



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

PLAN DE NEGOCIOS “WE NEED YOU”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

RODRIGO ANDRÉS ÁLVAREZ ARRIAGADA

PROFESOR GUÍA:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en Chile las diferencias en cuanto a calidad de educación recibida por estudiantes provenientes de sectores acomodados en comparación a estudiantes de escasos recursos es grande. Ejemplificando a colegios municipales con bajo SIMCE, se presenta el caso en un colegio en que el 0% de los estudiantes en 4to básico está en o sobre el nivel adecuado de lectura, mientras que tomando ejemplos promedio de colegios particulares subvencionados y particulares pagados esta cifra sube al 53% y 54%, respectivamente. Esto merma las oportunidades de niños y jóvenes que, aunque demuestran buen potencial académico, no poseen las herramientas para desarrollarlo adecuadamente. Es por esta razón que se pretende crear esta organización sin fines de lucro que permita identificar a dichos jóvenes y entregarle las herramientas necesarias para su desarrollo, a través de una mejora en la calidad educacional que reciben, incorporándolos a colegios con buenos resultados académicos, financiando este proyecto a través del aporte entregados por bienhechores nacionales y extranjeros. Específicamente, se pretende crear un espacio formal de interacción entre los distintos actores involucrados: niños, colegios y bienhechores, de modo que cada uno de estos pueda recibir un valor agregado en cuanto a sus necesidades.

Para armar la plataforma y recaudar fondos se pretende utilizar el concepto *crowdfunding* que permite, a través del esfuerzo colectivo, lograr el financiamiento de la educación de niños y jóvenes de escasos recursos, algunos de estos ya pertenecientes a establecimientos educacionales de calidad, pero que no pueden abordar la mensualidad, además de satisfacer las necesidades de bienhechores de aportar al desarrollo de una sociedad más igualitaria. El equipo gestor del proyecto estará conformado por cinco personas, en las que se incluye el gerente general y especialistas en las áreas de marketing y convenios, control académico y ayuda psicológica. Además, se conformará un directorio encargado de establecer los lineamientos generales de la organización, el cual estará compuesto por personas ligadas al ámbito educacional. La proyección en cuanto a la cantidad de niños participantes del programa en su estado de régimen (5 años) es de 200. De acuerdo a las encuestas de mercado realizadas, el aporte promedio dispuesto a entregar al programa por parte de bienhechores es de \$24.000 mensuales. Con esto se necesitan aproximadamente 3 bienhechores para financiar la educación de un niño (se calcula un gasto mensualizado a 12 meses en educación de niños de \$67.500 mensuales), por lo que para cumplir con el objetivo se necesitará incorporar aproximadamente 600 bienhechores. El aporte de bienhechores se dedicará 100% a la educación de los niños. Para incorporar tal cantidad de bienhechores se proyecta un gasto promocional anual cercano a los \$49 millones, lo que equivale a un 17% de los ingresos. A su vez, para financiar la operación, se propone la incorporación de a lo menos 10 empresas socias que aporten un monto de \$1 millón mensual, lo que cubre los gastos operacionales anuales que ascienden a \$120 millones. De acuerdo al estado de resultados y flujo de caja libre presentado, se requiere un capital inicial de \$83,3 millones para la puesta en marcha. Las fuentes para levantar este capital serían: 52% de fondos concursables, 30% a través de aportes de particulares y empresas, 14% a través del aporte de un socio y el 5% restante a través de capital propio (por parte del emprendedor).

El resultado esperado como rentabilidad social por niño participante del programa, calculado en base a la comparación de renta futura de participantes y no participantes, es que por cada peso invertido se generen \$3,4 a la sociedad.

SUMMARY

Currently in Chile, exists a big gap between qualities of the education received by students coming from families with high income than the student coming from families with low income. To exemplify schools with low score in SIMCE test, is took as an example one public school where any students in 4th grade is in or over the adequate level of reading, while if we make the same exercise in subsidized private schools and private schools this measure arise to a 53% and 54% correspondently. This deplete the opportunities of kids and younger people whom, even when demonstrate good academic potential, have not tools to develop them potential adequately. Is for this reason is pretended found a nonprofit organization that allows identify these kids and bring them adequate tools to them develop throw an improvement of the education they receive. Is necessary to incorporate these kids to a better quality schools, and to make possible that, is projected arise founding from contribution of national and foreign benefactors. Formally is pretended to create a space of interaction among the different people involve in this project: kids (and his/her families), benefactors and schools, so everyone receive an added value in accordance with his necessities.

Is pretending use the concept of crowdfunding which allow us, throw a collective effort, arise the necessaries benefactors and income to financing this project. The objective is contribute to build a more equality society, given to kids a better education, to the benefactors the opportunity to contribute to the education of a well identify children and to the schools the opportunity to get financing. The team of this entrepreneurship will be conforming by five persons, including a CEO, and specialists in the areas of: marketing and alliances, academic control and psychological support. Also is considerate the existence of a board of members in charge to establish the general guidelines of the organization; this will be conform by professionals with experience in the sector of education and non-profit organizations.

The projection is to attend 200 students in the next five years. In accordance with the market research done, it is possible to infer that benefactors are able to contribute with an amount closely to a \$24.000 monthly. To cover the educational necessities of the students is considerate an amount of \$67.500, so it is necessary the contribution of 3 benefactors to cover the necessities of one child approximately. So to accomplish the goal of the organization is need the contribution in total of 600 benefactors. Money coming from benefactor is going to be dedicates 100% to the education of the students. To financing the operation of the organization is projected the collaboration of different companies, 10 companies contributing with a \$1 million monthly. In accordance with the income statement and free cash flow presented, it is require an amount of capital of \$83.3 million to start the operation. It is considerate financing this capital throw different sources: 52% grant found, 30% private and companies contribution, 14% throw a partner, and the 5% remaining throw own capital (the entrepreneur).

The expect result as a social profit by student participant, calculated in base of the comparison of future income of participants and non-participants of the program, is for every \$1 invested will be generate \$3.4 to the society.

A mi padre Alberto y mi hermano Gonzalo,
Siempre están y estarán acompañándome.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Minera Escondida por hacer realidad el sueño de participar en este programa. Agradecer a mi profesor guía, Christian Willatt, por la orientación durante el trabajo realizado en esta tesis. Agradecer a todos los profesores por su paciencia al transmitimos conocimientos. Agradecer a mis compañeros por la experiencia única que me entregaron durante este año y medio que duró el magister, en especial los que compartimos la experiencia en Melbourne.

Por último, mis mayores agradecimientos van hacia mi familia que me ha apoyado durante todo mi proceso educativo. Mis padres que me inculcaron el valor de la educación y el esfuerzo, mis hermanos que han sido siempre un apoyo y ejemplo a seguir, y finalmente a Daniela, que sin su apoyo y comprensión no habría logrado llegar a la meta.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	METODOLOGÍA.....	1
3.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
4.	ASPECTOS LEGALES	6
5.	MISIÓN Y VISION	6
5.1.	Misión.....	6
5.2.	Visión	7
6.	ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	7
6.1.	El mercado de la Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Chile.....	7
6.2.	Crowdfunding.....	7
6.3.	Necesidad y Oportunidad	8
6.4.	Características del Mercado y Clientes Objetivo	14
6.5.	Análisis Interno-Externo.....	19
7.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	21
8.	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	22
8.1.	Modelos de Ingreso	22
8.2.	Modelo de Comercialización y Venta	24
8.3.	Promoción.....	25
8.4.	Estrategia Competitiva	26
9.	OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	26
9.1.	Operaciones	26
9.2.	Plan de Implementación	28
10.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	29
11.	PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS	30
11.1.	Proyecciones de Venta.....	30
11.2.	Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre	32
11.3.	Evaluación y Análisis Económico.....	33
11.4.	Flujo de Efectivo	34
11.5.	Impacto Esperado	35
11.6.	Análisis de Riesgo	36
12.	FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS	38
13.	BIBLIOGRAFÍA	39

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ejemplos iniciativas crowdfunding.	8
Cuadro 2: Nivel de calidad de educación en escuela con bajo SIMCE.....	9
Cuadro 3: Nivel de calidad de educación escuela particular subvencionada con buen SIMCE.	9
Cuadro 4: Nivel de calidad de educación en colegio particular con buen SIMCE.	10
Cuadro 5: Nivel de calidad de educación chilena en comparación a América Latina.	11
Cuadro 6: Nivel de calidad de educación chilena en comparación al mundo.	12
Cuadro 7: Nivel de calidad de educación chilena en comparación al mundo PNB per cápita.....	13
Cuadro 8: Estadísticas colegios de Santiago.	14
Cuadro 9: Mercado potencial de colegios a participar del programa.	15
Cuadro 10: Mercado objetivo de colegios a participar en el programa.....	16
Cuadro 11: Mercado objetivo de niños a participar en el programa.	17
Cuadro 12: Mercado potencial bienhechores nacionales.	17
Cuadro 13: Resultados encuesta bienhechores nacionales.	17
Cuadro 14: Mercado objetivo nacional.	18
Cuadro 15: Resultados encuesta bienhechores internacionales.....	18
Cuadro 16: Comparación de encuesta nacional vs internacional.	19
Cuadro 17: Resumen modelo de ingresos.	24
Cuadro 18: Proyección de gastos en promoción.	25
Cuadro 19: Ratios de gastos en promoción.	26
Cuadro 20: Variables y supuestos de venta.	31
Cuadro 21: Proyecciones de ventas en número.	31
Cuadro 22: Estados de resultados y flujo de caja libre a 5 años.....	32
Cuadro 23: Análisis económico.....	33
Cuadro 24: Flujo de efectivo.	34
Cuadro 25: Costo programa alternativo.	35
Cuadro 26: Porcentaje de egreso programa alternativo.....	35
Cuadro 27: Renta esperada anual de acuerdo a tipo de educación.....	35
Cuadro 28: Resultado evaluación social programa alternativo.	36
Cuadro 29: Análisis de riesgos.	37
Cuadro 30: Análisis de sensibilidad.	37
Cuadro 31: Fuentes de financiamiento.	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: “We Need You”.....	2
Figura 2: Funcionamiento plataforma Web.....	4
Figura 3: Diagrama de interacción entre las partes.	5
Figura 4: Distribución puntaje SIMCE 2011 4to básico.	15
Figura 5: Análisis de las fuerzas de Porter.	20
Figura 6: Flujo de operaciones de la empresa.	27
Figura 7: Plan de implementación y operación para el primer año.....	28
Figura 8: Organización del equipo emprendedor.	29

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis se enmarca como actividad final del Magíster en Gestión Para la Globalización, dictado en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la U. de Chile. El documento corresponde a un plan de negocios de un emprendimiento, específicamente el plan para la creación de una organización sin fines de lucro en el plano educacional.

Es bien conocida la diferencia en resultados obtenidos por alumnos que cursan sus estudios primarios y secundarios en colegios municipales, particulares subvencionados y particulares pagados. Si bien muchas instituciones, ya sean públicas o privadas, realizan algún tipo de aporte para disminuir esta brecha, aún quedan algunos espacios en donde actuar. En este sentido se pretende aprovechar la oportunidad para crear un lugar de convergencia entre diversos actores involucrados en la educación, específicamente entre los niños que reciben la educación (y sus familias), los colegios que prestan los servicios educacionales y bienhechores que ayuden a mejorar la educación de niños de escasos recursos. Se pretende innovar aprovechando el uso de nuevos modelos y plataformas a los que se accede a través de Internet, ya que ayudan a hacer más eficiente la comunicación en este espacio de convergencia.

A continuación se presenta la idea a ejecutar, junto a las aristas necesarias para hacerla realidad: modelo de negocios, plan de implementación, plan de operación, plan de marketing y proyecciones financieras.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada es la usual al presentar planes de negocios de emprendimientos en busca de financiamiento, las que indican cómo realizar un plan de negocios sólido y las proyecciones financieras necesarias.

De acuerdo a esta metodología se han desarrollado los siguientes pasos:

Descripción de la empresa: Se realiza la descripción de la empresa, su alcance, cliente objetivo y estatus actual de desarrollo, indicando hitos y actores sectoriales.

Visión y misión: Se indica el futuro o meta de la empresa a 5 años, además de la razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe.

Análisis de mercado e industria: Se detecta la necesidad y oportunidad, las características del mercado y del cliente objetivo, esto a través de información primaria, específicamente la realización de encuestas a bienhechores y entrevistas a empresas y directores de colegios, e información secundaria. Además se realiza un análisis interno-externo de la empresa y mercado.

Productos y servicios: Se explican claramente productos y servicios, indicando ventajas comparativas y propuesta de valor, estado de desarrollo, y know how de la tecnología.

Marketing y estrategia competitiva: Se detalla el modelo de ingresos, el modelo de comercialización y ventas, la promoción planeada, y la estrategia competitiva.

Operaciones y plan de implementación: Se describe el flujo de operaciones y los controles asociados, además de indicar como se desarrollará el proyecto en una carta Gantt indicando las principales actividades y los hitos relevantes.

Organización y equipo emprendedor: Se explicita el organigrama de la empresa con las funciones a cumplir por cada integrante.

Proyecciones financieras y análisis de riesgos: Se presentan las proyecciones de venta, el estado de resultado y flujo de caja libre, la evaluación y análisis económico, el flujo de efectivo, así como el análisis de riesgos inherentes al proyecto.

Financiamiento y oferta a inversionistas: Se explicita como se planea obtener el financiamiento requerido para poner en marcha la empresa.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El emprendimiento lleva por nombre “*We Need You*” y corresponde a un espacio de convergencia entre las necesidades educativas (y de oportunidades) de niños de escasos recursos, las ganas de aportar a la sociedad de personas naturales (a las que llamamos “*bienhechores*”) y el *expertise* de escuelas y/o colegios públicos y/o privados pertenecientes al sistema educacional chileno.

