



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PLATAFORMA CON FORMATO DE RED SOCIAL PARA
PROMOVER LA SUSTENTABILIDAD

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION

MAURICIO SEBASTIAN VILLASEÑOR ROSALES

PROFESOR GUIA:

JAVIER VENEGAS NUÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISION:

GERARDO DIAZ RODENAS
FRANCISCA PINO ALARCON

SANTIAGO DE CHILE
2014

Resumen

El presente plan de negocios, tiene como finalidad evaluar la viabilidad financiera y técnica de desarrollar una plataforma con formato de red social que permita a los usuarios cuantificar acciones sustentables como el reciclaje, el uso de transporte eficiente, el ahorro de energía ó el ahorro de agua, a través de un sistema de acumulación de puntos, cuya colección podrá ser recompensa a través de un sistema de canje ofrecido por empresas que buscan amplificar sus esfuerzos de comunicación, marketing e innovación en materia de sustentabilidad.

La motivación surge a raíz de los problemas ambientales que la sociedad enfrenta y a la falta de incentivos que hoy existen para combatirlos de manera efectiva. Si bien muchos gobiernos y empresas están tomando un rol activo en materia ambiental, los avances tecnológicos y estrategias comunicacionales parecen no ser suficientes para motivar a la ciudadanía a realizar acciones sustentables concretas.

El resultado de los análisis desarrollados muestra un requerimiento de usuarios activos significativo para poder hacer de la plataforma un modelo de negocios rentable, y sugiere a Estados Unidos como centro estratégico del emprendimiento, pensando en una estrategia de globalización que se propague de forma paulatina primero por Canadá y México, para luego abordar la Comunidad Europea a través del Reino Unido y Sudamérica a través de Chile.

Desde el punto de vista de la plataforma, se proponen 3 interfaces de interacción:

- Una página de inicio que presente los beneficios de formar parte de la comunidad y facilite el registro del usuario.
- Una página de perfil que maximice la interacción y el tiempo de actividad de los usuarios dentro de la plataforma.
- una aplicación móvil para dispositivos iOS y Android que permitirá cuantificar las acciones sustentables que requieran de geo-localización o chequeo in-situ.

Se estima una inversión inicial de \$ 300,000 dólares, requeridos para el desarrollo conceptual y puesta en marcha de la plataforma beta, las estrategias de marketing para alcanzar una masa inicial de 250.000 usuarios durante los primeros 6 meses y para la gestión comercial vinculada a la búsqueda de empresas socias.

Se concluye que el emprendimiento puede generar una utilidad de dos millones de dólares a una tasa de descuento del 20% en los primeros 5 años de operación, condicionado a una incorporación de usuarios creciente, pasando de 500.000 usuarios activos en el primer año a 20.000.000 millones en el quinto año.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
1.1. Introducción general	1
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Oportunidad de negocios	3
1.4. Justificación de la oportunidad de globalización	4
2. Objetivos y metodología	5
2.1. Objetivos	5
2.1.1. Objetivo general	5
2.1.2. Objetivos específicos	5
2.2. Metodología	6
3. Marco teórico	8
3.1. Herramientas metodológicas	8
3.2. Marco sustentabilidad a nivel corporativo	9
3.2.1. Factores clave para apoyar la sustentabilidad corporativa ..	9
3.2.2. Importancia de la sustentabilidad en los negocios	11
3.2.3. Desafíos y oportunidades generadas por la sustentabilidad	12
4. Análisis de mercado	13
4.1. Estudio de macro-entorno	13
4.1.1. Análisis multi-variable de penetración	14
4.2. Ubicación del centro de emprendimiento	22
4.2.1. Penetración tecnológica y redes sociales en EE.UU.	22
4.2.2. Tamaño de mercado en EE.UU.	23
4.2.3. Clima para el emprendimiento en EE.UU.	25
4.3. Estrategia de globalización	25

4.4.	Análisis de competitividad (5 fuerzas de Porter)	26
4.4.1.	Potenciales competidores	26
4.4.2.	Productos sustitutos	28
4.4.3.	Poder de los proveedores	29
4.4.4.	Poder de los compradores	29
4.4.5.	Barreras de entrada	30
4.4.6.	Conclusiones del análisis de competitividad	30
5.	La plataforma	31
5.1.	Descripción general	31
5.1.1.	Métrica de puntos	31
5.1.2.	Interacción con la plataforma	31
5.2.	Diseño de la interfaz	32
5.2.1.	Página de inicio	32
5.2.2.	Perfil de usuario	35
5.2.3.	Aplicación móvil	36
5.3.	Identificación y detalle de objetos sociales	37
5.3.1.	Acciones sustentables	37
5.3.2.	Acumulación de puntos	40
5.3.3.	Obtención de beneficios	40
6.	Descripción estratégica de la empresa	41
6.1.	Visión	41
6.2.	Misión	41
6.3.	Objetivos y metas	41
6.4.	Análisis FODA	42
6.4.1.	Fortalezas de MYG	42
6.4.2.	Debilidades de MYG	43
6.4.3.	Oportunidades de MYG	44
6.4.4.	Amenazas de MYG	45
6.4.5.	Conclusiones del análisis FODA	46
6.5.	Estrategia competitiva del negocio	47

6.6.	Factores críticos de éxito	48
7.	Plan de Marketing	50
7.1.	Investigación de mercado	50
7.1.1.	Información demográfica	50
7.1.2.	Interés por la sustentabilidad	50
7.1.3.	Participación en redes sociales	51
7.1.4.	Conclusiones de la investigación de mercado	51
7.2.	Análisis STP	51
7.2.1.	Estrategia de segmentación de clientes	51
7.2.2.	Estrategia de targeting	56
7.2.3.	Estrategia de Posicionamiento	56
7.3.	Plan de comunicación	56
7.3.1.	Estrategia para la captación de usuarios	56
7.3.2.	Estrategia para la captación de empresas	58
7.4.	Media mix	59
7.4.1.	Media mix para usuarios	59
7.4.2.	Media mi para empresas	59
7.4.3.	Presupuesto y plazos	60
8.	Fuentes de ingreso y proyección de ventas	62
8.1.	Fuentes de ingresos	62
8.2.	Proyección de ventas	64
9.	Plan de operaciones	68
9.1.	Ubicación	68
9.2.	Producción	69
9.2.1.	Desarrollo de la plataforma	69
9.3.	Recursos Humanos	71
10.	Plan organizacional	73

10.1.	Equipo emprendedor	73
10.2.	Cultura organizacional	74
10.3.	Planificación de recursos humanos	75
10.4	Perfil de los profesionales	76
11.	Plan financiero	77
11.1.	Flujo de caja primeros 12 meses	77
11.2.	Flujo de caja primeros 5 años	78
11.3.	Resultados evaluación de proyecto (factibilidad)	79
11.4.	Análisis de sensibilidad	80
11.4.1.	Sensibilidad de la tasa de descuento	80
11.4.2.	Sensibilidad respecto a los ingresos	80
12.	Conclusiones y recomendaciones	81
	Bibliografía	83
	Anexos	
A.	Análisis multi-variable Norteamérica y Europa	85
B.	Análisis multi-variable Latinoamérica	86
C.	Resultados investigación de mercado	87
D.	Organigrama MYG año 5	92

Capítulo 1

Introducción

1.1. Introducción general

El hombre es intrínsecamente un ser social, que interactúa con otros para resolver prácticamente todas sus necesidades. Se organiza en grupos, sean estos de pocas o muchas personas, y usualmente pertenece a múltiples grupos al mismo tiempo. En la toma de decisiones, el ser humano tiene la capacidad de actuar tanto de forma individual como colectiva, pudiendo incluso tener un comportamiento distinto frente a una misma situación, dependiendo de la naturaleza personal o grupal de su decisión ^[1].

Considerando como la sociedad actual se ha transformado a partir de la creación y evolución de internet, con más de 2.500 millones de usuarios actualmente conectados y una cantidad prácticamente ilimitada de información disponible, las redes sociales surgen como un mecanismo que facilita el manejo de datos, permitiendo que las personas operen su entorno virtual de manera selectiva ^[2].

Un usuario de Amazon¹ por ejemplo, deposita su confianza respecto a la calidad de un producto en base a la opinión de otros, quienes han adquirido un artículo similar y lo han calificado a través de esta red. Independiente del vínculo (geográfico, étnico, cultural) existente entre los miembros, el éxito de la plataforma radica en la capacidad de influir en el proceso de toma de decisión del individuo, quien adopta una visión específica de la realidad debido al entorno social que lo rodea. De esta forma y en muchos otros aspectos de la vida cotidiana, son las redes sociales suscritas por las personas las que definen la visión que un individuo tiene de la sociedad en su totalidad.

En la búsqueda de una solución a los problemas medioambientales que afectan al hombre, se busca establecer las directrices para el desarrollo de una plataforma social que promueva la sustentabilidad, la cual tenga la capacidad de influir positivamente en el actual comportamiento ambiental de la sociedad.

¹ Plataforma social de compra y venta de mercancías (www.amazon.com).

1.2. Descripción del problema

Los patrones actuales de consumo no son sostenibles. En términos de la demanda energética y la explotación de materias primas requeridas para mantener los actuales parámetros de crecimiento demográfico, se espera que el consumo de recursos naturales aumente al 170% de la capacidad terrestre para el año 2040. Adicionalmente, los países en vías de desarrollo están tendiendo a una huella ambiental equivalente a la de países desarrollados. Se estima que si la población mundial en su totalidad adoptara los patrones de consumo y estilo de vida de un ciudadano promedio de los Estados Unidos, se requeriría de una cantidad de recursos equivalente a cinco planetas tierra ^[3].

Ciertos gobiernos así como grupos de empresas a lo largo del orbe, han adoptado un rol protagónico en la búsqueda de soluciones para reducir el impacto que sus actividades tienen sobre los recursos del planeta. Sin embargo, gran parte de estos esfuerzos son elaborados y desarrollados a nivel corporativo, sin que la información sea transmitida hacia los consumidores finales, quienes al no ser considerados en la toma de decisiones referente a buenas prácticas en materia de sustentabilidad adoptadas por las compañías, no consideran la variable ambiental como influyente en sus criterios de evaluación a la hora de adquirir un producto o servicio.

Por otro lado, los esfuerzos individuales de ciertos grupos de personas con una conciencia ambiental desarrollada no han logrado generar la inercia necesaria para incentivar a otros a reducir su huella ecológica. Esto debido principalmente a que el valor presente de los impactos ambientales de la sociedad es muy bajo, a lo que se adiciona la falta de incentivos para lograr un cambio conductual en materia de uso eficiente de recursos.

Dado este escenario, se vuelve aparente que ni los esfuerzos aislados de la población con una conciencia ambiental desarrollada, ni los avances tecnológicos y estrategias comunicacionales de las empresas, podrán por si solos ser capaces de volcar los números a un nivel que permita sostener el desarrollo social, económico y medio ambiental de la sociedad.

1.3. Oportunidad de negocios

Se propone desarrollar una plataforma tecnológica con formato de red social, la que involucre de manera conjunta a las personas y a las empresas en un compromiso por reducir los impactos ambientales que la sociedad en su totalidad ejerce sobre los recursos del planeta.

La propuesta de valor para las empresas consiste en el ofrecimiento de una plataforma de acercamiento a sus clientes, la que les permitirá amplificar sus esfuerzos corporativos de innovación, marketing y comunicación en materia de sustentabilidad, aumentando de esta forma su competitividad.

La propuesta de valor para los usuarios consiste en el otorgamiento de beneficios por la realización de acciones sustentables a través de la plataforma, utilizando el entorno social de la misma como mecanismo para incrementar su conciencia ambiental.

Con esto se pretende en el largo plazo reducir los impactos de la actividad humana sobre el medio ambiente, generando de esta forma un negocio de triple impacto, el cual beneficia a las empresas, a los usuarios y al medio ambiente.

Figura 1.1: Negocio de Triple Impacto



Fuente: Elaboración propia

1.4. Justificación de la oportunidad de globalización

La escases de recursos, la contaminación y el cambio climático, son todos problemas globales, y requieren por ende soluciones globales. Al tratarse de un negocio basado en la web, la escalabilidad del proyecto es sencilla, basta con que una persona, en cualquier rincón del mundo, posea un número de IP, una cuenta de correo electrónico y conexión a internet, para que pueda formar parte de una plataforma digital.

Adicionalmente, actualmente no existe ningún blog, aplicación web, o red social ligada a la sustentabilidad que supere los 5 millones de usuarios registrados, las redes sociales de alto tráfico (ver tabla 1.1) están enfocadas en otros nichos. Sin embargo, si uno analiza el contexto global, existe un creciente interés por los temas ligados a la sustentabilidad.

