, • Ámbito legal, • Finanzas, • Recursos humanos. 	6 sesiones de aproximadamente 02:00 horas c/u.	Constara de la enseñanza de los temas antes mencionados.
Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Simulador de negocios, • Cash flow, • Innovación y creatividad. 	3 sesiones de aproximadamente de 04:00 horas c/u.	Talleres prácticos que se realizaran los días sábados.
Gestión de tramitación	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de operaciones, • Obtención de permisos, • Obtención de financiamientos. 	No especificado	El supervisor de casos de éxito, tendrá también este cargo.
Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas 	No especificado	Aplicaciones de encuestas por parte de los estudiantes de servicio social.
Supervisión de casos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas en los establecimientos 	No especificado	Constara de vistas a los emprendedores, para valuar su desempeño organizacional.

10.2. Precio

Para poder conocer el precio del producto se sabe que es necesario calcularlo en base a los costos fijos y variables de la organización, pero como ya sabemos esta empresa es mayormente financiada por recursos estatales, por lo tanto colocaremos el precio basado únicamente al de la competencia que se encuentra entre \$120.00 pesos mexicanos y \$110.00 pesos MXN. Por lo que se ha especificado un precio de \$110.00 MXN por capacitación ofrecida, más \$200.00 MXN de material de trabajo, es decir un precio total del curso de \$1,850 MXN.

Para la sucursal de Chile se hará una conversión de moneda, estipulando un precio total de \$70,000.00 pesos chilenos por el valor del curso ofrecido.

10.3. Plaza

El establecimiento en la ciudad de Tijuana estará ubicado en Zona Rio Tijuana, un lugar considerado seguro, además de encontrarse la mayor parte de oficinas comerciales de reconocimiento, por lo tanto se ha decidido elegir este lugar para que opere la organización.

Para el caso de el modulo en la ciudad de Viña del Mar, el lugar será dentro de las instalaciones de la Universidad de Valparaíso.

10.4. Promoción

Para incentivar la promoción de la organización al público, a los primero 10 casos de éxito egresados con un plan de negocio se le otorgara un descuento del 30% del total del

precio del curso, mismo que será reembolsado al emprendedor para que lo utilice como inversión en la iniciación de su empresa.

10.4.1. Imagen Corporativa



10.4.2. Eslogan

“Idear, Ejecutar y Gestionar”

11. Estudio Legal

La empresa IDEG-Business Incubator será una incubadora de negocios, cuyo tipo de sociedad será una **Asociación Civil (A.C.)**.

En México, una Asociación Civil es una agrupación de individuos que convienen reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico³⁶.

Estas organizaciones son las que tienen mayor flexibilidad en cuanto a su estructura y a las actividades que pueden llevarse a cabo, además de ser la figura legal que más comúnmente adoptan las organizaciones³⁷.

11.1. Proceso de constitución de la organización

En México, el proceso de constitución de una Asociación Civil puede tardar entre uno o cuatro meses. Los pasos básicos de este proceso son³⁸:

³⁶ Unidad para la atención de las Organizaciones Sociales, Subsecretaría de Gobierno de la Secretaría de Gobernación, México, http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/es/Organizaciones_Sociales/Asociacion_Civil, (recuperado 01-12-10), 10:00 hrs.

³⁷ Carrillo, Patricia, Gisela Robles, Mónica Tapia y Andrea tapia, *Constituyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, 2006, Página 15, http://www.alternativasociales.org/images/contenidos/cuaderno_verde_16_pasos.pdf, (recuperado 01-12-10), 10:00 hrs.

³⁸ Carrillo, Patricia, Gisela Robles, Mónica Tapia y Andrea tapia, *Constituyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, 2006.



11.2. Registro del nombre de la organización (denominación o razón social) ante la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE).