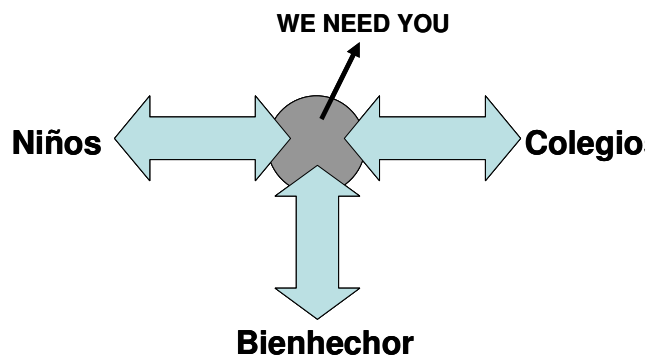


Figura 1: “We Need You”.

La participación de cada uno de los actores descritos arriba se ajusta a sus necesidades y a la interacción entre ellos, específicamente ésta sería:

i) Niños.

Se detectaría a temprana edad (4to básico) a niños de escasos recursos que presentan resultados académicos sobre la media entre sus pares y que estén inscritos en colegios de bajos resultados en cuanto a mediciones de calidad de educación (específicamente la prueba SIMCE). Estos, con aporte del programa, serán inscritos en colegios de mejor calidad educacional, apoyándolos en el proceso tanto académicamente (refuerzo académico), psicológicamente (apoyo con el cambio de ambiente), como económicamente (útiles, materiales y transporte). Estos niños, ya convertidos en jóvenes, egresarán del programa al terminar su educación secundaria, ofreciéndoles orientación para entrar a la educación terciaria si es así su deseo. Se cree que el tomar a los niños en 4to básico es una buena medida, ya que a esa edad se puede distinguir que niños tienen un potencial mayor a la media, además se cuenta con una medición de calidad de colegios en dicho curso (SIMCE). Antes de ese punto es difícil distinguir de la mejor forma a los niños con mayor potencial (por ejemplo en 1ero o 2do básico) y después de ese punto se pierden valiosos años de educación, lo que redundaría en un menor rendimiento de los niños o mayor incapacidad de adaptabilidad a un nuevo ambiente (8vo básico por ejemplo).

ii) Colegios.

Los colegios participarían recibiendo a estos niños de escasos recursos, pero con comprobado potencial. A su vez los niños a los que se les financiará sus estudios pueden provenir de estos mismos colegios (niños de familias que tengan problemas para financiar su educación). Los colegios participantes deben tener un comprobado nivel en cuanto a calidad educacional de modo que aporten herramientas a los niños participantes. El nivel de involucramiento de cada colegio en el programa puede ir desde ser un simple receptor del niño participante hasta ofrecer medias becas o becas completas a los participantes.

iii) Bienhechores.

Se aprovecharía el actual ambiente nacional en torno a mejorar la calidad de educación para involucrar a personas naturales al programa de modo que puedan aportar económicamente a la educación de estos niños. Está pensado involucrar a bienhechores chilenos y extranjeros en el programa, de modo de poder ampliar la red de apoyo.

El espacio de interacción entre niños, colegios y bienhechores se daría a través de una plataforma Web, a modo de un *crowdfunding* (concepto que se define más adelante), en el que distintas personas naturales puedan aportar a un niño debidamente identificado, especificando desde cuál colegio hacia cuál colegio ha de ser cambiado para mejorar su experiencia educativa. En esta plataforma, como se mencionó, los niños a participar del programa estarán debidamente identificados, con su actual situación económica y sus resultados académicos. Así mismo, los colegios receptores también estarán debidamente identificados, incluyendo información acerca de ellos, como sus resultados en pruebas de calidad educacional y la razón por la cuál se escogió ese colegio para ese niño. Por último, los bienhechores se registrarán en dicho sitio para que puedan ver toda esta información y puedan decidir a qué niño aportar.

Por otro lado esta plataforma servirá para que bienhechores, colegios y niños puedan interactuar entre ellos, por ejemplo enviándose mensajes entre niños y bienhechores para generar un vínculo mutuo y para que los colegios puedan enviar los resultados que están obteniendo estos niños.

El financiamiento vendrá de tres fuentes. La primera de ellas serán empresas socias que aporten para financiar la operación administrativa del emprendimiento. La segunda serán los colegios que otorguen becas y medias becas para que los niños puedan estudiar en ellos. Y la tercera serán los bienhechores que aportarán recursos a niños que lo requieran para gastos en matrícula y mensualidad en los colegios, útiles escolares y apoyo psicopedagógico; se establece que varios bienhechores pueden aportar a la educación de un niño en la medida que se completen los recursos necesarios para ello (esta información estará en la Web, de modo que las personas que deseen aportar a cada niño en particular pueda ver cuanto financiamiento falta para cada uno de estos). La siguiente figura explica mejor el funcionamiento y financiamiento del emprendimiento.

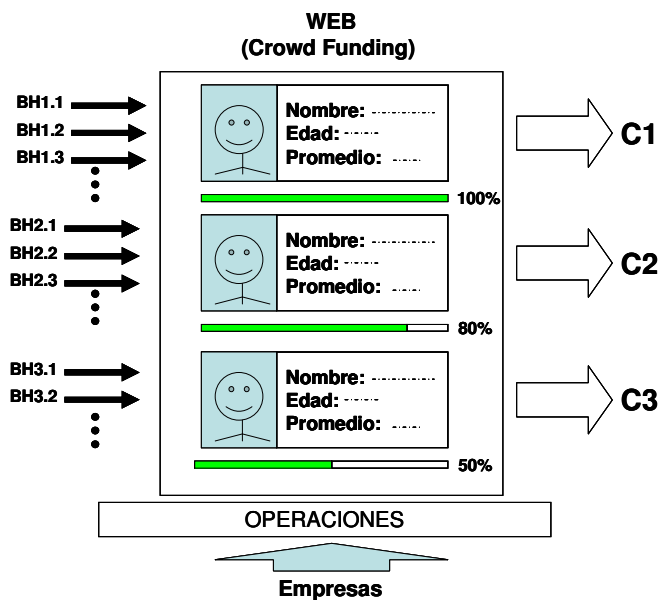


Figura 2: Funcionamiento plataforma Web.

La propuesta de valor en el caso de los niños será el contar con una educación de mejor calidad lo que permitirá otorgarles mayores herramientas a futuro para escapar del círculo de la pobreza, lo que involucra a sus familias de igual modo (más adelante se comprueba como las rentas futuras de estos niños mejorarán al recibir una educación de mayor calidad). En el caso de los colegios, estos podrán promocionarse como instituciones con conciencia social y conseguirán recursos extras para financiar la educación de algunos niños que ya forman parte del plantel educacional. En el caso de bienhechores verán como su aporte tiene un destino específico y directo en mejorar el futuro de un niño de escasos recursos. En el caso de empresas socias, éstas ganarán en publicidad a través de la plataforma Web y de los distintos medios informativos del programa, posicionándose como empresas que ayudan a mejorar la calidad educacional del país.

Para entender la interacción entre las partes involucradas se presenta la siguiente figura.

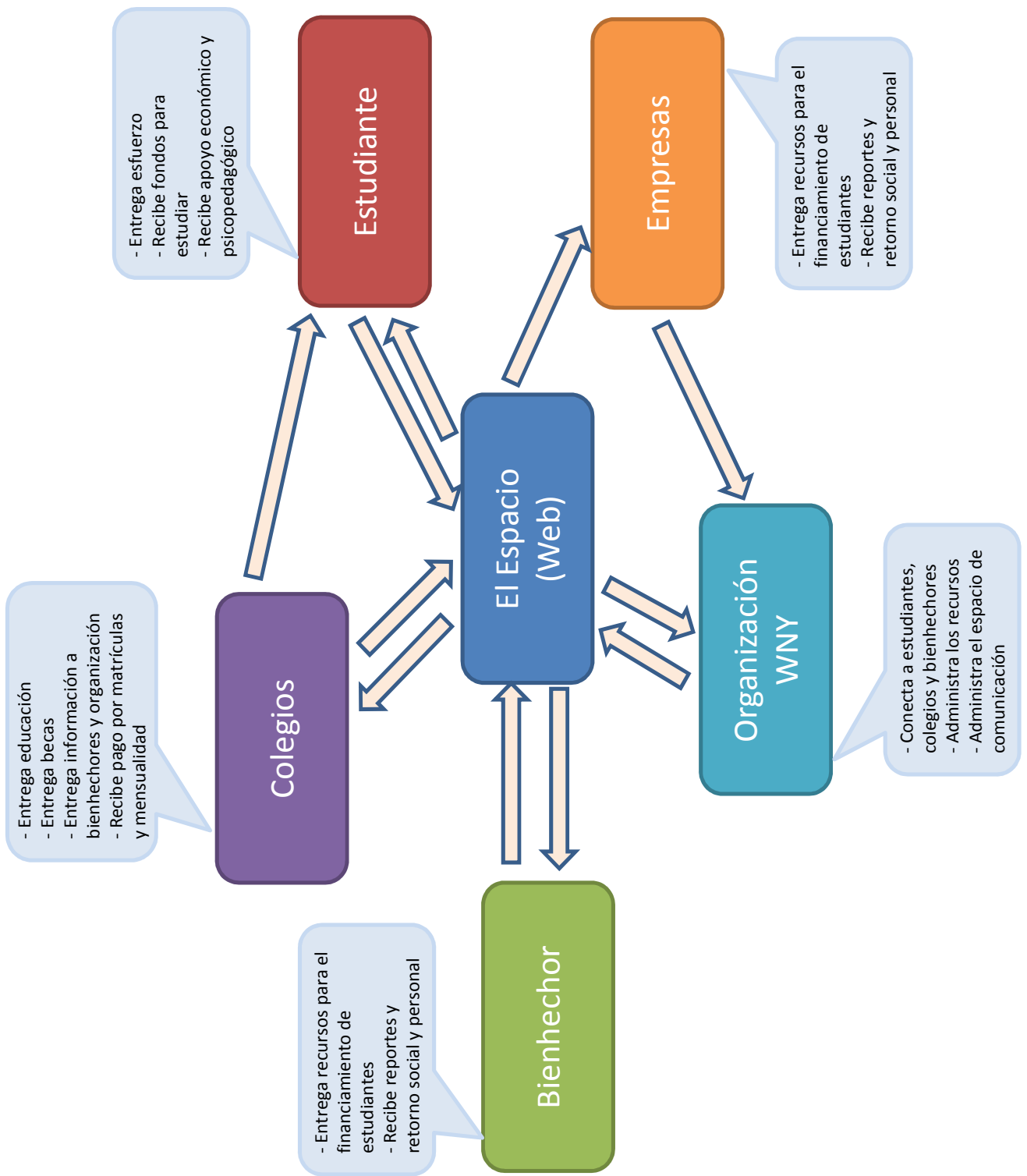


Figura 3: Diagrama de interacción entre las partes.

4. ASPECTOS LEGALES

“We Need You” se constituirá como una Organización Sin Fines de Lucro con personalidad jurídica conformada como una Corporación.

Esto es posible a través de la legislación chilena, ya que este tipo de institución se encuentra regida por las normas previstas en el Título XXXIII, Libro I del Código Civil, complementadas por el Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones, previsto en el Decreto Supremo No. 110 de 1979. De acuerdo a la ley, la creación de este tipo de organizaciones debe ser aprobada por el Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia¹[Chile Transparente, 2010].

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro con personalidad jurídica más comúnmente utilizadas son las fundaciones y las corporaciones. La definición de cada tipo es la siguiente:

La Fundación es un patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad de un fundador, quién además determina sus objetivos para la realización de una obra o fin de interés general.

La Corporación en tanto, es una persona jurídica formada por un cierto número de individuos asociados con un fin no lucrativo, quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión.

De acuerdo a estas definiciones “We Need You” se conformará como una Corporación, ya que se conformará a través del trabajo colectivo de socios que aportarán su visión, *expertise* y cierta cantidad de capital (como se expresa en el último capítulo).

5. MISIÓN Y VISION

5.1. Misión

Crear un espacio de integración entre niños (y sus familias), colegios y bienhechores de manera que cada uno de estos actores genere valor para su presente y futuro.

Niños obteniendo herramientas educativas que les ayuden a alcanzar las mismas oportunidades que niños de mayores recursos. Colegios obteniendo promoción y prestigio de acuerdo a sus estándares de calidad y conciencia social. Y bienhechores obteniendo de manera segura la

¹ Artículo 546 del Código Civil y Artículo 3° del Decreto 110 de 1979.

focalización de sus recursos en ayudar a construir un mejor futuro a un niño que actualmente no tiene las mismas oportunidades que ellos tuvieron.

5.2. Visión

Posicionarse como la plataforma Web líder de interacción social en términos educativos en Chile, integrando a niños y colegios con bienhechores que se encuentren dentro y/o fuera de Chile, en un plazo no superior a 5 años.

6. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

6.1. El mercado de la Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Chile

De acuerdo al estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile desarrollado por la Universidad John Hopkins, existían el año 2006 en nuestro país 106 mil organizaciones cuyo gasto representaba un 1,5% del PIB (US\$1.400 millones) [Universidad John Hopkins, 2006]. En este número, y según el Internacional Classification of Nonprofit Organization (ICNPO) están incluidas 12 categorías: cultura y recreación, educación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo comunitario, defensa de derechos y política, fundaciones financistas, organizaciones internacionales, religión, asociaciones gremiales y sindicatos, y otros [ICNPO, 1996]. De acuerdo a la definición estructural operativa de OSFL las instituciones que pertenecen a este grupo deben compartir las siguientes características: organizaciones, privadas, no distribuyen utilidad entre sus miembros, autónomas y voluntarias.