Tabla 1.1: Las 15 redes sociales más populares del mundo

Red Social	Usuarios registrados (11/1/2013)	Uso
Facebook	800.000.000	Sociabilizar con amigos
Twitter	250.000.000	Micro blogging
LinkedIn	200.000.000	Red de trabajo para profesionales
Google+	150.000.000	Sociabilizar con amigos
Pinterest	140.500.000	Compartir contenido
Tumblr.	125.000.000	Compartir contenido
Flickr	67.000.000	Compartir Fotos
VK	65.400.000	Sociabilizar con amigos
Instagram	50.000.000	Compartir fotos
DevianArt	30.500.000	Comunidad de amantes del arte
Myspace	26.500.000	Comunidad para compartir música
cafemom	22.500.000	Comunidad de mamás
Tagged	20.500.000	Conocer nuevas personas
Meetup	15.500.000	Agrupar personas con intereses comunes
Livejournal	10.900.000	Publicación de contenido

Fuente: eBizMBA, sitio web: www.ebizmba.com

A lo largo del orbe existen cientos de grupos y comunidades que promueven la sustentabilidad, se espera que la futura puesta en marcha de este proyecto permita canalizar dichos esfuerzos, agrupando a todas las personas que actualmente tienen una conciencia ambiental desarrollada, e incentivando a quienes no la tienen a través de una propuesta de valor innovadora, la cual será desarrollada y discutida a lo largo de este trabajo de tesis.

Capítulo 2

Objetivos y metodología

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo de tesis es desarrollar el plan de negocios de "Move Your Green" (MYG), una plataforma con formato de red social que promueva la sustentabilidad a través de la participación conjunta de personas y empresas.

2.1.2 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos del presente trabajo destacan los siguientes:

- Definir el mercado objetivo para el emprendimiento, identificando el lugar de promoción inicial (centro del emprendimiento), potenciales mercados secundarios y los principales stakeholders.
- Describir el modelo de negocios, a través del desarrollo de la plataforma y los productos y servicios que se obtienen a partir de ella.
- Describir la estrategia competitiva de la empresa, la que permitirá el posicionamiento de la misma en el mercado.
- Cuantificar los flujos financieros del proyecto, a través de la estimación de los ingresos y egresos de capital para un periodo de operación de 5 años.
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto, analizando su rentabilidad y potencial interés por parte de grupos inversionistas.

2.2. Metodología

Para dar cumplimiento efectivo a los objetivos planteados en el desarrollo del plan de negocios de MYG, se propone la siguiente metodología (secuencial):

- **Marco teórico**

En primer lugar se debe contextualizar el proyecto, definiendo los conceptos transversales al desarrollo del plan de negocios.

- **Análisis del mercado**

Se debe evaluar el potencial mercado objetivo para la plataforma, identificando entre otros aspectos el país centro del emprendimiento y la estrategia de globalización. Adicionalmente, se realizara un análisis de competitividad en base a un análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el objetivo de evaluar el entorno competitivo del negocio.

- **Descripción de la plataforma, productos y servicios**

Se describirá de forma detallada el funcionamiento de la plataforma. Adicionalmente, se definirán cuales son los productos y servicios que MYG ofrecerá a sus clientes.

- **Descripción estratégica de la empresa**

Se definirá la misión, visión, propuesta de valor y metas de MYG. Adicionalmente, se realizará un análisis FODA² con el objetivo de identificar aspectos tanto externos como internos que facilitan o limitan las opciones de éxito del emprendimiento, para posteriormente desarrollar la estrategia competitiva del negocio.

- **Plan de marketing**

Se elaborará una investigación de mercado para evaluar la potencialidad del negocio en el país de destino. Esta información será utilizada para desarrollar una estrategia de penetración a través de un plan de marketing. Adicionalmente, se obtendrá una estimación de las ventas de la empresa para un horizonte de 5 años.

² FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

- **Plan de operaciones**

Se evaluará la puesta en marcha y evolución del negocio a través de un plan de operaciones, el cual incluirá el detalle de las actividades requeridas para su funcionamiento y una estimación de los costos de las mismas.

- **Plan organizacional**

Se definirán los roles en el corto y mediano plazo del equipo emprendedor. Se desarrollará una planificación de los recursos humanos para un horizonte de 5 años en función de la proyección de ventas. Adicionalmente, se enunciará un listado de los valores que definirán la cultura corporativa de la empresa.

- **Plan financiero**

Se desarrollará un análisis de flujo económico del proyecto, en función de los ingresos y egresos proyectados para un horizonte de 5 años. En base a este resultado se evaluará la rentabilidad del mismo para distintas condiciones de mercado.

Capítulo 3

Marco teórico

A continuación se presenta una reseña de las herramientas metodológicas utilizadas en el desarrollo del presente plan de negocios y un marco general referente a la sustentabilidad corporativa.

3.1. Herramientas metodológicas

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se

combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

3.2. Marco sustentabilidad a nivel corporativo

Las empresas, en toda industria y a toda escala, deben definir e implementar estrategias, objetivos y acciones que alineen la visión corporativa hacia prácticas sustentables, considerando el cuidado del medio ambiente como uno de los pilares en el entorno del negocio.

Lo anterior exige la capacidad de integrar los sistemas y procesos internos con los intereses de los grupos externos, en particular los clientes (consumidores). La falta de conexión entre las estrategias corporativas y la sustentabilidad resulta en una pérdida de credibilidad, lo que se traduce en una reducción de participación de mercado.

3.2.1. Factores clave para apoyar la sustentabilidad corporativa

A continuación se presenta una lista de los factores más relevantes en el marco de la sustentabilidad corporativa.

Competencia por los recursos

De acuerdo a datos estadísticos, en cuarenta años, la población mundial aumentará a más de 9000 millones de personas, y el aumento de los niveles de vida dará como resultado la expansión de los mercados de bienes y servicios, así como de la demanda sin precedentes sobre los recursos naturales del planeta.

Muchos de los recursos que antes se consideraban renovables (como bosques y agua), hoy han pasado a formar parte de los elementos finitos, lo cual es consistente si se considera que la demanda humana

ha crecido más rápido que la capacidad de los procesos naturales para renovarlos.

Por otro lado, mientras que el agotamiento de los productos puede ser supervisado y medido, resulta más complicado cuantificar el impacto del desequilibrio de los ecosistemas y con frecuencia imposible de remediar. La carencia de los recursos renovables plantea una situación crítica para el desarrollo económico y la estabilidad social de las regiones y las empresas.

Cambio climático

Nuestra actual economía está basada en combustibles, lo cual ha generado una creciente concentración de gases que provocan el denominado "efecto invernadero" en la atmósfera. Dicha concentración ha provocado fenómenos meteorológicos más extremos, ciclos más graves y frecuentes de sequía e inundaciones, así como el aumento en el nivel del mar.

Un gran número de empresas e inversionistas han acudido a sus gobiernos y organizaciones mundiales para solicitar la incorporación de leyes, con el objetivo de reducir el impacto del cambio climático. De igual forma, se han reconocido las oportunidades de negocio que se encuentran en la reducción de emisión de gases y en la creación de soluciones al calentamiento global; por ejemplo bonos de carbono, biocombustibles, etc.

Globalización

La integración de las economías a nivel mundial ofrece múltiples oportunidades de negocio aunque éstas conlleven riesgos significativos ya que más y más empresas operan con grandes disparidades en el cumplimiento de normas sociales y ambientales asociado a que las partes interesadas demandan el cumplimiento de regulaciones internacionales.

Comunicación y Conectividad

Los avances en la comunicación digital en las últimas dos décadas han reducido no sólo el tiempo necesario para construir una reputación, sino también el tiempo necesario para destruirla, ya que la comunicación es cada vez más descentralizada gracias a las redes sociales.

Facebook tiene más de 1000 millones de usuarios y sigue creciendo en su cantidad de miembros, mientras que Twitter, tiene más de 200

millones de usuarios y ha demostrado un crecimiento de año tras año de más de 100 por ciento.

El uso de este tipo de medios, ha facilitado el seguimiento del desarrollo sustentable de las empresas y la difusión de las perspectivas sobre el mismo.

3.2.2. Importancia de la sustentabilidad en los negocios

Una empresa sustentable es una entidad que genera cada vez más valor para las partes interesadas mediante la aplicación de prácticas sustentables, lo cual se consigue por medio del equilibrio de los siguientes componentes que interactúan para enfrentar los retos globales e industriales:

Gobierno Corporativo y accionistas

Responsabilidad de los órganos de gobierno, aplicación de normatividad, código de ética, aseguramiento, revelación de información y transparencia.

Lugar de trabajo sustentable

Ubicaciones, planta física, ergonomía, espacio de trabajo virtual, edificios verdes, gestión ambiental y de residuos, eficiencia de la productividad y las emisiones de energía, utilización de transporte para empleados.

Recursos humanos sustentables

Administración de los recursos humanos para mantener la fuerza laboral y la satisfacción de los empleados a través del aprendizaje organizacional, la adecuada remuneración, programas de beneficios y servicios a la comunidad.

Productos/servicios sustentables

Fomentar las relaciones con los clientes y la innovación de productos y servicios utilizando recursos financieros, tecnológicos, naturales y sociales de una manera eficiente, eficaz y económica a largo plazo.

Por ejemplo, compuestos orgánicos versus sintéticos, gestión de residuos y de la contaminación, y diseño de productos sustentables, entre otros.

Procesos de negocio sustentables

Aplicación de prácticas sustentables en los procesos de negocio de la entidad, así como prácticas de responsabilidad social.

La importancia de la sustentabilidad radica en generar valor al negocio y garantizar su permanencia en el tiempo.

3.2.3. Desafíos y oportunidades generadas por la sustentabilidad

La sustentabilidad corporativa no es una tendencia ni se considera una moda, sino un movimiento que está ganando interés en todos los niveles de la organización y con las partes interesadas que interactúan con ella.

Los esfuerzos de sustentabilidad corporativa resultan ser una buena práctica de negocios, ya que constituyen un cambio fundamental para impulsar la rentabilidad a largo plazo de las empresas debido a que presenta oportunidades para innovar los modelos de negocio, implementar procesos que generen valor, desarrollar el capital humano y generar cambios.

Identificar los desafíos generados por la sustentabilidad permite detectar oportunidades que deben ser aprovechadas por las empresas considerando siempre el impacto y los beneficios en los grupos de interés, en todos los niveles de la organización y con las partes interesadas que interactúan con ella.

Capítulo 4

Análisis del mercado

4.1. Estudio de macro-entorno

Debido a que el fin último de MYG es convertirse en una red social de alcance global, será necesario considerar en etapas tempranas del proyecto un mercado de tamaño significativo, así también una visibilidad tal que fomente la inversión privada necesaria para sustentar el crecimiento esperado de la empresa.

Considerando ambas variables como esenciales para el éxito de MYG, estas deben ser contrastadas con variables asociadas a las capacidades y limitaciones del equipo emprendedor, entre las que destacan ubicación geográfica, idioma y redes de contacto.

La siguiente tabla presenta información demográfica básica asociada a los miembros del equipo emprendedor.

Tabla 4.1: Información demográfica equipo emprendedor

Miembro equipo	Mauricio Villaseñor	Gavin Smith	Daniel Hunkeler
País de origen	Chile	Estados Unidos	Suiza
Población	17.621.602	317.480.000	8.112.200
Idiomas	Español/inglés	Inglés/francés	Alemán/inglés/ francés/español
Estudios	Chile/EE.UU.	EE.UU.	Suiza/EE.UU.

Fuente: Elaboración propia

En base a la información presentada, destaca Estados Unidos como un punto de encuentro para los miembros del equipo, quienes de hecho se conocieron en la escuela de negocios norteamericana "Thunderbird School of Global Management"³. EE.UU. destaca adicionalmente debido a su tamaño de población, el cual es significativamente superior al de Suiza o Chile.

Junto con las consideraciones de macro entorno y capacidades del equipo gestor anteriormente descritas, se deben considerar variables específicas vinculadas a los requerimientos del proyecto, tales como la penetración tecnológica, el clima para hacer negocios y la madurez en

³ www.thunderbird.edu

sustentabilidad. Estas dimensiones son evaluadas en un análisis multi-variable, el cual se realiza para un grupo de países de Norteamérica, Europa y Latinoamérica, alineando de esta forma los requerimientos específicos del emprendimiento con las capacidades del equipo gestor anteriormente descritas

4.1.1. Análisis multi-variable de penetración

El siguiente análisis contempla la prospección de 3 mercados de destino (Norteamérica, Latinoamérica y Europa) donde se identificarán los países más atractivos desde el punto de vista del tamaño de mercado y facilidad de adopción del proyecto.

4.1.1.1. Prospección en Norteamérica y Europa

Se realizará un análisis de 4 dimensiones sobre los 15 países norteamericanos y europeos de mayor PIB per cápita y con una población superior a 5 millones de habitantes⁴. Las dimensiones que considera el estudio son las siguientes: Penetración tecnológica, tamaño de mercado, clima de negocios y madurez en sustentabilidad. Cada dimensión tendrá asociado un peso relativo y un número de criterios que se definen más adelante.

Los países considerados para este análisis son:

Tabla 4.2: Países considerados Norteamérica y Europa

País	PIB per cápita USD⁵	Población⁶
Noruega	54.397	5.042.671
Estados Unidos	51.704	320.050.716
Suiza	44.864	8.077.833
Canadá	42.317	35.181.704
Austria	41.908	8.464.554
Holanda	41.527	16.759.229
Suecia	40.304	9.571.105
Alemania	38.666	82.726.626
Bélgica	37.459	11.104.476
Dinamarca	37.324	5.619.096
Reino Unido	36.569	63.136.265
Finlandia	35.771	5.426.323
Francia	35.295	64.291.280
España	30.058	46.926.963
Italia	29.812	60.990.277

⁴ México se considera en la prospección para Latinoamérica

⁵ Base de datos de IMF, octubre 2013

⁶ Lista de Naciones Unidas, Julio 2013

Dimensiones Norteamérica y Europa

Se detallan a continuación la ponderación y criterios de cada dimensión:

Dimensión 1: Penetración Tecnológica

Al tratarse de una red social alojada en la web, la penetración tecnológica en el mercado de destino se vuelve una componente fundamental. Para evaluar esto, se toman en consideración los siguientes criterios.