Los pasos para llevar a cabo este trámite son:

- Llenar la solicitud de permiso de constitución de sociedad (Artículo 15 de la Ley de Inversión Extranjera), proporcionando 3 nombres para tu organización en orden de preferencia.
- Pagar aproximadamente \$565 pesos mexicanos (equivalentes a US \$44), mediante la forma 5 del Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Llevar estos documentos y el recibo de pago de derechos a una oficina de la SER.

Este trámite tarda aproximadamente 1 día. Una vez que se obtiene la autorización de la SRE, se debe protocolizar el acta ante notario público, con un plazo de 90 días hábiles.

11.3. Inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de México.

Para realizar este trámite se necesita:

- Pagar derechos en la tesorería local correspondiente, que en el caso de Baja California corresponden a \$347.39 pesos mexicanos (equivalentes a US \$27).
- Llenar la solicitud de registro correspondiente a la entidad federativa.

La conclusión de este trámite puede tardar entre 5 y 10 días hábiles.

11.4. Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de México.

Este trámite debe ser realizado en un plazo de 30 días a partir de la firma del acta constitutiva y puede ser realizado vía Internet en el Portal SAT.

12. Estudio Financiero

12.1. México

12.1.1. Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto en México incluye los costos de constitución de la organización, equipamiento de oficina, publicidad y promoción, equipamiento de transporte y capital de trabajo, involucrando un costo total de \$176,973.06 pesos mexicanos, equivalentes a US \$ 13,805.64.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (pesos mexicanos)	Costo Total (pesos mexicanos)	Costo Total (US dólares)
Constitución de la organización				
Registro nombre organización			\$565	\$44.08
Inscripción en el registro público			\$347.39	\$27.1
Equipamiento de oficina				
Dell - Inspiron I580-6736NBC Paquete de computadora de escritorio, monitor LCD de 18.5" e impresora 3	7	\$8,697.81	\$60,884.67	\$4,749.60
Centro de trabajo office depot (item #43845)	7	\$1,299.00	\$9,093.00	\$709.34
Silla secretarial office depot (item #23017)	7	\$399.00	\$2,793.00	\$217.88
Artículos de oficina (papelería)	1	\$5,300.00	\$5,300.00	\$413.45
Teléfono	2	\$745.00	\$1,490.00	\$116.23
Publicidad y promoción				
Paquete identidad por la empresa ingenia	1	\$5,500.00	\$5,500.00	\$429.05
Equipamiento de transporte				

Chevrolet Matiz 5ptas Manual	1	\$89,000.00	\$89,000.00	\$6,942.87
Capital de Trabajo				
Efectivo			\$2,000	\$156.02
Total			\$176,973.06	\$13,805.64

12.1.2. Ingresos del proyecto

Los ingresos propiamente tales del proyecto están dados por el costo de los servicios entregados a los emprendedores.

La demanda estimada es de 568 emprendedores anuales, esta se determino obteniendo un promedio entre el punto de capacidad máxima de atención (950 emprendedores), y el punto mínimo correspondiente al punto de equilibrio (187 emprendedores), con un precio del curso de \$1,850 pesos mexicanos, equivalentes a US \$144.32. Es decir, los ingresos anuales del proyecto serán de \$1, 050,800. Pesos mexicanos, equivalentes a US\$ 81,972.71.

Cantidad (N° emprendedores)	Precio Unitario (pesos mexicanos)	Ingreso Total Anual (pesos mexicanos)	Ingreso Total Anual (US dólares)
568	\$1,850	\$1, 050,800.	\$ 81,972.71.

12.1.3. Costos del Proyecto

Los costos operativos del proyecto están compuestos por arriendos, gastos de publicidad, sueldos y material de oficina.

Los costos totales anuales estimados son de \$ 638,173.23 pesos mexicanos, equivalentes a US\$ 49,783.77.