Del total de OSFL nacionales un 14% corresponde a instituciones dedicadas a la educación, que en términos del gasto del sector representan el 44% del total [Universidad John Hopkins, 2006]. La mayoría de estas instituciones recauda fondos de manera tradicional entre la comunidad, que aporta de manera mensual a esto proyectos para que cumplan su objetivo global.

6.2. Crowdfunding

El crowdfunding en su esencia corresponde a un modelo que busca a través del esfuerzo colectivo de individuos que unen sus recursos, usualmente a través de una plataforma en Internet, financiar iniciativas generadas por otras personas u organizaciones. Actualmente el crowdfunding es usado para financiar un amplio rango de iniciativas como ayudas frente a desastres, periodismo ciudadano, financiamiento de proyectos artísticos por sus fans, campañas políticas, emprendimientos, películas, software libre e investigación científica entre otras actividades [Crowdsourcing, 2012].

Básicamente existen dos modalidades de crowdfunding, colectivo y *peer to peer*. La primera de ellas se refiere a la modalidad en que muchas personas individualmente financian cierto proyecto,

cada una de estas aporta cierto monto que corresponde a un porcentaje menor al 100% requerido; esto es usado en proyectos artísticos por ejemplo, en que muchas personas aportan cierta cantidad para que el artista pueda realizar su obra. La segunda se refiere a aportes “uno-a-uno”, en el que una sola persona es capaz de cubrir el 100% de financiamiento necesario para un proyecto; ésta modalidad es recurrentemente usada en organizaciones sin fines de lucro que otorgan microcréditos a emprendedores de escasos recursos, como los montos involucrados no son elevados una persona puede prestar todo el dinero al emprendedor que lo necesita.

Algunos ejemplos de organizaciones que utilizan el modelo crowdfunding son los que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Ejemplos iniciativas crowdfunding.

Iniciativa	Web	Observación	País	Modelo de Ingreso
Zidisha	https://www.zidisha.org/	Microcréditos peer to peer y colectivos	EEUU	Cobro por uso de la plataforma - % del microcrédito
Kickstarter	http://www.kickstarter.com	Financiamiento proyectos artísticos	EEUU	5% si el proyecto logra financiamiento 100%
Reforestemos Patagonia	http://www.reforestemospatagonia.cl/	Plante un árbol en la Patagonia por \$2000	Chile	% de lo donado se destina a mantener la operación, asociación con empresas
Idea me	http://idea.me	Diversas actividades desde emprendimiento hasta proyectos artísticos	LATAM	% de lo donado se destina a mantener la operación
Cumplo	http://cumplo.cl	Plataforma para interacción entre prestamistas y solicitantes	LATAM	Cobro por uso de la plataforma - 0.1%+IVA mensual

Para este proyecto el modelo a utilizar es el esfuerzo colectivo, en el que más de una persona aporte a la educación de un niño, debido al alto costo mensual que se requiere.

6.3. Necesidad y Oportunidad

i) Educación chilena - diagnóstico interno

Actualmente el tema de la educación ha estado en boga debido a las constantes peticiones de mejoramiento de la calidad de la educación nacional que emanan desde los mismos estudiantes, secundarios y terciarios, padres y apoderados, profesores y académicos, profesionales endeudados, autoridades y especialistas.

En el último tiempo se han llevado a cabo reformas a la educación nacional, como por ejemplo el establecimiento de la jornada escolar completa. Aun cuando estas han aportado al desarrollo de la educación, todavía no son suficientes. La diferencia en calidad entre la educación pública y privada en nuestro país es bastante grande. Para graficar este punto se muestran los siguientes

cuadros en cuanto a comprensión lectora de niños de colegios municipales, particulares subvencionados y particulares.

Cuadro 2: Nivel de calidad de educación en escuela con bajo SIMCE.

(Fuente: La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre y Le Foulon)

Palabras x min.	20-50	51-73	74-99	100-124	125-149	150-177	178-185	186-200	No leen	% de alumnos en y sobre el nivel adecuado	N
Curso	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°			
2°	13%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	86%	1%	102
3°	19%	10%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	1%	84
4°	52%	18%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	77
5°	37%	29%	16%	5%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	86
6°	33%	33%	25%	2%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	55
7°	17%	19%	33%	23%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	48
8°	12%	15%	38%	23%	0%	8%	0%	4%	0%	4%	26
Total Alumnos	130	79	59	22	4	3	0	0	181		478

En escuelas municipales con bajo puntaje SIMCE (el cuál es el foco para la obtención de niños participantes en el programa), en segundo básico sólo se llega al 1% de alumnos en o sobre el nivel adecuado de lectura para esa edad, para los cursos sucesivos se llega al 0%, es decir, ningún niño perteneciente a ese colegio llega a niveles adecuados de lectura para su edad. Es más, el porcentaje de niños que no leen se mantiene alto hasta 6to básico (¡esto quiere decir que existen niños que no saben leer en 6to básico!).

Cuadro 3: Nivel de calidad de educación escuela particular subvencionada con buen SIMCE.

(Fuente: La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre y Le Foulon)

Palabras x min.	20-50	51-73	74-99	100-124	125-149	150-177	178-185	186-200	No leen	% de alumnos en y sobre el nivel adecuado	N
Curso	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°			
2°	63%	21%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	34%	38
3°	18%	25%	31%	23%	3%	0%	0%	0%	0%	57%	39
4°	5%	7%	35%	27%	10%	13%	3%	0%	0%	53%	40
5°	5%	32%	27%	29%	5%	2%	0%	0%	0%	7%	41
6°	3%	3%	29%	39%	15%	11%	0%	0%	0%	11%	38
7°	0%	5%	21%	30%	30%	11%	0%	3%	0%	3%	37
8°	0%	0%	11%	17%	37%	20%	3%	12%	0%	12%	35
Total Alumnos	36	37	63	64	37	4	21	5	1		268

Si miramos el mismo cuadro para niños que estudian en colegios particulares subvencionados con buen puntaje SIMCE, vemos que los niveles mejoran ostensiblemente (todos los niños saben leer en 3ro básico). Aún así, estos niveles pueden ser mejorados, ya que en 2do básico el 34% de los niños está en un nivel adecuado de lectura, esto mejora para 3ro y 4to (más del 50%), pero empeora para los cursos mayores, llegando sólo al 13% en 8vo básico.

Cuadro 4: Nivel de calidad de educación en colegio particular con buen SIMCE.

(Fuente: La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre y Le Foulon)

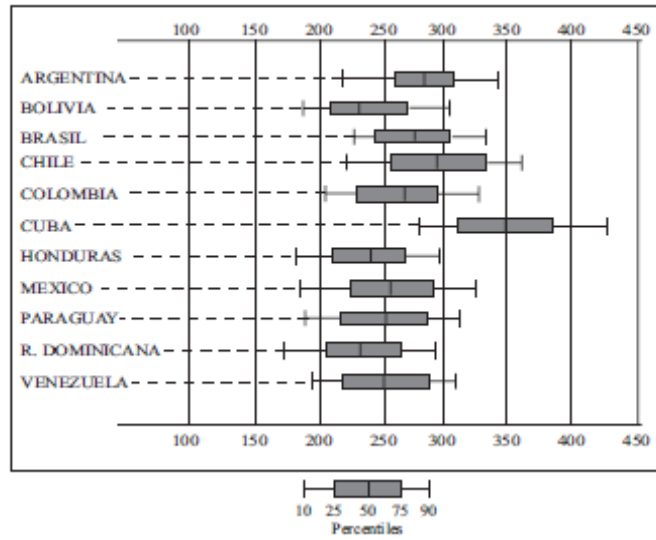
Palabras x min.	20-50	51-73	74-99	100-124	125-149	150-177	178-185	186-200	No leen	% de alumnos en y sobre el nivel adecuado	N
Curso	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°			
2°	7%	45%	31%	15%	2%	0%	0%	0%	0%	93%	96
3°	7%	28%	31%	26%	5%	2%	1%	0%	0%	65%	104
4°	4%	13%	30%	19%	19%	12%	1%	2%	0%	53%	111
Total Alumnos	18	87	95	62	27	16	2	4	0		311

Observando la misma foto, pero para colegios particulares, vemos que los niveles de lectura son bastante adecuados, todos leen ya en 2do básico y el 93% de los niños están en condiciones adecuadas. En 3ro y 4to básico, los niños en y sobre el nivel adecuado sobrepasan el 60% y 50% respectivamente.

ii) Educación chilena en comparación al mundo

Si nos comparamos con nuestros pares latinoamericanos, vemos que en cuanto a calidad en educación no estamos mal, ya que salvo en el caso de Cuba que obtiene resultados mayores, Chile se ubica en la parte alta de la tabla, con resultados comparables a países como Brasil, Argentina y México (según el Primer Estudio Comparativo de Lenguaje, Matemática y Factores Asociados realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación de UNESCO) [Eyzaguirre y Le Foulon, 2002].

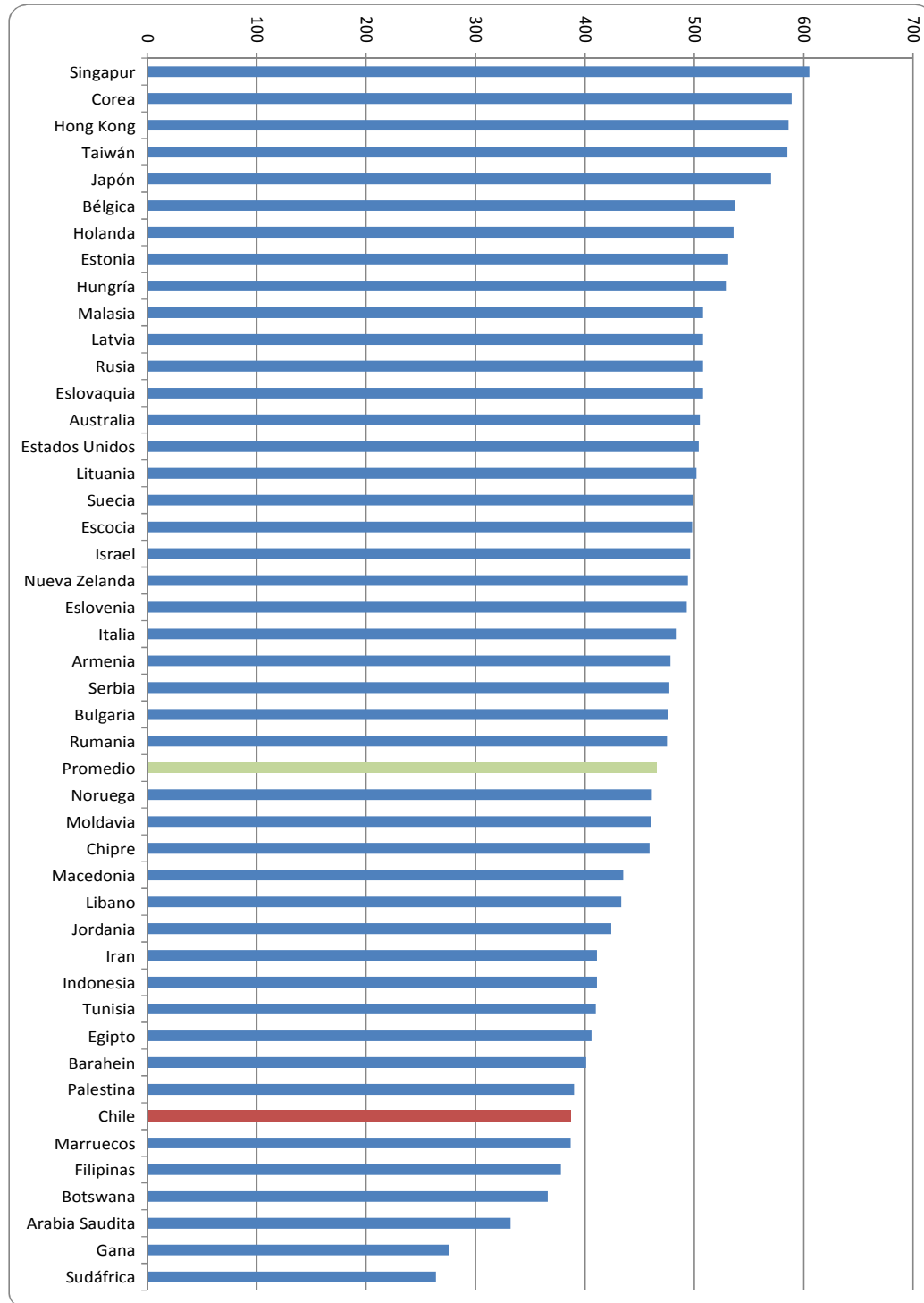
Cuadro 5: Nivel de calidad de educación chilena en comparación a América Latina.
 (Fuente: La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre y Le Foulon)



Si realizamos el mismo ejercicio, pero comparando a Chile con el resto del mundo, los resultados son menos halagüeños. Si analizamos los resultados de la prueba TIMSS (2003) aplicada en distintos países del mundo, Chile ocupa el lugar 40 entre los 46 participantes (puntaje Chile 387 ptos.), sólo superando a Marruecos, Filipinas, Botswana, Arabia Saudita, Gana y Sudáfrica, muy por debajo del promedio mundial (promedio mundial 466 ptos.) [Eyzaguirre y Le Foulon, 2002].

