



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL:
PLAN DE NEGOCIOS DE “BUY A MEAL, GIVE A MEAL
MOVEMENT-BAMGAM”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

MARÍA TERESA OVALLE TAPIA

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

SANTIAGO DE CHILE

2015

I. Resumen

La siguiente tesis es un plan de negocios para la internacionalización del emprendimiento social BAMGAM. Esta idea nació en África en 2010 con el fin de ir en ayuda a niños en situación deficitaria. Con el tiempo la idea se expandió a Estados Unidos y a Australia, países donde opera actualmente y desde donde buscan nuevos mercados para replicar el modelo.

El producto ofrecido por BAMGAM es una solución de financiación sostenible a beneficencias, creando una red social solidaria para favorecer a niños en situación desventajada, a través de la articulación de donaciones por parte de clientes del sector de restaurantes. Es ese modelo el que en la siguiente tesis se evalúa como factible o no de replicar en el contexto chileno.

De acuerdo a la definición de BAMGAM, el pilar fundamental para el éxito de su modelo es su estrategia de marketing. A través de una plataforma multimedia, que integran su sitio web, las redes sociales, una aplicación para smartphones — además de publicidad en prensa y afiches publicitarios en los restaurantes socios de la iniciativa—, BAMGAM motiva a los clientes de restaurantes y cafés a unirse a la causa donando a organizaciones de beneficencia, a través de la compra de un ítem en el menú.

De acuerdo a la investigación levantada en este reporte, el modelo es replicable en Chile por varias razones. Primero, en Chile existen cerca de 15 mil organizaciones sociales que atienden a un sinnúmero de necesidades: infancia, adultos mayores, minusválidos, mejoras en educación, personas enfermas, etc. Estas organizaciones sociales se han visto obligadas a levantar campañas y, muchas veces, competir entre ellas por la obtención de recursos que cubran los costos de sus actividades. En este sentido, en Chile existe la necesidad de la existencia de un organismo que aúne los esfuerzos disgregados de estas organizaciones en la tarea de captar donaciones. Por lo mismo, soluciones de financiamiento que además ayuden a mejorar los niveles de credibilidad de estas instituciones de ayuda a sectores desventajados son altamente valorados.

Por otra parte, en Chile existe la posibilidad de que las empresas hagan uso de incentivos tributarios para hacer donaciones en beneficio de instituciones sin fines de lucro. Utilizando esta herramienta, además de tomar en cuenta el crecimiento sostenido de la industria gastronómica en Chile, se considera a Chile el contexto adecuado para materializar este emprendimiento.

Respecto de la metodología utilizada, para la elaboración de esta tesis se consultaron informes nacionales e internacionales respecto de la industria gastronómica, como también de la situación de las sociedades de beneficencia. Asimismo, se trabajó con entrevistas semiestructuradas a actores de la industria gastronómica. Además, para la estructuración del plan de negocios se aplicó la metodología CANVAS, ajustada para emprendimientos sociales.

Hecho los análisis de ingresos y costos para la operación de BAMGAM en Chile, se obtuvieron resultados que hacen viable su expansión en Chile. Para este resumen ejecutivo, se destaca que el proyecto requiere de un capital de \$23.940.000, que –de acuerdo con lo definido- deben ser aportados por BAMGAM Australia para el inicio de operaciones de BAMGAM Chile. Asimismo, se desprende que BAMGAM Chile resulta rentable, con una TIR de 21%. Para este análisis se asume una tasa de descuento del 15%, utilizada para la evaluación de otros proyectos asociados al rubro gastronómico.

Tabla de Contenido

I.	Resumen.....	1
II.	Introducción.....	5
III.	El marco de la investigación.....	6
1.	Presentación de la empresa.....	6
a)	Visión.....	6
b)	Misión.....	6
c)	Filosofía.....	6
2.	Objetivos de la memoria.....	7
a)	Objetivo general:.....	7
b)	Objetivos específicos:.....	7
3.	Metodología.....	8
4.	Alcances.....	9
5.	Marco Conceptual.....	9
a)	Organizaciones sociales.....	9
b)	Restaurantes y cafeterías.....	10
IV.	La Oportunidad de Negocios.....	12
1.	La oportunidad detectada.....	12
2.	El contexto de la oportunidad.....	15
3.	Análisis Pestel.....	18
V.	Propuesta de negocio.....	21
1.	La lógica del negocio.....	21
2.	El equipo emprendedor y la organización de BAMGAM en Chile.....	24
3.	Organización de la lógica de negocios de acuerdo al modelo Canvas.....	27
a)	Segmento de clientes y beneficiarios.....	27
b)	Propuesta de valor.....	29
c)	Canales (distribución y/o comunicación).....	32
d)	Relaciones (con clientes o beneficiarios).....	33
e)	Flujos o fuentes de ingresos.....	34
f)	Estructura de costos.....	36
g)	Activos y actividades clave.....	39

h)	Socios clave	45
VI.	Conclusiones.....	47
VII.	Bibliografía.....	48

II. Introducción

En la siguiente investigación se analizarán el emprendimiento social BAMGAM y los factores necesarios para proponer una propuesta de expansión de este emprendimiento social en nuestro país. Para ello, se utilizará la herramienta “plan de negocios”, con el fin de evaluar aspectos clave como inversión, estructura de costos, ingresos y, con ello, Generar una propuesta de expansión de BAMGAM a Chile, que sirva como herramienta a la organización para definir operaciones futuras en este país en el corto plazo.

Por lo mismo, como elementos centrales de esta memoria se analizar la industria de restaurantes y cafés en Chile como espacio de implementación de BAMGAM y, en base a ello, se diseñará un modelo de negocios para BAMGAM que incluya una propuesta de valor coherente con el entorno sociocultural chileno.

III. El marco de la investigación

1. Presentación de la empresa

BAMGAM (siglas de “Buy a meal, Give a Meal” o “Compra una comida, da una comida”) es un emprendimiento social fundado en 2010 por Brandon Sowers, norteamericano que tras abrir café en Sudáfrica y donar parte de sus ingresos a la organización humanitaria Joint Aid Management (JAM), decidió iniciar una organización que permitiera replicar esta experiencia a escala internacional, generando ingresos para instituciones de caridad a través de un porcentaje de las ventas de restaurantes y cafés que decidieran imitar su ejemplo.

Bajo esta filosofía, BAMGAM que tiene como objetivo ser una plataforma de enlace entre organizaciones sin fines de lucro orientadas al servicio de la protección de la infancia –las cuales necesitan donaciones de privados para funcionar- y particulares que desean hacer aportes a estas instituciones (BAMGAM, 2013). El mecanismo de recolección de donativos es simple: BAMGAM invita a participar en esta red a restaurantes y cafés, quienes a su vez animan a sus clientes a donar una comida a niños en riesgo social. Luego de dos años de diseño, en 2012 BAMGAM inició sus operaciones con planes pilotos en Brisbane, Australia y en California, Estados Unidos (BAMGAM, 2013).

De acuerdo a sus objetivos, la organización busca llegar a la meta de reunir diariamente los recursos necesarios para sostener y/o alimentar un millón de niños al día (BAMGAM, 2013). Para ello, definieron:

a) Visión

“Imagina un mundo en el que donar es parte de la vida diaria, no producto de la culpa, donde la simple compra de una comida da alimentación básica y da apoyo a un niño necesitado. Esa es nuestra visión, que se logra a medida que organizaciones benéficas se unen al sector de la alimentación y la hotelería con un movimiento interconectado de personas a nivel mundial” (BAMGAM, 2013).

b) Misión

“Proporcionar a las organizaciones sin fines de lucro que apoyan a niños desfavorecidos un mecanismo, una alternativa sostenible de financiación, a través de la creación de un movimiento interconectado con la gente, cafeterías y restaurantes locales” (BAMGAM, 2013).

c) Filosofía

“BAMGAM es un movimiento mundial impulsado por restaurantes, organizaciones de caridad, y la comunidad. BAMGAM buscan crear la forma más simple y sostenible de retribuir y ayudar al mundo a ayudar a los menos afortunados” (BAMGAM, 2013).

Para estos objetivos, BAMGAM cuenta como uno de los pilares fundamentales de su emprendimiento social a su estrategia de marketing. A través de una plataforma multimedia, que integran su sitio web, las redes sociales, una aplicación para smartphones, además de publicidad en prensa y afiches publicitarios en los restaurantes socios de la iniciativa, BAMGAM motiva a los clientes de restaurantes y cafés a unirse a la causa donando a organizaciones de beneficencia, a través de la compra de un ítem en el menú. Actualmente, BAMGAM es socio de cuatro cadenas de restaurantes y de cuatro fundaciones de ayuda a menores.

De acuerdo con el Plan 2012 de la organización, para ese año se proyectaban ingresos por 732.200 dólares australianos, de los cuales 427.200 dólares australianos fueron a las organizaciones de beneficencia. Para 2013, se proyecta un ingreso de 2.806.200 (283,3% de crecimiento), de los cuales 1.965.200 irán a beneficencia.

Finalmente, y de acuerdo a la definición de Estados de Crecimiento para Emprendedores Sociales planteada por Ashoka Institute (2001), BAMGAM se encuentra actualmente en el Estado 3 de crecimiento, correspondiente al “Take-off” de su propuesta, en la que tras consolidar su institución en su país de origen debe buscar nuevas regiones donde “exportar” su modelo.

Por lo mismo, desde la organización ven a Latinoamérica como una región donde podrían iniciar operaciones y a Chile como una puerta de entrada al continente (BAMGAM, 2013).

2. Objetivos de la memoria

a) Objetivo general:

- Generar una propuesta de expansión de BAMGAM a Chile, que sirva como herramienta a la organización para definir operaciones futuras en este país en el corto plazo.

b) Objetivos específicos:

- Analizar la industria de restaurantes y cafés en Chile como espacio de implementación de BAMGAM.
- Diseñar un modelo de negocios para BAMGAM que incluya una propuesta de valor coherente con el entorno sociocultural chileno.

3. Metodología

Se trabajará con la metodología Canvas (Osterwalder, 2009) ajustada para Non for Profit organizations. Esta permite –de una manera clara- identificar y segmentar a los consumidores/beneficiarios del servicio; definir una propuesta de valor acorde con la oportunidad/problema detectado en el mercado; definir los canales de distribución para proveer el servicio a los consumidores; definir estrategias de marketing para construir una relación con los beneficiarios del emprendimiento social; identificar las “key activities” y las “key resources” del emprendimiento; identificar y consolidar una red con socios clave; estructurar un modelo de ingresos y costos que sea sostenible en el tiempo.

Para efectos de esta tesis, el Canvas Social se evaluará

- Segmento (de mercado/clientes o de beneficiarios)
- Propuesta de valor
- Canales (distribución y/o comunicación)
- Relaciones (con clientes o beneficiarios)
- Flujos o fuentes de ingresos
- Activos o recursos clave
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos

Como otro elemento de la metodología se consultarán informes (nacionales e internacionales) que den cuenta de las tendencias en ambos sectores (Información secundaria), con el fin de analizar la industria, tanto en términos de las organizaciones sociales como el rubro gastronómico.

Asimismo, se trabajará con entrevistas semiestructuradas a actores de los sectores de beneficencia y de la industria gastronómica.

Adicionalmente, esta tesis utilizará conceptos relativos a la formulación de planes de negocios. Entre ellos se cuenta:

- Análisis PESTEL.
- Plan de marketing: Sustentado sobre el análisis del producto, precio, promoción y plaza.
- Análisis financiero: Flujo de Caja. Indicadores de proyectos (TIR).

4. Alcances

- Esta tesis es un plan de negocios para BAMGAM.
- Sólo se evaluará el modelo en restaurantes y cafeterías en la región Metropolitana de Santiago.
- En esta etapa no se evaluará la aplicación del modelo a otros sectores de venta de alimentos, como tiendas, minimarkets, o supermercados.
- En esta etapa no se evaluará la pertinencia del modelo al sector hotelero chileno.
- Esta tesis no aborda los efectos posibles de la Reforma Tributaria, aprobada en 2014.

5. Marco Conceptual

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocios de BAMGAM en Australia, Estados Unidos y Sudáfrica incorpora a dos socios: las organizaciones sociales (que apoyan a niños en situación deficitaria) y los restaurantes. En el primer caso, las organizaciones serían “beneficiadas” con el establecimiento de BAMGAM en Chile; en el segundo caso, BAMGAM apuntaría su estrategia de captar donativos a partir de restaurantes y sus clientes. Por lo mismo, es necesario establecer las definiciones de lo que entenderemos bajo estas tres clasificaciones.

a) Organizaciones sociales

Aunque los orígenes de las organizaciones sociales en Chile se remontan al siglo XIX con la aparición de organizaciones obreras y ligadas a la Iglesia Católica, es durante el siglo XX y, en particular después de 1973, donde éstas toman un rol clave. Durante Régimen Militar el país sufrió profundas transformaciones políticas, económicas y sociales. A la conocida implantación del modelo económico neoliberal, que cuenta entre sus hitos la apertura del país hacia mercados internacionales en 1975, se sumó también un proceso de modernización del Estado que redefinió sus funciones: se redujo el rol “protector” (o el modelo de Estado de Bienestar), por lo cual “diversas organizaciones fueron dejando de lado algunas actividades, por no ser consideradas propias de la actividad estatal” (Rodríguez & Ríos, 2007, pág. 5). “Se estimaba que había actividades que podían ser mejor desempeñadas por otras organizaciones y Estado procedía a licitar públicamente los proyectos que estaba dispuesto a financiar, mas no a ejecutar” (Rodríguez & Ríos, 2007, pág. 5). Frente a esto, organizaciones levantadas por privados comenzaron a cubrir las necesidades sociales que dejaron de ser cubiertas por el Estado, como por ejemplo brindar la protección a niños, ancianos, minusválidos, el medio ambiente, el desarrollo de barrios, etc.

