



**UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral**

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

ESCUELA DE NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL ADVANCE



**UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral**

“THE DIGITAL POWER”

NICOLÁS BENJAMÍN BRAHM FRÖHLICH – DAVID MUÑOZ MORALES

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

CLAUDIA SCHERMAN BADIA

JUNIO – 2025

SANTIAGO – CHILE

AUTORIZACIÓN

© Nicolas Benjamín Brahm Fröhlich – David Francisco Muñoz Morales

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons. Las cuales ofrecen al autor suscribirse a una de las seis alternativas de cómo usar y compartir sus trabajos. Es coincidente con la autorización que se explicita en el formulario de uso del trabajo de titulación donde el autor o los autores expresan si es acceso libre o tendrá embargo.

DEDICATORIA

“A mi madre, Angélica Fröhlich, y a Gerard Paccot, por su constante apoyo, dedicación y compromiso, elementos fundamentales para lograr recorrer este camino; a Felipe Adasme, por su permanente aliento y disposición, cuya motivación ha sido clave a lo largo de este proceso; a Marcia Albornoz, por la confianza depositada en mí y en mi trabajo, brindando siempre respaldo; a Claudia Scherman, por su entrega, su pasión y por hacer posible este resultado; a mi esposa, Laritza Martínez, por hacer que crea en mis capacidades, por motivarme a superarme y por estar presente en cada etapa de este desafío; a mi compañero David Muñoz, por el apoyo y la paciencia en este desafío; y a toda mi familia, por su presencia, comprensión y cariño, pilares esenciales en este recorrido.”

“Agradezco a mi familia por su apoyo constante, a la Universidad por su formación, a mi profesora guía Claudia Sherman por su orientación, y a mi compañero Nicolás Brahm por su compromiso y dedicación en este proceso. Esta tesis es fruto del trabajo compartido y del respaldo recibido en cada etapa. A todos, gracias por ser parte.”

RESUMEN

Este proyecto nace desde una realidad concreta: la mayoría de los comercios de barrio en Chile siguen funcionando sin herramientas digitales, con sistemas manuales, cuadernos y poca visibilidad de su propio negocio. Esta falta de digitalización no solo limita su crecimiento, sino que los deja en desventaja frente al retail moderno y el comercio electrónico. Frente a ese escenario, esta propuesta busca ofrecer una solución realista, progresiva y adaptada a su contexto.

El proyecto se estructura en dos etapas. La primera está enfocada en apoyar a los comerciantes en la postulación a fondos públicos como “Digitaliza tu Almacén”, entregando un kit de herramientas básicas (control de ventas, inventario, asistencia personalizada, capacitaciones y base de datos propia). Esta fase tiene como objetivo facilitar el primer paso hacia la digitalización, acompañado y sin complicaciones técnicas.

En la segunda etapa, se implementa un software propio que integra inteligencia artificial y business intelligence, diseñado especialmente para este tipo de negocios. Con esta herramienta, los comerciantes podrán analizar ventas, proyectar stock, gestionar sus finanzas y recibir recomendaciones automáticas para mejorar la gestión del negocio.

Más allá de la tecnología, este proyecto pone en el centro a las personas. Acompaña, enseña, adapta y respeta el ritmo del comerciante. Porque digitalizar no es solo instalar un software, es abrir una puerta a nuevas oportunidades sin que nadie quede fuera.

ABSTRACT

This project arises from a concrete reality: the majority of neighborhood shops in Chile still operate without digital tools, relying on manual systems, notebooks, and with little visibility into their own business operations. This lack of digitalization not only limits their growth but also puts them at a disadvantage compared to modern retail and e-commerce. In response to this situation, the proposal aims to offer a realistic, gradual, and context-appropriate solution.

The project is structured in two phases. The first focuses on supporting shopkeepers in applying for public funding programs such as "Digitaliza tu Almacén" by providing a basic toolkit (sales tracking, inventory management, personalized assistance, training, and their own database). This phase seeks to facilitate the first step toward digitalization—guided and free from technical complications.

In the second phase, a custom software solution is implemented, integrating artificial intelligence and business intelligence, specifically designed for this type of business. With this tool, shopkeepers will be able to analyze sales, forecast inventory, manage their finances, and receive automatic recommendations to improve business performance.

Beyond technology, this project puts people at the center. It supports, teaches, adapts, and respects the shopkeeper’s pace. Because digitalization is not just about installing software—it’s about opening the door to new opportunities, ensuring no one is left behind.

INDICE DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	10
1.1. Descripción del proyecto	10
1.1.1. Descripción del problema	10
1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad	10
1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora	11
1.2. Justificación del proyecto	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Alcance y limitaciones	12
1.5. Descripción del negocio	13
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO	16
2.1. Análisis del macroentorno (Modelo PESTEL)	16
2.2. Análisis del microentorno (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)	19
2.3. Análisis interno (Modelo de la cadena de valor)	23
2.4. Análisis situacional estratégico (FODA)	24
2.5. Ventajas competitivas (tangibles e intangibles)	30
2.6. Modelo de negocio (CANVAS)	31
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
3.1. Objetivo general del estudio de mercado	34
3.2. Objetivos específicos del estudio de mercado	34
3.3. Tipo de metodología	35
3.3.1. Justificación del enfoque mixto	36
3.3.2. Fase cualitativa exploratoria	36
3.3.3. Fase cuantitativa confirmatoria	36
3.4. Tipo de muestreo	38
3.5. Tamaño de la muestra	40



3.6.	Estimación de la demanda	41
3.6.1.	Modelo TAM – SAM – SOM	41
3.6.2.	Aplicación del Modelo al Proyecto “The Digital Power”	41
3.7.	Instrumentos (anexos)	43
3.8.	Resultados del estudio de mercado	44
4.	CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING	65
4.1.	Objetivo general de la estrategia	65
4.2.	Segmento objetivo (Target)	65
4.2.1.	Perfil del segmento objetivo (SOM).	66
4.3.	Metas de la estrategia	67
4.4.	Plan de marketing con indicadores	69
4.4.1.	Generación de conciencia	69
4.4.2.	Captación de leads	70
4.4.3.	Conversión a cliente	71
4.4.4.	Validación y confianza	71
4.5.	Presupuesto de marketing	72
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	76
5.1.	Mapa de procesos de la empresa	76
5.1.1.	Etapas 1: Digitalización Inicial Asistida	76
5.1.2.	Etapas 2: Implementación del Software Inteligente	77
5.1.3.	Mapa de procesos anual	78
5.2.	Actividades de implementación (Carta Gantt)	80
5.3.	Presupuesto de operaciones	82
6.	CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	85
6.1.	Estructura organizacional de la empresa	85
6.2.	Estructura legal de la empresa	86
6.3.	Perfiles de cargo	88
6.4.	Políticas de la empresa	125
6.4.1.	Política de contratación y selección	125
6.4.2.	Política de integración, inducción y formación	126



6.4.3.	Política de remuneraciones y beneficios	126
6.4.4.	Política de evaluación de desempeño	126
6.4.5.	Política de convivencia, ética y clima organizacional	127
6.4.6.	Política de desvinculación y salida	127
6.5.	Presupuesto de recursos humanos	128
6.5.1.	Principios de estimación	128
6.5.2.	Criterios de clasificación del presupuesto	129
6.5.3.	Plan de valorización	133
7.	CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO	139
7.1.	Objetivos financieros	139
7.2.	Proyecciones de ingresos	139
7.3.	Costos fijos y variables	145
7.3.1.	Costos Fijos	145
7.3.2.	Gastos Variables	149
7.4.	Gastos de administración	153
7.5.	Ventas	155
7.5.1.	Canales de venta y mecanismos de conversión	155
7.5.2.	Actividades operativas para concretar ventas	157
7.5.3.	Valor proyectado por comercio (unidad económica de venta)	157
7.6.	Inversión inicial (Año 0)	158
7.7.	Punto de equilibrio	161
7.8.	Capital de trabajo	165
7.9.	Depreciación de activos	166
7.10.	Valor de desecho	167
7.11.	Estructura patrimonial y apalancamiento	168
7.12.	Análisis de Beta de la compañía e industria	170
7.13.	Tasa de descuento	172
7.14.	Flujo del proyecto puro	173
7.15.	Cálculo de VAN, TIR y Payback	174
7.16.	Análisis de sensibilidad	177



7.16.1.	Escenario optimista	179
7.16.2.	Escenario realista	181
7.16.3.	Escenario pesimista	182
8.	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	185
8.1.	Modelo Canvas (ajustado)	185
8.2.	Conclusiones	188
9.	BIBLIOGRAFÍA	190
10.	ANEXOS	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Segmentación de mercado TAM–SAM–SOM para “The Digital Power”.	43
Tabla 2.	¿A qué se dedica su negocio?	45
Tabla 3.	¿En qué región está ubicado su local?	46
Tabla 4.	Metas estrategia de marketing	68
Tabla 5.	Matriz generación de conciencia	70
Tabla 6.	Matriz Captación de leads	70
Tabla 7.	Matriz Conversión a cliente	71
Tabla 8.	Matriz validación y confianza	72
Tabla 9.	Tabla Presupuesto marketing	74
Tabla 10.	Matriz comparación mapa de procesos entre años	80
Tabla 11.	Carta Gantt	81
Tabla 12.	Costos fijos operacionales	83
Tabla 13.	Costos variables operacionales	83
Tabla 14.	Reservas y contingencias operativas	84
Tabla 15.	Presupuesto operacional anualizado.	84
Tabla 16.	Dotación de cargos independientes de la demanda	129
Tabla 17.	Capacidad de atención anual por cargo	131
Tabla 18.	Dotación de cargos dependientes de la demanda	131
Tabla 19.	Dotación total anualizada	133
Tabla 20.	Costo por cargo independiente de la demanda	134
Tabla 21.	Costo total por cargo independiente de demanda	135
Tabla 22.	Costo por cargo dependiente de demanda	136
Tabla 23.	Costo total por cargo dependiente de demanda	136
Tabla 24.	Costo total de RR.HH. anualizados	137
Tabla 25.	Ingresos por fondos públicos (Sercotec)	140
Tabla 26.	Ingresos por fondos desde Partner.	140
Tabla 27.	Ingresos por suscripción	141
Tabla 28.	Demanda proyectada por año	141
Tabla 29.	% de éxito de incorporación	142



Tabla 30. Crecimiento del valor de suscripción	142
Tabla 31. Ingresos estimados anuales por suscripción	143
Tabla 32. ingresos año 1 fondo Sercotec	143
Tabla 33. Ingresos año 2 en adelante fondos partner	144
Tabla 34. Ingresos consolidados anualizados	144
Tabla 35. Matriz costos fijos	145
Tabla 36. Costos anuales licencias y suscripciones	146
Tabla 37. costos anuales servicios tecnológicos estructurales	147
Tabla 38. Costos anuales seguridad de datos y ciberseguridad	147
Tabla 39. Costos legales, contables y regulatorios	148
Tabla 40. Estimación del costo fijo total anual	149
Tabla 41. Matriz gastos variables	149
Tabla 42. Costo por comercio soporte técnico	150
Tabla 43. Costo por comercio infraestructura cloud	151
Tabla 44. Costo por comercio, capacitación y generación de contenido	151
Tabla 45. Costo por comercio licencias por uso de API, IA y BI por cliente	152
Tabla 46. Costo por comercio pasarelas de pago y comisiones	152
Tabla 47. Estimación del costo variable por comercio atendido	153
Tabla 48. Estimación del costo variable total anual	153
Tabla 49. Valor proyectado por comercio	157
Tabla 50. Costo inversión en servidores propios	159
Tabla 51. Costo inversión en computadores personales	159
Tabla 52. Inversión inicial total	160
Tabla 53. Margen Unitario Promedio	162
Tabla 54. Punto de equilibrio mensual	164
Tabla 55. Punto de equilibrio anual	164
Tabla 56. Activos por depreciar	167
Tabla 57. Valorización depreciación de activos	167
Tabla 58. Valorización valor de desecho	168
Tabla 59. Valoración estructura patrimonial y apalancamiento	169
Tabla 60. Beta según Damodaran y estimación	171
Tabla 61. Datos para cálculo K_e	173
Tabla 62. Flujo proyectado	174
Tabla 63. Parámetro VAN	175
Tabla 64. Resultado VAN	175
Tabla 65. Resultado TIR	176
Tabla 66. Resultado PayBack	177
Tabla 67. Definición de escenarios de sensibilidad	178
Tabla 68. Demanda proyectada por escenario	179
Tabla 69. EERR Escenario Optimista	180
Tabla 70. EERR Escenario Realista	181
Tabla 71. EERR Escenario Pesimista	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?	47
Gráfico 2. ¿Cuántos años lleva funcionando su negocio?	47
Gráfico 3. ¿Quién administra las compras, pagos y proveedores en su negocio?	49
Gráfico 4. ¿Lleva registros o control administrativo?	50
Gráfico 5. ¿Qué herramientas usa actualmente para la administración del negocio?	51
Gráfico 6. ¿Tiene internet en su local?	52
Gráfico 7. “Quiero usar más tecnología, pero no tengo tiempo para aprenderla solo.”	53
Gráfico 8. “Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio.”	54
Gráfico 9. “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío.”	55
Gráfico 10. “Prefiero anotar todo en papel porque me siento más seguro así.”	56
Gráfico 11. “Mi hijo/a me ayuda con los temas de tecnología”	57
Gráfico 12. ¿Ha postulado a fondos como Sercotec, Corfo u otros programas de fondos públicos?	58
Gráfico 13. ¿Cómo calificaría el proceso de postulación?	59
Gráfico 14. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si supieras que te ahorra tiempo en tareas repetitivas?	60
Gráfico 15. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si estuviera adaptado a negocios chicos como el tuyo, sin letras chicas ni cosas raras?	61
Gráfico 16. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si tuvieras apoyo humano en todo momento, desde la instalación hasta el uso diario?	62
Gráfico 17. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si este costara \$10.000 mensual?	63
Gráfico 18. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si te apoyáramos paso a paso en la postulación para financiarlo con fondos del Estado?	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor del proyecto “The Digital Power”	24
Figura 2. Análisis FODA del proyecto “The Digital Power”	30
Figura 3. Modelo Canvas 1 del proyecto “The Digital Power”	33
Figura 4. Modelo Canvas (ajustado)	185

1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del proyecto

1.1.1. Descripción del problema

En Chile, el comercio de barrio ha sido históricamente una pieza clave en la vida cotidiana de las comunidades, no solo como punto de abastecimiento, sino también como espacio de interacción social y sostenimiento económico local. Sin embargo, en las últimas décadas, estos pequeños negocios han comenzado a enfrentar desventajas significativas producto del avance acelerado de la digitalización, la expansión de grandes cadenas minoristas y el crecimiento sostenido del comercio electrónico (CNC & Entel, 2023). A pesar de su relevancia, una gran proporción de estos establecimientos aún operan con sistemas manuales, registros en papel y sin ningún tipo de respaldo digital, lo que restringe su capacidad para escalar, competir y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado (Fundación País Digital, 2022).

Esta situación se ha visto agravada por una falta estructural de acceso a herramientas tecnológicas simples, capacitaciones pertinentes y redes de apoyo adaptadas a su realidad socioproductiva. En consecuencia, se ha ido ampliando una brecha significativa entre el comercio tradicional y los canales de venta modernos, generando un riesgo creciente de exclusión para miles de negocios de menor escala, especialmente en territorios semiurbanos y rurales, donde su presencia es muchas veces vital para la economía local (BID, 2021).

1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad

La necesidad es clara: miles de negocios del canal tradicional requieren con urgencia una estrategia realista y aplicable para incorporarse al mundo digital. Pero más allá de una simple digitalización, lo que necesitan es una transformación guiada, progresiva y pensada desde su contexto, que incluya soluciones simples, con soporte humano, que no requieran grandes inversiones iniciales y que se adapten a sus ritmos.

La oportunidad radica en dos factores claves: Primero, la existencia de programas estatales como “Digitaliza tu Almacén” y otros fondos públicos que buscan impulsar la adopción tecnológica en pequeños negocios. Segundo, la creciente disponibilidad de tecnologías como inteligencia artificial, gestión de datos y plataformas accesibles en la nube, que permiten crear soluciones a medida, con costos decrecientes y alta escalabilidad. Uniendo ambas variables, apoyo público y soluciones tecnológicas aplicadas, se abre una ventana única para actuar con impacto concreto.

1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora

Este proyecto se estructura en dos etapas estratégicamente pensadas. La primera etapa consiste en una línea de apoyo integral para que los comerciantes del canal tradicional puedan postular con éxito a fondos públicos destinados a la digitalización. Esto incluye la generación de documentación estandarizada, asesoría individual, una base de datos maestra con su información clave y herramientas de gestión básicas: control de ventas, inventario y emisión de documentos tributarios.

La segunda etapa se enfoca en la implementación de un sistema propio de gestión y análisis, potenciado por inteligencia artificial y herramientas de business intelligence. Este sistema permitirá a los negocios digitalizados en la etapa uno avanzar hacia un modelo de gestión más eficiente, con indicadores clave, recomendaciones automatizadas, proyecciones de stock y análisis financiero. La solución estará diseñada de forma modular, con una interfaz simple y escalable, permitiendo que incluso comerciantes con baja alfabetización digital puedan beneficiarse.

1.2. Justificación del proyecto

El comercio de barrio tradicional constituye una red esencial para la economía chilena, especialmente en sectores donde las grandes cadenas y plataformas digitales aún no han desplazado completamente al comercio local. Sin embargo, esta red enfrenta un rezago estructural en materia de digitalización, lo que limita su competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno económico y tecnológico (Fundación País Digital, 2022).

Este proyecto se justifica como una respuesta concreta y escalable frente a dicha brecha digital, proponiendo una estrategia de intervención progresiva y territorialmente adaptable. A diferencia de iniciativas genéricas, esta propuesta aborda tanto la etapa inicial de digitalización básica con financiamiento público como la posterior implementación de un software inteligente de gestión, diseñado específicamente para la realidad del comercio minorista tradicional.

La pertinencia del proyecto radica en su capacidad de impactar transversalmente en la mejora de la gestión operativa, financiera y estratégica de miles de pequeños negocios a lo largo del país, aportando herramientas accesibles, formación contextualizada y acompañamiento técnico. Desde una perspectiva económica, fortalece la formalización y profesionalización del sector; desde una dimensión social, promueve la inclusión digital y reduce las desigualdades tecnológicas que afectan especialmente a zonas de menor desarrollo relativo.

En síntesis, el proyecto ofrece una solución integral, gradual y sustentable para cerrar la brecha tecnológica del comercio tradicional chileno, empoderando a los comerciantes para que puedan

competir en condiciones más equitativas, mejorar sus ingresos y sostener su rol comunitario en el nuevo entorno digital. Bajo este análisis resulta relevante plantear los siguientes objetivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar e implementar una solución integral de digitalización progresiva para el comercio tradicional chileno, combinando herramientas de gestión, inteligencia de negocios y asistencia técnica, con apoyo en fondos públicos y un enfoque centrado en la realidad local de los negocios.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de digitalización y las principales brechas del canal tradicional en Chile.
- Diseñar una estrategia de postulación guiada para acceder a programas públicos de digitalización.
- Construir una base de datos maestra que permita el seguimiento operativo y estratégico de los negocios participantes.
- Desarrollar un software de gestión con IA capaz de apoyar la toma de decisiones en inventario, ventas, y finanzas.
- Medir el impacto del proceso de digitalización en la productividad, eficiencia y sostenibilidad del comercio intervenido.

1.4. Alcance y limitaciones

El proyecto está dirigido al segmento del comercio minorista tradicional no digitalizado a nivel nacional, con especial énfasis en negocios de barrio ubicados en sectores urbanos periféricos, zonas semi rurales y comunas con baja penetración tecnológica. Se contempla intervenir de manera directa en diversos territorios de Chile, acompañando a los comerciantes desde la etapa de diagnóstico inicial hasta la implementación completa del sistema digital propuesto. Si bien la fase piloto se enfocará en una muestra representativa de comunas para validar el modelo, el diseño metodológico y técnico está pensado para su escalabilidad territorial.

Dentro de las limitaciones del proyecto se identifican diferencias sustantivas en los niveles de alfabetización digital, la dependencia de fondos públicos para viabilizar el proceso inicial, y la resistencia natural al cambio tecnológico por parte de los usuarios. Asimismo, el modelo de negocios requerirá ajustes progresivos según el ritmo de adopción, la madurez tecnológica de cada comercio y la heterogeneidad regional del ecosistema del comercio tradicional chileno.



1.5. Descripción del negocio

✓ Visión

"Ser la plataforma líder en Chile en la digitalización del comercio de barrio, impulsando la modernización, la inclusión tecnológica y la sostenibilidad económica de los pequeños negocios tradicionales."

Nuestra visión es construir un ecosistema donde cada almacén, botillería y comercio de barrio pueda acceder a herramientas tecnológicas accesibles, mejorando su competitividad, su gestión empresarial y su impacto positivo en sus comunidades.

✓ Misión

"Facilitar la transformación digital de los pequeños comercios tradicionales mediante soluciones tecnológicas adaptadas, capacitación personalizada y acompañamiento continuo, contribuyendo a reducir la brecha digital y fortalecer el tejido económico local."

La misión se traduce en entregar un software de gestión simple, inteligente y escalable, combinando automatización, inteligencia artificial y análisis de datos de forma accesible, y acompañando al comerciante en cada etapa de su proceso de modernización.

✓ Valores

1. Cercanía: entendemos y respetamos la realidad de cada comerciante.
2. Simplicidad: todo lo que desarrollamos debe ser fácil de usar.
3. Justicia digital: trabajamos para reducir brechas estructurales.
4. Transparencia: procesos, datos y decisiones claras.
5. Colaboración: creamos comunidad, no solo clientes.

✓ Descripción del producto/servicio

El proyecto contempla la creación e implementación de un servicio integral de transformación digital para el comercio tradicional, el cual se estructura en dos etapas complementarias y progresivas, orientadas a responder a las necesidades reales de los almacenes, minimarkets y negocios de barrio en Chile.

Primera etapa: Kit de digitalización básica y asistencia técnica para postulación a fondos públicos.

En esta primera fase, el foco está en facilitar el acceso a herramientas digitales elementales, mediante la postulación efectiva a programas públicos como “Digitaliza tu Almacén” de SERCOTEC. Para esto, se desarrollará un kit de implementación inicial, acompañado de una línea de asistencia personalizada, que incluirá:

- Diagnóstico inicial digital del negocio: evaluación de procesos clave (ventas, inventario, facturación, relación con clientes) para identificar brechas y oportunidades.
- Generación de documentación técnica y administrativa requerida para postular a fondos públicos, incluyendo presupuesto estimado, carta Gantt simplificada y plan de acción.
- Creación de una base de datos maestra del negocio, que servirá como columna vertebral del sistema posterior: información de productos, historial de compras, categorías, proveedores y clientes.
- Capacitación básica al comerciante, enfocada en el uso de software simple para ventas e inventario, con enfoque práctico y personalizado.
- Acompañamiento directo en la postulación, con asistencia en la preparación del formulario, entrega de documentos y seguimiento de resultados.

El objetivo de esta etapa no es sólo dotar de herramientas al comerciante, sino reducir la barrera de entrada a la digitalización, facilitando el proceso técnico y administrativo, usualmente complejo para negocios que no cuentan con asesoría o experiencia previa.

Segunda etapa: Sistema de gestión inteligente con IA y business intelligence.

Una vez que el negocio ha avanzado en su digitalización inicial, se da paso a la implementación de un sistema propio, diseñado a medida, que funcionará como plataforma digital centralizada para el negocio. Este sistema se construirá sobre tres pilares:

A. Gestión operativa diaria:

- Registro y control de ventas en tiempo real
- Gestión de inventario automatizada
- Alertas de stock crítico
- Registro de compras y egresos
- Emisión de boletas electrónicas (integración con SII)

B. Análisis financiero simplificado:



- Panel de control con reportes visuales sobre ingresos, egresos, utilidad bruta, rotación de inventario y margen por producto
- Proyección de flujo de caja y necesidades de capital de trabajo
- Reportes descargables para tomar decisiones basadas en datos, sin necesidad de conocimientos contables avanzados

C. Módulo de inteligencia de negocios con IA:

- Recomendaciones automatizadas de reposición de productos, basadas en patrones históricos de venta y estacionalidad
- Segmentación de clientes frecuentes y análisis de hábitos de compra
- Detección de productos con baja rotación o bajo margen
- Generación automática de propuestas de oferta o combos
- Comparativa entre locales similares (cuando haya información cruzada disponible, resguardando privacidad)

El sistema será accesible desde dispositivos móviles y computadores, operará en la nube (cloud), y tendrá un diseño modular, intuitivo y progresivo. Esto significa que cada comerciante podrá avanzar a su propio ritmo, activando funciones según su nivel de digitalización, sin sentirse sobrepasado ni obligado a incorporar todo al mismo tiempo.

Además, el servicio incluirá un soporte técnico continuo, tanto en línea como presencial cuando sea necesario, además de capacitaciones periódicas, manuales prácticos y una comunidad digital de usuarios donde compartir dudas, consejos y mejores prácticas. Esta comunidad será moderada y fomentada como un espacio de aprendizaje colectivo.

En síntesis, el producto no es solo un software, sino una experiencia completa de acompañamiento a la digitalización, centrada en el usuario, pensada desde la empatía y diseñada para transformar negocios reales, con barreras reales, en actores modernos de la economía digital. Su propósito final es generar un cambio sostenible, donde la tecnología sea una herramienta accesible y significativa para quienes más lo necesitan.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO

2.1. Análisis del macroentorno (Modelo PESTEL)

El modelo PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta de análisis que permite evaluar el contexto externo que puede influir en el desarrollo y sostenibilidad de un proyecto o negocio. Esta metodología se basa en el entendimiento de factores estructurales y de entorno, que, aunque no pueden ser controlados por la empresa, deben ser considerados en la toma de decisiones estratégicas (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Su origen se remonta a los estudios de planificación estratégica de finales del siglo XX, siendo una evolución del modelo PEST, al que posteriormente se incorporaron las dimensiones ecológica y legal para responder a nuevas exigencias regulatorias y de sostenibilidad.

Este análisis es útil para identificar amenazas y oportunidades externas que podrían afectar el proyecto en el mediano y largo plazo. Lo anterior cobra particular relevancia en sectores con alta sensibilidad a cambios regulatorios, tecnológicos o de política pública, como es el caso del comercio tradicional en proceso de digitalización.

✓ Político

Chile se encuentra en un proceso de redefinición política tras años de inestabilidad y polarización. Las protestas sociales de 2019 y los subsecuentes intentos fallidos de redactar una nueva constitución han evidenciado una profunda desconfianza ciudadana hacia las instituciones políticas. Según el informe de Freedom House (2024), aunque Chile mantiene una democracia estable, persisten preocupaciones sobre corrupción y conflictos sociales caracterizados por una creciente desconfianza ciudadana hacia las instituciones y dificultades para implementar cambios estructurales. El Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2024 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) destaca que, a pesar de los avances en desarrollo humano, persisten desafíos significativos en la conducción de cambios sociales sostenibles. El informe señala que las relaciones disfuncionales entre élites, movimientos sociales y ciudadanía, así como las lógicas políticas inhibitorias del cambio, han obstaculizado la implementación de reformas necesarias.

Este contexto político presenta tanto desafíos como oportunidades para proyectos que buscan fortalecer el comercio de barrio. La necesidad de políticas públicas que promuevan la inclusión digital y el desarrollo económico local es evidente. Iniciativas que fortalezcan la confianza ciudadana en las instituciones, mediante resultados tangibles y beneficios directos para las comunidades, pueden contribuir a mejorar la cohesión social y la legitimidad institucional.

Para proyectos que buscan digitalizar el comercio de barrio, este entorno político presenta tanto desafíos como oportunidades. La necesidad de políticas públicas que promuevan la inclusión digital y el desarrollo económico local es evidente, y existe un espacio para iniciativas que fortalezcan la confianza ciudadana en las instituciones a través de resultados tangibles y beneficios directos para las comunidades.

✓ **Económico**

La economía chilena ha mostrado signos de recuperación tras la pandemia, pero enfrenta desafíos estructurales que limitan su crecimiento potencial. Según el Informe Anual de Productividad 2024 del Consejo Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), se proyecta que la economía chilena crecerá un 2,3% respecto del 2023, impulsado principalmente por factores de producción, mientras que la productividad total de los factores continúa estancada.

En este contexto, programas como "Digitaliza tu Almacén" de SERCOTEC se presentan como herramientas clave para mejorar la productividad y competitividad de los negocios de barrio. Este programa ofrece subsidios de hasta \$2.750.000 CLP para inversiones en tecnologías digitales, capacitación y acciones de marketing, permitiendo a los pequeños comerciantes modernizar sus operaciones y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Al fomentar la digitalización de los almacenes, se espera una mejora en la eficiencia operativa, una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes y una integración más efectiva en la cadena de valor. Esto contribuirá al fortalecimiento del canal tradicional y al desarrollo económico local en nuestro país.

✓ **Social**

El comercio de barrio no solo representa un canal económico relevante, sino también un actor social y cultural fundamental en las comunidades chilenas. Estudios recientes (Diario Financiero, 2023) confirman que el 70% de los consumidores prefiere comprar en negocios locales por la cercanía y la confianza personal, y que el 65% de los almaceneros ha recibido algún tipo de ayuda vecinal durante emergencias como la pandemia, lo que evidencia su fuerte integración comunitaria. Sin embargo, a pesar de esta alta valoración, el 48% de los comerciantes declara no manejar tecnologías básicas como hojas de cálculo, correo electrónico o POS. Esta contradicción, una alta valoración frente a una baja capacitación tecnológica constituye uno de los principales desafíos que aborda este proyecto, el cual propone una respuesta con un enfoque realista y progresivo, bajo tres supuestos:

- Capacitación con lenguaje cercano, presencial y remoto.

- Apoyo en la postulación a fondos y seguimiento personalizado.
- Digitalización mínima viable, adaptable al nivel de cada comerciante.

Desde una perspectiva social, la propuesta entrega herramientas técnicas y refuerza vínculos de confianza, promoviendo la equidad digital y contribuyendo al empoderamiento de sectores excluidos del desarrollo tecnológico. En definitiva, apuesta por un modelo de transformación que respeta la identidad comunitaria y reconoce el valor social del comercio de barrio.

✓ **Tecnológico**

Pese a los avances en conectividad —Chile lidera en velocidad de internet fija en Latinoamérica—, persiste una brecha digital significativa entre grandes empresas y microempresas. Según la CNC y Entel (2023), sólo el 26% de las pymes ha digitalizado sus procesos internos, menos del 18% utiliza herramientas de *Business Intelligence*, y el 60% de las empresas que no han avanzado en digitalización señalan el miedo al cambio como su principal barrera. Estos datos evidencian que el acceso a la tecnología no depende únicamente de infraestructura o recursos, sino también de procesos de acompañamiento, formación y adaptación cultural sostenida. La propuesta reconoce esta complejidad y se plantea como un puente entre la tecnología y las personas, promoviendo una digitalización progresiva, humanizada y realmente accesible. No se trata solo de entregar herramientas, sino de generar las condiciones de confianza necesarias para que puedan ser utilizadas con autonomía y sentido. En este marco, el software propuesto en este proyecto está diseñado para:

- Funcionamiento en dispositivos móviles de gama media.
- Integración con herramientas gratuitas como Google Drive.
- Implementación por etapas, priorizando funciones esenciales.
- Uso de IA conversacional para facilitar adopción gradual.

Tecnológicamente, el proyecto propone una solución viable, accesible y escalable, que responde a las principales brechas identificadas por los estudios.

✓ **Ecológico**

Aunque la sostenibilidad aún no figura como una prioridad explícita para la mayoría de los comerciantes de barrio, comienzan a observarse señales de cambio. El programa “Mi almacén, mi comunidad” (DF, 2023) reveló que el 23% de los participantes implementó acciones sostenibles tras su participación, destacando prácticas como la reutilización de bolsas, la reducción de embalajes, el uso eficiente de la energía y la gestión de residuos. A esto se suman tendencias globales, como el aumento del consumo responsable y la valorización de certificaciones de comercio justo, que

comienzan a influir en las decisiones de compra, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Bajo este antecedente se consideró la importancia de incluir acciones claves de sostenibilidad en nuestro modelo, por lo que el software diseñado contempla en su hoja de ruta futura:

- Módulos de trazabilidad de productos.
- Medición del impacto ambiental (kilogramos de plástico evitado, consumo energético estimado, etc.).
- Reportes automáticos para postular a incentivos o certificaciones.

Aunque incipiente, el eje ecológico ofrece una oportunidad de innovación y posicionamiento, especialmente para negocios de barrio que quieran diferenciarse por buenas prácticas. Lo que resulta relevante en el contexto ecológico actual.

✓ Legal

El marco legal en Chile ha evolucionado para adaptarse a los desafíos de la era digital. La Ley 19.628 sobre protección de la vida privada establece las bases para el tratamiento de datos personales, y se encuentra en trámite un proyecto de ley que moderniza esta normativa, estableciendo una Agencia Nacional de Protección de Datos y mayores exigencias para el cumplimiento normativo.

Para los negocios de barrio que buscan digitalizarse, es esencial cumplir con estas regulaciones, implementando políticas de privacidad claras y herramientas seguras. Esto no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que también fortalece la confianza de los clientes y mejora la reputación del negocio.

2.2. Análisis del microentorno (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por el economista Michael E. Porter en 1979, se utiliza para analizar la estructura de una industria y su nivel de competencia. Este enfoque busca determinar el grado de atractivo y rentabilidad potencial de un sector, observando cinco dimensiones:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores existentes

Aplicar este modelo permite al proyecto identificar con mayor claridad los desafíos y tensiones competitivas del entorno inmediato. Esto resulta particularmente relevante para iniciativas que pretenden insertarse en ecosistemas donde conviven comercios tradicionales, supermercados, aplicaciones digitales y nuevas soluciones tecnológicas (Porter, 1979).

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

En el canal tradicional, los comerciantes suelen depender de un número reducido de proveedores mayoristas o distribuidores locales. Esta estructura fragmentada, sumada a la baja digitalización, genera una asimetría de información significativa entre proveedores y pequeños comercios.

Según el estudio del Ministerio de Economía (2024), el 68% de los comerciantes compra a través de distribuidores, y no directamente a productores o importadores. Además, un 40% no lleva ningún tipo de registro digital de compras, lo que limita su capacidad para comparar precios, detectar sobrecostos o negociar condiciones más favorables.

Esta situación otorga un alto poder a los proveedores, quienes pueden fijar precios sin enfrentar presión competitiva, especialmente en zonas rurales o barrios periféricos donde el acceso a alternativas logísticas es limitado. El software propuesto en este proyecto responde a este problema mediante:

- Registro automático del historial de compras.
- Visualización comparativa de precios entre proveedores.
- Alertas por sobrepuestos o compras recurrentes poco rentables.
- Automatización de pedidos según inventario y ventas.

Esto no solo reduce el poder de negociación de los proveedores, sino que también profesionaliza la gestión de compras, mejora la capacidad de decisión del comerciante y abre espacio a una mayor competencia en el abastecimiento. En contextos donde la información es poder, dotar a los pequeños negocios de herramientas inteligentes representa un paso decisivo hacia una economía más equitativa y eficiente.

✓ **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes del comercio de barrio históricamente han tenido bajo poder de negociación, dado que la cercanía geográfica y la relación personal son factores decisivos. Sin embargo, esta realidad ha cambiado pues el consumidor actual es más informado, más sensible al precio y espera experiencias más modernas (pagos digitales, delivery, promociones).

Según NielsenIQ (2024), el 54% del consumo masivo aún se realiza en el canal tradicional, aunque esta cifra ha disminuido progresivamente debido al avance del canal moderno y digital. Además, un 35% de los consumidores afirma que compraría más en negocios de barrio si estos ofrecieran pagos electrónicos o promociones. Estos datos reflejan que el consumidor está dispuesto a fortalecer su vínculo con el comercio local si mejora la experiencia de compra, pero también puede migrar fácilmente hacia opciones sustitutas cuando no percibe un valor diferencial. Es por esto que el proyecto responde a esta dinámica mediante:

- Inclusión de pagos electrónicos y registro de clientes.
- Segmentación por tipo de cliente (frecuente, ocasional, nuevo).
- Generación de promociones automáticas y cupones según comportamiento de compra.
- Implementación de chatbot para atención directa y rápida.

Esto transfiere poder nuevamente al comerciante, al entregar herramientas concretas para retener y fidelizar a un consumidor más exigente, sin competir únicamente por precio. Al profesionalizar la relación con el cliente, el comercio de barrio no solo se adapta, sino que se posiciona como una alternativa competitiva y vigente en un mercado cada vez más dinámico.

✓ **Amenaza de nuevos entrantes**

El comercio de barrio se caracteriza por su baja barrera de entrada económica y regulatoria. Abrir un almacén requiere poco capital inicial, una patente comercial y una infraestructura mínima. Esto genera un entorno donde la competencia nueva es frecuente.

No obstante, esta facilidad también genera una alta tasa de cierre ya que muchos negocios abren sin una estrategia clara ni control de gestión, y desaparecen al poco tiempo. Según datos del Ministerio de Economía, en los últimos 5 años se han registrado más de 30.000 nuevos negocios de barrio, pero con una tasa de supervivencia a 2 años inferior al 40%.

En este contexto, el verdadero factor diferenciador no es la ubicación ni el precio, sino la capacidad de gestión. Quienes disponen de herramientas para controlar inventarios, analizar ventas y planificar financieramente duplican sus probabilidades de mantenerse operativos a mediano plazo. Este es precisamente el punto de partida del software propuesto, que entrega:

- Estructura de gestión desde el primer día.
- Análisis de rentabilidad por producto y por cliente.
- Control de flujos de caja, vencimientos y márgenes.
- Capacitación inicial para uso del sistema y acompañamiento técnico.

Esto genera una verdadera barrera competitiva para nuevos entrantes que operen sin tecnología, fortaleciendo a los negocios que adopten el sistema tempranamente. Apostando para que los que se posicionan en tiempo tengan los elementos claves para fortalecer su negocio.

✓ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza más importante para el canal tradicional no proviene de nuevos negocios similares, sino de productos y canales sustitutos, especialmente supermercados, tiendas de conveniencia, marketplaces y apps de delivery. Según NielsenIQ (2024), las aplicaciones de última milla aumentaron su participación en un 42% entre 2022 y 2023, y el 60% de los consumidores considera el delivery como un factor decisivo en su decisión de compra. A esto se suma que los supermercados han reducido sus precios en promedio un 7,6% durante el mismo periodo, en parte gracias a la logística integrada y a promociones masivas. Esta dinámica pone al comercio de barrio en una situación vulnerable, ya que no puede competir en escala ni en eficiencia logística con grandes cadenas o plataformas digitales. Por lo que la digitalización permite ofrecer servicios y experiencias similares mediante:

- Gestión de inventario con reposición automatizada.
- Implementación futura de pedidos por WhatsApp con stock actualizado.
- Alertas de productos con baja rotación o sobreprecio.
- Reportes por franja horaria para planificar promociones o surtido.

El software no elimina la amenaza, pero permite al negocio de barrio responder con rapidez, información y eficiencia, lo cual mejora su posición relativa frente a sustitutos.

✓ **Rivalidad entre competidores existentes**

En el comercio de barrio chileno existe una alta concentración geográfica de negocios similares, especialmente en zonas residenciales urbanas. Según el estudio del Ministerio de Economía (2024), el 55% de los comerciantes tiene al menos tres competidores directos en su misma cuadra, y el 90% no utiliza datos ni herramientas de análisis para definir precios, márgenes o surtido. Esto genera una competencia basada principalmente en la intuición y el precio, lo que resulta ineficiente y reduce los márgenes de ganancia. Frente a este escenario, la propuesta del proyecto ofrece ventajas concretas a los negocios participantes, así como diferenciación mediante profesionalización, mejoras en la estructura de costos gracias a una mejor gestión de inventario y rotación, uso de herramientas de inteligencia de negocios (BI) para análisis comparativos y proyecciones, y fidelización del cliente basada en la experiencia de compra, no solo en los precios. En un entorno de alta rivalidad, el uso

estratégico de datos y automatización permite sostener ventajas competitivas duraderas, aumentar la rentabilidad y elevar el estándar de gestión del canal tradicional.

2.3. Análisis interno (Modelo de la cadena de valor)

La Cadena de Valor, también desarrollada por Michael Porter en 1985, es una herramienta de análisis interno que descompone la actividad de una organización en una serie de procesos primarios y de apoyo. Su objetivo se basa en identificar fuentes de ventaja competitiva.

Los procesos primarios incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa; mientras que los procesos de apoyo abarcan infraestructura, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos y aprovisionamiento (Porter, 1985).

Este modelo se aplica aquí para describir y organizar las distintas funciones y recursos que serán necesarios para la implementación y operación del proyecto. De esta forma permite una visión sistematizada de cómo se genera y entrega valor al cliente final, desde una perspectiva operativa y estratégica.

La cadena de valor del proyecto “The Digital Power” (Figura 1) ha sido concebida a partir del modelo clásico de Michael Porter, adaptada a los desafíos y oportunidades del comercio tradicional chileno que busca la digitalización. A diferencia de una cadena de valor convencional, esta propuesta no solo descompone funciones internas, sino que traduce cada componente en acciones concretas que conectan tecnología, territorio y personas.

El esquema se organiza en dos bloques fundamentales. Las actividades primarias recogen las acciones que inciden directamente en la experiencia del usuario final. En esta línea, la logística interna aborda la digitalización y organización documental de cada negocio; las operaciones se concentran en la capacitación técnica y el acompañamiento personalizado; la logística externa contempla la implementación del software de gestión, integrándose con bases de datos previamente construidas; el marketing y las ventas se orientan a la promoción del sistema, la articulación con fondos públicos y la aplicación de un modelo de licenciamiento accesible; y el servicio postventa se proyecta como un soporte técnico constante, con actualización del sistema y formación de una comunidad activa de usuarios.

En paralelo, las actividades de apoyo sostienen el andamiaje del proyecto y permiten su escalabilidad. Estas incluyen el desarrollo tecnológico y la infraestructura que soporta el sistema; la gestión del conocimiento mediante contenidos pedagógicos y metodologías activas; la administración de recursos humanos para la operación territorial; la planificación financiera centrada

en la sostenibilidad a través de suscripciones y alianzas; y, finalmente, el resguardo legal y ético, expresado en protocolos de protección de datos y ciberseguridad.

Esta configuración no solo organiza procesos, también permite visualizar cómo cada componente contribuye a crear valor real y tangible. Al integrar lo operativo con lo estratégico, y lo técnico con lo humano, la cadena de valor de “The Digital Power” se convierte en una herramienta clave para articular eficiencia, crecimiento y transformación social desde la base misma del ecosistema comercial.

Actividades de Apoyo	Infraestructura y Desarrollo Tecnológico	Desarrollo del software, arquitectura modular, servidores, seguridad			
	Gestión del Conocimiento	Diseño instruccional, materiales, metodologías activas y herramientas pedagógicas			
	Recursos Humanos	Formación del equipo técnico y social, coordinación territorial			
	Gestión Financiera	Modelo de licenciamiento, proyecciones, vinculación con fondos públicos y privados			
	Gestión Legal y Ética	Protección de datos, cumplimiento normativo, ciberseguridad			
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
	Digitalización y organización de documentación e inventarios	Capacitación, asistencia técnica, implementación de herramientas básicas	Integración del software, conexión con bases de datos, instalación y pruebas	Promoción, modelo de licencias, postulación a fondos, escalabilidad comercial	Soporte técnico, actualizaciones, formación continua, comunidad de usuarios

Figura 1. Cadena de valor del proyecto “The Digital Power”. La figura organiza las actividades en dos niveles: primarias, centradas en la experiencia del usuario (digitalización, capacitación, implementación del software, promoción y soporte); y de apoyo, orientadas a la sostenibilidad del proyecto (tecnología, conocimiento, equipo, finanzas y protección de datos).

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Análisis situacional estratégico (FODA)

El análisis FODA (Figura 2) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite integrar información interna y externa para comprender la posición actual de un proyecto o empresa. Su principal valor reside en su capacidad para resumir y cruzar variables claves que provienen de diversas fuentes de análisis, como el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor, en una matriz visualmente clara que facilita la toma de decisiones estratégicas (Weihrich, 1982).

En términos metodológicos, el FODA se organiza en cuatro dimensiones:

- Fortalezas: capacidades internas que representan una ventaja frente a otros actores o que refuerzan la viabilidad del proyecto. Pueden incluir recursos técnicos, experiencia, acceso a redes, infraestructura, o conocimiento del cliente.
- Debilidades: limitaciones internas que pueden obstaculizar la implementación del proyecto. Pueden derivar de falta de recursos, dependencia de agentes externos, baja experiencia operativa o desafíos de gestión.
- Oportunidades: factores del entorno que pueden ser aprovechados por el proyecto para generar valor, como cambios regulatorios, disponibilidad de financiamiento, nuevas tecnologías o necesidades insatisfechas del mercado.
- Amenazas: elementos externos que podrían representar un riesgo o una barrera significativa, tales como políticas restrictivas, competencia consolidada, resistencia cultural o barreras tecnológicas.

A diferencia de herramientas que analizan solo un tipo de entorno, el FODA conecta lo interno y lo externo, y permite formular estrategias combinadas. Por ejemplo:

- FO (Fortalezas + Oportunidades): estrategias ofensivas para aprovechar lo que se tiene ante lo que el entorno ofrece.
- DO (Debilidades + Oportunidades): estrategias de superación, donde se busca capitalizar oportunidades mitigando debilidades.
- FA (Fortalezas + Amenazas): estrategias defensivas, protegiéndose desde lo que se tiene ante riesgos externos.
- DA (Debilidades + Amenazas): estrategias de contención, donde se prioriza el control de daños o una reconversión.

En el marco del presente proyecto, el análisis FODA será construido como una síntesis estratégica que cruza los hallazgos del análisis del entorno (macro y micro), las capacidades internas identificadas en la cadena de valor, y el diseño preliminar del modelo de negocio. De este modo, se espera no sólo diagnosticar, sino activar líneas estratégicas claras y coherentes con la realidad del comercio tradicional. A continuación, se presenta el desarrollo del análisis FODA, estructurado en sus cuatro dimensiones (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):

✓ Fortalezas

El proyecto “The Digital Power” presenta una propuesta de valor única en el ecosistema de soluciones tecnológicas para el comercio tradicional chileno. A diferencia de los sistemas POS

convencionales o los ERP genéricos, esta iniciativa se centra en la inclusión digital de negocios de barrio, integrando funcionalidades esenciales como la digitalización básica, el apoyo en la postulación a fondos públicos y el acceso a herramientas de gestión basadas en inteligencia artificial (IA) y *business intelligence* (BI). Todo esto se ofrece mediante una interfaz adaptada al nivel de alfabetización digital de los usuarios, lo que responde directamente a una necesidad concreta del mercado: actualmente, el 65% de los negocios tradicionales no cuenta con ningún sistema de gestión digital, aunque manifiestan disposición a avanzar si reciben acompañamiento adecuado.

Una de las principales fortalezas del proyecto radica en su conocimiento profundo del entorno local y de las barreras culturales que dificultan la adopción tecnológica. A través de entrevistas cualitativas realizadas en rubros como ferreterías, almacenes y panaderías, se identificaron patrones de desconfianza, resistencia al cambio y falta de familiaridad con soluciones digitales. Esta inteligencia contextual ha permitido diseñar un modelo de acompañamiento realista, práctico y empático, lo cual fortalece la relación de largo plazo con los clientes y mejora las tasas de adopción efectiva.

Desde el punto de vista operativo, “The Digital Power” se apoya en una estructura de costos flexible, que prescinde de oficinas físicas y trabaja con infraestructura basada en la nube (*cloud computing*), soporte técnico remoto y escalabilidad de servicios según el número de clientes. Esta configuración no solo permite una operación ágil y eficiente, sino que reduce significativamente los costos fijos, lo que representa una ventaja importante frente al contexto económico incierto que atraviesa el país.

Finalmente, el modelo de negocio incorpora una estrategia híbrida que se apalanca en los instrumentos públicos disponibles (como CORFO y SERCOTEC) para reducir el costo de adquisición de clientes (CAC) en las etapas iniciales. Esta vía no solo favorece la validación institucional del proyecto, sino que también habilita su entrada en sectores más vulnerables, disminuye el riesgo financiero de expansión y mejora las tasas de conversión en las primeras fases de implementación.

✓ Oportunidades

El contexto actual ofrece condiciones particularmente favorables para una iniciativa como “The Digital Power”, tanto desde la dimensión institucional como desde el mercado. En primer lugar, existe una clara tendencia estatal y social hacia la transformación digital del comercio, evidenciada en políticas públicas como el programa “Digitaliza tu Almacén” y la Estrategia Nacional de Transformación Digital. Estas iniciativas no solo visibilizan la problemática de la brecha digital en el canal tradicional, sino que también facilitan el acceso a financiamiento, asesorías y redes de

colaboración, configurando un entorno propicio para escalar soluciones tecnológicas con impacto territorial.

Desde la perspectiva del mercado, el tamaño y segmentación del universo objetivo representan una gran oportunidad. Según datos del SII (2023), existen 134.780 negocios registrados en los rubros considerados por el proyecto. Dentro de este universo, se ha identificado un segmento accesible, el SAM (Segmento Accesible con Motivación), que agrupa a más de 87.000 unidades con disposición a digitalizarse, aunque con limitaciones de tiempo, conocimiento o recursos. Este grupo constituye un mercado de captación progresiva con alto potencial de crecimiento, especialmente si se aborda mediante estrategias de acompañamiento personalizadas y herramientas simples pero efectivas.

Por otro lado, se observa una escasa competencia especializada en el nicho objetivo. Las soluciones actualmente disponibles, como POS genéricos, hojas de Excel o métodos manuales (cuadernos), no ofrecen una respuesta integral a las necesidades reales del comerciante tradicional. Ninguna aborda de forma articulada el proceso completo que va desde la formalización y digitalización básica hasta la gestión avanzada e inteligencia comercial. Esta carencia abre una ventana estratégica: posicionarse como el primer referente en soluciones integrales y adaptadas para este sector, siempre que se actúe con agilidad y foco territorial.

Finalmente, los cambios en los patrones de consumo también juegan a favor del proyecto. Cada vez más, los consumidores valoran que los comercios ofrezcan boleta electrónica, medios de pago digitales, atención por redes sociales y otras funcionalidades modernas. Esta presión del mercado obliga a los negocios a modernizarse, y “The Digital Power” se presenta como una herramienta concreta para facilitar ese proceso, reduciendo barreras y entregando resultados visibles desde las primeras etapas de implementación.

✓ **Debilidades**

A pesar de su solidez conceptual, el proyecto “The Digital Power” presenta ciertas debilidades que deben ser abordadas estratégicamente para asegurar su viabilidad y escalabilidad. Una de las principales limitaciones actuales es que el modelo se encuentra aún en fase de desarrollo tecnológico. Aunque su diseño estratégico ha sido validado mediante análisis de entorno y pruebas de concepto, la plataforma aún no ha sido implementada completamente ni cuenta con casos de éxito documentados. Esta situación podría generar desconfianza inicial, tanto en los potenciales usuarios como en los aliados estratégicos o instituciones públicas, especialmente en un segmento que valora la recomendación y la prueba social.

Otra debilidad relevante es la dependencia de subsidios públicos en la etapa inicial. Si bien la estrategia de apalancamiento mediante fondos de CORFO, SERCOTEC u otros programas estatales es pertinente, también representa un punto crítico: los procesos de postulación suelen ser lentos, burocráticos y con tasas de adjudicación variables, lo que puede ralentizar la incorporación de nuevos clientes y afectar la previsibilidad financiera del modelo.

Adicionalmente, la baja alfabetización digital del público objetivo implica una necesidad importante de inversión en educación, soporte técnico y acompañamiento personalizado. Este requerimiento intensivo puede elevar los costos operativos en las primeras etapas del proyecto y desafiar la eficiencia del modelo si no se gestiona con mecanismos escalables y recursos adecuados.

Por último, se reconoce como una debilidad el desconocimiento de la marca en el mercado objetivo. Al tratarse de una solución nueva, “The Digital Power” parte desde cero en términos de posicionamiento, lo que implica un esfuerzo significativo en estrategias de marketing, comunicación y construcción de confianza. Este desafío es especialmente relevante en un sector caracterizado por relaciones personales, redes informales y cierta resistencia a lo desconocido.

✓ **Amenazas**

El entorno externo también presenta riesgos que podrían afectar la implementación y sostenibilidad de “The Digital Power”, incluso si el modelo está bien diseñado. Una de las principales amenazas proviene de la competencia indirecta de grandes plataformas tecnológicas que, si bien no están enfocadas exclusivamente en el comercio tradicional, cuentan con la capacidad de adaptarse rápidamente. Empresas como Rappi, Mercado Pago o incluso algunos bancos podrían desarrollar soluciones dirigidas a pequeños negocios, utilizando su infraestructura y poder financiero para ofrecer software gratuito o paquetes integrados como puerta de entrada, desplazando así a actores emergentes sin necesidad de monetización inmediata.