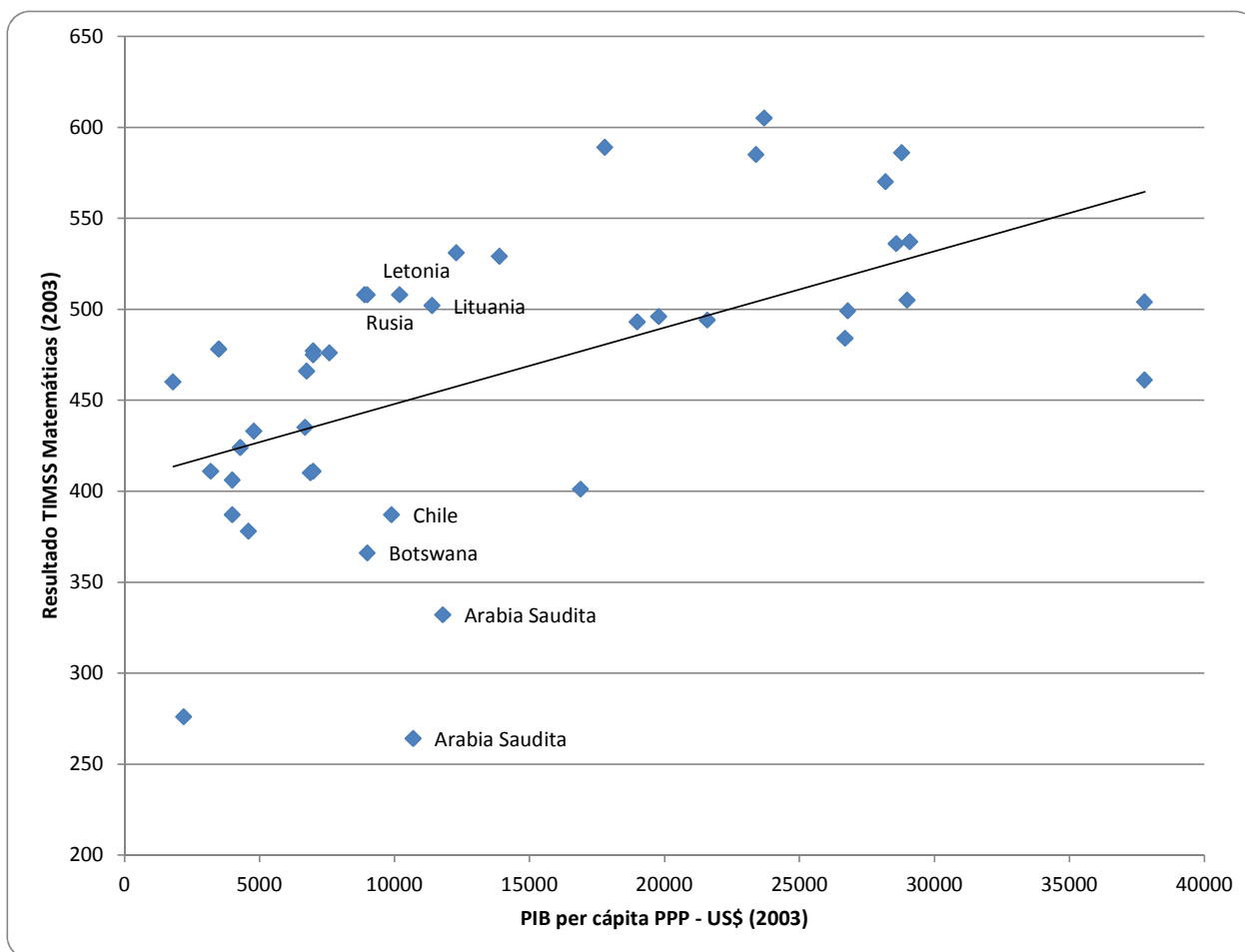
Cuadro 6: Nivel de calidad de educación chilena en comparación al mundo.

(Fuente: La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre y Le Foulon)



Si analizamos el caso comparando a Chile con países del mismo nivel de PIB per cápita, tenemos que la realidad educacional Chile presenta peores resultados aun cuando se tenga el mismo nivel de desarrollo económico.

Cuadro 7: Nivel de calidad de educación chilena en comparación al mundo PNB per cápita.
(Fuente: Elaboración propia en base a resultados prueba TIMSS 2003 y PIB per cápita PPP)



iii) OSFL enfocadas en educación.

Cómo se mencionó anteriormente en Chile el 14% de las 106 mil OSFL están orientadas hacia alguna labor educacional, entre las más reconocidas podemos mencionar:

- World Vision: otorgan ayuda económica a niños de escasos recursos a través del apadrinamiento de éstos. La ayuda va a suplir falencias en vivienda, alimentación y educación. Se genera un vínculo entre el niño y la persona que está ayudándolo.
- María Ayuda: Ofrece un programa de apadrinamiento a las niñas que atiende para ayudarlas en su educación. Estas niñas sólo pertenecen a hogares de María Ayuda, en los que viven debido a problemas de maltrato y pobreza en sus familias.
- Hogar de Cristo: Ofrece un programa de apadrinamiento a niños de escasos recursos por parte de familias de altos recursos. Es una iniciativa no publicitada que se financia a través de contactos con familias de altos recursos de Chile.
- Belén Educa: Organización que a través de su propia red de colegios ofrece educación de calidad a niños y niñas de escasos recursos.

- Colegios Particulares: Algunos colegios particulares de la RM ofrecen becas para que puedan estudiar niños de escasos recursos, de modo de mejorar la calidad de la educación que pueden recibir de algún colegio municipalizado. Estos colegios en su mayoría corresponden a colegios de fundaciones como SIP y Fundación Astoreca, o a colegios particulares subvencionados pertenecientes a alguna congregación católica.

6.4. Características del Mercado y Clientes Objetivo

Este emprendimiento social busca la integración de tres actores bien definidos: niños/as, colegios y bienhechores. Cada uno de estos “mercados” tiene características y potenciales particulares bien definidos los cuales se identifican para sacar el mayor provecho de ellos.

Los distintos mercados para el emprendimiento son:

i) Colegios

Según un estudio acerca de la influencia de la educación en los niños en América Latina, el efecto escuela (educación recibida en escuelas y colegios) es mayor al efecto cuna (educación o cultura recibida en la familia) en todos los estratos sociales, especialmente en los bajos [Murillo y Román, 2011]. De ahí la importancia de educar a niños en colegios de alta calidad educacional.

En el Gran Santiago (32 comunas) existen 1440 colegios, estos se dividen en municipales, particulares-subvencionados y particulares. La matrícula total de alumnos en 4to básico llega a los 74.246 niños (2011), registrándose un promedio en la prueba SIMCE del año 2011 de 258 puntos, con un mínimo de 174 puntos y un máximo de 343 puntos. En el siguiente cuadro se describen algunos datos relevantes para describir el mercado potencial y en la figura se muestra la distribución de puntajes en la prueba SIMCE 2011 para 4tos básicos en Santiago.

Cuadro 8: Estadísticas colegios de Santiago.

(Fuente: www.simce.cl)

Colegios en Santiago	1.440	*colegios que rindieron SIMCE 4tos básicos
Alumnos en 4to básico	74.246	*Alumnos que rindieron SIMCE
Promedio SIMCE	258	*4to básico
Puntaje de corte del 30% superior	273	
Puntaje de corte del 30% inferior	243	

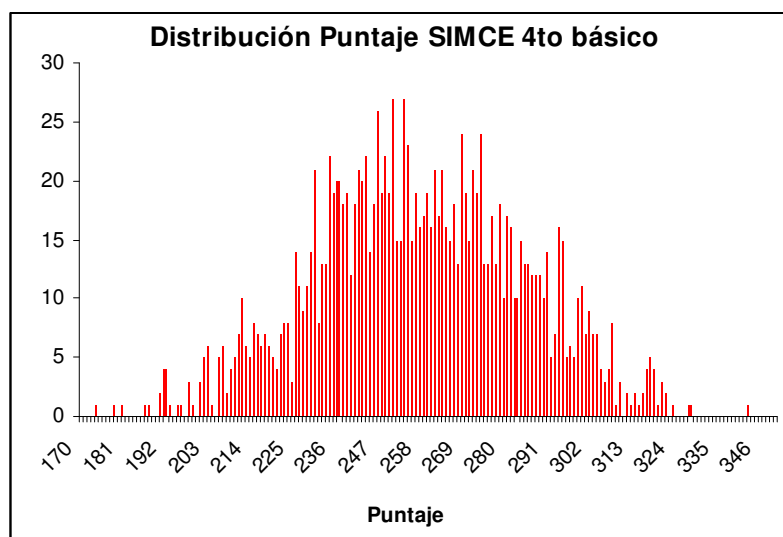


Figura 4: Distribución puntaje SIMCE 2011 4to básico.

Del gráfico y de los datos recopilados de la prueba SIMCE 2011, se puede deducir que el puntaje de corte para clasificar al 30% de los mejores colegios de Santiago fue sobre los 273 puntos y el puntaje de corte para el 30% inferior fue de 243 puntos.

Los colegios que estarían aptos para participar del programa corresponden a colegios de la Región Metropolitana, que estén ubicados en el 30% superior en cuanto al promedio de la prueba SIMCE. Estos colegios son 415, que corresponde a 152 colegios particulares (37%), 229 colegios particulares-subvencionados (55%) y sólo 34 municipalizados (8%).

Cuadro 9: Mercado potencial de colegios a participar del programa.

Colegios de Santiago	1440
En el 30% superior de promedio SIMCE	415
Colegios particulares	152 (mercado potencial seg. 1)
Colegios particulares-subvencionados	229 (mercado potencial seg. 2)
Colegios municipalizados	34 (mercado potencial seg. 3)

Revisando los resultados de la encuesta aplicada a los directores de distintos colegios con buenos resultados SIMCE obtuvimos lo siguiente:

Cuadro 10: Mercado objetivo de colegios a participar en el programa.

% de colegios interesados en participar en el programa	100%
% de colegios particulares	16%
% colegios particulares-subsuencionados	51%
% colegios municipalizados	33%
(A) % colegios dispuestos a otorgar beca	Beca 0% : 51% Beca 30% : 16% Beca 50% : 33% Beca 70% : 0% Beca 100% : 0%

La totalidad de los colegios entrevistados (representados a través de su director), se mostraron favorables a participar del programa recibiendo alumnos en ellos. En cuanto al otorgamiento de becas de matrícula y mensualidad a los alumnos participantes, los colegios particulares pagados no están dispuestos a otorgarlas en ningún porcentaje, los colegios particulares subsuencionados si están dispuestos a otorgarlas en un 30% o como máximo 50% (siendo los de mayor porcentaje colegios pertenecientes a congregaciones católicas). Por otro lado los colegios municipales al no cobrar mensualidad no entran en esta categoría. Dentro de los datos interesantes obtenidos en las entrevistas se destaca la poca cantidad de cupos que los colegios están dispuestos a entregar a niños nuevos en 5to año básico, ya que en general su matrícula viene completa de años anteriores y en caso de colegios que reciben subsuención del estado (ya sean municipalizados o particulares) se debe reservar cupo para hermanos de actuales estudiantes de los establecimientos; los cupos a ofrecer al programa rondan 2 ó 3 por año; los directores se muestran más entusiasmados cuando se les ofrece la posibilidad de financiar los estudios de alumnos que ya pertenecen al establecimiento y que poseen dificultades para el pago de la mensualidad.

ii) Niños

El mercado para esta parte serían niños/as de Santiago, cursando 4to año básico, que tengan un promedio de notas superior a 6,5, pertenecientes a familias de escasos recursos (segmentos D y E de la población) de comunas con escolaridad menor a 10 años, que estudien en colegios con puntajes promedios SIMCE que se ubiquen en el 30% más bajo de la región.

Cuadro 11: Mercado objetivo de niños a participar en el programa.

(Fuente: www.simce.cl)

Colegios de Santiago	1440
En el 30% inferior de promedio SIMCE (municipales)	210
En comunas con escolaridad inferior a 10 años	160
Niños en 4to año básico	16.142 (mercado potencial)

iii) Bienhechores

En el caso de bienhechores se buscan personas que puedan asumir un compromiso financiando la educación de los niños involucrados, generando lazos en el mediano-largo plazo. Para esto se buscó a bienhechores tanto a nivel nacional como internacional, ya que la plataforma a utilizar así lo permite. En el caso nacional el mercado potencial es el que se revisa a continuación.

Cuadro 12: Mercado potencial bienhechores nacionales.

No. De familias en Santiago ²	2.096.962
% de Hogares ABC1 en Santiago ³	10%
No. Familias ABC1 en Santiago	209.296 mercado potencial Santiago

Para conocer la realidad nacional en cuanto a propensión a aportar a alguna institución benéfica y la simpatía que genera un programa de este tipo, se realizó una encuesta nacional. Los principales resultados de estas se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 13: Resultados encuesta bienhechores nacionales.

% de personas pertenecientes al segmento ABC1	80,3%
% de personas que actualmente realizan algún aporte a algún institución benéfica	44,2%
% de personas que aportan a alguna institución que estaría dispuesta a cambiarse	69,6%
% de personas dispuestas a aportar al programa	88,4%

Para calcular el mercado objetivo, se tomó en consideración a las personas que pertenecen al segmento ABC1 que están dispuestas a aportar al programa (las que actualmente no aportan a

² [INE., 2012] Resultados Preliminares Censo 2012. INE. 2012.

³ [Collect-GFK, 2011] Estimación de los Ingresos por GSE a Partir de Datos de la Encuesta CASEN 2009. Collect-GSE. 2011.

ninguna institución benéfica y las que están dispuestas a cambiarse de programa), lo que nos da un resultado de 61,4% de personas que viven en Santiago que están dispuestas a aportar al programa, por lo que el mercado potencial nacional sería de:

Cuadro 14: Mercado objetivo nacional.