Concepto	Costo Total Anual (pesos mexicanos)	Costo Total Anual (US dólares)
Arriendo	\$6,409.45	\$500
Gastos de publicidad	\$2,563.78	\$200
Sueldos	\$629,200.00	\$49,083.77
Total	\$638,173.23	\$49,783.77

12.1.4. Flujos del Proyecto

Los flujos del proyecto se elaboran en base a los ingresos y costos anuales detallados anteriormente, incluyendo el pago de impuestos que actualmente es de un 30% en México, para un horizonte de tiempo de evaluación de 3 años.

El subsidio a continuación presentado, corresponde al promedio del porcentaje de apoyo a la creación de incubadoras de empresa reflejado en el punto 12.2.1.

Los flujos estimados para el proyecto se caracterizan por ser constantes a través del tiempo y se detallan en pesos mexicanos y en dólares americanos, incluyendo financiamiento.

- **Flujos anuales en pesos mexicanos**

	2010	2011	2012	2013
Ingresos		\$1,050,800.00	\$1,050,800.00	\$1,050,800.00
Unidades		568	568	568
Precio Unitario		\$1,850.00	\$1,850.00	\$1,850.00
Costos		\$638,173.23	\$638,173.23	\$638,173.23
Arriendo		\$6,409.45	\$6,409.45	\$6,409.45
Gastos de publicidad		\$2,563.78	\$2,563.78	\$2,563.78
Sueldos		\$629,200.00	\$629,200.00	\$629,200.00
Subsidio (54.38%) costos		\$347,038.60	\$347,038.60	\$347,038.60
COSTO TOTAL		\$291,134.63	\$291,134.63	\$291,134.63
Mg. antes de impuestos		\$759,665.37	\$759,665.37	\$759,665.37
Impuesto (30%)		-\$227,899.61	-\$227,899.61	-\$227,899.61
Inversión Inicial	-\$176,973.06			
Flujo Neto		\$531,765.76	\$531,765.76	\$531,765.76

Valor actual neto (VAN):

Este indicador nos ayudara a evaluar el proyecto para conocer si posee viabilidad económica atractiva llevando al presente los flujos netos del proyecto, utilizando una tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) del 10%³⁹.

$$-176,973.06 + \frac{531,765.76}{(1+.10)} + \frac{531,765.76}{(1+.10)^2} + \frac{531,765.76}{(1+.10)^3} = \$1,145,449.67$$

³⁹ Apuntes cátedra Formulación de proyectos de comercialización internacional, profesor Ignacio Beláustegui, Universidad de Valparaíso.

- **Flujos anuales en dólares americanos**

	2010	2011	2012	2013
Ingresos		\$81,972.71	\$81,972.71	\$81,972.71
Unidades		568	568	568
Precio Unitario		\$144.32	\$144.32	\$144.32
Costos		\$49,783.77	\$49,783.77	\$49,783.77
Arriendo		\$500.00	\$500.00	\$500.00
Gastos de publicidad		\$200.00	\$200.00	\$200.00
Sueldos		\$49,083.77	\$49,083.77	\$49,083.77
Subsidio (54.38%) costos		\$27,072.42	\$27,072.42	\$27,072.42
COSTO TOTAL		\$22,711.36	\$22,711.36	\$22,711.36
Mg. antes de impuestos		\$59,261.35	\$59,261.35	\$59,261.35
Impuesto (30%)		-\$17,778.41	-\$17,778.41	-\$17,778.41
Inversión Inicial	-\$13,805.64			
Flujo Neto		\$41,482.95	\$41,482.95	\$41,482.95

Valor Actual Neto (VAN):

$$-13,805.64 + \frac{41,482.95}{(1+.10)} + \frac{41,482.95}{(1+.10)^2} + \frac{41,482.95}{(1+.10)^3} = \$89,356.31$$

12.2. Financiamiento

Para financiar el proyecto de la incubadora de negocios IDEG Business-Incubator, se acudiría a fuentes de financiamiento estatal y de financiamiento privado.