A esto se suma un contexto económico marcado por la incertidumbre, donde la inflación, los bajos márgenes operativos y los altos niveles de informalidad limitan seriamente la capacidad de inversión del comercio de barrio. Aunque la propuesta del proyecto contempla co-financiamiento y subsidios, en la práctica muchas microempresas siguen priorizando la sobrevivencia diaria por sobre la modernización, lo que ralentiza los procesos de adopción tecnológica.

Desde una perspectiva sociocultural, también persiste una resistencia estructural al cambio digital. En segmentos más conservadores del canal tradicional, aún prevalecen hábitos profundamente arraigados, desconfianza hacia proveedores tecnológicos y escepticismo basado en experiencias

previas poco satisfactorias. Esta barrera intangible, aunque menos visible, puede postergar indefinidamente la adopción, especialmente si no se abordan los temores y expectativas del comerciante desde una lógica cercana y comprensible.

Por último, existe el riesgo de una saturación del mercado si entran múltiples actores con propuestas poco diferenciadas. En ese escenario, la transformación digital podría convertirse en una etiqueta vacía, asociada a herramientas inconexas o de baja calidad. Esta banalización del concepto podría generar confusión y desconfianza en el público objetivo, debilitando la credibilidad de propuestas realmente comprometidas con una digitalización útil, sostenible y adaptada al contexto territorial.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Propuesta de valor única centrada en la inclusión digital para negocios de barrio con baja alfabetización tecnológica.	Fuerte impulso estatal a la transformación digital del comercio mediante subsidios y políticas públicas.
Conocimiento profundo del entorno local, hábitos y barreras culturales, gracias a investigación cualitativa.	Amplio mercado objetivo con baja penetración digital: más de 134.000 negocios tradicionales registrados en el SII (2023).
Estructura de costos bajos: operación remota, cloud computing y soporte técnico escalable como costo variable.	Poca competencia con soluciones realmente adaptadas a la realidad del comercio de barrio.
Modelo híbrido que combina acompañamiento en fondos públicos y posterior implementación tecnológica (fase 1 y 2).	Cambios en las expectativas de los consumidores: mayor exigencia por digitalización, medios de pago y boleta electrónica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Plataforma tecnológica aún en desarrollo, sin casos de éxito consolidados.	Ingreso de grandes actores (como Mercado Pago, Rappi u otros) con capacidad de desarrollar soluciones para pymes.
Dependencia de la adjudicación de subsidios públicos para activar la primera fase del modelo.	Condiciones económicas adversas (inflación, bajos márgenes) que reducen la capacidad de inversión de los negocios tradicionales.
Necesidad de soporte intensivo por los bajos niveles de alfabetización digital en el segmento.	Resistencia cultural persistente al uso de herramientas tecnológicas en parte del segmento objetivo.
Ausencia de posicionamiento de marca al momento de ingresar al mercado.	Riesgo de saturación del mercado si emergen soluciones genéricas que banalicen la transformación digital.

Figura 2. Análisis FODA del proyecto “The Digital Power”, Se identifican fortalezas como la inclusión digital y el conocimiento del entorno local; debilidades ligadas a la dependencia de fondos públicos; oportunidades relacionadas con el impulso estatal y la baja competencia; y amenazas como la entrada de grandes plataformas y la resistencia al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Ventajas competitivas (tangibles e intangibles)

Las ventajas competitivas son aquellos atributos o capacidades que permiten a un proyecto diferenciarse en su entorno y sostener una posición favorable frente a competidores. Estas pueden clasificarse en tangibles, cuando están asociadas a recursos físicos, tecnológicos o financieros; e intangibles, cuando corresponden a elementos difíciles de imitar como el conocimiento, la confianza o el vínculo con los clientes. Identificar y comprender estas ventajas permite no solo posicionar mejor el modelo de negocio, sino también proteger su propuesta de valor y enfocar las estrategias de crecimiento y escalabilidad. (Barney, 1991).

Ventajas competitivas tangibles

- Tecnología diseñada específicamente para el canal tradicional: A diferencia de softwares genéricos de punto de venta o contabilidad, el sistema propuesto fue concebido desde cero considerando las particularidades del comercio de barrio chileno. Su estructura modular, interfaz simple y automatización inteligente representan un activo técnico adaptado al usuario real.
- Kit de implementación con bajo umbral de entrada: La propuesta no solo entrega una plataforma tecnológica, sino un conjunto completo de herramientas iniciales —control de ventas, inventario, asistencia para fondos públicos, capacitación— que permite al comerciante dar su primer paso hacia la digitalización sin necesidad de conocimientos previos ni grandes inversiones.
- Base de datos operativa por negocio: Cada intervención genera una base de datos estructurada con información crítica del negocio: productos, stock, márgenes, comportamiento de ventas, etc. Este insumo se convierte en una herramienta valiosa tanto para el comerciante como para la optimización futura del sistema.
- Capacidad de replicación territorial: El modelo metodológico puede adaptarse a nuevas zonas geográficas con mínimas modificaciones, permitiendo escalar la operación en otras regiones con bajo costo marginal y sin perder efectividad.

Ventajas competitivas intangibles



- Conocimiento profundo del usuario final: Este proyecto no fue diseñado desde la teoría, sino desde la experiencia concreta de trabajo en terreno con almaceneros, feriantes y comerciantes reales. Esa cercanía le otorga una sensibilidad difícil de copiar, y permite que la solución se sienta familiar, útil y confiable.
- Relación directa y acompañamiento humano: A diferencia de otros modelos de negocio basados en autoatención o software autónomo, este proyecto considera como eje central el acompañamiento continuo: resolución de dudas, seguimiento personalizado, capacitaciones accesibles. Eso genera confianza y reduce la resistencia al cambio tecnológico.
- Confianza territorial y legitimidad social: La ejecución local del proyecto —en zonas como Puerto Varas, Alerce y Llanquihue— favorece la validación boca a boca entre comerciantes, creando una red de confianza que facilita la adopción y fortalece la reputación del servicio.
- Conexión activa con políticas públicas: La propuesta actúa como un puente real entre las herramientas que el Estado ofrece y los usuarios que normalmente no logran postular ni implementarlas. Este rol de “traductor” entre el mundo público y el comercio informal es un valor intangible clave, que posiciona al proyecto con legitimidad institucional.

En conjunto, las ventajas competitivas tangibles e intangibles del proyecto configuran una propuesta robusta y difícil de replicar. Por un lado, la existencia de un sistema tecnológico propio, accesible y diseñado a medida del comercio de barrio, junto con un modelo operativo replicable y una base de datos estratégica, entrega una ventaja funcional concreta. Por otro lado, el conocimiento profundo del usuario final, el acompañamiento humano constante, la construcción de confianza territorial y el vínculo con políticas públicas le otorgan al proyecto una legitimidad difícil de imitar desde la competencia. Estas ventajas no solo fortalecen el posicionamiento inicial de la propuesta, sino que también habilitan su sostenibilidad y escalabilidad, haciendo viable su implementación en distintos territorios sin perder conexión con la realidad local. La combinación de tecnología adaptada, soporte cercano y pertinencia cultural convierte al proyecto en una solución integral, anclada en la experiencia y centrada en las personas.

2.6. Modelo de negocio (CANVAS)

El Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es una herramienta de representación visual y estratégica que permite mapear, diseñar y repensar un modelo de negocios a través de nueve bloques interrelacionados. Su principal fortaleza metodológica radica en su capacidad de ofrecer una visión sintética e integrada del funcionamiento de una propuesta de valor, desde la lógica de creación, entrega y captura de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los nueve bloques que componen el lienzo Canvas son:

1. Segmentos de clientes: Define a quién está dirigido el proyecto. Es crucial identificar los distintos perfiles de clientes y priorizarlos según sus necesidades, comportamientos y capacidad de adopción.
2. Propuesta de valor: representa el conjunto de beneficios que el producto o servicio promete entregar para resolver un problema o satisfacer una necesidad. Incluye elementos funcionales, emocionales y diferenciadores.
3. Canales: especifica cómo la empresa llega a sus clientes y cómo les entrega la propuesta de valor. Incluye tanto canales de comunicación como de distribución y soporte.
4. Relación con clientes: detalla el tipo de vínculo que se establece con cada segmento: asistencia personalizada, autoservicio, comunidades, automatización, etc.
5. Fuentes de ingresos: describe cómo se genera ingreso a partir de cada segmento de clientes. Puede ser venta directa, suscripción, licencias, freemium, entre otros.
6. Recursos clave: son los activos indispensables para que el modelo funcione. Incluyen recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y de propiedad intelectual.
7. Actividades clave: son las tareas o procesos fundamentales para entregar la propuesta de valor, gestionar canales, mantener la relación con los clientes y generar ingresos.
8. Socios clave: identifica a los aliados estratégicos (instituciones, proveedores, agentes públicos) que permiten reducir riesgos, externalizar tareas o acceder a recursos críticos.
9. Estructura de costos: detalla los principales costos que implica operar el modelo de negocio. Permite distinguir entre costos fijos y variables, y estimar la escalabilidad del proyecto.

El Modelo Canvas (Figura 3) presentado sintetiza los principales elementos estratégicos del proyecto, destacando su propuesta de valor orientada a la digitalización efectiva de negocios tradicionales con baja adopción tecnológica.

En el segmento de clientes, se identifica un nicho específico compuesto por almacenes de barrio, minimarkets, ferreterías y otros comercios minoristas tradicionales del mercado chileno. Para atender sus necesidades, se establece una relación cercana y permanente, basada en acompañamiento personalizado, capacitación continua y soporte técnico accesible.

La propuesta de valor se centra en un software de gestión digital diseñado específicamente para este tipo de negocios, adaptable a sus contextos logísticos y capacidades tecnológicas. La estrategia de canales contempla tanto redes municipales y programas públicos de fomento como canales digitales y alianzas con actores territoriales.

Entre las actividades clave destacan el desarrollo y actualización del software, la capacitación a comerciantes, la organización documental y la prestación de soporte técnico. Estas se apoyan en recursos clave como el equipo de desarrollo, especialistas en formación digital, e infraestructura cloud segura y escalable.

Los socios estratégicos incluyen instituciones públicas como SERCOTEC y FOSIS, gobiernos regionales, empresas tecnológicas y proveedores de hardware, lo que refuerza la viabilidad del modelo.

La estructura de costos abarca el desarrollo del software, infraestructura tecnológica, soporte, marketing y expansión regional; mientras que las fuentes de ingresos provienen de suscripciones mensuales, personalización de módulos, integraciones avanzadas, capacitaciones específicas y alianzas estratégicas con financiamiento público o privado.

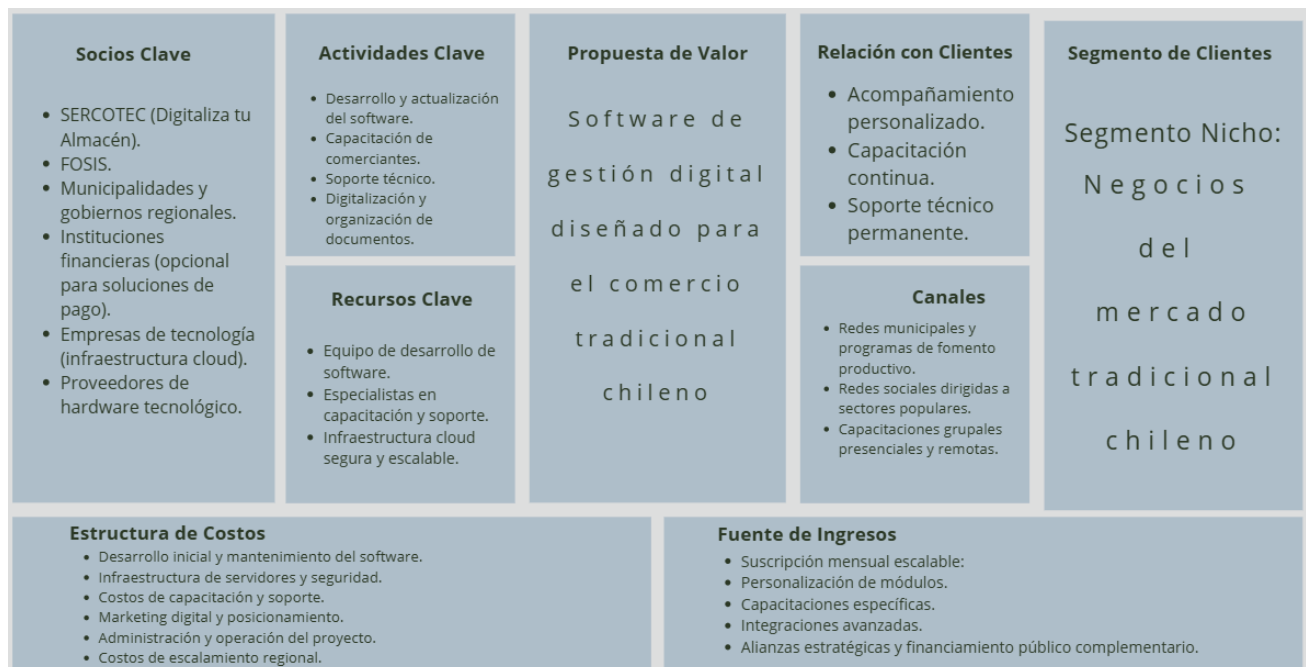


Figura 3. Modelo Canvas 1 del proyecto “The Digital Power” El lienzo resume los elementos clave del modelo de negocios, destacando una propuesta de valor centrada en la digitalización del comercio tradicional chileno, un segmento objetivo claramente definido, socios estratégicos públicos y privados, y una estructura de ingresos y costos adaptable al escalamiento.

Fuente: Elaboración propia.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Objetivo general del estudio de mercado

El objetivo general de este estudio es comprender y dimensionar el comportamiento, necesidades, barreras y motivaciones de los comercios tradicionales de barrio respecto a la adopción de tecnologías digitales, con el fin de sustentar empíricamente la viabilidad del proyecto “The Digital Power”. Esta etapa es clave para validar la existencia de una oportunidad real de mercado, identificar segmentos estratégicos, y orientar el diseño del producto, modelo de negocios y estrategias de implementación de manera informada.

La investigación permitirá identificar tanto las carencias actuales en gestión digital como los niveles de apertura al cambio, factores que resultan determinantes para una intervención exitosa en este segmento económico, así podremos alinear la propuesta tecnológica con las verdaderas necesidades del segmento objetivo, asegurando pertinencia, efectividad y sostenibilidad en su aplicación a lo largo del territorio nacional.

3.2. Objetivos específicos del estudio de mercado

Con base en el objetivo general previamente definido, se establecen los siguientes objetivos específicos, los cuales permiten desglosar y operacionalizar la investigación, abarcando los distintos factores que influyen en la digitalización del comercio tradicional chileno:

- **Caracterizar el nivel actual de digitalización del comercio de barrio en Chile**

Se buscará levantar información sobre el uso actual de tecnologías en los negocios de barrio, incluyendo herramientas de gestión, registro de ventas, control de inventario y documentación digital. Además, se evaluará el nivel de alfabetización digital de los propietarios, así como su familiaridad con conceptos básicos como respaldo en la nube, planillas, boletas electrónicas y software de contabilidad.

Justificación: Esta caracterización permitirá establecer una línea base clara del punto de partida y diseñar una solución tecnológica coherente con la realidad del usuario.

- **Identificar las principales barreras para la adopción de herramientas digitales**

Este objetivo busca determinar cuáles son los factores que impiden o dificultan la digitalización en estos negocios, ya sean de tipo estructural (infraestructura, conectividad), cognitivo (falta de conocimientos), actitudinal (miedo al cambio, desconfianza) o económico (percepción de altos costos o falta de financiamiento).

Justificación: Entender estas barreras es clave para definir estrategias de acompañamiento, segmentación de usuarios y mecanismos de apoyo adecuados (como asistencia técnica, subsidios, capacitaciones).

- **Explorar las motivaciones y condiciones que podrían facilitar la digitalización**

Se indagará sobre los incentivos y beneficios percibidos por los comerciantes respecto a adoptar tecnologías, tales como: ahorro de tiempo, mayor control del negocio, acceso a información útil para tomar decisiones, posibilidad de postular a fondos públicos o mejorar la competitividad.

Justificación: Identificar estos factores facilitadores permitirá construir una propuesta de valor atractiva y comunicar el proyecto en términos relevantes para el usuario final.

- **Delimitar perfiles de adopción tecnológica dentro del segmento objetivo**

A partir de la información cualitativa y cuantitativa levantada, se establecerán tipologías de comerciantes según su grado de apertura, nivel de habilidades digitales y contexto operativo (edad, ubicación, tamaño del negocio, experiencia previa). Esto permitirá definir con mayor precisión el mercado inicial objetivo (SOM) y el mercado potencial (SAM).

Justificación: Esta segmentación será crucial para el diseño de campañas de marketing, adaptación del software y definición del ritmo de escalabilidad del proyecto.

- **Cuantificar el tamaño del mercado potencial y proyectar su evolución**

Se utilizarán datos públicos (como el SII y fuentes estadísticas nacionales) y los resultados de la encuesta para estimar cuántos comercios pueden ser impactados por la solución en un horizonte de cinco años. Se desarrollarán distintos escenarios de adopción tecnológica (optimista, realista, conservador).

Justificación: Esta estimación será la base para el modelo financiero, el plan de recursos humanos y la estrategia de marketing del proyecto.

Estos objetivos permiten generar información estructurada y segmentada, indispensable para el diseño y puesta en marcha del modelo de intervención propuesto por “The Digital Power”.

3.3. Tipo de metodología

La investigación de mercado del proyecto “The Digital Power” se diseñó bajo un enfoque mixto secuencial exploratorio (Creswell & Plano Clark, 2011), con el objetivo de comprender en profundidad el comportamiento del comercio tradicional chileno frente a los procesos de digitalización, así como generar datos empíricos que permitan dimensionar y proyectar la demanda

de la solución tecnológica propuesta. Este enfoque integra metodologías cualitativas y cuantitativas en fases sucesivas, permitiendo capturar tanto percepciones subjetivas como tendencias medibles, fundamentales para el diseño del modelo de negocio.

3.3.1. Justificación del enfoque mixto

El enfoque mixto se eligió por su capacidad de combinar las fortalezas de dos metodologías complementarias. Por un lado, el componente cualitativo permitió acceder a significados, percepciones, emociones y experiencias de los comerciantes en relación con el uso o rechazo de tecnologías, a través de entrevistas semiestructuradas. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permitió validar tendencias, cuantificar barreras y estimar proporciones relevantes en una muestra significativa, mediante una encuesta estructurada distribuida a través de Google Forms.

Al tratarse de un diseño secuencial exploratorio, la etapa cualitativa se aplicó en primer lugar y sus hallazgos fueron fundamentales para la construcción del instrumento cuantitativo. De hecho, varias frases mencionadas por los entrevistados, relacionadas con temores, dudas o necesidades, se transformaron en afirmaciones cerradas dentro del cuestionario, lo que facilitó su medición y análisis en una población más amplia.

3.3.2. Fase cualitativa exploratoria

La técnica utilizada en esta fase fue la entrevista semiestructurada. Su objetivo fue explorar en profundidad cómo los comerciantes perciben la digitalización, qué temores o resistencias manifiestan, cómo han enfrentado experiencias previas con tecnología y qué condiciones consideran necesarias para facilitar el cambio. Se entrevistó a ocho comerciantes pertenecientes a rubros clave (almacén, verdulería, panadería, feria y ferretería), seleccionados en sectores urbanos periféricos y semirurales. La muestra fue intencionada y buscó asegurar diversidad en edad, experiencia, nivel de alfabetización digital y tamaño del negocio.

Como resultado, se identificaron cinco frases o patrones de pensamiento representativos, que luego fueron integrados como afirmaciones en la encuesta estructurada. Estas entrevistas serán transcritas en el Anexo 1 y servirán como base para la elaboración de una nube de palabras que resuma los conceptos más frecuentes, tales como “miedo”, “ayuda”, “postular” y “no entiendo”.

3.3.3. Fase cuantitativa confirmatoria

La fase cuantitativa del estudio de mercado se estructuró mediante una encuesta estructurada digital, distribuida a través de Google Forms, con el objetivo de recopilar información estandarizada

sobre el nivel de digitalización, las barreras percibidas y la disposición de los comerciantes a adoptar soluciones tecnológicas.

Este instrumento fue diseñado sobre la base de los hallazgos de la etapa cualitativa y se compuso principalmente de preguntas cerradas y escalas de valoración simples, accesibles para usuarios sin formación técnica avanzada.

Características clave de la encuesta:

- Instrumento: cuestionario online (Google Forms), Anexo 9 al 13.
- Formato: preguntas de respuesta cerrada (Sí/No), opción múltiple y escala Likert (1 a 7)
- Duración de aplicación: entre 5 y 7 minutos por respuesta
- Distribución: a través de redes territoriales, asociaciones gremiales y contactos directos
- Número de respuestas válidas: 204 comerciantes de todo el país, con representación en 14 regiones

La encuesta estructurada se compuso de cinco bloques que agrupan una serie de preguntas claves para el análisis de mercado. El Bloque 1 aborda la caracterización general del negocio (Anexo 9), recopilando información básica como el rubro principal, ubicación, tamaño del equipo y años de funcionamiento. Estos datos permiten segmentar las respuestas según el tipo y madurez del comercio, facilitando un análisis más preciso del mercado objetivo.

El Bloque 2 se centra en los aspectos de administración y tecnología (Anexo 10), explorando cómo se gestiona el negocio día a día, quién lleva la administración, qué herramientas tecnológicas se utilizan y si el local cuenta con acceso a internet. Esto permite medir el nivel actual de digitalización y detectar oportunidades de mejora.

En el Bloque 3, titulado relación con lo digital (Anexo 11), se indagan percepciones, emociones y barreras subjetivas relacionadas con la tecnología. A través de afirmaciones concretas, se identifican factores como el miedo a equivocarse, la falta de tiempo para aprender, la preferencia por métodos tradicionales y el rol de la familia como apoyo tecnológico.

El Bloque 4 explora la experiencia con fondos y programas estatales (Anexo 12), evaluando si los comerciantes han postulado a instrumentos públicos como SERCOTEC o CORFO, y cómo califican la dificultad del proceso. Esta información es clave para reducir barreras en la etapa inicial del proyecto y diseñar mecanismos de acompañamiento.

Finalmente, el Bloque 5 corresponde a la evaluación del interés según condiciones del servicio (Anexo 13). En este apartado, se mide la disposición de los encuestados a contratar The Digital

Power bajo distintos escenarios: ahorro de tiempo, asistencia humana, simplicidad, precio mensual y apoyo para postular a fondos. Esto permite estimar la demanda potencial y ajustar la propuesta de valor según las condiciones más valoradas por el segmento.

3.4. Tipo de muestreo

Dado el carácter aplicado de este estudio, orientado al diseño y validación de una solución tecnológica específica para el comercio de barrio, así como las particularidades del segmento objetivo incluye negocios de distintas regiones del país, con diversos niveles de formalidad, digitalización y vinculación institucional, se optó por un enfoque de muestreo no probabilístico. Esta decisión metodológica responde tanto a la naturaleza exploratoria del trabajo como a las condiciones reales de acceso al universo de estudio.

Se utilizaron técnicas diferenciadas en cada una de las fases metodológicas, con el fin de ajustar el muestreo a los objetivos específicos de cada etapa. En la fase cualitativa, se privilegió la profundidad y riqueza contextual de los relatos, empleando un muestreo por criterios. En cambio, en la fase cuantitativa, el objetivo fue alcanzar una extensión suficiente para estimar tendencias y validar patrones, por lo que se recurrió a un muestreo por conveniencia basado en una base estructurada de contactos previamente calificados.

✓ Fase cualitativa: Muestreo intencionado por criterios

Para la etapa cualitativa se utilizó un muestreo intencionado, mediante el cual se seleccionaron ocho comerciantes de distintos rubros, considerando criterios estratégicos que permitieran captar la diversidad del universo objetivo. Entre estos criterios se incluyó la diversidad geográfica, incorporando participantes de regiones del norte, centro y sur del país, incluyendo también zonas semirurales; la diversidad sectorial, abarcando rubros como almacenes, ferreterías, verdulerías, panaderías y ferias libres; y la variación en el nivel de alfabetización digital y el uso previo de herramientas tecnológicas. Asimismo, se consideraron diferencias generacionales, trayectoria en el rubro y grado de vinculación con programas públicos o iniciativas de apoyo institucional.

Este muestreo buscó acceder a experiencias variadas que permitieran identificar barreras, temores, facilitadores y motivaciones en torno a la digitalización desde una lógica comprensiva. Estos hallazgos cualitativos fueron fundamentales como insumo para la construcción del cuestionario estructurado utilizado en la fase cuantitativa posterior

✓ Fase cuantitativa: Muestreo por conveniencia con base estructurada

Para la fase cuantitativa se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en una base de datos previamente construida por el equipo del proyecto. Esta base incluía más de 15.000 correos electrónicos validados de comerciantes y microempresarios a nivel nacional. Con el objetivo de asegurar una cobertura territorial amplia y coherente con los propósitos del estudio, la base fue segmentada por rubro y región, lo que permitió orientar estratégicamente la distribución del instrumento.

La encuesta fue enviada por correo electrónico y complementada con acciones de seguimiento a través de WhatsApp y llamadas directas. Se prioriza el contacto con negocios de barrio que, si bien no contaban con soluciones digitales avanzadas, disponían al menos de un nivel básico de acceso a internet, condición mínima para el uso de la herramienta propuesta.

El objetivo de este muestreo fue alcanzar una muestra operativa significativa que permitiera cuantificar los patrones identificados en la fase cualitativa, con especial énfasis en variables clave como el interés por la digitalización, el conocimiento de fondos públicos disponibles y la disposición a incorporar herramientas tecnológicas en la gestión cotidiana del negocio

✓ **Justificación del enfoque no probabilístico**

El comercio tradicional en Chile presenta una serie de características que dificultan la construcción de un marco muestral formal, tales como una alta tasa de informalidad, una notable dispersión territorial y una baja estandarización en los registros públicos disponibles. Estas condiciones limitan la posibilidad de aplicar técnicas de muestreo probabilístico convencionales y exigen enfoques más adaptativos y contextualizados.

En este escenario, la utilización de una base de datos estructurada, elaborada previamente por el equipo del proyecto, junto con la aplicación dirigida del instrumento, se definieron como estrategias clave para asegurar la efectividad del proceso de recolección de datos. Por ello, el uso de una base estructurada propia y la aplicación dirigida del instrumento fueron estrategias clave para garantizar:

- Accesibilidad al segmento relevante.
- Participación de actores reales del ecosistema.
- Recolección efectiva de datos útiles para la toma de decisiones del proyecto.
- Este enfoque es adecuado para estudios aplicados, cuyo fin es generar aprendizajes prácticos y orientar el diseño de soluciones concretas.

3.5. Tamaño de la muestra

La muestra utilizada en este estudio varía según la fase metodológica, ya que se trata de una investigación mixta. A continuación, se detallan los tamaños y fundamentos de cada fase:

- ✓ **Fase cualitativa:** Se realizaron 8 entrevistas en profundidad a comerciantes de distintos rubros y regiones del país. El tamaño de esta muestra responde al principio de saturación teórica, es decir, cuando las respuestas comienzan a repetirse y ya no se obtienen nuevos hallazgos significativos.

Este número fue suficiente para identificar patrones comunes de percepción, barreras y disposiciones hacia la digitalización, los cuales sirvieron de base para diseñar el instrumento cuantitativo posterior.

- ✓ **Fase cuantitativa:** Se logró recolectar un total de 204 respuestas válidas provenientes de negocios tradicionales distribuidos en 14 regiones del país. Esta muestra se obtuvo mediante una campaña digital dirigida, utilizando una base propia de más de 15.000 correos electrónicos verificados de comerciantes y microempresarios obtenida por el equipo del proyecto en etapas previas.

La estrategia de aplicación fue la siguiente:

- Envío de correos segmentados por región y rubro, a través de una macro de excel automatizada para enviar en lotes de 100, estos 15.000 mails desde nuestro mail universitario. (Anexo 14)
- Seguimiento mediante WhatsApp y llamados de cortesía
- Incentivo simbólico por responder (participación en un sorteo de asistencia técnica gratuita)
- La tasa de respuesta, cercana al 1,8%, es considerada adecuada para este tipo de población y metodología, considerando la informalidad del sector y la baja familiaridad con formularios digitales en parte de los encuestados.

✓ **Representatividad y validez**

Si bien la muestra no es estadísticamente representativa del total nacional (134.780 negocios según SII, 2023), sí permite levantar tendencias, percepciones y comportamientos generalizables a segmentos con características similares, especialmente considerando:

- La diversidad geográfica de las respuestas
- La inclusión de todos los rubros objetivo del proyecto



- El diseño del formulario en lenguaje claro y directo, lo que favoreció respuestas sinceras y comprensibles

Esta muestra es suficiente para sustentar decisiones estratégicas en la etapa de diseño y validación del proyecto, y será complementada con medición de impacto en fases posteriores.

3.6. Estimación de la demanda

3.6.1. Modelo TAM – SAM – SOM

El modelo TAM – SAM – SOM es una herramienta estratégica utilizada para dimensionar y segmentar el mercado objetivo de un producto o servicio. Permite estimar cuántos clientes potenciales existen, cuántos pueden ser efectivamente alcanzados y cuántos se espera realmente captar, considerando las capacidades del proyecto (Maurya, 2012). Las siglas del modelo serán descritas a continuación:

- TAM (Total Addressable Market): es el mercado total disponible. Representa el universo completo de clientes potenciales que podrían utilizar un producto o servicio, si no existiera ninguna restricción técnica, geográfica o económica.
- SAM (Serviceable Available Market): es el mercado accesible servible. Se refiere a la porción del TAM que puede ser atendida efectivamente por la empresa, considerando factores como el alcance geográfico, la afinidad con el producto o las barreras de entrada del cliente.
- SOM (Serviceable Obtainable Market): es el mercado objetivo alcanzable, es decir, el porcentaje del SAM que la empresa estima efectivamente captar en un plazo determinado, según su capacidad operativa, comercial, financiera y tecnológica.

3.6.2. Aplicación del Modelo al Proyecto “The Digital Power”

En el contexto del presente proyecto, orientado a facilitar la digitalización del comercio minorista tradicional en Chile, el modelo TAM – SAM – SOM (Tabla 1) fue aplicado como herramienta para estimar la demanda potencial de la solución tecnológica propuesta. Esta metodología permitió identificar y dimensionar, de manera estructurada, el universo total de clientes potenciales, el segmento efectivamente accesible y la proporción realista de adopción esperada en una primera fase de implementación. A continuación, se describe cada uno de estos niveles de forma detallada:

✓ TAM – Total Addressable Market

El mercado total corresponde al universo completo de negocios tradicionales en Chile que podrían beneficiarse del proceso de digitalización propuesto. Se consideraron rubros clave del comercio minorista formalizados ante el SII bajo códigos asociados a negocios de barrio:

- 472101 – Almacenes y minimarkets
- 472103 – Verdulerías
- 472105 – Panaderías y pastelerías
- 475201 – Ferreterías
- 478100 – Ferias libres y mercados

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos (2023), estos cinco rubros concentran un total de 134.780 negocios registrados formalmente en todo el país. Este es el TAM del proyecto, ya que representan comercios que, en teoría, podrían adoptar el sistema si se eliminaran todas las barreras.

✓ **SAM – Mercado Accesible Servible**

Para definir el SAM, se utilizó la evidencia directa del estudio de mercado aplicado a comerciantes del segmento objetivo. En particular, se consideró la pregunta: “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío.” Se incluyeron como parte del mercado accesible aquellos comerciantes que respondieron: “De acuerdo”, “Muy de acuerdo” y “Completamente de acuerdo”.

Estos niveles suman un 47% del total de encuestados, lo que representa el segmento que demuestra apertura y disposición real a iniciar un proceso de digitalización si se les entrega una solución adecuada. Aplicando ese porcentaje al TAM:

SAM = 47% de 134.780 = 62.765 negocios

Este grupo constituye el verdadero público objetivo inicial de “The Digital Power”, ya que reúne las condiciones actitudinales necesarias para avanzar hacia la adopción tecnológica. Este grupo social representa el porcentaje accesible para la fase inicial de nuestro proyecto.

✓ **SOM – Mercado Objetivo Alcanzable**

El SOM se definió en base a la intención de adopción declarada en una segunda pregunta clave del estudio: “¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si te apoyáramos paso a paso en la postulación para financiarlo con fondos del Estado?”. Se seleccionaron como mercado efectivo únicamente quienes respondieron “Extremadamente probable”, lo cual representa un 42% del total de encuestados.

Este criterio refleja una intención clara de adopción bajo la condición concreta del modelo del proyecto: acompañamiento en la postulación a fondos públicos. Se aplicó este porcentaje sobre el SAM, ya que se considera una acción dentro de ese subconjunto previamente dispuesto:

SOM = 42% de 63.347 = 26.460 negocios

Este resultado representa un punto de inflexión clave para la toma de decisiones estratégicas del proyecto. El valor obtenido 26.460 correspondiente a los negocios con alta probabilidad de adopción será utilizado como base para las proyecciones financieras, la planificación operativa y la estimación de ingresos en escenarios realistas de implementación. Además, permite dimensionar con mayor precisión la capacidad instalada necesaria, orientar la priorización territorial y definir fases de escalamiento progresivo que respondan a una demanda efectiva y alineada con las condiciones reales del mercado.

Tabla 1. Segmentación de mercado TAM–SAM–SOM para “The Digital Power”. Se muestra la estimación del mercado total, accesible y objetivo del proyecto. El TAM incluye 134.780 negocios formalizados; el SAM, un 47% de ellos, corresponde a quienes están dispuestos a digitalizarse; y el SOM, un 42% del SAM, representa el segmento con alta intención de adopción bajo apoyo estatal.

Fuente: Elaboración propia

Segmento	Definición aplicada	Criterio y fuente	Total estimado
TAM	Total de comercios tradicionales formalizados en Chile	Registros SII (2023), rubros seleccionados	134.780
SAM	Comerciantes dispuestos a digitalizarse con soluciones simples	47% con acuerdo explícito en encuesta propia	62.765
SOM	Comerciantes que declaran altísima probabilidad de adoptar el sistema	42% del SAM = intención de adopción con apoyo público	26.460

3.7. Instrumentos (anexos)

El estudio de mercado contempló el uso de diversos instrumentos que respaldan tanto el diseño como la ejecución de las fases cualitativa y cuantitativa. En primer lugar, se incluyeron las transcripciones completas de ocho entrevistas semiestructuradas realizadas a comerciantes de distintas regiones del país, recopiladas en los Anexo del 1 al 8, las cuales sirvieron como base para el levantamiento de percepciones y patrones discursivos clave. A partir de estos hallazgos se construyó un cuestionario digital estructurado en Google Forms, diseñado con preguntas cerradas, escalas tipo Likert y una lógica ramificada para facilitar la navegación y maximizar la tasa de respuesta; este instrumento se encuentra documentado en los Anexo 9 al 13. Para el procesamiento de los datos recolectados, se utilizó una base de datos en Excel con estructura predefinida y fórmulas automáticas para el cálculo de indicadores, la cual se adjunta en el Anexo 15. Asimismo, se incorporó

una copia estática del formulario en formato PDF, con fines de revisión metodológica y consulta técnica, disponible en el Anexo 16. Finalmente, el Anexo 14 incluye las macros de automatización utilizadas para el envío masivo de correos electrónicos durante la fase de recolección de datos, herramienta que permitió ampliar el alcance de la encuesta de forma eficiente.

3.8. Resultados del estudio de mercado

Con el objetivo de obtener una caracterización empírica del segmento de comercios tradicionales en Chile y su relación con la digitalización, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a nivel nacional. Este instrumento, difundido a través de una base de datos propia de más de 15.000 correos electrónicos, permitió recopilar información relevante sobre aspectos clave como el perfil del negocio, los métodos de administración, el uso de tecnologías, barreras percibidas, apertura al cambio y disposición a adoptar soluciones digitales como The Digital Power.

A continuación, se presentan los resultados más significativos del estudio, organizados en bloques temáticos que responden tanto al diseño metodológico como a los objetivos específicos de la investigación. Esta información constituye una base sólida para validar la existencia de un mercado objetivo, segmentar perfiles según su nivel de digitalización y diseñar estrategias de intervención ajustadas a la realidad del comercio minorista no digitalizado.

✓ Bloque 1

El primer bloque de resultados se centra en la caracterización general de los negocios participantes, a partir de las 204 respuestas válidas obtenidas en la encuesta nacional. Este bloque respondió a cuatro preguntas clave: ¿A qué se dedica su negocio?, ¿En qué comuna o ciudad está ubicado su local?, ¿Cuántas personas trabajan en su negocio? y ¿Cuántos años lleva funcionando su negocio? Estas variables permitieron contextualizar el perfil del segmento objetivo del proyecto “The Digital Power” y validar su enfoque hacia el comercio tradicional de barrio.

En relación con la actividad económica principal (Tabla 2), los rubros con mayor representación fueron los minimarkets (81 casos), seguidos por almacenes (59) y botillerías (30). Esta distribución reafirma la pertinencia del estudio en relación con el comercio de proximidad, caracterizado por negocios pequeños, familiares y anclados territorialmente. También participaron otros rubros como ferreterías, verdulerías, panaderías y ferias, lo que aporta diversidad a la muestra y enriquece la comprensión del ecosistema comercial analizado.

Respecto a la distribución geográfica (Tabla 3), la muestra tiene alcance nacional, con presencia en 14 regiones del país. Las zonas con mayor concentración de respuestas fueron la Región

Metropolitana (95 locales), la Región de Valparaíso (24) y la Región de los Lagos (22). Esta representación territorial amplia permite contar con una visión más equilibrada del comercio tradicional, abarcando tanto centros urbanos como zonas periféricas y rurales, donde las brechas de digitalización suelen ser más profundas.

La estructura de los equipos de trabajo también fue considerada como una dimensión relevante para entender la escala operativa de estos negocios (Gráfico 1). La mayoría de los encuestados (54%) declaró operar con 2 a 3 personas, seguido por un 32% que trabaja de forma individual y un 14% que cuenta con 4 o más trabajadores. Estos datos refuerzan la idea de que se trata de unidades económicas de baja complejidad organizacional, donde la gestión suele estar concentrada en pocas manos y los recursos humanos son limitados.

Finalmente, en cuanto a la antigüedad de funcionamiento de los negocios (Gráfico 2), el 47% indicó operar entre 1 y 5 años, el 39% lleva más de 5 años en funcionamiento, y un 14% tiene menos de un año de actividad. Esta distribución evidencia una alta proporción de negocios ya establecidos en sus comunidades, lo que representa una oportunidad relevante para impulsar procesos de digitalización sostenibles, apoyados en la estabilidad y el arraigo territorial de este segmento.

Tabla 2. ¿A qué se dedica su negocio? La tabla presenta el número de respuestas por tipo de negocio, con un total de 204 casos válidos. Los rubros con mayor participación fueron almacenes (59 respuestas), minimarkets (81) y botillerías (30)..

Fuente: Elaboración propia

¿A qué se dedica su negocio?	Q Respuestas
Almacén	59
Avicultura	1
Botillería	30
Carnicería	1
Construcción	2
Constructora	1
Distribuidora	1
Distribuidora	1
Ferretería	2
Ferretería	1
Librería	1
Local comercial	1
Minimarkets	81
Panadería	1
Panadería	1
Panadería - tienda al paso	1
panadería y almacén	1
Pastelería	1
Peluquería	1
Supermercado pequeño	14
Taller de orfebrería	1
Venta de útiles de aseo	1
Total general	204

Tabla 3. ¿En qué región está ubicado su local? Se muestra la cantidad de respuestas obtenidas por región, con un total de 204 locales encuestados a nivel nacional. Las regiones con mayor representación fueron la Región Metropolitana (95 respuestas), la Región del Valparaíso (24) y la Región de Los Lagos (22), lo que entrega una visión amplia del comercio tradicional en distintas zonas del país.

Fuente: Elaboración propia

¿En qué comuna o ciudad está ubicado su local?	Q Respuestas
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	1
Región de Antofagasta	4
Región de Arica y Parinacota	2
Región de Coquimbo	7
Región de La Araucanía	4
Región de Los Lagos	22
Región de Los Ríos	2
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	2
Región de Ñuble	3
Región de Tarapacá	5
Región de Valparaíso	24
Región del Biobío	20
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	5
Región del Maule	8
Región Metropolitana de Santiago	95
Total general	204

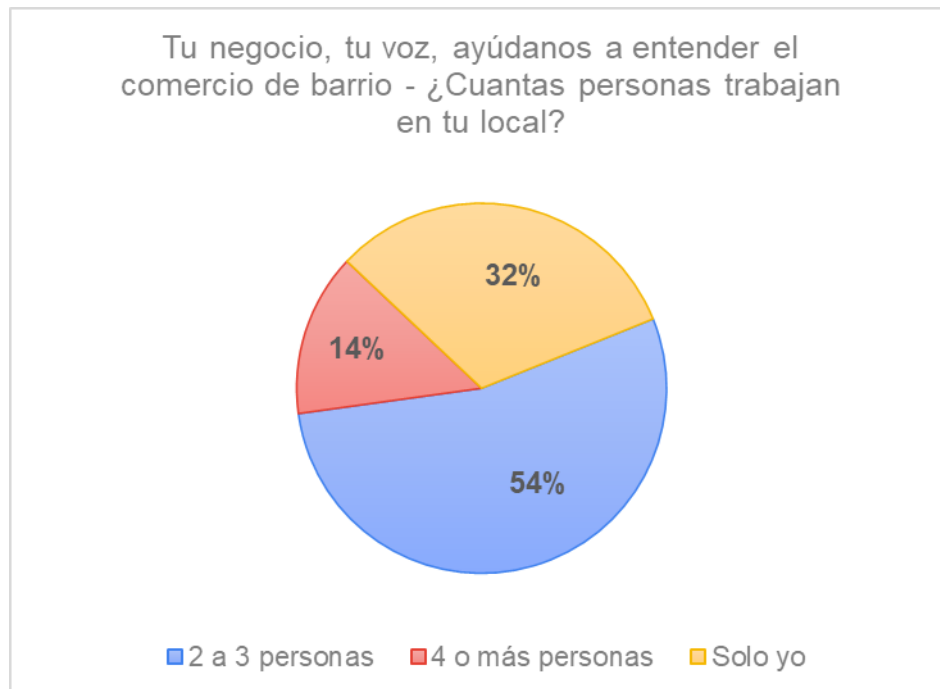


Gráfico 1. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio? Se detalla la distribución del tamaño de los equipos de trabajo en los 204 negocios encuestados. La mayoría declara operar con 2 a 3 personas (54%), seguido por quienes trabajan de forma individual (32%) y aquellos con 4 o más personas (14%).

Fuente: Elaboración propia

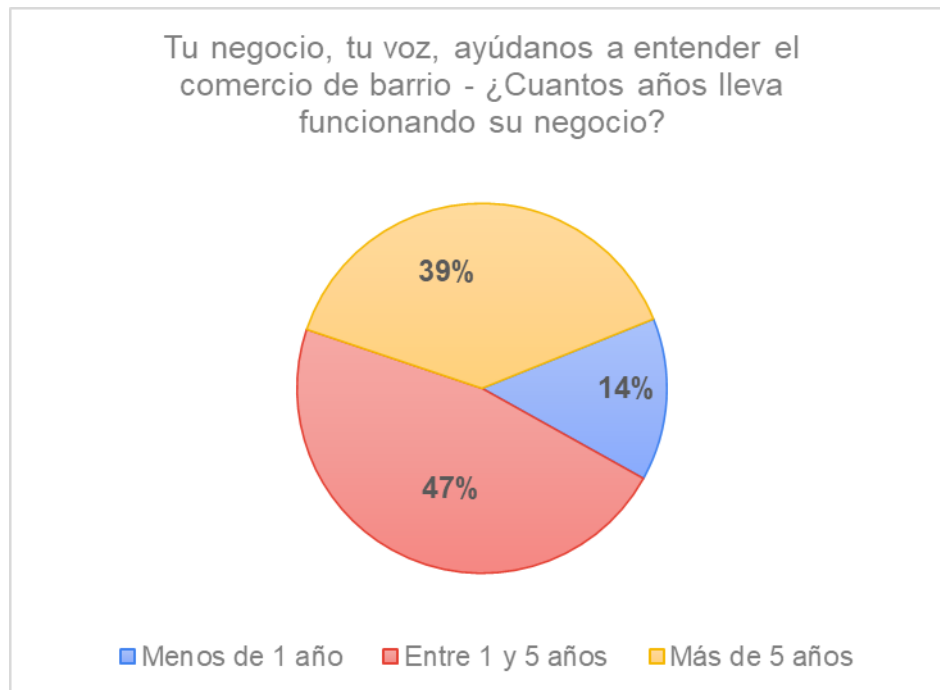


Gráfico 2. ¿Cuántos años lleva funcionando su negocio? El gráfico muestra cuántos años llevan funcionando los negocios incluidos en la muestra (n=204). La mayoría opera desde hace entre 1 y 5 años (47%), seguida por aquellos con más de 5 años de antigüedad (39%) y los que llevan menos de 1 año (14%).

Fuente: Elaboración propia

✓ Bloque 2 - Administración y tecnología

El segundo bloque de resultados aborda las prácticas administrativas y el uso de tecnología en los negocios encuestados. A través de este bloque se respondieron cinco preguntas fundamentales para comprender el nivel de gestión interna y las condiciones tecnológicas actuales del segmento objetivo: ¿Quién administra las compras, pagos y proveedores en su negocio?, ¿Lleva registros o control administrativo?, ¿Qué herramientas usa actualmente para la administración del negocio?, ¿Tiene internet en su local? y ¿Qué tipo de conexión utiliza?. Estos datos permiten dimensionar

tanto el grado de autogestión como las oportunidades concretas para avanzar en procesos de digitalización adaptados a la realidad del comercio de barrio.

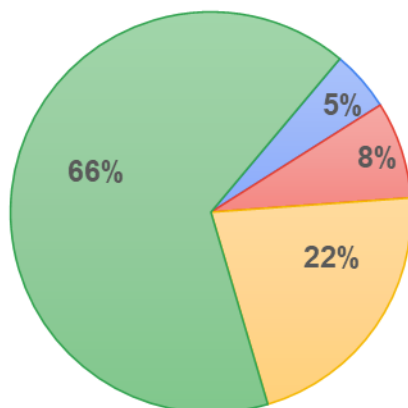
En primer lugar, se observa una alta autogestión en la administración de funciones clave del negocio (Gráfico 3). El 66% de los encuestados indicó encargarse personalmente de las compras, pagos y relación con proveedores; un 22% delega estas tareas en un familiar, mientras que solo un 8% las deja a cargo de un empleado/a, y un 5% recurre a apoyo externo, como contadores o asesores.

En cuanto al registro y control administrativo (Gráfico 4), los resultados muestran un uso mixto de herramientas tradicionales y digitales. Un 37% de los negocios lleva sus registros en Excel o planillas, mientras que un 32% utiliza cuadernos. Solo el 17% usa programas especializados, y un 15% declara no llevar ningún tipo de control.

Respecto a las herramientas administrativas empleadas actualmente (Gráfico 5), Excel aparece nuevamente como la más utilizada (31%), seguida muy de cerca por las máquinas tipo Transbank (29%), lo que indica una cierta familiaridad con herramientas tecnológicas básicas. Un 14% usa software especializado, un 6% gestiona con aplicaciones móviles, y un 20% no utiliza ninguna herramienta.

Finalmente, se destaca el nivel de conectividad de los comercios encuestados como una condición favorable para la implementación del sistema propuesto por el proyecto (Gráfico 6). El 93% de los negocios indicó contar con conexión a internet en su local, lo que reduce significativamente las barreras técnicas de entrada. Solo un 6% señaló no tener acceso, y un 1% no respondió.

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - ¿Quién administra las compras, pagos y proveedores en su negocio?



■ Contador externo o asesor ■ Empleado/a ■ Familiar ■ Yo mismo/a

Gráfico 3. ¿Quién administra las compras, pagos y proveedores en su negocio? Se presentan los resultados sobre quién administra las funciones clave del negocio en los comercios encuestados (n=204). La mayoría indicó que lo hace personalmente (66%), seguido por quienes delegan esta tarea en un familiar (22%), un empleado/a (8%) o un contador externo o asesor (5%).

Fuente: Elaboración propia

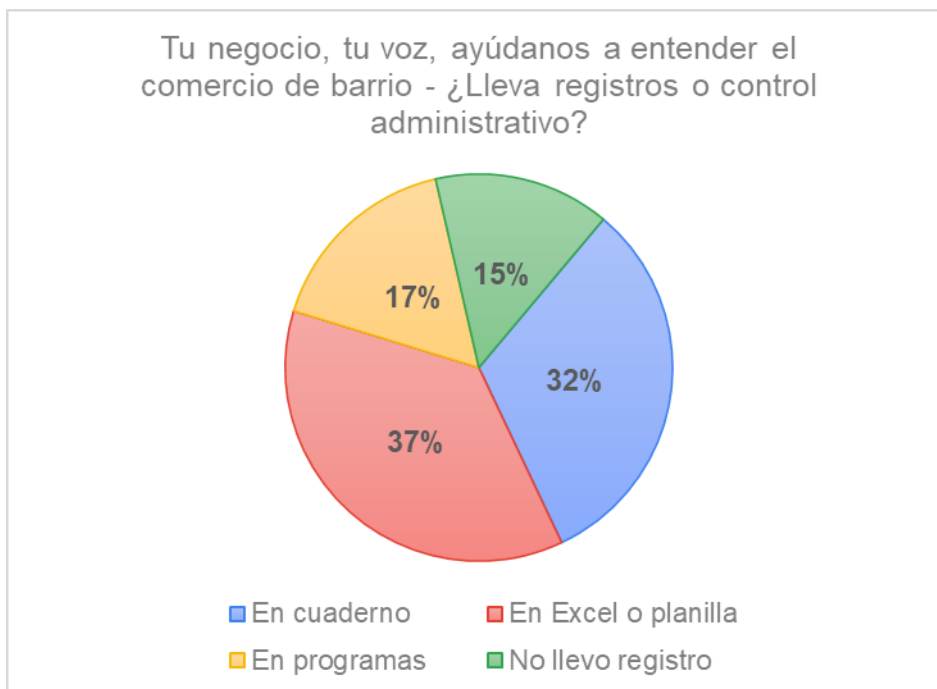


Gráfico 4. ¿Lleva registros o control administrativo? El gráfico muestra cómo los comerciantes llevan el control administrativo de sus negocios. La mayoría utiliza Excel o planillas (37%) o cuadernos (32%), mientras que un 17% lo hace mediante programas especializados y un 15% declara no llevar ningún registro.

Fuente: Elaboración propia

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - ¿Qué herramientas usa actualmente para la administración del negocio?

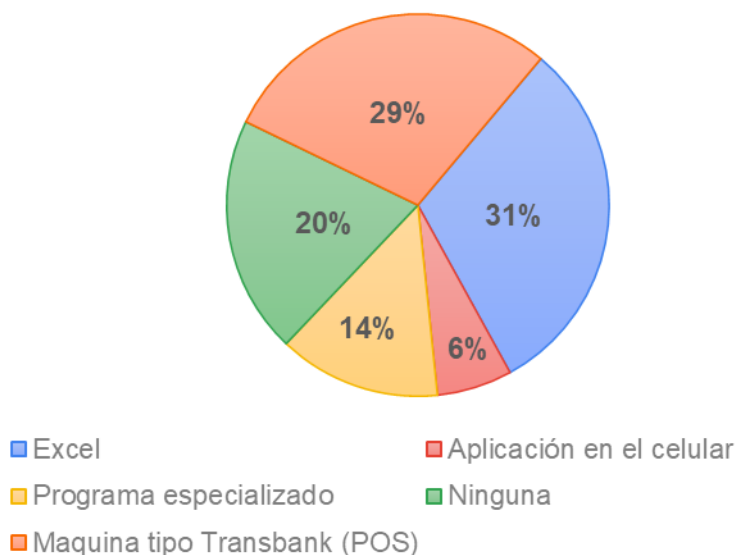


Gráfico 5. ¿Qué herramientas usa actualmente para la administración del negocio? Se presentan las herramientas que los comerciantes declaran utilizar para gestionar sus negocios. Las más comunes son Excel (31%) y máquinas tipo Transbank (29%), seguidas por programas especializados (14%). Un 20% indica no usar ninguna herramienta, y un 6% usa aplicaciones en el celular.