% mercado objetivo en nacional (Santiago)	61,4%
Mercado objetivo nacional (Santiago)	128.526 personas (familias)

Por otro lado se realizó una encuesta a personas que viven en el extranjero para obtener un mapeo del mercado de donaciones a OSFL y para saber su propensión a participar en este programa. Los principales resultados de esta encuesta se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 15: Resultados encuesta bienhechores internacionales.

% de personas con ingresos equivalentes al segmento ABC1 Chileno	100%
% de personas que actualmente realizan algún aporte a algún institución benéfica	33,3%
% de personas que aportan a alguna institución que estaría dispuesta a cambiarse	50,0%
% de personas dispuestas a aportar al programa	83,3%

Al realizar el mismo ejercicio que en la encuesta nacional, es decir, sumando a las personas que no aportan actualmente a ningún programa y estarían dispuesto a hacerlo, más las personas que aportan y estarían dispuestas a cambiarse a este programa, se obtiene como resultado que el 69,5% de las personas encuestadas están dispuestas a unirse al programa.

Un resultado interesante surgido de las encuestas aplicadas a personas que viven en países extranjeros, es que las personas con origen distinto al país de residencia ya realizan aportes en su país de origen y las que no lo hacen no estarían dispuestas a aportar al programa, ya que les interesa en mayor medida realizar un aporte en su país natal (o en el de su familia). Esta observación nos lleva a enfocar los esfuerzos de levantamiento de recursos en el extranjero entre los chilenos residentes en países desarrollados.

Es interesante analizar algunos resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, realizando un paralelo de la información obtenida de gente que vive en Chile y la que viven en el extranjero.

Cuadro 16: Comparación de encuesta nacional vs internacional.

	Nacional	Internacional
% de las personas que realizan aporte que está ligado a educación	18.2%	100,0%
Aporte promedio actual (Ch\$)	20.720	36.300
Aporte promedio que estarían dispuesto a donar al programa	22.950	24.200
% de personas que le gustaría generar vínculo con el niño	48,7%	60,0%

Dato interesante es que el 100% de los encuestados extranjeros que realizan donaciones lo hacen a una institución ligada a la educación. Por otro lado el aporte donado actualmente a OSFL es un 75% mayor en personas que viven fuera de Chile, esto puede estar relacionado al ingreso per cápita, ya que la encuesta internacional fue realizada en países desarrollados, específicamente en Australia, EEUU e Inglaterra. Por otro lado la propensión a generar vínculo con el niño a ayudar es mayor en el extranjero llegando al 60%, sobre el 50% nacional.

6.5. Análisis Interno-Externo

Para desarrollar el análisis interno y externo, lo primero que se realizará será un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que sirva como fuente para un análisis FODA.

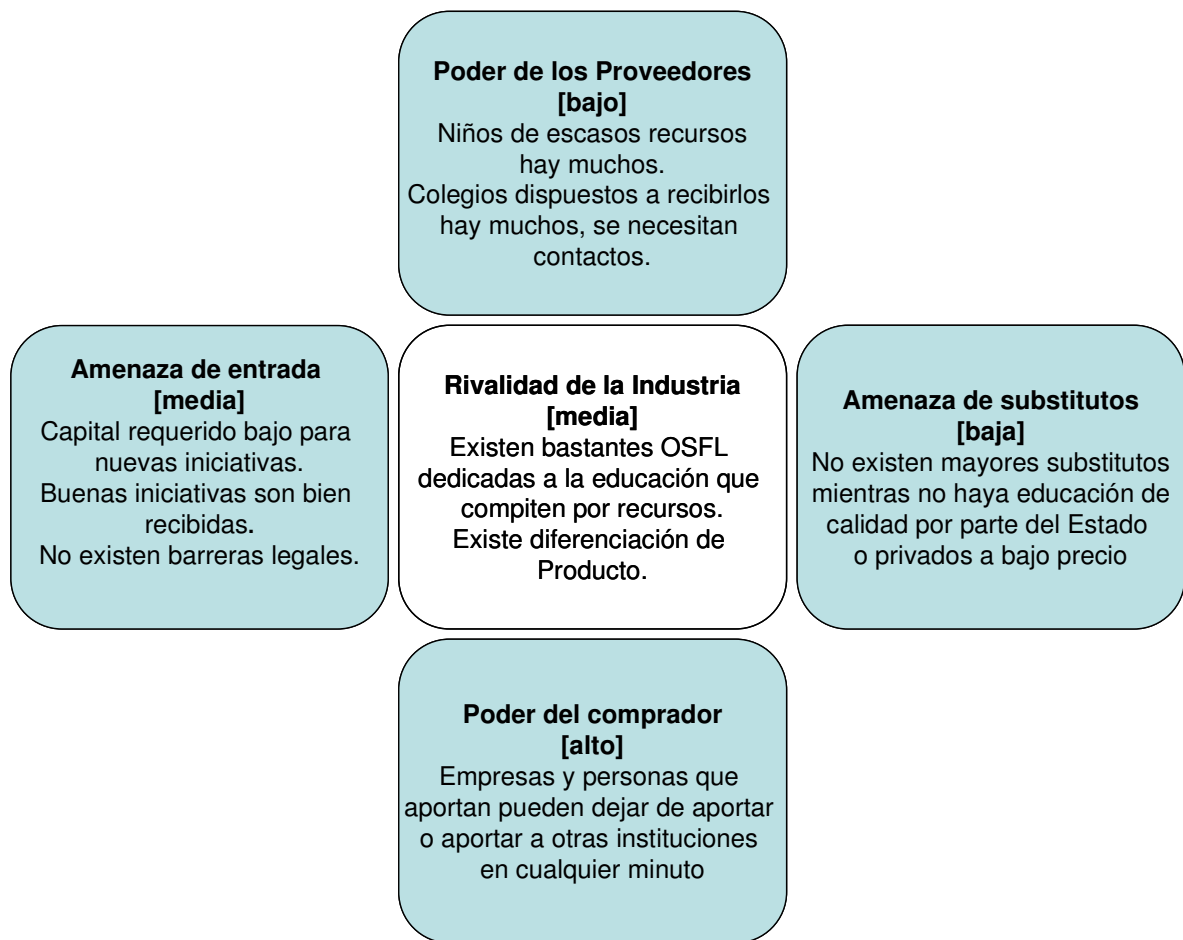


Figura 5: Análisis de las fuerzas de Porter.

Como se deduce del diagrama anterior, no existen mayores peligros en cuanto a los proveedores y a los sustitutos. En cuanto a la entrada de nuevas organizaciones al mercado se tiene un riesgo medio, ya que no existen elevadas barreras a la entrada, salvo la red de contacto y el prestigio ganado durante el tiempo de operación. En cuanto a la rivalidad, aun cuando son organizaciones sin fines de lucro que cumplen una labor social, si existe cierta competencia por obtener recursos, ya que estos son escasos, existen muchas organizaciones involucradas en el tema de la educación, pero se cree que el producto es diferenciado, por la plataforma y la recaudación de fondos del extranjero, por lo que se considera de nivel medio. El mayor riesgo se ve en el poder del comprador, en este caso de las empresas y bienhechores que ponen los recursos, ya que estos pueden dejar de hacerlo en cualquier minuto, ya sea frente a una crisis económica interna o externa, la falta de confianza en la institución depositaria de los recursos o el cambio de ayuda a otra institución.

En cuanto al análisis FODA tenemos.

- i) Fortalezas
 - Ser un emprendimiento social en el ámbito de la educación ayuda en este momento, al ser un tema muy en boga debido a los problemas que presenta en cuanto a calidad.

- Proveer un modelo crowdfunding para realizar los aportes es una herramienta diferenciadora que permite aprovechar la máxima disponibilidad a aportar por parte de bienhechores.
- Recibir aporte de bienhechores internacionales ayuda a ampliar el mercado.
- Ser un programa escalable permite iniciar la operación con bajo riesgo.
- ii) Oportunidades
 - Lanzar la iniciativa en un periodo en que el tema de la educación está en la conversación de la mayoría de las personas de este país y afuera de él.
 - Aprovechar los recursos que se recién se están abriendo para emprendimientos sociales.
- iii) Debilidades
 - Ser una iniciativa nueva, con bajo nivel de contactos en el sector educacional.
 - Ser iniciativa nueva que no tiene el renombre de otras iniciativas consolidadas, lo que resta en la eficacia al momento de levantar recursos.
 - Comprometer ayuda a niños a largo plazo puede ser riesgoso si no se generan recursos suficientes en ese mismo periodo.
- iv) Amenazas
 - El modelo de negocio puede ser copiado por una institución benéfica de gran prestigio, ya que no se puede proteger mayormente.

7. PRODUCTOS Y SERVICIOS

“*We Need You*” se diferencia de aquellas OSFL tradicionales por las siguientes razones:

1. Es un programa que busca aportar en el tema de reducción de la brecha de oportunidades para gente de escasos recursos a través de la educación, tema central en Chile este último tiempo, buscando recursos en personas que viven en Chile y el extranjero, que están al tanto de esta situación.
2. Crea un espacio que actualmente no existe, en donde familias de escasos recursos, bienhechores y colegios podrán interactuar de modo que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus requerimientos. Esto se realiza a través de una plataforma innovadora que actualmente están comenzando a utilizar otras instituciones benéficas en el extranjero.
3. El aporte realizado por bienhechores está focalizado en un niño/a receptor de esta ayuda, lo que genera un vínculo a largo plazo (8 años) que crea mayor valor y compromiso en las personas que están aportando.

4. Utiliza el modelo crowdfunding, que actualmente no es utilizado por ninguna OSFL dedicada a la educación en Chile. Este modelo permite hacer más eficiente el proceso de recolección de fondos, ya que trata de aprovechar al máximo la disposición a pagar (a donar en este caso) de los bienhechores.

La propuesta de valor a entregar a cada uno de los clientes es:

i) Niños.

Estos podrán contar con una educación de mejor calidad lo que permitirá otorgarles mayores herramientas a futuro para escapar del círculo de la pobreza, lo que involucra a sus familias de igual modo. Según un informe de evaluación social realizado en la Universidad Católica para el Hogar de Cristo, el apadrinar a un niño de 4to básico a 4to medio genera una rentabilidad social del 150%, sólo medido en base a las rentas futuras esperadas de estos [Universidad Católica, 2006].

ii) Colegios.

Además de aportar a la sociedad participando en la iniciativa, al otorgar becas y medias becas estos colegios podrán promocionarse como instituciones con conciencia social, además de su calidad educativa. Por otro lado, se financiará la educación de niños que ya forman parte del plantel educacional, pero que sus familias tienen problemas económicos para hacerlo.

iii) Bienhechores.

Estas personas aportarán a la sociedad en general, pero a la vez de manera específica ayudarán a cambiar el futuro de niños de escasos recursos, con lo que se generará una señal de identidad, una cara, a la que están ayudando.

En cuanto al desarrollo de la tecnología, las plataformas de crowdfunding se están utilizando en proyectos principalmente artísticos desde el año 2002 aproximadamente, en el último tiempo se está aplicando este tipo de plataforma para el financiamiento de proyectos sociales, específicamente micro-créditos. Escasa es la utilización de esta plataforma para proyectos sociales en torno a la educación, pero la recolección de fondos para diversas iniciativas se está encaminando un uso masivo en la utilización de este tipo de plataforma.

8. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

8.1. Modelos de Ingreso

El modelo de ingresos se divide en tres partes de acuerdo a la fase del emprendimiento, al tipo de cliente desde donde se obtendrán los recursos y al tipo de operación que se debe financiar.

En primer lugar se debe financiar la plataforma Web que servirá como base para el funcionamiento de la empresa y para la recaudación de fondos, se necesitan \$12 millones para su desarrollo. Su financiamiento está proyectado realizarlo a través de capital semilla y/o aportes gubernamentales y no gubernamentales a emprendimientos sociales. Existen fondos para emprendimientos de este tipo entregados por: FOSIS - \$32 millones máximo por proyecto, Subsecretaría General de Gobierno - \$2 millones por proyecto, Socialab - \$7 millones por proyecto.

En segundo lugar se deben cubrir son los gastos operacionales administrativos. El financiamiento operacional administrativo se realizará a través del aporte de empresas, de modo de asegurar el funcionamiento y sustentabilidad del emprendimiento en el tiempo, esto es, se necesita un aporte mensual de \$10 millones (en estado de régimen) para hacer viable la empresa. Se proyecta la inclusión de 10 empresas socias las que aportarán \$1 millón mensual cada una. Cada una de estas empresas será identificada en la página Web de la organización y en los distintos reportes que se realicen, de modo que puedan mostrarse como empresas que aportan a la educación de este país. Se ha testeado la intención de diversas empresas de aportar al programa y se han encontrado resultados positivos. Se testeó la empresa Codelco, pero por ser una empresa del estado entrega todas sus utilidades a éste, pero empresas como BHP a través de su fundación Minera Escondida y Entel estarían dispuestas a aportar con al menos con \$1 millón mensual a la obra y hasta \$5 millones.

La tercera parte, el gasto operacional en educación, corresponde a gasto directos en educación de los niños, éste se recolectará a través del aporte de bienhechores nacionales y extranjeros que hagan a través de la plataforma Web, de modo de vender a estos sólo y directamente el producto “educación de los niños”. Se calcula que es necesario un gasto de \$67.500 mensuales (12 meses) por niño. Según la encuesta aplicada el aporte promedio que bienhechores nacionales están dispuestos a hacer al programa es de \$22.950 y el de extranjeros es cercano a los \$25.000, por lo que se necesitarán en promedio 3 bienhechores por niño para cubrir sus necesidades, número que es perfectamente alcanzable si es bien promocionado el programa.