Penetración de internet

Se considera la relación entre usuarios de internet y población, según información proveniente del centro de estadísticas mundiales de internet.

(<http://www.internetworldstats.com>).

Smartphones con 3G activo

Se considera el porcentaje de la población que cuenta con teléfonos móviles conectados a red 3G, según información proveniente del GSMA, "European mobile industry observatory 2011", página 11.

(<http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/04/emofullwebfinal.pdf>).

Dimensión 2: Tamaño de mercado

El mercado objetivo de MYG se concentra en usuarios de internet con participación activa en redes sociales, de preferencia profesionales con capacidad de consumo y de edad entre 25-50 años. A continuación se presentan los criterios asociados a esta dimensión.

Usuarios en LinkedIn

Analizando las características demográficas de los usuarios de esta red social, se estima que existe una coincidencia significativa entre el perfil de dichos usuarios y el perfil esperado para los usuarios de MYG⁷. Se considera el número de usuarios registrados por país, según información proveniente de la página socialbakers.com.

(<http://www.socialbakers.com/linkedin-statistics/>).

⁷ <https://www.quantcast.com/linkedin.com>

Gasto en comercio electrónico

Se considera la participación por país en el gasto total de comercio electrónico B2C regional. Información proveniente de emarketer.com. (<http://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004>).

Dimensión 3: Clima de negocios

El entorno político y económico de un país es fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión y apertura de nuevos negocios, es por esto que se consideran en esta dimensión los siguientes criterios.

Riesgo político

Se considera el ranking asociado al análisis de riesgo político de cada país, según información proveniente del grupo PRS. (<http://www.prsgroup.com/PDFS/PRSIndex.pdf>).

Facilidad para hacer negocios

Se considera el ranking asociado a la facilidad de hacer negocios en cada país, según información del Banco Mundial. (<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>).

Dimensión 4: Madurez en Sustentabilidad

Para poder facilitar la apertura de mercados de MYG, es necesario que en el país de destino exista una sociedad relativamente instruida en temas de sustentabilidad, así como una institucionalidad ambiental bien constituida. Para evaluar esto se considera el siguiente criterio.

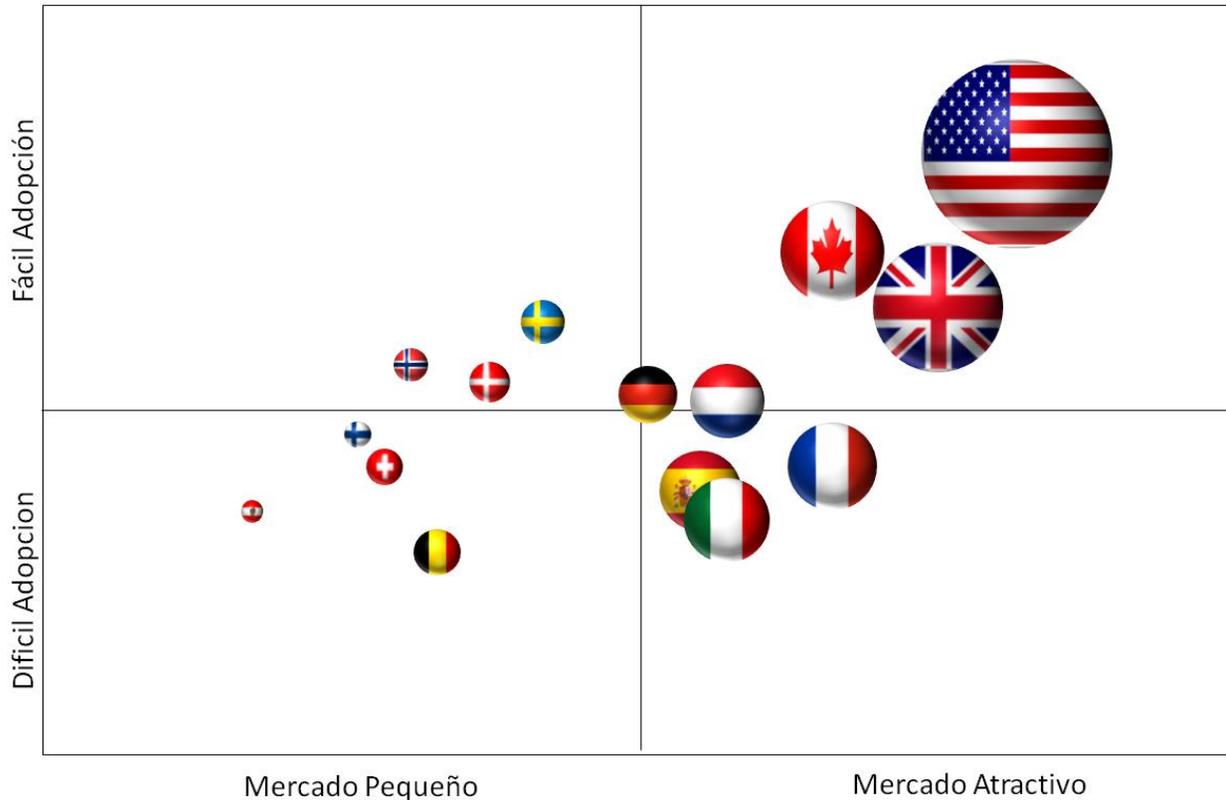
Índice de sustentabilidad para inversionistas

Se considera el ranking de sustentabilidad desarrollado por ROBECOSAM, el cual contempla 17 categorías de evaluación en temas de desarrollo ambiental, social y políticas orientadas a la sustentabilidad. (http://www.robecosam.com/images/CS_Ranking_E_Rel.FINAL.pdf).

Resultados Norteamérica y Europa

En base a los resultados del análisis para los países de Norteamérica y Europa listados en la tabla 4.2 se obtienen los siguientes resultados (ver detalle en anexo A).

Figura 4.1: Resultados del modelo: Comunidad Europea y Norteamérica⁸



Fuente: Elaboración propia.

⁸ El tamaño de las esferas es proporcional a la cantidad de usuarios de la red LinkedIn en cada uno de los países analizados.

4.1.1.2. Prospección en Latinoamérica

Se realizará un análisis de 4 dimensiones sobre los 11 países de mayor PIB per cápita y con una población superior a 3 millones de habitantes en la región. Las dimensiones que considera el estudio son las siguientes: Penetración tecnológica, tamaño de mercado, clima de negocios y madurez en sustentabilidad. Cada dimensión tendrá asociado un peso relativo y un número de criterios que se definen más adelante. Los países considerados para este análisis son:

Tabla 4.3: Países considerados América Latina

País	PIB per cápita USD⁹	Población¹⁰
Chile	18.211	17.621.603
Argentina	17.917	41.446.246
Uruguay	15.865	3.407.062
Panamá	15.449	3.864.170
México	15.363	122.332.399
Venezuela	13.480	30.405.207
Costa Rica	12.545	4.872.166
Brasil	11.747	200.361.925
Colombia	10.671	48.321.405
Perú	10.671	30.375.603
Ecuador	10.215	15.737.878

Dimensiones Latinoamérica

Se detallan a continuación la ponderación y criterios de cada dimensión:

Dimensión 1: Penetración Tecnológica

Al tratarse de una red social alojada en la web, la penetración tecnológica en el mercado de destino se vuelve una componente fundamental. Para evaluar esto, se toman en consideración los siguientes criterios.

Penetración de internet

Se considera la relación entre usuarios de internet y población, según información proveniente del centro de estadísticas mundiales de internet.

(<http://www.internetworldstats.com>).

⁹ Base de datos de IMF, octubre 2013

¹⁰ Lista de Naciones Unidas, Julio 2013

Penetración de Smartphones

Se considera la relación entre el número de aparatos Smartphone y la población, según información proveniente del GSMA, "Latin America mobile observatory 2011", página 69.

(<http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/04/latammoeng.pdf>).

Cobertura 3G

Se considera el porcentaje de la población con cobertura de red 3G (o redes móviles de velocidad equivalente), según información proveniente del GSMA, "Latin America mobile observatory 2011", página 70.

(<http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/04/latammoeng.pdf>).

Dimensión 2: Tamaño de mercado

El mercado objetivo de MYG se concentra en usuarios de internet con participación activa en redes sociales, de preferencia profesionales con capacidad de consumo y de edad entre 25-50 años. A continuación se presentan los criterios asociados a esta dimensión.

Usuarios en LinkedIn

Analizando las características demográficas de los usuarios de esta red social, se estima que existe una coincidencia significativa entre el perfil de dichos usuarios y el perfil esperado para los usuarios de MYG¹¹. Se considera el número de usuarios registrados por país, según información proveniente de la página socialbakers.com.

(<http://www.socialbakers.com/linkedin-statistics/>).

Tiempo de actividad en redes sociales

Latinoamérica es la región donde los usuarios de internet participan la mayor cantidad de horas en redes sociales, con un promedio de 8.2 y 6.9 [horas/mes] para mujeres y hombres respectivamente. Se considera el número de horas promedio por país, según información desarrollada por ComScore "Top 10 need-to-know about social networking and where it's headed", página 6.

(http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/).

¹¹ <https://www.quantcast.com/linkedin.com>

Gasto en comercio electrónico

Se considera la participación por país en el gasto total de comercio electrónico B2C regional. Información proveniente de la unidad de inteligencia de la agencia "América Economía".

(<http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>).

Dimensión 3: Clima de negocios

El entorno político y económico de un país es fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión y apertura de nuevos negocios, es por esto que se consideran en esta dimensión los siguientes criterios.

Riesgo político

Se considera el ranking asociado al análisis de riesgo político de cada país, según información proveniente del grupo PRS.

(<http://www.prsgroup.com/PDFS/PRSIndex.pdf>).

Facilidad para hacer negocios

Se considera el ranking asociado a la facilidad de hacer negocios en cada país, según información del Banco Mundial.

(<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>).

Dimensión 4: Madurez en Sustentabilidad

Para poder facilitar la apertura de mercados de MYG, es necesario que en el país de destino exista una sociedad relativamente instruida en temas de sustentabilidad, así como una institucionalidad ambiental bien constituida. Para evaluar esto se considera el siguiente criterio.

Índice de sustentabilidad para inversionistas

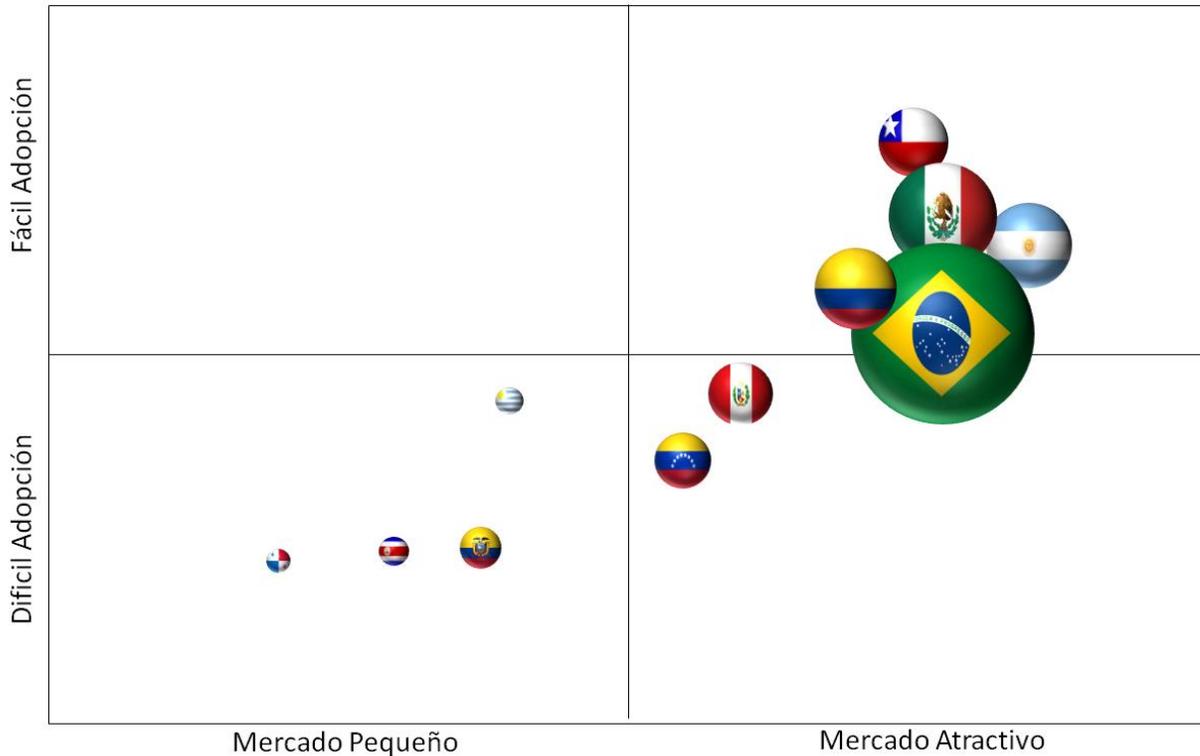
Se considera el ranking de sustentabilidad desarrollado por ROBECOSAM, el cual contempla 17 categorías de evaluación en temas de desarrollo ambiental, social y políticas orientadas a la sustentabilidad.