Fuente: Elaboración propia

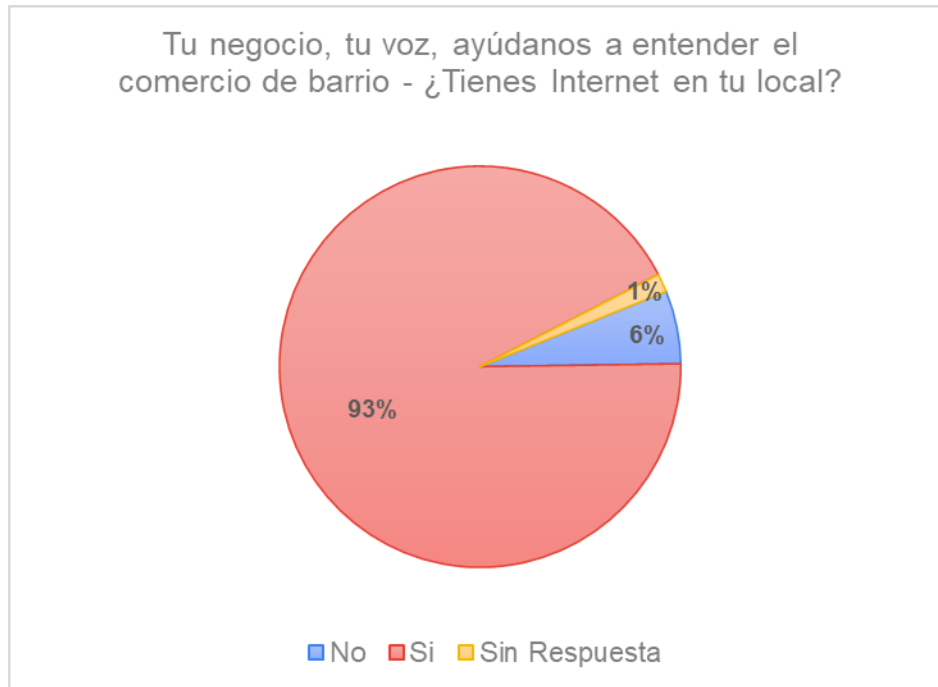


Gráfico 6. ¿Tiene internet en su local? La tabla muestra el nivel de acceso a internet entre los comercios participantes. Un 93% de los encuestados indicó contar con conexión en su local, mientras que un 6%, no dispone de ella. Un pequeño porcentaje, 1% no respondió.

Fuente: Elaboración propia

✓ Bloque 3 - Relación con lo digital

El tercer bloque del estudio se centró en comprender la relación subjetiva y emocional que tienen los comerciantes con el uso de tecnología en sus negocios. A través de cinco afirmaciones clave, se evaluó el nivel de disposición, las barreras percibidas y las dinámicas de apoyo presentes en el entorno del comercio tradicional. Las frases fueron formuladas en formato de escala Likert, y buscaban capturar tanto la intención de cambio como los temores, resistencias y facilitadores sociales que influyen en la adopción digital.

Una primera afirmación “Quiero usar más tecnología, pero no tengo tiempo para aprenderla solo” recibió amplio respaldo por parte de los encuestados (Gráfico 7). El 34% de las personas respondió de acuerdo, 19% muy de acuerdo y 12% completamente de acuerdo, lo que sugiere una motivación latente para avanzar hacia la digitalización, pero también evidencia una limitación práctica relacionada con la falta de tiempo, guía o acompañamiento.

De forma complementaria, la afirmación “Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio”, de los encuestados, el 26% de acuerdo, 14% muy de acuerdo y 11% completamente de acuerdo. (Gráfico 8). Asimismo, los encuestados declararon estar 26% de acuerdo, 13% muy de

acuerdo y 7% completamente de acuerdo, con la afirmación “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío” (Gráfico 9).

Otra afirmación significativa fue “Prefiero anotar todo en papel porque me siento más seguro así”, los encuestados declararon estar un 26% de acuerdo, 10% muy de acuerdo y 8% completamente de acuerdo, mientras que en total un 38% expresó desacuerdo como se muestra en el gráfico 10. Finalmente, la afirmación “Mi hijo/a me ayuda con los temas de tecnología” los encuestados declararon estar un 29% de acuerdo, 14% muy de acuerdo y 11% completamente de acuerdo en contar con apoyo familiar en este ámbito (Gráfico 11).



Gráfico 7. “Quiero usar más tecnología, pero no tengo tiempo para aprenderla solo.” El gráfico refleja el grado de acuerdo de los encuestados con la afirmación: “Quiero usar más tecnología, pero no tengo tiempo para aprenderla solo”. El 34% de acuerdo, 19% muy de acuerdo y 12% completamente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - “Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio.”

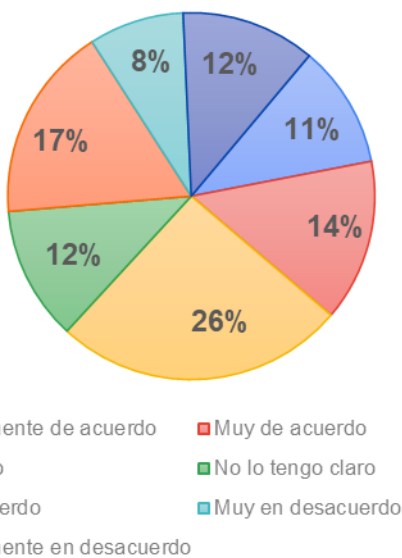
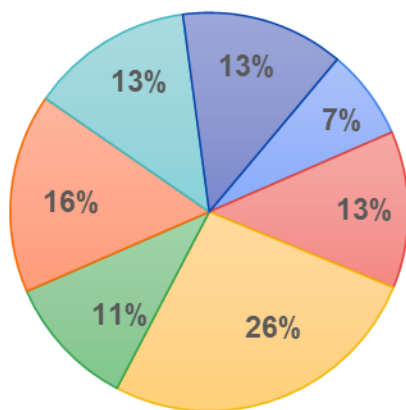


Gráfico 8. “Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio.” Se muestran las respuestas a la afirmación: “Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio”. Los encuestados declararon estar, 26% de acuerdo, 14% muy de acuerdo y 11% completamente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío.”



■ Completamente de acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo
■ No lo tengo claro ■ En Desacuerdo ■ Muy en desacuerdo
■ Completamente en desacuerdo

Gráfico 9. “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío.” Se presentan las respuestas a la afirmación: “Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío”. Los encuestados declararon estar 26% de acuerdo, 13% muy de acuerdo y 7% completamente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - “Prefiero anotar todo en papel porque me siento más seguro así.”

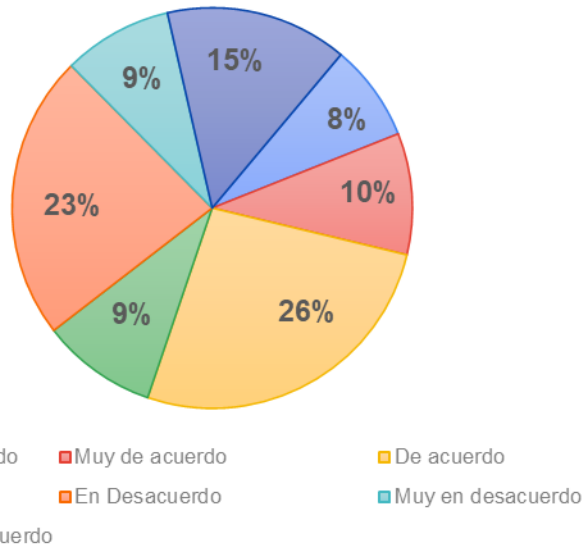


Gráfico 10. “Prefiero anotar todo en papel porque me siento más seguro así.” La tabla muestra las respuestas a esta afirmación, los encuestados declararon estar un 26% de acuerdo, 10% muy de acuerdo y 8% completamente de acuerdo, mientras que en total un 38% expresó desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia

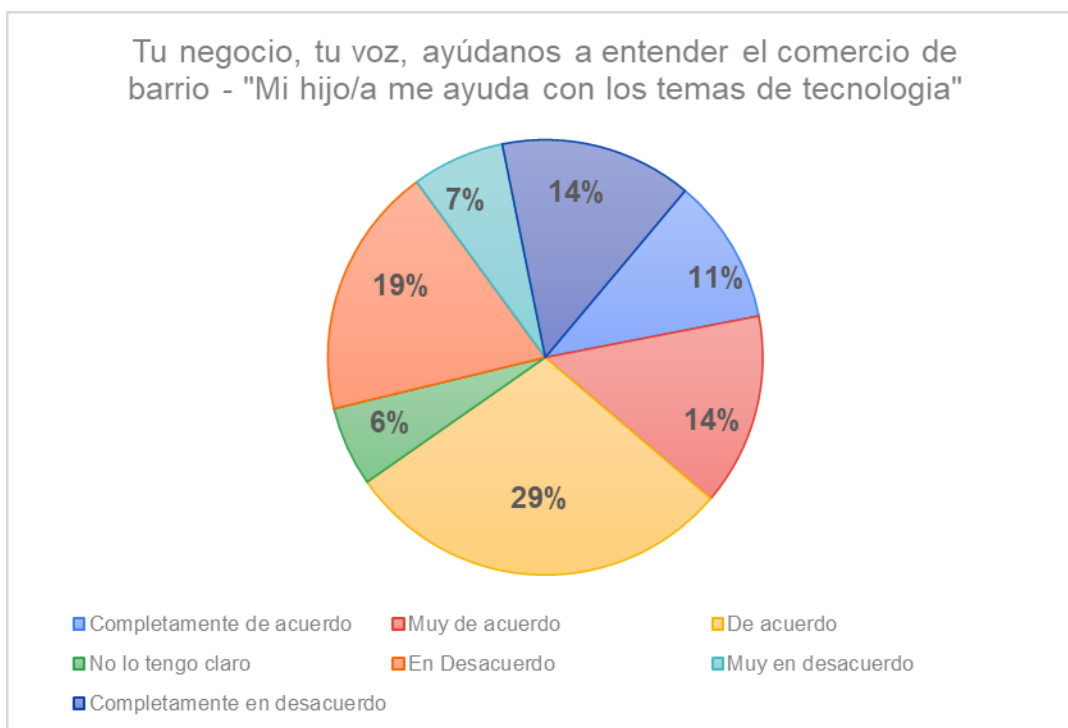


Gráfico 11. "Mi hijo/a me ayuda con los temas de tecnología" los encuestados declararon estar un 29% de acuerdo, 14% muy de acuerdo y 11% completamente de acuerdo.

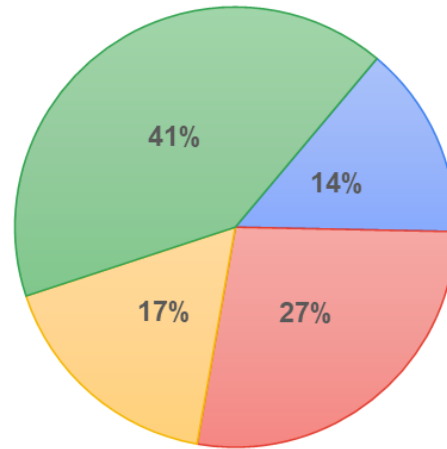
Fuente: Elaboración propia

✓ **Bloque 4 - Fondos y programas estatales**

Este bloque del estudio indagó la experiencia y percepción de los comerciantes respecto a la postulación a fondos públicos, como los ofrecidos por SERCOTEC, CORFO u otros programas estatales. Las preguntas buscaban no solo identificar quiénes han accedido a estas herramientas de financiamiento, sino también comprender las barreras asociadas al proceso.

A la pregunta "¿Ha postulado a fondos como Sercotec, Corfo u otros programas de fondos públicos?", un 41% de los encuestados declaró no haber postulado nunca, mientras que un 27% lo hizo pero sin éxito. Solo un 14% reportó haber adjudicado algún tipo de financiamiento, y un 17% adicional afirmó que intentó postular pero no logró completar el proceso (Gráfico 12). Entre quienes han postulado o intentado hacerlo (n=165), se exploró la percepción del proceso a través de la pregunta: "¿Cómo calificaría el proceso de postulación?". Un 31% calificó el proceso como difícil, un 24% muy difícil, y un 13% como extremadamente difícil. Solo un 6% lo consideró fácil o muy fácil (Gráfico 13).

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - ¿Ha postulado a fondos como Sercotec, Corfo u otros programas de fondos públicos?

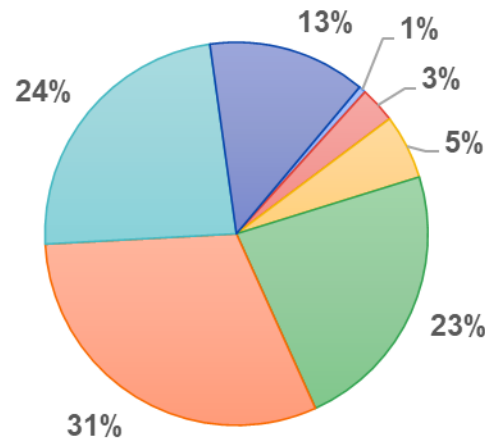


■ Sí, y me lo gané ■ Sí, pero no resultó ■ Lo intenté, pero no terminé ■ No, nunca he postulado

Gráfico 12. ¿Ha postulado a fondos como Sercotec, Corfo u otros programas de fondos públicos? Un 41% de los encuestados nunca ha postulado a fondos públicos, mientras que un 27% lo hizo sin éxito y un 14% logró adjudicarse financiamiento. Un 17% adicional intentó postular pero no completó el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio - Si ha postulado o lo intentó, ¿Como calificaría el proceso de postulación?



■ Extremadamente Fácil ■ Muy fácil ■ Fácil ■ Ni fácil ni difícil
■ Difícil ■ Muy difícil ■ Extremadamente difícil

Gráfico 13. ¿Cómo calificaría el proceso de postulación? Entre quienes postularon o intentaron postular a fondos estatales (n=165), un 31% calificó el proceso como difícil, un 24% muy difícil, y un 13% como extremadamente difícil. Solo un 6% lo consideró fácil o muy fácil.

Fuente: Elaboración propia

✓ **Bloque 5 - Evaluación del sistema “The Digital Power”**

El último bloque del estudio estuvo orientado a evaluar la disposición real de los comerciantes a contratar el sistema “The Digital Power”, considerando distintos escenarios de implementación. A través de cinco afirmaciones clave, se indagó en las condiciones que harían más atractiva la propuesta, obteniendo una perspectiva concreta sobre los factores que inciden en la decisión de adopción.

Uno de los principales hallazgos surge al plantear la afirmación: “¿Qué tan probable sería que contrataras ‘The Digital Power’ si supieras que te ahorra tiempo en tareas repetitivas?”. La mayoría de los encuestados manifestó una alta disposición, destacándose que más de la mitad se inclinó por respuestas de alta probabilidad. Como evidencia el Gráfico 14, un 30% marcó “muy probable” y un 24% “extremadamente probable”, lo que revela que la promesa de eficiencia operativa representa un valor diferencial para los potenciales usuarios.

Otra condición con gran aceptación fue la simplicidad y adecuación del sistema a negocios pequeños. Frente a la afirmación sobre contratar “The Digital Power” si estuviera adaptado a este tipo de comercios, sin complejidades ni letras chicas, las respuestas reflejan una valoración positiva: un 35% optó por “muy probable” y un 21% por “extremadamente probable”, como se puede visualizar en el Gráfico 15. Esto refuerza la necesidad de diseñar una experiencia clara, directa y comprensible para el segmento objetivo.

El soporte humano también emergió como una condición crítica. La afirmación que indagaba la disposición a contratar el sistema si existiera acompañamiento constante desde la instalación hasta el uso cotidiano obtuvo respuestas favorables en un 88% de los casos, con predominancia en las categorías “muy probable” y “extremadamente probable” (Gráfico 16).

En cuanto al precio, la hipótesis de un valor mensual de \$10.000 fue bien recibida. De acuerdo con los resultados visualizados en el Gráfico 17, un 87% consideró probable o muy probable adquirir el servicio bajo esta condición, lo que valida la viabilidad comercial de la propuesta dentro del umbral de gasto aceptable para el sector. Finalmente, se exploró la influencia del apoyo en la postulación a fondos públicos como incentivo para la adopción. Esta condición obtuvo la mayor aceptación entre

todas las planteadas: un 42% de los encuestados respondió “extremadamente probable” y un 34% “muy probable” (Gráfico 18).

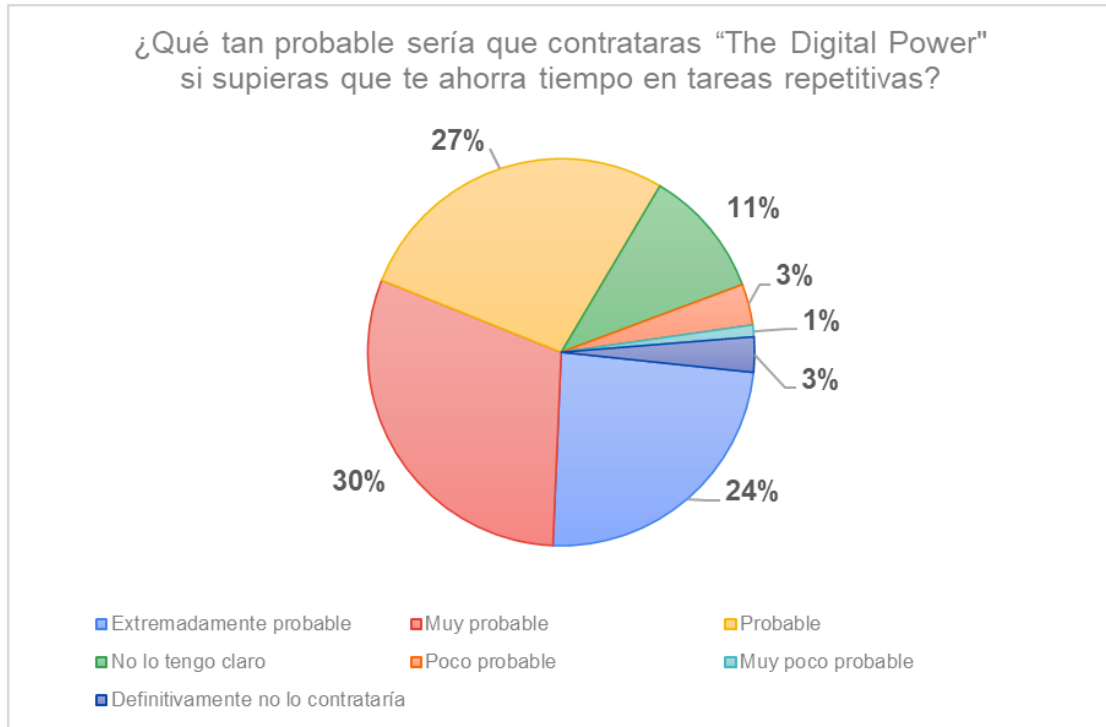


Gráfico 14. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si supieras que te ahorra tiempo en tareas repetitivas? 30% muy probable, 27% probable y 24% extremadamente probable declaró que sería probable, muy probable o extremadamente probable. Solo un 6% manifestó una baja disposición y un 11% respondió que no lo tiene claro.

Fuente: Elaboración propia

¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si estuviera adaptado a negocios chicos como el tuyo, sin letras chicas ni cosas raras?

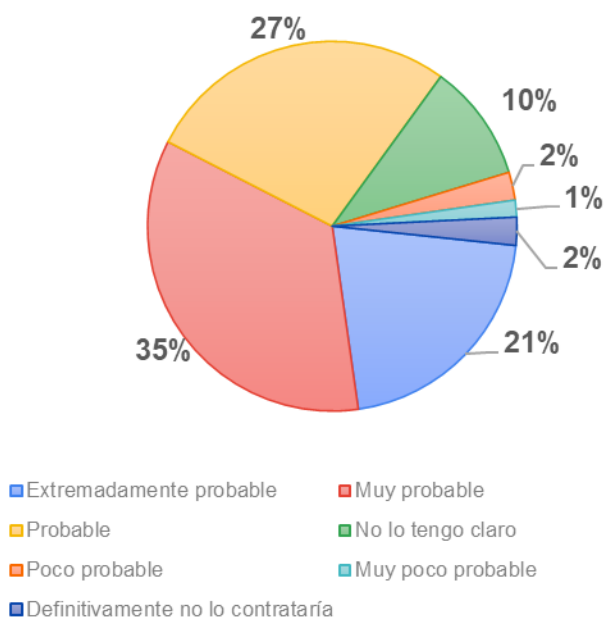


Gráfico 15. ¿Qué tan probable sería que contrataras “The Digital Power” si estuviera adaptado a negocios chicos como el tuyo, sin letras chicas ni cosas raras? 35% muy probable, 27% probable y 21% extremadamente probable, estar dispuesto a contratar el sistema si se adapta a la realidad de los pequeños comercios. Solo un 6% manifestó baja disposición, mientras que un 10% no lo tiene claro.

Fuente: Elaboración propia

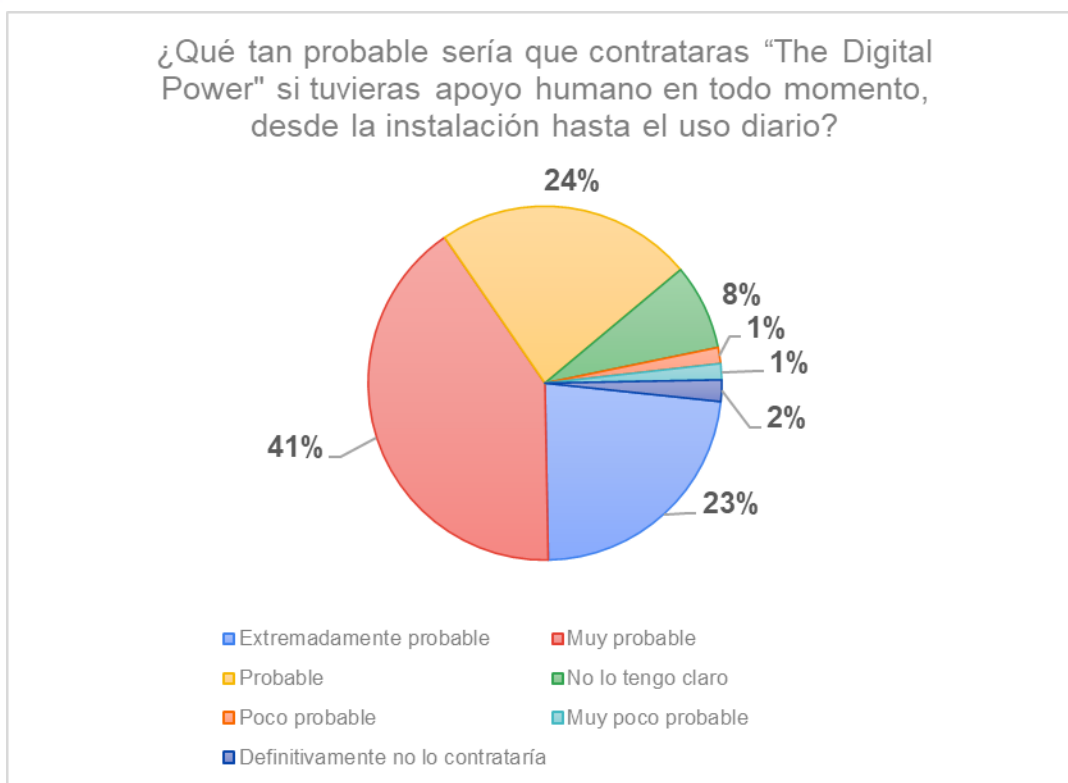


Gráfico 16. ¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si tuvieras apoyo humano en todo momento, desde la instalación hasta el uso diario? De los encuestados señaló que contrataría el sistema si contara con apoyo humano en todo momento, desde la instalación hasta su uso diario, las respuestas fueron 41% muy probable, 24% probable y 23% extremadamente probable. Solo un 4% manifestó baja probabilidad de contratación.

Fuente: Elaboración propia

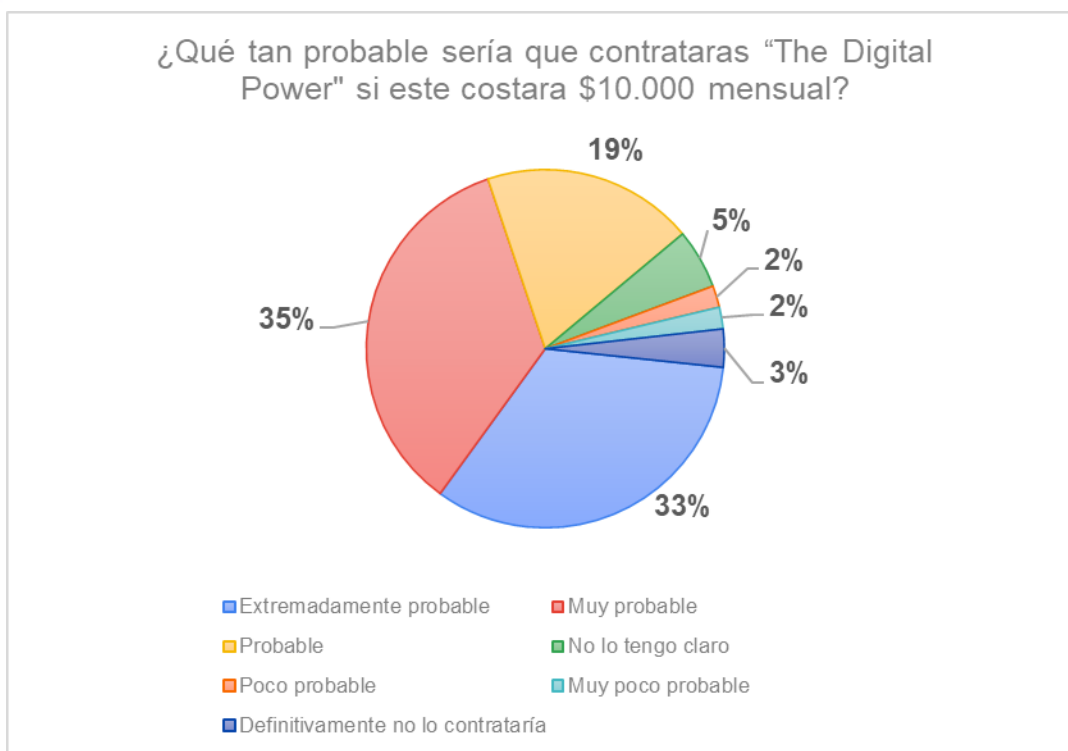


Gráfico 17. ¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si este costara \$10.000 mensual? El 87% de los encuestados se mostró dispuesto a contratar el sistema a ese precio 35% muy probable, 33% extremadamente probable y 19% probable, mientras que solo un 7% manifestó baja probabilidad de hacerlo.

Fuente: Elaboración propia

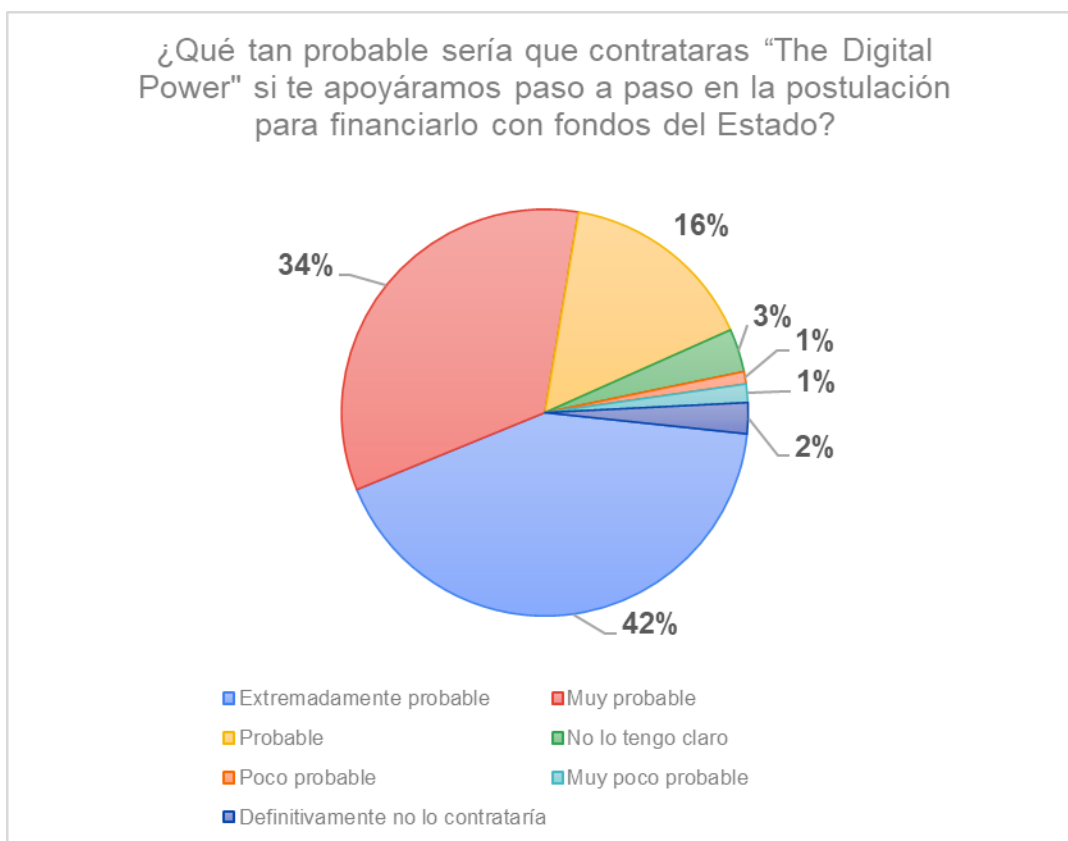


Gráfico 18. ¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si te apoyáramos paso a paso en la postulación para financiarlo con fondos del Estado? De los encuestados indicaron que contrataría el sistema si recibiera acompañamiento en la postulación a financiamiento público un 42% extremadamente probable, un 34% muy probable y un 16% probable. Solo un 4% expresó baja probabilidad.

Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing de “*The Digital Power*” constituye un plan integral diseñado para posicionar esta solución tecnológica en el ecosistema del comercio tradicional chileno, como una herramienta cercana, accesible y transformadora. Nuestra estrategia se estructura a partir de un diagnóstico del segmento objetivo, analizando tanto las características sociodemográficas y conductuales como las necesidades y barreras percibidas. Para la ejecución de la estrategia se estudió el perfil del segmento objetivo y se trazaron metas bajo criterios SMART. El Plan de marketing aplicó cuatro ejes: generación de conciencia, captación de leads, conversión a cliente y validación y confianza. Finalmente, se presenta un presupuesto detallado que respalda la implementación de estas acciones en el corto y mediano plazo.

4.1. Objetivo general de la estrategia

El objetivo general de la estrategia de marketing del proyecto “The Digital Power” es posicionar la solución tecnológica como un sistema confiable, útil y accesible para los negocios tradicionales de barrio en Chile, generando conocimiento, interés y confianza en los comerciantes, con el fin de facilitar su adopción progresiva a través de un acompañamiento cercano y una propuesta de valor tangible.

Esta estrategia busca no solo promover la contratación del sistema, sino también educar al público objetivo respecto al valor de la digitalización, derribar barreras culturales o técnicas, y construir una comunidad de usuarios comprometidos con él.

4.2. Segmento objetivo (Target)

El segmento objetivo de la estrategia de marketing de “The Digital Power” está compuesto por comerciantes del rubro tradicional minorista en Chile que necesitan soluciones tecnológicas confiables, útiles y accesibles para mejorar la gestión de sus negocios. Este grupo se caracteriza por presentar brechas en digitalización, pero también por tener el potencial de adoptar nuevas herramientas si cuentan con orientación cercana, información clara y una propuesta de valor concreta. La estrategia busca generar en ellos conocimiento, interés y confianza, promoviendo una adopción progresiva mediante acompañamiento y educación sobre los beneficios de la transformación digital.

Este segmento fue identificado y cuantificado en el estudio de mercado, donde un 47% de los encuestados declaró estar “de acuerdo”, “muy de acuerdo” o “completamente de acuerdo” con la idea de digitalizar su negocio, mientras que un 42% del total señaló que sería “extremadamente probable” contratar “The Digital Power” si recibiera ayuda para postular a fondos públicos. Esto

valida que el segmento objetivo no es el conjunto total de comerciantes tradicionales, sino un subconjunto más receptivo, diagnosticado empíricamente y con clara disposición al cambio.

✓ **Características sociodemográficas y conductuales del target**

- **Tipo de negocio:** almacenes, minimarkets, verdulerías, panaderías, ferreterías, ferias y mercados (clasificados en el SII bajo códigos 472101, 472103, 472105, 475201 y 478100).
- **Ubicación geográfica:** preferencia por zonas urbanas periféricas y comunas semi rurales, donde los niveles de digitalización son más bajos y el acceso a soluciones formales escasea.
- **Propietario/a típico:** mayor de 40 años, con escolaridad media o básica, fuerte experiencia empírica en la gestión del negocio, pero bajo dominio de herramientas digitales.
- **Tecnología actual:** registros contables y operativos en papel o cuadernos, uso parcial de WhatsApp o redes sociales, escaso manejo de Excel u otros softwares de gestión.

✓ **Necesidades declaradas:**

- Ordenar su negocio y “llevar las cuentas claras”
- Controlar mejor el inventario y los gastos
- Formalizar procesos y evitar problemas con el SII
- Ahorrar tiempo en tareas administrativas

✓ **Barreras percibidas:**

- Falta de tiempo y conocimientos
- Miedo a equivocarse o “no entender” la tecnología
- Dificultad para pagar soluciones privadas sin ayuda estatal
- Comportamiento frente a la digitalización

Este segmento presenta una actitud ambivalente, cree que necesita digitalizarse, pero no sabe cómo. A pesar de su baja alfabetización digital, valora el acompañamiento humano y personalizado, y está dispuesto a adoptar nuevas herramientas siempre que estén explicadas en su lenguaje, sean simples de usar y se relacionen directamente con problemas que enfrentan a diario (como controlar ventas, pagos o stock). Por esta razón, la estrategia de marketing no debe centrarse solo en mostrar el producto, sino en visibilizar la problemática y comunicar empatía, cercanía y resultados concretos.

4.2.1. Perfil del segmento objetivo (SOM).

✓ **Tipo de negocio:**

- Comercio minorista tradicional de base barrial y familiar.
- Ubicados principalmente en zonas urbanas intermedias y sectores residenciales populares.



✓ **Dueño o administrador tipo:**

- Hombre o mujer de entre 35 y 60 años.
- Nivel educacional: enseñanza media completa o incompleta.
- Manejo digital limitado: usa WhatsApp, Facebook y eventualmente el correo electrónico, pero no sistemas complejos.
- Alta carga operativa: trabaja entre 10 y 12 horas diarias, sin personal administrativo dedicado.
- Tiene interés por ordenar y digitalizar su negocio, pero no tiene tiempo, ni conocimientos, ni confianza en soluciones genéricas.

✓ **Dolores identificados (insights cualitativos):**

- “No sé cuánto estoy ganando realmente.”
- “Me llegan los productos y ni sé si me están cobrando bien.”
- “Llevo todo en una libreta y me demoro el doble.”
- “No tengo a nadie que me ayude con esto.”

✓ **Motivadores claves de adopción:**

- Aumento del control sobre sus ventas, compras y stock.
- Ahorro de tiempo.
- Asistencia personalizada.
- Facilidad de uso (visual, paso a paso, sin tecnicismos).
- Validación de terceros (confianza en un partner o marca reconocida).

4.3. Metas de la estrategia

La estrategia de marketing de “The Digital Power” nace del diagnóstico profundo del mercado tradicional chileno, que incluye más de 134.000 pequeños comercios a nivel nacional, concentrados en rubros como almacenes, verdulerías, panaderías y ferreterías. A partir de la investigación cuantitativa (SII, 2023) y cualitativa (entrevistas exploratorias, revisión de estudios sectoriales), se construyó un modelo de segmentación TAM – SAM – SOM que permite focalizar los esfuerzos de marketing de manera eficiente.

Se identificó que aproximadamente un 42% del mercado muestra disposición a incorporar tecnología en la gestión de sus negocios, pero enfrenta una gran barrera de entrada: la falta de tiempo y conocimientos para buscar, implementar o aprender a usar herramientas digitales por cuenta propia.

Esto conforma como mencionamos antes un SAM (Serviceable Available Market) de 62.765 negocios.

Dentro de este grupo, existe un subconjunto aún más dispuesto a adoptar soluciones, siempre que estas cumplan con ciertas condiciones mínimas: ser fáciles de usar, adaptadas a su realidad operativa y respaldadas por un tercero confiable. Este grupo, calculado como el 42% del SAM, representa un SOM (Serviceable Obtainable Market) de 26.460 negocios. Este es el segmento sobre el cual se construyen todas las proyecciones de ventas, costos y recursos humanos del proyecto.

Con base en este análisis, las metas de marketing (Tabla 4) se diseñaron bajo criterios SMART, con foco en tres grandes ejes:

- Visibilizar la problemática y generar conciencia mediante contenido audiovisual en redes sociales que demuestre, en forma simple y directa, cómo la herramienta resuelve problemas cotidianos de gestión en estos comercios. Esta línea apunta a generar al menos 10.000 interacciones orgánicas durante los primeros 6 meses.
- Capturar interés concreto a través de formularios, contacto directo o campañas de activación, con una meta de 5.000 leads calificados en el primer año. Esto implica personas responsables de negocios que expresen un interés real en el sistema, ya sea por redes sociales o a través del canal del partner.
- Convertir usuarios en clientes reales, estableciendo como meta inicial 1.852 suscripciones efectivas en el primer año, lo que representa una adopción inicial del 2,2% del SOM, considerada alcanzable dado el nivel de urgencia y desatención de este segmento.

Finalmente, la estrategia se apalanca en una alianza de co-branding con un actor clave del canal tradicional (por ejemplo, una distribuidora mayorista, una caja de compensación o una asociación gremial), lo cual otorgará confianza y validación a “The Digital Power” como solución. Esto se ve reforzado por una meta específica que busca lograr una alianza estratégica concreta en los primeros 8 meses de ejecución para no solo depender de los subsidios entregados por el estado.

Tabla 4. Metas estrategia de marketing La tabla detalla los objetivos clave para el posicionamiento y la captación de clientes durante la primera etapa del proyecto. Incluye metas cuantificables en redes sociales, generación de leads, suscripciones pagadas, alianzas estratégicas y tasas de conversión, junto a sus respectivos indicadores, plazos y bases de referencia.

Fuente: Elaboración propia



Meta	Indicador	Plazo	Base de referencia
Alcanzar 10.000 interacciones orgánicas en redes sociales (videos, demos y testimonios) del público objetivo.	Visualizaciones, comentarios y compartidos desde cuentas de negocios del rubro.	6 meses	0 (marca nueva)
Generar 5.000 leads calificados en la base de datos de interés (comercios interesados).	Contactos con formulario completado y calificación posterior.	12 meses	0 (inicio de captación)
Cerrar 1.500 suscripciones efectivas al servicio durante el primer año.	Contratos activos pagados.	12 meses	Meta inicial: 2,2% del SOM
Establecer 1 alianza de co-branding con un partner estratégico del canal tradicional.	Firma de convenio y campaña conjunta.	8 meses	0 (sin alianzas aún)
Lograr una tasa de conversión de al menos 30% en los leads generados vía contenido educativo o redes.	Leads vs. clientes efectivamente convertidos.	12 meses	Por definir con pruebas piloto

4.4. Plan de marketing con indicadores

Un plan de marketing con indicadores es un documento estratégico que define los objetivos comerciales de una organización y las acciones necesarias para alcanzarlos, incorporando métricas específicas (indicadores clave de desempeño o KPIs) que permiten medir la efectividad de cada iniciativa, facilitar el monitoreo continuo y tomar decisiones basadas en datos. Estos indicadores pueden incluir variables como alcance, tasa de conversión, retorno sobre la inversión (ROI), crecimiento de clientes, entre otros, según los objetivos del plan.

“Un plan de marketing es una herramienta de planificación que especifica las metas a alcanzar y las estrategias para lograrlas, junto con mecanismos de control y evaluación a través de indicadores clave que permiten medir el rendimiento de las acciones implementadas” (Kotler & Keller, 2016, p. 54).

4.4.1. Generación de conciencia

El primer desafío que enfrenta “The Digital Power” es lograr que los pequeños comerciantes conozcan la existencia de la solución y comprendan cómo puede ayudarlos en su gestión diaria. Este público objetivo no reacciona ante publicidad tradicional o conceptos técnicos, por lo que se requiere una aproximación visual, directa y altamente contextualizada.

La estrategia se basa en la creación de videos cortos para redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok), que muestren en forma sencilla y real cómo la herramienta digital permite controlar ventas, ordenar inventario o saber si un producto deja utilidad. Se reforzará esta línea con testimonios de usuarios reales, especialmente de comercios piloto, y con webinars o transmisiones en vivo para responder dudas y profundizar en funcionalidades (Tabla 5). Todo este contenido busca construir familiaridad, cercanía y confianza desde el primer contacto.

Tabla 5. Matriz generación de conciencia La tabla presenta las acciones estratégicas orientadas a dar a conocer The Digital Power entre comerciantes del canal tradicional. Se detallan canales como redes sociales, casos piloto y webinars, junto con sus descripciones, indicadores de desempeño (KPI), responsables y plazos de ejecución.

Fuente: Elaboración propia

Canal / Acción	Descripción	Indicador (KPI)	Responsable	Plazo
Videos cortos en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)	Publicación semanal de contenido visual educativo que muestra cómo se usa The Digital Power en escenarios reales (ej. control de stock, flujo de caja).	10.000 visualizaciones/interacciones en 6 meses	Encargado de marketing digital	0-6 meses
Testimonios de usuarios piloto	Difusión de casos reales con pequeños comerciantes que usan la plataforma.	5 videos publicados + tasa de retención de visualización >60%	Coordinador de contenidos	3-9 meses
Webinars / transmisiones en vivo	Presentaciones en línea con ejemplos prácticos y respuestas en vivo.	3 eventos + 500 asistentes acumulados	Equipo de marketing + partner	6-12 meses

4.4.2. Captación de leads

Una vez captada la atención del público objetivo, el siguiente paso es transformar ese interés inicial en contacto directo. Para ello, se desplegarán campañas de formulario digital en redes sociales, donde los comerciantes puedan dejar sus datos para recibir una demo gratuita o más información personalizada.

En paralelo, se utilizará el canal del partner estratégico (por ejemplo, una distribuidora mayorista con llegada al comercio tradicional), lo que permitirá acceder a bases de datos segmentadas, facilitando la captura de leads más calificados. Para no perder oportunidades de conversión, se implementará un embudo automatizado de contacto, con respuestas inmediatas vía WhatsApp o correo electrónico que acompañen al potencial cliente en su decisión (Tabla 6).

Tabla 6. Matriz Captación de leads La tabla expone las principales acciones orientadas a generar contactos comerciales calificados para The Digital Power. Incluye campañas en redes sociales, alianzas con partners estratégicos y automatización de seguimiento, junto con sus descripciones, indicadores clave (KPI), responsables asignados y plazos estimados.

Fuente: Elaboración propia



Canal / Acción	Descripción	Indicador (KPI)	Responsable	Plazo
Campaña en redes sociales con llamado a agendar demo	Promoción dirigida a leads con interés activo.	2.000 formularios completados	Community manager + automatizador	3-12 meses
Captación directa por partner estratégico (co-branding)	Acceso al canal de clientes del partner, con contacto directo.	3.000 leads provenientes del partner	Ejecutivo comercial	4-12 meses
Embudo automatizado de contacto (correo, WhatsApp)	Automatización de seguimiento de leads generados.	50% tasa de apertura en correos	CRM / Automatizador digital	6-12 meses

4.4.3. Conversión a cliente

Una vez que el lead ha sido contactado y ha mostrado interés, el siguiente paso es convertirlo en cliente. Aquí se ejecutará una estrategia centrada en la demo asistida personalizada, donde un ejecutivo remoto guía al usuario a través de la plataforma en tiempo real, con ejemplos adaptados a su realidad.

Para facilitar la decisión, se ofrecerá una promoción de lanzamiento, con un precio preferente por los primeros tres meses. Adicionalmente, se diseñará un programa de referidos, donde los primeros clientes puedan invitar a colegas del rubro y obtener beneficios, fomentando así el crecimiento orgánico y la validación por confianza de pares (Tabla 7).

Tabla 7. Matriz Conversión a cliente La tabla detalla las estrategias destinadas a transformar contactos interesados en suscriptores activos de The Digital Power. Incluye acciones como demostraciones asistidas, promociones de lanzamiento y programas de referidos, con sus respectivos KPI, responsables y plazos.

Fuente: Elaboración propia

Canal / Acción	Descripción	Indicador (KPI)	Responsable	Plazo
Demo asistida personalizada	Agendamiento de demostración remota uno a uno.	30% tasa de conversión post-demo	Ejecutivo comercial remoto	6-12 meses
Promoción de lanzamiento (descuento por 3 meses)	Oferta con vigencia limitada para facilitar el cierre.	1.500 suscripciones cerradas	Jefe de marketing	6-12 meses
Programa de referidos	Clientes activos que recomiendan a nuevos usuarios.	200 nuevas suscripciones por referidos	Soporte al cliente + CRM	8-12 meses

4.4.4. Validación y confianza

La adopción de una herramienta nueva por parte del comercio tradicional requiere un elemento clave: la confianza. Por eso, uno de los pilares de esta estrategia es la alianza de co-branding con

un partner reconocido en el canal tradicional, como una red de distribución, proveedor mayorista o asociación gremial.

Este partner no solo aportará legitimidad, sino que también facilitará la difusión mediante canales propios (correo, redes, vendedores en terreno). La validación se complementará con la presencia en ferias, eventos o encuentros gremiales, y con material impreso distribuido físicamente a través del canal del partner, lo que es crucial considerando que parte del segmento aún responde mejor a estímulos fuera del entorno digital (Tabla 8).

Tabla 8. Matriz validación y confianza La tabla expone las acciones orientadas a legitimar The Digital Power ante el comercio tradicional, mediante alianzas estratégicas, presencia en ferias sectoriales y distribución de material impreso. Se detallan los canales utilizados, los indicadores clave (KPI), los responsables de ejecución y los plazos estimados.

Fuente: Elaboración propia

Canal / Acción	Descripción	Indicador (KPI)	Responsable	Plazo
Co-branding con partner estratégico	Acuerdo formal y campaña conjunta.	1 alianza vigente y activa	Dirección comercial	0–8 meses
Presencia en ferias o eventos del canal tradicional	Participación institucional con demostraciones.	2 eventos + 500 contactos captados	Representante comercial	3–12 meses
Material impreso distribuido a través del partner	Folletos físicos con QR a demo o contacto directo.	5.000 unidades distribuidas	Partner + área de diseño	4–10 meses

4.5. Presupuesto de marketing

El siguiente apartado presenta el presupuesto estimado para la implementación de la estrategia de marketing de “The Digital Power”, tanto en su etapa inicial como durante los primeros cinco años de operación. Este presupuesto considera los ejes de acción definidos previamente, conciencia, captación, conversión y validación, y se alinea con el alcance realista proyectado sobre el SOM de 26.460 negocios del comercio tradicional.

La estimación contempla una inversión inicial (Año 0) enfocada en producción de contenidos, automatización de procesos y diseño de materiales base, seguida por un crecimiento progresivo del gasto anual en campañas, soporte comercial y acciones de posicionamiento. Todo ello está diseñado para respaldar el cumplimiento de las metas estratégicas y garantizar la sostenibilidad del proceso de adquisición y fidelización de clientes.

✓ Producción de contenido inicial

- Incluye la grabación y edición de videos, testimonios de comercios piloto y demos funcionales de la herramienta.



- Año 0 representa el set base de materiales.
- Desde el año 1 se contemplan actualizaciones con nuevos casos y mejoras visuales.

✓ **Campañas en redes sociales**

- Inversión mensual promedio de \$200.000 desde el año 1, con crecimiento progresivo.
- Considera pauta publicitaria, segmentación por rubro y remarketing.

✓ **Material impreso**

- Folletos, fichas QR y piezas gráficas para distribución física a través del partner estratégico.
- Se proyecta reposición parcial cada año.

✓ **Honorarios agencia/asesor de marketing**

- Soporte externo para gestión de pauta, optimización de campañas, análisis de resultados y redacción creativa.
- Se considera una agencia mensual desde el primer año, con un aumento estimado del 5% anual.

✓ **Automatización de leads (CRM, WhatsApp, mailing)**

- Setup inicial del sistema en Año 0.
- A partir del año 1 se contemplan pagos de licencias, mantenimiento y soporte técnico mensual.

✓ **Webinars / transmisiones**

- Incluye organización, promoción, plataforma y moderación de tres eventos por año.
- Tiene como objetivo reforzar la conversión y confianza del usuario.

✓ **Soporte comercial remoto**

- Se contemplan dos ejecutivos part-time con horario flexible para agendar demos y atender consultas.
- Remuneración mensual con ajuste anual por desempeño e inflación.

✓ **Activaciones presenciales / ferias**

- Participación en eventos relevantes del canal tradicional y distribución de kits informativos.
- Se programan al menos dos ferias anuales.

✓ **Campañas de co-branding**

- Inversión conjunta con un partner estratégico para generar material gráfico, correo masivo, acciones presenciales o digitales.
- Se ajusta anualmente dependiendo del tipo de partner.

✓ **Programa de referidos**

- Incentivos a usuarios activos por captar nuevos clientes.
- Se calcula una base anual en función del número de clientes proyectados.

✓ **Contingencia y mejoras continuas**

- Fondo de reserva anual equivalente al 10% del total del presupuesto de marketing operativo.
- Destinado a pruebas A/B, rediseños, nuevos canales o ajustes estratégicos.

Tabla 9. Tabla Presupuesto marketing La tabla detalla la estimación anual de costos asociados a la implementación de la estrategia de marketing de The Digital Power, desglosada por categoría de acción. Incluye producción de contenido, campañas digitales, activaciones presenciales, herramientas tecnológicas, soporte comercial, co-branding y programas de referidos, además de un ítem de contingencia.

Fuente: Elaboración propia

Categoría / Acción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción de contenido inicial (videos, testimonios, demos)	2.500.000	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Campañas de redes sociales (ads segmentados, impulso contenido)	-	2.400.000	2.600.000	2.800.000	3.000.000	3.200.000
Diseño e impresión de material físico (folletos, fichas QR)	1.000.000	500.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Honorarios agencia/asesor marketing digital (mensual)	-	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.037
Plataforma automatización de leads (CRM + WhatsApp + mailing)	800.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Desarrollo y ejecución de webinars (3 anuales)	-	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Soporte comercial remoto para demos (2 ejecutivos part-time)	-	7.200.000	7.560.000	7.938.000	8.334.900	8.751.645
Activaciones presenciales y ferias (2 por año)	500.000	1.500.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.900.000
Co-branding: convenio + activaciones conjuntas (diseño, difusión)	1.000.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000	1.400.000	1.200.000
Programa de referidos (bonos por cliente captado)	-	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Contingencia y mejoras continuas	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Total Anual	7.800.000	25.900.000	26.620.000	27.976.000	29.369.800	30.803.290



En resumen el presupuesto de la estrategia de marketing contempla una inversión inicial durante el Año 0 destinada al diseño de contenidos, producción de materiales base y la implementación de sistemas de automatización, sin incurrir aún en costos operativos. A partir del Año 1, el gasto proyectado se ajusta a una operación activa que incluye campañas digitales permanentes, soporte comercial remoto, participación en ferias, acciones de co-branding y fortalecimiento de alianzas estratégicas. Se incorpora un incremento anual promedio del 5%, en línea con el crecimiento proyectado del proyecto, los efectos de la inflación y la expansión paulatina del alcance. La estructura del presupuesto mantiene un equilibrio entre los esfuerzos de adquisición, conversión y posicionamiento, concentrando una mayor inversión en el primer año, considerado clave para lograr la penetración inicial en el segmento objetivo

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de “The Digital Power” describe detalladamente la arquitectura funcional del proyecto, articulada en torno a un Mapa de Procesos de la Empresa dividido en dos etapas secuenciales: Digitalización Inicial Asistida e Implementación del Software Inteligente. Cada etapa se compone de procesos estratégicos, claves y de apoyo, diseñados para acompañar progresivamente a los comercios desde el ordenamiento de su información hasta la adopción plena del sistema inteligente. Este modelo se despliega operativamente mediante un Mapa de Procesos Anual, que distingue las fases específicas del Año 1, centrado en pilotaje y calibración, de los Años siguientes, enfocados en la optimización y expansión.

Complementariamente, se presenta una Carta Gantt, que organiza cronológicamente las actividades de ambas etapas, mostrando su superposición estratégica para lograr eficiencia y adopción temprana. Finalmente, se incluye un desglose detallado del Presupuesto de Operaciones, clasificado en costos fijos, variables y fondos de contingencia, con una proyección anualizada a cinco años, lo que permite dimensionar los recursos necesarios para sostener y escalar el modelo en el tiempo.

5.1. Mapa de procesos de la empresa

5.1.1. Etapa 1: Digitalización Inicial Asistida

Esta primera etapa se centra en preparar a los comercios para el salto digital, a través de un acompañamiento personalizado que les permite ordenar su información, formalizar su negocio, y postular a fondos públicos de digitalización. Los procesos de esta etapa están orientados a facilitar el acceso a la tecnología de forma inclusiva.