De este origen (la desarticulación del Estado de Bienestar), se desprende que las “organizaciones sociales” como conjunto, son de variados tipos y responden a distintas necesidades dependiendo su campo de acción, siempre cubriendo aquellas áreas donde el Estado no llega, o apoyando su acción.

Como definición, las que trabajan frente al Estado y sus agencias, se denominan Organizaciones No Gubernamentales (ONG); cuando se resalta la diferencia con el Estado en general, se denominan Organizaciones de la Sociedad Civil (especialmente cuando hablamos de organizaciones ciudadanas); cuando la referencia es a las empresas privadas, se habla de Organizaciones Sin Fines de Lucro. (Rodríguez & Ríos, 2007) (Irrázaval, 2006).

Desde una mirada económica, las organizaciones sociales se agrupan en el Tercer Sector (siendo el Primero el Estado y el Segundo el Mercado, o las empresas con fines de lucro). Desde el punto de vista de su quehacer, estas organizaciones sociales promueven acciones colectivas en busca de un bien común (como la mejora de un barrio); filantropía; ayuda a grupos en situación deficitaria (niños, ancianos, minusválidos, personas en situación de calle, etc); organizaciones gremiales, etc.

Dada la diversidad de organizaciones, para efectos de esta Memoria se considerarán aquellas que aportan al bienestar de niños, niñas y jóvenes en situación deficitaria, ya sea por condiciones de pobreza, enfermedad, ser víctima de maltratos, etc.

b) Restaurantes y cafeterías

Dentro de la industria gastronómica no existe una sola clasificación de restaurantes, debido a la diversidad de su propuesta, tanto en su modelo de negocios, el precio de su menú, o el precio de sus productos.

Respecto al modelo de negocios, se cuentan los restaurantes independientes, afiliaciones y franquicias; (Lane y Dupré, 1996); según el tipo de servicio, podemos encontrar restaurantes de auto servicio, donde el consumidor encuentra una amplia gama de platos que puede combinar a su gusto (modelo aplicado en patios de comida de centros comerciales, aeropuertos, etc), y restaurantes de menú y a la carta (Morfin, M.C. 2001). Este grupo puede subdividirse, además en:

- De lujo: Servicio más personalizado y refinado. Comidas de tipo internacional, servicio francés y carta de vinos.
- De primera y tipo medio: Cuentan con comida nacional o internacional más limitada, servicio americano, sin carta de vinos.
- De tipo económico: Alimentos que se preparan con sencillez, estilo americano.
- Cafeterías, drive-in, resto-rutas y similares: Las primeras ofrecen comida sencilla, rápida y bebidas ligeras. En los segundos, se proporciona el

servicio directo en el automóvil o pasando por una zona autorizada en la que se ordenan los alimentos, se pagan y se hace entrega del pedido.

Sin embargo, para efectos de esta tesis, se considerará la clasificación de Walter (2001) que considera los restaurantes servicio completo, comida rápida y casuales. Para efecto de esta tesis, se trabajará sobre la base de restaurantes de “servicio completo”, es decir, donde los clientes se sientan a la mesa, son atendidos por mozos y el local cuenta con una carta de platos predefinida, el cual genera un consumo promedio por persona más alto que locales de autoservicio o comida rápida, por ejemplo.

IV. La Oportunidad de Negocios

1. La oportunidad detectada

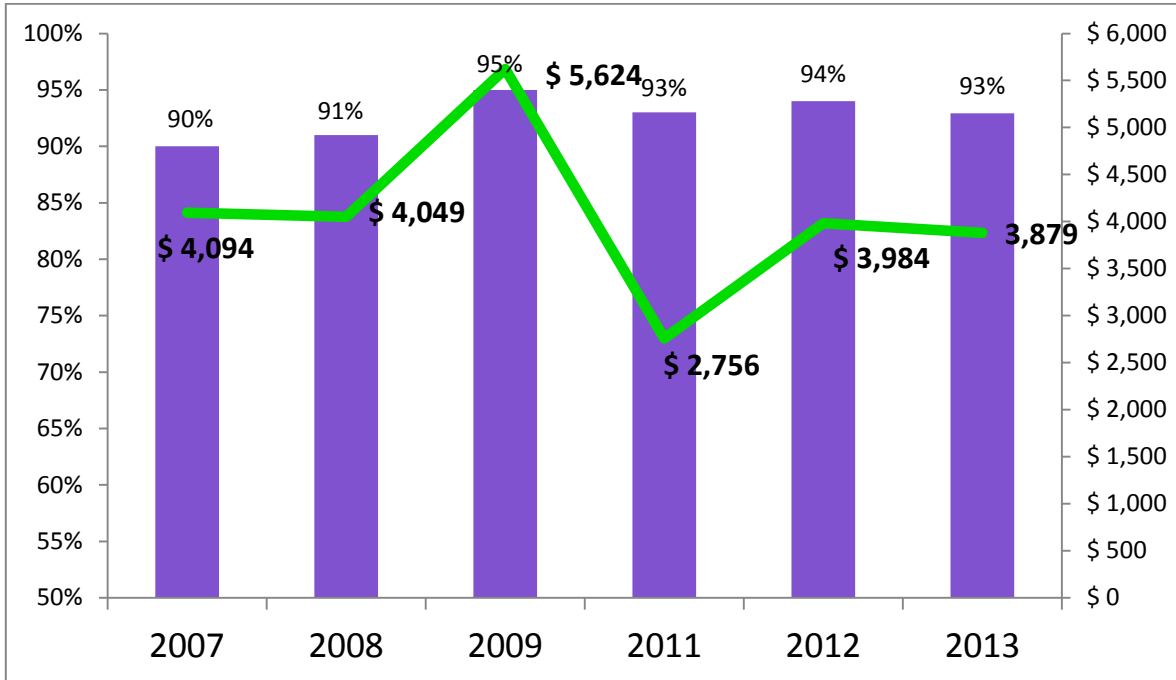
En Chile existen cerca de 15 mil organizaciones sociales que atienden a un sinnúmero de necesidades: infancia, adultos mayores, minusválidos, mejoras en educación, personas enfermas, etc. (Aguirre, 2011) Estas organizaciones sociales se han visto obligadas a levantar campañas y, muchas veces, competir entre ellas por la obtención de recursos que cubran los costos de sus actividades.

De acuerdo con Margarita Ducci, directora Ejecutiva Red Pacto Global Chile (ONU) – (UNAB) (entidad que promueve la Responsabilidad Social Empresarial y que las firmas adhieran a valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción) estas organizaciones “han debido montar estructuras operativas de alto nivel profesional para diseñar proyectos de envergadura, de ambiciosa cobertura, buscando vías para lograr motivar posibles ‘socios’”, las cuales no siempre han generado los retornos esperados, tanto en la obtención de nuevos donantes como también en la cantidad de dinero captado por donaciones. (Ducci, 2011). En la misma línea, Alejandra Pizarro –directora ejecutiva de la Comunidad de Organizaciones Sociales- explica que “son tantas sus necesidades que las organizaciones terminaron desquiciadas buscando plata, poniendo a puros empresarios top en sus directorios, montando estructuras de Marketing brutales para levantar su marca y competir con la Teletón, cuando esa plata podría estar en las personas que lo necesitan” (Aguirre, 2011).

Por lo tanto, a pesar de la existencia de organismos como la Comunidad de Organizaciones Sociales (citada anteriormente, la cual agrupa a 119 fundaciones, a enero de 2014), estas entidades están frente a un escenario cada vez competitivo, donde una gran proporción de las organizaciones se embarcan en iniciativas individuales para captar socios, con éxito limitado. Frente a este problema, se requiere de una solución que aúne los esfuerzos de estos organismos para captar socios y captar donaciones.

Otro problema que enfrentan las organizaciones es la baja en el monto real del dinero aportado. De acuerdo al Séptimo Estudio Nacional sobre Voluntariado correspondiente a 2013, realizado por la Fundación Trascender junto con GfK Adimark, si bien el 92,9% de los encuestados dijo donar dinero a beneficencia, los montos de las donaciones a organizaciones sociales han disminuido en los últimos tres años (ver Ilustración 1). Si en 2009 el monto promedio mensual aportado en Chile a organizaciones de beneficencia era \$ 5.624, durante 2013 el promedio es \$ 3.984. (Fundación Trascender y GfK-Adimark, 2013). Además, la formalidad y/o periodicidad de esta donación es baja: sólo el 37% de los encuestados por el estudio indicó realizar aportes en dinero a organizaciones mensualmente o ser socio de alguna organización, lo que implica que no hay sostenibilidad para las fundaciones en base al aporte de personas, lo que es el gran desafío que estas organizaciones enfrentan.

Ilustración 1: Tasa de Donación y Valor Promedio Mensual Donado en Chile 2013



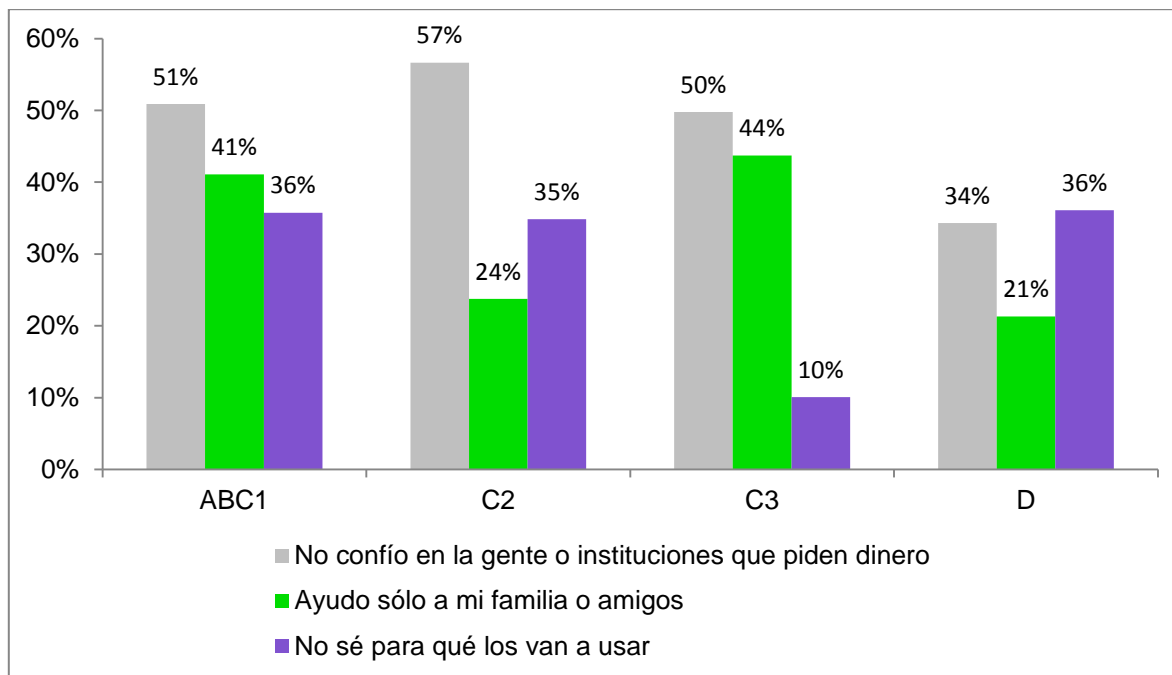
Fuente: Fundación Trascender-GfK Adimark

Esta baja en las donaciones, explica el estudio, se debe a que ha aumentado el nivel de desconfianza ante las organizaciones sociales y las empresas que realizan alianzas con ellas para captar donativos.

Por una parte, el 68% de quienes respondieron la encuesta indicaron que “las empresas hacen más marketing que apoyo real” a las fundaciones u organizaciones; en tanto, el 58% indicó no saber en qué se usa el dinero aportado. Aunque sólo el 7,1% de los encuestados dijo “no realizar donaciones en dinero”, al consultárseles la razón, el 45% de ellos indicó que “no confía en la gente o instituciones que piden dinero”.

En 2011, el porcentaje de gente que no donaba era similar al de 2013 (7%), pero de ellos los que indicaban “no confiar” como motivo de no realizar donaciones eran el 31%. En el grupo socioeconómico ABC1, más del 50% no aporta porque según ellos, desconfían de la transparencia en este tipo de organizaciones.

Ilustración 2: ¿Por qué no dona dinero? Tres principales razones (según Grupo Socio Económico)



Fuente: Fundación Trascender-GfK Adimark

Del estado actual de las donaciones en Chile se desprenden varias conclusiones para este plan de negocios. Primero, en Chile nueve de cada 10 personas dona dinero a beneficencia; sin embargo, esa “disposición” a donar debe ser motivada con el fin de lograr una mayor periodicidad de las mismas. Una forma de lograrlo es acercando la posibilidad de la donación a acciones que las personas realicen cotidianamente (ello, porque el 84% de los encuestados indicó que donaba su vuelto de compras en Farmacias y Supermercados). Además, si las fundaciones trabajan en reducir los índices de desconfianza respecto al uso de los recursos donados, es esperable que las personas dispuestas a dar dinero aumenten, tanto por parte de quienes donan esporádicamente, como también, entre aquellos que no donan.