Se eligió este modelo de financiamiento en primer lugar porque para poder “vender” el negocio a empresas y bienhechores se ha de tener en funcionamiento la plataforma para que estos vean el potencial, la seriedad y el grado de avance del proyecto. Además de mostrarle el factor de diferenciación con otros proyectos sociales (que éste esté basado en una plataforma Web crowdfunding). La segunda parte, el financiamiento operacional se pretende llevar a cabo con empresas ya que se busca crear una base sólida de recursos para poder construir el emprendimiento y salir en busca de recursos para la educación de los niños, a su vez es mejor y más eficiente interactuar con pocos entes (se necesitan sólo 10 empresa que aporten \$1 millón mensual cada una), en vez de tratar de asegurar este financiamiento con el aporte de miles de bienhechores (por ejemplo 10.000 personas que aporten \$1.000 mensual cada una), ya que se pierde el control, es más riesgoso y menos eficiente. Por último, el dinero recaudado de bienhechores se destina directo a la educación de niños, con esto se crea un vínculo entre niño y bienhechor (“estoy aportando directamente a la educación de un niño debidamente identificado”) y este último siente que su dinero no se está gastando en “burocracia” al interior de la empresa.

El detalle del modelo de ingreso se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 17: Resumen modelo de ingresos.

Empresas socias	
Ingresos por empresa	\$ 1.000.000
# empresas	10
Ingreso total anual	\$ 120.000.000
Costo total anual	\$ 120.000.000
Margen	\$ -
Bienhechores	
Ingreso promedio por bienhechor	\$ 23.725
# bienhechores por niño	3
Ingreso mensual por niño	\$ 71.175
Costo mensual por niño	\$ 67.500
# de niños participantes	200
Margen anual total	\$ 8.820.000

8.2. Modelo de Comercialización y Venta

El primer aporte, para el desarrollo de la plataforma Web, se realizará presentando el proyecto en distintas instancias de financiamiento para OSFL, como se mencionó anteriormente Fosis, Socialab e instancias gubernamentales.

El aporte de estas empresas se realizará a través de contactos y venta directa a las empresas aprovechando el descuento impositivo aplicado al donar dinero a OSFL. Se debe asegurar el financiamiento anual de la organización a través de acuerdos firmados antes de que comience el año.

Los fondos para el financiamiento de la educación de los niños se obtendrán a través de la plataforma Web, en la que se mostrarán las características del niño, sus necesidades y el colegio seleccionado para su educación, así las personas que deseen aportar en su educación puedan conocer las características de los otros dos participantes. Cómo la recolección de fondos se realizará a través de la plataforma Web no se estima necesario incorporar fuerza de venta a la empresa. Igual que en el caso anterior, el financiamiento de los estudios anuales de los niños debe quedar resuelto antes de que comience el año escolar, por lo que se enfocará la incorporación de bienhechores durante el año precedente y hasta febrero del año en que el niño debe entrar a estudiar. Si la meta no es cumplida no se podrá incorporar al niño al programa, por lo menos durante ese año.

8.3. Promoción

En el caso de bienhechores, la promoción de la organización se enfocará en recalcar que esta iniciativa es una plataforma de encuentro entre niños-bienhechores-colegios, haciendo hincapié en que la Web es sólo un medio para lograr las metas de aquellos niños. Se destacará que la interacción es a través de una plataforma Web y que el aporte a donar tiene un receptor debidamente identificado con nombre y necesidades. El cliente debe recordar la iniciativa más por el nombre y cara de sus participantes que propiamente tal por la institución.

La actividad promocional se enfocará principalmente en personas que son usuarios de Internet, ya que la interacción se dará a través de ese modo. Por lo tanto un alto nivel de promoción se realizará a través de redes sociales, mostrando detalles de las necesidades de los niños que integran el programa. A su vez a los participantes se les enviará un newsletter mensual de modo de mantenerlos informados de las actividades y evolución de la información, siempre recalcando que en la página Web está la información necesaria para mantenerse al tanto. El marketing se enfocará en hacer que las personas participantes sean los mayores vectores de información del programa, de modo de comprometer a sus conocidos en esta iniciativa.

La promoción a nivel internacional es el mayor desafío que presenta la organización. Esta se prevé realizarla a través de redes sociales y ferias internacionales en donde se pueda exponer el modelo y la necesidad de contar con recursos de personas que viven fuera de Chile.

En el caso de empresas se realizará venta personal a través de contactos, para asegurar la cantidad de empresas necesarias para financiar la operación anual de la empresa.

Las actividades de promoción proyectadas se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 18: Proyección de gastos en promoción.

Plan de promoción	Periodicidad	Gasto anual
Newsletter	1 al mes	3.600.000
Diarios y Revistas	Insertos semanales en 5 medios	6.000.000
Radio	Promoción diaria en 3 radios	3.600.000
Redes sociales	Promoción constante	5.400.000
Ferias nacionales	2 ferias al año	2.880.000
Ferias internacionales	1 feria al año en 4 lugares distintos	11.160.000
Diarios y revistas internacionales	Insertos semanales en 4 lugares	16.560.000
Total gasto promoción		49.200.000

Si analizamos algunos ratios en cuanto al gasto mensual en promoción tenemos que:

Cuadro 19: Ratios de gastos en promoción.

	año 1	año2	año3	año 4	año 5
Marketing y Ventas	49.200.000	49.200.000	49.200.000	49.200.000	49.200.000
No. clientes	60	120	240	420	600
<i>Gasto mkt/clientes (\$)</i>	820.000	410.000	205.000	117.143	82.000
No. clientes nuevos	60	60	120	180	180
<i>Gasto mkt/nuevos clientes (\$)</i>	820.000	820.000	410.000	273.333	273.333
Ingresos (\$)	77.280.000	130.560.000	177.120.000	240.960.000	292.800.000
<i>Gasto mkt/ingresos</i>	64%	38%	28%	20%	17%

El primer año es intensivo en promoción, generando un gasto cercano a los \$820 mil anual por cliente, lo que representa un gasto del 64% de los ingresos en este ítem. Estos ratios disminuyen hasta ubicarse al quinto año en aproximadamente \$273 mil por cada nuevo cliente, representando un gasto del 17% del total de ingresos.

8.4. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva estará basada en la plataforma Web de interacción y en el modo de recoger fondos para financiar la educación de niños participantes del programa. Ser una organización social dedicada a la educación que utiliza el modelo crowdfunding es una diferenciación importante a la hora de recoger recursos entre bienhechores nacionales y extranjeros, basándose en información transmitida a través de redes sociales, ya que se abarca una cantidad mayor de personas y se aprovecha la máxima propensión a pagar de los bienhechores que aportan al programa.

La segunda estrategia competitiva es la formación de alianzas con colegios de calidad dentro de Santiago, de modo que niños pertenecientes al programa puedan unirse a dichos planteles, pero que también niños pertenecientes a esos colegios y que tengan dificultades para financiar sus estudios puedan recibir ayuda a través de la plataforma de la institución.

Por último se pretende realizar alianzas con instituciones de prestigio ligadas a la educación y protección de niños, como Unesco, Unicef, etc.

9. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

9.1. Operaciones

i) Flujo operacional

El flujo operacional sigue la carrera del niño. Primero es seleccionado para participar en el programa en 4to básico cuando se encuentra inscrito en un establecimiento de baja calidad educacional, luego se busca cupo para él en un colegio de alta calidad educacional con los que se

tienen alianzas, una vez seleccionado niño y colegio sus datos son incorporados a la plataforma Web para que bienhechores se comprometan con la educación de éste, cuando los bienhechores y fondos necesarios para su educación se consiguen el niño ingresa al colegio seleccionado (se prevé en 5to básico). Después de realizado este cambio se realizará un seguimiento del niño analizando si es necesario el apoyo psicológico y/o académico y de ser así es aplicado. Se reportan los resultados cada seis meses enviándolos a los bienhechores que aportan en su educación. Finalmente, si todo sale bien en el camino, el niño (joven en ese momento) egresa del programa en 4to medio otorgándole cierta orientación para su futuro. El flujo es mejor descrito en la figura presentada a continuación.

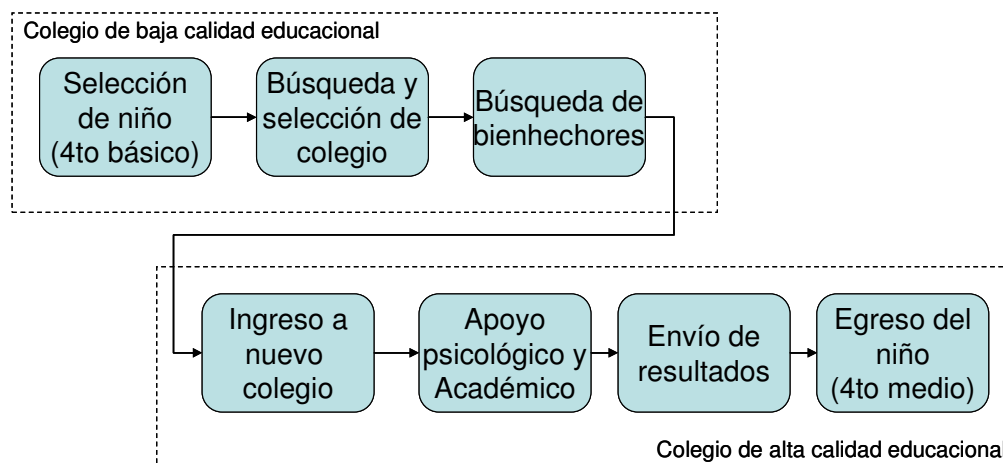


Figura 6: Flujo de operaciones de la empresa.

ii) Controles

A fin de cada año se realizará una cuenta pública a cada participante del programa, esto es, niños, bienhechores, colegios y empresas. A cada uno se le entregará un resumen con las actividades realizadas durante el año, es decir, la cantidad de niños que ingresaron al programa, la cantidad de niños totales en el programa al finalizar el periodo, los niños que egresan del programa al finalizar el periodo, los resultados de cada uno de estos, los colegios participantes, la cantidad de bienhechores involucrados, las empresas que aportan al programa y el detalle de los ingresos y gastos del periodo.

El objetivo de este instrumento es promover la transparencia entre los miembros del programa y tener una herramienta que permita medir los resultados obtenidos y el retorno que se está obteniendo con los recursos aportados por bienhechores, empresas y colegios participantes.

iii) Alianzas.

Para darle una mayor credibilidad al programa se establecerán alianzas con distintos organismos nacionales e internacionales que den mayor peso a la organización. Entre las instituciones que se piensa involucrar está la UNICEF, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Desarrollo Social, Unicef, etc.

El objetivo de esta actividad es que las personas que aporten recursos económicos al programa sientan que estos serán utilizados responsablemente, eficientemente y con transparencia. Esto ayudará a recibir mayor cantidad y con mayor facilidad recursos desde bienhechores, empresas y colegios.

9.2. Plan de Implementación

El plan de implementación y operación para el primer año es el que se muestra en la figura siguiente.

N	Actividad	Duración	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
1	Presentación de plan de negocio para recaudar fondos para desarrollo de plataforma Web	3 meses	X	X	X												
2	Obtención de fondos necesarios	hito			O												
3	Trámite de constitución de la OSFL "We Need You"	1 mes				X											
4	Desarrollo de plataforma Web	6 meses				X	X	X	X	X	X						
5	Levantamiento de fondos desde empresas	continuo						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Formulación de alianzas con colegios que apoyen el programa	7 meses						X	X	X	X	X	X	X			
7	Promoción de niños en la plataforma Web para recibir apoyo de bienhechores	continuo											X	X	X	X	X
8	Inicio de educación de los primeros niños	hito															O

Figura 7: Plan de implementación y operación para el primer año.

La principal actividad a desarrollar para poner en marcha el emprendimiento es la plataforma Web, que como se mencionó anteriormente corresponde al núcleo de la iniciativa. Para desarrollar ésta se piensa levantar fondos para emprendimientos sociales presentando el plan de negocios en diversas instancias públicas y/o privadas, como Sociala⁴ (ex centro de emprendimiento social de Un Techo Para Mi País), Fosis o Corfo. Una vez obtenidos estos recursos se llevará a cabo el desarrollo de la plataforma en conjunto a la constitución de la OSFL "We Need You". La primera actividad se cree poder desarrollar en 6 meses, mientras que la segunda dentro de un mes.

Una vez que la plataforma Web esté desarrollada en un 70% se podrá presentar ésta y la idea de negocio a distintas empresas para recaudar fondos para la operación del emprendimiento para el primer año. Al mismo tiempo se realizará el trabajo de creación de alianzas con colegios para que reciban a los primeros niños participantes del programa.

Por último, a contar del mes de octubre se comenzará a promocionar a los niños en la página Web para obtener los fondos necesarios entre bienhechores para que comiencen sus clases en un nuevo colegio en marzo del año siguiente.

⁴ www.socialab.com

10. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

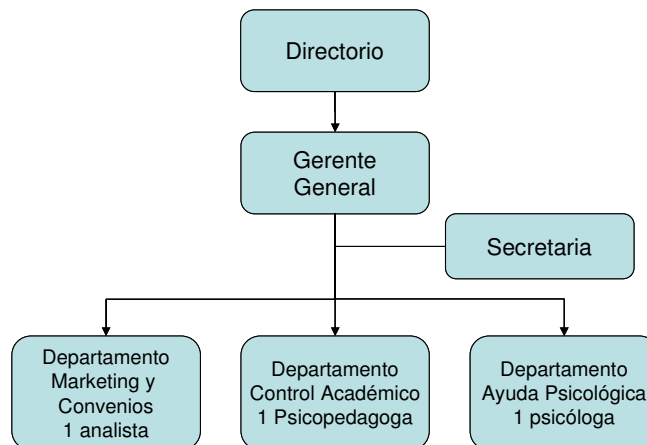


Figura 8: Organización del equipo emprendedor.