(http://www.robecosam.com/images/CS_Ranking_E_Rel.FINAL.pdf).

Resultados Latinoamérica

En base a los resultados del análisis para los países de Latinoamérica listados en la tabla 4.3 se obtienen los siguientes resultados (ver detalle en anexo B).

Figura 4.2: Resultados del modelo: América Latina¹²



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.3. Conclusiones del análisis multi-variable

En base a los resultados del análisis para los países de Norteamérica y Europa, los 5 que alcanzaron un mayor puntaje en la evaluación son Estados Unidos (21,1), Canadá (20,3), Reino Unido (19,9), Suecia (18,2) y Noruega (16,2). Sin embargo, Alemania (14,8) y Holanda (14,5), a pesar de tener un menor índice de facilidad de adopción presentan un tamaño de mercado más atractivo, por lo que serán considerados inicialmente en vez de Suecia y Noruega.

En base a los resultados del análisis para los países de Latinoamérica evaluados, los 5 que alcanzaron un mayor puntaje en la evaluación

¹² El tamaño de las esferas es proporcional a la cantidad de usuarios de la red LinkedIn en cada uno de los países analizados.

fueron Chile (22,3), México (19,2), Argentina (19,0), Colombia (17,2) y Brasil (16,3).

Con el fin de hacer comparables el análisis de Norteamérica-Europa con el de Latinoamérica, es necesario normalizar los resultados en base al número de países y número de categorías evaluadas en cada análisis. Realizando esto, los países con mejores oportunidades para MYG son:

Tabla 4.4: Top 10 países (normalizado)

Ranking	País
1	Estados Unidos
2	Canadá
3	Reino Unido
4	Chile
5	México
6	Argentina
7	Alemania
8	Holanda
9	Colombia
10	Brasil

Fuente: Elaboración propia

4.2. Ubicación del centro del emprendimiento

En función de los resultados del estudio de macro-entorno, considerando tanto las fortalezas del equipo emprendedor como las variables de penetración tecnológica, tamaño de mercado, clima para hacer negocios y madurez en sustentabilidad, se propone a Estados Unidos como centro del emprendimiento.

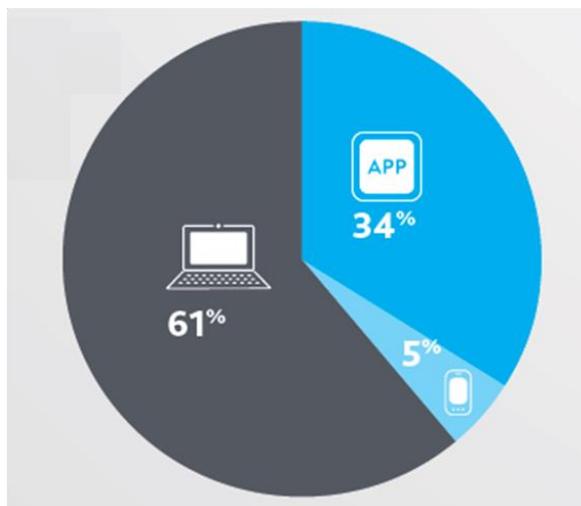
A continuación se proporciona información sobre Estados Unidos referente a las variables de entorno previamente estudiadas.

4.2.1. Penetración tecnológica y redes sociales en EE.UU.

En Estados Unidos, más de 245 millones de personas tienen acceso a internet, lo que representa el 10,2% del total de la población mundial con acceso a la web. El 98,3% de los usuarios de internet declara tener al menos una cuenta de red social, y en promedio utilizan el 20% de su tiempo conectado en redes sociales (lo que equivale a 6,9 horas mensuales).

En términos de movilidad, el número de usuarios de internet móvil prácticamente se duplicó entre 2011 y 2012, aumentando de 52,4 a 95,2 millones de habitantes. El tiempo destinado por los usuarios de internet móvil a aplicaciones de redes sociales (social apps) aumentó en un 76%.

Figura 4.3: Distribución del tiempo en redes sociales por dispositivo



Fuente: The social media report 2012, Nielsen

Particularmente, Facebook, LinkedIn y Twitter se posicionan como las 3 redes sociales de mayor penetración, con un número único de visitas aproximado de 156, 35 y 33 millones respectivamente.

4.2.2. Tamaño de mercado en EE.UU.

En el punto anterior se comentó la fuerte penetración que tienen tanto el internet como las redes sociales en Estados Unidos, este punto representa la primera aproximación al tamaño de mercado objetivo desde el punto de vista de los usuarios de la red, pues en un sentido amplio, cualquier persona con acceso a internet y participación en redes sociales podría ser un potencial usuario de MYG. Siendo más específicos, y evaluando el interés de la población por la sustentabilidad, un estudio de la firma *Harris Interactive*¹³ muestra que en el año 2012, el 27% de los americanos se declaró "ambientalmente consciente". Si bien la cifra puede sonar baja a nivel porcentual, en términos absolutos representa un número en torno a los 84 millones de habitantes.

¹³ http://www.harrisinteractive.com/vault/Harris%20Poll%2041%20-Green_4.18.12.pdf

Desde el punto de los potenciales clientes corporativos de MYG, el mercado Estadounidense presenta condiciones ideales. La gran mayoría de las empresas multinacionales tienen sus oficinas corporativas en Estados Unidos, y es ahí donde desarrollan sus principales esfuerzos de innovación y marketing. Adicionalmente, la responsabilidad social y ambiental son temas atinentes tanto a nivel corporativo como político, existiendo variados organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales que promueven una cultura en torno a la sustentabilidad empresarial.

La revista Newsweek (www.newsweek.com) en conjunto con la firma de investigación Sustainalytics (www.sustainalytics.com) y otras firmas asociadas, han desarrollado desde el año 2009 el ranking de las 500 empresas más verdes de Estados Unidos. La evaluación empresarial incluye la medición del impacto ambiental en términos de huella de carbono, uso de agua, generación de residuos. Adicionalmente, incluye una categoría de gestión medioambiental y finalmente una de comunicación medioambiental.

Estas empresas deberían ser consideradas en la lista de potenciales clientes, ofreciéndole los servicios de MYG, los cuales se detallan en el capítulo 6. Según información de Gartner¹⁴ (www.gartner.com), durante el 2012 las empresas en Estados Unidos destinaron en promedio el 10,4% de sus ingresos a marketing, y se espera que este presupuesto aumente en un 6% durante 2013. Por otro lado, el mismo estudio señala que de este porcentaje, al menos el 25% corresponde a marketing digital (en la web) y de este, el 50% de los servicios son externalizados.

Para tener una aproximación numérica del gasto en marketing digital externalizado por las empresas más verdes de Estados Unidos, se considerará a las 50 primeras en el "Green Ranking 2012" de la revista Newsweek. La totalidad de las empresas que ocupan las posiciones de privilegio adicionalmente forman parte del ranking Forbes 500, por lo que se cuenta con el detalle de sus ingresos durante el 2012.

Considerando las variables anteriormente descritas, se estima que el tamaño potencial del mercado de servicios de marketing digital para empresas verdes de Estados Unidos es de aproximadamente 28.200 millones de dólares.

¹⁴ <http://www.gartner.com/technology/research/digital-marketing/digital-marketing-spend-report.jsp>

Tabla 4.5: Ingreso por ventas de empresas verdes en U.S.¹⁵

Ingresos (USD)	\$ 2.259.000.000
----------------	------------------

Fuente: Revista Newsweek y Revista Forbes

Las proyecciones señalan que el presupuesto que destinan las empresas al marketing digital seguirá en aumento durante los próximos años, al igual que el presupuesto destinado a Responsabilidad Social Empresarial (Corporate Social Responsibility CSR), otra de las fuentes de oportunidades de negocio para MYG.

4.2.3. Clima para el emprendimiento en EE.UU.

El sitio web Startup Ranking (www.startupranking.com) presenta 39 startups americanos entre los primeros 100 lugares, y a más de 100 proyectos entre los primeros 500. Este número es solo un ejemplo de la visibilidad mundial que tienen los emprendimientos en dicho país. Adicionalmente, Silicon Valley (California) es el centro mundial para el desarrollo de start-ups, con un monto de inversión anual en emprendimientos por casi 15.000 millones de dólares¹⁶, que equivale al 51% de la inversión total de VC (Venture Capital) en Estados Unidos.

4.3. Estrategia de globalización

Considerando los resultados del análisis multi-variable de potencial de penetración de MYG, los 4 países con mejor ranking después de EE.UU (ver tabla 4.4.) son: Canadá, Reino Unido, Chile y México. Estos 4 mercados disponen de condiciones favorables para la inserción de la plataforma.

Por otro lado, y en un contexto más operacional, la cercanía geográfica al centro de origen del emprendimiento reduce los riesgos de adopción, así también los costos de transferencia y de gestión de los recursos. Debido a esto, se considera que Canadá y México (en su condición de países limítrofes de Estados Unidos) presentan un entorno aun más favorable que Reino Unido y Chile como destinos secundarios.

En síntesis, la estrategia de globalización considera una primera etapa internacional en los mercados de Canadá y México, y una segunda etapa en los mercados de Reino Unido y Chile. Una tercera etapa contempla el ingreso al resto de los mercados detectados con potencial (Argentina, Alemania, Holanda, Colombia y Brasil).

¹⁵ Incluye a las 50 primeras empresas del "Green Ranking 2012".

¹⁶ <http://www.cfr.org/entrepreneurship/us-entrepreneurship-venture-capital/p28433#p3>

4.4. Análisis de Competitividad (5 fuerzas de Porter)

Se presenta a continuación un análisis de las 5 fuerzas de Porter para evaluar el clima competitivo del mercado en el que operará MYG.

4.4.1. Potenciales Competidores

Los potenciales competidores de MYG se pueden separar en 2 grupos:

- Páginas que informan sobre acciones sustentables
- Empresas o plataformas que premian acciones sustentables

El primer grupo es el que actualmente cuenta con una mayor masificación a nivel mundial. Existen cientos de blogs y páginas web con información relativa a cómo reducir los impactos ambientales que la sociedad genera sobre el planeta. Este grupo no es considerado una amenaza, pues su misión es meramente informativa.

El segundo grupo en cambio, si bien es más escaso en cuanto al número de competidores, tiene un mayor potencial de convertirse en competencia directa de MYG, pues muchas de estas empresas o plataformas ya cuentan con una componente social en su propuesta de valor.

A la fecha, se han detectado 4 empresas que ofrecen beneficios a usuarios que realizan acciones sustentables, las cuales son listadas a continuación.

Recyclebank (www.recyclebank.com)

Empresa fundada en el año 2004, cuenta con más de 4 millones de usuarios registrados. Su misión es: *"Recyclebank is a company with a purpose. We're on a mission to realize a world where nothing is wasted. The earth benefits. And you do too"*¹⁷.

La empresa opera actualmente solo en Estados Unidos (cuenta con un socio en Reino Unido (www.greenredeem.co.uk)).

Tabla 4.6: Recyclebank (Facebook fans & Twitter Followers)

	304.346
	61.471

¹⁷ <https://www.recyclebank.com/about-us>

Care2 (www.care2.com)

Care2 cuenta con más de 23 millones de usuarios registrados a nivel global. Funciona como una plataforma social donde sus usuarios realizan demandas y peticiones de acciones ligadas a conservar el medio ambiente, la salud y la paz. La misión es: “Care2 is a trusted social action network that empowers millions of people to lead a healthy, sustainable lifestyle and support socially responsible causes¹⁸”. La empresa ha generado un sistema de puntos por participar de peticiones, invitar amigos, leer noticias, etc.

Tabla 4.7: Care2 (Facebook fans & Twitter Followers)

	928.332
	50.594

Zerofootprint (www.zerofootprintsoftware.com)

Esta empresa ha desarrollado una plataforma (VELO) la cual puede medir los ahorros de energía de un usuario. Su principal uso actual es a nivel corporativo, donde ciertas empresas lo utilizan. Cuenta con oficinas en Estados Unidos y Canadá.

Tabla 4.8: Zerofootprint (Facebook fans & Twitter Followers)

	344
	6.559

Celsias (www.celsias.com)

Empresa que partió el año 2006 como un blog, y derivó el 2008 como una plataforma que crea proyectos para combatir el cambio climático, involucrando la participación de personas: Su misión es: “Celsias.com helps individuals, companies and organisations do practical things to combat climate change¹⁹”.

Tabla 4.9: Celsias (Facebook fans & Twitter Followers)

	445
	1.096

¹⁸ <http://www.care2.com/aboutus/overview.html>

¹⁹ <http://www.celsias.com/about-us/>

Debido al potencial tamaño de mercado estimado para Estados Unidos y la cantidad de usuarios actuales de las plataformas que compiten con MYG, se considera una rivalidad interna baja, lo que proyecta que la inclusión de nuevos competidores afectaría positivamente la visibilidad y competitividad del mercado objetivo, sin que existan potenciales amenazas de reducción de utilidades o fuga significativa de usuarios.