Por lo tanto, de este análisis se obtiene que, junto con aunar las iniciativas y las campañas de las organizaciones de beneficencia, uno de los focos a trabajar es recuperar la confianza de quienes donan dinero a este tipo de causas. Además, la captación de estos recursos tiene mayor éxito cuando se realiza en actividades que son cotidianas. Es decir, existe una mayor resistencia a ser socio de una organización y entregar mes a mes dinero, que donar dinero cada vez que se realiza una actividad cotidiana.

En este sentido, en Chile existe la necesidad de la existencia de un organismo que aúne los esfuerzos disgregados de estas organizaciones en la tarea de captar donaciones. Es necesario que este ente, además de coordinarlas, proporcione a

estas organizaciones sociales herramientas para hacerlas visibles dentro de este contexto, donde la tendencia es que cada una realice esfuerzos de Marketing individuales, que no logran resultados significativos. Ese es el espacio que puede llenar BAMBAG, en tanto emprendimiento social. Además, BAMGAM respondería a la necesidad de los donadores de saber cómo son usados los recursos donados, a través de los canales de difusión con los que cuentan este emprendimiento social.

¿Desde dónde captaría BAMGAM las donaciones? Desde los clientes de Restaurantes y Cafés, espacios “cotidianos”, donde los posibles donantes podrán optar a donar dinero a fundaciones a través de la compra de comida.

Otra opción es haciendo de los mismos restaurantes y cafés un socio estratégico para BAMGAM, comprometiendo por parte de ellos una fracción mínima de sus ingresos a donaciones para este emprendimiento social, el cual les permita tener cierto grado de reducción de impuestos. El supuesto puesto en juego acá es la posibilidad con la que cuentan las empresas en Chile de hacer uso de incentivos tributarios a las donaciones en beneficio de Instituciones sin fines de lucro existentes en la legislación chilena (Ley 19.885, que incentiva y norma el buen uso de donaciones que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos), las cuales –de cumplirse una serie de requisitos- permiten a las empresas poder rebajar como gasto parte de la donación para el cálculo de la renta líquida imponible.

2. El contexto de la oportunidad

Como se mencionó anteriormente, el lugar donde BAMGAM desarrollaría su propuesta es en el mercado gastronómico chileno que muestra signos de crecimiento sostenido.

De acuerdo con datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), bajo el código de actividad “552: Restaurantes, bares y cantinas” en 2005 se registraban 28.378 empresas, con ventas que alcanzaban los 76.628.001 UF (aproximadamente US\$ 2.679 millones¹). Las cifras se mantuvieron al alza a pesar de la crisis económica mundial de 2008: ese año se registraron 30.687 empresas con ventas por 79.532.761 UF; en tanto, en 2012 los locales registrados ascendían a 34.886 y las ventas a 97.881.259 UF, equivalentes a US\$ 4.686 millones².

Esta evolución y el buen desempeño del sector se refleja, también, en el informe de la consultora Euromonitor Internacional. En su reporte de noviembre, realiza un análisis del mercado de los restaurantes de servicio completo. En esa categoría contabiliza a 12.065 establecimientos en Chile, cuyas ventas aumentaron en un

¹ Calculado según un valor de UF de \$ 17.974 y del dólar de \$514, según datos de 2005.

² Calculado según un valor de UF de \$ 22.840 y del dólar a \$ 477, según datos de 2012.

18% en 2012, alcanzando los 2,2 billones de pesos (Euromonitor International, 2013). Para fines de 2013, este documento pronostica un crecimiento de 10% que –aunque menor al de 2012- sigue siendo positivo. Respecto a los puntos de venta, el informe pronostica que aumentarán 11%. Así también, el informe explica que las ventas por restaurante y los gastos por transacción crecerán 2%, principalmente debido a la estabilidad económica de Chile, que permite a los consumidores gastar más en comer fuera de casa. (Euromonitor International, 2013).

Otros autores coinciden en este diagnóstico. Esta mejoría se debe, entre otros factores, a la extensión de la cobertura de restaurantes y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población (Arana, Mallea, & Valenzuela, 2013).

El aumento en las ventas de restaurantes tiene también su correlato en los cafés o “coffee shops”. De acuerdo con datos de Euromonitor para esta industria específica, el consumo de café tostado (en grano y molido) aumentó desde 158,8 toneladas en 2006 a 263,2 toneladas en 2011 (Euromonitor Internacional, 2012). La tendencia creciente al consumo sería debido a la llegada a Chile de cadenas internacionales especializadas (Havanna, Bonafide, Starbucks, Juan Valdez y Martínez Café). Ello, porque sus locales se han convertido en lugares de encuentro o áreas para realizar negocios, donde sus clientes han sido “capacitados” en el consumo del café (Mejía, 2013).

Respecto al consumo de café en Chile “la tendencia es al alza y a una creciente sofisticación” (Teletrece, 2009) Por lo mismo, estas cadenas se asocian con los consumidores que saben de café y tienen la disponibilidad económica para darse un gusto. Las características de consumidor de estos productos son: personas (hombre y mujeres) entre los 25 y 50 años, profesionales, ejecutivos jóvenes y adultos jóvenes, empresarios. Pertenecientes al estrato AB C1 (nivel alto y medio alto) (Mejía, 2013).

Según el modelo de negocios de BAMGAM en el extranjero –que va a buscar las donaciones entre clientes de restaurantes y cafés- el estado actual de la industria gastronómica es un contexto altamente favorable. Por lo tanto, es evidente la existencia de una oportunidad para la implementación de este emprendimiento social. Hay una masa de clientes de restaurantes y cafés cada vez más creciente. Desde esta perspectiva, es patente la oportunidad de posicionar a BAMBAG como una plataforma que articule las necesidades de tres actores: las beneficencias que necesitan de donaciones; los posibles donantes, que quieren saber que el dinero que están entregando a beneficencia es bien utilizado y, además, no están interesados en suscribir contratos de patrocinio o aportes fijos mensuales; y restaurantes, cafés o locales de comida que estén dispuestos a ser el puente entre ellos, a cambio de contar con publicidad o estrategias de marketing que permitan fidelizar consumidores, presentarles nuevos platos, etc.

Por el lado de los clientes de restaurantes, BAMGAM trabajaría en captar su atención –por medio de publicidad, fuerza de venta y estrategia de marketing- enfocándose en aquellas personas que cuentan con los recursos y con la disposición para realizar donaciones, pero no tienen ni el tiempo ni la información necesaria para llegar a estas organizaciones que requieren de su aporte. La manera con la que BAMGAM llega a ellas es a través de la donación en restaurantes, cafés y locales de comida, donde estos posibles donantes pueden realizar su aporte en medio de su rutina diaria.

Como se mencionó en el apartado anterior, existe también la oportunidad de hacer de los cafés y restaurantes “socios donantes” a BAMGAM ofreciéndoles, además del soporte en Marketing, la posibilidad de que donen dinero a este emprendimiento y que estos recursos puedan ser deducibles de impuestos. Esto, en el entendido de que muchas veces las empresas no optan a este beneficio no porque no deseen ayudar a caridad sino por simple desconocimiento sobre cómo opera la ley y el mecanismo de donación.

Según una investigación de la Fundación Minera Escondida –que realiza aportes a beneficencia-, “habiendo transcurrido ya casi dos décadas desde que se empezaron a aplicar estos incentivos a las donaciones, nos hemos dado cuenta de la necesidad de enfrentar una serie de dificultades que han ido surgiendo” (Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner, Abogados, 2005). Ello, porque a los privados o posibles aportantes les resulta complejo encontrar una respuesta adecuada sobre su posibilidad de tener acceso o no a un incentivo tributario para donaciones, debido a que la normativa se encuentra “dispersa en distintos textos legales, reglamentos, circulares, oficios y resoluciones de organismos públicos, a los cuales no siempre se tiene un acceso apropiado. Además, se requiere de una investigación similar para determinar los requisitos y obligaciones que deben cumplirse, los que varían según la finalidad de la donación” (Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner, Abogados, 2005). Y si el privado encuentra incentivos a los cuales tendría acceso, monto del beneficio no les parece lo suficientemente atractivo como compensación al tiempo invertido en la investigación para encontrarlos y a los trámites legales y contables que deben realizarse para optar a ellos.

Por lo mismo, si BAMGAM ofrece una asesoría que oriente a las firmas en torno a este trámite, puede perfectamente contar con estas donaciones, lo que aumenta los recursos disponibles para repartir entre las organizaciones sociales que formen parte de esta iniciativa.

Por último, esta articulación entre Restaurantes y Cafés, Clientes y Beneficencia está cimentada bajo la idea de formar parte de un movimiento global, donde la invitación es “apoyar a un niño en riesgo social”: BAMGAM ya funciona en Estados Unidos, Australia y Sudáfrica, apoyando diariamente a más de un millón de niños.

Y, dado que el pilar fundamental de promoción de la propuesta de BAMGAM es Internet y las redes sociales (pues a través de ellas este emprendimiento “visibiliza” a las organizaciones sociales y promociona a los restaurantes socios),

para la implementación de BAMGAM es necesaria una alta penetración de Internet y del uso de smartphones entre los clientes-donantes, para promocionar entre ellos este Movimiento. La condición se cumple en Chile. Según el último informe de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (2013), en el país existe una tasa de penetración de internet de 53,9 usuarios por cada 100 habitantes (la más alta de Latinoamérica); mientras que, en telefonía móvil se registran 140 abonados por cada 100 habitantes, de los cuales el 40% son smartphones, tendencia que va en aumento.

3. Análisis Pestel

Para confirmar si Chile (y en particular las áreas de las organizaciones sociales y la industria gastronómica), permite la adecuación del modelo BAMGAM, se realizó el siguiente análisis Pestel, referido a la situación política, económica, social, tecnológica, medio ambiental y legal del país y su compatibilidad con el proyecto planteado. Según la Tabla 1, Chile cuenta con tendencias y oportunidades favorables para el desarrollo de este emprendimiento.

Tabla 1: Análisis PESTEL

PESTEL Force	TREND	OPPORTUNITY
POLITICA	Chile posee un Sistema político republicano, democrático y representativo. Su estabilidad democrática garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.	Debido a esta estabilidad, las agencias clasificadoras de riesgo otorgan a Chile altos ratings en las tasas de crédito soberano, destacando los bajos niveles de deuda pública, la integridad de sus instituciones y un sistema financiero saludable. Según los Ratings de Riesgo publicados en 2012 por The Economist Intelligence Unit (EIU), esta es una de las naciones con riesgo país más bajo del mundo. Por ello, emprendimientos extranjeros en Chile tienen la tranquilidad de que existe la estabilidad para poder establecerse.
ECONOMICA	Chile es la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel global.	Chile es un mercado atractivo para inversión extranjera: Durante la última década la inversión extranjera en el país ha alcanzado un promedio anual del 6,6% del total del PIB y se han registrado cifras récord de ingreso de capitales, lo que habla de su excelente trayectoria como receptor de inversión foránea, la que ha aumentado en un 37,5% en los últimos 5 años.
SOCIAL	El 93% de la población dona dinero para la caridad, aunque no de manera constante.	Existe en el imaginario colectivo la idea de que “el chileno es solidario”. Espacio a explotar con el fin de hacer más regulares esos donativos (Ley 19.885).
TECNOLOGICA	Alta penetración de internet en el país: 53,9 usuarios por cada 100 habitantes, superando a Uruguay, con un 51,4; Argentina, con un 47,7; Brasil, con un 45,0; y	Oportunidad para explotar campañas de marketing basadas en el uso de redes sociales y telefonía celular.

	Colombia, con un 40,4. Además, alta penetración de telefonía móvil: 140 abonados por cada 100 habitantes para el primer semestre de 2013.	
MEDIO AMBIENTAL	Tendencia de consumidores de restaurantes a consumir platos más sofisticados, con productos orgánicos y producidos de manera sustentable.	Oportunidad de testear nuevos productos en restaurantes, asociados a campañas publicitarias pro donación.
LEGAL	Certeza jurídica. Existencia de Agencias del Estado que promueven la transparencia, competitividad y excelentes proyecciones de negocios.	Tiene en vigencia tratados bilaterales para evitar la doble tributación con más de 20 países, y su sistema tributario es transparente, competitivo y ampliamente informatizado. Existencia de la ley de donaciones, que permite a empresas (en este caso, restaurantes) deducir impuestos en caso de donaciones (Ley 19.885).

Fuente: elaboración propia según datos de Prochile, Subtel y Estudio Fundación Trascender.

V. Propuesta de negocio

1. La lógica del negocio

Ya se ha mencionado que objetivo de BAMGAM es captar donaciones para beneficencia desde los clientes de cafés y restaurantes. Esta donación puede ser a través de la compra de un ítem específico en su menú (por ejemplo, un “café BAMGAM”, cuyo precio va íntegro a donaciones, o un plato en particular) o aportando un porcentaje de su cuenta total. En esta sección se analizará la factibilidad de cada una de esas opciones y, dependiendo del contexto, cómo aplicarlas a la estrategia de BAMGAM.