Procesos estratégicos:

- Vinculación con programas públicos: Articulación con CORFO, SERCOTEC, municipios y otros actores relevantes.
- Vinculación con industria clave, tales como grandes embotelladores o proveedores del mercado tradicional.
- Segmentación y priorización de beneficiarios: Identificación de comercios con potencial y disposición de adopción.

Procesos clave:

- Levantamiento diagnóstico: Evaluación de madurez digital, situación formal y brechas tecnológicas.



- Organización documental: Digitalización de antecedentes legales, contables y operativos.
- Creación de base de datos maestra: Registro estructurado de productos, clientes, proveedores y flujos básicos del negocio.
- Postulación asistida a fondos: Acompañamiento completo en la postulación a programas de financiamiento público.

Procesos de apoyo:

- Capacitación básica en herramientas digitales.
- Gestión administrativa y seguimiento de convocatorias.
- Soporte técnico para la digitalización.

5.1.2. Etapa 2: Implementación del Software Inteligente

Una vez digitalizados y formalizados, los comercios pasan a una segunda etapa donde se integra un sistema inteligente con IA, capaz de automatizar la gestión del negocio y entregar analítica avanzada. Esta fase maximiza la eficiencia operativa, permite tomar decisiones informadas y proyecta el crecimiento.

Procesos estratégicos:

- Plan de expansión territorial: Escalamiento controlado del servicio según capacidad operativa.
- Alianzas tecnológicas y comerciales: Integración con sistemas de pago, inventario y logística de terceros.

Procesos clave:

- Onboarding y personalización del sistema: Configuración inicial, migración de datos y adaptación funcional a cada comercio.
- Monitoreo y acompañamiento técnico: Soporte remoto y seguimiento proactivo del uso del sistema.
- Generación automática de reportes: Visualización de ventas, alertas de stock, rentabilidad, flujo de caja y recomendaciones.
- Optimización continua por IA: Ajustes automáticos y recomendaciones personalizadas según comportamiento y patrones detectados.

Procesos de apoyo:

- Infraestructura cloud y seguridad de datos.
- Capacitación avanzada y seguimiento de adopción.

- Gestión financiera, cobranzas y soporte.

5.1.3. Mapa de procesos anual

El flujo de procesos de “The Digital Power” se despliega en dos instancias que reflejan la evolución natural del proyecto, el Año 1 centrado en la implementación piloto, el aprendizaje organizacional y la calibración del modelo; y los años siguientes, orientados a la eficiencia operativa, automatización progresiva y escalamiento territorial. Cada fase responde a un enfoque metodológico distinto, más personalizado e intensivo al inicio, y más automatizado y escalable posteriormente, permitiendo así una transición gradual y sostenible desde la validación inicial hasta la expansión sistemática del sistema. Mientras el primer año privilegia un enfoque intensivo, personalizado y exploratorio, el periodo de escalamiento se caracteriza por mayor autonomía del usuario, procesos estandarizados y un despliegue más ágil y replicable tal como se muestra en la Tabla 10.

✓ Año 1: Implementación Inicial y Calibración

Fase 1: Diagnóstico y preparación

- Segmentación de beneficiarios piloto: selección de comercios estratégicos en sectores urbanos y semi rurales para el piloto.
- Recolección de datos base: encuestas, entrevistas y levantamiento documental.
- Evaluación de nivel de madurez digital: establece el punto de partida para medir avances.

Fase 2: Asistencia en postulación a fondos públicos

- Acompañamiento personalizado
- Revisión y ordenamiento documental
- Simulación de respuestas y armado de proyecto

Fase 3: Implementación técnica del sistema

- Instalación del software cloud
- Capacitación básica a usuarios
- Configuración de perfiles, productos y clientes

Fase 4: Soporte intensivo y seguimiento

- Atención técnica semanal
- Revisión quincenal de uso y cumplimiento
- Retroalimentación de usuarios

Fase 5: Evaluación y recalibración



- Revisión de indicadores operacionales
- Entrevistas post implementación
- Ajustes al software y a la estrategia de adopción
- Rediseño de procesos internos si es necesario

Fase 6: Documentación y cierre del piloto

- Sistematización de aprendizajes
- Informe de impacto y viabilidad
- Preparación del modelo para escalamiento

Durante este año, la inercia implica un ritmo más lento, mayor atención individualizada y un enfoque iterativo.

✓ Años siguientes: Operación Optimizada y Escalable

Una vez superado el año piloto, el flujo se ajusta a un modelo más eficiente, menos intensivo en soporte, con foco en escala y sostenibilidad.

Fase 1: Prospección automatizada

- Campañas digitales geolocalizadas
- Filtro por interés y capacidad de postulación
- Prediagnóstico digital remoto

Fase 2: Acompañamiento en postulación (semiautomatizado)

- Asistencia vía chatbot y tutoriales
- Soporte humano solo en casos críticos
- Validación documental automatizada

Fase 3: Activación del sistema

- Auto instalación o acceso remoto
- Capacitación online (videos + webinars)
- Onboarding rápido con plantillas por rubro

Fase 4: Monitoreo y soporte

- Dashboard de uso automático
- Alertas proactivas
- Soporte técnico bajo demanda

Fase 5: Mejora continua anual

- Análisis de datos por cohorte
- Actualización del sistema
- Encuestas de satisfacción y usabilidad
- Plan de mejoras anuales

Fase 6: Expansión territorial

- Identificación de nuevos municipios
- Alianzas con nuevos actores
- Reportes de impacto a organismos públicos

Tabla 10. Matriz comparación mapa de procesos entre años. Se comparan las principales características del modelo operativo de The Digital Power entre la etapa inicial (Año 1) y su fase de escalamiento. Se destacan diferencias en ritmo, enfoque, soporte, herramientas, revisión y objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Elemento	Año 1	Años siguientes
Ritmo	Lento, experimental	Escalable, continuo
Enfoque	Diagnóstico + aprendizaje	Operación + expansión
Soporte	Altamente personalizado	Automatizado y bajo demanda
Herramientas	Manuales, iterativas	Digitales, estructuradas
Revisión	Constante y quincenal	Periódica y basada en datos
Objetivo	Validar modelo	Sostener y expandir modelo

5.2. Actividades de implementación (Carta Gantt)

El proceso de implementación de “The Digital Power” se organiza en un ciclo de 12 meses, estructurado en dos momentos principales: una etapa inicial, centrada en la preparación y habilitación de los comercios, y una etapa técnica, enfocada en la adopción efectiva del sistema inteligente. Esta planificación temporal permite distribuir eficientemente los recursos, coordinar al equipo multidisciplinario y establecer hitos medibles para el cumplimiento de objetivos clave.

La herramienta utilizada para gestionar esta planificación es la Carta Gantt, que ofrece una visualización cronológica de las actividades fundamentales y su duración estimada. Como se observa en la Tabla 11, la programación contempla una superposición estratégica entre ambas etapas, lo que permite una transición progresiva desde la digitalización asistida hacia la automatización avanzada.

Durante los primeros seis meses, la etapa inicial concentra esfuerzos en el levantamiento de información, ordenamiento documental, formación básica y asistencia a postulaciones de fondos estatales. Esta fase es crítica para construir una base operativa sólida y estandarizada. A partir del mes 9, se incorpora además la formación de alianzas estratégicas con actores del ámbito público y privado, que fortalecerán la escalabilidad del modelo.

En paralelo, desde el mes 4 comienza la etapa técnica, que considera el desarrollo del software, la incorporación de usuarios, la generación automatizada de reportes y un proceso iterativo de mejora continua basado en inteligencia artificial. Esta fase, que se extiende hasta el mes 12, se diseña con foco en eficiencia, adaptabilidad y proyección territorial.

La superposición entre ambas fases, especialmente entre los meses 4 y 6, permite activar anticipadamente a los comercios más avanzados, evitando tiempos muertos y consolidando una red de adopción temprana. En conjunto, esta planificación garantiza una ejecución ordenada, flexible y alineada con las capacidades reales del comercio tradicional chileno.

Tabla 11. Carta Gantt La tabla presenta la programación mensual de las actividades clave del proyecto The Digital Power durante su primer año de implementación. Se distinguen dos etapas: una inicial centrada en la articulación institucional, diagnóstico y acompañamiento a postulaciones; y una segunda enfocada en el desarrollo técnico, migración de datos, capacitación avanzada y mejoras continuas.

Fuente: Elaboración propia

	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ETAPA 1	Diseño metodológico y protocolos de intervención	X	X										
	Articulación con CORFO, SERCOTEC y municipios	X	X	X									
	Identificación y priorización de comercios pilotos		X	X									
	Levantamiento de diagnóstico digital		X	X	X								
	Organización documental y base de datos maestra			X	X	X							
	Acompañamiento a postulaciones de fondos				X	X	X						
	Capacitación básica en herramientas digitales				X	X	X						
	Alianza estratégica con proveedores clave									X	X	X	X
ETAPA 2	Desarrollo técnico del sistema personalizado						X	X	X				
	Onboarding de comercios y migración de datos							X	X	X			
	Capacitación avanzada y seguimiento post-implementación							X	X	X	X	X	
	Operación piloto y pruebas funcionales								X	X			
	Generación automática de reportes y recomendaciones									X	X	X	X
	Monitoreo y mejora continua del sistema (IA adaptativa)										X	X	X



5.3. Presupuesto de operaciones

El presupuesto operativo de The Digital Power fue estructurado en tres grandes categorías: costos fijos, costos variables y reservas para contingencias, permitiendo una planificación integral y escalable del negocio en el mediano y largo plazo. Esta clasificación no solo responde a criterios contables, sino también estratégicos, ya que permite mantener un control riguroso sobre el crecimiento del gasto conforme aumenta la base de clientes.

Los costos fijos operacionales consideran todos aquellos desembolsos que no varían en función del número de comercios atendidos, y que son necesarios para asegurar la continuidad del servicio. Entre ellos destacan los sueldos del equipo ejecutivo y operativo clave (CEO, CTO, jefes de área y cargos de nivel 3), que se mantienen constantes en \$41.754.510 anuales durante todo el periodo. A esto se suman gastos de infraestructura tecnológica (servicios de hosting, respaldo y almacenamiento en la nube), licencias de herramientas digitales (Microsoft 365, GitHub, CRM, BI), asesorías contables y legales, marketing gráfico y campañas segmentadas, y formación técnica del personal. El total de costos fijos ascienden desde \$68.154.510 en el año 1 a \$73.843.875 en el año 5, con un crecimiento moderado que refleja ajustes inflacionarios y mejoras progresivas en las capacidades del sistema (Tabla 12).

En cuanto a los costos variables, estos aumentan proporcionalmente con la cantidad de comercios activos en la plataforma. Se incluyen aquí servicios de asistencia remota personalizada, carga y configuración de datos, publicidad digital de performance y comisiones por transferencia a plataformas de terceros. Estos costos se incrementan desde \$45.067.002 en el primer año (con 2.646 comercios atendidos), hasta alcanzar \$368.681.254 en el quinto año, con una base de usuarios proyectada significativamente mayor. Este comportamiento evidencia la escalabilidad del modelo, ya que, si bien los costos aumentan, lo hacen en función del crecimiento del negocio, permitiendo mantener márgenes de rentabilidad adecuados (Tabla 13).

A ello se suma una política de reservas y contingencias operativas, destinada a afrontar imprevistos legales, técnicos o regulatorios, y a sostener procesos de mejora continua del sistema. Este fondo incluye actividades como pruebas A/B, UX research, soporte ante hackeos o cambios normativos. El monto destinado a esta categoría parte en \$20.000.000 el primer año y se incrementa gradualmente hasta los \$24.310.125 en el quinto año (Tabla 14).

La proyección consolidada de los costos operacionales totales muestra un crecimiento controlado y alineado con el aumento progresivo de la cobertura del servicio. El gasto total anual pasa de \$133.221.512 en el año 1 a \$466.835.254 en el año 5, lo que refleja una estrategia sostenible y coherente con la consolidación de The Digital Power como una solución digital escalable y confiable

para el comercio minorista tradicional en Chile (Tabla 15). Esta estructura presupuestaria fortalece la capacidad del proyecto para mantener operaciones continuas, adaptarse al entorno y seguir desarrollando valor a largo plazo.

Tabla 12. Costos fijos operacionales. La tabla muestra los costos fijos asociados a la operación de The Digital Power, desglosados por categoría y proyectados para los primeros cinco años. Incluye remuneraciones del equipo clave, servicios de hosting y licencias digitales, asesorías externas, diseño y comunicación, y formación técnica.

Fuente: Elaboración propia

Descripción	Monto Año 1	Monto Año 2	Monto Año 3	Monto Año 4	Monto Año 5
Sueldos de CEO, CTO, Jefes de Área y cargos operativos nivel 3	41.754.510	41.754.510	41.754.510	41.754.510	41.754.510
Servicios de hosting escalable, respaldo, seguridad y almacenamiento	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Microsoft 365, GitHub, Zoom, CRM, herramientas BI, Notion, entre otras	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Contabilidad, asesoría legal, impuestos, seguros, servicios de terceros	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Creación de material gráfico, gestión de redes, pauta segmentada para captación	9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
Programas de formación técnica, suscripciones a plataformas de aprendizaje	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Total Costos Fijos Operacionales	68.154.510	69.474.510	70.860.510	72.315.810	73.843.875

Tabla 13. Costos variables operacionales. La tabla detalla los costos variables proyectados para el funcionamiento de The Digital Power, calculados en función del número de comercios atendidos por año. Incluye asistencia remota, onboarding personalizado, transferencias y servicios externos, así como publicidad digital orientada a performance.

Fuente: Elaboración propia

Descripción	Total Comercios Año 1	Costo Unitario	Costo Total Año 1	Costo Total Año 2	Costo Total Año 3	Costo Total Año 4	Costo Total Año 5
Asistencia remota vía ticket o chat por comercio activo, personalización del onboarding, carga de datos y configuración inicial	2.646	14.052	37.181.970	97.106.310	157.030.650	220.444.560	280.368.900
Costos asociados a transferencias de plataformas y servicios de terceros	2.646	1.990	5.265.508	10.846.946	22.325.753	45.915.227	58.973.686
Publicidad específica de performance (retargeting, leads, contenidos adaptados)	2.646	990	2.619.524	5.396.219	11.106.781	22.842.249	29.338.668
Costos Variables Operacionales			45.067.002	113.349.475	190.463.184	289.202.035	368.681.254

Tabla 14. Reservas y contingencias operativas. La tabla presenta los montos asignados a dos categorías críticas para la sostenibilidad del proyecto: un fondo de mejora continua, destinado a pruebas, actualizaciones y optimización de la experiencia de usuario, y un fondo de contingencia ante incidentes legales, técnicos o de ciberseguridad.

Fuente: Elaboración propia

Categoría	Descripción	Monto Año 1	Monto Año 2	Monto Año 3	Monto Año 4	Monto Año 5
Fondo de mejora continua	Actualización de funcionalidades, pruebas A/B, UX research	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Contingencias legales o técnicas	Soporte ante incidentes regulatorios, servidores, hackeos	8.000.000	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050
	Reservas y contingencias operativas	20.000.000	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125

Tabla 15. Presupuesto operacional anualizado. La tabla consolida el total de costos operacionales del proyecto The Digital Power a lo largo de cinco años, diferenciando entre costos fijos, variables y reservas para contingencias. Se observa un crecimiento progresivo del presupuesto, en línea con el aumento proyectado en la demanda y la escalabilidad del sistema, alcanzando un total de \$466.835.254 en el quinto año.

Fuente: Elaboración propia

Categoría	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos fijos	68.154.510	69.474.510	70.860.510	72.315.810	73.843.875
Costos variables	45.067.002	113.349.475	190.463.184	289.202.035	368.681.254
Reservas y contingencias	20.000.000	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125
TOTAL OPERACIONAL	133.221.512	203.823.985	283.373.694	384.670.345	466.835.254

6. CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional de “The Digital Power” ha sido diseñada considerando las particularidades del mercado objetivo, el comercio de barrio en Chile, y la evolución esperada del proyecto en dos etapas: la primera enfocada en la digitalización inicial con apoyo de fondos públicos, y la segunda centrada en la implementación de un software de gestión potenciado con inteligencia artificial y herramientas de business intelligence.

La organización contempla una estructura funcional jerárquica, con niveles definidos de responsabilidad y líneas claras de dependencia entre áreas, permitiendo una adecuada coordinación entre los equipos técnicos, operativos y estratégicos (Mintzberg, 1993).

En la cúspide del organigrama se encuentra el CEO o Director General del Proyecto, quien lidera la planificación global, toma de decisiones estratégicas y vinculación institucional del proyecto. Este rol está acompañado por un Asesor Legal y Regulatorio, encargado de garantizar el cumplimiento normativo y apoyar en la formalización de convenios y contratos, y eventualmente por un Consejo Consultivo Técnico, en carácter externo, cuya función será asesorar en decisiones críticas asociadas a la evolución tecnológica y escalamiento del sistema.

A continuación, se disponen las cinco áreas funcionales principales, cada una a cargo de un jefe de área o coordinación especializada:

Tecnología (CTO): Responsable del desarrollo del software, la arquitectura del sistema y la infraestructura digital. Bajo esta jefatura se encuentran los roles de Desarrollador IA-BI, Diseñador UX/UI, y Encargado de Infraestructura Cloud y Base de Datos.

Operaciones y Terreno: Esta área gestiona la implementación directa del proyecto en los distintos territorios. Está compuesta por un Coordinador de Implementaciones Locales, técnicos de soporte, capacitadores y supervisores de digitación documental. Asimismo, se contempla la incorporación de Asistentes Técnicos para el apoyo a la postulación a fondos públicos, principalmente durante la primera etapa del proyecto.

Comercial y Marketing: Enfocada en la promoción del sistema, generación de alianzas, captación de clientes, y vinculación con programas de financiamiento. Considera cargos como Ejecutivo B2B, Ejecutivo de Fondos Públicos, Community Manager y Analista de Mercado.

Administración y Finanzas: Encargada del manejo presupuestario, proyecciones financieras, control de costos y gestión de remuneraciones. Esta área incluye un Analista Financiero, un Encargado de Recursos Humanos, y un Analista de Costos y KPIs.

Atención al Cliente y Soporte: Orientada a entregar soporte técnico a usuarios, resolver incidencias, y canalizar retroalimentación del sistema. Cuenta con técnicos de nivel 2, un encargado de CRM, y un gestor de comunidad.

Esta estructura busca generar sinergia entre tecnología, operación territorial, soporte y estrategia comercial, permitiendo una ejecución eficiente y adaptable del sistema “The Digital Power”, manteniendo siempre el foco en la usabilidad, escalabilidad y valor para el pequeño comercio.

6.2. Estructura legal de la empresa

La estructura legal de “The Digital Power” ha sido diseñada considerando la necesidad de operar de forma formal, transparente y con capacidad de escalar sus servicios a nivel nacional, prestando soporte tanto a comerciantes individuales como a instituciones públicas vinculadas al fomento productivo. En este sentido, se optará por la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (SpA), en régimen de empresa individual, con la posibilidad de incorporar socios estratégicos o inversionistas durante su etapa de escalamiento (Servicio de Impuestos Internos, 2023).

La elección de esta figura jurídica responde a varios factores relevantes para el modelo de negocio:

- Flexibilidad societaria y operativa: La Sociedad por Acciones (SpA) permite comenzar con un solo socio fundador (persona natural) y, a medida que el negocio crece, incorporar nuevos accionistas sin necesidad de reformular completamente la razón social. Esta flexibilidad es clave en proyectos como “The Digital Power”, que podrían acceder a capital semilla, inversionistas ángeles o incluso alianzas con actores públicos o fundaciones orientadas al desarrollo digital de pymes.
- Capacidad de emitir facturas y celebrar contratos: El modelo SpA permite que la empresa esté inscrita en el Servicio de Impuestos Internos (SII) y emita boletas y facturas electrónicas, requisito indispensable para la prestación de servicios tanto a particulares como al Estado. Además, posibilita suscribir convenios formales con municipalidades, SERCOTEC, CORFO u otras entidades que ofrecen fondos de apoyo a la digitalización de microempresas, aspecto central en la primera etapa del proyecto.
- Responsabilidad limitada del capital: Al constituirse como persona jurídica independiente, la empresa limita la responsabilidad patrimonial del fundador o de los socios al monto del capital



aportado, evitando riesgos financieros personales frente a eventuales contingencias operativas, legales o tributarias.

- Compatibilidad con trabajadores dependientes y servicios contratados: La estructura legal contempla tanto contratos de trabajo para personal permanente (jefaturas, técnicos, desarrolladores y administrativos), como contratos por prestación de servicios para roles asociados a implementaciones puntuales (digitadores, capacitadores locales o asistentes de postulación). Esto permite al proyecto mantener una estructura eficiente, adaptable a la demanda, y ajustada a la disponibilidad presupuestaria.

✓ **Formalización y registro legal**

Para su constitución legal, “The Digital Power” seguirá los siguientes pasos conforme al ordenamiento jurídico chileno:

- Redacción del estatuto social conforme al artículo 424 del Código de Comercio, incluyendo objeto, domicilio, capital, administración y distribución de utilidades.
- Firma del estatuto ante notario público.
- Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio legal.
- Publicación en el Diario Oficial.
- Inicio de actividades ante el SII y habilitación del sistema de facturación electrónica.
- Afiliación a una mutual de seguridad y a una caja de compensación, en caso de contratación de trabajadores dependientes.
- Obtención de permisos sectoriales si corresponde (ej. para operar en línea, almacenar datos personales, etc.)

✓ **Consideraciones laborales y contractuales**

La empresa contempla una estructura mixta de contratación, donde los roles clave serán asumidos mediante contratos de trabajo indefinidos o a plazo fijo (con todas las obligaciones previsionales, sanitarias y de seguridad social), mientras que las funciones de corto plazo o por proyecto serán externalizadas mediante boletas de honorarios o contratos por prestación de servicios.

Todos los contratos, ya sean laborales o comerciales, se registrarán por el Código del Trabajo y el Código Civil chileno, respectivamente. Además, se integrarán cláusulas de confidencialidad, protección de datos y propiedad intelectual, especialmente relevantes en áreas como desarrollo de software, análisis de datos, e implementación de metodologías de acompañamiento.

✓ **Protección legal del producto y la marca**

Se contempla el registro de la marca “The Digital Power” en el INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial), incluyendo el logotipo y nombre comercial, bajo las clases correspondientes a software, servicios tecnológicos, formación digital y consultorías.

De forma complementaria, se iniciará el proceso de protección de código fuente y algoritmos desarrollados en el sistema, mediante registros de propiedad intelectual (Ley N° 17.336) y eventuales licencias de uso para los clientes finales. También se analizará la posibilidad de patentar ciertas funciones únicas del software, si estas cumplen con criterios de novedad, aplicabilidad industrial y altura inventiva.

✓ **Enfoque en cumplimiento normativo**

La empresa tendrá un enfoque proactivo de cumplimiento normativo en aspectos como:

- Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 19.628), fundamental para el manejo de información sensible de los comercios digitalizados.
- Ley de Inclusión Laboral (Ley N° 21.015), promoviendo criterios de diversidad e integración.
- Normativas laborales y previsionales vigentes, incluyendo seguros obligatorios y pagos previsionales para el personal dependiente.
- En síntesis, la estructura legal de “The Digital Power” ha sido concebida para otorgar respaldo formal al proyecto, asegurar el cumplimiento normativo, proteger sus activos intangibles, y facilitar su escalamiento futuro con una base societaria sólida y profesional.

6.3. Perfiles de cargo

✓ **CEO / Director General del Proyecto:**

- Nombre del cargo: Director General / Chief Executive Officer (CEO)
- Área: Dirección Estratégica
- Reporta a: Junta de socios / propietario
- Supervisa a: Jefaturas de Tecnología, Operaciones, Comercial, Finanzas y Soporte
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Liderar la planificación, ejecución y evaluación estratégica del proyecto The Digital Power, asegurando la correcta articulación entre las distintas áreas operativas, tecnológicas, financieras y



comerciales. Representa legal y públicamente a la empresa, define las directrices globales y supervisa el cumplimiento de los objetivos definidos para cada etapa del proyecto.

Funciones principales:

- Diseñar y ejecutar el plan estratégico de la empresa en sus distintas fases.
- Representar a la empresa ante instituciones públicas, inversionistas y clientes clave.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos operativos, financieros y comerciales del proyecto.
- Aprobar presupuestos, inversiones y contrataciones clave.
- Coordinar reuniones periódicas con las jefaturas de área para monitorear el avance del proyecto.
- Impulsar la innovación y mejora continua del sistema digital implementado.
- Definir políticas organizacionales, valores corporativos y cultura interna.
- Controlar indicadores clave de desempeño (KPI) y tomar decisiones correctivas en caso necesario.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración, Ingeniería Civil Industrial o carrera afín.
- Deseable postgrado o especialización en dirección de empresas, innovación o transformación digital.
- Experiencia mínima de 5 años liderando proyectos tecnológicos, empresas digitales o iniciativas de impacto social.
- Conocimiento del ecosistema emprendedor y de fondos públicos en Chile (CORFO, SERCOTEC, etc.).

Competencias requeridas:

- Liderazgo estratégico
- Alta capacidad de comunicación y negociación
- Visión sistémica del negocio
- Gestión de equipos multidisciplinarios
- Capacidad de análisis financiero y operativo
- Adaptabilidad y orientación a resultados
- Ética, responsabilidad y compromiso social

Salario Estimado: \$8.423.100

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
CEO / Director General	7.000.000	700.000	490.000	168.000	65.100	8.423.100

✓ Jefe de Tecnología / Chief Technology Officer (CTO)

- Nombre del cargo: Jefe de Tecnología / Chief Technology Officer (CTO)
- Área: Tecnología y Desarrollo
- Reporta a: CEO / Director General
- Supervisa a: Desarrollador IA-BI, Diseñador UX/UI, Encargado de Infraestructura y Base de Datos
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Dirigir la estrategia tecnológica de The Digital Power, liderando el desarrollo del software, la arquitectura de datos, las soluciones de inteligencia artificial y la infraestructura digital necesaria para la correcta operación del sistema. El CTO es responsable de asegurar que la plataforma tecnológica sea escalable, segura, eficiente y alineada con los objetivos del negocio.

Funciones principales:

- Diseñar la arquitectura tecnológica del sistema, considerando los módulos de digitalización documental, gestión operativa, inteligencia artificial y business intelligence.
- Supervisar el desarrollo y mantenimiento del software central del proyecto.
- Coordinar al equipo técnico responsable del diseño UX/UI, desarrollo backend/frontend, y gestión de servidores o servicios cloud.
- Evaluar y seleccionar tecnologías, lenguajes de programación, frameworks y servicios de almacenamiento adecuados para el sistema.
- Definir los protocolos de seguridad, respaldo y acceso a la información.
- Coordinar las actualizaciones, mejoras, pruebas piloto y control de calidad del software.
- Apoyar al CEO en decisiones estratégicas que involucren integración tecnológica, propiedad intelectual o protección de datos.
- Documentar procesos de desarrollo y establecer estándares técnicos internos.
- Proveer soporte técnico avanzado en casos críticos o estratégicos.

Requisitos del cargo:



- Título profesional en Ingeniería en Computación, Informática, Ciencias de la Computación o carrera afín.
- Experiencia mínima de 5 años en desarrollo de software y dirección de equipos técnicos.
- Conocimiento avanzado en lenguajes de programación backend y frontend (Python, JavaScript, etc.).
- Experiencia en sistemas de inteligencia artificial, manejo de datos y herramientas BI.
- Dominio de arquitectura cloud, bases de datos relacionales y no relacionales (AWS, Azure, Firebase, etc.).
- Deseable experiencia previa en plataformas SaaS y proyectos de digitalización documental.

Competencias requeridas:

- Liderazgo técnico y visión estratégica
- Pensamiento lógico y resolución de problemas complejos
- Trabajo colaborativo con equipos multidisciplinarios
- Rigurosidad y enfoque en calidad
- Gestión de tiempos y priorización de tareas
- Proactividad y aprendizaje continuo
- Alto compromiso con la protección de datos y seguridad informática

Salario Estimado: \$6.618.150

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Jefe de Tecnología (CTO)	5.500.000	550.000	385.000	132.000	51.150	6.618.150

✓ Jefe de Operaciones y Terreno

- Nombre del cargo: Jefe de Operaciones y Terreno
- Área: Implementación y Ejecución Territorial
- Reporta a: CEO / Director General
- Supervisa a: Coordinador de Implementaciones Locales, Técnicos de Soporte, Capacitadores, Supervisores de Digitación, Asistentes de Postulación
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Planificar, coordinar y supervisar la ejecución territorial del proyecto The Digital Power, asegurando una implementación eficiente, estandarizada y territorialmente adaptada a los comercios beneficiarios. Este cargo es responsable de organizar los recursos humanos operativos, garantizar

la calidad del acompañamiento en terreno, y liderar las acciones logísticas necesarias para que los pequeños negocios accedan a la digitalización.

Funciones principales:

- Diseñar y ejecutar el plan operativo territorial del proyecto, considerando fases de despliegue por comuna o región.
- Supervisar al equipo encargado de las implementaciones locales, incluyendo capacitadores, técnicos de soporte y digitadores.
- Establecer los lineamientos metodológicos para la capacitación, levantamiento documental y asistencia a comerciantes.
- Coordinar la calendarización de visitas a terreno, distribución geográfica del equipo y seguimiento de avances.
- Validar la calidad del acompañamiento prestado en terreno y asegurar la correcta documentación de cada caso.
- Canalizar retroalimentación de los beneficiarios al área tecnológica y al CEO para ajustes estratégicos.
- Gestionar reportes de avance, indicadores de cumplimiento y análisis de cobertura territorial.
- Coordinar con el área comercial la planificación de zonas prioritarias y con el área financiera el control de costos operativos.
- Implementar protocolos de seguridad, ética y trato digno hacia los beneficiarios del sistema.
- Participar en mesas de trabajo interinstitucionales con municipios o entidades de apoyo estatal cuando corresponda.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Industrial, Administración Pública, Logística, Trabajo Social, o carrera afín.
- Experiencia mínima de 3 años liderando equipos operativos o proyectos de despliegue territorial.
- Conocimiento del funcionamiento del comercio minorista en Chile y de la realidad social de sectores populares.
- Habilidades de gestión de personas, logística, planificación y trabajo colaborativo con múltiples actores.
- Deseable experiencia en proyectos financiados con fondos públicos o de innovación social.

Competencias requeridas:



- Liderazgo operacional y capacidad de movilización territorial
- Comunicación efectiva con equipos y usuarios finales
- Habilidad para resolver contingencias en terreno
- Capacidad de planificación y control de procesos
- Empatía, orientación social y compromiso ético
- Proactividad, autonomía y tolerancia a la presión

Salario Estimado: \$5.775.840

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Jefe de Operaciones	4.800.000	480.000	336.000	115.200	44.640	5.775.840

✓ **Jefe de Comercial y Marketing**

- Nombre del cargo: Jefe de Comercial y Marketing
- Área: Comercial y Comunicaciones
- Reporta a: CEO / Director General
- Supervisa a: Ejecutivo B2B, Ejecutivo de Fondos Públicos, Community Manager, Analista de Mercado y Pricing
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Diseñar y ejecutar la estrategia comercial y comunicacional del proyecto The Digital Power, asegurando el posicionamiento de la solución en el mercado objetivo, el cumplimiento de metas de captación y la articulación con programas de financiamiento público. Este cargo se encarga de definir políticas de ventas, canales de promoción, estrategias de marketing digital y gestión de relaciones con clientes y aliados estratégicos.

Funciones principales:

- Diseñar el plan comercial anual de la empresa, estableciendo metas de ventas, estrategias de captación y expansión territorial.
- Coordinar campañas de marketing digital, posicionamiento de marca, promoción de productos y generación de contenidos.
- Supervisar la implementación de estrategias de comunicación en redes sociales, sitio web, email marketing y canales presenciales.
- Dirigir el trabajo de los ejecutivos comerciales B2B, asegurando su formación, monitoreo de desempeño y cumplimiento de objetivos.



- Identificar oportunidades de vinculación con fondos públicos (CORFO, SERCOTEC, programas de reactivación) y coordinar postulaciones conjuntas o convenios.
- Realizar estudios de mercado, análisis de competencia y evaluación continua de precios y propuestas de valor.
- Apoyar en el diseño y promoción del modelo de licenciamiento del software (freemium, mensualidades, paquetes por volumen).
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) comerciales y de marketing, y reportar resultados periódicamente al CEO.
- Representar a la empresa en ferias, mesas de trabajo, reuniones institucionales y eventos del ecosistema de innovación y emprendimiento.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Marketing, Publicidad, Administración de Empresas o carrera afín.
- Experiencia mínima de 4 años liderando áreas comerciales o de marketing, preferentemente en empresas tecnológicas, sociales o de servicios.
- Conocimiento del comercio minorista, comportamiento del consumidor pyme y estrategias de marketing digital.
- Manejo de plataformas de automatización de marketing, CRM, analítica digital y gestión de leads.
- Deseable experiencia en formulación o gestión de fondos públicos de apoyo a la digitalización.

Competencias requeridas:

- Pensamiento estratégico y orientación a resultados
- Liderazgo comercial y motivación de equipos de venta
- Alta capacidad comunicacional y habilidades persuasivas
- Capacidad de análisis del entorno y diseño de propuestas de valor
- Creatividad, iniciativa y conocimiento del ecosistema digital
- Empatía con el usuario final y visión social del proyecto

Salario Estimado: \$5.414.850

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Jefe Comercial y Marketing	4.500.000	450.000	315.000	108.000	41.850	5.414.850



✓ **Jefe de Administración y Finanzas**

- Nombre del cargo: Jefe de Administración y Finanzas
- Área: Administración, Finanzas y Control de Gestión
- Reporta a: CEO / Director General
- Supervisa a: Analista Financiero, Encargado de RR.HH., Analista de Costos y KPIs
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Planificar, controlar y supervisar la gestión administrativa, contable y financiera del proyecto The Digital Power, velando por la eficiencia en el uso de los recursos, la correcta ejecución presupuestaria y la sostenibilidad económica del modelo de negocio. Este cargo también tiene a su cargo la administración de los recursos humanos y la generación de reportes financieros para la toma de decisiones estratégicas.

Funciones principales:

- Elaborar y ejecutar el presupuesto general del proyecto, monitoreando su cumplimiento y proponiendo ajustes según la evolución de los escenarios.
- Supervisar la contabilidad, tesorería, conciliaciones bancarias y reportes financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Coordinar los procesos de pago a proveedores, emisión de facturas, gestión de cobranzas y control de flujo de caja.
- Evaluar la viabilidad económica de nuevas etapas del proyecto, escalamiento territorial o inversiones en infraestructura digital.
- Dirigir la elaboración de informes financieros para el CEO y posibles inversionistas, fondos públicos o entes fiscalizadores.
- Establecer controles internos para asegurar el uso eficiente de los recursos asignados por fondos públicos u otras fuentes.
- Coordinar la gestión del área de recursos humanos, incluyendo la administración de contratos, remuneraciones, licencias, cargas sociales y seguros.
- Supervisar al equipo encargado del cálculo de costos, márgenes y KPIs financieros del proyecto.
- Apoyar en la planificación de escenarios y simulaciones financieras en conjunto con el área estratégica.

Requisitos del cargo:



- Título profesional en Contador Auditor, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Control de Gestión, o carrera afín.
- Experiencia mínima de 4 años en cargos similares, en empresas de servicios, tecnología o proyectos con financiamiento público.
- Conocimiento actualizado en normativas tributarias chilenas, sistema de facturación electrónica, y control presupuestario.
- Manejo avanzado de Excel, sistemas ERP, y plataformas de gestión contable y de RR.HH.
- Deseable experiencia en control de proyectos con fondos CORFO, SERCOTEC, o similares.

Competencias requeridas:

- Orden, rigurosidad y pensamiento analítico
- Alta responsabilidad y criterio ético en la gestión de recursos
- Visión estratégica financiera y capacidad de proyección
- Habilidades de liderazgo administrativo
- Capacidad para trabajar bajo presión y gestionar múltiples frentes simultáneamente
- Buen manejo de relaciones laborales y normativa previsional

Salario Estimado: \$6.618.150

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Jefe de Administración y Finanzas	5.500.000	550.000	385.000	132.000	51.150	6.618.150

✓ Jefe de Atención al Cliente y Soporte

- Nombre del cargo: Jefe de Atención al Cliente y Soporte
- Área: Servicio al Cliente y Soporte Técnico
- Reporta a: CEO / Director General
- Supervisa a: Técnicos de Soporte Nivel 2, Encargado de Mesa de Ayuda, Gestor de Comunidad
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Diseñar, coordinar y supervisar el sistema integral de atención al cliente y soporte técnico del proyecto The Digital Power, asegurando respuestas oportunas, soluciones eficientes y una experiencia satisfactoria para los usuarios del sistema, especialmente comerciantes con niveles de



alfabetización digital media o baja. Este cargo también vela por la retroalimentación constante de los clientes y la fidelización de usuarios a través de una comunidad activa y bien gestionada.

Funciones principales:

- Diseñar el modelo de atención al cliente multicanal (teléfono, correo, chat, WhatsApp, CRM), asegurando su cobertura operativa.
- Supervisar al equipo de soporte técnico de segundo nivel y a los encargados de atención directa (mesa de ayuda y CRM).
- Gestionar protocolos de resolución de problemas técnicos, escalamiento de casos y trazabilidad de solicitudes.
- Generar reportes periódicos sobre tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y tickets resueltos.
- Coordinar con el área tecnológica los incidentes críticos, mejoras sugeridas por usuarios y ciclos de actualización del sistema.
- Implementar encuestas de satisfacción, mecanismos de retroalimentación y seguimiento post implementación.
- Supervisar la generación de materiales de autoayuda (tutoriales, preguntas frecuentes, videos breves).
- Crear y fortalecer una comunidad de usuarios mediante estrategias de comunicación, reconocimiento, foros o espacios colaborativos.
- Participar en la elaboración de políticas de garantía de servicio y condiciones de soporte.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería en Informática, Administración de Empresas, Comunicación Digital, Servicio al Cliente o carrera afín.
- Experiencia mínima de 3 años en atención al cliente o soporte técnico, idealmente en empresas de tecnología o servicios B2B.
- Conocimiento práctico de plataformas de gestión de tickets, CRM, y herramientas colaborativas.
- Deseable experiencia en capacitación o comunicación con usuarios con bajo nivel digital.
- Capacidad de liderar equipos orientados al servicio y resolver incidentes con criterio técnico y humano.

Competencias requeridas:

- Orientación al cliente y vocación de servicio



- Comunicación clara, empática y resolutive
- Capacidad para trabajar con usuarios no expertos en tecnología
- Organización y sistematización de flujos de atención
- Capacidad de liderazgo y contención del equipo
- Actitud positiva, paciente y orientada a la mejora continua

Salario Estimado: \$5.053.860

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Jefe de Atención al Cliente	4.200.000	420.000	294.000	100.800	39.060	5.053.860

✓ **Desarrollador de Software IA + BI**

- Nombre del cargo: Desarrollador de Software con enfoque en Inteligencia Artificial y Business Intelligence
- Área: Tecnología y Desarrollo
- Reporta a: Jefe de Tecnología (CTO)
- Tipo de contrato: Contrato indefinido o por proyecto, jornada completa

Objetivo del cargo:

Diseñar, construir y mantener el sistema tecnológico de The Digital Power, desarrollando funcionalidades basadas en inteligencia artificial, automatización de procesos y generación de dashboards para la toma de decisiones en pequeños comercios. Su función es clave para materializar la promesa de valor del software y mejorar la experiencia del usuario final.

Funciones principales:

- Desarrollar el backend del sistema, incluyendo algoritmos de IA que automaticen análisis de ventas, inventario y comportamiento del cliente.
- Integrar módulos de business intelligence que generen reportes y visualizaciones útiles para los comercios clientes.
- Programar APIs y módulos que permitan la conexión del software con otras plataformas (facturación, SII, etc.).
- Participar en reuniones de diseño funcional junto al CTO y otras áreas, traduciendo requerimientos operativos en soluciones técnicas.
- Realizar pruebas unitarias, control de versiones y documentación del código.
- Implementar actualizaciones, parches de seguridad y mejoras evolutivas al sistema.
- Asistir a sesiones de feedback técnico con usuarios beta o comercios piloto.

- Trabajar en conjunto con el diseñador UX/UI para asegurar fluidez y usabilidad.

Requisitos del cargo:

- Título profesional o técnico en Ingeniería en Computación, Desarrollo de Software, Ciencias de Datos o carrera afín.
- Experiencia comprobable en desarrollo backend (Python, Node.js, Django o similar).
- Conocimiento en modelos básicos de IA (clasificación, regresión, recomendación).
- Manejo de herramientas de BI (Power BI, Tableau, Metabase u otras).
- Experiencia en sistemas SaaS o aplicaciones orientadas a usuarios no técnicos.

Competencias requeridas:

- Capacidad analítica y pensamiento estructurado
- Rigor en la programación y documentación
- Trabajo en equipo con enfoque colaborativo
- Visión de producto y empatía con el usuario final
- Proactividad, responsabilidad y adaptabilidad tecnológica

Salario Estimado: \$4.211.550

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Desarrollador IA + BI	3.500.000	350.000	245.000	84.000	32.550	4.211.550

✓ Diseñador UX/UI

- Nombre del cargo: Diseñador de Experiencia de Usuario e Interfaz (UX/UI)
- Área: Tecnología y Desarrollo
- Reporta a: Jefe de Tecnología (CTO)
- Tipo de contrato: Contrato indefinido o por proyecto, jornada completa o parcial

Objetivo del cargo:

Diseñar la arquitectura de interacción, navegabilidad y experiencia visual del software The Digital Power, garantizando que su uso sea intuitivo, accesible y coherente con las necesidades del usuario final: comerciantes con niveles medios o bajos de alfabetización digital. Este cargo tiene como foco transformar funcionalidades complejas en interfaces simples, comprensibles y agradables.

Funciones principales:

- Levantar requerimientos funcionales desde usuarios reales, entrevistas y feedback entregado por el equipo de operaciones y soporte.



- Diseñar wireframes, prototipos interactivos y flujos de navegación para las diferentes secciones del sistema.
- Crear interfaces limpias, adaptables y responsivas, considerando principios de accesibilidad y simplicidad visual.
- Participar en sesiones de testing con usuarios beta para evaluar experiencia, legibilidad y comprensión.
- Colaborar con el equipo de desarrollo para asegurar la implementación fiel del diseño.
- Mantener una línea gráfica coherente con la identidad visual de The Digital Power.
- Documentar buenas prácticas de uso e interacción, aportando insumos para la generación de tutoriales y materiales de ayuda.
- Apoyar en la creación de elementos gráficos para el sitio web, manuales y contenidos promocionales si se requiere.

Requisitos del cargo:

- Título profesional o técnico en Diseño Digital, Diseño Gráfico, Ingeniería en Diseño, Experiencia de Usuario o carrera afín.
- Experiencia demostrable en diseño de interfaces web o móviles, idealmente orientadas a usuarios no expertos.
- Manejo de herramientas de diseño y prototipado (Figma, Adobe XD, Sketch, etc.).
- Conocimiento básico de HTML/CSS y criterios de desarrollo frontend (deseable).
- Experiencia previa trabajando en proyectos sociales, de alfabetización digital o diseño inclusivo (valorable).

Competencias requeridas:

- Empatía con el usuario y enfoque centrado en la experiencia
- Pensamiento visual estructurado
- Capacidad para traducir requerimientos funcionales en soluciones gráficas simples
- Creatividad y sensibilidad estética
- Trabajo colaborativo con equipos técnicos y no técnicos
- Tolerancia a iteración y mejora continua

Salario Estimado: \$3.369.240

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Diseñador UX/UI	2.800.000	280.000	196.000	67.200	26.040	3.369.240



✓ **Encargado de Infraestructura Cloud y Base de Datos**

- Nombre del cargo: Encargado de Infraestructura Cloud y Base de Datos
- Área: Tecnología y Desarrollo
- Reporta a: Jefe de Tecnología (CTO)
- Tipo de contrato: Contrato indefinido o por proyecto, jornada completa

Objetivo del cargo:

Administrar, mantener y optimizar la infraestructura tecnológica en la nube y los sistemas de bases de datos del proyecto The Digital Power, asegurando disponibilidad continua, integridad de la información y cumplimiento con normativas de protección de datos. Este cargo soporta las operaciones del sistema desde el backend, asegurando que las funcionalidades desarrolladas por el equipo técnico operen de manera fluida y segura.

Funciones principales:

- Configurar y administrar servicios cloud utilizados por la plataforma (AWS, Azure, GCP, etc.), incluyendo servidores virtuales, almacenamiento y redes.
- Gestionar bases de datos relacionales y no relacionales (MySQL, PostgreSQL, MongoDB, Firebase, etc.), asegurando rendimiento, respaldo y consistencia.
- Implementar medidas de seguridad, monitoreo en tiempo real y protocolos de recuperación ante desastres.
- Controlar el acceso a la información según perfiles de usuario, garantizando confidencialidad y trazabilidad.
- Realizar mantenimiento periódico, actualizaciones de seguridad y optimización de recursos cloud.
- Colaborar con el desarrollador y el CTO en la configuración de entornos de prueba, staging y producción.
- Asegurar el cumplimiento de la Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada y normativas similares.
- Gestionar costos asociados a la infraestructura tecnológica, generando reportes de uso y proyecciones de escalamiento.
- Apoyar al equipo de soporte ante incidencias relacionadas con el servidor o conectividad de base de datos.

Requisitos del cargo:

- Título profesional o técnico en Ingeniería en Informática, Sistemas, Redes o carrera afín.



- Experiencia mínima de 3 años administrando servicios cloud y gestionando bases de datos.
- Certificaciones en plataformas cloud (AWS Certified, Google Cloud Engineer, etc.) son altamente valoradas.
- Conocimiento de ciberseguridad, cifrado, backup, y protección de datos.
- Deseable experiencia previa en sistemas SaaS o plataformas orientadas a múltiples usuarios concurrentes.

Competencias requeridas:

- Capacidad técnica analítica y metodológica
- Alta responsabilidad y rigurosidad en el manejo de datos sensibles
- Proactividad y autonomía operativa
- Pensamiento estructurado y atención al detalle
- Tolerancia a contextos de alta disponibilidad y resolución de incidentes críticos
- Comunicación clara y colaboración con equipos de desarrollo y soporte

Salario Estimado: \$3.850.560

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Encargado de Infraestructura Cloud	3.200.000	320.000	224.000	76.800	29.760	3.850.560

✓ Coordinador de Implementaciones Locales

- Nombre del cargo: Coordinador de Implementaciones Locales
- Área: Operaciones y Terreno
- Reporta a: Jefe de Operaciones y Terreno
- Supervisa a: Capacitadores locales, técnicos de soporte nivel 1, digitadores en terreno
- Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo con posibilidad de renovación, jornada completa

Objetivo del cargo:

Coordinar en terreno la implementación del sistema The Digital Power en los distintos barrios y comunas asignadas, gestionando equipos operativos locales, asegurando el cumplimiento de las metas por territorio, y facilitando la relación con los comerciantes beneficiarios. Este cargo articula la planificación central con la ejecución real en los territorios, velando por una intervención efectiva y adaptada al contexto local.

Funciones principales:



- Organizar y supervisar las actividades de capacitación, digitalización documental y asistencia técnica en cada zona asignada.
- Coordinar al equipo de capacitadores y técnicos en terreno, asegurando su cobertura, puntualidad y cumplimiento de metas operativas.
- Establecer cronogramas semanales de intervención por barrio o localidad, de acuerdo con el plan general de operaciones.
- Actuar como enlace entre el equipo central y los actores locales (juntas de vecinos, municipalidades, oficinas de fomento productivo, etc.).
- Levantar reportes diarios y semanales sobre el avance de las implementaciones, problemas detectados y propuestas de mejora.
- Canalizar información sobre comerciantes con necesidades especiales o casos críticos al área de soporte y acompañamiento.
- Apoyar en la instalación del sistema digital en los comercios, supervisando los primeros usos e identificando dificultades.
- Asegurar el cumplimiento de estándares éticos, técnicos y de trato respetuoso con los beneficiarios.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en carreras como Administración, Trabajo Social, Ingeniería en Ejecución, Educación o similares.
- Experiencia mínima de 2 años en coordinación de equipos en terreno, especialmente en programas sociales o de fomento productivo.
- Conocimiento del territorio asignado y habilidades para relacionarse con comunidades, comerciantes y autoridades locales.
- Manejo intermedio de herramientas digitales (planillas, formularios digitales, aplicaciones móviles).
- Deseable experiencia previa en programas con financiamiento público o proyectos de intervención social.

Competencias requeridas:

- Liderazgo en terreno y coordinación de personas
- Capacidad de planificación táctica y ejecución en zonas diversas
- Comunicación efectiva y habilidades de resolución de conflictos
- Empatía y comprensión del contexto social y comercial de los usuarios
- Responsabilidad, iniciativa y criterio para tomar decisiones operativas

- Capacidad de trabajo bajo presión y orientación a resultados

Salario Estimado: \$3.008.250

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Coordinador de Implementaciones	2.500.000	250.000	175.000	60.000	23.250	3.008.250

✓ **Capacitador Local**

- Nombre del cargo: Capacitador Local en Digitalización
- Área: Operaciones y Terreno
- Reporta a: Coordinador de Implementaciones Locales
- Tipo de contrato: Prestación de servicios por jornada (boleta de honorarios) o contrato a plazo fijo según demanda

Objetivo del cargo:

Realizar sesiones prácticas de capacitación presencial a los comerciantes beneficiarios del sistema The Digital Power, asegurando la correcta comprensión y uso básico del software, así como la apropiación de herramientas digitales mínimas necesarias para su implementación efectiva. Este rol busca empoderar al usuario final, reduciendo barreras tecnológicas y facilitando la transición hacia la digitalización.

Funciones principales:

- Capacitar a los comerciantes en el uso del sistema The Digital Power, de forma clara, didáctica y adaptada al nivel del usuario.
- Aplicar metodologías participativas e inclusivas durante las capacitaciones, promoviendo un ambiente de confianza.
- Explicar el uso de funciones clave del sistema: ingreso de ventas, control de inventario, visualización de reportes y contacto con soporte.
- Entregar materiales impresos o digitales de apoyo al aprendizaje (guías, instructivos, dípticos, etc.).
- Acompañar el proceso de instalación o primer acceso al sistema cuando sea requerido.
- Detectar dificultades específicas del usuario (nivel digital, barreras cognitivas, infraestructura) y reportarlas al coordinador territorial.
- Evaluar el nivel de aprendizaje logrado mediante ejercicios prácticos y retroalimentación directa.



- Participar en sesiones de capacitación interna del equipo, actualización de contenidos y reuniones de planificación.
- Registrar asistencia, observaciones relevantes y sugerencias de mejora por cada jornada realizada.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Educación, Psicopedagogía, Administración, Tecnología Educativa, Trabajo Social, o carrera afín.
- Experiencia en capacitación de adultos, alfabetización digital o programas de inclusión tecnológica.
- Conocimiento básico del funcionamiento de software de gestión o sistemas digitales orientados a pymes.
- Habilidad para explicar conceptos de forma simple, visual y práctica.
- Deseable experiencia en programas públicos o comunitarios, especialmente con sectores populares.

Competencias requeridas:

- Comunicación pedagógica y claridad expositiva
- Empatía con el usuario y capacidad para generar confianza
- Paciencia, respeto y trato cercano con personas mayores o con bajo nivel digital
- Proactividad y capacidad de adaptación a distintas realidades
- Habilidades de escucha activa y retroalimentación constructiva
- Compromiso ético y orientación al aprendizaje significativo

Salario Estimado: \$1.443.960

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Capacitador Local	1.200.000	120.000	84.000	28.800	11.160	1.443.960

✓ Técnico de Soporte Nivel 1

- Nombre del cargo: Técnico de Soporte Nivel 1
- Área: Operaciones y Terreno / Soporte Inicial
- Reporta a: Coordinador de Implementaciones Locales y Jefe de Soporte
- Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo o prestación de servicios, jornada parcial o completa según demanda



Objetivo del cargo:

Brindar asistencia técnica básica a los usuarios del sistema The Digital Power, resolviendo problemas comunes durante la instalación, el primer uso y la configuración del software en los comercios. Es el primer punto de contacto técnico en terreno y trabaja en coordinación con soporte de segundo nivel y capacitadores.

Funciones principales:

- Asistir en la instalación inicial del sistema en computadores, tablets o teléfonos móviles del comercio.
- Configurar el acceso del usuario, correo electrónico, recuperación de contraseña y validación de red.
- Detectar errores técnicos simples y resolverlos directamente en terreno o vía remota.
- Escalar incidentes más complejos al soporte de nivel 2 según protocolos establecidos.
- Asistir a capacitaciones internas para estar actualizado sobre cambios en el sistema.
- Registrar todas las solicitudes atendidas, soluciones aplicadas y tiempos de respuesta.
- Orientar al usuario sobre cómo solicitar ayuda futura y derivarlo a los canales formales.