4.4.2. Productos Sustitutos

Es interesante analizar los posibles servicios sustitutos que tienen las empresas ambientalmente responsables (clientes corporativos) para amplificar sus esfuerzos de marketing y comunicación en temas de sustentabilidad.

Como primer sustituto, destacan las plataformas informativas sobre sustentabilidad (formato de blogs), las cuales se encuentran ampliamente masificadas y sin mucha segmentación. En segundo lugar, destacan otras redes sociales como Facebook y Twitter que son utilizadas por empresas para comunicar información a una gran masa de usuarios (redes sociales). En tercer lugar, existen organizaciones que agrupan y asesoran a empresas ambientalmente responsables, principalmente en un ambiente B2B (business-to-business).

En este último grupo, SustainableBrands (www.sustainablebrands.com) destaca como la empresa de mayor reconocimiento global en la promoción de la sustentabilidad a nivel empresarial. La siguiente figura muestra las empresas miembros de SB.

Figura 4.4: Empresas miembros de Sustainable Brands



Fuente: Sitio web, <http://www.sustainablebrands.com/members/corporate>

En términos de visibilidad social, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 4.10: Sustainable Brands (Facebook fans & Twitter Followers)

	7.731
	30.424

4.4.3. Poder de los proveedores

Se considera como proveedor estratégico al desarrollador de la plataforma web y aplicaciones móviles requeridas para el funcionamiento de MYG. Si bien existen empresas especializadas en redes sociales, cualquier desarrollador de software cuenta con las capacidades de proveer el servicio requerido por MYG en sus etapas tempranas de desarrollo.

El tamaño de mercado del desarrollo de software es cercano a los 500 billones de dólares, y se encuentra concentrado principalmente en Estados Unidos (42,6%). En general las empresas desarrolladoras de arquitectura también ofrecen servicios complementarios de mantención, seguridad y hosting, pudiendo de esta forma integrarse hacia adelante con la operación de la plataforma.

La oferta de servicio es variada, aunque en general, algunos proveedores tienden a privilegiar clientes de una misma industria o segmento de mercado, para de esta forma lograr diferenciación.

4.4.4. Poder de los compradores

En general las empresas que promueven sus prácticas sustentables generan alianzas y adquieren servicios de varios actores del mercado. No existen contratos de exclusividad ni una tendencia que identifique un actor predominante. Sin embargo, la reputación de los clientes (así como también la de los oferentes) se potencia en función de su cartera. Debido a la falta de estandarización de los servicios ligados a la sustentabilidad corporativa, la venta consultiva (a medida) se posiciona como la que entrega mayor valor a los compradores.

Si bien muchas empresas comprometen recursos internos en temas de sustentabilidad, los altos costos de capacitación y tecnología dificultan la integración hacia atrás de quienes intentan diferenciarse debido a sus acciones sustentables. Se considera adicionalmente que el precio de los servicios no es un factor crítico para los compradores, pues existe una búsqueda de credibilidad y calidad de servicio que son prioridad para el marketing corporativo en temas de sustentabilidad.

4.4.5. Barreras de entrada

No se considera que existan grandes barreras de entrada para el desarrollo de la empresa. Si bien, desde el punto de vista de los usuarios, la oferta de redes sociales es amplia y muchas personas ya participan de más de dos, el mercado objetivo es lo suficientemente grande como para permitir generar una masa crítica de usuarios importante. Desde el punto de vista corporativo, la falta de alianzas establecidas con empresas de renombre o con proveedores de servicios como reciclaje, transporte eficiente, productos verdes, puede reducir la visibilidad de MYG, esto debe ser abordado en etapas tempranas del proyecto, con un esfuerzo importante de recursos de marketing.

Existen economías de escala y de aprendizaje que favorecen el mayor volumen de usuarios y clientes. Por ejemplo, el costo por usuarios de desarrollo de software se reduce a mayor número de usuarios. Así también, los costos de marketing y venta se vuelven más eficientes en la medida que se gana experiencia en la incorporación de clientes de carácter corporativo.

Desde el punto de vista legal, no existen barreras adicionales a las que posee cualquier empresa en formación. El objetivo de MYG es certificarse como una empresa B²⁰, lo que parece intuitivo debido al beneficio ambiental, económico y social que propone.

4.4.6. Conclusiones del análisis de competitividad

Se concluye del análisis que el mercado al que aspira acceder MYG es relativamente incipiente, sin grandes competidores establecidos, donde incluso la incorporación de nuevos actores puede ser positiva para toda la industria que gira en torno a la sustentabilidad. Se considera como un punto de suma importancia la búsqueda y desarrollo de alianzas estratégicas a todo nivel (competidores, sustitutos, proveedores, compradores), para de esta forma poder incorporar más usuarios a la plataforma, incrementando así el valor de la red social.

Se considera que el poder de los competidores y sustitutos es bajo, al igual que el del resto de las fuerzas evaluadas. Por ende, se vuelve atractiva la decisión de invertir en la industria analizada.

²⁰ <http://www.bcorporation.net/>

Capítulo 5

La plataforma

5.1. Descripción general

5.1.1. Métrica de puntos

MYG considera la colección de puntos por realizar acciones sustentables. Adicionalmente, considera el canje de estos puntos por beneficios para sus usuarios.

Los distintas formas de acumular puntos se mencionan más adelante en este capítulo, sin embargo, el detalle de los valores relativos asignados por cada actividad requiere de un proceso de estudio y calibración el cual debe ser elaborado y validado durante la etapa de construcción y puesta en marcha de la plataforma.

5.1.2. Interacción con la plataforma

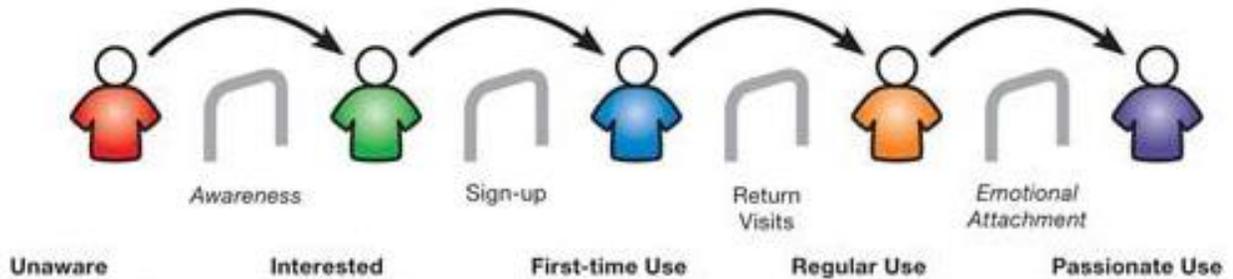
Toda plataforma web con una componente social debe lidiar con la participación de sus usuarios. Se identifican 5 etapas asociadas al proceso de uso de software, donde se debe ser consciente que cada usuario se encontrará en distintas etapas y tendrá distintos requerimientos para moverse entre estas.

Las 5 etapas identificadas son:

- Desconocimiento
- Interés
- Primera uso
- Uso regular
- Uso pasional

El objetivo del diseño de la plataforma es generar los mecanismos para que el público objetivo se mueva a través de estas etapas, alcanzando de esta forma el éxito esperado por MYG.

Figura 5.1: Ciclo de vida del uso de MYG



Fuente: Designing for social web, Joshua Porter

Adicionalmente, el diseño debe estar acompañado de una interfaz que soporte efectivamente la actividad principal de MYG, premiar a las personas por realizar acciones sustentables.

La información provista a continuación referente a la interfaz, las actividades y los objetos sociales de la plataforma, está sujeta a cambios.

5.2. Diseño de la interfaz

Se consideran 3 tipos de interfaz para MYG. Una página general de inicio, una página de perfil por usuario y una aplicación móvil.

5.2.1. Página de inicio

La página general de inicio presentará la primera aproximación entre MYG y el potencial usuario. En esta se realizará una invitación a conocer el funcionamiento de la plataforma, se invitará al registro del usuario, revisar si sus amigos están registrados e incentivar (invitar) a otros a formar parte de la red.

En etapas iniciales (cuando aun no existe conocimiento sobre la plataforma), la página inicial juega un rol fundamental, es por esto que se requiere de un diseño sencillo, pero lo suficientemente potente para incentivar el registro (sign-up) del usuario.

La página de inicio contempla incorporar la siguiente información:

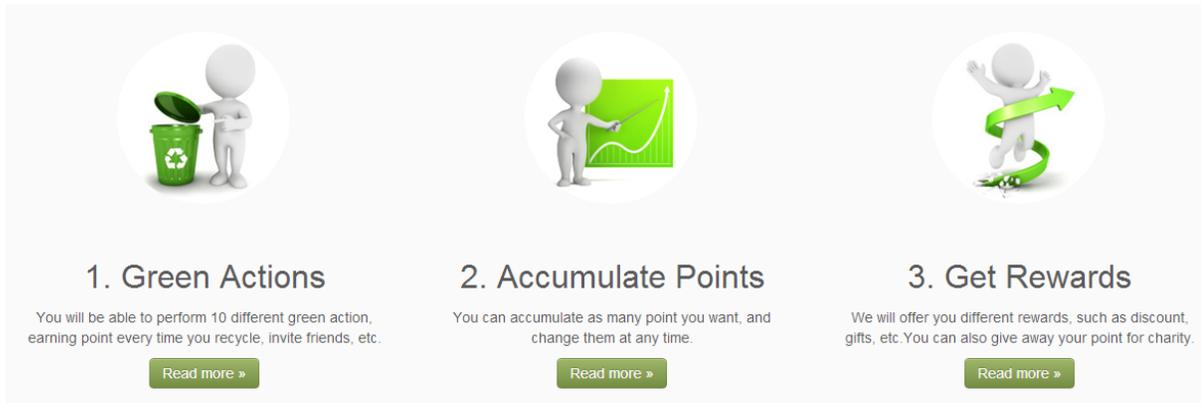
- **Número de usuarios registrados**

Se mantendrá de forma visible el número de usuarios registrados de la página.

- **Funcionamiento del modelo de puntos**

Se mostrará una explicación básica del cómo funciona MYG, invitando al usuario a leer más información y/o tomar un tour para contar con más detalles.

Figura 5.2: Ejemplo de información sobre funcionamiento



Fuente: Elaboración propia, www.moveyourgreen.com

Figura 5.3: Ejemplo de información sobre funcionamiento



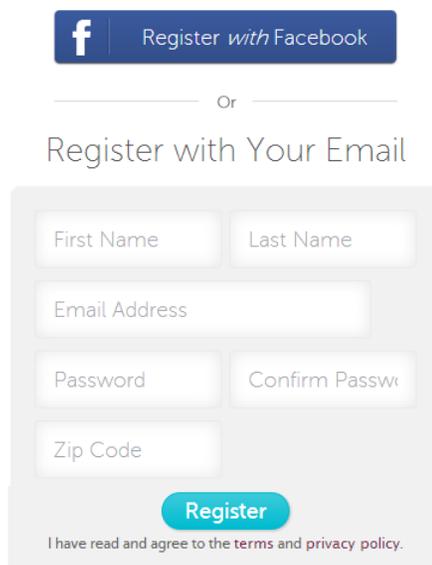
Fuente: Sitio web, www.recyclebank.com

- **Registro de usuarios**

Se considerará una etapa de prototipo (MYG Beta) de 3 meses, donde la plataforma estará funcionando de forma experimental. Durante este periodo se aceptará de todas formas el pre-registro de usuarios. El registro será sencillo, solicitando una dirección válida de correo electrónico, un nombre de usuario y contraseña (requerimiento de

validación vía correo). Adicionalmente, se permitirá a los usuarios registrarse a través de Facebook.

Figura 5.4: Ejemplo de formato de registro



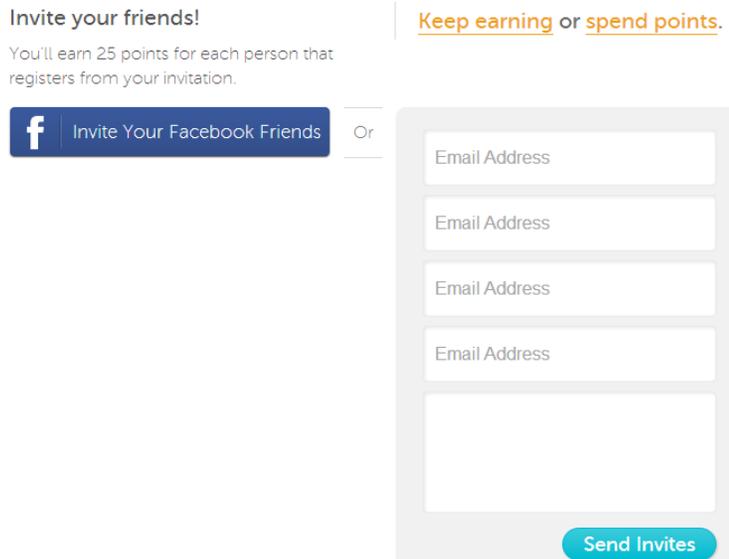
The registration form features a dark blue button with the Facebook 'f' logo and the text 'Register with Facebook'. Below this is a horizontal line with the word 'Or' in the center. Underneath is the heading 'Register with Your Email'. The form contains several input fields: 'First Name' and 'Last Name' (side-by-side), 'Email Address', 'Password', and 'Confirm Password' (side-by-side), and 'Zip Code'. A teal 'Register' button is positioned below the fields. At the bottom, there is a small text line: 'I have read and agree to the terms and privacy policy.'