- a) **Asociar un ítem del menú:** En el primer caso (asociar un ítem del menú), reportes de la industria chilena indican que términos de boleta de ventas promedio en los restaurantes de servicio completo en 2012 el 30% del gasto del cliente provino de las bebidas y el 70% de las ventas de alimentos (Euromonitor International, 2013).

Asimismo, de acuerdo a un estudio hecho por Cámara Nacional de Comercio y la Asociación Chilena de Gastronomía elaborado para "El Mercurio", la boleta por persona de un restaurant de servicio completo promedio –donde se puede pagar con tarjeta de débito o crédito- es de \$11.600 por persona, mientras que los extranjeros desembolsan la suma de \$13.700, un 20% más. Tomando este ejemplo, de los \$11.600 ya mencionados como valor de la cuenta total, \$8.120 corresponden sólo a comida, sin considerar bebestibles.

Otro estudio, correspondiente a la empresa Zomato y presentado en prensa en agosto de 2014, entrega una visión más amplia de los precios de los menús para dos personas en Santiago. Si bien este estudio no focaliza su mirada sólo en los restaurantes de servicio completo, es relevante pues contabiliza “sobre el 95% de los locales de comida existentes en Santiago” (Villegas, 2014). Bajo ese prisma se indica que “el precio promedio de un menú para dos en Santiago se eleva a los \$11.678. El más caro se encuentra en Vitacura, con un valor que ronda los \$122.000, mientras que el más barato se encuentra en San Ramón” (Villegas, 2014).

De esto se concluye que si se quisiera trabajar bajo la lógica de asociar un ítem del menú del restaurante a las donaciones a BAMGAM, como estrategia convendría asociar “platos” más que “bebidas” a alianza que se genere con los restaurantes (ello, por el aporte que hacen los platos versus bebidas a la cuenta total). Asimismo, esta estrategia convendría en el caso de que el restaurante quiera promover nuevos platos dentro de su carta, o bien, en caso de organizar eventos especiales, que permitan atraer a un gran número de comensales a los restaurantes.

b) **Negociar un porcentaje fijo de ventas:** Respecto al segundo, caso actores de la industria indicaron que existe disposición por parte de dueños de restaurantes a entregar donaciones por debajo del 15% del total de sus ventas mensuales (Garrido, 2013). Ello, debido a que la legislación chilena permite deducirlas de impuestos.

Por otra parte, otros servicios que ofrecen apoyo en marketing para restaurantes (como la plataforma Restorando), cobran un porcentaje de entre un 7% y un 15% de las ventas a cambio de ayuda en gestionar reservas de mesa, además de un cargo fijo de \$500 por reserva realizada. Por lo mismo, indican, suena razonable comprometer aportes por un porcentaje de ventas, inferior al 15% del total facturado por el restaurante al mes (Garrido, 2013).

Bajo esta perspectiva, y según datos aportados en las entrevistas, un restaurante mediano puede facturar mensualmente \$ 20.000.000, contando con un margen de utilidad mensual que fluctúa entre los \$ 5.000.000 y los \$8.000.000. Siendo conservadores y aplicando el porcentaje mínimo de donación, si un restaurante compromete un 7% a BAMGAM, de ese local el emprendimiento obtendría \$1.400.000, en el entendido de que este aporte es, al mismo tiempo, una inversión en visibilidad de marca para el restaurante, al hacerlo socio de la red BAMGAM. Asimismo, esta donación podría ser descontada de la renta líquida imponible

De lo mencionado anteriormente, se desprende que lo recaudado mensualmente ingresará a un fondo común, cuyo mayor porcentaje se repartirá entre las organizaciones de beneficencia asociadas al movimiento. Una fracción menor se destina a cubrir los costos fijos de BAMGAM, (necesarios para tareas de marketing, contacto de restaurantes, etc). Como definición de BAMGAM, al menos el 50% de lo recaudado por los aportes de clientes y restaurantes deben ser enteramente destinados a beneficencia. El desafío, entonces, es levantar las suficientes donaciones para financiar, por un lado, la organización de BAMGAM y entregar este aporte a las organizaciones socias.

Una de las barreras que BAMGAM debe superar para instalar su lógica de recaudación de fondos es disminuir la desconfianza de la gente hacia las instituciones que recaudan fondos para beneficencia; por lo mismo, los dineros ingresados al fondo común serán auditados y acreditados por una asesoría externa, que será contratada por BAMGAM. Ello, con el fin de hacer de BAMGAM una organización creíble en Chile.

Según datos del mercado de las empresas de auditoría externa, (Venegas, 2015) el costo de una auditoría similar (por ejemplo, un informe realizado a una institución de beneficencia) fluctuaría entre 300 UF y 500 UF (es decir, entre \$ 7,4 millones y \$ 12,3 millones). Ello, si se optase porque esta asesoría sea hecha por una de las "Big Four", término como se conoce a las empresas líderes en el sector de consultoría y auditoría: PwC (Pricewaterhouse Coopers); Deloitte Touche Tohmatsu; Ernst & Young ; y KPMG.

Este costo para BAMGAM Chile, como veremos en el análisis financiero, es demasiado alto en comparación a los ingresos que reporta el emprendimiento, en particular en sus primeros años. Por lo mismo, la opción que se determinó –con el fin de cumplir con el estándar de transparencia, sin “estrangular” los ingresos durante los primeros años- es solicitar a una de las empresas de auditoría externa registrada en la Superintendencia de Valores y Seguros un informe de auditoría a un costo no mayor a \$ 2 millones (Superintendencia de Valores y Seguros, 2010) (Ver Anexo 2). El objetivo es que al quinto año de operaciones de BAMGAM su gestión pueda ser auditada por una de las Big Four, a través de la modalidad de “pro bono”.

Según lo analizado, el equipo BAMGAM gestionará la captación de ingresos desde tres fuentes (lo que será analizado en profundidad en el punto V.2.e en la aplicación del Modelo Canvas).

- Un porcentaje de las ventas comprometidas como donación mensual, acordado con el restaurante o café: 90% de los ingresos.
- Organización de eventos especiales, donde el restaurante o café se compromete a donar la totalidad de lo vendido por un ítem especial de su menú (por ejemplo, para lanzamiento de nuevos productos): 5% de los ingresos anuales.
- Donación directa de los restaurantes, cafés u otros privados, independientes de las ventas de productos con el sello BAMGAM, bajo la modalidad de deducción de impuestos (5%).

Factores clave para el crecimiento de los ingresos obtenidos serán:

- Mantener un margen operacional. Esto, ajustando la estructura de costos para mantener la regla de que al menos el 50% de las donaciones deben ir directamente en beneficio de las organizaciones sociales clientes de BAMGAM, a partir del segundo año de operación.
- El porcentaje de crecimiento en las ventas proyectadas para la industria gastronómica (10% para 2013), que permite prever un aumento en lo recaudado como donación.

2. El equipo emprendedor y la organización de BAMGAM en Chile

De los análisis anteriores, se define que BAMGAM Chile instalará una oficina en Santiago y contará con un equipo emprendedor tres personas que asumirán la dirección de BAMGAM Chile, organizadas según los siguientes cargos:

- Gerente General de BAMGAM Chile. De perfil ingeniero civil industrial, con experiencia en voluntariado quien, además de estar a cargo de la organización del emprendimiento, debe ser el primer punto de contacto con las Instituciones de Beneficencia y Restaurantes Socios. Asimismo, es el responsable de mantener la relación con el equipo BAMGAM Australia, encargado de la internacionalización de este emprendimiento.
- Gerente de Marketing. Periodista, Master of Business, encargado de la elaboración e implementación de la estrategia de marketing de BAMGAM. Asimismo, responsable de editar y aprobar los contenidos audiovisuales para las plataformas web y aplicaciones móviles. Además, apoyará al Gerente General en mantener la relación con las Instituciones de Beneficencia.
- Gerente de Finanzas: Ingeniero Comercial, encargado de las finanzas de la compañía. Encargado de apoyar al Gerente General en la mantención de la relación con restaurantes socios de BAMGAM. Asimismo, será el encargado de gestionar la opción que los restaurantes realicen donaciones directas a BAMGAM durante el curso del año.

Al ser un emprendimiento social, el equipo emprendedor tendrá un salario austero durante los primeros cinco años de operación de BAMGAM, que asciende a un millón de pesos mensuales brutos por cada integrante.

A este equipo se suma:

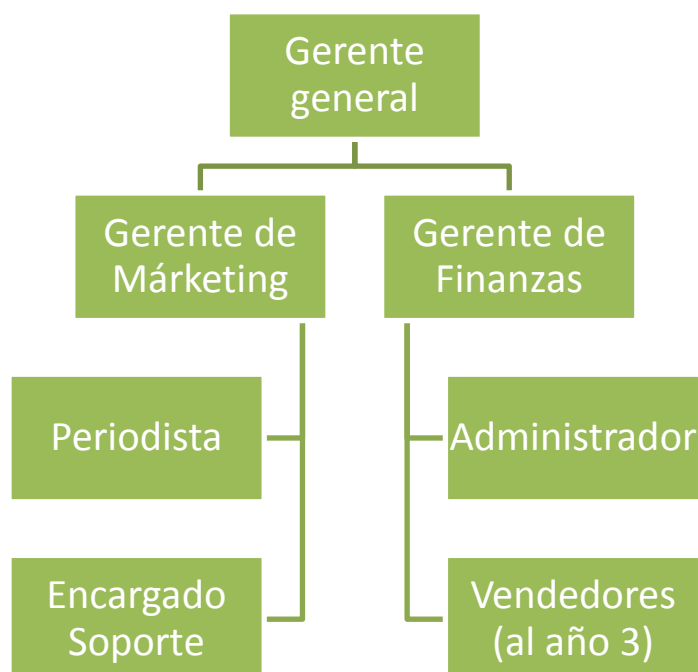
- Un encargado de administración, dependiente del Gerente de Finanzas. Será el responsable del funcionamiento interno de BAMGAM. De perfil contador (técnico). Este colaborador recibirá un salario austero de \$ 500.000 mensual bruto.
- Un periodista part time (22 horas semanales), encargado de la generación de contenidos para la página web y para la aplicación móvil. De perfil recién egresado y con conocimientos en redacción de textos para medios online, fotografía y creación-edición audiovisual.

- Un encargado de soporte informático part time (22 horas semanales), encargado de la implementación y mantención de la plataforma web y aplicaciones móviles.

Al ser éste un emprendimiento social, estos dos colaboradores recibirán un salario austero durante los primeros cinco años de operación, que asciende a \$ 300.000 mensuales bruto cada uno.

Para el tercer año de operación se contempla, además, la incorporación de dos vendedores junior al equipo, con el fin de mantener la relación con los restaurantes y entidades de beneficencia, considerando el crecimiento esperado de los clientes BAMGAM y la necesidad de no afectar la relación con ellos y mantener su fidelización. Estos vendedores tendrán un sueldo base de \$210.000 mensuales (bruto) y un bono de \$ 90.000 mensuales sujeto a la obtención de los objetivos de venta.

Ilustración 3: Organigrama BAMGAM Chile



Fuente: Elaboración propia

Para el inicio de su operación, BAMGAM Chile optará por la figura jurídica “persona legal”. Así, es la empresa, y no su propietario, quien asume los derechos y obligaciones, como deudas, a través de los bienes consolidados en el ejercicio de su actividad.

Desde el punto de vista tributario, BAMGAM se inscribirá como una corporación privada sin fines de lucro.

Código	ACTIVIDADES DE SINDICATOS Y DE OTRAS ORGANIZACIONES
919930	SERVICIOS DE INSTITUTOS DE ESTUDIOS, FUNDACIONES, CORPORACIONES DE DESARROLLO (EDUCACIÓN, SALUD)

Fuente: SII.

De acuerdo con la definición del Servicio de Impuestos Internos de Chile, en esta categoría caen organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, “las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta tributable”. Asimismo, el organismo establece que “en general, este tipo de organizaciones en la medida que puedan ser afectadas con impuestos, están sujetos al mismo marco tributario que el resto de los contribuyentes, especialmente en relación a los Impuestos a la Renta y al Valor Agregado”. De acuerdo a la definición de BAMGAM Australia, que se autodenomina un “movimiento”, esta tesis considera que el modelo de corporación privada sin fines de lucro es la que más se ajusta al modelo de este emprendimiento social (Servicio de Impuestos Internos, 2013).

Asimismo, de acuerdo con la Fundación Probono, para constituirse como Corporación, BAMGAM necesitará del “apoyo de un abogado para redactar el acta de constitución y los estatutos; presentar la carta de solicitud de personalidad jurídica y tramitarla. Las ONG’s requieren de un abogado para protocolizar los estatutos tipo, el acta de constitución y para presentar la carta de solicitud de personalidad jurídica”, trámite que se realiza a través del Ministerio de Justicia o Secretaría Regional Ministerial de Justicia (Seremi), según corresponda, y el tiempo para obtener personalidad jurídica varía entre ocho y 12 meses (Fundación Probono, 2009). De igual manera, este emprendimiento social requiere de la inscripción de la marca BAMGAM Chile.

Por lo mismo, durante el Año 0 de implementación de BAMGAM en Chile, se gestionarán estos trámites y se contratará un abogado, cuyos honorarios ascienden a \$ 500.000.

3. Organización de la lógica de negocios de acuerdo al modelo Canvas

a) Segmento de clientes y beneficiarios

Este modelo de negocios tiene dos clientes: por un lado, las organizaciones sociales que protegen a la infancia y, por otro, restaurantes y cafés.