Requisitos del cargo:

- Título técnico en Informática, Redes, Soporte Técnico o carrera afín.
- Experiencia en soporte TI a usuarios finales, especialmente en entornos no técnicos.
- Conocimiento básico de instalación de software, navegadores, acceso remoto y conectividad.
- Buen trato con clientes, capacidad para trabajar en terreno y bajo presión.

Competencias requeridas:

- Claridad, paciencia y comunicación efectiva
- Resolución rápida de problemas básicos
- Capacidad de registrar y reportar de forma ordenada
- Trabajo colaborativo con el equipo de operaciones y soporte avanzado

Salario Estimado: \$1.203.300

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Técnico de Soporte Nivel 1	1.000.000	100.000	70.000	24.000	9.300	1.203.300

✓ **Supervisor de Digitación / Documentación**



- Nombre del cargo: Supervisor de Digitación y Gestión Documental
- Área: Operaciones y Terreno
- Reporta a: Jefe de Operaciones y Terreno
- Supervisa a: Digitadores de fichas y formularios
- Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo o indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Supervisar y controlar el proceso de levantamiento, digitalización, ordenamiento y validación documental en el marco del proyecto The Digital Power, asegurando que la información recopilada en terreno cumpla con los estándares requeridos para su posterior integración al sistema digital y vinculación con fondos públicos.

Funciones principales:

- Planificar y coordinar las actividades de los digitadores asignados a cada zona o grupo de comerciantes.
- Revisar que los documentos capturados o completados (formularios, fichas técnicas, autorizaciones, etc.) estén correctamente digitalizados, sean legibles y se encuentren completos.
- Verificar que los datos ingresados estén alineados con las normas de consistencia y estructura de la base de datos.
- Reportar avances periódicos al Jefe de Operaciones y coordinar correcciones cuando se detecten errores o inconsistencias.
- Apoyar en la definición de los protocolos de captura y almacenamiento documental.
- Controlar el flujo de información entre los equipos en terreno y la plataforma de almacenamiento o integración.
- Capacitar a nuevos digitadores en los procedimientos y herramientas de trabajo (formato de archivos, nombres de campos, respaldo en la nube, etc.).

Requisitos del cargo:

- Título técnico en Administración, Bibliotecología, Archivística, Documentación Digital o carrera afín.
- Experiencia en supervisión de procesos administrativos o de documentación, preferentemente en proyectos de intervención territorial o con fondos públicos.
- Conocimiento práctico de digitalización, organización de archivos, respaldos y herramientas en la nube (Google Drive, Dropbox, etc.).



- Deseable experiencia en control de calidad documental o en procesos de levantamiento de datos.

Competencias requeridas:

- Orden y atención al detalle
- Habilidades de supervisión y formación de equipos
- Capacidad para detectar errores e inconsistencias
- Trabajo metódico bajo presión y con plazos ajustados
- Comunicación clara con personal operativo y áreas superiores
- Compromiso con la trazabilidad y resguardo de la información

Salario Estimado: \$1.443.960

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Supervisor de Digitación	1.200.000	120.000	84.000	28.800	11.160	1.443.960

✓ Digitador de Fichas y Formularios

- Área: Operaciones y Terreno
- Reporta a: Supervisor de Digitación / Jefe de Operaciones
- Tipo de contrato: Prestación de servicios (honorarios) o contrato por jornada

Objetivo del cargo:

Apoyar el proceso de digitalización del comercio de barrio mediante el ingreso, escaneo y organización de documentos clave que permitirán construir las fichas digitales base de cada comercio, requeridas tanto para el uso del sistema como para la postulación a fondos públicos.

Funciones principales:

- Ingresar datos desde fichas en papel o formularios físicos al sistema digital en hojas de cálculo o plataformas específicas.
- Escanear documentos clave (autorizaciones, patentes, rut del comercio, registros contables, etc.).
- Asignar nombre y formato correcto a cada archivo, según protocolos establecidos.
- Subir los archivos al repositorio compartido (Google Drive, Dropbox, etc.) en las carpetas correspondientes.
- Verificar que la información ingresada coincida con los documentos originales.
- Resguardar la confidencialidad y privacidad de los datos tratados.

- Reportar inconsistencias o errores al supervisor.

Requisitos del cargo:

- Enseñanza media completa; deseable formación técnica en administración o procesamiento de datos.
- Experiencia en digitación, trabajo administrativo o captura de datos.
- Dominio básico de Excel, Google Sheets y plataformas de almacenamiento en línea.
- Rapidez, orden y precisión en el ingreso de información.

Competencias requeridas:

- Meticulosidad y enfoque en calidad
- Capacidad para seguir instrucciones y protocolos estrictos
- Responsabilidad y manejo confidencial de datos sensibles
- Trabajo autónomo y bajo presión
- Organización y compromiso con plazos

Salario Estimado: \$1.022.805

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Digitador Documental	850.000	85.000	59.500	20.400	7.905	1.022.805

✓ Asistente Técnico de Postulación a Fondos

- Nombre del cargo: Asistente Técnico de Postulación a Fondos Públicos
- Área: Operaciones y Terreno / Apoyo a Fondos
- Reporta a: Jefe de Operaciones y Terreno
- Tipo de contrato: Prestación de servicios a honorarios, contrato por jornada, o a plazo fijo según duración del proceso de postulación

Objetivo del cargo:

Apoyar técnicamente a los comerciantes beneficiarios del proyecto The Digital Power en la postulación a fondos públicos de fomento productivo, digitalización o reactivación económica, asegurando que cumplan con los requisitos formales y entreguen la documentación adecuada en los plazos establecidos.

Funciones principales:



- Identificar oportunidades de financiamiento público disponibles en la región o comuna correspondiente (SERCOTEC, FOSIS, CORFO, programas municipales, etc.).
- Informar a los comerciantes sobre los requisitos, etapas y beneficios de los fondos disponibles.
- Asistir directamente a los beneficiarios en la recopilación de antecedentes requeridos: formularios, facturas, permisos, RUT, etc.
- Completar formularios de postulación en línea junto al usuario o en su representación (con autorización firmada).
- Organizar y subir la documentación a las plataformas correspondientes (PostulaDigital.cl, SERCOTEC, CORFO, etc.).
- Coordinar la firma de autorizaciones o declaraciones juradas cuando sea necesario.
- Hacer seguimiento al estado de postulación de cada usuario y canalizar consultas o correcciones requeridas por las instituciones públicas.
- Reportar avances de cobertura, postulaciones exitosas y dificultades encontradas al Jefe de Operaciones y al área Comercial.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Administración Pública, Trabajo Social, Administración de Empresas, Asistencia Jurídica o carrera afín.
- Experiencia en procesos de postulación a fondos públicos, acompañamiento a pymes o trámites administrativos digitales.
- Conocimiento práctico del ecosistema de fomento productivo en Chile y sus plataformas de postulación.
- Buen manejo de herramientas digitales (Excel, formularios web, navegación segura).
- Deseable experiencia directa con usuarios de baja alfabetización digital o en situación de vulnerabilidad.

Competencias requeridas:

- Claridad comunicacional y vocación de servicio
- Capacidad de trabajo directo con personas en contextos sociales diversos
- Organización y sistematización de documentos
- Conocimiento de normativa y requisitos administrativos
- Tolerancia a la presión y orientación a plazos
- Compromiso ético, trato digno y enfoque inclusivo

Salario Estimado: \$1.022.805



Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Asistente de Postulación	850.000	85.000	59.500	20.400	7.905	1.022.805

✓ **Ejecutivo de Ventas B2B**

- Área: Comercial y Marketing
- Reporta a: Jefe Comercial y Marketing
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Gestionar la prospección, captación, cierre y seguimiento de clientes institucionales o agrupaciones de comerciantes para la adopción del sistema The Digital Power. Este rol representa la fuerza comercial directa del proyecto, encargándose de generar ventas en terreno o vía digital.

Funciones principales:

- Identificar y contactar potenciales clientes del segmento micro y pequeña empresa.
- Presentar las funcionalidades del sistema y argumentar su valor agregado para el negocio.
- Gestionar convenios con agrupaciones, gremios o asociaciones de comerciantes.
- Mantener actualizado el CRM con oportunidades, actividades y cierres de ventas.
- Participar en ferias, capacitaciones o eventos de promoción.
- Coordinar con el área de operaciones la implementación posterior al cierre comercial.
- Aportar insumos al jefe de área sobre condiciones de mercado, precios y objeciones frecuentes.

Requisitos del cargo:

- Técnico o profesional en Ventas, Marketing, Administración o carrera afín.
- Experiencia en ventas B2B, preferiblemente en servicios tecnológicos o sociales.
- Conocimiento del mundo pyme y habilidades para negociar con públicos diversos.

Competencias requeridas:

- Habilidades comerciales y persuasión
- Empatía con el usuario final
- Autonomía y responsabilidad en gestión de cartera
- Trabajo orientado a metas y cumplimiento de objetivos

Salario Estimado: \$1.804.950



Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Ejecutivo B2B	1.500.000	150.000	105.000	36.000	13.950	1.804.950

✓ **Ejecutivo de Vinculación con Fondos Públicos**

- Nombre del cargo: Ejecutivo de Vinculación con Fondos Públicos
- Área: Comercial y Marketing
- Reporta a: Jefe de Comercial y Marketing
- Tipo de contrato: Contrato indefinido o a plazo fijo, jornada completa

Objetivo del cargo:

Establecer relaciones estratégicas con instituciones públicas, coordinar alianzas y generar convenios que permitan integrar The Digital Power como una solución válida y recomendada dentro de los programas estatales de apoyo a la digitalización, el fomento productivo y la modernización de las pymes chilenas.

Funciones principales:

- Identificar oportunidades de colaboración y financiamiento dentro de programas públicos (CORFO, SERCOTEC, FOSIS, municipios, gobiernos regionales, etc.).
- Elaborar propuestas técnicas y comerciales que permitan incluir The Digital Power como proveedor o proyecto asociado en dichos fondos.
- Participar en mesas de trabajo, ferias, convocatorias, concursos públicos u otras instancias de articulación estatal.
- Gestionar convenios marco, cartas de colaboración o acuerdos específicos con instituciones públicas.
- Coordinar el levantamiento de información institucional solicitada por entidades públicas (rendir cuentas, entregar resultados, informes, etc.).
- Trabajar en conjunto con el área operativa para asegurar que los beneficiarios cumplan con las condiciones exigidas por los fondos.
- Representar comercial e institucionalmente al proyecto ante entes públicos, manteniendo una imagen sólida y confiable.
- Generar reportes mensuales sobre postulaciones en curso, oportunidades emergentes y vínculos establecidos o por activar.

Requisitos del cargo:



- Título profesional en Administración Pública, Ingeniería Comercial, Gestión Pública, Relaciones Internacionales o carrera afín.
- Experiencia mínima de 2 años en vinculación con instituciones del Estado o gestión de fondos públicos para emprendimientos.
- Conocimiento del funcionamiento interno de CORFO, SERCOTEC, Subsecretaría de Economía, ProChile y gobiernos regionales.
- Habilidades para redactar propuestas, argumentar técnicamente y mantener relaciones institucionales a largo plazo.
- Deseable experiencia en el ecosistema de innovación y digitalización pyme.

Competencias requeridas:

- Alta capacidad relacional y diplomacia
- Redacción técnica y comercial
- Pensamiento estratégico y visión de largo plazo
- Capacidad de síntesis y argumentación en contextos formales
- Gestión de múltiples procesos en paralelo
- Ética, compromiso público y responsabilidad institucional

Salario Estimado: \$1.925.280

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Ejecutivo de Fondos Públicos	1.600.000	160.000	112.000	38.400	14.880	1.925.280

✓ Community Manager / Generador de Contenidos

- Nombre del cargo: Community Manager y Generador de Contenidos Digitales
- Área: Comercial y Marketing
- Reporta a: Jefe de Comercial y Marketing
- Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo, indefinido o prestación de servicios (según modalidad), jornada parcial o completa

Objetivo del cargo:

Diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación digital de The Digital Power, gestionando redes sociales, creando contenido relevante para los distintos públicos, y fortaleciendo la presencia de marca en plataformas digitales. Este cargo tiene un rol clave en difundir la propuesta de valor del proyecto, educar a los usuarios y construir una comunidad activa de comerciantes digitalizados.



Funciones principales:

- Administrar las redes sociales oficiales del proyecto (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, etc.).
- Diseñar campañas de difusión según públicos objetivos: comerciantes, instituciones públicas, aliados estratégicos.
- Crear contenido educativo, promocional y testimonial (videos breves, textos, infografías, cápsulas, carruseles, etc.).
- Mantener un calendario editorial actualizado con fechas clave, lanzamientos y hitos del proyecto.
- Responder consultas en redes sociales y derivarlas cuando corresponda al área de soporte o comercial.
- Monitorear estadísticas de alcance, interacción y crecimiento, generando reportes mensuales para el área.
- Apoyar en el diseño de presentaciones, piezas gráficas y material institucional.
- Crear y dinamizar una comunidad digital de usuarios del sistema, motivando la participación y fidelización.
- Coordinarse con el equipo comercial para alinear mensajes con campañas de captación.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Comunicación Digital, Publicidad, Diseño, Periodismo, Marketing o carrera afín.
- Experiencia en manejo de redes sociales para marcas, especialmente en proyectos sociales o tecnológicos.
- Conocimiento en herramientas de diseño (Canva, Adobe Illustrator, Photoshop) y plataformas de programación de contenidos.
- Redacción clara, atractiva y adaptada al nivel cultural de los usuarios del comercio de barrio.
- Deseable experiencia con público de bajo nivel digital o alfabetización media.

Competencias requeridas:

- Creatividad y sensibilidad comunicacional
- Claridad para traducir ideas técnicas a lenguaje cotidiano
- Responsabilidad en la gestión de canales públicos
- Enfoque estratégico en posicionamiento de marca
- Empatía con el público objetivo y conocimiento del entorno local
- Organización y cumplimiento de plazos editoriales



Salario Estimado: \$1.443.960

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Community Manager	1.200.000	120.000	84.000	28.800	11.160	1.443.960

✓ **Analista de Mercado y Pricing**

- Nombre del cargo: Analista de Mercado y Estrategia de Precios
- Área: Comercial y Marketing
- Reporta a: Jefe de Comercial y Marketing
- Tipo de contrato: Contrato indefinido o a plazo fijo, jornada completa

Objetivo del cargo:

Analizar las características del mercado objetivo, monitorear el entorno competitivo y proponer estructuras de precios sostenibles y accesibles para los distintos segmentos de clientes de The Digital Power. Este cargo tiene un papel estratégico en asegurar que la oferta comercial sea rentable, competitiva y alineada con la realidad económica del cliente final.

Funciones principales:

- Realizar estudios de mercado, segmentación de clientes y caracterización de los perfiles de comerciantes del canal tradicional.
- Analizar precios de referencia de herramientas similares (nacionales e internacionales) y estudiar su posicionamiento.
- Diseñar propuestas de pricing para distintos tipos de usuarios: modelo gratuito, licencias mensuales, paquetes territoriales, convenios con subsidio estatal, entre otros.
- Evaluar elasticidad de demanda, disposición a pagar y percepción de valor de las distintas funciones del sistema.
- Proponer estructuras de descuentos, beneficios por volumen, y estrategias de fidelización con precios preferentes.
- Realizar análisis comparativos de precios versus costos y márgenes comerciales esperados.
- Colaborar con el área financiera en la estimación de ingresos proyectados por escenario de adopción.
- Monitorear la efectividad comercial de los modelos de precios implementados y proponer ajustes periódicos.
- Generar informes estratégicos de entorno comercial, oportunidades emergentes y riesgos de mercado.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Economía, Administración, Marketing o carrera afín.
- Experiencia mínima de 2 años en análisis de mercado, modelación de precios o desarrollo de estrategias comerciales.
- Conocimiento del sector pyme y microempresa en Chile.
- Manejo avanzado de Excel, bases de datos y herramientas de visualización (Power BI, Tableau o similares).
- Deseable experiencia en fijación de precios de productos digitales o servicios SaaS.

Competencias requeridas:

- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad de síntesis y comunicación de resultados
- Orientación a la toma de decisiones basada en datos
- Conocimiento del comportamiento del consumidor pyme
- Proactividad y adaptación a contextos cambiantes
- Sensibilidad social y comprensión del mercado popular

Salario Estimado: \$2.165.940

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Analista de Mercado	1.800.000	180.000	126.000	43.200	16.740	2.165.940

✓ Analista Financiero y Presupuestario

- Nombre del cargo: Analista Financiero y Presupuestario
- Área: Administración y Finanzas
- Reporta a: Jefe de Administración y Finanzas
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Elaborar, actualizar y controlar el presupuesto general del proyecto The Digital Power, evaluando escenarios financieros, estimando ingresos y costos, y entregando reportes periódicos para la toma de decisiones. Este cargo permite monitorear la sustentabilidad del modelo de negocio y anticipar desviaciones en el flujo de caja o cumplimiento de metas financieras.

Funciones principales:



- Elaborar presupuestos operativos y de inversión en conjunto con las distintas jefaturas de área.
- Realizar proyecciones de ingresos según escenarios de adopción, licenciamiento y convenios con fondos públicos.
- Analizar la estructura de costos fijos y variables del proyecto, identificando puntos críticos de control.
- Monitorear mensualmente la ejecución presupuestaria y preparar informes financieros para el CEO y el equipo directivo.
- Apoyar en la elaboración de informes de rendición de cuentas para fondos públicos o socios estratégicos.
- Colaborar con el área comercial en el análisis de rentabilidad de servicios y estrategias de precios.
- Construir modelos de simulación financiera con diferentes escenarios de crecimiento, expansión o cambios en la demanda.
- Coordinar con contabilidad la correcta clasificación de gastos y la consistencia entre registros contables y operativos.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Ingeniería en Control de Gestión, Economía o carrera afín.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares, con énfasis en planificación y control presupuestario.
- Manejo avanzado de Excel, modelos financieros, y herramientas de análisis de datos.
- Deseable experiencia en proyectos con financiamiento público, rendición de gastos y monitoreo de KPIs.

Competencias requeridas:

- Pensamiento lógico y capacidad de modelación
- Precisión y rigurosidad analítica
- Capacidad de trabajo bajo presión y cumplimiento de plazos
- Habilidad para sintetizar y presentar resultados financieros
- Confidencialidad y responsabilidad en el manejo de información sensible
- Proactividad para anticipar riesgos financieros

Salario Estimado: \$2.165.940



Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Analista Financiero	1.800.000	180.000	126.000	43.200	16.740	2.165.940

✓ Encargado de Recursos Humanos y Remuneraciones

- Nombre del cargo: Encargado de Recursos Humanos y Remuneraciones
- Área: Administración y Finanzas
- Reporta a: Jefe de Administración y Finanzas
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Gestionar los procesos asociados a la administración del personal, remuneraciones, cumplimiento de obligaciones laborales y fortalecimiento del clima organizacional dentro del proyecto The Digital Power, asegurando una relación laboral transparente, justa y conforme a la normativa vigente.

Funciones principales:

- Administrar los contratos de trabajo del personal, incluyendo suscripción, renovaciones, anexos y finiquitos.
- Calcular, gestionar y supervisar el pago mensual de remuneraciones, imposiciones, licencias médicas y vacaciones.
- Mantener actualizados los registros de asistencia, horas trabajadas, permisos y ausencias.
- Coordinar la afiliación del personal a cajas de compensación, mutualidades y seguros obligatorios.
- Apoyar al jefe de finanzas en la proyección de gastos de personal y en el control de costos por área.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral vigente, velando por los derechos y deberes de trabajadores y empleador.
- Generar reportes de dotación, rotación, antigüedad y proyecciones de contratación.
- Implementar procesos de inducción, evaluación de desempeño y planes de desarrollo profesional en coordinación con las jefaturas.
- Promover un clima laboral sano y canales de comunicación efectiva entre los equipos.
- Apoyar en la resolución de conflictos laborales o contingencias relacionadas con el personal.

Requisitos del cargo:

- Título profesional o técnico en Recursos Humanos, Ingeniería en Administración, Relaciones Laborales, Contabilidad o carrera afín.



- Experiencia mínima de 3 años en gestión de personal y remuneraciones en empresas de servicios o proyectos multidisciplinarios.
- Conocimiento actualizado en legislación laboral, tributación de sueldos, y seguridad social en Chile.
- Manejo de plataformas de gestión de personal y cálculo de remuneraciones (ej. Buk, Talana, Nubox, Meta4, etc.).
- Deseable experiencia en empresas con estructuras mixtas de contratación (fijo + honorarios).

Competencias requeridas:

- Organización, precisión y confidencialidad
- Capacidad de aplicar criterios éticos y jurídicos en decisiones laborales
- Habilidades de comunicación interpersonal y empatía
- Capacidad de análisis y síntesis en temas administrativos
- Proactividad en la mejora de procesos internos
- Compromiso con el bienestar y desarrollo del equipo

Salario Estimado: \$2.406.600

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Encargado de RRHH	2.000.000	200.000	140.000	48.000	18.600	2.406.600

✓ Analista de Costos y KPIs

- Nombre del cargo: Analista de Costos y KPIs
- Área: Administración y Finanzas
- Reporta a: Jefe de Administración y Finanzas
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Analizar los costos asociados a la operación del proyecto The Digital Power, generar indicadores clave de desempeño (KPIs) y construir modelos de seguimiento que permitan evaluar la eficiencia económica y el cumplimiento de objetivos estratégicos en cada etapa del proyecto.

Funciones principales:

- Identificar, clasificar y controlar los costos directos e indirectos de las distintas áreas del proyecto.



- Construir y mantener actualizado un sistema de costos por unidad de servicio, comuna intervenida o tipo de cliente.
- Colaborar con las jefaturas para estimar costos unitarios de implementación, soporte, mantenimiento y adquisición de clientes.
- Diseñar e implementar dashboards de KPIs operativos, financieros y de impacto (por ejemplo: costo por cliente captado, costo por comercio digitalizado, tasa de retención, tiempo de implementación, entre otros).
- Generar reportes mensuales de desempeño para el equipo directivo y otras áreas relevantes.
- Proponer alertas tempranas en caso de desviaciones significativas en el comportamiento esperado del sistema.
- Coordinarse con el área de tecnología para obtener datos crudos del sistema y transformarlos en indicadores.
- Apoyar en la preparación de informes a instituciones públicas, socios o entidades financiadoras.

Requisitos del cargo:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Control de Gestión, Ingeniería Civil Industrial, o carrera afín.
- Experiencia mínima de 2 años en análisis de costos, control de gestión o inteligencia de negocios.
- Conocimiento de contabilidad de costos, análisis financiero y métricas de eficiencia.
- Manejo avanzado de Excel y herramientas BI (Power BI, Google Data Studio, Tableau, etc.).
- Deseable experiencia en proyectos sociales, tecnológicos o con financiamiento público.

Competencias requeridas:

- Capacidad analítica y enfoque en métricas
- Rigurosidad en la validación de datos
- Orientación al control y mejora continua
- Capacidad para comunicar indicadores de forma clara a equipos no técnicos
- Proactividad y autonomía en la generación de modelos de análisis
- Responsabilidad y confidencialidad

Salario Estimado: \$2.165.940

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Analista de Costos y KPIs	1.800.000	180.000	126.000	43.200	16.740	2.165.940

✓ **Técnico de Soporte Nivel 2**

- Nombre del cargo: Técnico de Soporte Nivel 2
- Área: Atención al Cliente y Soporte
- Reporta a: Jefe de Atención al Cliente y Soporte
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Resolver problemas técnicos de mediana y alta complejidad presentados por los usuarios del sistema The Digital Power, brindando asistencia especializada, detectando causas raíz y canalizando retroalimentación al área tecnológica para mejoras en la plataforma. Este cargo es responsable de garantizar la continuidad operativa del software en el comercio digitalizado.

Funciones principales:

- Atender tickets escalados por el soporte de primer nivel (incidencias funcionales, fallas del sistema, errores inesperados).
- Realizar diagnósticos técnicos, pruebas de solución y documentación detallada de cada caso.
- Coordinar con el área de desarrollo la revisión de bugs o problemas que requieran intervención en el código o servidores.
- Monitorear el rendimiento general del sistema en línea, detectando posibles fallos proactivamente.
- Participar en las pruebas de nuevas versiones o actualizaciones del sistema, evaluando su estabilidad.
- Generar reportes semanales sobre incidencias frecuentes, tiempos de respuesta, causas principales y recomendaciones técnicas.
- Colaborar en la creación de instructivos técnicos y bases de conocimiento internas para el soporte.
- Brindar asistencia remota o presencial (cuando corresponda) a comercios con problemas críticos de operación.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Informática, Redes, Ingeniería en Ejecución en Computación o carrera afín.

- Experiencia mínima de 2 años en soporte técnico especializado, mantenimiento de sistemas o atención de usuarios de plataformas digitales.
- Conocimiento avanzado en sistemas operativos, navegadores, conectividad, bases de datos básicas y configuración de entorno de usuario.
- Deseable experiencia con herramientas de ticketing, monitoreo y sistemas SaaS.

Competencias requeridas:

- Pensamiento analítico y diagnóstico preciso
- Capacidad para comunicar soluciones técnicas a usuarios no expertos
- Responsabilidad, orden y seguimiento riguroso de casos
- Trabajo colaborativo con equipos técnicos y de atención
- Tolerancia al trabajo bajo presión y urgencia
- Proactividad en la mejora del servicio y prevención de incidentes

Salario Estimado: \$1.564.290

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Soporte Técnico Nivel 2	1.300.000	130.000	91.000	31.200	12.090	1.564.290

✓ Encargado de Mesa de Ayuda / CRM

- Nombre del cargo: Encargado de Mesa de Ayuda y Plataforma CRM
- Área: Atención al Cliente y Soporte
- Reporta a: Jefe de Atención al Cliente y Soporte
- Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada completa

Objetivo del cargo:

Gestionar los canales formales de atención a clientes y usuarios de The Digital Power, garantizando una trazabilidad adecuada de los requerimientos, una atención oportuna y una experiencia satisfactoria. Además, es responsable de mantener y actualizar el sistema CRM que centraliza el historial, interacciones y seguimiento de cada comercio atendido.

Funciones principales:

- Administrar la mesa de ayuda central (correo, WhatsApp Business, chat web o línea telefónica), coordinando su funcionamiento operativo.
- Registrar, derivar y hacer seguimiento de todos los tickets ingresados por los usuarios del sistema.



- Mantener actualizada la base de datos de usuarios dentro del CRM, incluyendo contactos, historial de atención, incidencias y observaciones técnicas.
- Generar alertas sobre casos no resueltos, reincidentes o con riesgo de deserción del sistema.
- Coordinar con soporte de nivel 1 y 2 la derivación técnica adecuada de cada requerimiento.
- Elaborar informes mensuales sobre volumen de tickets, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y causas principales de contacto.
- Apoyar en el diseño y mantenimiento de flujos de atención, respuestas automatizadas y encuestas de satisfacción post-servicio.
- Velar por la calidad, tono y empatía en las respuestas entregadas al cliente final.
- Capacitar a nuevos miembros del equipo en el uso del CRM y los protocolos de atención.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Administración, Atención al Cliente, Gestión Comercial, Ingeniería en Información o carrera afín.
- Experiencia en gestión de plataformas de atención (CRM, help desk, soporte multicanal).
- Conocimiento funcional de software como Freshdesk, Hubspot, Zendesk, Zoho CRM, u otros similares.
- Deseable experiencia en empresas tecnológicas, SaaS o atención a usuarios no especializados.

Competencias requeridas:

- Organización, orden y trazabilidad de información
- Habilidad de comunicación escrita y verbal clara
- Capacidad de empatía, contención y gestión de reclamos
- Proactividad para detectar fallos sistemáticos y generar soluciones
- Orientación al usuario y mejora continua del servicio

Salario Estimado: \$1.804.950

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1.500.000	150.000	105.000	36.000	13.950	1.804.950

✓ Encargado de Gestión de Feedback y Comunidad

- Nombre del cargo: Gestor de Comunidad de Usuarios
- Área: Atención al Cliente y Soporte



- Reporta a: Jefe de Atención al Cliente y Soporte
- Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo o indefinido, jornada parcial o completa

Objetivo del cargo:

Desarrollar e implementar estrategias para fortalecer la comunidad de comerciantes que utilizan The Digital Power, promoviendo el sentido de pertenencia, la colaboración entre usuarios, y la retroalimentación constante para mejorar el sistema. Este cargo actúa como puente entre los usuarios y la empresa, fomentando la participación activa y una relación continua con la plataforma.

Funciones principales:

- Diseñar e implementar un plan de fidelización y gestión de comunidad, con actividades mensuales, contenidos y espacios de participación.
- Crear y administrar espacios digitales de encuentro (grupos de WhatsApp, foros privados, newsletters, encuentros online).
- Incentivar el intercambio de buenas prácticas entre comerciantes usuarios de la plataforma.
- Organizar actividades comunitarias: encuestas, desafíos, reconocimientos a usuarios destacados, testimonios y casos de éxito.
- Levantar sugerencias, quejas o ideas innovadoras desde la comunidad, sistematizarlas y derivarlas a las áreas correspondientes.
- Mantener actualizado un registro de usuarios activos, nivel de uso, participación y nivel de satisfacción.
- Participar en la elaboración de contenidos educativos y comunicacionales en coordinación con el área de marketing y soporte.
- Fortalecer la cultura digital desde una perspectiva cercana, accesible y adaptada al comercio tradicional.

Requisitos del cargo:

- Título técnico o profesional en Comunicación, Psicología Comunitaria, Gestión de Clientes, Trabajo Social, o carrera afín.
- Experiencia en gestión de comunidades, redes de usuarios o fidelización de clientes en contextos digitales o sociales.
- Conocimiento del entorno pyme o comercio local, y sensibilidad hacia públicos con alfabetización digital media o baja.
- Habilidades para dinamizar espacios colaborativos, generar confianza y fortalecer redes de apoyo.

Competencias requeridas:

- Escucha activa y empatía
- Habilidad para generar vínculos sólidos y sostenidos
- Proactividad y dinamismo en la creación de contenidos e instancias de participación
- Capacidad de síntesis y sistematización de aprendizajes comunitarios
- Orientación a la construcción de relaciones de largo plazo
- Alineación con los valores sociales y transformadores del proyecto

Salario Estimado: \$1.684.620

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	AFP (10%)	Salud (7%)	Cesantía (2.4%)	Accide.Trabajo (0.93%)	Costo Empresa Total (\$)
Gestor de Comunidad	1.400.000	140.000	98.000	33.600	13.020	1.684.620

6.4. Políticas de la empresa

La gestión de personas se estructura sobre una serie de políticas organizacionales que buscan garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto, promover un clima laboral sano y transparente, y asegurar una relación equilibrada y justa entre la empresa y sus colaboradores. Estas políticas han sido diseñadas considerando el marco normativo vigente en Chile, así como los principios de innovación social, inclusión y flexibilidad que definen la misión del proyecto. A continuación, se detallan las principales políticas de recursos humanos que regirán el funcionamiento interno de la empresa.

6.4.1. Política de contratación y selección

La empresa adoptará una política de contratación basada en los principios de meritocracia, equidad y no discriminación, garantizando que todos los procesos de selección se realicen de manera transparente y objetiva, con base en competencias, experiencia y adecuación cultural al proyecto:

- Se aplicará una pauta técnica para cada perfil de cargo, con requisitos claramente definidos.
- Los procesos de reclutamiento se realizarán mediante canales formales (plataformas laborales, redes profesionales, bolsas universitarias, etc.).
- Se dará especial consideración a perfiles con experiencia en trabajo territorial, digitalización, o proyectos sociales.
- La empresa fomentará la contratación inclusiva, considerando personas mayores, mujeres jefas de hogar, migrantes y personas con discapacidad.

6.4.2. Política de integración, inducción y formación

Con el objetivo de garantizar una incorporación fluida de los nuevos trabajadores y asegurar su adaptación al ecosistema del proyecto, se implementará un proceso formal de inducción inicial, seguido por acciones continuas de capacitación interna (Chiavenato, 2009).

- Cada nuevo colaborador recibirá un programa de inducción que incluirá: historia del proyecto, misión y visión, estructura organizacional, reglamento interno y herramientas digitales utilizadas.
- Se realizarán capacitaciones técnicas periódicas para actualizar conocimientos y reforzar competencias específicas (uso del sistema, atención al cliente, análisis de datos, etc.).
- El plan de formación priorizará la alfabetización digital interna, el enfoque territorial del trabajo, y las metodologías participativas.
- Se incentivará la formación cruzada entre áreas, fomentando la comprensión integral del modelo.

6.4.3. Política de remuneraciones y beneficios

“The Digital Power” establecerá un esquema de remuneraciones competitivo dentro del sector, ajustado a la realidad de una empresa en etapa de consolidación, y en coherencia con los valores de justicia y reconocimiento al esfuerzo.

- Los sueldos serán definidos por nivel jerárquico, responsabilidad, especialización técnica y carga operativa.
- Se aplicará una política de transparencia salarial y se establecerán bandas remuneraciones por cargo.
- Los contratos incluirán acceso a los beneficios legales mínimos (cotizaciones previsionales, seguro de salud, días administrativos, licencias médicas, etc.).
- Se fomentará el uso de incentivos no económicos, tales como flexibilidad horaria, teletrabajo parcial, días libres por desempeño, y bonos por cumplimiento de metas.
- A medida que el proyecto crezca, se incorporarán beneficios progresivos como acceso a cursos certificados, participación en eventos del sector, y desarrollo de carrera interna.

6.4.4. Política de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realizará de manera objetiva, periódica y participativa, con el fin de fortalecer el desarrollo individual y colectivo, y de alinear los esfuerzos de cada trabajador con los objetivos estratégicos del proyecto.



- Cada colaborador será evaluado semestralmente por su jefatura directa, en base a metas operativas, competencias transversales y comportamientos alineados a los valores del proyecto.
- Se incluirán mecanismos de autoevaluación y retroalimentación mutua (feedback 180°).
- Los resultados se utilizarán para definir mejoras, planes de formación específicos o ajustes en las condiciones laborales cuando corresponda.
- Se garantizará la confidencialidad del proceso evaluativo y se brindará retroalimentación constructiva en instancias formales.

6.4.5. Política de convivencia, ética y clima organizacional

Uno de los pilares fundamentales de The Digital Power es la construcción de una cultura organizacional ética, horizontal y basada en el respeto mutuo. Para ello, se establecerán medidas preventivas y normativas claras para promover un ambiente seguro y colaborativo.

- Se elaborará un código de ética y buena convivencia, que regule las conductas esperadas, el trato digno y la resolución de conflictos internos.
- Se promoverá el respeto por la diversidad cultural, social, religiosa, política y de género.
- Se implementarán canales confidenciales para denunciar casos de acoso laboral, discriminación o abuso de poder.
- Se fomentará una cultura de colaboración inter-área, con espacios periódicos de encuentro informal, talleres y reuniones de equipo.
- Se desarrollarán encuestas de clima organizacional anualmente, cuyos resultados serán considerados para implementar mejoras.

6.4.6. Política de desvinculación y salida

En los casos en que se requiera terminar una relación laboral, ya sea por decisión de la empresa o del trabajador, se aplicará un proceso ordenado, respetuoso y conforme a la legislación vigente.

- Toda desvinculación será formalizada mediante documentos legales (finiquito, actas, entregas), resguardando los derechos adquiridos.
- Se buscará realizar entrevistas de salida para recoger aprendizajes y fortalecer procesos internos.
- En caso de término por desempeño o razones estructurales, se ofrecerá orientación profesional básica o referencias cuando sea pertinente.

6.5. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos representa una dimensión crítica dentro de la planificación financiera del proyecto, dado que define la estructura operativa necesaria para ejecutar con éxito tanto la etapa inicial de implementación como la fase de operación continua basada en tecnología y soporte. Para efectos de modelamiento, el equipo ha sido clasificado en dos niveles según su dependencia o independencia respecto al número de negocios atendidos, el Nivel 1, cargos independientes de la demanda. Corresponden a posiciones estratégicas, administrativas y de coordinación, cuya presencia resulta indispensable desde el inicio del proyecto. Sus funciones no se modifican proporcionalmente al crecimiento de usuarios, y sus costos son considerados fijos en la proyección financiera. Nivel 2, cargos dependientes de la demanda. Agrupan funciones operativas y de soporte directo que escalan en función del volumen de comercios atendidos. La dotación de estos cargos fue proyectada en base a una capacidad promedio de atención por persona, validada mediante consulta a expertos en implementación digital. Por ejemplo, se estableció que cada Capacitador Local puede asistir a 240 negocios al año, mientras que cargos como Gestor de Comunidad o Encargado de Mesa de Ayuda pueden atender hasta 1.200 (Tabla 17)

La planificación se realizó bajo un escenario normal de crecimiento progresivo, el cual determina la dotación anual por cargo (Tabla 18). A partir de esta dotación y los costos unitarios, se calcularon los costos anuales del recurso humano, los que fueron agrupados por tipo de cargo y reflejados en las Tablas 19 y 21). En total, el costo del equipo humano parte en \$115 millones el primer año, alcanzando los \$422 millones en el quinto año (Tabla 23).

6.5.1. Principios de estimación

La elaboración del presupuesto de recursos humanos se basa en los siguientes principios:

- Correspondencia directa con la estructura organizacional definida en este capítulo, respetando los niveles jerárquicos y operativos.
- Gradualidad en la incorporación de personal, según la evolución proyectada de la demanda, zonas de cobertura y fases del proyecto (etapa 1: territorial/documental; etapa 2: tecnológica/escalamiento).
- Distinción entre costos fijos y variables, diferenciando cargos permanentes (jefaturas, soporte, desarrollo) de aquellos asociados a tareas por proyecto o por demanda (digitadores, capacitadores, técnicos itinerantes).
- Consideración de modalidades contractuales mixtas, incluyendo trabajadores con contrato laboral, prestadores de servicios a honorarios y contrataciones eventuales.

- Alineación con los escenarios de proyección de demanda definidos en el plan financiero, de manera que el presupuesto pueda adaptarse a tres niveles de adopción potencial.

6.5.2. Criterios de clasificación del presupuesto

Para una correcta planificación y dimensionamiento del equipo de trabajo, se ha optado por clasificar los recursos humanos del proyecto en dos grandes categorías: personal independiente de la demanda y personal dependiente de la demanda. Esta distinción responde a la necesidad de adaptar la estructura organizacional a las distintas fases del crecimiento proyectado y garantizar una operación eficiente y escalable.

Nivel 1: Cargos independientes de la demanda

Nivel 2: Cargos dependientes del nivel de demanda

✓ Nivel 1: Cargos independientes de la demanda

Corresponde a aquellos cargos cuya existencia es necesaria desde el inicio del proyecto, independientemente del número de clientes o comercios atendidos. Se trata, en su mayoría, de roles estratégicos, administrativos y de coordinación, responsables de liderar, planificar, supervisar y asegurar el correcto funcionamiento del sistema en todas sus etapas. Estos cargos constituyen la base estructural del modelo operativo, contando con la siguiente dotación (Tabla 16):

Tabla 16. Dotación de cargos independientes de la demanda. La tabla muestra la planificación anual de cargos estratégicos cuya contratación no depende del volumen de clientes, ya que son necesarios para la operación y dirección del proyecto desde su inicio. Incluye puestos ejecutivos, de coordinación, analistas y especialistas en tecnología, comunicación, finanzas y capital humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO	DOT AÑO 1	DOT AÑO 2	DOT AÑO 3	DOT AÑO 4	DOT AÑO 5
CEO / Director General	1	1	1	1	1
Jefe de Tecnología (CTO)	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe Comercial y Marketing	1	1	1	1	1
Jefe de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de Atención al Cliente	1	1	1	1	1
Desarrollador IA + BI	1	1	1	1	1
Diseñador UX/UI	1	1	1	1	1
Encargado de Infraestructura Cloud	1	1	1	1	1
Coordinador de Implementaciones	1	1	1	1	1
Supervisor de Digitación	1	1	1	1	1
Ejecutivo B2B	1	1	1	1	1

Ejecutivo de Fondos Públicos	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Analista de Mercado	1	1	1	1	1
Analista Financiero	1	1	1	1	1
Encargado de RRHH	1	1	1	1	1
Analista de Costos y KPIs	1	1	1	1	1
Total Nivel 1	18	18	18	18	18

✓ Nivel 2: Cargos dependientes del nivel de demanda

Incluye a los perfiles cuya contratación y asignación está directamente relacionada con el volumen de comercios intervenidos o usuarios activos del sistema. Su incorporación se realizará de forma progresiva y proporcional al crecimiento del proyecto. En general, estos roles están orientados a la operación en terreno, soporte técnico, acompañamiento a usuarios y tareas de implementación masiva, siendo claves para escalar el servicio de forma costo-efectiva.

La estimación de la capacidad operativa se realizó mediante consulta a expertos para determinar con mayor precisión la cantidad de comercios que pueden ser atendidos anualmente por los cargos de nivel 2, es decir, aquellos responsables de la ejecución directa del servicio, tales como técnicos, implementadores y personal de soporte en terreno, se recurrió a una técnica cualitativa basada en la consulta a expertos.

Se entrevistó a tres profesionales con experiencia comprobada en procesos de digitalización, implementación tecnológica y acompañamiento a microempresas en contextos similares, tanto en el sector público como privado. La selección de estos expertos se basó en su conocimiento práctico en terreno y su participación en programas de fomento productivo o modernización de pymes.

La consulta permitió levantar estimaciones fundamentadas sobre variables clave como:

- Tiempo promedio de atención por comercio (considerando diagnóstico, implementación y seguimiento).
- Cantidad de visitas necesarias por proyecto.
- Carga administrativa complementaria asociada al proceso.
- Factores de eficiencia y limitaciones logísticas en zonas urbanas y semi-rurales.

A partir del análisis de las respuestas, se definieron rangos operativos realistas para cada cargo clave del nivel 2, los cuales fueron utilizados en las proyecciones de recursos humanos y en el dimensionamiento del crecimiento escalonado del equipo dependiente de la demanda.

Esta metodología permitió incorporar juicio experto al diseño del modelo, otorgando mayor robustez y validez a la estimación de capacidades operativas en escenarios reales de implementación dando como resultado (Tabla 17):

Tabla 17. Capacidad de atención anual por cargo. La tabla detalla la cantidad estimada de negocios que puede atender anualmente cada cargo operativo vinculado a la implementación y soporte de The Digital Power. Se distingue entre funciones técnicas, formativas y de acompañamiento, con una capacidad promedio de 240 negocios por año, y una atención ampliada para roles digitales de coordinación masiva como CRM y gestión comunitaria, con hasta 1.200 negocios anuales.

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Cantidad negocios anuales
Capacitador Local	240
Técnico de Soporte Nivel	240
Digitador Documental	240
Asistente de Postulación	240
Soporte Técnico Nivel 2	240
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1.200
Gestor de Comunidad	1.200

Esto fue cruzado por la demanda anual, proyectando nuestra dotación variable (Tabla 17):

Tabla 18. Dotación de cargos dependientes de la demanda. La tabla presenta la evolución anual en la cantidad de cargos operativos cuya contratación está directamente vinculada al crecimiento del número de comercios atendidos. Incluye funciones de capacitación, soporte técnico, asistencia documental y gestión de comunidad. La dotación total pasa de 37 personas en el año 1 a 275 en el año 5

Fuente: Elaboración propia

CARGO	DOT AÑO 1	DOT AÑO 2	DOT AÑO 3	DOT AÑO 4	DOT AÑO 5
Capacitador Local	7	18	29	40	51
Técnico de Soporte Nivel 1	7	18	29	40	51
Digitador Documental	7	18	29	40	51
Asistente de Postulación	7	18	29	40	51
Soporte Técnico Nivel 2	7	18	29	40	51
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1	3	5	8	10
Gestor de Comunidad	1	3	5	8	10
Total Nivel 2	37	96	155	216	275

✓ Dotación Total

La proyección de dotación total del equipo de trabajo contempla una estructura que evoluciona de forma progresiva a lo largo de los cinco años del plan de implementación, en función del crecimiento proyectado en la cantidad de comercios atendidos. Esta evolución responde tanto al carácter escalable del modelo de negocio como a la diferenciación entre cargos independientes y dependientes de la demanda.

Durante el primer año, se establece una dotación inicial de 55 personas, compuesta por los cargos estratégicos del nivel 1 y una dotación mínima operativa nivel 2, suficiente para cubrir la etapa de piloto y validación territorial.

La proyección de dotación total del equipo de trabajo contempla una estructura que evoluciona de forma progresiva a lo largo de los cinco años del plan de implementación, en función del crecimiento proyectado en la cantidad de comercios atendidos. Esta evolución responde tanto al carácter escalable del modelo de negocio como a la diferenciación entre cargos independientes y dependientes de la demanda.

Durante el primer año, se establece una dotación inicial de 55 personas, compuesta por los cargos estratégicos del nivel 1 y una dotación mínima operativa nivel 2, suficiente para cubrir la etapa de piloto y validación territorial.

A partir del segundo año, comienza una expansión escalonada del equipo operativo, lo que permite aumentar la cobertura de comercios en paralelo al fortalecimiento organizacional. Este crecimiento se traduce en las siguientes cifras (Tabla 18):

- Año 1: 55 personas
- Año 2: 114 personas
- Año 3: 173 personas
- Año 4: 234 personas
- Año 5: 293 personas

La expansión se concentra principalmente en los cargos marcados con asterisco (*), los cuales están directamente vinculados a la atención de negocios y por tanto dependen de la demanda efectiva. Esta planificación se realizó en base a estimaciones de capacidad operativa por cargo, validadas mediante una consulta a expertos del sector.

La dotación proyectada permite asegurar una implementación progresiva, eficiente y sostenible en el tiempo, ajustada al tamaño del mercado objetivo (SOM: 66.581 negocios) al octavo año del negocio.

Tabla 19. Dotación total anualizada. La tabla consolida la cantidad total de trabajadores proyectados para The Digital Power durante los primeros cinco años, integrando cargos estratégicos (nivel 1) y operativos dependientes de la demanda (nivel 2). La dotación crece de 55 personas en el año 1 a 293 en el año 5

Fuente: Elaboración propia

CARGO	DOT AÑO 1	DOT AÑO 2	DOT AÑO 3	DOT AÑO 4	DOT AÑO 5
CEO / Director General	1	1	1	1	1
Jefe de Tecnología (CTO)	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe Comercial y Marketing	1	1	1	1	1
Jefe de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de Atención al Cliente	1	1	1	1	1
Desarrollador IA + BI	1	1	1	1	1
Diseñador UX/UI	1	1	1	1	1
Encargado de Infraestructura Cloud	1	1	1	1	1
Coordinador de Implementaciones	1	1	1	1	1
Capacitador Local	7	18	29	40	51
Técnico de Soporte Nivel 1	7	18	29	40	51
Supervisor de Digitación	1	1	1	1	1
Digitador Documental	7	18	29	40	51
Asistente de Postulación	7	18	29	40	51
Ejecutivo B2B	1	1	1	1	1
Ejecutivo de Fondos Públicos	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Analista de Mercado	1	1	1	1	1
Analista Financiero	1	1	1	1	1
Encargado de RRHH	1	1	1	1	1
Analista de Costos y KPIs	1	1	1	1	1
Soporte Técnico Nivel 2	7	18	29	40	51
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1	3	5	8	10
Gestor de Comunidad	1	3	5	8	10
Total Dotación	55	114	173	234	293

6.5.3. Plan de valorización

La valorización del recurso humano constituye una parte fundamental del plan financiero del proyecto “The Digital Power”. Para su elaboración se consideró tanto la estructura organizacional proyectada como la evolución de la dotación durante los cinco años de operación.

A efectos de análisis, los cargos se agruparon en dos niveles, según su dependencia del crecimiento de la demanda:

- Nivel 1: Personal independiente de la demanda, correspondiente a cargos estratégicos, de planificación y control. Su dotación se mantiene constante a lo largo de los cinco años.
- Nivel 2: Personal dependiente de la demanda, compuesto por cargos operativos cuya contratación se ajusta al volumen de comercios atendidos por año.

✓ Metodología de valorización

Para estimar el costo real de cada cargo, se utilizó como base el sueldo bruto mensual de mercado correspondiente a cada puesto. Sobre dicho sueldo, se aplicaron las cargas legales obligatorias en Chile para calcular el costo empresa total mensual, compuesto por:

- 10,0% AFP (Previsión)
- 7,0% Salud
- 2,4% Seguro de cesantía
- 0,93% Seguro de accidentes del trabajo

Costo mensual empresa = Sueldo bruto + cargas legales

El resultado fue luego multiplicado por 12 meses y por el número de personas proyectadas por cargo y por año, generando así la valorización anual total del recurso humano.

✓ Nivel 1: Cargos independientes de la demanda

Estos cargos conforman el equipo base que permite la operatividad y dirección del proyecto. Su cantidad no varía durante los cinco años, por lo que su valorización es estable.

Costo por cargo:

Tabla 20. Costo por cargo independiente de la demanda. La tabla presenta el desglose de sueldos brutos y el costo total empresa anual por cada uno de los cargos estratégicos del proyecto, incluyendo leyes sociales y otros recargos. El costo total anual para los 18 cargos de que no dependen de la demanda, asciende a \$77.612.850

Fuente: Elaboración propia



Cargo	Sueldo Bruto (\$)	Costo Empresa Total (\$)
CEO / Director General	7.000.000	8.423.100
Jefe de Tecnología (CTO)	5.500.000	6.618.150
Jefe de Operaciones	4.800.000	5.775.840
Jefe Comercial y Marketing	4.500.000	5.414.850
Jefe de Administración y Finanzas	5.500.000	6.618.150
Jefe de Atención al Cliente	4.200.000	5.053.860
Desarrollador IA + BI	3.500.000	4.211.550
Diseñador UX/UI	2.800.000	3.369.240
Encargado de Infraestructura Cloud	3.200.000	3.850.560
Coordinador de Implementaciones	2.500.000	3.008.250
Capacitador Local	1.200.000	1.443.960
Técnico de Soporte Nivel 1	1.000.000	1.203.300
Supervisor de Digitación	1.200.000	1.443.960
Digitador Documental	850.000	1.022.805
Asistente de Postulación	850.000	1.022.805
Ejecutivo B2B	1.500.000	1.804.950
Ejecutivo de Fondos Públicos	1.600.000	1.925.280
Community Manager	1.200.000	1.443.960
Analista de Mercado	1.800.000	2.165.940
Analista Financiero	1.800.000	2.165.940
Encargado de RRHH	2.000.000	2.406.600
Analista de Costos y KPIs	1.800.000	2.165.940
Soporte Técnico Nivel 2	1.300.000	1.564.290
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1.500.000	1.804.950
Gestor de Comunidad	1.400.000	1.684.620
		77.612.850

Costo anualizado nivel 1:

Tabla 21. Costo total por cargo independiente de demanda. La tabla detalla la evolución del costo anual total de los cargos estratégicos (nivel 1) a lo largo de cinco años, considerando reajustes progresivos por inflación y crecimiento del proyecto. El gasto total asciende de \$67.866.120 en el año 1 a \$82.491.693 en el año 5

Fuente: Elaboración propia

Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO / Director General	8.423.100	8.844.255	9.286.468	9.750.791	10.238.331
Jefe de Tecnología (CTO)	6.618.150	6.949.058	7.296.510	7.661.336	8.044.403
Jefe de Operaciones	5.775.840	6.064.632	6.367.864	6.686.257	7.020.570
Jefe Comercial y Marketing	5.414.850	5.685.593	5.969.872	6.268.366	6.581.784
Jefe de Administración y Finanzas	6.618.150	6.949.058	7.296.510	7.661.336	8.044.403
Jefe de Atención al Cliente	5.053.860	5.306.553	5.571.881	5.850.475	6.142.998
Desarrollador IA + BI	4.211.550	4.422.128	4.643.234	4.875.396	5.119.165
Diseñador UX/UI	3.369.240	3.537.702	3.714.587	3.900.316	4.095.332
Encargado de Infraestructura Cloud	3.850.560	4.043.088	4.245.242	4.457.505	4.680.380



Coordinador de Implementaciones	3.008.250	3.158.663	3.316.596	3.482.425	3.656.547
Supervisor de Digitación	1.443.960	1.516.158	1.591.966	1.671.564	1.755.142
Ejecutivo B2B	1.804.950	1.895.198	1.989.957	2.089.455	2.193.928
Ejecutivo de Fondos Públicos	1.925.280	2.021.544	2.122.621	2.228.752	2.340.190
Community Manager	1.443.960	1.516.158	1.591.966	1.671.564	1.755.142
Analista de Mercado	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Analista Financiero	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Encargado de RRHH	2.406.600	2.526.930	2.653.277	2.785.940	2.925.237
Analista de Costos y KPIs	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Total Por año	67.866.120	71.259.426	74.822.397	78.563.517	82.491.693

✓ Nivel 2: Cargos dependientes del nivel de demanda

Estos cargos se ajustan al volumen de negocios intervenidos año a año. Su dotación y, por tanto, su valorización, aumenta progresivamente entre el año 1 y el año 5.