12.2.1. Financiamiento Público

En México, el proyecto se acogerá al Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) de la Secretaría de Economía del Gobierno de México para las Incubadoras Tradicionales. Los conceptos de apoyo se detallan a continuación:

CONCEPTO DE APOYO	%	Monto (Pesos mexicanos)	Monto (Dólares estadounidenses)	Restricciones
Creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas				
<u>a) Transferencia del Modelo.</u>	50	\$ 200.000	US \$ 15.602	Por única vez y por Institución beneficiada
<u>b) Equipamiento.</u>	60	\$ 300.000	US \$ 23.403	Por ejercicio fiscal y por incubadora
<u>c) Infraestructura.</u>	35	\$ 200.000	US \$ 15.602	Por ejercicio fiscal y por incubadora
<u>d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora.</u>	70	\$ 20.000	US \$ 1.560	Por empresa
<u>e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados.</u> <u>i) Para incubadora</u>	90	\$ 15.000	US \$ 1.170	Por incubadora, por ejercicio fiscal
<u>e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados.</u> <u>ii) Para seguimiento de empresas creadas</u>	90	\$ 15.000	US \$ 1.170	Por empresa y por única vez
<u>f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas</u>	80	\$ 150.000	US \$ 11.701	Por incubadora y por única vez
Promoción				

a) <u>Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de emprendedores e incubadoras.</u>	50	\$ 200.000	US \$ 15.602	Por Evento
---	----	------------	--------------	------------

*Los montos están en pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio promedio de septiembre 2010 (12,8189 pesos mexicanos = 1 US dólar).

12.2.2. Financiamiento Privado

Se pretende buscar financiamiento por el área privada por medio de un socio. Este hará una aportación monetaria equivalente al 45.62% del costo total del proyecto, por esto mismo tendrá ese porcentaje de participación en las decisiones de la organización, así como de regalías al final del periodo de operación.

12.3. Chile

12.3.1. Inversión Inicial

En Chile, la inversión inicial del proyecto incluye los costos de equipamiento de oficina, publicidad y promoción, y equipamiento de transporte, involucrando un costo total de \$7, 295,970. Pesos chilenos, equivalentes a US \$ 14,771.26.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (pesos chilenos)	Costo Total (pesos chilenos)	Costo Total (US dólares)
Equipamiento de oficina				
Dell - Inspiron I580-6736NBC Paquete de computadora de escritorio, monitor LCD de 18.5" e impresora 3 en 1	7	\$334,061	\$2,338,425	\$4,734.32
Combo escritorio-estante cedro,	7	\$59,980	\$419,860	\$850.04

sodimac.com				
Silla escritorio con gas negro	7	\$10,990	\$76,930	\$155.75
Artículos de oficina (papelería)	1	\$200,000	\$200,000	\$404.92
Teléfono	2	\$29,990	\$59,980	\$121.43
Publicidad y promoción				
Paquete identidad por la empresa ingenia	1	\$210,775	\$210,775	\$426.73
Equipamiento de transporte				
Chevrolet, Spark Hatchback 5 puertas	1	\$3,990,000	\$3,990,000	\$8,078.07
Total			\$7,295,970	\$14,771.26

12.3.2. Ingresos del proyecto

Los ingresos propiamente tales del proyecto están dados por el costo de los servicios entregados a los emprendedores.

La demanda estimada es de 568 emprendedores anuales, con un precio del curso de \$70,000 pesos chilenos, equivalentes a US \$141.72. Es decir, los ingresos anuales del proyecto serán de \$39, 760,000. Pesos chilenos, equivalentes a US\$ 80,595.14.

Cantidad (N° emprendedores)	Precio Unitario (pesos chilenos)	Ingreso Total Anual (pesos chilenos)	Ingreso Total Anual (US dólares)
568	\$70,000	\$39,760,000	\$80,595.14

12.3.3. Costos del Proyecto

Los costos operativos del proyecto están compuestos por arriendos, gastos de publicidad, sueldos y material de oficina.