A modo de focalizar la ayuda, esta tesis propone focalizarse en:

- Organizaciones sociales que van en apoyo a la infancia, y que cumplan con poseer algún nivel de realidad institucional, que las diferencian de familia, grupos o movimientos (ser organizaciones propiamente tal); ser privadas, es decir, no son una agencia estatal y son distinguibles de organizaciones del sector público tanto en sus objetivos, modos de operación como en su organización interna y fuentes de financiamiento; no tienen fines de lucro, no distribuyen sus excedentes a propietarios o su equivalente; y tienen gobierno propio, es decir, tienen sus propios mecanismos de establecer sus objetivos y controlar el uso de recursos y los resultados. Pueden tener base en Santiago o regiones.
- Restaurantes y cafés, de servicio completo, del tipo independiente, (no anexados a cadenas comerciales, en una primera etapa) y con base en Santiago. Ello, debido a que la mayor concentración de locales de este tipo se concentra en la capital.

En términos de número de clientes a los que BAMGAM aspira a llegar, se tomaron en cuenta varias consideraciones. En el caso de las organizaciones sociales, para cumplir con los requisitos planteados respecto a su grado de institucionalidad, esta tesis utilizó como base el directorio de la Comunidad Organizaciones Solidarias, que agrupa a “fundaciones, corporaciones o asociaciones sin fines de lucro con personalidad jurídica de fundación o corporación que tengan, al menos dos años de existencia y cuya misión sea el servicio a personas en situación de pobreza y/o exclusión” (Comunidad de Organizaciones Solidarias, 2013), y que además hayan completado el Protocolo de Incorporación de la comunidad, que establece compromisos de transparencia y de trabajo “firme, oportuno y honesto” con las comunidades con las personas a quienes atienden.

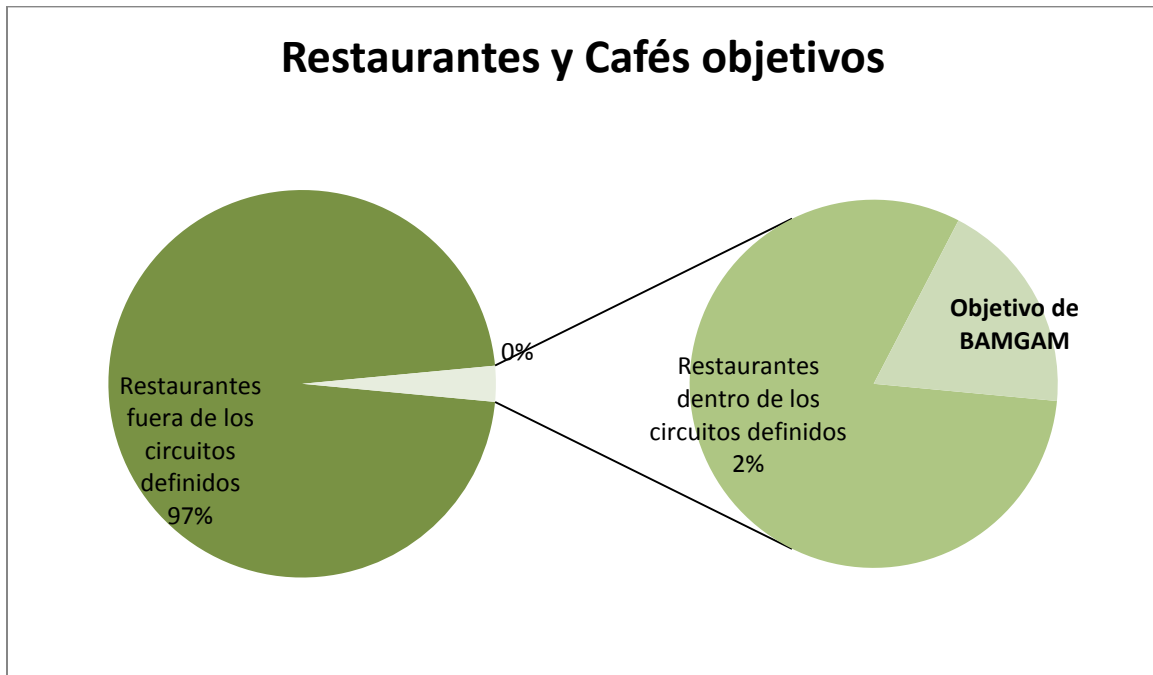
De las 119 instituciones asociadas a esta red, 30 tienen como foco ayuda a organizaciones relacionadas con Protección a la Infancia, que es el objetivo de BAMGAN a nivel internacional. **Como objetivo conservador, BAMGAM en Chile se propone ayudar al 20% de ellas (seis entidades) en su primer año.**

Ilustración 3: Organizaciones objetivo



En términos de restaurantes y cafés de servicio completo asociados, en Chile existen 11.903 locales de este tipo (Euromonitor International, 2013), de los cuales 3.554 se concentran en la Región Metropolitana. Para llegar a a este tipo específico de restaurantes y cafés, BAMGAM centrará la búsqueda de socios (en una primera fase) en las áreas definidas como “circuitos gastronómicos de Santiago” según la clasificación hecha en el seminario “Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile” (Arana, Mallea, & Valenzuela, 2013). En esta definición se incluye al Boulevard del Parque Arauco (Las Condes); al barrio Lastarria (Santiago Centro); Patio Bellavista (Providencia); Costanera Center (Providencia); Plaza Ñuñoa (Ñuñoa); Mirador del Alto (Las Condes); Borde Río (Vitacura). En conjunto, estos circuitos agrupan a 106 restaurantes y cafés de servicio completo (sin contar bares ni pubs). **Como objetivo conservador, BAMGAM planea partir captando como socios al 10% de ellos (10 locales).**

Ilustración 4: Restaurantes y Cafés objetivo



b) Propuesta de valor.

Una estrategia de emprendimiento es un método que orienta a las nuevas empresas/ventures a obtener logros en un mercado acotado. La estrategia dirige el plan de negocios y responde a las preguntas ¿Qué ofreces, por qué y para quién?, lo que –finalmente-, es la propuesta de valor del negocio (Gronum, 2013).

Bajo ese lineamiento, BAMGAM surge como una herramienta para mejorar el sistema de recaudación de donaciones de organizaciones sociales y, a la vez, ofrece una vitrina y herramientas de marketing para promocionar restaurantes, agregando a sus marcas el valor de “socialmente responsable”. Por lo mismo, la estrategia de emprendimiento de esta empresa social es “Outcome-driven Innovation” (Gronum, 2013). Es decir, BAMGAM ofrece un servicio a sus clientes para hacer de mejor manera una actividad que actualmente se realiza.

Sin embargo, estamos hablando de un emprendimiento social; por lo mismo, el valor que entrega como organización debe tener una fuerte componente de aporte al bien común.

Siguiendo la lógica, la propuesta de valor social de BAMGAM es:

¿Qué ofrece BAMGAM?

- *BAMGAM proporciona soluciones de financiación sostenibles a beneficencias y eleva la conciencia social entre la población, favoreciendo*

la creación de un movimiento, una red social solidaria para favorecer a niños en situación desventajada, a través de la articulación de donaciones por parte de clientes del sector de restaurantes (BAMGAM, 2013).

- En específico, BAMGAM ofrece un servicio –ya probado en Australia, Estados Unidos y Sudáfrica- para captar donaciones a organizaciones sociales desde los clientes de restaurantes y cafés. El servicio se basa en una estrategia de Marketing que sitúa al restaurante como “socialmente responsable” e invita a sus clientes a ser parte de una red internacional, de un “Movimiento Global Solidario” que va en apoyo a niños vulnerables. A la vez, ayuda a las organizaciones sociales (que compiten por publicidad) a visibilizar su quehacer, con el fin de captar ayuda económica. Esto, a través de una plataforma web, que integra redes sociales, aplicaciones para smartphones y publicidad tradicional (eventos masivos, avisos en prensa, etc).Adicionalmente, ofrece la posibilidad a restaurantes y cafés a hacer sus propias donaciones a estas beneficencias, las que son deducidas de impuestos.

¿Para quién?

- El servicio se ofrece a dos tipos de clientes:
 - a) Organizaciones sociales que van en apoyo a la infancia.
 - b) Restaurantes y cafés, de servicio completo, pertenecientes a un circuito gastronómico.

¿Por qué?

- Porque en Chile existe la necesidad de contar con una organización que aúne y dé lógica a los esfuerzos de organizaciones por lograr financiamiento y, a la vez, ayude a los restaurantes y cafés independientes (que no están asociados a cadenas o marcas multinacionales) a mejorar sus estrategias de Marketing. Esto, porque a pesar de las cifras de crecimiento del sector, el negocio de los restaurantes tiende a ser muy volátil: al mismo tiempo en que nacen nuevos restaurantes, otros cierran, y los clientes tienden a ser muy sensibles a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros (Arana, Mallea, & Valenzuela, 2013). Por lo mismo, todos los esfuerzos en marketing y estrategias de publicidad que apuntan a la fidelización de los clientes son altamente valorados por la industria. Asimismo, porque es necesario facilitar las donaciones por parte de empresas que hoy pueden tener la voluntad de aportar recursos a beneficencia y, por esta vía, deducir impuestos, y que no lo hacen dado lo engorroso del trámite y lo complejo de la información.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de este modelo de negocios es que se trata de la primera vez que un emprendimiento social combina las redes sociales con las aplicaciones móviles y las redes sociales para promocionar su mensaje (*first mover advantage*), aunando a actores del segundo y tercer sector.

Iniciativas como Ayudemos.cl o el portal de Solidaridad del sitio de noticias EMOL son sitios donde se publica un directorio de organizaciones sociales donde la gente puede apuntarse como voluntario o donar dinero, los cuales “esperan” que la gente los visite. Estos sitios no “salen a buscar” a los donantes o voluntarios y no generan contenidos que motiven a los posibles benefactores. En cambio, BAMGAM propone motivar a personas a donar en medio de una actividad cotidiana (comer), y –a través de publicidad, redes sociales y aplicaciones móviles- entregará información a los posibles donantes sobre las posibilidades para aportar a beneficencia.

En la otra vereda, actualmente existen plataformas que integran redes sociales y aplicaciones móviles para promocionar restaurantes. Sitios como Restorando.cl y Resermap.cl (entre otros), permiten la posibilidad de reservar mesas, consultar menús y promociones; además, a través de sistemas de georreferenciación en celulares permiten dar a conocer qué restaurante está cerca de quien quiere llegar a uno de estos locales. La propuesta de BAMGAM es replicar esta experiencia, pero a la vez sumar el mensaje social y llamar a solidaridad de los comensales.

Para comprobar la solidez de la propuesta de valor, se realiza el siguiente análisis:

Tabla 2: Análisis de propuesta de valor

Key Features	Benefits	Uniqueness	Uncertainty
Uso intensivo de redes sociales para socializar la propuesta BAMGAM, motivar las donaciones (a través de la publicación de testimonios de beneficiados por el programa, en formato video y entrevista escrita) y promocionar al	Posibilidad de llegar con el mensaje de la organización a un gran número de posibles clientes-donantes a un bajo costo (usando redes sociales). Posibilidad de información en tiempo real a través de aplicaciones para teléfonos inteligentes.	Combinación única de uso de redes sociales y aplicaciones para teléfonos que combina beneficencia y promoción a restaurantes.	Posibilidad media de que el modelo sea copiado.

mismo tiempo restaurantes y organizaciones sociales (aumentando la venta de los locales de comida y el número de donantes a beneficencia).			
---	--	--	--

c) Canales (distribución y/o comunicación)

Dado que lo que ofrece BAMGAM es una solución de financiamiento a beneficencias y, a la vez, una plataforma de promoción para restaurantes y cafés, el canal de distribución y comunicación entre este emprendimiento social y sus clientes es su fuerza de venta: un equipo que tienen como responsabilidad lograr acuerdos con beneficiarios y socios, de manera similar al modelo Groupon (Trustees of Dartmouth College, 2011). Sus responsabilidades son detalladas a continuación:

- Identificar organizaciones sociales que quieran ser ayudados por BAMGAM.
- Identificar restaurantes y cafés que quieran integrarse a la red solidaria de BAMGAM.
- Visitar ambos tipos de clientes y cerrar los acuerdos tanto con los negocios locales y con las beneficencias.
- Mantener relación constante con sus contrapartes, con el fin de identificar oportunidades para multiplicar el mensaje de BAMGAM (por ejemplo, realización de eventos), cambios en los menús en promoción acordados con los restaurantes, etc.

Este canal (fuerza de venta) debe adaptarse a las necesidades de los clientes-beneficiados, visitarlos, atender sus requerimientos y establecer una relación cercana con ellos, de manera de establecer el “ciclo de venta” de este emprendimiento.

Desde esta perspectiva, el contacto con los potenciales clientes es la manera más eficiente de informar sobre el movimiento y expandirlo. Por lo mismo, este equipo de venta, debe ser capaz de transmitir la propuesta de valor de BAMGAM y hacerlos partícipes del movimiento que BAMGAM busca expandir.

El papel de la fuerza de venta lo asumirá el equipo emprendedor durante el primer y el segundo año del proyecto. A partir del tercer año sumará al equipo dos

vendedores, cuyo ingreso se verá condicionado a un bono por cumplimiento de metas, descrito en el apartado V.1.