Costo por cargo:

Tabla 22. Costo por cargo dependiente de demanda. La tabla presenta el sueldo bruto y el costo total anual para la empresa de cada uno de los cargos operativos que escalan en función de la cantidad de comercios atendidos. Estos cargos son fundamentales para la ejecución en terreno, soporte técnico, capacitación y acompañamiento digital

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	Costo Empresa Total (\$)
Capacitador Local	1.200.000	1.443.960
Técnico de Soporte Nivel 1	1.000.000	1.203.300
Digitador Documental	850.000	1.022.805
Asistente de Postulación	850.000	1.022.805
Soporte Técnico Nivel 2	1.300.000	1.564.290
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM	1.500.000	1.804.950
Gestor de Comunidad	1.400.000	1.684.620
		9.746.730

Costo anualizado nivel 2:

Tabla 23. Costo total por cargo dependiente de demanda. La tabla presenta la evolución anual del gasto total asociado a los cargos operativos que crecen en función del número de comercios atendidos. A medida que aumenta la dotación, los costos escalan desde \$47.289.690 en el año 1 hasta \$354.010.860 en el año 5

Fuente: Elaboración propia



Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitador Local*	10.107.720	25.991.280	41.874.840	57.758.400	73.641.960
Técnico de Soporte Nivel 1*	8.423.100	21.659.400	34.895.700	48.132.000	61.368.300
Digitador Documental*	7.159.635	18.410.490	29.661.345	40.912.200	52.163.055
Asistente de Postulación*	7.159.635	18.410.490	29.661.345	40.912.200	52.163.055
Soporte Técnico Nivel 2*	10.950.030	28.157.220	45.364.410	62.571.600	79.778.790
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM*	1.804.950	5.414.850	9.024.750	14.439.600	18.049.500
Gestor de Comunidad*	1.684.620	5.053.860	8.423.100	13.476.960	16.846.200
Total Por año	47.289.690	123.097.590	198.905.490	278.202.960	354.010.860

✓ **Consolidado general de valorización de RR.HH.**

Tabla 24. Costo total de RR.HH. anualizados. La tabla consolida el gasto total anual en personal del proyecto The Digital Power, sumando tanto los cargos estratégicos, como los operativos, con su respectiva proyección de crecimiento. El costo de recursos humanos aumenta de \$115.155.810 en el año 1 a \$436.502.505 en el año 5

Fuente: Elaboración propia

Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO / Director General	8.423.100	8.844.255	9.286.468	9.750.791	10.238.331
Jefe de Tecnología (CTO)	6.618.150	6.949.058	7.296.510	7.661.336	8.044.403
Jefe de Operaciones	5.775.840	6.064.632	6.367.864	6.686.257	7.020.570
Jefe Comercial y Marketing	5.414.850	5.685.593	5.969.872	6.268.366	6.581.784
Jefe de Administración y Finanzas	6.618.150	6.949.058	7.296.510	7.661.336	8.044.403
Jefe de Atención al Cliente	5.053.860	5.306.553	5.571.881	5.850.475	6.142.998
Desarrollador IA + BI	4.211.550	4.422.128	4.643.234	4.875.396	5.119.165
Diseñador UX/UI	3.369.240	3.537.702	3.714.587	3.900.316	4.095.332
Encargado de Infraestructura Cloud	3.850.560	4.043.088	4.245.242	4.457.505	4.680.380
Coordinador de Implementaciones	3.008.250	3.158.663	3.316.596	3.482.425	3.656.547
Capacitador Local*	10.107.720	25.991.280	41.874.840	57.758.400	73.641.960
Técnico de Soporte Nivel 1*	8.423.100	21.659.400	34.895.700	48.132.000	61.368.300
Supervisor de Digitación	1.443.960	1.516.158	1.591.966	1.671.564	1.755.142
Digitador Documental*	7.159.635	18.410.490	29.661.345	40.912.200	52.163.055
Asistente de Postulación*	7.159.635	18.410.490	29.661.345	40.912.200	52.163.055
Ejecutivo B2B	1.804.950	1.895.198	1.989.957	2.089.455	2.193.928
Ejecutivo de Fondos Públicos	1.925.280	2.021.544	2.122.621	2.228.752	2.340.190
Community Manager	1.443.960	1.516.158	1.591.966	1.671.564	1.755.142
Analista de Mercado	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Analista Financiero	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Encargado de RRHH	2.406.600	2.526.930	2.653.277	2.785.940	2.925.237
Analista de Costos y KPIs	2.165.940	2.274.237	2.387.949	2.507.346	2.632.714
Soporte Técnico Nivel 2*	10.950.030	28.157.220	45.364.410	62.571.600	79.778.790
Encargado de Mesa de Ayuda / CRM*	1.804.950	5.414.850	9.024.750	14.439.600	18.049.500
Gestor de Comunidad*	1.684.620	5.053.860	8.423.100	13.476.960	16.846.200
Total Por año	115.155.810	194.357.016	273.727.887	356.766.477	436.502.553



Este plan de valorización permite proyectar de forma realista el componente más crítico de la estructura de costos del proyecto: el capital humano. La separación entre niveles facilita la planificación operativa y financiera, permitiendo escalar el equipo en función de resultados sin comprometer la sostenibilidad del modelo. Además, la valorización incorpora todos los factores legales vigentes, ofreciendo una visión integral y conservadora del costo de contratación para los cinco años de operación.

7. CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1. Objetivos financieros

El plan financiero de “The Digital Power” tiene como finalidad asegurar la viabilidad económica del proyecto durante su fase de implementación y escalamiento. Dado el carácter progresivo de adopción previsto, se ha optado por un horizonte de evaluación de cinco años, considerando que la cobertura total del mercado objetivo (SOM: 26.460 negocios) se alcanzará en un plazo estimado de ocho años.

Los objetivos financieros específicos del proyecto asegurar la sostenibilidad operativa desde el primer año, mediante un modelo mixto de ingresos basado en:

- Suscripción mensual por parte de los comercios.
- Captación de fondos públicos (Sercotec) en el primer año.
- Inyección de capital no reembolsable por parte de un socio estratégico a partir del segundo año.
- Alcanzar el punto de equilibrio antes del cuarto año, reduciendo progresivamente la dependencia de fondos externos y mejorando los márgenes operacionales a medida que aumenta la base de clientes suscritos.
- Lograr un crecimiento sostenido del 3% anual en el valor de la suscripción, indexado por inflación y mejoras funcionales del sistema.
- Maximizar el retorno sobre la inversión (ROI) a través de una expansión escalonada y eficiente del servicio, enfocando los recursos en las zonas con mayor potencial de adopción.
- Mantener una estructura de costos escalable y flexible, diferenciando cargos fijos (independientes de la demanda) y cargos variables (dependientes del volumen de comercios atendidos), para asegurar eficiencia y control presupuestario.

7.2. Proyecciones de ingresos

El modelo de ingresos se sustenta en una estrategia mixta, combinando recursos públicos, aportes de un socio estratégico y pagos mensuales por parte de los usuarios beneficiarios. Esta arquitectura financiera busca no solo asegurar la sostenibilidad del proyecto desde etapas tempranas, sino también fomentar la adopción mediante mecanismos accesibles y progresivos.

Los componentes del modelo de ingresos son:

- Fondos públicos (Sercotec): destinados a financiar la digitalización inicial de comercios. En esta etapa, se contempla un aporte de \$2.950.000 por beneficiario, de los cuales \$1.450.000

serán destinados a la contratación de “The Digital Power”. Este ingreso se considera sólo durante el primer año de operación (Tabla 25).

- Aporte de socio estratégico: a partir del segundo año, se proyecta una alianza con una empresa del sector tecnológico que inyectará \$2.000.000 por cada nuevo beneficiario gestionado por el sistema. De este monto, \$500.000 corresponderán al pago por la implementación y gestión de The Digital Power. Este mecanismo será clave para mantener el ritmo de crecimiento sin trasladar directamente todo el costo al usuario final (Tabla 26).
- Suscripciones mensuales: a contar del segundo semestre del primer año, los comercios digitalizados comenzarán a pagar una suscripción mensual por el uso del sistema, la cual contempla funcionalidades de gestión, inteligencia de negocios y soporte personalizado. El valor inicial de la suscripción será de \$10.000 mensuales, con un crecimiento proyectado del 3% anual (Tabla 27).

Tabla 25. Ingresos por fondos públicos (Sercotec). La tabla muestra la estructura del subsidio público que se espera canalizar mediante el programa de apoyo a microempresas de SERCOTEC. El valor total del fondo adjudicable es de \$2.950.000 por negocio, el cual se distribuye en \$1.500.000 para la adquisición de tecnología base y \$1.450.000 destinados a la contratación del sistema The Digital Power y su implementación.

Fuente: Elaboración propia

Valor fondo	2.950.000	Valor entregado por Sercotec
Tecnología Base	1.500.000	Compra de Tecnología necesaria
The Digital Power	1.450.000	Contratación de Gestión y Software

Tabla 26. Ingresos por fondos desde Partner. La tabla desglosa el uso del aporte económico entregado por un socio estratégico para facilitar la adopción del sistema en comercios seleccionados. El monto total donado es de \$2.000.000 por negocio, de los cuales \$1.500.000 se destinan a la compra de tecnología base y \$500.000 a la contratación del sistema The Digital Power y los servicios de gestión asociados.

Fuente: Elaboración propia

Valor Donado	2.000.000	Valor entregado por Socio Estratégico
Tecnología Base	1.500.000	Compra de Tecnología necesaria
The Digital Power	500.000	Contratación de Gestión y Software

Tabla 27. Ingresos por suscripción. La tabla presenta la proyección de ingresos provenientes del cobro mensual por uso del sistema The Digital Power, fijado en \$10.000 por comercio, equivalentes a \$120.000 anuales. Para el primer año, considerando el volumen proyectado de adopción, se estima una recaudación total de \$44.452.527 por este concepto.

Fuente: Elaboración propia

Mensualidad	10.000
Anual	120.000
Año 1	44.452.527

✓ Supuestos de crecimiento

La base de proyección se construye sobre un universo estimado de 26.460 (Tabla 28) comercios potenciales (SOM), los cuales se espera alcanzar progresivamente en un plazo de ocho años. Sin embargo, la evaluación financiera se acota a los primeros cinco años, donde se contempla alcanzar una cobertura del 47% del universo objetivo, equivalente a 12.436 comercios digitalizados y suscritos al sistema al finalizar el año 5. Adicionalmente, se incorpora un porcentaje de éxito anual en la conversión de comercios prospectados, el cual crece en función del posicionamiento progresivo del sistema (Tabla 29).

Tabla 28. Demanda proyectada por año. La tabla muestra la estimación progresiva de comercios que adoptarán The Digital Power a lo largo de ocho años, considerando un universo potencial de 26.460 negocios. Se espera una incorporación gradual, desde un 7% en el año 1 hasta alcanzar el 100% de adopción acumulada en el año 8

Fuente: Elaboración propia

Universo		26.460
Año	%	Cantidad
Año 1	7%	1.852
Año 2	17%	4.498
Año 3	27%	7.144
Año 4	37%	9.790
Año 5	47%	12.436
Año 6	60%	15.876
Año 7	75%	19.845
Año 8	100%	26.460

Tabla 29. % de éxito de incorporación. La tabla presenta el porcentaje acumulado de comercios proyectados que lograrían completar exitosamente el proceso de incorporación al sistema The Digital Power, bajo un escenario de ejecución regular. Se estima un avance progresivo desde un 20% en el año 1 hasta alcanzar el 100% de incorporación exitosa al finalizar el año 5

Fuente: Elaboración propia

Escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Regular	20%	35%	55%	75%	100%

✓ Valor de la suscripción

El valor mensual de la suscripción se establece inicialmente en \$10.000 durante el primer año, como una estrategia de entrada accesible para incentivar la adopción entre pequeños comercios. A partir del segundo año, se proyecta un incremento compuesto del 3% anual, en línea con criterios de sostenibilidad financiera, inflación estimada y mejora progresiva del servicio. Este ajuste gradual permite mantener una propuesta competitiva y, al mismo tiempo, fortalecer el desarrollo del sistema en el largo plazo. La evolución proyectada del precio puede observarse en la **Tabla 30**, donde se detalla que, al quinto año, el valor mensual alcanzaría los \$11.255, lo que representa un aumento acumulado del 12,5%

Tabla 30. Crecimiento del valor de suscripción. Evolución esperada del valor mensual y anual de la suscripción partiendo con \$10.000 mensuales el primer año y alcanzando \$11.255 mensuales en el año 5.

Fuente: Elaboración propia

Escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Crecimiento valor Suscripción	3%	3%	3%	3%	3%
Valor Suscripción	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
Valor Anual	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061

✓ Ingresos estimados por concepto de suscripción

Al multiplicar la cantidad proyectada de comercios suscritos por el valor anual ajustado de la suscripción, se estiman los ingresos anuales generados por este concepto a lo largo de los cinco primeros años de operación. Esta proyección considera tanto el crecimiento progresivo de la base de usuarios como el incremento anual del 3% en el valor de la suscripción. Como se muestra en la Tabla 31, los ingresos parten en \$44.452.527 en el primer año y escalan hasta \$1.679.636.008 en

el quinto, reflejando el efecto combinado del posicionamiento del sistema y su escalabilidad financiera.

Adicionalmente, se incorpora una fuente complementaria de ingresos provenientes de fondos públicos y alianzas estratégicas, especialmente significativa en la etapa inicial. En el Año 1, se proyecta la obtención de \$537.134.703 por concepto de financiamiento estatal y convenios institucionales, como se detalla en la Tabla 32, lo que refuerza la viabilidad financiera del proyecto en su fase de lanzamiento.

A partir del segundo año de operación, se incorpora una nueva fuente de ingresos asociada al aporte de un socio estratégico, que entra a reemplazar progresivamente el subsidio público inicial recibido en el Año 1. Esta alianza, estructurada bajo un modelo de co-branding, permite financiar parcialmente la implementación tecnológica en comercios priorizados, reforzando el alcance territorial y la sostenibilidad del sistema. Como se detalla en la Tabla 33, estos ingresos complementarios consolidan la viabilidad económica de The Digital Power, facilitando la expansión del modelo sin depender exclusivamente de recursos estatales ni de la base de suscriptores.

Tabla 31. Ingresos estimados anuales por suscripción. Se presentan los ingresos proyectados por concepto de suscripción durante los primeros cinco años de operación. Para el año 1 se esperan 44.452.527 ingresos por suscripción mientras que para el año 5 se estiman 1679.636.008 pesos por suscripción.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Suscripción	44.452.527	194.590.937	500.229.527	962.815.518	1.679.636.008

Tabla 32. ingresos año 1 fondo Sercotec. Se presenta el ingreso correspondiente al financiamiento público adjudicado en el primer año del proyecto, proveniente del programa SERCOTEC. Este fondo entrega un total de \$537.134.703, utilizado como capital inicial para la ejecución de la etapa 1 del modelo The Digital Power.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondo Sercotec	537.134.703	0	0	0	0

Tabla 33. Ingresos año 2 en adelante fondos partner. Se muestra la proyección de ingresos para el año 2 se alcanzarán 787.180.167 pesos y se estima que para el año 5 sean 6218.061.827 pesos.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Partner	0	787.180.167	1.964.642.939	3.671.302.462	6.218.061.827

✓ Ingresos consolidados

La estrategia de ingresos fue diseñada bajo un enfoque escalonado y diversificado, integrando tres fuentes principales: fondos públicos, suscripciones de clientes y alianzas estratégicas. Esta estructura permite asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto desde su etapa inicial, a la vez que habilita un crecimiento acelerado conforme se consolida la adopción del sistema, durante el primer año, los ingresos se concentran mayormente en fondos concursables de SERCOTEC, que permiten financiar el acceso inicial a la plataforma para un segmento significativo de comercios. A partir del segundo año, comienza a operar con fuerza el modelo de suscripción mensual, reflejando el ingreso recurrente proveniente de comercios que han incorporado el sistema. Simultáneamente, se integran ingresos derivados de un partner estratégico, con quien se proyecta un modelo de cofinanciamiento o canalización de clientes que potencia la expansión territorial.

En conjunto, los ingresos consolidados pasan de \$581 millones en el año 1 a más de \$7.897 millones en el año 5, lo que evidencia la escalabilidad del modelo y su capacidad de generar retornos crecientes a medida que se fortalece la base de clientes activos. Esta progresión se detalla en la siguiente tabla, la cual resume la evolución anual de cada componente de ingreso.

Tabla 34. Ingresos consolidados anualizados. Se presentan los ingresos totales proyectados para los primeros cinco años del proyecto, diferenciando por fuente: suscripciones, financiamiento público (SERCOTEC) e ingresos por aportes de un socio estratégico desde el segundo año en adelante.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suscripción	44.452.527	194.590.937	500.229.527	962.815.518	1.679.636.008
Sercotec	537.134.703	0	0	0	0
Partner	0	787.180.167	1.964.642.939	3.671.302.462	6.218.061.827
Total proyección ventas	581.587.230	981.771.105	2.464.872.466	4.634.117.980	7.897.697.835



7.3. Costos fijos y variables

El modelo de costos fue diseñado con una lógica de sostenibilidad, flexibilidad y escalabilidad, fundamentales para garantizar el éxito de una solución digital que se propone transformar el ecosistema del comercio de barrio en Chile. Para ello, se diferencian claramente dos grandes categorías de costos: costos fijos y costos variables, siguiendo las buenas prácticas de planificación financiera aplicadas a modelos basados en suscripciones y servicios digitales.

Esta segmentación permite analizar el comportamiento de la estructura de costos frente a escenarios de crecimiento progresivo, y facilita la identificación del punto de equilibrio, la proyección del flujo de caja y la medición de la rentabilidad.

7.3.1. Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a aquellos gastos que la empresa debe enfrentar de forma permanente y que no varían directamente con el volumen de comercios atendidos. En nuestro caso, conformados por licencias y suscripciones, servicios tecnológicos, seguridad de datos, asesoría contable y estrategia de marketing (Tabla 35). Estos costos permiten mantener el servicio operativo, funcional y disponible, incluso en etapas iniciales con baja adopción. En el caso de The Digital Power, esta categoría excluye los gastos de remuneración del equipo humano, los cuales ya han sido abordados en la sección de Recursos Humanos (Horngren, Sundem & Stratton, 2006).

Tabla 35. Matriz costos fijos. La tabla detalla las principales categorías que componen los costos fijos operacionales del proyecto, incluyendo licencias de software, infraestructura tecnológica, seguridad de datos, servicios legales y estrategia de marketing.

Fuente: Elaboración propia

Categoría	Descripción
Licencias y suscripciones	Costos anuales de software base (ERP, BI, herramientas de gestión)
Servicios tecnológicos	Costo fijo mensual de servidores cloud base, hosting, dominios, backups
Seguridad de datos	Plataformas de respaldo, encriptación, y cumplimiento normativo (GDPR, etc.)
Asesoría contable/legal	Honorarios mensuales por servicios externos (facturación, impuestos, legal)
Estrategia de Marketing	Campañas de branding y posicionamiento constantes en RRSS y motores de búsqueda

✓ **Licencias y suscripciones de software base**

Este ítem contempla el pago periódico, mensual o anual, de licencias de herramientas digitales fundamentales para la operación. Estas soluciones tecnológicas incluyen plataformas ERP, herramientas de inteligencia de negocios (BI), sistemas de gestión documental, colaboración en línea y automatización de procesos, como se detalla en la Tabla 36. Su integración permite una operación ágil, profesional y segura, proporcionando además trazabilidad y orden a las acciones internas del equipo. Desde una perspectiva estratégica, prescindir de estas herramientas comprometería seriamente la capacidad del sistema para gestionar información, monitorear métricas clave y mantener la coherencia operativa. Entre los softwares contemplados se encuentran Microsoft 365 Business, Power BI Pro, Notion y Zoho CRM, todos con renovaciones periódicas según su modalidad de suscripción.

Tabla 36. Costos anuales licencias y suscripciones. La tabla presenta el desglose de herramientas tecnológicas consideradas esenciales para la operación del sistema, incluyendo suites de informática, licencias contables, plataformas CRM, soluciones analíticas, herramientas de productividad y monitoreo, presentando un costo total de 3.540.000 de pesos.

Fuente: Elaboración propia

Herramienta/Servicio	Costo mensual	Costo anual
Suite Office 365 / Google Workspace (3 lic)	\$45.000	\$540.000
Licencia contable (ej: Nubox, Rindegastos)	\$40.000	\$480.000
CRM / Gestión clientes (ej: Hubspot Starter)	\$60.000	\$720.000
Plataforma BI o analítica (ej: Power BI Pro, Metabase, Looker)	\$70.000	\$840.000
Herramientas de productividad (Slack, Notion, Trello, etc.)	\$40.000	\$480.000
Herramientas de desarrollo o monitoreo (ej: GitHub, Uptime Robot)	\$40.000	\$480.000
	Costo Total	\$3.540.000

✓ **Servicios tecnológicos estructurales**

Este componente corresponde al arriendo de infraestructura tecnológica esencial para asegurar la operación continua del sistema, abarcando servicios como servidores cloud, hosting, almacenamiento de datos, bases de datos y configuraciones técnicas que garantizan disponibilidad 24/7 para todos los usuarios (Tabla 37). Desde una perspectiva estratégica, se privilegia el uso de infraestructura en la nube debido a su escalabilidad, permitiendo ajustar los costos en función de la demanda real, lo cual resulta especialmente eficiente en etapas tempranas del proyecto. Además, estas soluciones ofrecen altos estándares de disponibilidad y rendimiento. Se consideran como proveedores estimados Amazon Web Services, Microsoft Azure o Google Cloud Platform, y los



costos se definen en función de un uso base mensual que luego escala de manera proporcional según el crecimiento del sistema.

Tabla 37. costos anuales servicios tecnológicos estructurales. La tabla detalla los costos estimados asociados a la infraestructura tecnológica esencial para la operación del sistema, incluyendo servicios de hosting dedicado (como AWS o Google Cloud), respaldo de bases de datos y sistemas de seguridad informática, presentando un costo anual de \$4.800.000.

Fuente: Elaboración propia

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Hosting dedicado base (AWS/GCP)	250.000	3.000.000
Base de datos y backups	100.000	1.200.000
Seguridad y SSL / Firewall	50.000	600.000
	Costo Total	4.800.000

✓ Seguridad de datos y ciberseguridad

El ítem de seguridad de datos y ciberseguridad contempla la contratación de plataformas y servicios especializados para resguardar la integridad y confidencialidad de la información que gestionará el sistema, incluyendo encriptación, respaldos automáticos, monitoreo de intrusiones y autenticación de usuarios (Tabla 38). Este componente es estratégico, ya que el sistema administrará datos sensibles de múltiples comercios, por lo que resulta imprescindible garantizar altos estándares de protección, trazabilidad y cumplimiento normativo. Las medidas adoptadas se alinean con la Ley N°19.628 sobre Protección de la Vida Privada en Chile y con estándares internacionales como la norma ISO/IEC 27001. Entre las herramientas consideradas se incluyen firewalls virtuales, encriptación SSL y sistemas de respaldo continuo.

Tabla 38. Costos anuales seguridad de datos y ciberseguridad. Se presentan los costos asociados a la protección de la infraestructura digital y los datos sensibles, incluyendo certificados SSL multidominio, firewalls con protección activa, monitoreo de seguridad, respaldo cifrado y autenticación avanzada mediante herramientas IAM, presentando un costo anual de \$2.160.000.

Fuente: Elaboración propia



Ítem	Costo mensual	Costo anual
Certificados SSL avanzados / multidominio	15.000	180.000
Firewall + protección contra intrusiones	50.000	600.000
Herramientas de monitoreo de seguridad	25.000	300.000
Plataforma de backup seguro cifrado	50.000	600.000
Herramienta IAM / autenticación avanzada	40.000	480.000
	Costo Total	2.160.000

✓ Costos legales, contables y regulatorios

Este componente incluye la contratación de asesoría jurídica permanente para proteger la propiedad intelectual del sistema, elaborar contratos con socios estratégicos, definir términos y condiciones de uso, y responder a eventuales contingencias legales. A ello se suman los costos asociados a la contabilidad operativa mensual, la emisión de balances, declaraciones fiscales, y el cumplimiento normativo ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), junto con el uso de un software de facturación electrónica, como se visualiza en la Tabla 39. Desde una perspectiva estratégica, este ítem es esencial para asegurar la operación conforme a derecho, especialmente en contextos donde se manejan fondos públicos y se establecen alianzas privadas. Además, contribuye a generar credibilidad y confianza tanto en clientes como en potenciales inversionistas.

Tabla 39. Costos legales, contables y regulatorios. Se detallan los costos anuales asociados a servicios legales y contables esenciales para el cumplimiento normativo, incluyendo asesoría externa para la redacción y revisión de contratos, términos y condiciones, y el uso de software obligatorio para la emisión de boletas electrónicas, presentando un costo anual de \$2.700.000

Fuente: Elaboración propia

Servicio	Costo mensual	Costo anual
Asesoría legal externa (redacción o revisión de contratos, Términos y Condiciones, soporte eventual)	200.000	2.400.000
Software de facturación electrónica	25.000	300.000
	Costo Total	2.700.000

✓ Estimación del costo fijo total anual

La estructura de costos fijos contempla aquellos gastos necesarios para el funcionamiento operativo del proyecto, independientemente del número de clientes atendidos. Entre ellos se incluyen licencias de software, servicios tecnológicos, seguridad de datos y asesorías contables o legales. Estos valores fueron estimados en base a cotizaciones de mercado y se proyectan con ajustes

inflacionarios moderados a lo largo del tiempo. Tal como se detalla en la Tabla 40, el costo fijo total anual se incrementa de \$13,2 millones en el primer año a \$14,8 millones en el año cinco.

Tabla 40. Estimación del costo fijo total anual. Se presenta la proyección de los costos fijos operacionales durante cinco años, considerando licencias y suscripciones, servicios tecnológicos, seguridad de datos y asesoría contable/legal. Presentando un costo total en año 1 de \$13.200.000 y un costo total al año 5 de \$14.856.716

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Licencias y suscripciones fijas	3.540.000	3.646.200	3.755.586	3.868.254	3.984.301
Servicios tecnológicos	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Seguridad de datos	2.160.000	2.224.800	2.291.544	2.360.290	2.431.099
Asesoría contable/legal	2.700.000	2.781.000	2.864.430	2.950.363	3.038.874
Costo fijo total	13.200.000	13.596.000	14.003.880	14.423.996	14.856.716

7.3.2. Gastos Variables

A diferencia de los anteriores, los costos variables están directamente relacionados con la cantidad de comercios que son atendidos y/o gestionados por el sistema. Su crecimiento es proporcional a la adopción, lo que permite mantener una relación costo-ingreso saludable (Horngren, Sundem & Stratton, 2006). Estos se conforman de Soporte técnico, infraestructura cloud escalable, capacitación y contenidos, comisiones de pasarelas de pago y licencias por usuario, tal y como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41. Matriz gastos variables. Se detallan los componentes que conforman los costos variables del sistema, que dependen del número de comercios atendidos. Incluyen soporte técnico personalizado, infraestructura cloud escalable, contenidos educativos, servicios de pago y licencias por usuario ligadas a funcionalidades específicas como algoritmos de inteligencia artificial y business intelligence.

Fuente: Elaboración propia



Categoría	Descripción
Soporte técnico por cliente	Costo de atención remota, onboarding y resolución de incidencias por comercio
Infraestructura cloud escalable	Costos de servidores y almacenamiento que aumentan según la base de usuarios
Capacitación y contenidos	Materiales digitales y soporte pedagógico según el volumen de nuevos usuarios
Comisiones y pasarelas de pago	Costos asociados a medios de pago utilizados por los comercios
Licencias por usuario (API, IA)	Costos asociados a IA, algoritmos de BI, o accesos segmentados por comercio

✓ Soporte técnico personalizado

El soporte técnico constituye un componente operativo clave al inicio del servicio, ya que implica un acompañamiento directo a cada nuevo comercio incorporado. Este incluye la capacitación básica en el uso de la plataforma, la asistencia en la configuración inicial y la resolución de problemas durante la fase de adopción. Dado que este soporte requiere dedicación humana especializada, su costo se calcula por comercio atendido. La Tabla 42 respalda esta estimación, proyectando un valor mensual de \$1.500 por cliente, equivalente a \$18.000 anuales por comercio.

Tabla 42. Costo por comercio soporte técnico. Se presenta el valor estimado del costo mensual (\$1.500) por comercio y el costo anual por comercio (\$18.000).

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor estimado
Costo mensual por comercio	1.500
Costo anual por comercio	18.000

✓ Infraestructura cloud escalable

A medida que se suman comercios, aumenta la carga de procesamiento y almacenamiento en servidores, dashboards individuales, reportes automáticos, y copias de seguridad, este ítem escala por comercio y ha sido modelado como proporcional a este. Con costos anuales por \$14.400 por negocio, según se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43. Costo por comercio infraestructura cloud. Se presenta el valor estimado del costo mensual (\$1.200) por comercio y el costo anual por comercio (\$14.400).

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor estimado
Costo mensual por comercio	1.200
Costo anual por comercio	14.400

✓ Capacitación y generación de contenido

Se contempla la elaboración de materiales de apoyo como manuales, guías prácticas, cápsulas educativas y recursos descargables, los cuales permiten estandarizar en parte el proceso de formación. No obstante, dada la heterogeneidad en los niveles de alfabetización digital, se considera necesario realizar un acompañamiento personalizado para cada cliente a lo largo de su curva de adopción tecnológica. Para efectos de estimación, se ha definido un costo promedio anual de \$6.000 por comercio atendido, tal como se presenta en la Tabla 44.

Tabla 44. Costo por comercio, capacitación y generación de contenido. Se presenta el valor estimado del costo mensual (\$500) por comercio y el costo anual por comercio (\$6.000).

Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Valor estimado
Costo mensual por comercio	500
Costo anual por comercio	6.000

✓ Licencias por uso de API, IA y BI por cliente

A medida que The Digital Power avanza en su escalamiento, se activa progresivamente una capa de automatización e inteligencia que se apoya en plataformas tecnológicas de terceros. Este componente incluye el uso de API para la conexión con sistemas externos clave, como el Servicio de Impuestos Internos (SII), catálogos digitales y bases de datos públicas. Asimismo, se incorporan modelos de inteligencia artificial que permiten entregar recomendaciones automatizadas, generar alertas comerciales inteligentes y realizar análisis predictivos de stock. Finalmente, se integran motores de business intelligence personalizados, capaces de producir reportes visuales, gráficos interactivos y paneles de control específicos para cada comercio, lo que requiere capacidades avanzadas de procesamiento, almacenamiento y consulta de datos. Para efectos de estimación, se ha definido un costo promedio anual por comercio de \$12.000, tal como se presenta en la Tabla 45..

Tabla 45. Costo por comercio licencias por uso de API, IA y BI por cliente. Se presenta el valor estimado del costo mensual (\$1.000) por comercio y el costo anual por comercio (\$12.000).

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor estimado
Costo mensual por comercio	1.000
Costo anual por comercio	12.000

✓ Pasarelas de pago y comisiones

Dado que el modelo de negocio de *The Digital Power* se basa en una suscripción SaaS con pagos electrónicos, todos los cobros a clientes se gestionan a través de plataformas externas como Flow, MercadoPago o Transbank. Estas plataformas aplican comisiones por transacción que oscilan entre un 2% y un 5% del monto recaudado, lo que representa un costo inevitable asociado a la conveniencia, seguridad y trazabilidad del proceso de pago. Las proyecciones mensuales y anuales (Tabla 46) de estas comisiones se calcularon en función del crecimiento esperado en la base de usuarios y el valor actualizado de la suscripción, permitiendo anticipar su impacto financiero dentro del modelo de escalamiento.

Tabla 46. Costo por comercio pasarelas de pago y comisiones. Se estima un costo promedio mensual de \$300 por comercio asociado al uso de plataformas de pago. Este valor proyecta un gasto anual de \$3.600 por cliente

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor estimado
Comisión promedio por comercio mensual	300
Costo anual estimado por comercio (promedio aplicado)	3.600

✓ Estimación del costo variable por comercio atendido

A partir del análisis de los principales componentes operativos, se estimó un costo variable total de \$54.000 anuales por cada comercio atendido en el sistema. Este valor incorpora diversos elementos indispensables para asegurar una experiencia de servicio integral, como el soporte técnico personalizado, el acceso a infraestructura tecnológica escalable, la capacitación inicial, el uso de licencias para integraciones vía API e inteligencia artificial, y las comisiones asociadas a las pasarelas de pago (Tabla 47).

Tabla 47. Estimación del costo variable por comercio atendido. Se presentan los componentes de costo variable asociados a cada comercio activo en el sistema. El valor total anual (\$54.000) cubre soporte técnico personalizado, infraestructura tecnológica escalable, capacitación, licencias de uso y pasarelas de pago.

Fuente: Elaboración propia

Costo Variable	Costo Anual por Comercio
Soporte técnico personalizado	18.000
Infraestructura cloud escalable	14.400
Capacitación y generación de contenido	6.000
Licencias por uso de API, IA y BI por cliente	12.000
Pasarelas de pago y comisiones	3.600
Total	54.000

✓ Estimación del costo variable total anual

Para proyectar el comportamiento anual de los costos variables, se aplicó una metodología directa basada en el cruce entre el costo unitario por comercio atendido (\$54.000 anuales) y la demanda acumulada proyectada para cada año, conforme al modelo de adopción gradual del mercado objetivo (SOM). Este valor unitario considera todos los componentes operativos variables asociados a cada cliente activo, como soporte técnico, infraestructura tecnológica, capacitación, licencias específicas y procesamiento de pagos. Al multiplicar dicho costo promedio por el número estimado de comercios incorporados anualmente, se obtiene una proyección detallada del costo variable total para los primeros cinco años de funcionamiento. Esta evolución, que crece de forma progresiva a medida que aumenta la cobertura del sistema, se presenta en la Tabla 48.

Tabla 48. Estimación del costo variable total anual. Se detallan los costos variables para el primer año (\$298.616.982) hasta el quinto año (\$3.344.510.202).

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Variables	298.616.982	615.150.984	1.266.136.005	2.603.940.086	3.344.510.202

7.4. Gastos de administración

En el presente modelo financiero, los gastos de administración no se presentan como una línea específica y desagregada dentro del Estado de Resultados, ya que su carácter transversal y su influencia en diversas áreas del proyecto hacen más adecuado integrarlos dentro de las categorías

ya existentes de costos fijos y recursos humanos. Esta decisión responde a la necesidad de mantener una estructura financiera clara, sin duplicidades, y alineada con la lógica operativa, un sistema digital que opera de forma remota, sin requerimientos de infraestructura física, pero sustentado en una base tecnológica y administrativa robusta. En consecuencia, los gastos administrativos han sido distribuidos estratégicamente: por un lado, se han incorporado dentro de los costos fijos (como licencias, asesorías y servicios esenciales), y por otro, se han integrado en las remuneraciones del equipo administrativo que gestiona el funcionamiento diario del sistema.

✓ **Gastos incluidos en los costos fijos**

Dentro del ítem "costos fijos" se han integrado aquellos elementos administrativos que tienen un carácter recurrente, contractual o asociado a plataformas externas, entre los cuales se destacan:

- Servicios contables y tributarios mensuales.
- Asesoría legal permanente (convenios, propiedad intelectual, compliance).
- Licencias de herramientas internas de gestión y productividad (como CRM, bases documentales, plataformas de planificación).
- Costos de auditorías, certificaciones y cumplimiento normativo.
- Suscripciones a plataformas tecnológicas utilizadas para la gestión general del negocio.

Estos componentes, si bien no dependen del volumen de clientes atendidos, resultan esenciales para el funcionamiento formal y estratégico del proyecto, por lo que han sido clasificados como costos fijos de administración.

✓ **Gastos integrados en remuneraciones administrativas**

Paralelamente, una parte significativa de los gastos de administración se encuentra incorporada dentro del ítem de Recursos Humanos, específicamente asociados a:

- Cargos directivos y de planificación estratégica (CEO, CTO, o perfiles equivalentes).
- Personal administrativo responsable de la coordinación general, control financiero, comunicaciones institucionales y relación con organismos públicos y aliados estratégicos.
- Coordinación operativa y supervisión de procesos transversales.

Dado que este personal no está directamente involucrado en la producción o entrega del servicio al cliente final, su función es netamente administrativa y gerencial, por lo que sus costos se entienden como parte de los gastos de administración internalizados.

Esta forma de presentación responde a un criterio de integración contable eficiente, que permite reflejar fielmente los flujos reales del negocio sin sobredimensionar su estructura. No obstante, en



futuras etapas del proyecto, especialmente en contextos de escalamiento o auditoría externa, se recomienda considerar la apertura de una línea separada de "Gastos de Administración", para facilitar el análisis comparativo y el cumplimiento normativo más estricto.

7.5. Ventas

En modelos de negocio basados en plataformas digitales y servicios SaaS (Software as a Service), el concepto de "ventas" debe entenderse en un sentido más amplio que el tradicional. A diferencia de modelos basados en la comercialización directa de bienes tangibles o productos de consumo masivo, estructurando la generación de ingresos a partir de la activación, permanencia y financiamiento de servicios digitales, a través de múltiples canales y fuentes (Blank & Dorf, 2012).

Esto implica que la venta no se reduce a una transacción puntual, sino que se concibe como un proceso continuo, multidimensional y con alta participación institucional, que contempla desde la postulación a fondos públicos hasta la suscripción directa del cliente final, pasando por alianzas estratégicas con actores del ecosistema digital, público y privado.

En este contexto, la venta es entendida como la habilitación de comercios dentro del sistema, ya sea mediante:

- El acceso a fuentes de financiamiento (públicas o privadas),
- El pago directo por suscripción mensual,
- La combinación de ambas.

Objetivo general de ventas

El objetivo principal de la estrategia de ventas de "The Digital Power" es lograr la adopción progresiva de la plataforma por parte de los comercios tradicionales de barrio, dentro de un horizonte proyectado de cinco años, con mecanismos que aseguren sostenibilidad financiera, accesibilidad para el usuario y eficiencia operativa.

7.5.1. Canales de venta y mecanismos de conversión

✓ Ventas indirectas vía fondos públicos para el Año 1

Durante el primer año de operación, la principal vía de incorporación de clientes al sistema será mediante el aprovechamiento de fondos públicos concursables destinados a la digitalización de pequeñas empresas, como los programas de SERCOTEC, CORFO o fondos regionales.

La estrategia de ventas aquí consiste en:

- Identificar y mapear fondos aplicables por comuna o región.

- Acompañar al comercio paso a paso en la postulación y gestión documental.
- Ofrecer un servicio llave en mano, donde el sistema es incluido dentro del ítem “compra de tecnología” del fondo público.

En este caso, “The Digital Power” no se “vende” en términos tradicionales, sino que se integra como proveedor habilitado, y el comercio accede al sistema gracias al financiamiento estatal, esta modalidad permite superar la principal barrera de entrada en el año 1: la falta de capital para digitalizarse. Además, permite generar flujo financiero desde la etapa inicial del proyecto.

✓ **Ventas institucionales vía alianzas estratégicas a partir del Año 2**

A partir del segundo año, se espera consolidar alianzas estratégicas con actores del sector tecnológico, financiero o de telecomunicaciones, que estén interesados en fomentar la digitalización de las PYMEs chilenas. Estas alianzas permitirán financiar total o parcialmente la implementación del sistema en comercios previamente seleccionados por criterios de viabilidad y segmentación.

Algunas posibles alianzas:

- Proveedores de POS o medios de pago.
- Plataformas de e-commerce o logística última milla.
- Bancos que busquen digitalizar a sus clientes MYPE.
- Empresas de telecomunicaciones con enfoque en PYMEs.

En este modelo, “The Digital Power” se comercializa de forma indirecta, a través de convenios marco, licencias institucionales o paquetes subvencionados, con una tarifa fija por cliente activado, esta vía permite escalar la operación sin necesidad de ampliar proporcionalmente la fuerza comercial, aprovechando economías de red y validación de terceros.

✓ **Ventas directas por suscripción desde el primer año**

En paralelo a las estrategias anteriores, se desarrollará una línea de ventas directa al usuario final, basada en un modelo de suscripción mensual creciente, gestionada a través de:

- Plataforma web autogestionada.
- Redes sociales y contenido educativo.
- Programas de referidos y testimonios.
- Embudos de conversión con herramientas automatizadas.

Este modelo está orientado a los comercios con un nivel medio o alto de apertura digital, capaces de adoptar nuevas tecnologías con baja fricción, y con disposición a pagar por valor percibido, sin

necesidad de mediación institucional y si bien esta línea no representa la mayoría de los ingresos en los primeros años, es clave para validar el modelo de negocio, generar ingresos recurrentes y construir una base sólida de usuarios fidelizados.

7.5.2. Actividades operativas para concretar ventas

Para garantizar que esta estrategia se ejecute de forma eficiente, el proyecto contempla las siguientes acciones clave:

- Diseño de procesos de onboarding y seguimiento automatizados, con tutoriales, contenido educativo y soporte remoto.
- Sistema de gestión de clientes (CRM) para dar seguimiento al estado de cada comercio.
- Desarrollo de convenios marco con entidades públicas y privadas, con objetivos de activación conjunta y métricas compartidas.
- Monitoreo permanente de indicadores de conversión, retención y cancelación, para ajustar la estrategia comercial según resultados reales.

7.5.3. Valor proyectado por comercio (unidad económica de venta)

Cada comercio activado en *The Digital Power* representa una unidad económica clave dentro del modelo financiero, al combinar ingresos por suscripción con aportes complementarios según el canal de financiamiento disponible en cada etapa. Durante el primer año, este valor total incluye el pago anual por uso del sistema (entre \$120.000 y \$135.000, ajustado por un crecimiento del 3% anual) y un subsidio directo proveniente de fondos públicos. A partir del segundo año, dicho subsidio es reemplazado por el aporte de un socio estratégico, lo que mantiene la capacidad de financiamiento para la activación de nuevos clientes. Esta estimación integrada permite proyectar ingresos totales con base en la adopción anual esperada y calcular con mayor precisión el retorno por cliente atendido (Tabla 49).

Tabla 49. Valor proyectado por comercio. Se presenta la estimación del valor total generado por comercio atendido en cada año, donde el total de proyección por cliente cliente será de 1.570.000 pesos para el primer año mientras para el quinto año será de \$635.061.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suscripción	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Sercotec	1.450.000	0	0	0	0
Partner	0	500.000	500.000	500.000	500.000
Total proyección cliente	1.570.000	623.600	627.308	631.127	635.061

7.6. Inversión inicial (Año 0)

La inversión inicial representa el conjunto de recursos económicos indispensables para habilitar operativamente el proyecto The Digital Power antes del inicio formal de sus actividades comerciales. Esta etapa, correspondiente al Año 0, considera una planificación estratégica de alto impacto, destinada a asegurar la infraestructura técnica, el soporte humano básico y el posicionamiento inicial del sistema en el ecosistema digital y territorial.

Tal como se detalla en la Tabla 50, la inversión contempla la adquisición de servidores propios, fundamentales para garantizar la autonomía tecnológica y el manejo seguro de los datos. En la Tabla 51 se presenta la compra de computadores personales y equipamiento de trabajo para el equipo clave que estará operativo desde el primer día. La Tabla 52 muestra la contratación de licencias esenciales, necesarias para la operación del software, bases de datos, herramientas colaborativas y plataformas de gestión.

Se detallan las campañas de publicidad y posicionamiento inicial, orientadas a generar visibilidad del proyecto en sus primeros meses y atraer a los primeros usuarios. Por su parte, se incluye la estimación correspondiente a captación y reclutamiento, vinculada a procesos de búsqueda de talento estratégico para componer el equipo de trabajo. Finalmente, la Tabla 52 el total de la inversión inicial por ítem, siendo el total para el año 0 de \$290.850.790.

✓ Servidores propios

La implementación de servidores propios constituye una decisión estratégica al permitir una mayor autonomía tecnológica y una reducción progresiva de los costos variables asociados al uso de infraestructura en la nube. Esta inversión inicial contempla la adquisición de hardware dedicado bajo un modelo rack, lo que facilita su escalabilidad y garantiza un mayor control sobre el acceso y la gestión de datos. Además de minimizar la dependencia de proveedores externos, esta medida busca reforzar la protección de la información, cumplir con los estándares de privacidad y asegurar la soberanía sobre los datos sensibles que maneja el sistema. La Tabla 50 presenta el detalle de esta inversión, incluyendo los componentes físicos, el sistema operativo, las fuentes de respaldo energético (UPS), las licencias necesarias y la estimación de su depreciación anual conforme a su vida útil proyectada.

Tabla 50. Costo inversión en servidores propios. Se detalla el costo total de servidores propios (\$188.000.000) y su depreciación anual correspondiente (\$39.333.333).

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo	Depreciación Anual
Hardware servidor completo (rack)	110.000.000	36.666.667
Sistema Operativo Windows Server	20.000.000	NO APLICA
UPS (respaldo de energía)	8.000.000	2.666.667
Licencias de acceso (CALs)	50.000.000	NO APLICA
Total Servidores Propios	188.000.000	39.333.333

✓ Computadores personales

Para asegurar condiciones óptimas de trabajo remoto y eficiente, se adquirieron equipos computacionales para el equipo base, con software necesario para operar desde el inicio. Esta inversión está asociada a la dotación operativa inicial y es parte de la infraestructura distribuida del modelo virtual. Con un costo total anual de \$85.050.790 y una depreciación anual proyectada para los activos fijos de \$22.916.667 por año según se muestra en la Tabla 51.

Tabla 51. Costo inversión en computadores personales. Se presentan los costos asociados a la adquisición de computadores para el equipo, junto con las licencias necesarias para su funcionamiento operativo. Se incluye el cálculo de la depreciación anual del hardware, mientras que las licencias se consideran como gastos no amortizables.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo	Depreciación Anual
Computadores	68.750.000	22.916.667
Licencias Microsoft	8.051.340	NO APLICA
Licencias Windows	8.249.450	NO APLICA
Total Computadores personales	85.050.790	22.916.667

✓ Publicidad y posicionamiento inicial

La visibilización temprana del proyecto resulta fundamental para generar tracción inicial, atraer a los primeros comercios usuarios y establecer vínculos con instituciones colaboradoras. Para ello, se ha definido una inversión específica durante el año 0 destinada a campañas de marketing digital, producción de contenido audiovisual, elaboración de material educativo y acciones de difusión territorial. Esta estrategia comunicacional estará alineada con los valores de cercanía, inclusión y eficiencia que caracterizan a The Digital Power, y buscará transmitir su propuesta de valor en un

lenguaje claro y adaptado a la realidad del comercio de barrio. El monto total asignado a esta fase de posicionamiento asciende a \$7.800.000 (Tabla 52), reflejando su carácter prioritario en el arranque del modelo.

✓ **Captación y reclutamiento**

El éxito de The Digital Power está estrechamente ligado a la conformación de un equipo humano competente desde las etapas iniciales. En este sentido, se contempla una inversión directa durante el año 0 destinada a la búsqueda, selección y contratación de los perfiles clave, con énfasis en áreas críticas como soporte técnico, desarrollo tecnológico y coordinación operativa. Esta inversión considera servicios especializados de headhunting, campañas de atracción laboral, y la ejecución de procesos de entrevistas y evaluación. El monto asignado a esta etapa fundacional asciende a \$10.000.000 (Tabla 52), reflejando la importancia estratégica del capital humano para la implementación exitosa del modelo.

✓ **Total inversión Inicial**

Como se resume en la Tabla 52, la inversión inicial total estimada asciende a \$290.850.790. Este monto agrupa los componentes fundamentales requeridos para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo la adquisición de servidores propios, computadores personales, campañas de publicidad y los procesos de capacitación y reclutamiento del equipo inicial. Esta inversión refleja una planificación eficiente y focalizada, orientada a garantizar una base tecnológica robusta, un equipo operativo funcional desde el primer día y una presencia estratégica en el mercado objetivo.

Tabla 52. Inversión inicial total. Se detallan los componentes principales de la inversión inicial (servidores propios, computadores, publicidad y capacitación). La suma total de estos conceptos alcanza los \$290.850.790.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Monto
Servidores propios	188.000.000
Computadores personales	85.050.790
Publicidad	7.800.000
Capacitación y reclutamiento	10.000.000
Total Inversion Inicial	290.850.790



7.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el umbral mínimo de ventas necesarias para que un proyecto cubra el total de sus costos operacionales, es decir, el nivel de actividad en que los ingresos totales igualan a los costos totales. A partir de ese punto, la operación comienza a generar excedentes o utilidades (Garrison, Noreen & Brewer, 2012).

Metodología aplicada

En el caso de “The Digital Power” el modelo financiero considera una estructura de costos combinada, donde los costos no se dividen estrictamente entre fijos y variables, sino que se presentan como un conjunto integrado, incluyendo:

- Costos fijos
- Costos variables
- RRHH
- Marketing

Dado esto, el cálculo del punto de equilibrio se basa en la versión ampliada de la fórmula, utilizando el total de costos anuales como numerador, y un margen unitario promedio por cliente como denominador:

$$PE = \frac{CT}{MU}$$

Donde:

- CT: Costos totales anuales del proyecto (ventas menos margen bruto).
- MU: Margen unitario promedio por cliente = (Ingresos totales – Costos totales) / Cantidad de clientes.

Este enfoque permite reflejar con mayor realismo la complejidad financiera del proyecto y sus múltiples fuentes de ingreso.

✓ Margen Unitario Promedio

La estimación del margen unitario promedio permite analizar la rentabilidad directa por cada comercio atendido a lo largo del tiempo, considerando tanto los ingresos proyectados como los costos asociados a la prestación del servicio. Como se muestra en la Tabla 53, este margen presenta



una tendencia creciente año a año, reflejo del escalamiento operativo y la eficiencia progresiva del modelo. Desde un margen unitario inicial de \$219.800 en el primer año, se alcanza un promedio de \$444.543 en el quinto, lo que evidencia una mejora sostenida en la relación entre ingreso y costo por cliente.

Tabla 53. Margen Unitario Promedio. Se presenta el cálculo del margen bruto por unidad para cada uno de los cinco años proyectados, considerando la diferencia entre ingresos por ventas y costos asociados. Se observa un aumento progresivo del margen unitario, alcanzando los \$444.543 en el quinto año.

Fuente: Elaboración propia

	Venta	Costo Venta	Margen Bruto	Cantidad Año	Margen Unitario Promedio
Venta Unitaria Año 1	581.587.230	-174.476.169	407.111.061	1.852	219.800
Venta Unitaria Año 2	981.771.105	-294.531.331	687.239.773	4.498	152.782
Venta Unitaria Año 3	2.464.872.466	-739.461.740	1.725.410.726	7.144	241.514
Venta Unitaria Año 4	4.634.117.980	-1.390.235.394	3.243.882.586	9.790	331.342
Venta Unitaria Año 5	7.897.697.835	-2.369.309.351	5.528.388.485	12.436	444.543

El margen unitario promedio corresponde al resultado de dividir el margen bruto anual por la cantidad de comercios atendidos ese año. En términos simples, indica:

¿Cuánto dinero neto genera en promedio cada cliente al año para cubrir todos los costos del proyecto?

Se calcula como:

$$\text{Margen Unitario Promedio} = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos totales}}{\text{Cantidad de clientes}}$$

En el Año 1, cada cliente genera en promedio \$219.800 netos, producto de la combinación entre fondos públicos, suscripción y costos de operación ajustados.

El valor baja en el Año 2 a \$152.782, debido al cambio en la fuente de financiamiento (fin de fondos públicos, inicio de alianza estratégica con menor aporte por cliente).

A partir del Año 3, el margen unitario se recupera y crece sostenidamente:

- Año 3 en \$241.514
- Año 4 en \$331.342
- Año 5 en \$444.543

Este crecimiento progresivo del margen unitario indica que el modelo se vuelve más eficiente y rentable por cliente a medida que escala, gracias al aumento del valor de la suscripción, la estabilización de los costos y la economía de escala.

✓ **Cálculo del Punto de Equilibrio Mensual y Anual**

Luego de determinar el margen unitario promedio por cliente para cada año, es decir, cuánto aporta netamente cada comercio a cubrir los costos del proyecto, se procede al cálculo del punto de equilibrio, tanto en su versión mensual como anual, utilizando una fórmula adaptada al modelo financiero. Este análisis permite estimar cuántos comercios deben estar activos en un período determinado para cubrir la totalidad de los costos operacionales, sin generar pérdidas ni ganancias.

Como se observa en la Tabla 54, el punto de equilibrio mensual parte en 172 comercios durante el primer año, aumentando progresivamente hasta alcanzar 756 en el año 4, para luego estabilizarse levemente en 717 durante el año 5. Estos valores se calculan considerando los costos mensuales estimados (por ejemplo, \$37.739.399 en el año 1) divididos por el margen promedio mensual por cliente (en este caso, \$219.800).

En tanto, la Tabla 55 presenta el punto de equilibrio anual, que sigue una lógica similar. En el año 1, se requieren al menos 2.336 clientes anuales para alcanzar el equilibrio financiero, aumentando a 5.439 en el año 2, 6.144 en el año 3, y llegando a 8.333 en el año 4. Finalmente, en el año 5, este valor disminuye levemente a 7.881 comercios anuales, gracias al aumento sostenido en el margen unitario promedio (\$444.543), lo cual refleja una mejora en la eficiencia económica del modelo.