Fuente: Sitio web, www.recyclebank.com

- **Invitación de amigos**

Para poder incrementar el tráfico de la plataforma, se propone otorgar puntos a los usuarios que refieran a sus amigos (puntaje según número de contactos invitados efectivamente registrados). Para esto, se permitirá invitar a amigos a través de correo electrónico o Facebook.

Figura 5.5: Ejemplo de formato de invitación de amigos



The invitation form includes the heading 'Invite your friends!' and a sub-heading 'You'll earn 25 points for each person that registers from your invitation.' To the right, there is a link: 'Keep earning or spend points.' Below the heading is a dark blue button with the Facebook 'f' logo and the text 'Invite Your Facebook Friends'. A horizontal line with the word 'Or' is positioned to the right of the button. To the right of the 'Or' line is a vertical stack of four 'Email Address' input fields. Below these fields is a teal 'Send Invites' button.

Fuente: Sitio web, www.recyclebank.com

- **Información corporativa**

Se presentará en la página de inicio información referente al equipo fundador, la motivación del emprendimiento, la visión y la misión de MYG.

- **Empresas Asociadas**

Se presentará la lista de empresas asociadas, tanto clientes corporativos involucrados a la fecha, como organizaciones no gubernamentales u otros stakeholders del proyecto.

- **Feedback**

Considerando la comunicación bidireccional y el desarrollo de conversaciones verdaderas como esencial, se proveerá de un espacio de FAQs y Feedback para que los usuarios puedan contribuir con sus ideas al desarrollo de la plataforma.

5.2.2. Perfil de usuario

Posterior al registro de usuario, se accede a una pantalla totalmente personalizable, donde el usuario puede ejecutar las siguientes acciones:

- **Añadir contactos**

El usuario tendrá la posibilidad de invitar a personas a unirse a su círculo a través de buscador por nombre de usuario, buscador por localización geográfica y buscador por facebook (amigos de facebook).

- **Medir y comparar su impacto**

El usuario tendrá la posibilidad de evaluar su "green status" comparando su puntaje con el de sus círculos, su grupo de amigos, su estado o provincia, su país o a nivel global. Es necesario señalar que el puntaje se acumula en un valor histórico, donde en el perfil individual se verifica los puntos que han sido cambiados por beneficios y los disponibles.

- **Seguir empresas**

El usuario podrá seguir a las empresas verdes que sean de su interés, de esta forma, recibirá en su perfil notificaciones de noticias, concursos y/o beneficios que estas empresas están ofreciendo.

- **Participar en estudios de Marketing Research**

Algunas empresas que requieran lanzas encuestas, generar “focus groups” o testear equipos, podrán solicitar la participación de usuarios a través de una aplicación dentro de la página de cada usuario, donde el usuario será notificado de las opciones en función de sus características demográficas.

- **Re direccionamiento a páginas de Green E-commerce**

Los usuarios podrán acceder a una lista de proveedores de productos y servicios verdes socios de MYG, donde podrán comprar a través del sitio web del proveedor o de la plataforma, dependiendo de la opción disponible.

- **Canje de puntos**

Existirá una aplicación dentro del perfil, donde el usuario podrá acceder a los beneficios asociados a los puntos que obtiene. Adicionalmente, a futuro se pretende desarrollar un sistema de inteligencia que facilite las opciones de búsqueda de beneficios en función de los puntos y los intereses de los usuarios.

- **Blogging**

Se desarrollará una aplicación para que los usuarios puedan publicar noticias ligadas a la sustentabilidad (formato establecido), las que aparecerán en el status de sus seguidores.

- **Desafíos sorpresa**

A fin de mantener el tráfico activo dentro de la plataforma, se publicarán desafíos sorpresa dentro del perfil de usuario, los que podrán generar la acumulación de puntos o premios de forma directa en función de la disposición del patrocinador.

5.2.3. Aplicación móvil

Se considera el desarrollo de una aplicación móvil (disponible para dispositivos portables con sistema iOS y Android). La cual será utilizada para cuantificar las acciones sustentables que requieran de códigos QR o de geo-localización.

5.3. Identificación y detalle de objetos sociales

Se han identificado como las actividades principales de la plataforma la realización de acciones sustentables, la acumulación puntos y el canje de puntos por beneficios. Por ende, se consideran estas 3 actividades como los objetos sociales de la plataforma. Se considerará asignar una dirección URL a cada objeto social, para de esta forma permitirle al usuario compartir fácilmente su participación.

5.3.1. Acciones sustentables

Se han identificado 10 acciones sustentables, que permitirán a los usuarios acumular puntos dentro de la plataforma. Las actividades son las siguientes:

- **Reciclaje**

Se requiere integrar un módulo de aplicación móvil (a través de teléfonos smartphones o dispositivos tablets), que permita al usuario hacer registro cada vez que asista a un centro de reciclaje (check-in). Para esto se propone generar una asociación con alguna empresa de geo-localización, teniendo debidamente identificados los centros de reciclaje. Actualmente, existen empresas como Earth911 (www.earth911.com), que cuentan con buscadores de centros de reciclaje para distintos tipos de desechos, por lo que se pretende generar alianzas de colaboración mutua con dichas empresas.

En primera instancia y para facilitar la participación de los usuarios, los puntos por reciclar serán obtenidos por el hecho de asistir al centro de reciclaje. Se pretende a posterior, definir una métrica proporcional a la cantidad de desechos reciclada, otorgando más puntos a quienes reciclan una mayor cantidad de productos.

- **Uso de transporte eficiente**

Se propone desincentivar el uso de combustibles fósiles, premiando a aquellos usuarios que utilicen automóviles eficientes (eléctricos), transporte público, bicicleta o caminen. Hoy en día existen prototipos de tecnología que es capaz de identificar el tipo de desplazamiento de una persona a través del sensor del dispositivo móvil, por lo que se espera en el futuro poder identificar de forma directa el tipo de transporte utilizado por la persona en base a patrones de movimiento.

Por ahora, se propone generar alianzas con flotas de transporte público, colocando códigos QR (o algún otro sistema de chequeo) en los vehículos (buses, taxis, etc.). Adicionalmente, se generaran

alianzas con empresas que proveen bicicletas u otros medios de transporte verde dentro de centros urbano, como por ejemplo la coalición de bicicletas de San Francisco (www.sfbike.org), empresa que fomenta el uso de bicicletas.

Figura 5.6: Diagrama de funcionamiento de SFbike



Fuente: Sitio web, www.sfbike.org

- **Participación en actividades deportivas**

Se considera motivar a las personas a desarrollar actividades deportivas en comunidad, por ende, se premiará a aquellos usuarios que participen en corridas o cicletadas (sean estas de carácter familiar o nivel competitivo). Esto se pretende implementar a través del chequeo de los usuarios en algún punto de la competición a través de códigos QR o geo-localización.

Adicionalmente, se buscará generar alianzas con cadenas de gimnasio como la YMCA, permitiendo otorgar puntos a aquellos usuarios que asistan frecuentemente.

- **Reducción del consumo de energía**

Actualmente existen software y empresas que monitorean el consumo energético de una propiedad, tal como lo realiza la empresa proveedora de la energía. Se pretende premiar a aquellos usuarios que muestren una reducción de su consumo de energía respecto al mes de referencia (año anterior).

Para esto se propone generar alianzas con las empresas proveedoras de energía como APS (www.aps.com), premiando tanto la reducción del consumo como la incorporación de energías renovables no convencionales. En caso de no ser factible la alianza con la empresa proveedora, se puede externalizar el monitoreo a algún software especializado.

- **Reducción del uso de agua**

De forma análoga al punto anterior, se pretende controlar y reducir el consumo de agua sanitaria a nivel residencial. Para esto, se propone operar a través de alianzas con las empresas de distribución de agua, quienes pueden llevar registro del consumo y otorgar puntaje a aquellas personas que reduzcan su consumo respecto al periodo de referencia (año anterior).

- **Compra de productos ecológicos**

Se espera masificar el uso de productos ecológicos, tales como productos hechos a partir de material con contenido reciclado, productos orgánicos, etc. Para esto, se generarán alianzas con proveedores de dichos productos, otorgando puntaje a aquellos usuarios que los adquieran. De esta forma se fomenta el uso de productos ambientalmente responsables, se promueve el micro-emprendimiento y la innovación.

- **Blogging**

Para fomentar el conocimiento en materia de sustentabilidad e incentivar la interacción social en la plataforma, se premiará con puntos a los usuarios que publiquen noticias en su perfil. Cuando alcancen más de 50 "likes" por publicación, automáticamente obtendrán puntos.

- **Participar en estudios de Marketing Research**

Los usuarios podrán acumular puntos por participar de forma voluntaria en estudios de investigación de mercado de empresas miembros de MYG. Los estudios pueden ser completar encuestas, participar en focus groups, testear productos, generar feedback, entre otros.

- **Invitación de amigos**

Podrán ganar puntos aquellos usuarios que refieran a sus amigos y estos efectivamente se registren como miembros de la plataforma.

- **Desafíos sorpresa**

De forma temporal, se generarán desafíos sorpresa patrocinados por empresas u otros stakeholder, lo cuales darán la posibilidad de obtener puntos a sus participantes.

5.3.2. Acumulación de puntos

Otro objeto social identificado es la acumulación de puntos, los usuarios podrán compartir sus puntos o su ranking a través de las principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.).

5.3.3. Obtención de beneficios

Los usuarios también podrán compartir como objeto social el canje de puntos por beneficios. Estos beneficios pueden ser descuentos por productos o servicios, regalos, invitaciones, entre otros.

Adicionalmente, los usuarios pueden donar sus puntos a organizaciones de caridad, para que de esta forma las empresas miembros los puedan transformar en donaciones a través de su política de Responsabilidad social empresarial.

Capítulo 6

Descripción estratégica de la empresa

6.1. Visión

La visión de MYG es ser la red social más importante a nivel mundial que promueve la sustentabilidad.

6.2. Misión

La misión de MYG es incentivar a que las personas realicen acciones sustentables, a través de la generación compartida de valor entre usuarios, empresas ambientalmente responsables y el medio ambiente.

6.3. Objetivos y metas

- Incrementar de forma sostenida el número de usuarios registrados en la plataforma, alcanzando 500 mil durante el primer año de operación y 20 millones al final del quinto año.
- Considerar al usuario en el centro de todas las decisiones estratégicas de la compañía, estableciendo una cultura de autenticidad, participación y respeto, que promueva el feedback como herramienta de mejora.
- Trabajar constantemente en la identificación de los intereses y motivaciones de los usuarios de MYG, creando interfaces y aplicaciones que soporten y promuevan dichas motivaciones.
- Agrupar a empresas tanto locales como multinacionales que tengan un real sentido de responsabilidad social y ambiental, ayudándolas a amplificar sus esfuerzos de innovación, marketing y comunicación en materia de sustentabilidad.
- Alinear a todos los Stakeholders, tanto internos como externos, en el compromiso por mitigar los impactos ambientales que la actividad humana ejerce sobre los recursos del planeta.

6.4. Análisis FODA

El análisis FODA desarrollado busca identificar aspectos tanto externos como internos que facilitan o limitan las opciones de éxito del emprendimiento, para posteriormente presentar las estrategias necesarias para mitigar los aspectos negativos y aprovechar los positivos. Se presenta en primera instancia una gráfica resumen de los puntos identificados, los que serán detallados a continuación:

Figura 6.1: Análisis FODA de MYG



Fuente: Elaboración Propia

6.4.1. Fortalezas de MYG

- Modelo de triple impacto

El modelo de triple impacto propuesto, presenta una componente importante de innovación. El estudio de competidores no ha identificado alguna otra red social que genere de la forma descrita la interacción de los usuarios con empresas ambientalmente responsables en beneficio del medio ambiente. Adicionalmente, la amplia cartera de servicios propuesta para los clientes corporativos asegura una oferta flexible y adaptable a los requerimientos de todo tipo de empresas.

- Capacidad y experiencia del equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por un diverso grupo de profesionales, quienes cuentan tanto con la experiencia profesional como académica necesaria para ejecutar el proyecto. Factor diferenciador es que todos los miembros del equipo cuentan con estudios de MBA con foco en negocios internacional (Global Management), lo que sin duda es un atributo de valor y un punto de encuentro en la visión que el equipo tiene del negocio. En el ámbito profesional, existen miembros con amplia experiencia en: Finanzas corporativas, marketing y redes sociales, sustentabilidad y consultoría de servicios. Estas experiencias individuales, sumadas a la mentalidad global de todos los miembros del equipo, contribuyen a la formación de un capital humano de excepción.

- Identificación y tamaño del mercado objetivo (usuarios)

Si bien MYG se conceptualiza inicialmente con un foco específico en torno a la sustentabilidad, se considera que el tamaño del mercado objetivo (desde el punto de vista de los usuarios), trasciende a grupos específicos de activistas en la materia, considerándose tan amplio como el de la sociedad con acceso a internet, poder de consumo y familiaridad con el uso de redes sociales. Así también, se ha identificado a Norteamérica como el primer mercado objetivo, y particularmente a Estados Unidos como centro del emprendimiento.