Directorio:

Será en el cargo de decidir acerca de los lineamientos generales de la institución. Los participantes serán personas ligadas a la conducción de negocios y a la educación, además del Gerente General. Su participación será de carácter voluntario.

Gerente General:

Será encargado de la operación cotidiana de la empresa, incluyendo las finanzas, control de gastos, la gestión de donaciones por parte de empresas y bienhechores, la gestión de alianzas con colegios y el seguimiento de la evolución de los niños participantes.

Secretaria:

Será encargada de llevar la agenda de los demás empleados de la institución, de los niños que tienen programadas horas de atención psicológica y psicopedagógica y de las actividades a realizar. Además será la encargada de entregar información telefónica o a través de la Web cuando sea requerido.

Departamento de Marketing y Convenios:

Contará con un analista (Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial o profesional afín), que será el encargado de gestionar el gasto en promoción de la institución y llevar el control y gestión de convenios con empresas y colegios. Además será encargado de resolver cuestiones de diversa índole que surjan en el transcurso de la operación.

Departamento de Control Académico:

Estará conformado por una psicopedagoga que cumplirá dentro de sus funciones principales: llevar el control y seguimiento de resultados de los niños participantes, realizar reforzamiento a los niños que lo necesiten en periodos acotados de tiempo y apoyar en el proceso de selección de niños participantes en el programa.

Departamento de Ayuda Psicológica:

Conformado por una psicóloga que trabajará media jornada atendiendo los requerimientos de los niños y familia que tengan problemas con el cambio de colegio y ambiente. Además apoyará en labores del proceso de selección de niños a participar en el programa.

11. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS⁵

Se presentan los distintos desarrollos financieros, pero se debe hacer hincapié que el objetivo de este emprendimiento es la sustentabilidad en el tiempo y no las ganancias que se puedan obtener

11.1. Proyecciones de Venta

Las proyecciones de niños que el programa incorporará hacia su estado de régimen son 200, a su vez y de acuerdo a la encuesta aplicada a bienhechores, su disposición a aportar al programa es de \$24.000 mensuales en promedio, lo que significa que en habrá tres bienhechores por niño aproximadamente. Por último se estima la incorporación de 10 empresas en estado de régimen (al 5to año) que aporten \$1 millón cada una para financiar la operación de la empresa.

⁵ Capitulo hecho en base a [Willatt, 2006]

Cuadro 20: Variables y supuestos de venta.

Variables y supuestos	
Mercado objetivo	N
Niños	200
Gasto promedio mensual para educación	\$67.500
Aporte promedio bienhechores	\$23.725
Bienhechores por niño (promedio)	3
Bienhechores	600
Empresas para financiamiento operacional	10
Aporte requerido por empresa	\$1.000.000

Consideraciones para KT	
CxC	Pago a 30 días
Inventario	1 mes (se paga la mensualidad por adelantado)
IVA Inversiones 20%	Web, computadores, muebles
CxP	Sin crédito a proveedores

Con todos estos antecedentes, las proyecciones de venta (# de clientes) son las siguientes:

Cuadro 21: Proyecciones de ventas en número.

		1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
No.Niños	N	20	20	20	20	20	40	80	140	200
<i>Crecimiento %</i>	%	0	0%	0%	0%	0%	100%	100%	75%	43%
No.Bienhechores	N	60	60	60	60	60	120	240	420	600
<i>Crecimiento %</i>	%	0	0%	0%	0%	0%	100%	100%	75%	43%
No. Empresas	N	5	5	5	5	5	8	9	10	10
<i>Crecimiento %</i>	%	0	0%	0%	0%	0%	60%	13%	11%	0%

Se proyecta partir apoyando a 20 niños, lo que significa tener 60 bienhechores y contar con el apoyo de 5 empresas. El salto mayor en la cantidad de niños, porcentualmente hablando, se da al segundo año, en donde se proyecta un aumento del 100% de niños, llegando al quinto año a un aumento del 43%, con lo que tendremos 200 niños apoyando en el estado de régimen. El mismo caso para el número de bienhechores, ya que se modelo con una cuota fija de 3 bienhechores por niño. En cuanto a las empresas, se proyecta dar un salto del 60% al segundo año, pasando de conseguir el apoyo de 5 empresas a 8, terminando en el estado de régimen con el apoyo de 10 empresas.

11.2. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

A continuación se presenta el estado de resultado y el flujo de caja libre proyectado.

Cuadro 22: Estados de resultados y flujo de caja libre a 5 años.

		0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Ingresos	\$m		19.320	19.320	19.320	19.320	77.280	130.560	177.120	240.960	292.800
\$ Bienhechores	\$m		4.320	4.320	4.320	4.320	17.280	34.560	69.120	120.960	172.800
\$ Empresas	\$m		15.000	15.000	15.000	15.000	60.000	96.000	108.000	120.000	120.000
No.Niños	N		20	20	20	20	20	40	80	140	200
Crecimiento %	%		0	0%	0%	0%	0%	100%	100%	75%	43%
No.Bienhechores	N		60	60	60	60	60	120	240	420	600
Crecimiento %	%		0	0%	0%	0%	0%	100%	100%	75%	43%
No.Empresas	N		5	5	5	5	5	8	9	10	10
Crecimiento %	%		0	0%	0%	0%	0%	60%	13%	11%	0%
Costos variables	\$m		4.050	4.050	4.050	4.050	16.200	32.400	64.800	113.400	162.000
Educación niño	\$m		4.050	4.050	4.050	4.050	16.200	32.400	64.800	113.400	162.000
Margen contribución	\$m		15.270	15.270	15.270	15.270	61.080	98.160	112.320	127.560	130.800
Margen contribución	%		79%	79%	79%	79%	79%	75%	63%	53%	45%
Costos fijos	\$m		24.300	24.300	24.300	24.300	97.200	102.000	111.000	116.400	117.600
RRHH	\$m		9.600	9.600	9.600	9.600	38.400	43.200	52.200	57.600	58.800
Mktg y ventas	\$m		12.300	12.300	12.300	12.300	49.200	49.200	49.200	49.200	49.200
Arriendo	\$m		1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Plataforma Web	\$m		900	900	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
EBITDA	\$m		-9.030	-9.030	-9.030	-9.030	-36.120	-3.840	1.320	11.160	13.200
Depreciación	\$m		0	0	0	0	3600	3600	3600	3600	3600
UAI	\$m		-9.030	-9.030	-9.030	-9.030	-39.720	-7.440	-2.280	7.560	9.600
Impuesto	\$m		0	0	0	0	0	0	0	0	0
UDI	\$m		-9.030	-9.030	-9.030	-9.030	-39.720	-7.440	-2.280	7.560	9.600
Depreciación	\$m		0	0	0	0	3600	3600	3600	3600	3600
Inversión activo fijo	\$m	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión KT	\$m	4.350	3.440	0	0	1.350	4.790	7.140	7.930	9.370	4.320
FCL	\$m	-22.350	12.470	-9.030	-9.030	10.380	-40.910	-10.980	-6.610	1.790	8.880
FCL acumulado	\$m	-22.350	34.820	43.850	52.880	63.260	-63.260	-74.240	-80.850	-79.060	-70.180
FC Total (con VT)	\$m	-22.350	12.470	-9.030	-9.030	10.380	-40.910	-10.980	-6.610	1.790	98.182
UAI acumulada	\$m		-9.030	18.060	27.090	36.120	-39.720	-47.160	-49.440	-41.880	-32.280
KT	\$m	4.350	7.790	7.790	7.790	9.140	9.140	16.280	24.210	33.580	37.900
Activo circulante	\$m	4.350	7.790	7.790	7.790	9.140	9.140	16.280	24.210	33.580	37.900
CxC	\$m		6.440	6.440	6.440	6.440	6.440	10.880	14.760	20.080	24.400
Inventario	\$m	1.350	1.350	1.350	1.350	2.700	2.700	5.400	9.450	13.500	13.500
Crédito IVA activos	\$m	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo circulante	\$m		0	0	0	0	0	0	0	0	0
CxP	\$m		0	0	0	0	0	0	0	0	0

El flujo está proyectado en base a las ventas proyectadas que se muestran en el punto anterior, en el que se establece un aporte promedio de los bienhechores de \$23.725 (dato obtenido de la encuesta aplicada). Además se considera un gasto mensualizado (12 meses) destinado a la educación de los niños de \$67.500, lo que da una razón de 1 a 3 en cuanto a niños-bienhechores, dejando un margen operacional en caso de emergencia.

Por otro lado el impuesto considerado es de 0% para organizaciones sin fines de lucro. Esto da como resultado un flujo de caja libre positivo en estado de régimen (al quinto año).

11.3. Evaluación y Análisis Económico

El resultado obtenido del flujo de caja proyectado se resume a continuación.

Cuadro 23: Análisis económico.

Capital Requerido	\$	83.380
Break Even	año	3
Break Even (Ingresos/mes)	\$m	14.586

El capital requerido es cercano a los \$83 millones. Se llega al break even operacional al tercer año, cuando se alcanza un ingreso mensual de \$14,586 millones.

11.4. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo proyectado para el emprendimiento es el siguiente.

Cuadro 24: Flujo de efectivo.

		0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Ventas (facturación)	\$m	0	19.320	19.320	19.320	19.320	77.280	130.560	177.120	240.960	292.800
Ventas acumuladas	\$m	0	19.320	38.640	57.960	77.280	154.560	285.120	462.240	703.200	996.000
CxC	\$m	0	6.440	6.440	6.440	6.440	6.440	10.880	14.760	20.080	24.400
Efectivo recibido	\$m	0	12.880	19.320	19.320	19.320	70.840	126.120	173.240	235.640	288.480
Efectivo recibido acumul.	\$m	0	12.880	32.200	51.520	70.840	141.680	267.800	441.040	676.680	965.160
Flujo por operaciones											
recibo de efectivo por ventas	\$m	0	12.880	19.320	19.320	19.320	70.840	126.120	173.240	235.640	288.480
Otros recibos	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total efectivo recibido	\$m	0	12.880	19.320	19.320	19.320	70.840	126.120	173.240	235.640	288.480
Flujo por inversiones											
Efectivo pagado producción variable	\$m	0	4.050	4.050	4.050	4.050	16.200	32.400	64.800	113.400	162.000
Efectivo pagado ventas variable	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado producción	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado marketing	\$m	0	12.300	12.300	12.300	12.300	49.200	49.200	49.200	49.200	49.200
Efectivo pagado adm. y GG	\$m	0	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000	52.800	61.800	67.200	68.400
Efectivo pagado desarrollo	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado inventario	\$m	1.350	0	0	0	1.350	1.350	2.700	4.050	4.050	0
efectivo pagado impuesto	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total efectivo pagado	\$m	1.350	28.350	28.350	28.350	29.700	114.750	137.100	179.850	233.850	279.600
Total efectivo de operación	\$m	-1.350	-15.470	-9.030	-9.030	-10.380	-43.910	-10.980	-6.610	1.790	8.880
Total efectivo de operación acumul.	\$m	-1.350	-16.820	-25.850	-34.880	-45.260	-89.170	-100.150	-106.760	-104.970	-96.090
Flujo por inversiones											
Efectivo en activos	\$m	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones	\$m	3.000	-3.000	0	0	0	-3.000	0	0	0	0
total flujo Inversiones	\$m	-21.000	3.000	0	0	0	3.000	0	0	0	0
Flujo por financiamiento											
Efectivo por aportes de capital	\$m	44.000	15.000	0	0	0	15.000	20.000	5.000.000	0	0
Pago dividendos	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos deudas corto plazo	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos deudas largo plazo	\$m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total efectivo por financiamiento	\$m	44.000	20.000	0	0	0	20.000	20.000	0	0	0
Incremento neto de efectivo	\$m	21.650	7.530	-9.030	-9.030	-10.380	-20.910	9.020	-6.610	1.790	8.880
Balance inicial efectivo	\$m	0	21.650	29.180	20.150	11.120	21.650	740	9.760	3.150	4.940
Balance final efectivo	\$m	21.650	29.180	20.150	11.120	740	740	9.760	3.150	4.940	13.820
Total financiamiento aportado	\$m	83.380									

11.5. Impacto Esperado

Se analiza la rentabilidad social de tomar a un niño de escasos recursos en 4to básico incorporándolo a un colegio de mejor calidad y egresando del programa en 4to medio, de acuerdo a una evaluación de un proyecto similar del Hogar de Cristo hecha por alumnos de la Universidad Católica de Chile [Universidad Católica, 2006].

Esta evaluación se realizó tomando en cuenta la renta futura de los egresados del programa versus los no participantes del programa, de acuerdo a la educación total recibida (ingreso directo al mundo laboral, universidad o institución de educación técnica) y al porcentaje de deserción en cada caso. El costo total por niño de aquel programa es el que se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 25: Costo programa alternativo.

Educación	Costo total por niño
Hasta 8vo Básico	\$1.920.000
Hasta 4to Medio	\$3.840.000

Una vez egresados del programa algunos de los jóvenes optaron por entrar a alguna institución de educación superior y otros optaron por entrar al mundo laboral inmediatamente, la educación total obtenida por los participantes del programa fue la siguiente:

Cuadro 26: Porcentaje de egreso programa alternativo.

Educación total esperada de los egresados del programa	
Tipo de Educación	%
Universidad	18,75
Instituto Profesional	18,75
Técnico	18,75
4to medio	43,75

Las rentas promedio asociadas a los egresados de acuerdo a cada tipo de educación son las siguientes.

Cuadro 27: Renta esperada anual de acuerdo a tipo de educación.