¿Qué representa este cálculo?

- El punto de equilibrio mensual indica cuántos comercios deben estar activos en promedio cada mes para que los ingresos cubran los costos operacionales mensuales.
- El punto de equilibrio anual refleja cuántos comercios deben ser gestionados o activados en el año completo para alcanzar el equilibrio financiero.

En ambos casos, se busca el umbral mínimo de actividad que permite que la empresa no incurra en pérdidas.

Fórmulas utilizadas



Para ambos casos, se empleó la fórmula tradicional del punto de equilibrio, ajustada al margen unitario real calculado previamente:

Mensual:

$$PE_{mensual} = \frac{\text{Costos mensuales totales}}{\text{Margen unitario promedio por cliente}}$$

Anual:

$$PE_{anual} = \frac{\text{Costos totales anuales}}{\text{Margen unitario promedio por cliente}}$$

Tabla 54. Punto de equilibrio mensual. Se muestra la estimación del punto de equilibrio mensual para cada año proyectado, calculado como la relación entre los costos mensuales totales y el margen unitario promedio, un PE mensual para el año 1 de 172 comercios y 717 para el año 5.

Fuente: Elaboración propia

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS MENSUALES		37.739.399	70.810.333	131.820.314	250.375.030	318.889.397
MARGEN PROMEDIO		219.800	152.782	241.514	331.342	444.543
PUNTO DE EQUILIBRIO	MENSUAL	172	463	546	756	717

Tabla 55. Punto de equilibrio anual. Se presentan los valores estimados de punto de equilibrio anual, obtenidos al dividir los costos operacionales anuales entre el margen unitario promedio de cada año, un PE anual para el año 1 de 2.336 comercios y 7881 para el año 5.

Fuente: Elaboración propia

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS ANUALES		513.442.792	831.042.394	1.483.739.383	2.761.053.911	3.503.435.164
MARGEN PROMEDIO		219.800	152.782	241.514	331.342	444.543
PUNTO DE EQUILIBRIO	ANUAL	2.336	5.439	6.144	8.333	7.881

7.8. Capital de trabajo

El capital de trabajo representa los recursos financieros mínimos necesarios para que una empresa pueda funcionar en el corto plazo, cubriendo sus obligaciones operativas mientras los ingresos aún no alcanzan su punto de equilibrio. Es, en términos simples, el colchón de liquidez que permite sostener la operación diaria de una empresa sin interrupciones (Ross, Westerfield & Jordan, 2010).

En el contexto de emprendimientos tecnológicos o de base digital, como The Digital Power, el capital de trabajo cobra especial relevancia, ya que existe un desfase temporal entre la inversión inicial, la activación de usuarios y la generación estable de ingresos recurrentes.

✓ ¿Para qué sirve?

El capital de trabajo se utiliza para financiar actividades clave en la etapa temprana del proyecto, tales como:

- Pago de licencias y suscripciones tecnológicas.
- Costos de soporte y operación.
- Servicios de asesoría contable, legal o técnica.
- Gastos menores no capitalizables.
- Provisión de caja frente a emergencias o demoras en ingresos.

En otras palabras, es lo que permite que la empresa “respire” financieramente mientras se estabiliza su flujo de ingresos.

✓ ¿Cómo se calcula?

Existen varias metodologías para calcular el capital de trabajo. En este caso, se optó por una aproximación conservadora basada en el flujo neto negativo acumulado del primer año, según el Estado de Resultados proyectado.

La lógica del cálculo fue la siguiente:

- Se analizó el flujo de ingresos y egresos operacionales proyectado para el año 1.
- Se identificaron los meses con déficit operativo, es decir, aquellos en que los ingresos eran inferiores a los egresos.
- Se sumaron estos déficits mensuales para determinar el capital mínimo necesario para cubrir el funcionamiento sin interrupciones.

Este método es especialmente adecuado para startups y proyectos nuevos, donde el comportamiento financiero del primer año es incierto y altamente sensible al ritmo de adopción.

Como resultado de la proyección financiera consolidada, el capital de trabajo requerido para el Año 0 asciende a \$208.245.958, siendo este el máximo déficit acumulado. Este es el valor necesario para poder sostener las operaciones hasta que financieramente seamos rentables.

7.9. Depreciación de activos

La depreciación representa la pérdida de valor de los activos fijos a lo largo del tiempo debido al uso, desgaste o envejecimiento tecnológico. En contabilidad, este proceso permite distribuir el costo de los activos en varios ejercicios contables, reconociendo de forma progresiva su impacto económico (Horngren, Sundem & Elliott, 2008).

Incluir la depreciación en el modelo financiero permite:

- Reflejar de forma más realista los costos asociados al uso de infraestructura.
- Calcular indicadores financieros más precisos (como el VAN o la UAI).
- Prever la necesidad de reinversión futura para mantener operativa la infraestructura crítica del sistema.

Activos depreciables en “The Digital Power”

Los activos considerados para depreciación corresponden principalmente a equipamiento tecnológico adquirido durante la inversión inicial del Año 0. Se excluyen de este cálculo aquellos bienes o servicios no capitalizables, como licencias perpetuas, campañas publicitarias o gastos de reclutamiento. Se aplicó el método de línea recta considerando una vida útil de 3 años, es decir, se distribuye el valor del activo en partes iguales a lo largo de su vida útil estimada según se detalla en la tabla 56.

La depreciación se incorpora como un gasto contable no desembolsable, lo que significa que no representa una salida real de efectivo, pero sí impacta en los estados financieros al reducir la Utilidad Antes de Impuestos (UAI). Tal como se muestra en la Tabla 57, este concepto se incluye en el flujo financiero para efectos del cálculo de los resultados operativos, la carga tributaria (al disminuir la base imponible) y el flujo neto ajustado, al ser sumado nuevamente tras el cálculo de impuestos. Integrar la depreciación de los activos tecnológicos permite reflejar con mayor precisión el desgaste y uso de los recursos invertidos en infraestructura, proyectando de forma más realista el costo total del modelo. Asimismo, esta medida contribuye a anticipar el momento adecuado para renovar o sustituir dichos activos, asegurando una planificación financiera coherente, responsable y sostenible en el tiempo.

Tabla 56. Activos por depreciar. Se detallan los activos fijos (servidores, UPS, equipos computacionales) junto a su valor total, vida útil (3 años) y método aplicado (Línea recta).

Fuente: Elaboración propia

Categoría de activo	Valor total	Vida útil	Método aplicado
Servidores en racks	110.000.000	3 años	Línea recta
UPS Respaldo energético	8.000.000	3 años	Línea recta
Equipos computacionales	276.250.000	3 años	Línea recta

Tabla 57. Valorización depreciación de activos. Se presenta la distribución anual de la depreciación de los activos fijos considerados en el proyecto. La metodología aplicada corresponde a depreciación lineal en un periodo de tres años obteniendo un total de \$62.250.000 para cada año.

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Hardware servidor completo (rack)	36.666.667	36.666.667	36.666.667
UPS (respaldo de energía)	2.666.667	2.666.667	2.666.667
Computadores	22.916.667	22.916.667	22.916.667
TOTAL	62.250.000	62.250.000	62.250.000

7.10. Valor de desecho

El valor de desecho (también conocido como valor residual o valor de recuperación) corresponde a la estimación del valor que conservarán los activos al final de su vida útil dentro del horizonte del proyecto. En términos simples, es el monto que se podría recuperar por la venta, reutilización o liquidación de los bienes de capital que no han quedado completamente obsoletos (Brealey, Myers & Allen, 2014).

Este concepto es clave en modelos financieros porque:

- Se incorpora como un ingreso no operacional en el último año del proyecto.
- Mejora el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) al considerar que no todo el capital invertido se pierde.
- Representa una reserva teórica de liquidez futura.

✓ **Activos con valor de desecho en “The Digital Power”**

En este caso, el valor de desecho se aplica sobre los activos tecnológicos depreciables adquiridos en la inversión inicial, los cuales, si bien pierden valor contable con el tiempo, pueden conservar un valor comercial estimado al término del horizonte financiero al año 5, se consideran los servidores rack, ups, y equipos computacionales, tal como se muestra en la Tabla 58.

Las estimaciones incorporan valores de mercado para equipamiento usado, bajo el supuesto de que los activos han sido mantenidos en condiciones funcionales al cierre del período proyectado. Este valor de desecho no incide en el Estado de Resultados ni en la determinación de impuestos, ya que corresponde a una recuperación de capital y no a ingresos operacionales. Sin embargo, su consideración dentro del análisis financiero permite reflejar con mayor precisión la capacidad del proyecto para generar retornos residuales más allá del horizonte operativo. Aunque no constituye un flujo asegurado, su inclusión responde a buenas prácticas en modelos de evaluación de inversión, al aportar una visión más completa sobre la sostenibilidad y eficiencia del uso de los recursos invertidos.

Tabla 58. Valorización valor de desecho. Se estima el valor residual de los activos físicos al término de su vida útil, considerando un porcentaje de recuperación según el tipo de bien. El total estimado del valor de desecho correspondió a \$25.612.500.

Fuente: Elaboración propia

Activo	Valor original	% recuperación	Valor de desecho
Servidores rack (hardware)	110.000.000	10%	11.000.000
UPS (respaldo energético)	8.000.000	10%	800.000
Equipos computacionales personales	276.250.000	5%	13.812.500
Total estimado valor de desecho			25.612.500

7.11. Estructura patrimonial y apalancamiento

La inversión inicial del proyecto “The Digital Power”, estimada en \$499.069.748, está compuesta por servidores propios, computadores personales, la inversión en publicidad inicial, la capacitación y reclutamiento y capital de trabajo, por un total de \$499.096.748 (Tabla 59).

Tabla 59. Valoración estructura patrimonial y apalancamiento. Se detalla el total de la inversión inicial requerida para la implementación del proyecto, desglosada en cinco componentes principales: infraestructura tecnológica (servidores y computadores), gastos iniciales de marketing, formación de personal, y capital de trabajo necesario para cubrir los primeros meses de operación.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Monto
Servidores propios	188.000.000
Computadores personales	85.050.790
Publicidad	7.800.000
Capacitación y reclutamiento	10.000.000
Capital de trabajo	208.245.958
Total Inversión Inicial	499.096.748

Esta etapa no cuenta con subsidios estatales ni aportes del partner estratégico, ya que estos comienzan a operar desde el Año 1 en adelante para cubrir costos operacionales por cliente.

Aportes de socios fundadores (equity)

El modelo contempla que los socios fundadores realicen aportes de capital directo a la sociedad, en proporción a su participación en la propiedad. Esta inyección de recursos se formaliza mediante aumentos de capital y queda reflejada en los libros societarios (Brealey, Myers & Allen, 2014).

Ventajas:

- Mantiene el control total del proyecto en manos del equipo fundador.
- No genera deuda ni obligaciones financieras externas.
- Posibilita un diseño flexible en caso de futuras rondas de inversión.

Inversores ángeles o capital semilla

Una alternativa adicional es abrir parte de la propiedad a inversores privados, ya sea a través de:

- Aportes de capital a cambio de participación (acciones).
- Acuerdos tipo SAFE o notas convertibles (para rondas futuras).
- Apoyo institucional de fondos de inversión temprana (como CORFO, ChileGlobal Angels, etc.).

Esto permite reforzar el capital inicial sin comprometer flujos futuros, a cambio de una dilución controlada del equity.

¿Por qué no se usa deuda?

Se descarta el uso de crédito bancario o deuda privada por las siguientes razones:

- El proyecto aún no genera flujo de caja al inicio.
- No se busca comprometer con obligaciones de pago fijas.
- La naturaleza del proyecto (tecnológico, con alto impacto público) es más compatible con modelos de equity e inversión social.

El hecho de que “The Digital Power” inicie completamente financiado por sus socios permite mantener la propiedad, flexibilidad y autonomía en la etapa de validación del modelo. A su vez, al no recurrir a deuda ni fondos con condiciones, se construye una base sólida para recibir aportes externos en etapas posteriores sin presión financiera inicial.

Desde el Año 1 en adelante, el modelo incorpora un apalancamiento estratégico no financiero, basado en:

- Fondos públicos (SERCOTEC) por cliente postulado.
- Partner estratégico, que aporta \$2.000.000 por cliente como cofinanciamiento.

Esto permite que el modelo sea sostenible y escalable sin requerir re inyecciones de capital propio.

La estructura patrimonial de The Digital Power en su fase inicial se basa íntegramente en capital propio, lo que refleja una estrategia de autonomía, control y robustez financiera. Este diseño no solo minimiza el riesgo financiero, sino que también mejora la posición negociadora para futuras alianzas o rondas de inversión externas, al demostrar capacidad de autogestión y compromiso de los fundadores.

7.12. Análisis de Beta de la compañía e industria

El Beta (β) es un coeficiente que mide el riesgo sistemático de un proyecto o empresa en relación al mercado. Refleja cuán sensible es el negocio a los cambios en las condiciones macroeconómicas y bursátiles, en comparación con una referencia como el índice IPSA (Chile) o el S&P 500 (global).

- Un $\beta = 1$ indica que la empresa se mueve igual que el mercado.
- Un $\beta > 1$ indica mayor volatilidad (mayor riesgo).
- Un $\beta < 1$ indica menor volatilidad (menor riesgo).

En proyectos privados no bursátiles, como The Digital Power, se utiliza un Beta apalancado por industria, ajustado a la estructura de capital y al tipo de proyecto tal y como se muestra en la tabla 60.



Industria de referencia: tecnología B2B – SaaS para PYMEs

El proyecto se inserta en el sector de:

- Servicios tecnológicos tipo SaaS (Software as a Service).
- Enfocados en la automatización y digitalización de micro y pequeñas empresas (PYMEs).
- Con foco en Chile y América Latina.

Para este tipo de industria, fuentes como Damodaran (2024) entregan los siguientes valores estimados:

Tabla 60. Beta según Damodaran y estimación. Con el objetivo de estimar adecuadamente el riesgo sistemático del proyecto, se identificaron industrias comparables según la clasificación de Damodaran (2024). Se utilizaron betas desapalancadas (Unlevered β) para tres segmentos relevantes: software de aplicación, servicios IT con enfoque B2B SaaS y plataformas digitales orientadas a pymes

Fuente: Elaboración propia

Industria comparable	Beta Desapalancado (Unlevered β)	Fuente
Software (System & Application)	1.05	Damodaran (2024)
IT Services (incl. B2B SaaS)	1.08	Damodaran (2024)
Online & Digital Platforms (PYME targeting)	1.12	Estimación ajustada

En base a esto, adoptamos como referencia conservadora un:

β industria: 1.10 (des apalancado)

Ajuste del Beta al apalancamiento del proyecto

El Beta de la industria debe ajustarse al nivel de endeudamiento del proyecto (relevered beta), usando la siguiente fórmula:

$$\beta_{relevered} = \beta_{unlevered} \times \left(1 + (1 - T) \times \frac{D}{E} \right)$$

Donde:

- T = tasa impositiva corporativa (27% en Chile).
- D/E = relación deuda/capital propio. En este caso, es 0, ya que no se usó deuda financiera.
- β unlevered = 1.10



Resultado:

$$\beta_{relevered} = 1.10 \times (1 + (1 - 0.27) \times 0) = 1.10$$

El proyecto presenta un riesgo sistémico similar al de su industria, con una exposición moderada a los ciclos económicos.

Dado que no existe deuda financiera, el Beta no se ve incrementado por apalancamiento, lo que mantiene controlado el riesgo de variaciones abruptas.

La exposición al mercado se concentra en riesgos propios del entorno PYME (adopción tecnológica, políticas públicas, cambios regulatorios), más que en volatilidad bursátil o financiera.

Consideración para la tasa de descuento

Este valor de Beta será utilizado en el modelo de CAPM para determinar la tasa de descuento del flujo de caja del proyecto, ajustando por riesgo de mercado y país, tal como veremos en el siguiente punto.

El análisis del Beta permite ubicar a “The Digital Power” dentro de los estándares de riesgo propios de las industrias tecnológicas orientadas a la digitalización de PYMEs. Su estructura sin deuda y su foco en escalabilidad con apoyo institucional lo posicionan como un proyecto de riesgo controlado, con potencial de crecimiento sostenible y retorno atractivo en función del capital propio invertido.

7.13. Tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se basa en el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), una herramienta ampliamente utilizada en finanzas para estimar el costo del capital propio (K_e) en función del riesgo sistemático del proyecto y el retorno esperado del mercado.

El CAPM se basa en la idea de que los inversionistas requieren una rentabilidad mínima para asumir riesgos adicionales respecto a una inversión libre de riesgo. Este rendimiento mínimo exigido se ajusta según la sensibilidad del activo al mercado (β) y la prima de riesgo esperada (Sharpe, 1964).

Fórmula del CAPM

$$K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

Donde:

- K_e : Costo de capital propio o tasa de descuento.



- R_f : Tasa libre de riesgo.
- β : Coeficiente beta del proyecto.
- R_m : Rentabilidad esperada del mercado.
- $(R_m - R_f)$: Prima de riesgo de mercado.

La tasa de descuento de 12,63 % (Tabla 61) representa el retorno mínimo que el inversionista espera obtener al participar en The Digital Power, dada su exposición a los riesgos del mercado, su industria tecnológica, y su estructura de capital sin deuda. Esta tasa se utilizará como insumo clave para calcular los indicadores financieros del proyecto, especialmente el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 61. Datos para cálculo K_e . Para estimar el costo del capital propio (K_e) se utilizó el modelo de valoración de activos de capital (CAPM), que considera el rendimiento libre de riesgo (R_f), el rendimiento esperado del mercado (R_m) y el coeficiente beta ajustado (B), previamente determinado a partir de industrias comparables. Según los datos, se establece un R_f de 5,75%, un R_m de 12% y un beta de 1,1, lo que arroja un K_e estimado de 12,63%.

Fuente: Elaboración propia

RF	0,0575
RM	0,12
B	1,1
Ke	12,63%

7.14. Flujo del proyecto puro

Luego de proyectar los ingresos, egresos, inversiones iniciales, costos operativos y demás componentes financieros relevantes, se construyó el flujo de caja puro del proyecto The Digital Power. Este flujo refleja la generación neta de valor económico por año, incluyendo todas las partidas de ingreso y egreso reales, incorporando depreciación, capital de trabajo y recuperación del valor de desecho (Ross, Westerfield & Jordan, 2010).

Este flujo financiero incorpora de forma integral los ingresos anuales provenientes de suscripciones y fondos adjudicados por cliente (ya sea a través de SERCOTEC o mediante un socio estratégico), así como la totalidad de los costos operacionales asociados, incluyendo gastos fijos, variables, de marketing, recursos humanos, soporte técnico y licencias tecnológicas. Además, contempla la depreciación de los activos fijos, tales como servidores, equipos y sistemas UPS, el capital de trabajo necesario para sostener la operación durante los primeros años, y la inversión inicial realizada en el

Año 0, que abarca infraestructura tecnológica, procesos de reclutamiento y campañas de publicidad. Finalmente, se incorpora un valor de desecho como ingreso extraordinario al cierre del período proyectado, lo que permite reflejar el aprovechamiento residual de los activos al término del horizonte financiero.

El flujo de caja del proyecto se ha estructurado temporalmente en un horizonte de cinco años, más un Año 0 correspondiente a la inversión inicial. Durante los dos primeros años, el flujo presenta resultados negativos, producto del desfase natural entre inversión y retorno, el impacto de la curva de adopción tecnológica y la maduración progresiva del modelo de ingresos. A partir del Año 3, el flujo se torna positivo, lo que refleja la consolidación comercial del proyecto y su paso por el punto de equilibrio operativo. En los Años 4 y 5, el flujo muestra un incremento significativo impulsado por el crecimiento sostenido de la base de clientes, el aumento progresivo del valor de la suscripción y las mejoras en eficiencia operativa derivadas de economías de escala. Paralelamente, se ha calculado el flujo acumulado año a año, lo cual permite observar con claridad la recuperación gradual de la inversión inicial. Este indicador es clave para el análisis del período de recuperación (Payback) y para determinar el punto exacto en que el proyecto transita desde una situación de déficit financiero hacia un escenario de superávit. En conjunto, el flujo neto proyectado constituye la base sobre la cual se evaluarán los principales indicadores financieros del modelo, y su diseño busca reflejar de manera realista la operación escalable apalancada en infraestructura tecnológica propia, eficiencia operativa y alianzas estratégicas.

Tabla 62. Flujo proyectado. La proyección de flujos considera el comportamiento anual de ingresos y egresos operacionales, inversiones iniciales y reintegros progresivos derivados de la operación. En los primeros tres años se presentan flujos negativos acumulados, alcanzando un déficit máximo de \$624 millones en el tercer año, reflejo de las altas inversiones iniciales y costos de escalamiento. A partir del cuarto año, el proyecto entra en una etapa de recuperación financiera, presentando flujos netos positivos y acumulando un superávit de más de \$1.728 millones al finalizar el año cinco.

Fuente: Elaboración propia

FLUJO	-499.096.748	-44.081.732	-81.552.620	306.206.355	360.927.942	1.686.461.882
FLUJO ACUMULADO		-543.178.479	-624.731.100	-318.524.745	42.403.197	1.728.865.079

7.15. Cálculo de VAN, TIR y Payback

A partir del flujo puro del proyecto proyectado para los seis años (Año 0 a Año 5), se procede a calcular los indicadores financieros fundamentales para evaluar la viabilidad económica de The Digital Power.

✓ VAN (Valor Actual Neto)

El VAN representa el valor presente de todos los flujos netos que genera el proyecto, descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital (K_e) (Brealey, Myers & Allen, 2014). En términos simples:

Es el “excedente económico” que genera el proyecto una vez recuperada toda la inversión, medido a valor presente.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- F_t : Flujo neto del año
- r : Tasa de descuento
- t : Año del proyecto

Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico por sobre lo invertido, y que supera la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas. En este caso, el VAN de casi \$681 millones respalda la conveniencia de ejecutar el proyecto (Tabla 64) cuando usamos una tasa de descuento de un 12,63% (Tabla 63)

Tabla 63. Parámetro VAN. Para la evaluación del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se estableció una tasa de descuento del 12,63%, correspondiente al costo de capital propio estimado según el modelo CAPM. El horizonte de evaluación es de 6 años, considerando desde el año 0 (inversión inicial) hasta el año 5 de operación proyectada.

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor
Tasa de descuento (K_e)	12,63 %
Horizonte	6 años (Año 0 a Año 5)

Tabla 64. Resultado VAN. El Valor Actual Neto (VAN) proyectado del modelo financiero asciende a \$680.864.783, lo cual indica una rentabilidad positiva al descontar todos los flujos proyectados a una tasa del 12,63%.

Fuente: Elaboración propia



Indicador	Resultado
VAN	680.864.783

✓ TIR (Tasa Interna de Retorno)

La TIR es la tasa de rentabilidad real del proyecto, es decir, el porcentaje de retorno que genera el flujo de caja descontado al punto en que el VAN = 0 (Ross, Westerfield & Jordan, 2010).

Es la tasa r que satisface:

En otras palabras: es la tasa máxima que puede pagar el proyecto sin destruir valor.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Se calcula iterativamente mediante Excel, La TIR supera ampliamente la tasa de descuento aplicada de 12,63 % (Tabla 63), lo cual indica que el proyecto es altamente rentable. El rendimiento esperado del proyecto es 37% (Tabla 65), este es más de 3 veces superior a la tasa mínima exigida, lo que le otorga atractivo financiero y solidez en su retorno esperado.

Tabla 65. Resultado TIR. La Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada para el proyecto alcanza un 37%, lo que representa un retorno significativamente superior al costo de capital ($K_e = 12,63\%$).

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Resultado
TIR	37 %

✓ Payback (Período de Recuperación)

El Payback mide cuánto tiempo tarda el proyecto en recuperar completamente la inversión inicial mediante sus propios flujos de caja. Es un indicador simple de liquidez y riesgo de corto plazo.

Indica el número de años (o meses) necesarios para que el flujo acumulado sea igual a cero.

Se suman los flujos anuales hasta que el total acumulado iguala o supera la inversión inicial.

Si el flujo no calza exactamente, se proporciona el monto restante respecto al flujo del año en curso para estimar los meses faltantes (Garrison, Noreen & Brewer, 2012).

Resultado para The Digital Power

Recupera el 100 % de la inversión al mes 42 (Tabla 66), decir, a los 3 años y 6 meses. Un Payback inferior a 4 años en un proyecto tecnológico con curva de adopción y expansión progresiva se considera muy razonable y saludable, ya que permite recuperar rápidamente el capital invertido y empezar a generar excedentes en los años siguientes.

Tabla 66. Resultado PayBack. El análisis de PayBack permite estimar el plazo requerido para recuperar la inversión inicial del proyecto. En este caso, la recuperación se alcanza en el mes 42, es decir, al tercer año y un poco más.

Fuente: Elaboración propia

PB	meses
360.927.942	48
42.403.197	6
318.524.745	42

7.16. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta fundamental para evaluar la robustez financiera de un proyecto frente a la incertidumbre. En otras palabras, permite responder la pregunta:

“¿Qué pasa con los resultados financieros si algunos de los supuestos clave cambian?”

Esto es especialmente relevante en proyectos innovadores como The Digital Power, donde el éxito financiero está fuertemente ligado a variables como la tasa de adopción del mercado, la velocidad de crecimiento y la captación de usuarios reales (Damodaran, 2012).

Para este análisis, se ha seleccionado como variable principal la demanda proyectada medida en base al SOM (Serviceable Obtainable Market), es decir, el número de negocios tradicionales que efectivamente podrían adoptar el sistema y convertirse en clientes reales del proyecto.

Se han definido tres escenarios de proyección de demanda con una variación de la demanda del 20%, tal y como se muestra en la tabla 67.



Tabla 67. Definición de escenarios de sensibilidad. Con el fin de evaluar la robustez del proyecto frente a cambios en los niveles de adopción comercial, se definieron tres escenarios de sensibilidad: realista, optimista y pesimista. El escenario realista se basa en el 100% del SOM estimado en la planificación financiera y representa la proyección base del modelo. El escenario optimista contempla un 20% adicional de demanda, proyectando una mayor conversión comercial y una adopción más rápida. Por el contrario, el escenario pesimista considera una demanda un 20% inferior, anticipando posibles dificultades operativas o retardo en la ejecución.

Fuente: Elaboración propia

Escenario	Descripción breve
Escenario Realista	Corresponde al flujo financiero ya desarrollado, basado en el 100 % del SOM proyectado.
Escenario Optimista	Se proyecta una demanda un 20 % superior al SOM base. Supone mayor adopción temprana o mejor conversión comercial.
Escenario Pesimista	Se proyecta una demanda un 20 % inferior al SOM base. Supone menor adopción, barreras operativas o rezago en ejecución.

La estructura de costos y la estrategia de implementación se mantienen constantes en todos los escenarios, permitiendo aislar el impacto directo de la variación en la cantidad de comercios atendidos.

El rango del 20 % fue definido considerando:

- La naturaleza del mercado objetivo: pequeños comercios tradicionales con distinto grado de apertura al cambio.
- El impacto de factores externos como convocatorias de fondos públicos, capacidad del equipo técnico, o barreras culturales.
- La madurez temprana del modelo, que aún no cuenta con historial operativo real, por lo que la conversión proyectada puede variar de forma significativa en la etapa inicial.

Este rango permite representar de forma razonable tanto un escenario conservador como un escenario expansivo, sin caer en extremos poco realistas.

Dando una demanda proyectada por escenario de 31.752 al año 8 para el escenario optimista, 26.460 al año 8 para el escenario Normal y 21.168 al año 8 para el escenario pesimista (Tabla 68=

Tabla 68. Demanda proyectada por escenario. La proyección de demanda se construyó en base a un modelo progresivo de adopción que considera la penetración acumulada del universo potencial durante ocho años. En el escenario realista, se estima una adopción del 100% del SOM identificado, con una distribución creciente año a año. El escenario optimista, que contempla una adopción del 120% del SOM base, proyecta una mayor tasa de crecimiento en los primeros años producto de una mejor conversión o tracción comercial. Por otro lado, el escenario pesimista reduce la adopción proyectada al 80% del SOM, asumiendo mayores barreras u obstáculos en la implementación.

Fuente: Elaboración propia

Universo		31.752	26.460	21.168
Año	%	Optimista	Regular	Pesimista
Año 1	7%	2.223	1.852	1.482
Año 2	17%	5.398	4.498	3.599
Año 3	27%	8.573	7.144	5.715
Año 4	37%	11.748	9.790	7.832
Año 5	47%	14.923	12.436	9.949
Año 6	60%	19.051	15.876	12.701
Año 7	75%	23.814	19.845	15.876
Año 8	100%	31.752	26.460	21.168

7.16.1. Escenario optimista

En este caso, se proyecta una adopción un 20 % superior al SOM base. Este aumento podría darse por:

- Mejor efectividad comercial y de retención.
- Mayor tracción en redes sociales o por recomendación entre comerciantes.
- Mayor disponibilidad de fondos públicos u otros incentivos a la digitalización.

Este escenario permite observar el potencial financiero máximo que puede alcanzar el proyecto en condiciones especialmente favorables, sin modificar su estructura de costos.

Tabla 69. EERR Escenario Optimista. El escenario optimista proyecta una adopción del 120% del SOM base, generando ingresos progresivos que alcanzan los \$9.477 millones en el quinto año. Esta mayor captación anticipada incide directamente en un margen comercial creciente, que supera los \$6.634 millones al año 5. Si bien los costos variables aumentan de forma proporcional a la cantidad de comercios atendidos, los costos fijos se mantienen estables y controlados, mejorando la eficiencia operativa. La utilidad antes de impuestos (UAI) se vuelve positiva desde el año 3, consolidándose en \$2.057 millones en el año 5. El flujo neto anual alcanza los \$1.499 millones en ese mismo año, y el acumulado asciende a \$1.679 millones. Este escenario entrega indicadores altamente atractivos: un VAN de \$720 millones, una TIR del 47% y un periodo de recuperación (Payback) de 3 años y 7 meses

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		697.904.676	1.178.125.326	2.957.846.959	5.560.941.576	9.477.237.402
COSTO VTA		209.371.403	353.437.598	887.354.088	1.668.282.473	2.843.171.221
MARGEN COMERCIAL		488.533.273	824.687.728	2.070.492.871	3.892.659.103	6.634.066.182
COSTOS FIJOS		11.520.000	11.865.600	12.221.568	12.588.215	12.965.861
COSTO VARIABLE		360.266.940	742.149.896	1.527.531.826	3.141.527.717	4.034.989.728
RRHH		127.670.130	219.481.920	311.293.710	399.615.930	497.684.880
MKT		25.900.000	26.620.000	27.976.000	29.369.800	30.803.290
DEPRECIACION		62.250.000	62.250.000	62.250.000		
TOTAL DE COSTOS		587.607.070	1.062.367.416	1.941.273.104	3.583.101.662	4.576.443.759
PERDIDA DE ARRASTRE			-99.073.797	-336.753.485	-207.533.718	0
UAI		-99.073.797	-336.753.485	-207.533.718	309.557.441	2.057.622.422
IMP 27%				-56.034.104	83.580.509	555.558.054
UDI		-99.073.797	-336.753.485	-151.499.614	225.976.932	1.502.064.368
DEPRECIACION		-62.250.000	-62.250.000	-62.250.000		
INV INICIAL	-290.850.790					
CAPITAL TRABAJO	2.971.707					2.971.707
FLUJO	-287.879.083	-36.823.797	-175.429.688	247.503.871	433.510.650	1.499.092.662
FLUJO ACUMULADO		-324.702.880	-500.132.569	-252.628.697	180.881.953	1.679.974.614

Ke	12,63%
VAN	720.173.901
TIR	47%
PB	3 años y 7 meses

PB	meses
433.510.650	48
180.881.953	20
252.628.697	28

- El VAN positivo y elevado indica que el proyecto no solo es rentable, sino que genera un margen considerable de valor presente.
- La TIR del 47 % demuestra que el retorno potencial del proyecto bajo condiciones favorables es muy atractivo desde el punto de vista del inversionista.
- El Payback de 3 años y 7 meses muestra que el capital invertido se recupera en un tiempo razonablemente corto, lo que mejora la percepción de riesgo del proyecto.

En condiciones de adopción superiores al escenario base, The Digital Power presenta una rentabilidad sobresaliente, acorta su período de recuperación y demuestra su potencial de escalabilidad con altos márgenes financieros. Este escenario confirma que el modelo es especialmente sólido ante contextos de crecimiento acelerado de la demanda.

7.16.2. Escenario realista

Este escenario corresponde al caso base del modelo financiero, el cual proyecta la incorporación progresiva del 100 % del SOM (Serviceable Obtainable Market) definido para el proyecto. Representa la hipótesis más probable, basada en los resultados del estudio de mercado, las capacidades operativas estimadas y el plan comercial diseñado.

Se considera una curva de adopción en 8 años, con flujos proyectados a 5 años para evaluación financiera.

Tabla 70. EERR Escenario Realista. Este escenario representa la proyección financiera basada en el 100% del SOM estimado (66.581 comercios en cinco años). Los ingresos evolucionan desde \$581 millones en el primer año hasta superar los \$7.897 millones en el quinto, con una utilidad antes de impuestos (UAI) que se torna positiva a partir del tercer año, alcanzando \$2.045 millones en el año 5. Los costos variables, que crecen en función de la demanda atendida, aumentan de \$298 millones a más de \$3.344 millones anuales. En contraste, los costos fijos y de marketing mantienen un crecimiento moderado. La estructura permite sostener un margen comercial que se consolida con fuerza en los últimos años, superando los \$5.528 millones al final del periodo. El proyecto presenta indicadores positivos en este escenario base: un VAN de \$680 millones, una TIR del 37% y un período de recuperación (Payback) de 3 años y 6 meses. El flujo neto acumulado pasa a terreno positivo en el año 4, cerrando en \$1.728 millones al término del quinto año.

Fuente: Elaboración propia



	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		581.587.230	981.771.105	2.464.872.466	4.634.117.980	7.897.697.835
COSTO VTA		174.476.169	294.531.331	739.461.740	1.390.235.394	2.369.309.351
MARGEN COMERCIAL		407.111.061	687.239.773	1.725.410.726	3.243.882.586	5.528.388.485
COSTOS FIJOS		11.520.000	11.865.600	12.221.568	12.588.215	12.965.861
COSTO VARIABLE		298.616.982	615.150.984	1.266.136.005	2.603.940.086	3.344.510.202
RRHH		115.155.810	115.155.810	115.155.810	115.155.810	115.155.810
MKT		25.900.000	26.620.000	27.976.000	29.369.800	30.803.290
DEPRECIACION		62.250.000	62.250.000	62.250.000		
TOTAL DE COSTOS		513.442.792	831.042.394	1.483.739.383	2.761.053.911	3.503.435.164
PERDIDA DE ARRASTRE			-106.331.732	-250.134.352	-8.463.009	0
UAI		-106.331.732	-250.134.352	-8.463.009	482.828.675	2.024.953.321
IMP 27%				-2.285.012	130.363.742	546.737.397
UDI		-106.331.732	-250.134.352	-6.177.997	352.464.933	1.478.215.924
DEPRECIACION		-62.250.000	-62.250.000	-62.250.000		
INV INICIAL	-290.850.790					
CAPITAL TRABAJO	-208.245.958					-208.245.958
FLUJO	-499.096.748	-44.081.732	-81.552.620	306.206.355	360.927.942	1.686.461.882
FLUJO ACUMULADO		-543.178.479	-624.731.100	-318.524.745	42.403.197	1.728.865.079

Ke	12,63%
VAN	680.864.783
TIR	37%
PB	3 año y 6 meses

PB	meses
360.927.942	48
42.403.197	6
318.524.745	42

- El VAN positivo y elevado confirma que el proyecto es rentable y genera excedente económico, incluso en un escenario conservador.
- La TIR de 37 %, siendo casi tres veces superior a la tasa de descuento (12,63 %), evidencia que el retorno esperado es más que suficiente para justificar la inversión.
- El Payback de 3 años y 6 meses representa un tiempo competitivo en relación con proyectos tecnológicos con curva de adopción paulatina

El escenario realista demuestra que The Digital Power es financieramente viable y atractivo bajo condiciones esperadas. El proyecto combina un alto retorno, bajo riesgo financiero (sin deuda) y una recuperación razonablemente rápida de la inversión inicial, consolidando su solidez como modelo de negocio.

7.16.3. Escenario pesimista

Este escenario simula una adopción un 20 % menor al SOM original, como resultado de:

- Barreras culturales o resistencia al cambio más fuertes de lo previsto.
- Menor efectividad en campañas de captación.
- Problemas de ejecución o retrasos operativos.

Este caso permite evaluar la resiliencia del proyecto frente a un contexto adverso, manteniendo constante la inversión y estructura operativa, lo que permite medir el riesgo financiero inherente al modelo.

Tabla 71. EERR Escenario Pesimista. Este escenario contempla un 20% menos de demanda respecto al SOM base, reflejando una adopción más lenta del sistema por parte de los comercios. A pesar de este escenario conservador, el modelo financiero sigue siendo viable. Los ingresos crecen desde \$465 millones en el primer año hasta \$6.318 millones en el año 5, con una utilidad antes de impuestos (UAI) que recién se estabiliza en terreno positivo a partir del año 3. El flujo neto acumulado permanece negativo hasta el quinto año, momento en que el proyecto logra recuperar la inversión inicial. Los indicadores financieros son más conservadores, pero aún positivos: el Valor Actual Neto (VAN) es de \$666 millones, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 24% y el Payback se logra en 5 años y 2 meses.

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		465.269.784	785.416.884	1.971.897.972	3.707.294.384	6.318.158.268
COSTO VTA		139.580.935	235.625.065	591.569.392	1.112.188.315	1.895.447.480
MARGEN COMERCIAL		325.688.849	549.791.819	1.380.328.581	2.595.106.069	4.422.710.788
COSTOS FIJOS		11.520.000	11.865.600	12.221.568	12.588.215	12.965.861
COSTO VARIABLE		165.684.261	341.309.578	702.501.267	1.444.766.757	1.855.663.725
RRHH		108.898.650	162.445.500	225.739.080	289.032.660	352.326.240
MKT		25.900.000	26.620.000	27.976.000	29.369.800	30.803.290
DEPRECIACION		62.250.000	62.250.000	62.250.000		
TOTAL DE COSTOS		374.252.911	604.490.678	1.030.687.915	1.775.757.432	2.251.759.117
PERDIDA DE ARRASTRE			-48.564.063	-103.262.922	0	0
UAI		-48.564.063	-103.262.922	246.377.743	819.348.636	2.170.951.671
IMP 27%				66.521.991	221.224.132	586.156.951
UDI		-48.564.063	-103.262.922	179.855.753	598.124.504	1.584.794.720
DEPRECIACION		-62.250.000	-62.250.000	-62.250.000		
INV INICIAL	-290.850.790					
CAPITAL TRABAJO	-1.038.025.607					-1.038.025.607
FLUJO	-1.328.876.397	13.685.937	7.551.141	345.368.675	598.124.504	2.622.820.327
FLUJO ACUMULADO		-1.315.190.460	-1.307.639.319	-962.270.645	-364.146.140	2.258.674.187

Ke	12,63%
VAN	666.065.458
TIR	24%
PB	5 año y 2 meses

PB	meses
2.622.820.327	48
2.258.674.187	41
364.146.140	7

- A pesar de una demanda reducida, el VAN se mantiene positivo, lo que indica que el proyecto no destruye valor y sigue siendo rentable.
- La TIR, aunque más moderada, continúa siendo más del doble de la tasa exigida, demostrando la capacidad del modelo para sostener rentabilidad en contextos adversos.

- El Payback se extiende a 5 años y 2 meses, lo cual sigue siendo aceptable considerando que el proyecto no depende de deuda financiera y que tiene ingresos crecientes desde el segundo año.

El escenario pesimista revela que “The Digital Power” es un proyecto resiliente, capaz de generar valor incluso bajo condiciones de baja adopción. La estructura de costos escalables, el apalancamiento institucional no financiero y el diseño operativo eficiente permiten sostener una base financiera sólida, lo que refuerza la confiabilidad del modelo ante la incertidumbre del mercado.

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

8.1. Modelo Canvas (ajustado)

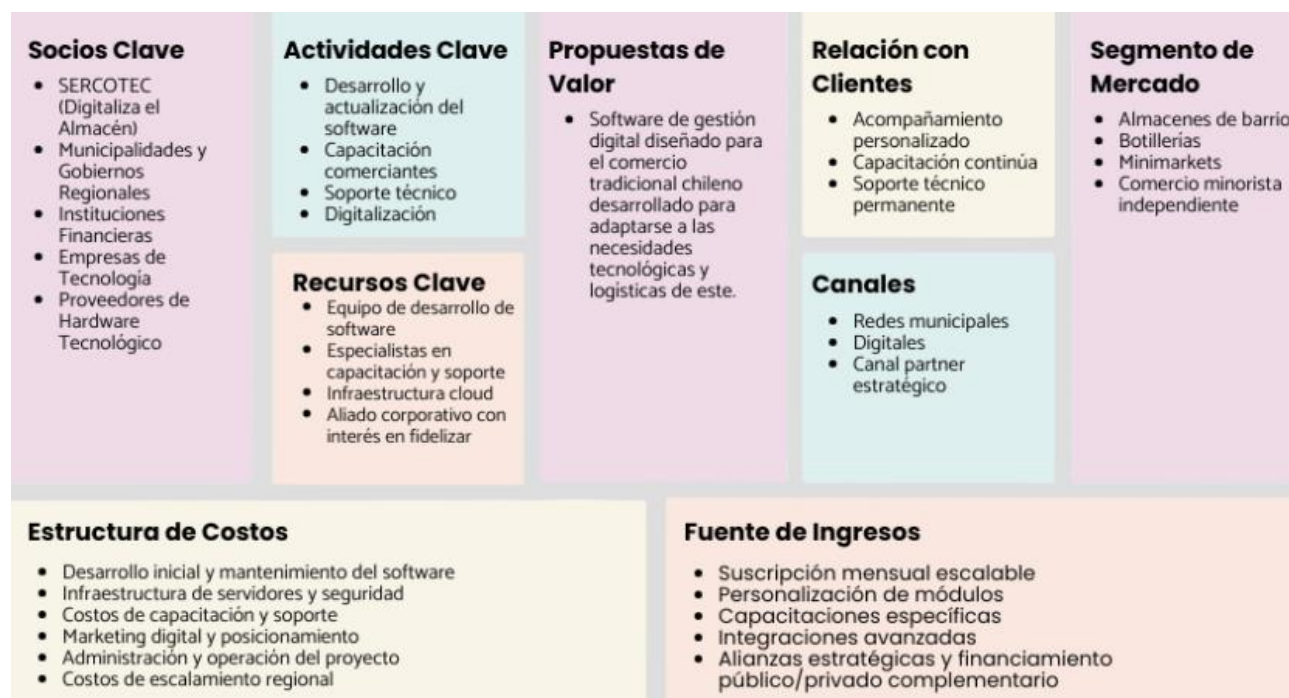


Figura 4. Modelo Canvas (ajustado). Refleja una propuesta de valor adaptada a la realidad del comercio minorista chileno, con foco en almacenes, botillerías y minimarkets. Se destacan canales estratégicos, una estructura de costos eficiente y fuentes de ingreso escalables mediante licencias, personalización y alianzas público-privadas.

Fuente: Elaboración propia

Este modelo sintetiza cómo The Digital Power crea, entrega y captura valor en el ecosistema del comercio minorista tradicional en Chile. A través de nueve bloques, se describe su estrategia operativa, de ingresos y de relacionamiento con el mercado.

Propuesta de Valor

Qué ofrece el proyecto y por qué es relevante

- Software de gestión diseñado exclusivamente para el comercio tradicional chileno.
- Acompañamiento completo desde la postulación a fondos públicos hasta la operación digital del negocio.
- Solución pensada para realidades logísticas y tecnológicas reales de feriantes, almacenes y minimarkets.



No es solo una plataforma, es una intervención completa que facilita digitalizar sin que el comerciante se sienta solo ni superado.”

Segmento de Mercado

A quién está dirigido

- Almacenes de barrio
- Botillerías
- Minimarkets
- Comercio minorista independiente, especialmente en zonas urbanas periféricas y comunas semi rurales.

El enfoque es claro: comercios pequeños con baja digitalización, pero alta relevancia local.

Canales

Cómo se llega a los clientes

- Redes municipales (colaboración con gobiernos locales y oficinas de fomento productivo).
- Canales digitales propios (redes sociales, sitio web, WhatsApp).
- Partner estratégico que actúa como fuerza de difusión y vinculación.

Se combina el trabajo territorial con medios digitales y alianzas institucionales.

Relación con Clientes

Cómo se interactúa y se construye confianza

- Acompañamiento personalizado durante la postulación y el uso del sistema.
- Capacitación continua adaptada a niveles bajos de alfabetización digital.
- Soporte técnico permanente, enfocado en resolución simple de problemas.

Humanización y pedagogía como clave para la fidelización.

Fuentes de Ingreso

De dónde viene el dinero

- Suscripción mensual escalable, base del modelo.
- Personalización de módulos según necesidades del comercio.
- Servicios de capacitación y soporte especializado.
- Integraciones avanzadas con POS, inventario, BI.



- Financiamiento complementario vía alianzas público-privadas (SERCOTEC, municipios, socios).

El modelo combina ingresos recurrentes con ingresos por servicios y cofinanciamiento externo.

Recursos Clave

Qué se necesita para operar

- Equipo de desarrollo de software propio.
- Especialistas en capacitación y soporte comercial.
- Infraestructura cloud con seguridad escalable.
- Aliados estratégicos que actúan como puente con los beneficiarios.

Tecnología, capital humano y alianzas institucionales son los pilares.

Actividades Clave

Qué se hace para entregar la propuesta de valor

- Desarrollo y actualización continua del software.
- Capacitación de comerciantes y usuarios.
- Soporte técnico activo.
- Acompañamiento en procesos de digitalización.

Actividades diseñadas para hacer sostenible la adopción tecnológica.

Socios Clave

Quiénes permiten que todo funcione

- SERCOTEC (línea Digitaliza tu Almacén).
- Municipalidades y gobiernos regionales.
- Empresas tecnológicas y proveedores de hardware.
- Instituciones financieras y aliados corporativos con vocación social.

La colaboración público-privada es fundamental para escalar con bajo costo y alta penetración.

Estructura de Costos

En qué se gasta el dinero

- Desarrollo inicial y mantenimiento del software.
- Infraestructura tecnológica (servidores, seguridad).

- Capacitación, soporte y marketing digital.
- Administración operativa del proyecto.
- Costos de escalar territorialmente.

El modelo busca escalar con costos relativamente estables y predecibles.

The Digital Power se posiciona como una solución integral, contextual y escalable para digitalizar al comercio tradicional en Chile. No compete por sofisticación, sino por accesibilidad, acompañamiento y efectividad, con un modelo de ingresos diversificado y costos contenidos. El Canvas confirma que el proyecto es sostenible técnica, financiera y estratégicamente.

8.2. Conclusiones

El presente proyecto de negocios tuvo por objetivo diseñar, validar y proyectar financieramente un modelo de digitalización integral para el comercio minorista tradicional en Chile, un segmento históricamente excluido de los procesos tecnológicos y con altos niveles de informalidad operativa. A través de una investigación aplicada, se abordaron tanto las barreras estructurales como las oportunidades de intervención dentro de este ecosistema económico local.

La solución propuesta, denominada “The Digital Power”, articula dos fases complementarias: una primera etapa centrada en el acompañamiento y postulación a fondos públicos para digitalizar con apoyo estatal, y una segunda fase basada en la implementación de un software de gestión propio, diseñado específicamente para las realidades logísticas y culturales del pequeño comercio chileno.

Desde un punto de vista estratégico, el proyecto se fundamenta en una propuesta de valor diferenciadora, que combina accesibilidad tecnológica, soporte humano continuo y escalabilidad operativa. A través del análisis PESTEL, el modelo Canvas, el estudio de mercado (cuantitativo y cualitativo) y las herramientas financieras aplicadas, se ha demostrado que “The Digital Power” responde a una necesidad real, con potencial de alto impacto económico y social.

El modelo de ingresos mixto, basado en suscripciones mensuales, cofinanciamiento público y alianzas institucionales, ha permitido construir un flujo proyectado sólido, el cual fue evaluado a través de indicadores clave como el VAN, la TIR y el Payback. Incluso en escenarios conservadores, el proyecto demuestra rentabilidad, resiliencia y una recuperación razonable de la inversión, lo que refuerza su viabilidad financiera.

Asimismo, el análisis de sensibilidad permite concluir que “The Digital Power” no solo resiste escenarios de baja adopción, sino que potencia significativamente su rentabilidad en condiciones favorables, confirmando la flexibilidad del modelo frente a la incertidumbre del entorno.



En términos operativos, la tesis abordó también el diseño organizacional, la cadena de valor, la estructura de costos y la arquitectura tecnológica necesaria para su puesta en marcha. Todo ello se integró finalmente en un modelo de negocio coherente, sostenible y escalable, validado tanto desde lo estratégico como desde lo financiero.

En conclusión, “The Digital Power” es más que una herramienta tecnológica: es una propuesta de transformación para un sector olvidado, que hoy enfrenta el desafío urgente de modernizarse o desaparecer. Este proyecto demuestra que la digitalización no solo es posible, sino que puede ser diseñada a escala humana, con foco en la realidad del territorio, con impacto social tangible y con retorno económico comprobado.

9. BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Chequeo digital: ¿cómo acelerar la transformación digital de las mipymes en América Latina y el Caribe? <https://doi.org/10.18235/0003607>

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). Principles of Corporate Finance (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Cámara Nacional de Comercio & Entel. (2023). Estado de la digitalización de las empresas en Chile [Presentación]. <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2024/03/06.03.24-Sesion-conjunta-de-la-Comision-de-Camaras-Regionales-y-Comite-de-Comercio-y-Servicios-PPT-Entel.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Congreso Nacional de Chile. (1999). Ley 19.628 sobre protección de la vida privada. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and Conducting Mixed Methods Research (2nd ed.). SAGE Publications.

Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset (3rd ed.). Wiley Finance.

Diario Financiero. (2023). Almacenes de barrio [Suplemento especial]. https://www.df.cl/noticias/site/docs/20231207/20231207133332/suplemento_20231211.pdf

Freedom House (2024): <https://freedomhouse.org/country/chile/freedom-world/2024>

Fundación País Digital. (2022). Radiografía Digital Pymes 2022: Brechas y oportunidades para la transformación digital del comercio en Chile. <https://paisdigital.org>

Fundación País Digital. (2024). Plan Un País Digital [PDF]. Fundación País Digital. https://media.paisdigital.org/wp-content/uploads/2024/01/18134556/Plan_Un_Pais_Digital_2021.pdf

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Contabilidad administrativa* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Introducción a la contabilidad administrativa* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2008). *Introducción a la contabilidad financiera* (8.^a ed.). Pearson Educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). *Diseño de una iniciativa público-privada enfocada en almacenes de barrio* [PDF]. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2024/10/informe-i-final-aprobado-almacenes.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). *Informe final: Estudio nacional sobre digitalización en el comercio minorista tradicional* [PDF]. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2024/06/informe-final-cp24.pdf>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- NielsenIQ. (2024). *Barómetro del gasto en retail – Chile, Q3 2024*. <https://nielseniq.com/global/es/landing-page/retail-spend-barometer-chile-es/>
- OECD. (2021). *Digital business models: Opportunities and challenges*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital/digital-business-models.htm>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.



Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentals of Corporate Finance* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Servicio de Impuestos Internos (SII). (2023). *Sociedades por Acciones (SpA): Características y requisitos*. <https://www.sii.cl>

Servicio de Impuestos Internos (SII). (2023). *Estadísticas de empresas por rubro económico, año tributario 2015*.

Servicio de Impuestos Internos (SII). (2023). *Emitir boletos electrónicos en e-Boleta SII* [PDF]. Servicio de Impuestos Internos. https://www.sii.cl/portales/boleta_electronica/emitir_boletas_electronicas_en_e-boleta.pdf

Sharpe, W. F. (1964). *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442.

Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis*. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

10. ANEXOS

Anexo 1

Entrevista 1 – Nancy, dueña de almacén en Alerce

Almacén en Alerce (Puerto Montt)

Nombre del local: Almacén La Esquina

Dirección: Calle Los Alerces 1234, Alerce Norte, Puerto Montt

(0:00 - 0:36)

Hola Nancy, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día?

Hola, sí claro. Bueno, yo abro tipo 9 de la mañana, reviso si quedó todo limpio del día anterior y empiezo a reponer lo que se vendió. Hago una lista en un papelito con lo que falta y después veo si me alcanza para ir a comprarlo en la tarde. A veces viene un proveedor y aprovecho de encargarle ahí mismo.

(0:36 - 1:05)

¿Y quién se encarga de los pagos, las compras, los proveedores? Todo yo, si este negocio es mío no más. No tengo a nadie más trabajando conmigo, salvo cuando mi hija me viene a ayudar los fines de semana.