6.4.2. Debilidades de MYG

- Capital inicial elevado

Una de las debilidades del proyecto es su alto requerimiento inicial de capital en relación a otros proyectos tecnológicos. Debido a la importancia para el éxito de la calidad de la plataforma, es necesario contar con un equipo de expertos mundiales en el desarrollo de la infraestructura tecnológica, así como también para la mantención y operación del sitio web y las aplicaciones derivadas. En otro ámbito, se requiere una alta inversión inicial en marketing, necesaria tanto para la atracción de usuarios y conformación de la masa crítica inicial esperada, como para la atracción de clientes corporativos. Finalmente, se deben destinar recursos a la prospección en los mercados iniciales de destino, así como también en el capital humano de la organización.

- Complejo desarrollo Tech

Se considera como una debilidad la complejidad de la construcción de una plataforma con los requerimientos necesarios para brindar a los usuarios de MYG una experiencia memorable. El principal desafío es mantener un nivel de tráfico y actividad permanente, lo que se logra con un soporte e infraestructura de calidad. Adicionalmente, se requiere del desarrollo de diversas aplicaciones, necesarias para involucrar a los usuarios en el desarrollo de acciones sustentables, estas acciones deben ser medibles, y para esto es necesario de mucha innovación tecnológica.

- Negocio de muchas componentes

MYG contempla en su operación diversas componentes. Se debe en primer lugar satisfacer a los usuarios de la red social, para esto es necesario contar con componentes tecnológicos, de gestión, de operación, de marketing, planificación, estrategia, entre otros. En segundo lugar, MYG debe satisfacer a sus clientes corporativos, para esto es necesario contar con procesos de validación de que las empresas son ambientalmente responsables, servicios consultivos, ventas, marketing, operaciones, entre otros. Finalmente, la interacción empresa-usuarios también involucra de otras componentes, así como también la gestión interna de la compañía.

- Requerimiento de alta masa inicial de usuarios

En base al modelo de negocios de MYG, cada nuevo usuario registrado genera valor sobre el resto de los usuarios (network effect). Así también, un número significativo de usuarios ayuda a que exista mayor interés por el uso de la plataforma (bandwagon effect). Tal como pasa con otras redes sociales y según la ley de Metcalfe el valor de MYG será proporcional al cuadrado del número de usuarios, existiendo por ende, un requerimiento inicial por parte de inversionistas y clientes de un número significativo de usuarios registrados y activos.

6.4.3. Oportunidades de MYG

- Sustentabilidad es un tema estratégico

La palabra sustentabilidad, y un sinnúmero de otras palabras de similar connotación, han estado en boca de la comunidad científica y esferas políticas de forma sostenida durante los últimos 30 años. Se considera un tema estratégico tanto para los gobiernos como para las empresas, pues tal como se indicó en el capítulo 1, los recursos del planeta están

siendo sometidos a esfuerzos que no serán sostenibles en el mediano plazo. Adicionalmente, si bien no a la tasa esperada, ha existido un incremento en la una demanda por parte de los consumidores hacia productos y servicios más ecológicos. La oportunidad para MYG radica en alinear los esfuerzos políticos, empresariales e individuales anteriormente descritos.

- Bajas barreras de entrada

Si bien la inversión inicial se considera mayor a la de otro tipo de proyectos de similares características, al tratarse de una plataforma virtual, no se requiere de activos físicos o grandes inversiones de capital inicial para echar a correr el negocio. Desde el punto de vista de los mercados objetivo, tanto en Norteamérica como en Europa y Latinoamérica, existen sinergias que facilitan el acceso a dichos mercados. En primer lugar, no existen barreras idiomáticas ni grandes barreras socioculturales respecto al equipo gestor, lo que facilita la comunicación y gestión de medios. Segundo, existen casos de éxito de empresas multinacionales presentes a todas estas demografías, las que pueden incluso llegar a ser empresas asociadas, para de esta forma facilitar la visibilidad de MYG en otros países. Tercero, existen grupos y organizaciones en torno a la sustentabilidad que cuentan con una fuerte presencia, quienes pueden ser también considerados como posibles aliados estratégicos. Finalmente, y pensando en temas más operacionales, existen tratados a nivel gubernamental que pueden facilitar la exportación del negocio a otros países, partiendo desde Estados Unidos.

- Alianzas con grupos consolidados

Como se menciona en el punto anterior, existen iniciativas ligadas a la sustentabilidad que cuentan con cierto grado de posicionamiento en Estados Unidos, con las cuales se pueden generar alianzas de participación y pueden ser integradas a MYG como módulos. De esta forma, se acelera el proceso de incorporación de usuarios a la plataforma. Esta misma situación debe ser aprovechada en otros países, realizando alianzas con blogs y páginas web que promueven la sustentabilidad y que cuentan con una base importante de seguidores.

6.4.4. Amenazas de MYG

- Grupos detractores (socialistas verdes)

Debido a que el modelo de negocios contempla el involucramiento de empresas, las que pueden ser incluso grandes corporaciones, existe la

posibilidad que ciertos grupos ambientalistas reaccionen negativamente a la propuesta de valor de MYG. Estos potenciales grupos detractores, podrían perjudicar la imagen de la empresa, reduciendo los esfuerzos por captar usuarios interesados en formar parte de la comunidad.

- Otras redes sociales integren módulo verde

Si bien a la fecha no existen redes sociales ligadas a la sustentabilidad con una cantidad importante de usuarios (más de 5 millón de personas), existe la amenaza que alguna red posicionada extienda sus aplicaciones e incorpore ciertas componentes ligadas a la sustentabilidad. Esto sería sin duda negativo para MYG, pues estas redes tan masificadas globalmente cuentan con ventajas competitivas importantes, en comparación a una red que recién se está formando.

- Stakeholders no interesados en el proyecto

Siempre se debe considerar como una posible amenaza la falta de interés y compromiso de los stakeholders en el proyecto presentado. En el caso particular de MYG, no solo se debe pensar en los clientes (empresas), se debe tener especial cuidado en el involucramiento y compromiso de los usuarios de la red, cuya inclusión es la que genera valor a la plataforma. Para conseguir el interés de ambos grupos, se deben considerar estudios de información primaria y secundaria, que justifiquen y validen las decisiones y estrategias definidas.

6.4.5. Conclusiones del análisis FODA

Se concluye del análisis presentado que la principal debilidad del negocio radica en el requerimiento de una considerable masa inicial de usuarios. Contemplando el interés en que la plataforma opere como una red social y de acuerdo a la teoría de red, el valor de la empresa será proporcional al cuadrado de sus usuarios, existiendo una masa mínima requerida para captar la atención de los clientes corporativos. Si bien el modelo de negocios se considera innovador y como una de las fortalezas del proyecto, su aceptación por parte de las empresas dependerá de la potencia de la red. Adicionalmente, se requiere de una componente tecnológica compleja y costosa para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Para abordar esta debilidad, se debe considerar una estrategia de entrada que reduzca los costos iniciales de inversión tanto en tecnología como en recursos humanos, para luego ir creciendo en la medida que se cuenta con una mayor capitalización de resultados.

Sin duda se debe aprovechar el interés social en temas de sustentabilidad para captar la atención de potenciales usuarios, clientes y medios que pueden facilitar la comunicación y el marketing. Así también, se debe considerar la búsqueda de alianzas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, quienes puedan ver un beneficio directo por ser aliados de MYG. Se debe tener particular atención en la comunicación de las estrategias y del modelo de negocios, para que este sea entendido en base a su fin último de triple impacto (usuarios, empresas y medio ambiente), y no sea visto como "greenwashing" (estrategia comercial de las empresas para hacer marketing en base a un falso compromiso con la sociedad y el medio ambiente).

Finalmente, es fundamental potenciar las capacidades del equipo emprendedor, entendiendo que el éxito esperado por parte de los inversionistas para este tipo de emprendimientos está fuertemente influenciado por el análisis que estos hacen de los profesionales que integran y dirigen el proyecto.

6.5. Estrategia competitiva del negocio

En base a las conclusiones de los análisis de mercado, competitividad y FODA anteriormente presentados, se propone la siguiente estrategia competitiva como hoja de ruta para asegurar la viabilidad y éxito del negocio.

En primer lugar, es necesario establecer un procedimiento mediante el cual se pueda generar un interés en MYG sin que exista una inversión significativa en capital tecnológico y humano. Para esto, se propone desarrollar un pre-lanzamiento de la red social, donde los primeros usuarios interesados puedan inscribirse de forma temprana, asegurando ciertos beneficios iniciales a considerar en el plan de marketing, tanto por su inscripción como por la invitación de sus contactos. Con esto, se puede tantear de forma directa el interés por el proyecto y su grado inicial de aceptación. Esta información sin duda facilitará la capacidad de negociación del equipo emprendedor a la hora de buscar inversionistas y alianzas estratégicas.

En segundo lugar, se generarán alianzas con grupos locales e internacionales de responsabilidad social y ambiental, quienes serán los entes validadores de las empresas que estén interesadas en formar parte de la comunidad. Estos mismos grupos servirán de facilitadores para establecer posibles alianzas comerciales entre sus empresas miembros y MYG. Se proponen como potenciales aliados estratégicos aquellas empresas que ocupan los primeros lugares en los índices de

sustentabilidad corporativa, y que adicionalmente cuentan con una participación de mercado protagónica.

En tercer lugar, se propone un desarrollo modular de la plataforma, la cual partirá incorporando un número limitado de características y atributos. De esta forma, se reduce tanto la fricción de los usuarios con la interfaz, como los costos iniciales de desarrollo de software. En la medida que exista una mayor masa de usuarios registrados y feedback por parte de los mismos, se evaluarán las características iniciales y la potencial incorporación de nuevos atributos a la plataforma.

Finalmente, y debido a la amenaza de posibles competidores en Estados Unidos u otros países, se propone ampliar los alcances de la estrategia de globalización, sin limitar la participación de usuarios o de empresas interesadas a los países identificados en los plazos establecidos, más bien generando y potenciando estrategias que maximicen las oportunidades de globalización de la compañía.

6.6. Factores críticos de éxito

Se han identificado los siguientes factores críticos de éxito para MYG son los siguientes:

- El equipo emprendedor y la cultura organizacional

Las habilidades, el talento y la determinación para llevar a cabo el proyecto son fundamentales para el éxito de MYG. Por esto, se ha conformado un equipo emprendedor con las capacidades técnicas y de gestión necesarias para dar cumplimiento efectivo a los desafíos del negocio. Adicionalmente, se han establecido una serie de valores y competencias necesarias para fomentar una cultura corporativa de innovación y orientación al cliente, elementos claves para el éxito de la empresa.

- Alianzas Estratégicas

El éxito en el posicionamiento local e internacional de MYG depende en gran medida de la captación de clientes (empresas ambientalmente responsables) en los mercados de destino. Para que este trabajo sea más sencillo, se pretende generar alianzas con las empresas más importantes en cada país, cuya participación como asociados y comunicación efectiva de resultados atraerá a otras empresas a interesarse en los servicios que MYG ofrece a sus clientes corporativos.

- Reputación y Credibilidad

La visibilidad y el éxito del negocio dependen en gran medida de la construcción de una comunidad atractiva en cuanto a número de usuarios activos. Para lograr el tráfico requerido es fundamental contar con una reputación y credibilidad que incentive a que sean los propios usuarios quienes por medio del boca-a-boca posicionen a MYG como la red social líder en su segmento.

- Soporte tecnológico

Al tratarse de una plataforma alojada en la web, es esencial que todas las interfaces y aplicaciones funcionen efectivamente en brindar al usuario una experiencia positiva. Adicionalmente, se deben contemplar los recursos y estrategias requeridas para mitigar los riesgos tecnológicos de infraestructura y seguridad.

Capítulo 7

Plan de Marketing

7.1. Investigación de mercado

Se desarrolló una encuesta con la intención de evaluar el interés de los encuestados por la sustentabilidad y su nivel de participación en redes sociales. Se contó con 123 respuestas validas y emitidas en Estados Unidos, en un plazo de 7 días.

Se presentan a continuación los principales resultados de la encuesta²¹.

7.1.1. Información demográfica

La distribución de género de los encuestados fue equitativa, con una leve superioridad de respuestas femeninas (59,9%). El rango de edad predominante fue entre 25 y 34 (64,8%), seguido por el rango 25-44 (15,7%) y 18-24 (14,5%).

7.1.2. Interés por la sustentabilidad

A la pregunta sobre el nivel de interés por la sustentabilidad, la mayoría de los usuarios (65,5%) respondió poseer un interés medio, manejando algunos conceptos pero sin mayor involucramiento. Un 28,5% consideró poseer un interés elevado y realizar constantemente acciones sustentables. Solo un grupo minoritario (6,1%) respondió no estar interesado mayormente por el medio ambiente. Se desprende de estos resultados que un grupo mayoritario de las personas (93,9%) presenta al menos un interés medio por la sustentabilidad.

De los usuarios interesados en la sustentabilidad, la mayoría de los encuestados declara reciclar, comprar productos ecológicos y privilegiar el uso de transporte eficiente menos de lo que les gustaría. Las únicas actividades que fueron declaradas ser realizadas a menudo fueron el ahorro de energía y la reutilización de productos (botellas, bolsas, papel).