Los costos totales anuales estimados son de \$24, 593,949. Equivalentes a US\$49,792.38.

Concepto	Costo Total Anual (pesos chilenos)	Costo Total Anual (US dólares)
Arriendo	\$250,000	\$506.14
Gastos de publicidad	\$100,000	\$202.46
Sueldos	\$24,243,949	\$49,083.77
Total	\$24,593,949	\$49,792.38

12.3.4. Flujos del Proyecto

Los flujos del proyecto se elaboran en base a los ingresos y costos anuales detallados anteriormente, incluyendo el pago de impuestos que actualmente es de un 17% en Chile, para un horizonte de tiempo de evaluación de 3 años.

El subsidio a continuación presentado, representa el 65% de apoyo financiero que ofrece CORFO (corporación de fomento) presentado detalladamente en el punto 12.4.1.

Los flujos estimados para el proyecto se caracterizan por ser constantes a través del tiempo, con una TMAR del 10% y se detallan en pesos chilenos y en dólares americanos, incluyendo financiamiento.

- **Flujos anuales en pesos chilenos**

	2010	2011	2012	2013
Ingresos		\$39,760,000	\$39,760,000	\$39,760,000
Unidades		568	568	568
Precio Unitario		\$70,000	\$70,000	\$70,000
Costos		\$24,593,949	\$24,593,949	\$24,593,949
Arriendo		\$250,000	\$250,000	\$250,000
Gastos de publicidad		\$100,000	\$100,000	\$100,000
Sueldos		\$24,243,949	\$24,243,949	\$24,243,949
Subsidio (65%) costos		\$15,986,067	\$15,986,067	\$15,986,067
COSTO TOTAL		\$8,607,882	\$8,607,882	\$8,607,882
Mg. antes de impuestos		\$31,152,118	\$31,152,118	\$31,152,118
Impuesto (30%)		-\$9,345,635	-\$9,345,635	-\$9,345,635
Inversión Inicial	-\$7,295,970			
Flujo Neto		\$21,806,482	\$21,806,482	\$21,806,482

Valor Anual Neto (VAN):

$$-7,295,970.00 + \frac{21,806,482.00}{(1+.10)} + \frac{21,806,482.00}{(1+.10)^2} + \frac{21,806,482.00}{(1+.10)^3} = \$46,933,523.18$$

- **Flujos anuales en dólares americanos**

	2010	2011	2012	2013
Ingresos		\$80,595.14	\$80,595.14	\$80,595.14
Unidades		568	568	568
Precio Unitario		\$141.89	\$141.89	\$141.89
Costos		\$49,852.94	\$49,852.94	\$49,852.94
Arriendo		\$506.76	\$506.76	\$506.76
Gastos de publicidad		\$202.70	\$202.70	\$202.70
Sueldos		\$49,143.47	\$49,143.47	\$49,143.47
Subsidio (65%) costos		\$32,404.41	\$32,404.41	\$32,404.41
COSTO TOTAL		\$17,448.53	\$17,448.53	\$17,448.53
Mg. antes de impuestos		\$63,146.61	\$63,146.61	\$63,146.61
Impuesto (30%)		-\$18,943.98	-\$18,943.98	-\$18,943.98
Inversión Inicial	-\$14,789.23			
Flujo Neto		\$44,202.63	\$44,202.63	\$44,202.63

Valor Anual Neto (VAN):

$$-14,789.23 + \frac{44,202.63}{(1+0.10)} + \frac{44,202.63}{(1+0.10)^2} + \frac{44,202.63}{(1+0.10)^3} = \$95,136.16$$

12.4. Financiamiento

Para financiar el proyecto de la incubadora de negocios IDEG Business-Incubator en convenio con la Universidad de Valparaíso, se acudirá a fuentes de financiamiento estatal y de financiamiento privado.

