

# INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
INDICE DE CONTENIDO	5
INTRODUCCIÓN	10
1. DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA	14
1.1 DISCUSIÓN	14
1.1.1 REGIÓN DEL MAULE	17
1.1.2 POTENCIAL ENERGÉTICO DE LA REGIÓN DEL MAULE	18
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
2.2 SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	25
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	26
2.4 RELEVANCIA DEL PROBLEMA	26
2.4.1 IDEA DE NEGOCIO	26
2.4.1 OPORTUNIDADES	27
2.4.2 TENDENCIAS	27
2.4.3 CLAVES INTERNAS	28
2.5 SEGMENTO DE MERCADO	29
2.5.1 MERCADO ACTUAL	29
2.5.2 MERCADOS NO ATENDIDOS	29
2.5.3 USUARIO	29
2.5.4 TARGET – MERCADO OBJETIVO	30
2.5.1 COMPETENCIA	30
2.5.2 CAMBIOS POLÍTICOS	31
2.5.3 MENTORES	31
2.5.4 PROMOTORES	31
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
3.1 OBJETIVO GENERAL	35
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
3.2.1 OBJETIVO 1 – MERCADO (PEST)	35
3.2.2 OBJETIVO 2 – MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	35
3.2.3 OBJETIVO 3 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	35
4. METODOLOGÍA	36

4.1	ANÁLISIS PEST – MACROENTORNO	37
4.2	FUERZAS DE PORTER	37
4.3	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	38
4.4	CADENA DE VALOR	40
4.5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	40
5.	DESARROLLO	42
5.1	ANÁLISIS PEST – MACROENTORNO	42
5.1.1	FACTORES POLÍTICO-LEGALES	42
5.1.2	FACTORES ECONÓMICOS	45
5.1.3	FACTORES SOCIOCULTURALES	46
5.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO	46
5.2	PORTER – MICROENTORNO	48
5.2.1	5 FUERZAS DE PORTER para el CEEM	48
5.3	ANALISIS CANVAS del CEEM	49
	BLOQUE 1: PROPUESTA DE VALOR	49
	BLOQUE 2: SEGMENTOS DE BENEFICIARIOS EMPRESAS	51
	BLOQUE 3: CANALES	53
	BLOQUE 4: RELACIONES CON LOS BENEFICIARIOS	57
	BLOQUE 5: ACTIVIDADES CLAVES	59
	BLOQUE 6: RECURSOS CLAVES	62
	BLOQUE 7: COLABORADORES CLAVES	64
	BLOQUE 8: INGRESOS	65
	BLOQUE 9: COSTOS	68
5.4	LIENZO – MODELO DE NEGÓCIO CEEM – METODO CANVAS	71
5.5	CADENA DE VALOR	72
5.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	74
5.6.1	VISIÓN DEL CEEM	74
5.6.2	MISIÓN DEL CEEM	74
5.6.3	VALORES DEL CEEM	74
5.6.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CEEM	75
5.6.1	MATRIZ DE INTEGRACIÓN DE INDICADORES – CEEM	79
5.6.2	MATRIZ INTEGRADA – CUADRO DE MANDO INTEGRAL	82
6.	CONCLUSIONES	84

6.1	OPORTUNIDADES	89
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	93
	ANEXO A – PLAN DE RRHH	93
	ANEXO B – PLAN DE MARKETING	98
B.1	BARRERAS DE ENTRADA	98
B.2	POLITICA DEL PRODUCTO	98
B.3	PLAZA - POLITICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	100
B.4	PRECIO	100
B.5	PROMOCIONES Y DESCUENTOS	100
B.6	VALOR DIFERENCIAL	101
B.7	BRANDING	102
B.8	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	103
B.9	POLITICA DEL PRODUCTO	103
B.10	PLAZA - POLITICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	104
B.11	PROMOCIONES Y DESCUENTOS	105

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1-1 – INDICADOR DE POBREZA ENERGÉTICA, DEFINIDA POR EL MINISTERIO DE ENERGÍA. (MINISTERIO DE ENERGÍA, 2019).	15
FIGURA 1-2 – CONSUMO DEL SECTOR NO-RESIDENCIAL DE LA REGIÓN DEL MAULE, MUESTRAS LAS 10 LOCALIDADES CON MAYOR CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL AÑO 2015 (COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA, 2019).	18
FIGURA 2-1 -RESULTADOS SOBRE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y GENERACIÓN ENERGÉTICA.	34
FIGURA 5-1 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. PROPUESTA DE VALOR.	51
FIGURA 5-2 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. SEGMENTOS DE BENEFICIARIO.	53
FIGURA 5-3 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. CANAL.	54
FIGURA 5-4 – ESQUEMA DE LA RELACIÓN DEL CEEM CON LOS BENEFICIARIOS. ELABORACIÓN PROPIA.	59
FIGURA 5-5 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. RELACIONES CON BENEFICIOS.	59
FIGURA 5-6 – ACTIVIDADES CLAVES DEL CEEM. MUESTRA LA ESTRUCTURA DE ACTIVIDADES. ELABORACIÓN PROPIA.	61
FIGURA 5-7 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. ACTIVIDADES CLAVES.	62
FIGURA 5-8 – ORGANIGRAMA DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA.	63
FIGURA 5-9 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. RECURSO CLAVES.	64
FIGURA 5-10 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. COLABORADORES CLAVES.	65
FIGURA 5-11 – MODELO DE INGRESOS POR LA LÍNEA DE ACCIÓN DEL CEEM. ÉSTOS INGRESOS ESTÁN IDEADOS PARA LOS PRIMEROS AÑOS DEL CEEM. LUEGO DEBEN MODIFICARSE SEGÚN LOS INTERESES DE LOS BENEFICIARIOS.	66
FIGURA 5-12 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. INGRESO.	68
FIGURA 5-13 – ANÁLISIS DE CANVAS DEL CEEM. COSTOS.	70
FIGURA 5-14 – ONTOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL CEEM, SIGUIENDO EL MODELO DE TESIS DOCTORAL DE ALEXANDER ELABORACIÓN PROPIA.	71
FIGURA 5-15 – VALORES DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA.	74
FIGURA 5-16 – INTEGRACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	83