En este sentido, este emprendimiento social plantea extender el movimiento bajo el concepto “The Tipping Point”, expuesto por Malcom Gladwell en el libro del mismo nombre (2000). La idea principal del libro es que existe un punto de inflexión a partir del cual los efectos de un proyecto o idea se potencializan al máximo creando un cambio significativo. Para este proceso Gladwell realiza una comparación de este proceso con el desarrollo de las epidemias, es decir, los usos y costumbres, tradiciones y pensamientos que se difunden como epidemia entre las sociedades.

Dentro del libro las ideas se sistematizan con el fin de llegar a establecer leyes o premisas que impulsan de los fenómenos sociales más importantes. El concepto central que se aborda en el libro es el “tipping point”, que se refiere a aquellas situaciones o detalles que son insignificantes y al unirse con diferentes aspectos, su importancia aumenta. Por lo tanto, BAMGAM en Chile apuesta a que su propuesta se propague y se “contagie” en el sector gastronómico, sumando nuevos restaurantes y cafés socios, por lo cual su fuerza de venta es clave.

Para lograr esta propagación, otros canales de comunicación tanto para la relación entre BAMGAM con restaurantes y beneficencia será el sitio web (con apartado especial para las empresas y organizaciones sociales que quieran ser parte del movimiento), como también una aplicación móvil (que permitirá a clientes de restaurantes conocer el movimiento BAMGAM a la vez que se le informará la ubicación georreferenciada de locales suscritos al movimiento). El detalle de este canal se describirá en el apartado “activo y recursos clave”.

d) Relaciones (con clientes o beneficiarios)

Como se indicó en el apartado anterior, la relación con beneficiarios y clientes será llevada por el equipo emprendedor, con apoyo de la fuerza de venta. En ese sentido, de la relación con los organismos de beneficencia, BAMGAM debe lograr información y material audiovisual para generar contenidos para sitio web, en el entendido de “dar garantías” a los donadores de que su dinero es bien utilizado (apelando al objetivo de “generar confianzas para lograr donaciones”).

Para ello, el Gerente de Marketing tendrá, dentro de sus funciones, la responsabilidad de realizar reuniones mensuales uno a uno con sus contrapartes de las instituciones de beneficencia. En paralelo, el periodista deberá recopilar “historias” desde estas fundaciones (tanto en texto, como fotos y videos) para alimentar la página web y la aplicación móvil de BAMGAM.

Por su parte, el Gerente de Finanzas, que lleva la relación con los restaurantes y cafés socios, deberá coordinar reuniones mensuales con ellos, de manera de mantener su fidelización y el compromiso con el movimiento. Ello, porque con los

restaurantes y cafés la relación debe lograr el compromiso del privado en el aporte a BAMGAM, que se formalizará través de un convenio anual, renovable. En este punto es clave la relación construida, en el sentido de mantener año a año a los restaurantes comprometidos para no afectar el flujo de caja proyectado para el emprendimiento.

Además, como una de los objetivos de BAMGAM es articular y aunar a las fundaciones de beneficencia y al sector gastronómico, semestralmente se organizará un encuentro con las entidades socias (beneficencia, restaurantes y cafés). Este encuentro será del estilo seminario, donde se invitará a las fundaciones a realizar ponencias sobre su trabajo en beneficencia y se expondrá, además, acerca del aporte que realizan los restaurantes y socios de la red a nivel internacional. Se buscará exponer casos de éxito en temas de captación de donaciones, etc. La coordinación de esta instancia será de responsabilidad del gerente general.

A estos encuentros se suma una Cena Anual BAMGAM, que tiene como fin promocionar la iniciativa y captar nuevos socios, por lo que se invita a participar a dueños de restaurantes, cafés y beneficencias que no son parte del movimiento y que están dentro del público objetivo del emprendimiento.

El costo que significan para BAMGAM estos eventos están reflejados en la Tabla “Flujo de Caja Libre BAMGAM”, incluida en el punto F de esta sección.

e) Flujos o fuentes de ingresos

En esta sección se describirá cómo este emprendimiento social generará ingresos, producirá utilidades y logrará un ratio de retorno sobre la inversión aceptable. Ello, teniendo en mente que mientras más eficiente sea el modelo, una mayor cantidad de recursos irá en beneficio de organizaciones sociales.

Como se planteó en el punto V.1, el “Modelo de Revenue” de BAMGAM en Chile se basa en un porcentaje de las ventas comprometidas como donación mensual, acordado con el restaurante o café; organización de eventos especiales, donde el restaurante o café se compromete a donar la totalidad de lo vendido por un ítem especial de su menú; y por donaciones directas de privados.

De acuerdo a la investigación (Garrido, 2013), un restaurante de servicio completo promedio factura mensualmente \$20.000.000, lo que genera ingresos anuales por \$240.000.000. Asimismo, según los datos recabados, los márgenes de estos locales pueden variar entre \$60.000.000 y \$96.000.000 anuales.

Si compromete con BAMGAM una donación del 7% de sus ventas, BAMGAM puede llegar a recaudar anualmente por restaurante \$16.800.000 anuales.

Con esos elementos, se consideraron los siguientes supuestos y metas:

- Llegar a comprometer donaciones de 10 restaurantes promedio al año, que significan ingresos por \$ 168 millones anuales (objetivo conservador respecto al mercado objetivo).
- Considerar ingresos extra por al menos un evento especial anual.
- Considerar ingresos extra por gestión de donaciones de privados.

Respecto al plan de crecimiento de los flujos de ingresos en el largo plazo, este plan considera:

- Aumentar el número de “restaurantes y cafés clientes”. Esto será sustentado por un agresivo plan de promoción de este movimiento de beneficencia, cuyo foco estará puesto en aumentar el número de consumidores que prefieran los locales asociados a BAMGAM. Parte de este plan se sustenta en el evento Cena Anual, en el que se invita a los dueños de restaurantes socios y a posibles nuevos restaurantes a una cena donde comparten con directivos de las instituciones beneficiadas por los aportes de BAMGAM
- Crecimiento de las ventas proyectadas para restaurantes y cafés según el comportamiento de la industria (que, según Euromonitor alcanza el 10% en 2013 y se espera un comportamiento similar durante 2014).

Tabla 3: Supuestos del Negocio

Aporte mensual (7% ventas)	\$ 1,400,000.00
Total anual aportado por un restaurante	\$ 16,800,000.00
Total por crecimiento escalonado año 1	\$ 91,000,000.00
Total por 10 restaurantes (meta segundo año)	\$ 168,000,000.00
Crecimiento de la industria gastronómica (de acuerdo a informe de Euromonitor)	10%

Como se indicó anteriormente la fuerza de venta (que en un principio es el equipo emprendedor y que, al año 3 del emprendimiento será apoyada por dos vendedores) tiene como fin aplicar el ciclo de venta para comprometer tanto a fundaciones de beneficencia como a restaurantes y cafés que generen aporte. Como meta, el equipo emprendedor debe lograr el compromiso de 10 restaurantes al año, con un piso mínimo de un restaurante por mes. Para lograr llegar a ellos, el gerente General y el gerente de Finanzas deberán visitar al menos 10 restaurantes al mes, para lograr un nuevo socio mensual. Para ello, se diseñará una presentación comercial y un pitch para comunicar qué es BAMGAM y por qué este movimiento puede agregarle “valor social” a la marca de un restaurante o café.

Respecto a lo anterior, aunque existen varios modelos teóricos, esta Memoria se basa en el modelo AIDA enunciado por Elías St. Elmo Lewis en 1898, que separa

estadios que terminan en la acción del vendedor frente al futuro comprador del producto o servicio. Esto quiere decir, destinarle a cada cliente un tiempo para acaparar su atención e interiorizarlo respecto al Modelo BAMGAM, interesarlo en nuestra propuesta de valor; asesorarlo en su etapa de decisión de suscribir convenios con el emprendimiento y realizar seguimiento a que estos aportes y donaciones se realicen. Para efectos de esta tesis, es imperativo que este ciclo de venta logre ser aplicado logrando un cliente nuevo al mes.

A partir del año 3, esta tarea será asumida por el gerente de Finanzas y su equipo de vendedores, que serán capacitados por el equipo emprendedor para transmitir el mensaje BAMGAM. Para lograr la consecución de la meta mínima, los vendedores tendrán parte de su sueldo sujeta a un bono por cumplimiento de lograr el “nuevo cliente”.

Plan de crecimiento Año 1

Restaurante	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Año 1	0	1	2	3	4	5
		\$ 1,400,000.00	\$2,800,000.00	\$4,200,000.00	\$5,600,000.00	\$7,000,000.00

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
6	7	8	9	10	10	10 locales
\$8,400,000.00	\$9,800,000.00	\$11,200,000.00	\$12,600,000.00	\$14,000,000.00	\$14,000,000.00	\$ 91,000,000.00

f) Estructura de costos

Los costos fijos de BAMGAM vienen principalmente dados por:

- Salarios del equipo emprendedor: como definición, el salario será de \$ 1.000.000 mensual por profesional, sumando \$3.000.000 mensuales.
- Salario del encargado de administración, \$ 500.000 mensual.
- Salario del periodista part time: \$ 300.000 mensual.
- Salario encargado de soporte informático: \$ 300.000 mensual.
- Arriendo de oficina en Santiago Centro: \$650.000 mensual. Esta oficina cuenta con 3 oficinas privadas, 2 baños, 1 sala de reuniones, 1 sala de espera y recepción, con lo que se proyecta atender las necesidades de operación de BAMGAM Chile (ver anexo 2: cotización).
- Servicios básicos (luz, agua, Internet, teléfono), valorizado en \$ 83.500 mensual.
- Gastos generales de administración, valorizados en \$ 83.000 mensual.
- Caja chica: \$ 50.000

- Salario de vendedores (a partir del año 3): \$210.000 mensual, más bono por cumplimiento de meta, que es \$ 90.000 mensual.

Los costos variables vienen dados por los costos de producción de los contenidos para la web, costos asociados a la asesoría de donaciones y los costos de publicidad, asociados a campañas puntuales (lanzamiento del emprendimiento social, evento especial asociado a un nuevo menú, etc).

Con estos antecedentes se elaboró el siguiente flujo de caja para BAMGAM Chile.

Tabla 4: Flujo de Caja BAMGAM

FLUJO DE CAJA LIBRE BAMGAM

SUPUESTOS DE TRABAJO

Total facturación mensual restaurantes objetivo	\$ 20,000,000.00
Aporte mensual (7% ventas)	\$ 1,400,000.00
Total anual aportado por un restaurante	\$ 16,800,000.00
Total por 10 restaurantes (meta primer año)	\$ 168,000,000.00
Crecimiento de la industria gastronómica	10%

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Moneda (US\$ / Pesos) miles (M)						
INGRESOS OPERACIONALES		91,000	177,333	196,902	215,335	239,246
Donaciones (por convenio con restaurantes)		91,000	168,000	184,800	203,280	223,608
Devolucion impuesto por Ley de Donaciones				1,876	762	3,216
Eventos		0	9,333	10,226	11,293	12,422
COSTOS VARIABLES		24,800	88,800	108,138	108,800	124,800
Costo de Producción		4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Administración Aplicación y contenidos web		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Asesoría a restaurantes para donaciones		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Entrega de Financiamiento a Beneficencia		20,000	84,000	103,338	104,000	120,000
Donación directa a Entidades socias		20,000	84,000	103,338	104,000	120,000
MARGEN CONTRIBUCIÓN		66,200	88,533	88,764	106,535	114,446
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		73%	50%	45%	49%	48%
COSTOS FIJOS		77,620	75,710	83,015	85,124	90,518
Costos Producción		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Salarios equipo emprendedor		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Costos Administración y Gastos Generales		10,420	10,510	10,615	10,724	11,118
Servicios básicos		1,020	1,065	1,118	1,173	1,372
Gastos Generales Administración		1,000	1,045	1,097	1,151	1,346
Arriendos oficinas		7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Otros (caja chica; imprevistos)		600	600	600	600	600
Costos Marketing y Ventas		31,200	29,200	36,400	38,400	43,400
Salario vendedores (contempla pago de bono)		0	0	7,200	7,200	7,200
Promoción y Publicidad		12,000	13,000	13,000	15,000	20,000
Producción de eventos en restaurantes		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Evento de lanzamiento de BAMGAM		5,000				
Producción de Cena Anual BAMGAM		0	2,000	2,000	2,000	2,000
Salario encargado de soporte y periodista		7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Encargado de administración		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
EBITDA		-11,420	12,823	5,749	21,411	23,928
EBITDA %		0%	7%	3%	10%	10%
Depreciación y Amortizaciones		2,025	2,025	2,025	2,025	2,025
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-13,445	10,798	3,724	19,386	21,903
Impuesto Utilidad Operacional (20%)			2,160	745	3,877	4,380
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-13,445	8,638	2,979	15,509	17,523
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0%	5%	2%	7%	7%
Depreciación y Amortizaciones		2,025	2,025	2,025	2,025	2,025
INVERSIONES		12,230	290	290	4,340	2,315
Equipos computacionales		3,250			3,250	1,625
Equipamiento oficina		800			800	400
Inicio de actividades e inscripción de marca en Chil		550				
Desarrollo Sitio Web y aplicación teléfonos móviles		6,070				
Cámara Fotográfica		300				
Licencia Programa edición video		80				
Cámara Video HD		890				
Hosting		290	290	290	290	290
FLUJO DE CAJA NETO		-12,230	-11,710	10,373	664	15,219
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO		-12,230	-23,940	-13,567	-12,902	2,316
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

A partir de los datos obtenidos del flujo de caja anterior, se realizó el siguiente análisis financiero.