12.4.1. Financiamiento público

En Chile, buscará acogerse al subsidio de apoyo a la Operación de Incubadoras de Negocios de la CORFO, a través de INNOVA CHILE⁴⁰.

Este cofinanciamiento consiste en un subsidio no reembolsable de hasta un 65% del total requerido para la ejecución del proyecto, con un máximo anual de \$220.000.0000 (equivalentes a US \$ 445.407).

Los conceptos financiables comprenden:

- a) Gestión y operación de la incubadora.
- b) Programa de capacitación del personal de la incubadora, tales como: estrategia, gestión, control de procesos, negociación e internacionalización de emprendimientos.
- c) Plan comunicacional y de difusión, web para captar emprendimientos y actividades al posicionamiento de la incubadora, entre otros.
- d) Evaluar y mejorar las metodologías en los procesos de selección, diagnóstico e incubación.

⁴⁰ Corporación de fomento, CORFO, "Operación de incubadoras de negocios", http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/operacion_de_incubadoras_de_negocios, (recuperado 04-12-10), 15:00 hrs.

- e) Actividades de coordinación con otros agentes o entidades locales e internacionales relacionadas con innovación y emprendimiento que permitan el logro de mejores resultados e impactos.
- f) Actividades de aceleración e internacionalización de emprendimientos.
- g) Otras actividades asociadas directamente al proceso de emprendimiento.
- h) Actividades relacionadas al enfoque de género.

12.4.2. Financiamiento Privado.

Se busca también para este caso, obtener financiamiento por parte de la Universidad de Valparaíso con el propósito de completar los recursos necesarios para la iniciación de las operaciones equivalente al 45%, diferencia que resulta no financiada por el organismo antes mencionado CORFO, así mismo también tendrá ese porcentaje de participación en las decisiones de la organización, así como de regalías al final del periodo de operación.

13. Conclusión

1. Tras haber analizado el estudio antes realizado, podemos llegar a la conclusión de que la realización e implementación de un proyecto con estas características tiene una viabilidad importante dentro los mercados objetivos. Es por esto que se considera un proyecto viable con las características adecuadas para poseer de un buen funcionamiento organizacional.
2. Se considera que los beneficios de esta implementación a niveles macro, serán de gran importancia, pues cabe señalar que la organización se encargara de formar organizaciones sólidas que perduren en el mercado y ayuden a incrementar los niveles de aportación tanto al Producto Interno Bruto (PIB), así como a la generación de empleo, entre otros, indicadores que son considerados clave para el bienestar tanto económico como social de una nación.
3. Otro beneficio importante al implementar un proyecto que brinde este tipo de facilidades a bajos precios, es que se combatirá de manera importante el comercio informal, logrando establecer organizaciones bien estructuradas y adecuadamente inscritas en las instituciones pertinentes que se encarguen de supervisar el buen cobro de tributitos al país.
4. El aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio entre México y Chile, se considera un importante avance en materia internacional, por lo tanto, el ser considerado como un elemento clave a largo plazo dentro de este proyecto abre las expectativas de trabajar en conjunto y aprovechar las oportunidades que se ofrecen a partir de acuerdo.

5. Por último, se ha llegado a la conclusión de que este proyecto puede ser un propuesta importante para la Universidad de Valparaíso, ya que podrá iniciar la implementación de una incubadora de negocios que beneficie a sus estudiantes, así como a su comunidad. Además que ayudará a darle un enfoque práctico el conocimiento adquirido de los alumnos que participen en el proyecto, además de convertirla en la primera universidad tradicional que cuente con una incubadora de negocios en la ciudad de Viña del Mar, además de permitirle tener una fuente de ingresos que apoye al desarrollo infraestructural y administrativo de la institución.
6. Este proyecto nos ha demostrado también que tiene viabilidad económica atractiva, reflejando un VAN positivo por lo que es considerado un buen proyecto para que el inversionista considere la aportación de capital económico.