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1-1 – PLANTAS DE COGENERACIÓN EN LA REGIÓN DEL MAULE. _____	18
TABLA 1-2 – FUTURAS PLANTAS DE COGENERACIÓN EN LA REGIÓN DEL MAULE. _____	19
TABLA 1-3 – PLANTA DE PRODUCCIÓN ELÉCTRICA, CENTRALES HIDRO EN LA REGIÓN DEL MAULE. _____	20
TABLA 1-4 – PLANTA DE PRODUCCIÓN ELÉCTRICA, CENTRALES HIDRO EN LA REGIÓN DEL MAULE. _____	22
TABLA 1-5 – POTENCIAL EÓLICO A 50 [M] DE ALTURA LA REGIÓN DEL MAULE. _____	22
TABLA 1-6 – POTENCIAL EÓLICO A 100 [M] DE ALTURA LA REGIÓN DEL MAULE. _____	23
TABLA 1-7 – DIFERENCIACIÓN DE CLASES A 50 [M] DE ALTURA LA REGIÓN DEL MAULE. _____	23
TABLA 2-1 - ESTRATIFICACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA EN CHILE SEGÚN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, 2019). _____	30
TABLA 2-2 – PROGRAMAS DE ESTUDIOS RELACIONADAS AL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA. _____	33
TABLA 2-3 – PROGRAMAS DE ESTUDIOS RELACIONADAS AL CEEM, PARA POSTÚTULOS Y DIPLOMADOS ACADÉMICOS. _____	33
TABLA 4-1 – TOTAL DE EMPRESAS DEL MAULE SEGÚN LA CANTIDAD DE VENTA, PARA EL AÑO 2015, 2014 Y 2013, SEGÚN (SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, 2019). _____	37
TABLA 4-2 – MÉTODO CANVAS. TESIS DOCTORAL DE ALEXANDER (OSTERWALDER, 2004). _____	39
TABLA 5-1 – CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO. _____	52
TABLA 5-2 – ESTRATEGIAS DE CANALES DE COMUNICACIÓN DEL CEEM, CANAL PRESENCIAL. ELABORACIÓN PROPIA. _____	55
TABLA 5-3 – ESTRATEGIAS DE CANALES DE COMUNICACIÓN DEL CEEM, CANAL MARKETING TRADICIONAL. ELABORACIÓN PROPIA. _____	56
TABLA 5-4 – MODELO DE INGRESOS QUE TENDRÁ EL CEEM. _____	65
TABLA 5-5 – PRODUCTOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL CEEM, SEGÚN EL MÉTODO CANVAS. ELABORACIÓN PROPIA. _____	67
TABLA 5-6 – DETALLE DE LOS COSTOS REGULARES DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA. _____	69
TABLA 5-7 – DETALLE DE LOS COSTOS VARIABLES DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA. _____	70
TABLA 5-8 – ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA _____	72
TABLA 5-9 – ACTIVIDADES PRIMARIA DEL CEEM. ELABORACIÓN PROPIA. _____	73
TABLA 5-10 – CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA EL CEEM, VISIÓN Y MISIÓN. ELABORACIÓN PROPIA. _____	75
TABLA 5-11 – CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA EL CEEM, FINANCIERO. ELABORACIÓN PROPIA. *PERSPECTIVA. _____	76
TABLA 5-12 – CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA EL CEEM, BENEFICIARIO. ELABORACIÓN PROPIA. *PERSPECTIVA. _____	77
TABLA 5-13 – CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA EL CEEM, PROCESOS INTERNOS Y OBJETIVOS. ELABORACIÓN PROPIA. *PERSPECTIVA. _____	78
TABLA 5-14 – CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA EL CEEM, APRENDIZAJE Y DESARROLLO. ELABORACIÓN PROPIA. *PERSPECTIVA. _____	79
TABLA 5-15 – MATRIZ DE INTEGRACIÓN DE INDICADORES PARA EL CEEM, INDICADORES FINANCIEROS Y BENEFICIARIOS. ELABORACIÓN PROPIA. _____	80
TABLA 5-16 – MATRIZ DE INTEGRACIÓN DE INDICADORES PARA EL CEEM, INDICADORES PROCESOS INTERNOS, APRENDIZAJE Y DESARROLLO. ELABORACIÓN PROPIA. _____	82
TABLA 0-1 – MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA. ELABORACIÓN PROPIA. _____	101