¿Llevas algún tipo de registro o control?: Sí, pero súper básico... en un cuaderno. Anoto cuánto entra, cuánto sale, pero a veces se me olvida o anoto después.

(1:05 - 1:34)

¿Usas alguna herramienta como aplicaciones, planillas, sistemas? No, nada de eso. Solo el cuaderno y el WhatsApp pa' hablar con proveedores. Me manejo ahí.

¿Qué herramientas usas para ayudarte en la gestión?

El celular lo uso hartito, más que nada para hablar y ver precios en las ferias virtuales. Pero para el negocio, el cuaderno nomás.

(1:34 - 2:03)

¿Tienes algún sistema para registrar ventas o sacar boletas electrónicas?

No, yo no doy boletas electrónicas, mis ventas son chicas y la gente ni me las pide. Solo paso el vuelto y listo. Inventario lo veo yo misma, mirando lo que se está acabando.

¿Has pensado en usar más tecnología?

Sí, lo he pensado, pero me da miedo no entender nada. Y además, ¿quién me va a enseñar?

(2:03 - 2:31)

¿Has escuchado de programas como Sercotec, Corfo o ayudas del Estado?

Sí, de Sercotec he escuchado, pero nunca he postulado. No entiendo bien cómo hacerlo. ¿Te gustaría postular?

Sí, pero me da nervio. Esas cosas a veces son muy enredadas. Si alguien me ayudara, tal vez me animaría.

(2:31 - 2:54)

¿Crees que esos programas llegan realmente a negocios como el tuyo?

No sé... a veces veo que algunos los ganan, pero son como los que tienen todo más armado, con computador y todo eso. Yo no me siento parte de eso.

(2:54 - 3:26)

En general, ¿cómo te llevas con la tecnología?

Mmm... más o menos. El celular lo uso, pero no soy experta. No tengo computador en la casa.



¿Qué te ayudaría a usar más herramientas digitales?

Que alguien me enseñara paso a paso, con paciencia. Y que fuera algo simple, sin tantas vueltas.

¿Qué te frena hoy?

El miedo a equivocarme. Y también el tiempo, a veces no me da.

(3:26 - 3:50)

¿Has tenido malas experiencias con tecnología?

No grandes cosas, pero una vez me metí a una página para pedir una factura y no supe cómo salir. Me estresé mucho.

(3:50 - 4:35)

Te cuento algo. Hay una solución llamada *The Digital Power*. Es para negocios de barrio como el tuyo. Te ayuda a ordenar ventas, pagos, inventario, boletas... y lo puedes pagar con fondos del Estado. Nosotros te ayudamos en todo. ¿Qué te parece? Suena súper bueno. Si fuera así de fácil como dices, me interesaría.

¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo?

Sí, porque muchos no sabemos nada y estamos solos en esto.

(4:35 - 5:05)

¿Lo contratarías?

Si no es caro, sí. Si me ayudan a usarlo y no es una cosa que me haga sentir tonta.

¿Qué debería tener para que realmente te sirviera?

Que me dijera claramente cuánto vendo, cuánto gasto y que me avise cuando me estoy quedando sin productos. Y que sea con dibujos o botones simples, nada de cosas raras.

Anexo 2

Entrevista 2 – Claudio, dueño de botillería

Botillería en Puerto Varas

Nombre del local: Botillería El Refugio

Dirección: Avenida Colón 567, Puerto Varas

(0:00 - 0:40)

Hola Claudio, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día?

Hola compadre, claro. Mira, yo abro tipo 11 de la mañana porque trabajo hasta tarde, a veces hasta las 2 o 3 de la mañana. Llego, reviso las cámaras, veo si quedó todo bien del día anterior y repongo lo que se vendió. Los fines de semana se mueve mucho, así que trato de tener todo listo el viernes.

(0:40 - 1:10)

¿Y quién se encarga de los pagos, las compras, los proveedores?

Todo yo. Tengo dos proveedores fijos que vienen una vez por semana, y las compras chicas las hago en el mayorista. No tengo contador, hago las boletas en el portal del SII nomás.

¿Llevas algún tipo de registro?

Sí, anoto en un Excel lo que entra y lo que sale, pero igual a veces lo dejo botado. También tengo una pizarra donde anoto los productos que se están acabando.

(1:10 - 1:42)

¿Usas alguna herramienta como aplicaciones, planillas, sistemas?

Tengo un software que me vendieron con la máquina del POS, pero no lo uso mucho, se me enredó. Al final me quedé con el Excel y la calculadora.

¿Qué herramientas usas para ayudarte en la gestión?

El celular, mucho. WhatsApp para hablar con proveedores, y también calculadora y Excel. Tengo una máquina de pago, pero las ventas en efectivo siguen siendo mayoría.



(1:42 - 2:15)

¿Tienes algún sistema para registrar ventas o inventario?

En teoría sí, pero como te digo, no lo ocupo. Las boletas las saco por internet. Inventario lo hago mirando y contando, como toda la vida.

¿Has pensado en usar más tecnología?

Sí, obvio. Pero los sistemas que me han ofrecido o son caros o son complicados. No tengo tiempo para ponerme a aprender todo eso.

(2:15 - 2:48)

¿Has escuchado de programas como Sercotec o Corfo?

Sí, pero nunca me ha interesado mucho. Escuché de un fondo una vez, pero era un cacho postular. Además que piden papeles que uno ni sabe dónde están.

¿Has postulado alguna vez?

No, nunca. Siempre me dicen que hay ayuda, pero al final parece que es para los que ya están armados con todo en regla.

(2:48 - 3:15)

¿Crees que esos programas realmente ayudan a negocios como el tuyo?

Mira, no quiero ser mal pensado, pero yo nunca he visto que le lleguen a alguien como uno. Siempre son los mismos que ganan esas cosas.

(3:15 - 3:50)

En general, ¿cómo te llevas con la tecnología?

Más o menos. El celular lo manejo bien, redes sociales igual. Pero ya cuando hay que meterse a programas, planillas raras o cosas del SII, ahí me pierdo.

¿Qué te ayudaría a usar más herramientas digitales?

Que fueran más claras. Que alguien me enseñara en persona, no por video. Y que no te dejen solo después de instalar el sistema.

(3:50 - 4:15)

¿Qué te frena hoy?

El tiempo y la paciencia. Estoy todo el día acá, no me da para sentarme a aprender algo nuevo. Además, uno desconfía... si el sistema falla, ¿qué haces?

¿Has tenido malas experiencias?

Una vez compré un programa para inventario. Nunca funcionó como decían, el técnico no contestaba y al final fue plata perdida.

(4:15 - 4:50)

Te cuento algo. Hay una solución llamada *The Digital Power*. Es para negocios de barrio como el tuyo. Te ayuda a ordenar ventas, pagos, inventario, boletas... y lo puedes pagar con fondos del Estado. Nosotros te ayudamos en todo. ¿Qué te parece?

Mira, si realmente es así de simple y me ayudan con todo, suena bueno.

¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo?

Sí, porque la mayoría estamos igual: sin tiempo y sin saber mucho. Pero si fuera realmente simple, sí serviría.

(4:50 - 5:20)

¿Lo contratarías?

Si no me sale caro y me acompañan en el proceso, sí. Pero tendría que probarlo primero.

¿Qué debería tener para que te sirviera?

Que sea fácil de usar, que no me pida estar pegado al computador. Ojalá con una app desde el celular, con botones claros y que funcione sin internet a veces también.

Anexo 3

Entrevista 3 – Patricia, dueña de minimarket

Minimarket en Llanquihue

Nombre del local: Minimarket La Esquina Verde



Dirección: Calle Principal 890, Llanquihue

(0:00 - 0:38)

Hola Patricia, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día?

Hola Nicolás, claro. Yo abro a eso de las 8:30, reviso el stock que dejé anotado el día anterior, limpio un poco y empiezo a preparar la caja. Después veo qué pedidos hay que hacer, si viene algún proveedor o si tengo que salir a comprar cosas chicas al mayorista.

(0:38 - 1:05)

¿Quién se encarga de los pagos, las compras, los proveedores?

Yo misma. Mi esposo me ayuda a veces con las compras más grandes, pero todo lo que es manejo del negocio lo llevo yo.

¿Llevas algún tipo de registro o control?

Sí, tengo un cuaderno donde anoto las ventas del día y también uso una planilla en el computador para llevar los gastos. No es profesional, pero me sirve.

(1:05 - 1:34)

¿Usas alguna aplicación o sistema?

Uso una aplicación bien simple que encontré para inventario y boletas. No es muy completa, pero me ha salvado.

¿Qué herramientas usas para ayudarte en la gestión?

El computador, el celular, el cuaderno... tengo una máquina para pago con tarjeta, que es bien útil. También uso Excel para calcular los márgenes.

(1:34 - 2:05)

¿Tienes algún sistema para registrar ventas, controlar inventario o sacar boletas electrónicas?

Sí, pero no es un sistema completo. Más bien varias cositas que junto: boletas las saco por el portal del SII, inventario lo llevo con la app, y ventas... bueno, un poco en el cuaderno y un poco en la cabeza.

¿Te costó aprender a usarlo?

Al principio sí, pero viendo tutoriales fui cachando.

(2:05 - 2:38)

¿Has pensado en usar más tecnología?

Sí, me gustaría tener un sistema más completo, pero los que he visto son caros o muy complicados. Y no tengo a nadie que me ayude con eso.

¿Has escuchado de Sercotec, Corfo o programas del Estado?

Sí, he escuchado, incluso estuve a punto de postular a uno pero me enredé con los papeles. Igual me gustaría postular si tuviera ayuda.

(2:38 - 3:08)

¿Crees que esos programas realmente llegan a negocios como el tuyo?

Siento que no mucho... o sea, uno escucha de casos, pero es como que hay que tener todo muy en regla, y muchas veces uno no sabe si califica o no.

¿Cómo te llevas con la tecnología?

No soy seca, pero me defiendo. El celular lo manejo bien, el computador lo uso para cosas básicas.

(3:08 - 3:38)

¿Qué cosas te ayudarían a usar más herramientas digitales?

Que fueran fáciles de aprender. Y que alguien viniera a enseñar directamente, sin tanto curso online. También que no costaran tanto.

¿Qué te complica hoy?

El tiempo, sin duda. Y el miedo a que me vendan algo que no sirva. Uno ha escuchado de sistemas que no hacen lo que prometen.

(3:38 - 4:05)

¿Has tenido malas experiencias con tecnología?

Una vez me compré una impresora para boletas que nunca funcionó con el sistema. Nadie me dio soporte y quedó botada. Ahí uno pierde la confianza.



(4:05 - 4:42)

Te cuento algo. Existe una solución que se llama The Digital Power. Es un sistema pensado para negocios como el tuyo, que te ayuda a manejar ventas, pagos, inventario y boletas electrónicas, todo en un solo lugar. Se puede financiar con fondos del Estado y nosotros te acompañamos en todo. ¿Qué te parece? Me parece súper interesante. Si realmente es así de simple y me enseñan, me encantaría.

(4:42 - 5:08)

¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo?

Sí, claro. Muchos queremos avanzar, pero necesitamos ayuda y algo accesible.

¿Lo contratarías si tuviera un costo mensual bajo?

Sí, si es un costo razonable y me ayuda de verdad, lo contrataría.

(5:08 - 5:30)

¿Qué tendría que tener este sistema para que realmente te sirviera?

Que sea simple, visual, fácil de explicar a otra persona también. Que tenga reportes claros de lo que vendo y gasto, y que no me haga depender de alguien para entenderlo.

Anexo 4

Entrevista 4 – Don Héctor, dueño de almacén

Almacén en Puerto Varas

Nombre del local: Almacén San Sebastián

Dirección: Pasaje Los Cipreses 456, Villa Puerto Chico, Puerto Varas

(0:00 - 0:32)

Hola Don Héctor, ¿me podría contar cómo organiza el funcionamiento de su negocio en el día a día?

Hola mi hijo, claro que sí. Yo me levanto tempranito, abro el local tipo 8, barro afuera, reviso que esté todo en su lugar y veo qué productos se están acabando. Después anoto lo que falta en una libreta que tengo siempre en el mostrador.

(0:32 - 1:05)

¿Y quién se encarga de los pagos, las compras, los proveedores?

Todo yo no más. Hace años trabajaba con mi señora, pero ahora estoy solo. Voy al mayorista dos veces a la semana, y tengo uno o dos proveedores que vienen directo con la camioneta.

¿Lleva algún tipo de control?

Sí, pero todo en papel. Tengo mis libretas para anotar lo que entra, lo que sale... como se hacía antes, po.

(1:05 - 1:34)

¿Usa alguna herramienta como aplicaciones, planillas, algún sistema?

No, nada de eso. No tengo computador. El celular lo uso para llamar y a veces para ver noticias. Para mí lo más rápido sigue siendo el lápiz.

¿Qué herramientas usa entonces para su gestión?

Cuaderno, calculadora y mi memoria, jejeje. Y la libreta de los fiados, que esa nunca falta.

(1:34 - 2:03)

¿Tiene algún sistema para registrar ventas o sacar boletas electrónicas?

No, no tengo de eso. Las boletas las doy en papel cuando me las piden, que es poco. Nunca he usado nada del SII en línea.

¿Ha pensado en usar más tecnología?

Lo he pensado, sí... pero no sé cómo hacerlo. Me da susto meterme en algo que no entiendo.

(2:03 - 2:38)

¿Ha escuchado de Sercotec, Corfo u otros programas del Estado?

Sí, los he escuchado nombrar, pero nunca he postulado. No sé bien de qué se trata ni cómo se hace.

¿Le gustaría postular si tuviera ayuda?

Podría ser... si alguien me ayudara con los papeles y me explicara con calma.



(2:38 - 3:05)

¿Cree que esos programas realmente llegan a negocios como el suyo?

Mire, yo creo que llegan, pero a los que saben moverse, a los que están más al día. Uno que es de otra época queda fuera muchas veces.

(3:05 - 3:35)

¿Qué tan cercano se siente con la tecnología?

Le soy sincero, lejano. El celular lo entiendo hasta ahí no más, y eso porque mi nieta me enseñó.

¿Qué cosas cree que le ayudarían a usar herramientas digitales?

Que fueran fáciles, con botones grandes, cosas claras. Y alguien que me enseñe cara a cara, no por computador.

(3:35 - 4:00)

¿Qué le complica hoy para meterse más en eso?

El miedo a equivocarme. Me da susto borrar algo, perder plata, que no funcione. Y el tiempo también, uno no se da abasto con todo.

¿Ha tenido malas experiencias?

No muchas, pero una vez intenté meterme al sitio del SII y no supe qué hacer, me rendí.

(4:00 - 4:38)

Le cuento algo. Hay una solución que se llama The Digital Power. Es un sistema hecho para negocios como el suyo. Le ayuda a manejar ventas, inventario, pagos, incluso las boletas electrónicas. Y lo puede pagar con fondos del Estado. Además, lo acompañamos en todo el proceso. ¿Qué le parece?

Si de verdad es así de fácil, me interesaría. Pero tendría que ser con ayuda, no podría solo.

(4:38 - 5:05)

¿Cree que sería útil para negocios como el suyo?

Sí, pero hay que saber explicarlo bien, que no sea enredado. Porque si no, uno lo deja botado.

¿Lo contrataría si tuviera un costo mensual bajo?

Sí, si es barato y me sirve, lo probaría.

(5:05 - 5:25)

¿Qué debería tener para que realmente le sirviera?

Claridad, simpleza. Que me diga cuánto vendí, cuánto me queda, y que me avise si falta algo. Nada de letras chicas ni cosas raras.

Anexo 5

Entrevista 5 – Marcelo Mardones

Supermercado pequeño en La Florida, Santiago

Nombre del local: Supermercado Ahorra

Dirección: Avenida Vicuña Mackenna 7373, La Florida, Santiago

(0:02 - 0:45)

Acá estamos con Marcelo Mardones, que es dueño de un supermercado ubicado en . Hola Marcelo, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento de tu negocio en el día a día? Hola David, ¿cómo estás?

El funcionamiento de mi negocio, bueno, yo soy el que en las mañanas me levanto temprano, voy a organizar todo, abro el negocio, luego funciona mi hermana como la segunda jefa, como se dice, con una chica que es la cajera, que la ayuda a trabajar acá. ¿Quién se encarga de llevar los temas administrativos, los pagos, las compras, los proveedores? ¿Tú mismo, algún familiar, algún empleado, algún contador externo? Las compras principales las hago yo y la secundaria las hace mi hermana, que está a cargo en las mañanas en el local, mediodía.

(0:45 - 1:21)



¿Lleva algún tipo de registro, un control, cómo lo hace, o solamente espontáneo? No, lleva un control de los productos faltantes y ahí vamos viendo por el mismo vendedor, igual lleva una estadística de acuerdo a la estadística de él y nosotros vamos haciendo las compras. ¿Usa de cuaderno, planillo, alguna aplicación, algún sistema? No, tengo el sistema POS, así que ahí veo los inventarios que se están viendo, así que de acuerdo a eso vamos viendo el tipo de producto que nos va faltando. ¿Qué herramientas son las que usas para ayudarte en la gestión celular, Excel, cuaderno, aplicación, POS? Aplicación POS y, bueno, en el celular también, que es importante hoy en día.

(1:21 - 1:52)

¿Tienes algún sistema para registrar las ventas, controlar inventario o sacar boletas electrónicas? Sí, sí lo tengo. ¿Cómo aprendiste a usarlo? ¿Te resultó fácil o difícil? De primera, como todos los programas, de primera pensé que era difícil, pero en realidad hoy en día hay programas que son tan fáciles de ocupar así que te ayudan mucho en todo tipo. ¿Has pensado en usar más tecnología? ¿Por qué no lo has hecho? Hasta el momento no, porque en realidad no requiero más tecnología de lo que tengo en este momento.

(1:54 - 2:20)

¿Has escuchado hablar de programas estatales para apoyar a negocios de barrio como Sercotec, Corfo, municipalidades? Sí, sí he escuchado de Sercotec, sí lo he escuchado. ¿Alguna vez postulaste algún fondo de ayuda al Estado? ¿Cómo te fue? Postulado como cinco veces, nunca postulé nada. ¿Lo hiciste solo o con ayuda? ¿Cuáles fueron las dificultades que tuviste? Mira, lo hice solo, después lo hice con ayuda para hacer un proyecto y nunca tuve respuesta de ninguna de las partes.

(2:20 - 2:43)

¿Te parece que estos programas realmente llegan a negocios como el tuyo? No. En relación con lo digital, la percepción en cuanto a barrera y oportunidades, ¿qué tan cercano te sientes con la tecnología? ¿Te llevas bien con el teléfono, con el computador, el uso de aplicaciones? Sí, yo por lo menos me voy actualizando día a día porque no me importa. ¿Es familiar? Sí.

(2:45 - 3:15)

¿Qué cosas crees que te ayudarían a usar más herramientas digitales en el negocio? Como una tablet, implementar... No, porque en realidad con los equipos que tengo, los computadores sí que andan bien. ¿Tú tienes sistema de código de barra acá? Código de barra. ¿Qué cosas son las que te frenan hoy para tratar de implementar más tecnología? El tiempo, el miedo a equivocarse, los costos, la desconfianza.

(3:17 - 3:42)

Es que este tipo de negocio que yo trabajo, igual como los supermercados, necesitamos más que nada el sistema de código de barra, más allá nos necesitamos... Bueno, al futuro podemos tener, no sé cómo lo quedan los supermercados, tener cajas que se autopague la gente solo. ¿Has tenido malas experiencias con la tecnología o sistemas que no funcionaron? No. De primera tenía problemas porque los programas antiguamente tenían que utilizar código de los productos.

(3:42 - 4:00)

Entonces me costó empezar a trabajar con nuevos sistemas hasta cuando partió este nuevo sistema que ya tiene todos los productos incorporados. Ya. ¿Te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas, tus ventas o el stock? The DigitalPower es una solución hecha para negocios de barrio como el tuyo.

(4:00 - 4:20)

Un sistema fácil de usar que te ayuda a gestionar ventas, pagos, inventario y hasta las boletas electrónicas. Y lo mejor, puedes financiarlo con fondos estatales y nosotros te acompañamos en todo el proceso de postulación y digitalización. Queremos que gastes menos tiempo en papeleo y más en hacer crecer tu negocio.

(4:21 - 4:40)



¿Qué te parece esta idea que te acabo de contar? Sí, sería... en realidad yo no lo he escuchado nunca, no lo he visto, pero no es malo... ¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo? Podría ser, tendría que conocerlo más, sí. Ya. Si existiera este sistema, ¿lo contratarías? Eh... Si tuviera un costo bajo mensual.

(4:41 - 4:51)

Va a depender que tanta diferencia sea con el que tengo yo actualmente. Ya. Tendría que tener un sistema para que realmente te sirviera, ¿cierto? Claro.

(4:52 - 4:54)

Ya. Muchas gracias, Marcelo. Listo, ok.

Anexo 6

Entrevista 6 – Mauricio, dueño de Minimarket

Minimarket en Providencia (Santiago)

Nombre del local: Minimarket D' Patty

Dirección: Avenida Francisco Bilbao 3475, Providencia, Santiago

(0:02 - 0:46)

Hola Mauricio, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día? Hola, cuando llego temprano, abro mi negocio, ordeno mi mercadería, veo lo que me falta, lo que tengo, lo que no tengo y esperando a los clientes que lleguen. ¿Quién se encarga de llevar los temas administrativos, los pagos, las compras, los proveedores? ¿Eres tú mismo, algún familiar, empleado, algún contador externo? No, en este momento yo mismo. ¿Llega algún tipo de registro de control? Bueno, lo mío es todo básico en el sentido que todo lo anoto en un cuaderno, nada más que eso.

(0:48 - 1:04)

¿Alguna aplicación o sistema no usas? No, en este momento ningún sistema con tecnología. ¿Y usas alguna herramienta para ayudarte en la gestión? ¿Un celular, un Excel, un cuaderno, una aplicación, un post de pago? No uso un cuaderno. ¿Máquina de recompra tienes? Sí, sí tengo, sí.

(1:05 - 1:46)

¿Tienes algún sistema para registrar las ventas? ¿Controlar el inventario, sacar boletas electrónicas? Sí, tengo recompra que pasa a ser directo al servicio de botes internos y lo que vendo como boletas electrónicas. ¿Cómo aprendiste a usarlo? ¿Te resultó fácil o difícil? No, no me costó mucho, encontré que fue fácil. ¿Has pensado en usar más tecnología? ¿Por qué no la has hecho? Una, sí me encantaría, lo que pasa es que un poco por el desconocimiento, desconocimiento un poquito de la tecnología que hay hoy en día, pero sí he estado pensando en modernizarme un poquito en esa parte.

(1:46 - 2:12)

¿Has escuchado hablar de programas estatales para apoyar negocios de barrio como Sercotec, Corfo, Municipalidades? Sí he escuchado, pero no tenía idea, he escuchado de Sercotec y todo eso, pero de modernización no. ¿Alguna vez postulaste algún fondo del Estado? Una vez postulé, pero me fue mal, no resultó nada. ¿Lo hiciste solo, con ayuda? No, con ayuda.

(2:12 - 2:56)

¿Qué dificultades tuviste? La verdad es que fue un cambio de, nunca llegó la plata porque un cambio de gobierno, entonces el otro no, estaba todo listo. ¿Te parece que estos programas realmente llegan a negocios como el tuyo? Bueno, en mi caso no lo he visto mucho, cuando lo he hecho no me ha resultado, nunca ha resultado, y eso que lo he hecho de personas que son expertos en hacerlo. En relación con lo digital, en la percepción de las barreras y oportunidades, ¿qué tan cercano te sientes con la tecnología? ¿Te



llevas bien con el celular, el computador, el uso de aplicaciones? Bueno, me cuesta un poquito, pero lo que manejo más es celular, pero en esa parte me falta un poquito más de conocimiento.

(2:57 - 3:41)

¿Qué cosas crees que te ayudarían a usar más herramientas digitales en el negocio? ¿Algún, algún sistema computacional, alguna tecnología? ¿Te ocurre algo? Sí, me gustaría tener un sistema computacional o algo de tecnología donde yo pudiera ir a mi negocio y saber cuánto vendo realmente, lo que tengo, lo que no tengo. ¿Qué cosas son las que te complican hoy? ¿El miedo a equivocarse, los costos, la desconfianza? No, el miedo a equivocarme, yo creo que sí, porque somos de la generación, otra generación. ¿Has tenido malas experiencias con tecnología o sistemas que no funcionaron? No, no, porque nunca la he aplicado mucho en mi materia.

(3:41 - 4:10)

Escúchame esto, ¿te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas, tus ventas, all stock? De Digital Power, que es lo que somos nosotros, es una solución hecha para el negocio de barrio como el tuyo. Un sistema fácil de usar que te ayuda a gestionar ventas, pagos, inventario y hasta las boletas electrónicas. Y lo mejor, puedes financiarlo con fondos estatales y nosotros te acompañamos en todo el proceso de postulación y digitalización.

(4:11 - 4:36)

Queremos que gastes menos tiempo en papeleo y más en hacer crecer tu negocio. ¿Qué te parece esta idea que te acabo de contar? Sería fantástico, sería fantástico porque uno se enfocaría a hacer también otras cosas, poder tener un personal contratado donde uno se lo haga más fácil. ¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo? Sí, demás que sí.

(4:37 - 5:16)

Si existiera este sistema, ¿lo contratarías? Si tuviera un costo bajo mensual. Sí, porque me serviría, sería súper importante. ¿Qué crees que tendría que tener este sistema para que realmente te sirviera? ¿Qué es lo que hoy te complica en tu negocio? En mi negocio, por ejemplo, es saber el tema de tener ordenado todo lo que es la venta y lo que es almacenamiento, y lo que no tengo, tengo, y así poder funcionar mejor.

Anexo 7

De Digital Power... Ah, no, perdón. ¿Te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas o tus ventas en el stock? De Digital Power es una solución hecha para negocios de barrio como el tuyo. Un sistema fácil de usar que te ayuda a gestionar ventas, pagos, inventario y hasta las boletas electrónicas.

(3:26 - 3:38)

Y lo mejor, puedes financiarlo con fondos estatales. Y nosotros te acompañamos en todo el proceso de postulación y digitalización. Queremos que gastes menos tiempo en papeleo y más en hacer crecer tu negocio.

(3:39 - 3:58)

¿Qué te parece la idea que te acabo de contar? Espectacular, es lo que uno necesita. ¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo? Sí. ¿Por qué? ¿Qué es lo que crees que te ayudaría? Porque siento que no todas las personas tienen la capacidad, necesitan una capacitación.

(3:58 - 4:09)

Y tampoco tienen los recursos. Entonces, igual, si es algo que el Estado te está entregando, te facilitará todo. Si existiera este sistema, ¿lo contratarías? Sí.

(4:09 - 4:36)

Si tuviera un costo mensual bajo, accesible, ¿estarías dispuesto a pagarlo? Sí. ¿Qué tendría que tener este sistema para que realmente te sirviera? ¿Qué crees que te falta a ti en tu negocio relacionado con lo digital? Que sea simple, fácil de enseñar a otro usuario. Yo, al saber usarlo, poder también enseñarle a otra persona, que no requiera tanto tiempo de estudio como para aprender a usarlo.

(4:36 - 4:39)

Gracias, Mildred. Muchas gracias. Gracias a ti.

Anexo 7

Entrevista 7 – Mildren, Dueño de Minimarket

Minimarket en Santiago Centro, Santiago

Nombre del local: Minimarket Brasil 515

Dirección: Avenida Brasil 515, Santiago Centro, Región Metropolitana

(0:04 - 0:30)

Acá estamos con Mildren, que tiene un minimarket en Santiago Centro. Hola Mildren. Hola David, ¿cómo estás? Bien, bien.

¿Me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día? Bueno, yo trabajo con una aplicación llamada Fudo y ahí voy viendo el inventario. Voy haciendo los turnos de trabajo y todo lo que es la parte administrativa la veo así. Antes trabajaba con un cuaderno.

(0:30 - 0:57)

¿Quién se encarga de llevar los temas administrativos, los pagos, las compras, los proveedores? ¿Eres tú mismo, alguien más, algún familiar, algún empleado, un contador? Yo, yo misma. ¿Llevas algún tipo de registro o control? ¿Cómo lo hacen? Llevo un registro en la aplicación y también llevo un registro diario en dos cuadernos que tengo. Uno donde anoto las compras, las salidas, los ingresos y los egresos de dinero.

(0:57 - 1:18)

Y otro donde manejo la información del personal que trabaja. ¿Qué herramientas usas hoy para ayudarte en la gestión? ¿Un teléfono, un Excel, un cuaderno, una aplicación, un post de pago? Un computador, una aplicación, un post de pago. ¿Tienes algún sistema para registrar ventas, controlar inventario o sacar boletas electrónicas? Sí.

(1:19 - 1:27)

¿Cómo aprendiste a usarlo? ¿Te resultó fácil o difícil? Es difícil. No es fácil. Hay que darle su tiempo y dedicación para aprender.

(1:27 - 1:59)

¿Has pensado en usar más tecnología? ¿No lo has hecho? ¿Por qué? No lo he hecho por costo, pero sí siento que es una herramienta que alivia mucho el trabajo y sirve muchísimo. ¿Has escuchado hablar de programas estatales para apoyar a negocios de barrio, como Sercotec, Corfo, municipalidades? Sí, pero no me manejo bien cómo se postula y a qué puedo postular. ¿Alguna vez postulaste algún fondo de ayuda al Estado? Sí, me gané un Sercotec hace unos 4 o 5 años atrás, un Capital Semilla.

(1:59 - 2:22)

¿Lo hiciste solo o con ayuda? No, hice el programa y se lo pasé a otra persona que era como especialista y ella lo afinó. ¿Te parece que estos programas realmente llegan a negocios como el tuyo? Sí, pero siento que los que hacen los proyectos deben ser encargados, no debe ser la misma persona del negocio. Debe tener más experiencia en el tema.

(2:23 - 2:45)

En general, ¿qué tan cercano te sientes con la tecnología? Yo me siento cercana. ¿Te llevas bien con el celular, computador, el uso de las aplicaciones? Sí, muy cercana. ¿Qué cosas crees que te ayudarían a usar más herramientas digitales en el negocio? Capacitación y programas que fueran a un menor costo.

(2:45 - 3:03)

¿Qué cosas te frenan o te complican hoy? ¿El tiempo, miedo a equivocarse, el costo, desconfianza? Tiempo. ¿Has tenido malas experiencias con tecnologías o sistemas que no funcionaron? Sí, también todos los programas que no funcionaron pero no eran tan eficientes como otros. Te cuento un concepto.

(3:03 - 3:25)

De Digital Power... Ah, no, perdón. ¿Te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas o tus ventas en el stock? De Digital Power es una solución hecha para negocios de barrio como el tuyo. Un sistema fácil de usar que te ayuda a gestionar ventas, pagos, inventario y hasta las boletas electrónicas.

(3:26 - 3:38)

Y lo mejor, puedes financiarlo con fondos estatales. Y nosotros te acompañamos en todo el proceso de postulación y digitalización. Queremos que gastes menos tiempo en papeleo y más en hacer crecer tu negocio.

(3:39 - 3:58)

¿Qué te parece la idea que te acabo de contar? Espectacular, es lo que uno necesita. ¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo? Sí. ¿Por qué? ¿Qué es lo que crees que te ayudaría? Porque siento que no todas las personas tienen la capacidad, necesitan una capacitación.

(3:58 - 4:09)

Y tampoco tienen los recursos. Entonces, igual, si es algo que el Estado te está entregando, te facilitará todo. Si existiera este sistema, ¿lo contratarías? Sí.

(4:09 - 4:36)



Si tuviera un costo mensual bajo, accesible, ¿estarías dispuesto a pagarlo? Sí. ¿Qué tendría que tener este sistema para que realmente te sirviera? ¿Qué crees que te falta a ti en tu negocio relacionado con lo digital? Que sea simple, fácil de enseñar a otro usuario. Yo, al saber usarlo, poder también enseñarle a otra persona, que no requiera tanto tiempo de estudio como para aprender a usarlo.

(4:36 - 4:39)

Gracias, Mildred. Muchas gracias. Gracias a ti.

Anexo 8

Entrevista 8 – Marcel, administrador Minimarket

Minimarket en Providencia (Santiago)

Nombre del local: Minimarket Don Harry

Dirección: Avenida Manuel Montt 092, Providencia, Santiago

(0:01 - 1:14)

Acá estoy con don Marcel Palomera, que es dueño de un minimarket . Hola, buenas tardes. Hola Marcel, ¿me podrías contar cómo organizas el funcionamiento del negocio en el día a día? Hola, buenas, sí.

Bueno, un poco difícil y complejo el tema, porque en realidad, como son negocios no tan grandes, uno tiene que hacer casi todo, tirar el córner, cabecearse en el gol, entonces... La verdad es que nosotros tenemos un equipo de trabajo en donde, bueno, cada cual desarrolla sus tareas. Yo, obviamente, soy el que abro y cierro el local, más tengo unas personas que me atienden en el local y, entre todo, hacemos trabajo de reponer, de ver las cosas que nos faltan, comprar y surtir al local para que no nos falte nada en realidad. ¿Quién se encarga de llevar los temas administrativos, los pagos, las compras, los proveedores? Carolina Villares, mi señora, ella se encarga de pagar todo lo que es proveedores, todo lo que es facturas emitidas a nosotros.

(1:16 - 2:09)

¿Llevan algún tipo de registro o control? ¿Cómo lo hacen? Sí, tenemos un software de facturación en este caso, que nos ayuda bastante a ordenar el local en realidad, a tener nuestras facturas ingresadas, hay algunas que vienen con crédito 7 días, otras que son transferencias inmediatas, otras que se pagan con efectivo. El software nos ayuda a eso, a ingresar la factura y saber que si la debemos o no la debemos, el software te avisa que tienes que pagar la factura, es como bien inteligente. ¿Qué herramientas usas hoy en cuanto a tecnología para ayudarte en la gestión? ¿Un celular, Excel, cuaderno, una aplicación, POS de pago, de boleta? El mismo software me hace toda la gestión de boletas, facturas, cierre de caja, eso, y más una máquina de red compra, que es la que más se ocupa bien.

(2:09 - 2:35)

¿Eso es un sistema para registrar ventas, controlar inventario? Exactamente, un sistema donde me controla el inventario, ventas, me va avisando cuando me sacan boletas. ¿Cómo aprendiste a usarlo? ¿Te resultó fácil o difícil? No, no es muy fácil, la verdad que igual tuve un tiempo de marcha blanca en donde aprendimos a usarlo. Hoy día ya es fácil, de primera era muy difícil.

(2:36 - 3:35)

¿Has pensado en usar más tecnología o no lo has hecho y por qué? O sea, hoy día usar más tecnología significa recursos, todo hoy día tiene un precio, entonces los locales pequeños como el nuestro, la ganancia tampoco es tanto, así que por eso no hemos limitado a ese tipo de tecnología. En cuanto a la relación con el



Estado y los fondos públicos, ¿has escuchado hablar de programas estatales para ayudar a negocios de barrio, como Cercotec, Corfo o Municipales? Sí, lo tratamos de hacer una vez, pero igual es engorroso y por lo que leímos es complicado ganarse un programa Cercotec o Corfo, uno tiene que presentar un proyecto muy perfecto para poder ganarlo. ¿Alguna vez postulaste? No, creo que llegué hasta la mitad del proceso y dije que era mucho papeleo, mucho de todo, entonces no.

(3:35 - 3:56)

¿Ya lo hiciste solo o con ayuda? Solo. ¿Qué dificultades tuviste? No, la verdad es que... ¿Cosas muy técnicas? Sí, cosas muy técnicas y lo otro es que es demasiado largo, es como desarrollar un tremendo proyecto para poder a veces ganarse, no sé, 700 lucas o un paro. ¿Y te parece que estos programas realmente lleguen a negocios como el tuyo? No, no, yo creo que no.

(3:58 - 4:19)

En general, ¿qué tan cercano te sientes con la tecnología? Puta, yo estaba un poco alejado porque la verdad es que hay arte de tecnología que en realidad nosotros no ocupamos, tal vez puede ser de dejado, puede ser que no sepamos. Pucha, creo que falta estudiar un poco más el tema, creo yo. ¿Te llevas bien con el uso de la tecnología, el celular, el computador, las aplicaciones? Sí, sí, súper.

(4:20 - 5:11)

¿Qué cosas crees que te ayudaría a usar más herramientas digitales en el negocio? O sea, hoy en día creo yo que... Como usar un implementamiento digital, de código de barra, de tablet. Sí, es que eso, código de barra, eso todo lo tengo implementado, lo que yo creo que nos falta es como usar la tecnología como para ver si podemos captar más clientes, hacer como páginas web, creo que por ahí va el tema de... ¿Qué miedos hoy tienes en cuanto, o qué te complica hoy de implementar en tu negocio el miedo a equivocarte, los costos, la desconfianza, el tiempo? Yo creo que los costos, porque una página web no es barata, y como te digo, los locales nuestros no obtienen tanta ganancia como para poder seguir invirtiendo en tecnología. ¿Has tenido mala experiencia con tecnología o sistemas que no funcionaron? No, hasta el momento no.

(5:13 - 5:24)

Te voy a leer un texto. Te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas, tus ventas o el stock. The Digital Power es una solución hecha para negocios de barrio como el tuyo.

(5:24 - 5:42)

Un sistema fácil de usar que te ayuda a gestionar ventas, pagos, inventario y hasta las boletas electrónicas. Y lo mejor, puedes financiarlo con fondos estatales y nosotros te acompañamos en todo el proceso de postulación y digitalización. Queremos que gastes menos tiempo en papeleo y más en hacer crecer tu negocio.

(5:43 - 6:21)

¿Qué te parece esta idea que te acabo de contar? Está súper la idea, y si abaratas costos en el tema de mantención del sistema y todo eso, creo que es genial. Porque igual el sistema que tengo yo tiene un costo bastante elevado mensualmente, entonces sería genial. ¿Crees que sería útil para negocios como el tuyo? ¿Por qué sí y por qué no? Muy útil porque en realidad, con la cantidad de productos que uno tiene, el mix de productos que tiene uno en el local, la verdad es que yo he visto varios locales que aún no usan un cuaderno para anotar sus precios, y creo que eso no les ayuda mucho, creo que en vez de avanzar, creo que retroceden.



(6:22 - 6:35)

Entonces, creo que un sistema como ese sería genial. Si existiera este sistema, ¿lo usarías? Sí, había que probar y si está la herramienta. Si tuviera un costo mensual bajo, accesible, ¿estarías dispuesto a pagarlo? Sí, obvio.

(6:36 - 6:55)

¿Qué tendría que tener este sistema para que realmente te sirviera? ¿Qué es lo que hoy te incomoda de tu negocio? O sea, yo creo que lo que tendría que tener es facilitar todo. O sea, ayudarte a que el trabajo sea un poco más fácil, a ahorrar tiempo para poder hacer otras cosas. Yo creo que eso tendría que ser.

(6:56 - 7:03)

Tendría que ser un sistema que te ayude a ahorrar tiempo y para poder hacer otras cosas. Ya Marcel, te pasaste. Muchas gracias por la entrevista.

(7:04 - 7:04)

Dale, que estés bien.



Anexo 9

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio

Queremos conocer cómo trabajas en tu negocio

Esta encuesta es para quienes tienen un almacén, minimarket, botillería o negocio de barrio.

Nos interesa saber cómo organizas tu día a día, qué herramientas usas y qué tan fácil (o difícil) ha sido pensar en lo digital.

No te tomará más de 5 a 7 minutos y tus respuestas son 100% confidenciales.

¡Gracias por darte el tiempo y ayudarnos a entender mejor la realidad del comercio de barrio!

nicobrahm@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿A qué se dedica su negocio? *

☒ Almacén

☐ Minimarket

☐ Botillería

☐ Supermercado pequeño

☐ Otros: _____

¿En qué comuna o ciudad está ubicado su local? *

A _____

¿Cuántas personas trabajan en su negocio? *

☐ Solo yo

☐ 2 a 3 personas

☒ 4 o más personas

¿Cuántos años lleva funcionando su negocio? *

☐ Menos de 1 año

☐ Entre 1 y 5 años

☒ Más de 5 años

Siguiente

Página 1 de 5

Borrar formulario



Anexo 10

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio

nicobrahm@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Administración y tecnología

Cuéntanos cómo llevas el control del negocio y qué herramientas usas en el día a día.

¿Quién administra las compras, pagos y proveedores en su negocio?

☐ Yo mismo/a

☐ Familiar

☐ Empleado/a

☐ Contador externo o asesor

¿Lleva registros o control administrativo?

☐ No llevo registro

☐ En cuaderno

☐ En Excel o planilla

☐ En programas

¿Qué herramientas usa actualmente para la administración del negocio?

☐ Excel

☐ Máquina tipo Transbank (POS)

☐ Aplicación en el celular

☐ Programa especializado

☐ Ninguna

8. ¿Tiene internet en su local?

☐ Si

☐ No

[Atrás](#) [Siguiente](#)[Página 2 de 5](#) [Borrar formulario](#)



Anexo 11

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio

nicobrahm@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Relación con lo digital

Cuéntanos qué tan de acuerdo estás con cada una de estas frases que nos comentaron otros dueños de almacenes:

"Quiero usar más tecnología, pero no tengo tiempo para aprenderla solo."

☐ Completamente en desacuerdo

☐ Muy en desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ No lo tengo claro

☐ De acuerdo

☐ Muy de acuerdo

☐ Completamente de acuerdo

"Me da miedo equivocarme si instalo un sistema nuevo en el negocio."

☐ Completamente en desacuerdo

☐ Muy en desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ No lo tengo claro

☐ De acuerdo

☐ Muy de acuerdo

☐ Completamente de acuerdo

"Siento que la tecnología ayuda, pero muchas veces no está pensada para negocios como el mío."

☐ Completamente en desacuerdo

☐ Muy en desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ No lo tengo claro

☐ De acuerdo

☐ Muy de acuerdo

☐ Completamente de acuerdo

"Prefiero anotar todo en papel porque me siento más seguro así."

☐ Completamente en desacuerdo

☐ Muy en desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ No lo tengo claro

☐ De acuerdo

☐ Muy de acuerdo

☐ Completamente de acuerdo

"Mi hijo/a me ayuda con los temas de tecnología"

☐ Completamente en desacuerdo

☐ Muy en desacuerdo

☐ En Desacuerdo

☐ No lo tengo claro

☐ De acuerdo

☐ Muy de acuerdo

☐ Completamente de acuerdo

[Atrás](#) [Siguiente](#)

Página 3 de 5 [Borrar formulario](#)



Anexo 12

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio

nicobrahm@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Fondos y programas estatales

¿Ha postulado a fondos como Sercotec, Corfo u otros programas de fondos públicos?

☐ Sí, y me lo gané

☐ Sí, pero no resultó

☐ Lo intenté, pero no terminé

☐ No, nunca he postulado

Si ha postulado o lo intentó, ¿Como calificaría el proceso de postulación?

☐ Extremadamente difícil

☐ Muy difícil

☐ Difícil

☐ Ni fácil ni difícil

☐ Fácil

☐ Muy fácil

☐ Extremadamente Fácil

[Atrás](#) [Siguiente](#)

Página 4 de 5 [Borrar formulario](#)



Anexo 13

¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si tuvieras apoyo humano en todo momento, desde la instalación hasta el uso diario?

☐ Extremadamente probable

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ No lo tengo claro

☐ Poco probable

☐ Muy poco probable

☐ Definitivamente no lo contrataría

¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si este costara \$10.000 mensual?

☐ Extremadamente probable

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ No lo tengo claro

☐ Poco probable

☐ Muy poco probable

☐ Definitivamente no lo contrataría

¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si te apoyáramos paso a paso en la postulación para financiarlo con fondos del Estado?

☐ Extremadamente probable

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ No lo tengo claro

☐ Poco probable

☐ Muy poco probable

☐ Definitivamente no lo contrataría

[Atrás](#) [Enviar](#)[Página 5 de 5](#) [Borrar formulario](#)

Tu negocio, tu voz, ayúdanos a entender el comercio de barrio

nicobrahm@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Evaluación del sistema "The Digital Power"

¿Te has preguntado cuántas horas pierdes cada semana tratando de ordenar tus cuentas, tus ventas o tu stock?

The Digital Power es una solución simple para negocios de barrio como el tuyo. Te permite gestionar ventas, inventario, pagos y boletas, todo en un solo lugar. Puedes financiarlo con fondos del Estado y nosotros te acompañamos en todo el proceso.

¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si supieras que te ahorra tiempo en tareas repetitivas?

☐ Extremadamente probable

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ No lo tengo claro

☐ Poco probable

☐ Muy poco probable

☐ Definitivamente no lo contrataría

¿Qué tan probable sería que contrataras "The Digital Power" si estuviera adaptado a negocios chicos como el tuyo, sin letras chicas ni cosas raras?

☐ Extremadamente probable

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ No lo tengo claro

☐ Poco probable

☐ Muy poco probable

☐ Definitivamente no lo contrataría



Anexo 14

Macro 1

Sub DividirEnHojasPorLote()

Dim wsOrigen As Worksheet

Dim wsNuevo As Worksheet

Dim ultimaFila As Long

Dim lote As Long

Dim i As Long, filaActual As Long

Const LIMITE As Long = 100

Set wsOrigen = ThisWorkbook.Sheets("Correos")

ultimaFila = wsOrigen.Cells(wsOrigen.Rows.Count, 1).End(xlUp).Row

lote = 1

filaActual = 2 ' Asume que fila 1 tiene encabezados

Do While filaActual <= ultimaFila

Set wsNuevo = ThisWorkbook.Sheets.Add(After:=Worksheets(Worksheets.Count))

wsNuevo.Name = "Lote_" & lote

' Copiar encabezado

wsOrigen.Rows(1).Copy Destination:=wsNuevo.Rows(1)

' Copiar hasta 200 registros

wsOrigen.Rows(filaActual & ":" & Application.Min(filaActual + LIMITE - 1, ultimaFila)).Copy _

Destination:=wsNuevo.Rows(2)

filaActual = filaActual + LIMITE

lote = lote + 1

Loop

MsgBox "División completada en " & lote - 1 & " hojas.", vbInformation

End Sub

Macro 2

Sub EnviarCorreosDesdeTodasLasHojas()

Dim OutlookApp As Object

Dim OutlookMail As Object

Dim cuenta As Object



Dim ws As Worksheet

Dim i As Long

Dim correo As String

Dim enviados As Long

Dim mensajeHTML As String

On Error Resume Next

Set OutlookApp = GetObject(class:="Outlook.Application")

If OutlookApp Is Nothing Then

Set OutlookApp = CreateObject(class:="Outlook.Application")

End If

On Error GoTo 0

enviados = 0

For Each ws In ThisWorkbook.Worksheets

If Left(ws.Name, 5) = "Lote_" Then

For i = 2 To ws.Cells(ws.Rows.Count, "A").End(xlUp).Row

correo = Trim(ws.Cells(i, 1).Value)

' Validar que sea un correo con @ y sin espacios

If correo <> "" And InStr(1, correo, "@") > 0 And InStr(1, correo, " ") = 0 Then

On Error GoTo ManejarError

Set OutlookMail = OutlookApp.CreateItem(0)

mensajeHTML = "<p>Hola estimados,</p>" & _

"<p>Queremos conocer cómo trabajas en tu negocio y de paso ayudar a la confección de una tesis dedicada a ustedes.</p>" & _

"<p>Esta encuesta es para quienes tienen un almacén, minimarket, botillería o negocio de barrio.
" & _

"Nos interesa saber cómo organizas tu día a día, qué herramientas usas y qué tan fácil (o difícil) ha sido pensar en lo digital.
" & _

"No te tomará más de 5 a 7 minutos y tus respuestas son 100% confidenciales.</p>" & _

"<p>" & _

"Haz clic aquí para responder la encuesta</p>" & _

"<p>¡Gracias por darte el tiempo y ayudarnos a entender mejor la realidad del comercio de barrio!</p>" & _



"<p>Atte.
Nicolás Brahm Frohlich
Estudiante Ingeniería Comercial – Universidad Gabriela Mistral</p>"

For Each cuenta In OutlookApp.Session.Accounts

If LCase(cuenta.SmtpAddress) = LCase("nicolas@alumnos.ugm.cl") Then

Set OutlookMail.SendUsingAccount = cuenta

Exit For

End If

Next cuenta

With OutlookMail

.To = correo

.Subject = "Encuesta para negocios de barrio – Participa en nuestra tesis"

.HTMLBody = mensajeHTML

.Send

End With

enviados = enviados + 1

Set OutlookMail = Nothing

On Error GoTo 0

End If

Next i

End If

Next ws

MsgBox enviados & " correos enviados desde todos los lotes.", vbInformation

Exit Sub

ManejarError:

Debug.Print "Error con correo: " & correo

Resume Next

End Sub

Anexo 15

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

217



Autorización de publicación

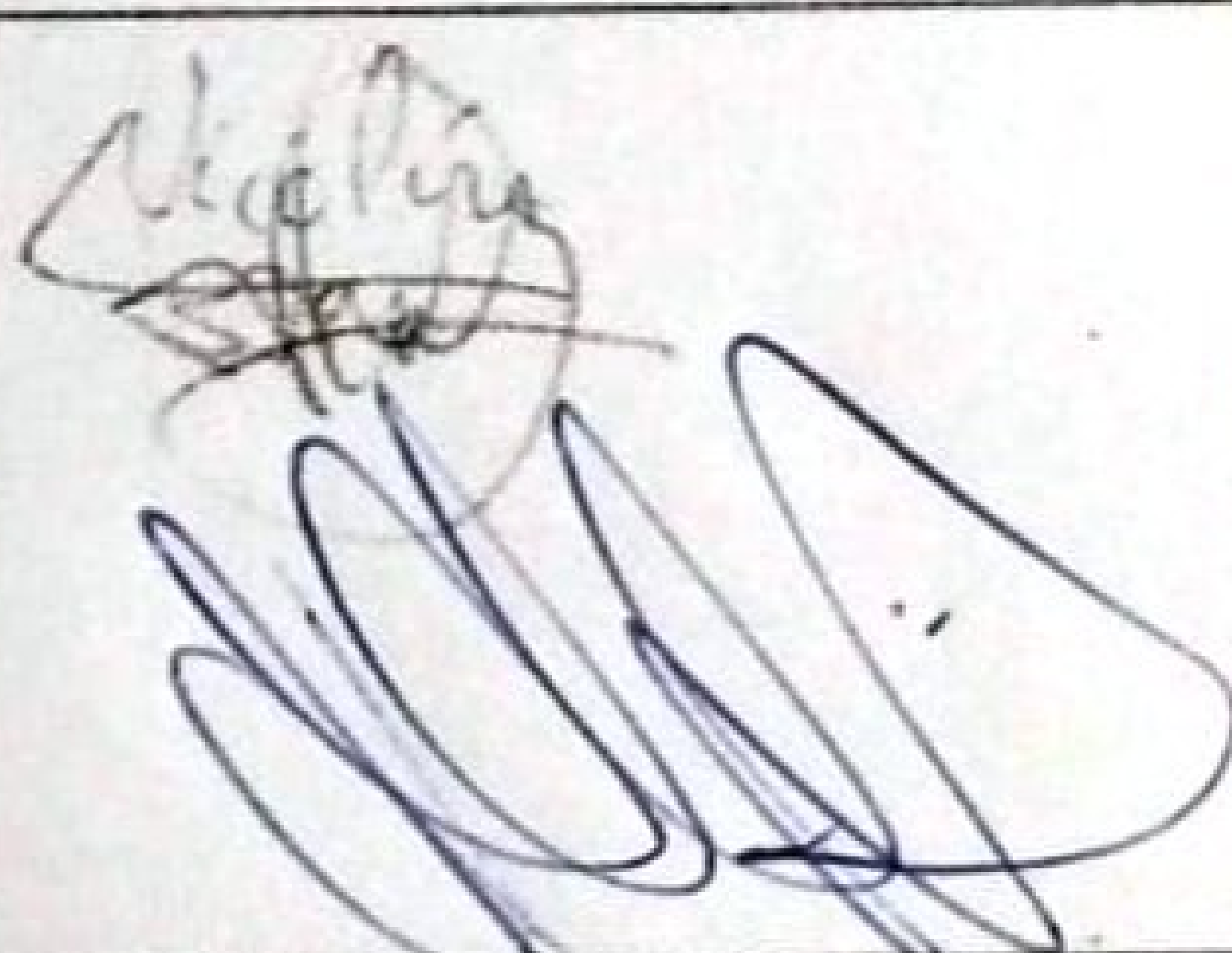
Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- Si usted como autor o autores deciden autorizar. El documento estará disponible en texto completo.
- Si usted como autor o autores deciden usar embargo. Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- Si usted como autor o autores deciden no autorizar. Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ☒ 1 año ☐ 2 años ☐	No autorizo

Título	The Digital Power
Nombres del o los integrantes	David Muñoz – Nicolás Brahm
Carrera o programa	Ingeniería Comercial Advance Online
Profesor guía	Claudia Scherman Badia

fecha: 09-07-2025