Tabla 5: Análisis financiero

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de descuento	15%					
Valor terminal	114,887					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-12,230	-11,710	10,373	664	15,219	134,145
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	4,144					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	61,263					
TIR sin Valor Terminal	21%					
TIR con Valor Terminal	60%					
Capital total Requerido	-23,940					
Recursos comprometidos primeros 2 años	-23,940					

De acuerdo con este análisis, el capital total requerido para el emprendimiento BAMGAM es de \$23.940.000, que –de acuerdo con lo definido- deben ser aportados por BAMGAM Australia para el inicio de operaciones de BAMGAM Chile.

Asimismo, del análisis financiero se desprende que BAMGAM Chile resulta rentable, con una TIR de 21%. Para este análisis se asume una tasa de descuento del 15%, utilizada para la evaluación de proyectos asociados al rubro gastronómico (Bustos Castro, Garrido Lagos, & al., 2012).

g) Activos y actividades clave

El éxito o fracaso de BAMGAM Chile depende de una correcta aplicación de su estrategia de marketing. En este sentido:

- El producto es la conjunción entre la “solución de financiamiento” para beneficencia y la posibilidad de publicidad “socialmente responsable” para restaurantes y cafés.
- El precio de este producto es el aporte comprometido por los restaurantes y cafés (7% facturación de sus ventas mensuales).
- Plaza: la distribución de esta solución se realizará entre beneficencias y los restaurantes de los sectores descritos como objetivo; es de responsabilidad de la fuerza de venta llegar al público objetivo de manera eficiente y eficaz.

- Promoción. A través de sitio web, aplicación móvil, eventos, uso intensivo de las redes sociales (Facebook, twitter, instagram) y relaciones públicas (entrevistas en medios de comunicación, etc).

Detalle del plan de marketing

La estrategia de marketing considera dos etapas para el primer año de operación:

a) Fase 1: establecer e incrementar la propuesta de valor.

Ello, dándose a conocer con un restaurante/socio inicial y un lanzamiento del sitio web versión Beta. Esto sería el primer mes de operación. Asimismo, se activará un canal de Facebook, en Twitter y en Instagram de BAMGAM Chile, que será alimentado con los contenidos audiovisuales referentes a dar a conocer qué es BAMGAM y su propuesta de apoyo a beneficencias. Ello, con el fin de crear presencia de marca en redes sociales, entregar información sobre BAMGAM y activar la “curiosidad” por el movimiento.

El costo del hosting de la página web está detallado en el Flujo de Caja Libre.

b) Fase 2: “Encantar” y expandir el mensaje del movimiento y comenzar a construir una comunidad.

Para lograr esta fase se necesita la captación de nuevos restaurantes socios. Ello se considera para el mes 6 de operación. En ese mes se contempla un evento de lanzamiento, que contempla la cobertura de prensa. Para ello se gestionarán entrevistas en televisión, diarios, radios con el equipo de BAMGAM, además de despacho masivo a todos los medios de nivel nacional de un comunicado de prensa. Esta actividad que no tiene costo monetario para el emprendimiento y le permite ganar notoriedad en el escenario nacional.

Esta etapa se caracteriza por un uso intensivo de las redes sociales y la instalación de piezas publicitarias, tanto en las zonas gastronómicas descritas como objetivo; en los restaurantes y cafés socios; en las sedes de las organizaciones sociales beneficiadas; y en medios de circulación nacional. Estas piezas publicitarias contarán con códigos QR que permitirán a los usuarios acceder (con un smartphone) a los contenidos del sitio web de BAMGAM Chile, además de poder acceder a la aplicación móvil.

En el caso de las piezas publicitarias para prensa, para el lanzamiento se considera la publicación de un aviso publicitario durante un sábado y un domingo del mes seis de operación de BAMGAM. Con ello se espera llegar a 422.571

posibles lectores el sábado, y a 432.887 el domingo, de los cuales el 64% provienen de los estratos socioeconómicos ABC1-C2 y pertenecen al público objetivo de los restaurantes y cafés que la organización busca como socios (La Tercera, 2012).

Ilustración 5: Maqueta de Sitio WEB (versión en inglés)

MEDIA CHANNELS

website phase one:



Ilustración 6: Ejemplos de propuestas gráficas para prensa, código QR y para restaurantes (versión en inglés)

OTHER PRINT MEDIA

THIS VENUE SUPPORTS



BUY A MEAL GIVE A MEAL AND CHANGE A LIFE WITHOUT CHANGING YOURS!

WITHOUT GUILT | WITHOUT THOUGHT | WITHOUT RECOGNITION

Just order a BAMGAM menu item and this restaurant will contribute to the following charities



WWW.BAMGAM.ORG



WHAT IS BAMGAM?

BAMGAM is a positive movement that works with restaurants and charities to nourish and support underprivileged children.

WE DO THIS BY...

- NOT** ASKING FOR A DONATION
- NOT** ASKING FOR A COMMITMENT
- NOT** ASKING YOU TO CHANGE ANYTHING

SO HOW DOES IT WORK?

Your food outlet believes in **BAMGAM** (buy a meal give a meal) and has generously selected menu items, dictated by this symbol:

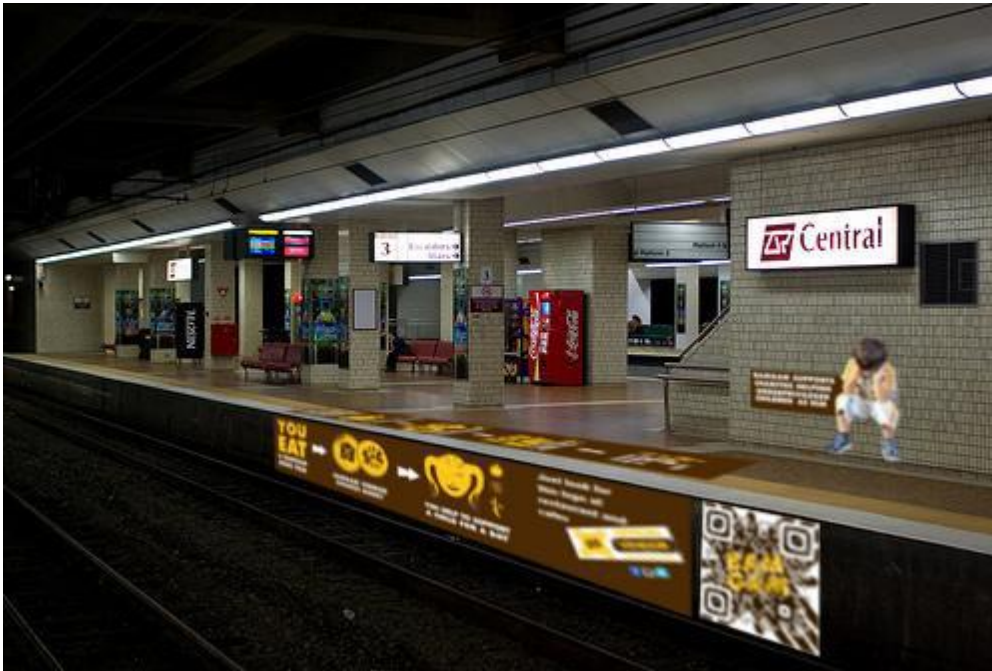


Everytime you order one of these items the owner will contribute \$0.10 - \$0.25 to **BAMGAM**, and in turn this money will be forwarded to our charity partners (see overleaf).

So please support this venue, choose a **BAMGAM** item and enjoy - you'll be changing someone's life without changing yours!



Ilustración 7: Ejemplo de instalación de material publicitario en estación de tren cercana a zona gastronómica en Brisbane, Australia.



Asimismo, para esta etapa se definió la puesta en marcha de la aplicación móvil BAMGAM. Ésta será desarrollada para sistemas operativos Iphone, Android y Windows Mobile. Permite la georreferenciación de locales suscritos al movimiento BAMGAM; envía avisos a celular de quien la descargue cuando se encuentra cerca de un establecimiento “socio”; permite revisar el menú del restaurante o café y hacer reservas. Asimismo, la aplicación móvil permite la donación de \$1.000, \$ 3.000 y \$ 5.000 desde el teléfono (ver detalle en anexo 3).

La aplicación será desarrollada por la empresa “Experimento Social” de acuerdo al siguiente presupuesto (contabilizado dentro de la estructura de costos).

Ilustración 8: Cotización Aplicación Móvil

Propuesta Económica y tiempos

La realización del proyecto conlleva un honorario total de 250 UF y se estima un tiempo de desarrollo de 1 mes.

Item	Valor (UF)
Aplicación Android	70
Aplicación iOS	60
Aplicación Windows Phone	120
Total	250

En cualquiera de los dos escenarios el valor del proyecto debe ser pagado de la siguiente forma:

- 40% al inicio del proyecto
- 30% al pasar a certificación
- 30% con el cierre del proyecto y aprobación final

Ilustración 9: Ejemplo de aplicación móvil



Otro elemento esencial es la realización de los seminarios semestrales. Para estas actividades y para la publicación de avisos, BAMGAM dispone de un presupuesto de promoción anual definido en el siguiente esquema:

Año 1: \$ 12.000.000

Año 2: \$ 13.000.000

Año 3: \$ 13.000.000

Año 4: \$ 15.000.000

Año 5: \$ 20.000.000

Además, se considera un presupuesto de \$2.000.000 anuales (a partir del año 2) para la realización de la Cena Anual BAMGAM, que tiene como fin promover la difusión “de boca en boca” acerca del movimiento.

Si bien los presupuestos anuales pueden ser vistos como acotados, debe tomarse en cuenta que el principal objetivo del emprendimiento es captar donaciones para las fundaciones beneficiarias; por ende, para las actividades de promoción se privilegiarán aquellas que impliquen un bajo costo para BAMGAM (como gestión de prensa) o alianzas con los mismos restaurantes, que permitan hacer canjes para los eventos como cenas y reuniones.

h) Socios clave

Para el éxito de este emprendimiento social, se identificaron los siguientes socios clave:

- La Comunidad Organizaciones Solidarias, fundada en 2004 como un “espacio de encuentro, colaboración y articulación de organizaciones de la sociedad civil que trabajan al servicio de personas en situación de pobreza y/o exclusión social en Chile”. La comunidad reúne a 116 organizaciones que atienden en su conjunto a 500.000 usuarios, con el trabajo de 17.000 empleados y 8.000 voluntarios. Esta organización ha logrado credibilidad, además de articular a un gran número de ONG; sin embargo, dentro de sus necesidades clave el financiamiento es un factor que necesitan reforzar; en ese espacio BAMGAM ofrece su solución de financiamiento y obtiene de la Comunidad de Organizaciones Sociales el acceso a beneficencias que podrían ser parte de la red; asimismo, este socio da credibilidad y peso a BAMGAM en el contexto chileno.

- La Asociación Chilena de Gastronomía, que agrupa a restaurantes. Contar con esta entidad como socio permite a BAMGAM darse a conocer en la industria gastronómica y expandir su filosofía entre los asociados.
- Instituto de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile. Este organismo agrupa a las escuelas de Periodismo y Cine de esa casa de estudios. Contar con ella como socio patrocinador permite a BAMGAM organizar eventos donde los alumnos de ambas escuelas generen contenidos de las organizaciones que van en ayuda de niños en riesgo social. Estos contenidos pueden ser luego publicados en el sitio web de BAMGAM, sin costo de producción para este emprendimiento, como parte de un ejercicio de clases de estas carreras.
- Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Posibilidad de contar con estudiantes para pasantías en BAMGAM.

VI. Conclusiones

Luego del análisis, es posible concluir la factibilidad de la aplicación del Modelo BAMGAM a la realidad chilena. El país cuenta con un sistema político, republicano estable, que permite a emprendimientos extranjeros en Chile tener la tranquilidad de que existe la estabilidad para poder establecerse.

Dado que la propuesta de BAMGAM es intensiva en el uso de tecnología, Chile se presenta como una alternativa atractiva para BAMGAM, ya que cuenta con una alta penetración de internet en el país: 53,9 usuarios por cada 100 habitantes, además de una alta penetración de telefonía móvil (140 abonados por cada 100 habitantes para el primer semestre de 2013).

Asimismo, se comprueba la necesidad de contar con soluciones de financiamiento para organizaciones sin fines de lucro que apoyan a niños en riesgo social. De acuerdo al estudio, en Chile existen cerca de 15 mil organizaciones sociales que se han visto obligadas a levantar campañas y, muchas veces, competir entre ellas por la obtención de recursos que cubran los costos de sus actividades.

Por lo mismo, la instalación de BAMGAM en Chile es una oportunidad para estas organizaciones, tomando en cuenta, además, que este emprendimiento social obtiene sus donaciones desde el sector gastronómico, que en Chile ha mostrado un aumento sostenido en el último tiempo, con proyecciones de crecimiento de 10% para 2013.

De acuerdo con el análisis financiero, el capital total requerido para el emprendimiento BAMGAM es de \$23.940.000, que –de acuerdo con lo definido– deben ser aportados por BAMGAM Australia para el inicio de operaciones de BAMGAM Chile. Asimismo, se desprende que BAMGAM Chile resulta rentable, con una TIR de 21%. Para este análisis se asume una tasa de descuento del 15%, utilizada para la evaluación de otros proyectos asociados al rubro gastronómico.