(Fuente: Casen 2003)

Tipo de Educación	Retorno esperado anual	
	\$	UF
Universidad	12.664.260	707
Instituto Profesional	6.163.464	344
Técnico	4.859.256	271
4to medio	3.088.800	172
8vo básico	2.088.924	117

Teniendo estos antecedentes se calculó el diferencial en VPN de las personas con programa y las sin programa dividiéndolo por el costo total, obteniendo los siguientes resultados de acuerdo al aporte neto mensual y a la tasa de descuento aplicada.

Cuadro 28: Resultado evaluación social programa alternativo.

		Aporte mensual			
		UF 1,6	UF 1,8	UF 2,0	UF 2,2
Tasa relevante de descuento	6%	9,9	8,7	7,7	6,9
	8%	6,6	5,8	5,1	4,5
	10%	4,5	3,9	3,4	3,0
	12%	3,1	2,6	2,2	1,9
	14%	2,1	1,7	1,4	1,2

De acuerdo a los parámetros establecidos como base para esta evaluación (Tasa de descuento 10% y aporte mensual de 2,0 UF) se obtiene una rentabilidad social de \$3,4 por cada peso invertido.

11.6. Análisis de Riesgo

Antes de comenzar el emprendimiento es importante distinguir y describir los riesgos inherentes al proyecto, dimensionando el impacto que podrían generar, estableciendo medidas de mitigación a adoptar en caso de que se presentase cada situación. Este análisis se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 29: Análisis de riesgos.

Riesgo	Impacto	Medida de Mitigación	Tipo de Mitigación
No conseguir fondos para financiar la plataforma Web al inicio de las operaciones.	Medio. Retrasó de la puesta en marcha del proyecto.	Si el dinero no se consigue rápidamente, se recurrirá a la obtención de un préstamo a financiarlo con aportes futuros de empresas y/o fondos concursables.	Transferencia del riesgo.
No encontrar suficientes cupos en colegios de buena calidad para los participantes.	Alto. El niño no se podrá integrar al programa hasta encontrar una vacante en algún colegio.	Asegurar alianzas estratégicas con colegios antes de que se inicie el año escolar, de modo de asegurar vacantes para el número proyectado de niños participantes.	Prevención.
No generar la suficiente participación de bienhechores que aporten a la educación de los niños participantes proyectados.	Alto. Exclusión de algunos niños del programa hasta que se complete el aporte para su educación.	Los niños no serán partícipes del programa hasta que se asegure un 100% de financiamiento de su educación. Si no se logra en un año, quedarán en lista de espera para el siguiente año.	Evitar riesgo.
Bienhechor deja de aportar al programa antes de que el niño egrese.	Alto. Desbarajuste en las finanzas de la empresa, posibilidad de que el niño no siga en el programa si no se encuentran nuevos recursos.	Crear un fondo de emergencia para estos casos, financiando parte de la educación del niño con aporte de bienhechores de otros niños hasta encontrar uno nuevo.	Mitigación del impacto.
Cantidad de aporte de empresas insuficiente para cubrir los costos operativos.	Medio. Desbarajuste financiero de la empresa, que dependiendo del monto puede llevar al cierre.	Asegurar el aporte de las empresas proyectadas antes de lanzar el proyecto, asegurar un colchón ante emergencias y buscar rápidamente un reemplazante.	Asumir el riesgo, mitigación del impacto.

A su vez se realizó un análisis de sensibilidad, utilizando como variable de ajuste el ingreso obtenido por los bienhechores. Esta variable de ajuste fue modelada en el rango de -30% (caso desfavorable) y +30% (caso favorable), teniendo entre medio de ambos el caso base (caso probable).

Cuadro 30: Análisis de sensibilidad.

	Desfavorable	Probable	Favorable
	Ing. Bienhechores 70%	Ing. Bienhechores 100%	Ing. Bienhechores 130%
Ingresos bienhechores al 5to año (\$m)	120.960	172.800	224.640
Flujo neto al 5to año (\$m)	-41.664	8.880	59.424
Capital requerido (\$m)	190.276	83.380	62.836

Es claro que para el caso desfavorable el capital inicial requerido es elevado, alcanzando los \$190 millones, a su vez el flujo de caja libre neto al quinto año es negativo alcanzando los -\$41 millones. En cambio para el caso favorable, el capital requerido sólo sería de \$63 millones, con un flujo de caja libre neto al quinto año de \$59 millones.

12. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

Como se aprecia en el capítulo precedente, para llevar a cabo el emprendimiento se necesita un capital de \$83,38 millones de pesos. Como éste corresponde a una Organización Sin Fines de Lucro, no se pretende realizar una oferta a un inversionista entregándole parte de la empresa a un determinado precio por acción. Lo que se pretende hacer es conseguir el capital requerido en primera instancia a través de capital semilla, en segunda instancia a través del aporte de particulares (ya sean individuos o empresas) y en tercera instancia a través del capital de un socio que le interese involucrarse en el emprendimiento y capital propio. La distribución pensada sería la siguiente.

Cuadro 31: Fuentes de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento	\$	%	Periodo
Fondos concursables	42.940.700	52%	año 0
Aporte de particulares y empresas	25.014.000	30%	año 2 y 3
Aportes de socios	11.256.300	14%	Q1
Aportes propios	4.169.000	5%	Q1
Total	83.380.000		

13. BIBLIOGRAFÍA

[Chile Transparente, 2010] Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro: Situación Actual y Perspectivas. Chile Transparente. 2010.

[Universidad John Hopkins, 2006] Estudio comparativo del sector sin fines de lucro Chile. Universidad John Hopkins y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2006.

[ICNPO, 1996] The international classification of nonprofit organizations, ICNPO revision 1. 1996.

[Crowdsourcing, 2012] Crowdfunding Industry Report: Markets Trends, Composition and Crowdfunding Plataforms. Crowdsourcing LLC. Mayo 2012.

[Eyzaguirre y Le Foulon, 2002] La Calidad de La Educación Chilena en Cifras. Eyzaguirre, B., Le Foulon, C. 2002.

[Collect-GFK, 2011] Estimación de los Ingresos por GSE a Partir de Datos de la Encuesta CASEN 2009. Collect-GSE. 2011.

[Censo. 2012] Resultados Preliminares Censo 2012. INE. 2012.

[Universidad Católica, 2006] Evaluación social programa “Niño Apadrinado” del Hogar de Cristo, Escuela de Ingeniería Universidad Católica de Chile. Álvarez, R.; Araya, F.; Bravo, C.; Luengo, C.; Mora, C.; Valenzuela, F. 2006.

[Murillo y Román, 2011] ¿La escuela o la cuna? Evidencias sobre su aportación al rendimiento de los estudiantes de América Latina. Murillo Torrecilla, J.; Carrasco Román, M. Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Alberto Hurtado. 2011.

[Willatt, 2010] Guía para desarrollar un Plan de Negocios Sólido. Willatt, Christian. 2010.

[Willatt, 2006] Proyecciones financieras en Star-Ups. Willatt, Christian. 2010.

ANEXO A: Plan de Investigación de Mercado

A) Encuesta a padres de niños potenciales participantes del programa

- 1) ¿Cuál es su comuna de residencia? _____
- 2) ¿Cuál es el ingreso monetario total de su hogar? _____
- 3) ¿Cuántas personas componen su grupo familiar? _____
- 4) ¿Tiene un hijo/a que esté estudiando actualmente cursando 3ro básico?
 - a. SI b. NO
- 5) Si tiene un hijo/a en 3ro básico, ¿Cuál es su promedio de notas? _____
- 6) Si tiene un hijo en 3ro básico, ¿En qué colegio (escuela) estudia? _____
- 7) Si tiene un hijo en 3ro básico, ¿Estaría dispuesto/a a que su hijo/a participe en un programa que le ofrezca una educación de mayor calidad, otorgándole reforzamiento, materiales de estudio y apoyo psicológico? a. SI b. NO
- 8) Si tiene un hijo en 3ro básico, ¿Estaría dispuesto a cambiarlo de colegio aunque este estuviese en otra comuna de donde reside? a. SI b. NO
- 9) Si la respuesta anterior fue NO, ¿Por qué no estaría dispuesto a cambiar a su hijo?
 - a. Me gusta la enseñanza y calidad de su actual colegio.
 - b. El colegio actual queda cerca de nuestra casa.
 - c. No tengo tiempo ni dinero para ir a dejar al niño a un colegio más lejano.
 - d. No quiero que se separe de su círculo de amigos.
 - e. Otro: _____

B) Encuesta a directores de potenciales colegios a participar del programa

- 1) Nombre de la institución que dirige: _____
- 2) Comuna de ubicación: _____
- 3) ¿Qué tipo de alumnos recibe el colegio?
 - a. Mixto b. Sólo mujeres c. Sólo hombres.
- 4) Cantidad de alumnos promedio por curso: _____
- 5) Puntaje SIMCE obtenido el último año: _____
- 6) Promedio de puntaje SIMCE obtenido en últimos 5 años: _____
- 7) ¿Su colegio estaría dispuesto a participar en un programa en el que se apoya en términos de educación a niños/as de escasos recursos que tienen un alto rendimiento académico, incorporándolos a su institución? (con esto su colegio estaría siendo promocionado a nivel nacional e internacional en una plataforma de apoyo social compartido).
 - a. SI b. NO
- 8) Si estaría dispuesto a participar, ¿Cuántos niños sería capaz de recibir? (el programa comienza para niños de 4to básico).

- a. Sólo 1 b. hasta 3 c. hasta 5 d. hasta 8 e. más de 8
- 9) Si desearía participar, ¿Estaría dispuesto a dar algún tipo de beca a estos niños?
- a. 0% b. 30% c. 50% d. 70% e. 100%

C) Encuesta a potenciales bienhechores del programa (en Chile)

- 1) Sexo.
- a. Masculino b. Femenino
- 2) ¿En qué país reside? _____
- 3) ¿Cuál es su profesión y/u ocupación?: _____
- 4) ¿Cuál es su estado civil?
- a. Soltero/a b. Casado/a c. Divorciado/a d. Viudo/a
- 5) ¿En qué rango se encuentra su ingreso total familiar al mes? (en USD)
- a. \$0 a \$4000 b. \$4000 a \$7000 c. \$7000 a \$10000 d. Sobre \$10000
- 6) ¿Cuántos miembros componen su núcleo familiar? _____
- 7) ¿Actualmente realiza algún aporte a alguna institución de beneficencia?
- a. Si b. No
- 8) Si actualmente realiza algún tipo de aporte ¿La institución receptora está ligada a la educación?
- a. Si b. No
- 9) Si actualmente hace algún tipo de aporte ¿En qué país lo realiza?
- a. Chile b. País de residencia c. Otro: _____
- 10) Si actualmente hace algún tipo de aporte ¿En qué rango se encuentra el aporte? (en USD)
- a. Menos de \$50 b. Entre \$50 y \$100 c. Entre \$100 y \$200 d. Más de \$200
- 11) Si actualmente hace algún tipo de aporte ¿Cambiaría el aporte a otra institución si le gusta más el programa?
- a. Si b. No
- 12) ¿Usted apoyaría un programa, donde podría aportar a la educación de un niño chileno de bajos recursos, que tiene proyección educacional, aportando una cuota mensual para sus gastos escolares e incorporarlo a un colegio de mayor exigencia?
- a. Si b. No
- 13) ¿Cuál es la razón de su respuesta anterior? _____
- 14) Si estaría dispuesto a aportar al programa ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a aportar? (en USD)
- a. Hasta \$100 b. Entre \$100 y \$150 c. Entre \$150 y \$200 d. Entre \$200 y \$300
- 15) Si estaría dispuesto a aportar al programa ¿Qué tipo de aporte-relación le gustaría establecer?

- a. Le gustaría que su aporte fuera individualizado a un niño/a o joven específico, generando una relación en el tiempo.
- b. Le gustaría que su aporte fuera anónimo, sin mayor tipo de relación con el niño/a o joven a ayudar.

D) Encuesta a potenciales bienhechores del programa (en el extranjero)

1) Gender.

- a. Male b. Female

2) What is your country of residence? _____

3) What is your profession or occupation? _____

4) What is your marital status?

- a. Single b. Married c. Divorced d. Widowed

5) What range is your monthly income? (USD)

- a. \$0 to \$4000 b. \$4000 to \$7000 c. \$7000 to \$10000 d. Over \$10000

6) How many members make up your household? _____

7) Do you currently make any contribution to a non-profit organization?

- a. Yes b. No

8) If you currently make a contribution, is this institution related to education?

- a. Yes b. No

9) If you currently do any kind of contribution, what country does this?

- a. Chile b. Country of residence c. Other: _____

10) If you currently do any kind of contribution, what is the input range? (USD)

- a. Less than \$50 b. Between \$50 and \$100 c. Between \$100 and \$200 d. More than \$200

11) If you currently do any kind of contribution, would you change the input to another institution if the program you like best?

- a. Yes b. No

12) Would you support a program, which could contribute to the education of a poor Chilean boy who has educational projection, providing a monthly fee for their school fees and incorporate a more demanding school?

- a. Yes b. No

13) What is the reason of your last answer? _____

14) If you would be willing to fund the program, what is the amount you would be willing to contribute? (USD)

- a. Up to \$50 b. Between \$50 and \$100 c. Between \$100 and \$150 d. Between \$150 and \$300

15) If you would be willing to fund the program, what kind of contribution-relation would like set?

- a. I would like my contribution was individualized to a child/youth specific, creating a relationship over time.
- b. I would like my contribution to be anonymous, without further type of relationship with the child/youth to help.

ANEXO C: Inversiones

Las inversiones consideradas para el emprendimiento se detallan en la siguiente tabla.

Inversión	18.000.000
Plataforma Web	12.000.000
Computadores	2.000.000
Muebles	1.000.000
Trabajo inicial	2.000.000
Inscripción sociedad	1.000.000