Por lo tanto, esta memoria recomienda la instalación de BAMGAM en Chile.

VII. Bibliografía

Aguirre, B. (9 de Octubre de 2011). Fundaciones en crisis financiera: 52% cayó el monto promedio donado por persona. *El Mercurio, Economía y Negocios*.

Arana, D., Mallea, M., & Valenzuela, A. (2013). *Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago: Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración*. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios.

Bamgam. (2013). *BAMGAM (Buy a meal, Give a meal)*. Brisbane: Bamgam.org.

BAMGAM. (2013). *BAMGAM (Buy a meal, Give a meal)*. Brisbane: Bamgam.org.

Bustos Castro, M. J., Garrido Lagos, V., & al., e. (2012). Plan de Negocios: Innovación Gastronómica para Eventos, Tutemaki. Santiago: Tesis para optar al grado de Ingeniero Comercial Universidad de Chile.

Censo Comercial. (2010). *Censo Comercial-Mapcity*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013

Comunidad de Organizaciones Solidarias. (2013). *Organizaciones Miembro*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de http://www.comunidad-org.cl/index.php?option=com_organizaciones&view=category&id=12&Itemid=40

Cortés, F. e. (2012). *Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad*. Santiago: Centro de Mediciones Mide UC.

Ducci, M. (2011 de Noviembre de 2011). La difícil situación de las fundaciones. *La Nación*.

Euromonitor Internacional. (2012). *Coffee in Chile*. Euromonitor.

Euromonitor International. (2013). *Full-Service Restaurants in Chile*.

Frederick, H. y. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (Segunda edición ed.). Melbourne: Cengage Australia.

Fundación Probono. (2009). *Organizaciones sociales*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de <http://www.probono.cl/organizaciones-sociales/>

Fundación Trascender y GfK-Adimark. (2013). *Estudio Nacional de Voluntariado*. Santiago: Fundación Trascender.

- Garrido, C. (23 de Noviembre de 2013). Análisis Industria Gastronómica Santiago.
- Gronum, S. (2013). Entrepreneurship and New Ventures: class' notes. Brisbane: The University of Queensland.
- INE. (2011). *Comercio y servicios, informe anual 2009*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Irrázaval, I. (2006). Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro-Chile. *PNUD*.
- La Tercera. (2012). *Tarifario 2012*. Recuperado el 17 de diciembre de 2013, de http://especiales.latercera.com/especiales/2012/publicidad/tarifarios/tarifario_LT_6_viernes.pdf
- Mejía, P. (2013). *Plan de exportación de café orgánico colombiano al mercado chileno. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Empresas*. Santiago: Universidad de Chile.
- Osterwalder, A. y. (2009). *Business Model Generation* (Primera Edición ed.). Amsterdam: Self Published.
- Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner, Abogados. (2005). *Guía básica sobre Incentivos Tributarios a las donaciones en beneficio de Instituciones sin fines de lucro*. Santiago: Fundación Minera Escondida.
- Rodriguez, D., & Ríos, R. (Julio de 2007). Las Organizaciones Sociales en una Sociedad Compleja. *Revista Perspectivas*(2).
- Servicio de Impuestos Internos. (2013). *Contribuyentes: Organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado en 2014, de http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf
- Superintendencia de Valores y Seguros. (2010). *Empresas de Auditoría Externa*. Recuperado el 1 de febrero de 2014, de http://www.svs.cl/sitio/mercados/empresas_auditoria_externa.php
- Teletrece. (2009). La cultura del café en Chile. Santiago: Canal 13.
- Trustees of Dartmouth College. (2011). *Estudio de Caso Groupon*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2013, de http://digitalstrategies.tuck.dartmouth.edu/cds-uploads/case-studies/pdf/6-0034_Groupon_master_Traduccin_Espaol.pdf

Venegas, A. (1 de febrero de 2015). Entrevista a Senior Manager de Audit. (M. T. Ovalle, Entrevistador)

Villegas, D. (4 de agosto de 2014). Los resultados del primer censo de restaurantes en Santiago. *La Tercera*, pág. 18.

VIII. Anexos

ANEXO 1:

Empresas de Auditoría Externa Inscritas en el REAE

Nº	NOMBRE	FECHA DE INSCRIPCIÓN
056	AUDITORES ASOCIADOS LIMITADA	01.03.2011
055	ARAYA Y CEPEDA AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	18.02.2011
054	LSANTANDER AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	09.02.2011
053	AUDITORIAS Y ASESORIAS ADMINISTRATIVAS LIMITADA	03.02.2011
052	GESTAX AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	20.01.2011
051	AMR AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	22.12.2010
050	VALENZUELA Y ASOCIADOS LIMITADA	22.12.2010
049	JULLIAN Y COMPAÑIA LIMITADA	06.12.2010
048	AUDITORIAS GONZALEZ JOHNSON LIMITADA	03.12.2010
047	ASESORIAS INTEGRALES LATORRE S.A.	09.11.2010
046	CONTADORES AUDITORES ASOCIADOS S.A.	04.11.2010
045	AUDITORIA EXTERNA OSORIO LIMITADA	03.11.2010
044	R. SERGIO ZUÑIGA Y ASOCIADOS LIMITADA	26.10.2010
043	ASESORIAS ARI LIMITADA	15.10.2010
042	HERNAN ESPEJO Y ASOCIADOS AUDITORES E INGENIEROS CONSULTORES LIMITADA	29.09.2010
041	KENNEDY AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	10.09.2010
040	CHILE FINANCE ADVISORS S.A.	09.09.2010
039	ACYSS AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	07.09.2010
038	SALAS Y COMPAÑIA LIMITADA	03.09.2010
037	OSORIO Y VILLANUEVA AUDITORES & CONSULTORES LIMITADA	01.09.2010
036	CONSAUDIT INTERNATIONAL CONSULTORES AUDITORES EXTERNOS	18.08.2010
035	HIDALGO Y ASOCIADOS LIMITADA	13.08.2010
034	IPA S.A.	11.08.2010
033	AUREN CONSULTORES TRIBUTARIOS LIMITADA	10.08.2010
032	CONSULTORES Y AUDITORES DE EMPRESAS LIMITADA	09.08.2010
031	AGN ABATAS AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	09.08.2010
030	CANESSA S.A.	05.08.2010
029	AUDITORES HUMPHREYS LIMITADA	05.08.2010
028	NATTERO Y COMPAÑIA LIMITADA	02.08.2010
027	PAILLAN Y ASOCIADOS S.A.	20.07.2010
026	GONZALO DIAZ Y ASOCIADOS, AUDITORIA, DERECHO EMPRESARIAL E INGENIERIA DE CONSULTA LIMITADA	20.07.2010

025	RAIMUNDO LOPEZ AUDITORES CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA	15.07.2010
024	AC Y S AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	13.07.2010
023	ADVISOR IN MANAGEMENT SOLUTIONS LIMITADA	05.07.2010
022	KEYSTONE AUDITORES LIMITADA	01.07.2010
021	ACG AUDITORES CONSULTORES GERENCIALES S.A.	25.06.2010
020	HORWATH HB AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	22.06.2010
019	FIGUEROA, BASCUÑAN & ASOCIADOS S.A.	21.06.2010
018	GUERRA Y RABY ASOCIADOS LIMITADA	11.06.2010
017	OSSANDON & OSSANDON AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	10.06.2010
016	BELAUNDE Y CONTRERAS PROFESIONALES ASOCIADOS LIMITADA	09.06.2010
015	CHAU, TAPIA Y ORTEGA CONTADORES PROFESIONALES AUDITORES LIMITADA	04.06.2010
014	HQS CONSULTORES LIMITADA	04.06.2010
013	ROJO Y ASOCIADOS LIMITADA	02.06.2010
012	PKF CHILE AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	01.06.2010
011	MOORE STEPHENS AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	01.06.2010
010	BDO AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	01.06.2010
009	KPMG AUDITORES CONSULTORES LIMITADA	31.05.2010
008	PRICEWATERHOUSECOOPERS CONSULTORES, AUDITORES Y COMPAÑÍA LIMITADA	27.05.2010
007	ADLH CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA	20.05.2010
006	GESTION'S AUDITORES & CONSULTORES LIMITADA	17.05.2010
005	SURLATINA AUDITORES LIMITADA	04.05.2010
004	JERIA, MARTINEZ Y ASOCIADOS LIMITADA	27.04.2010
003	ERNST & YOUNG SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORIA Y ASESORIAS LIMITADA	27.04.2010
002	RSM AUDITORES LIMITADA	30.03.2010
001	DELOITTE AUDITORES Y CONSULTORES LIMITADA	12.03.2010

Anexo 2: Cotización oficinas

Oficina en Agustinas 1185, Santiago, Chile Santiago, Metropolitana de Santiago

Descripción: Se arrienda oficina 102 metros cuadrados, 3 privados, 2 baños, 1 sala de reuniones, sala de espera y recepción; finas terminaciones. Ubicada en Agustinas con Morandé, Santiago Centro, frente a Banco Central. \$650.000.-

<http://www.economicos.cl/propiedades/se-arrienda-oficina-excelente-estado-santiago-centro-codAADQ6EI.html?r=9>

Anexo 3: Cotización aplicación Smartphone



Buscador Georeferenciado de Restaurantes

Nov 22, 2013

En relación a la solicitud para la creación de Buscador Georeferenciado de Restaurantes cumplimos con enviar nuestra propuesta de trabajo, la que desarrolla conceptualmente el problema y detalla las condiciones económicas para su desarrollo.

Esperamos que nuestra propuesta tenga buena acogida,

Experimento Social

Problemática

Se debe construir una aplicación que permita a los usuarios buscar restaurantes, para ello la aplicación debe detectar mediante el GPS la posición del usuario y mostrar los restaurantes más cercanos dado un rango de cobertura, el usuario además podrá mover el mapa para así buscar restaurantes alejados de su zona.

El usuario puede seleccionar a uno de los restaurantes desde el mapa y ver su detalle, este detalle puede corresponder a una descripción del restaurante, de sus servicios y horarios de atención. Además el restaurante podrá publicar su menú, sus ofertas y sus cupones de descuento si es que los tiene.

El usuario desde la aplicación podrá además hacer una reserva para ello deberá indicar datos mínimos como su nombre, teléfono y horario de reserva. Esta opción será opcional para los restaurantes.

Supuestos

Los servicios necesarios para desarrollar la aplicación serán provistos de modo que la aplicación solo deberá consumirlos, para ello se deberán exponer servicios REST que provean de la información necesaria.

Propuesta Económica y tiempos

La realización del proyecto conlleva un honorario total de 250 UF y se estima un tiempo de desarrollo de 1 mes.

Item	Valor (UF)
Aplicación Android	70
Aplicación iOS	60
Aplicación Windows Phone	120
Total	250

En cualquiera de los dos escenarios el valor del proyecto debe ser pagado de la siguiente forma:

- 40% al inicio del proyecto
- 30% al pasar a certificación
- 30% con el cierre del proyecto y aprobación final

Sobre la propiedad intelectual de la solución

La aplicación expuesta en este documento resuelve un problema genérico ya sea en el aspecto global o en partes específicas, aplicable a múltiples industrias, debido a esto se deja expresa constancia de que la contratación de los servicio no inhabilita a Experimento Social para el desarrollo de productos y/o soluciones que resuelvan problemas similares para otros clientes.

Generalidades

Todos los valores de la actual propuesta son exentos de IVA.
Esta propuesta tiene una duración de 30 días hábiles desde su envío.

Contrapartes

Experimento Social designa para el actual proyecto a las siguientes personas:

Contraparte técnica, Luis Cruz, email lcruz@experimentosocial.cl

Contraparte comercial, Patricio Lustig, email plustig@experimentosocial.cl

Anexo 4: Hosting

Web: www.hosting.cl Call center: 224 80 700 Mail: ventas@hosting.cl



Cotización Plan Premium

\$219.900 + IVA ANUAL

8.5 GB
espacio total

Ilimitados
de correos

Transferencia
ilimitada mensual

CPanel
Panel de control
en Castellano

Activación
Inmediata

También Incluye

- 8 Cuenta FTP.
- 8 Subdominio.
- 8 Dominio de parking.
- 8 Base de datos MySQL.
- Administrador de Mail y Webmail.
- Autoresponder para Mail.
- Extensiones FrontPage
- PHP 5 – Perl 5.8 – GD –MBString.
- Anti Virus Activo.

Características del Servidor

- CPU QuadCore (cuatro Nucleos).
- Linux Centos.
- Anti Spam.
- Firewall de Software y Hardware.
- Respaldo diario de información (backups).
- Discos en Raid.
- Uptime Garantizado de 99.7%.

Características Datacenter

- Datacenter Propio en nuestras oficinas en Santiago de Chile.
- Doble enlace de fibra óptica
- Balanceo de Cargas por enlaces redundantes.
- Velocidad Nacional de 1GB e Internacional de 55 Mbps.
- Grupo Electrónico de respaldo.
- Sistema de refrigeración redundante.
- UPS para todos nuestros servidores.

Para contratar este plan tiene que ingresar a www.hosting.cl y solicitarlo directamente.
Cotización valida por 30 días a contar de esta fecha.