De los usuarios interesados en la sustentabilidad, el 36,8% calificó como alto su interés por participar de una red social que premie las acciones sustentables, un 46,5% declaró un interés medio, señalando su interés por tener más información al respecto, y un 16,8% se considero indiferente, sin presentar mayor interés.

²¹ Ver anexo C para más detalles

7.1.3. Participación en redes sociales

De los encuestados interesados en la sustentabilidad, el 91,6% declaró formar parte de una red social, con un 58,7% que declaró participar de al menos 2 redes. Una gran mayoría de los encuestados declaró destinar entre 20 y 60 minutos a sus redes sociales (41,3%), y un 33,3% declaró incluso destinar más de una hora al día a participar de forma activa en sus redes sociales.

Adicionalmente, el 86% de los encuestados utiliza además las aplicaciones de redes sociales en dispositivos móviles (smartphones y tablets).

7.1.4. Conclusiones de la investigación de mercado

Se concluye de los resultados de la encuesta que existe un alto interés por la sustentabilidad (93,9%) entre la población con un rango de edad entre 18 y 45 años. Este grupo, si bien declara interés, dice no realizar tantas acciones sustentables como les gustaría. Más del 80% de los encuestados mostro un interés medio o elevado en participar en una red social con la propuesta de valor de MYG.

El 91,6% de los encuestados interesados en sustentabilidad pertenecen al menos a una red social, destinando en promedio más de 20 minutos al día en participar como usuarios activos. El 86% participa de sus redes sociales tanto a través del PC como a través de dispositivos móviles.

7.2. Análisis STP

7.2.1. Estrategia de segmentación de clientes

Para reducir esfuerzos en la búsqueda de clientes corporativos de MYG, se propone una estrategia de segmentación que permita vincular los intereses de ciertos grupos de usuarios con las empresas de productos y/o servicios que contribuyen o participan de dicho interés.

Usuarios que reciclan

Se considera esta categoría como la de menor especificidad. Sin embargo, se distinguen las siguientes sub categorías de interés.

- Alimentos y bebidas

Este segmento considera a las empresas que producen, distribuyen y venden dichos bienes. Se presenta a continuación una tabla con las 30 principales compañías productoras de alimentos y bebidas en Estados Unidos.

Tabla 7.1: Top 30 empresas productoras de alimentos y bebidas en EE.UU.

Ranking	Empresa
1	Pepsico Inc.
2	Tyson Foods Inc.
3	Nestle
4	JBS USA
5	Anheuser-Busch InBev
6	Kraft Foods Inc.
7	General Mills Inc.
8	Smithfield Foods Inc.
9	Dean Foods Co.
10	Mars Inc.
11	Coca-Cola Co.
12	ConAgra Foods Inc.
13	Kellogg Co.
14	Cargill Inc.
15	Hormel Foods Corp.
16	MillerCoors LLC
17	Pilgrim's Pride
18	Unilever North America
19	Mondelez International
20	Hershey Co.
21	Saputo Inc.
22	Bimbo Bakeries USA
23	Dr. Pepper Snapple Group
24	J.M. Smucker Co.
25	Maple Leaf Foods
26	Land O'Lakes Inc.
27	H.J. Heinz Co.
28	Dole Food Co. Inc.
29	Campbell Soup Co.
30	Hillshire Brands

Fuente: <http://www.foodprocessing.com/top100/top-100-2013/>

Desde el punto de vista de la distribución y comercialización, se consideran retailers de alimentos y bebidas, así como también cadenas de comida que entregan productos embasados (delivery).

Se presenta a continuación una tabla con los 30 principales retailers de alimentos y bebidas en Estados Unidos.

Tabla 7.2: Top 30 retailers de alimentos y bebidas en EE.UU.

Ranking	Empresa
1	Wal-Mart
2	Kroger Co.
3	Target Corp.
4	Safeway Inc.
5	Publix Super Markets Inc.
6	Ahold USA Inc.
7	AB Acquisition LLC
8	H-E-B Grocery Co.
9	Delhaize America Inc.
10	Meijer Inc.
11	Wakefern Food Corp.
12	Whole Foods Market
13	Bi-Lo Holding
14	Trader Joe's Co.
15	Giant Eagle Inc.
16	Supervalu Inc.
17	Hy-Vee Inc.
18	Great Atlantic & Pacific Tea Co.
19	Aldi, Inc.
20	Wegmans Food Markets
21	Defense Commissary Agency (DeCA)
22	WinCo Foods Inc.
23	Harris Teeter Supermarkets
24	Save Mart Supermarkets
25	Roundy's Supermarkets
26	Price Chopper/Golub Corp.
27	Stater Bros. Markets
28	Ingles Markets Inc.
29	Raley's Supermarkets
30	Tops Markets LLC

Fuente: http://www.progressivegrocer.com/inprint/article/id5809/the_super_50/

Se presenta a continuación una tabla con las 30 principales cadenas de comida rápida en Estados Unidos.

Tabla 7.3: Top 30 cadenas de comida rápida en EE.UU.

Ranking	Empresa
1	McDonald's
2	Subway
3	Starbucks
4	Wendy's
5	Burger King
6	Taco Bell
7	Dunkin' Donuts
8	Pizza Hut
9	Chick-fil-A
10	KFC
11	Panera Bread
12	Sonic Drive-In
13	Domino's Pizza
14	Jack in the Box
15	Arby's
16	Chipotle Mexican Grill
17	Papa John's
18	Dairy Queen
19	Popeyes Louisiana Kitchen
20	Hardee's
21	Panda Express
22	Little Caesars
23	Whataburger
24	Carl's Jr.
25	Jimmy John's
26	Five Guys Burgers & Fries
27	Zaxby's
28	Church's Chicken
29	Bojangles'
30	Steak 'n Shake

Fuente: <http://www.qsr magazine.com/reports/qsr50-2013-top-50-chart>

- Salud, Belleza y Aseo

Este segmento considera a todos los productos para el cuidado personal, así también aquellos utilizados para la limpieza del hogar. En esta categoría destacan marcas específicas asociadas a empresas como P&G y Unilever.

- Tecnología

Este segmento considera productos electrónicos y de línea blanca. Además considera retailers especializados en este mercado.

Usuarios que reducen su impacto por transporte

En esta categoría se vincula a los usuarios interesados en hacer un esfuerzo por reducir la huella ecológica asociada al uso de transporte contaminante, con empresas proveedoras de vehículos de transporte y servicios de traslado de pasajeros.

- Industria automotriz

Este segmento considera a marcas de vehículos de pasajeros que ofrecen autos híbridos, eléctricos y autos de bajo consumo de combustible.

- Transporte de pasajeros

Este segmento considera a la industria aeronáutica y a servicios de transporte público como buses, metro, taxi, etc.

- Vehículos alternativos

Este segmento considera a empresas proveedoras de servicios de transporte alternativo (cero emisiones) tales como bicicletas, patines, patinetas, etc.

Usuarios que realizan actividades deportivas

En esta categoría se vincula a los usuarios interesados en hacer deporte (sea como medio para reducir emisiones como para mantenerse en forma) con aquellas empresas que proveen los implementos deportivos necesarios. En este segmento se consideran empresas de productos deportivos así como tiendas de retail especializadas en la comercialización de dicho tipo de productos.

Usuarios que reducen consumo de energía o agua

Esta categoría vincula a aquellos usuarios interesados en reducir su consumo energético y/o de agua, con aquellas empresas proveedoras de productos y servicios orientados a la reducción de consumo. En este segmento se consideran empresas de energía renovable, artefactos reductores de consumo, empresas asesoras, etc.

Usuarios que compran productos verdes

Esta categoría incluye empresas de productos ambientalmente responsable, tales como aparatos de bajo consumo, alimentos orgánicos, etc.

7.2.2. Estrategia de targeting

La estrategia para seleccionar de forma focalizada a los clientes se basa en dos criterios: Sustentabilidad corporativa y participación de mercado. De esta forma, el interés de MYG consiste en involucrar a las empresas con mayor participación de mercado y que adicionalmente destaquen por sus esfuerzos medio ambientales.

7.2.3. Estrategia de posicionamiento

Para poder posicionar a la plataforma, es necesario generar alianzas con grandes empresas, las cuales puedan aportar en visibilidad y/o beneficios para los usuarios en etapas de puesta en marcha de la plataforma. Es evidente que el poder negociador inicial está del lado de los clientes. Sin embargo, se espera que en la medida que la plataforma vaya adquiriendo usuarios (y con esto valor), el poder negociador pase a manos e MYG.

Dichas empresas, serán contactadas durante la fase de desarrollo de la plataforma, ofreciéndoles un plan de inclusión a cero costo como miembros de MYG, un paquete inicial de publicidad (gratuito) y un estudio diagnóstico de sustentabilidad corporativa. Como retribución se les solicitará por medio de un sistema de donaciones, una cierta cantidad de productos, los que serán sorteados entre los primeros usuarios de la plataforma.

Se espera poder establecer alianza con al menos una empresa por cada uno de los segmentos listados anteriormente.

7.3. Plan de comunicación

7.3.1. Estrategia para la captación de usuarios

Se describe a continuación el perfil y las características de los usuarios que busca captar MYG.

- Edad y género

Los esfuerzos iniciales de marketing estarán enfocados en usuarios con un rango de edad entre 24 y 45 años. Si bien se espera una participación de géneros homogénea, estudios demuestran que son las mujeres quienes poseen un nivel de consciencia ambiental más desarrollado, por lo cual la estrategia se enfocará en convocar al público femenino.

- Nivel de ingresos y ocupación

La plataforma presenta su mayor potencialidad en usuarios que posean tanto un computador como un dispositivo móvil con acceso a internet. Este factor condiciona un nivel de ingresos mínimo requerido, por lo que las estrategias de marketing apuntarán a un segmento medio-alto. Esto está alineado con ciertos estudios que indican que las personas de mayores ingresos participan con mayor frecuencia en la práctica de acciones sustentables.

Para captar la atención de los usuarios y derivar tráfico a MYG, se propone generar publicidad basada en las siguientes estrategias.

- Involucramiento emocional

Se generaran mensajes enfocados a cautivar emocionalmente a los usuarios para formar parte de la plataforma.

En primer lugar, se utilizarán los negativos patrones ambientales para incrementar el sentido de urgencia hacia la adopción de la sustentabilidad. Se mostrará el riesgo que corren las próximas generaciones para de esta forma involucrar a aquellas parejas jóvenes que tienen hijos pequeños o que esperan formar familia en el corto plazo.

En segundo lugar, se desarrollara una campaña enfocada a la reputación e identidad de la plataforma, mostrando el lado "cool" de ser sustentable. Se podría generar una campaña del estilo "I'm a green rebel", motivando a jóvenes que actualmente no cuentan con una consciencia ambiental desarrollada.

- Argumento

Se generará publicidad enfocada a mostrar los beneficios directos de participar de la plataforma, que es la obtención de beneficios por realizar acciones sustentables. Los mensajes deben ser claros, y deben mostrar el valor que se genera para el usuario que participa de la red.

- Aprobación

Se desarrollará una campaña basada en el involucramiento de los líderes de opinión y/o celebridades, que tengan una gran capacidad de mover masas. Para esto, se buscará la participación de líderes que sean conocidos por su involucramiento social en las causas ambientales, como por ejemplo el vocalista de U2 Bono. Se tratará de

que este tipo de personajes sean miembros iniciales de la plataforma, y puedan difundirla a través de sus redes.

7.3.2. Estrategia para la captación de empresas

Para motivar a las empresas con la propuesta de valor de MYG se propone una estrategia basada en Argumento y Aprobación.

- Argumento

Se deberá promover el impacto ambiental asociado a la participación de las empresas en la plataforma, desde el punto de vista de la actividad de los usuarios como del esfuerzo corporativo. Esto se debe combinar con el impacto social y económico, cubriendo de esta forma los tres pilares de la sustentabilidad con la propuesta de valor de MYG.

- Aprobación

Esta largamente validado en los negocios que las innovaciones exitosas de las empresas pioneras (First champions companies) son replicadas por los actores secundarios del mercado, con el fin de obtener los mismos resultados. Debido a esto, la estrategia de involucramiento y generación de clientes partirá como resultado de la invitación a empresas líderes de los mercados objetivo a ser miembros, a través de un sistema de alianza estratégica. Se provee que los primeros miembros corporativos de MYG no serán sujetos de rentabilidad en el corto plazo.

Ambas estrategias deben incorporar una visión altamente ejecutiva, pues el marketing apuntará a los cargos directivos de las compañías, tales como gerencias generales, gerencias de marketing, gerencias de RSE y gerencias de Sustentabilidad.

7.4. Media mix

Para conseguir atraer a los usuarios a la plataforma y para despertar la atención de los potenciales clientes corporativos, se proponen las siguientes tácticas de comunicación.

7.4.1. Media mix para usuarios

- Publicidad digital a través de sitios web

Se publicaran avisos en páginas web ligadas a la sustentabilidad. Para esto se desarrollará el diseño de contenidos de forma interna y solo se pagará por la promoción en ciertas páginas web. Se utilizará de preferencia un modelo de CPC (costo por click).

En paralelo, se espera poder publicar en sitios asociados (stakeholders estratégicos), sin que esto requiera de financiamiento. También, se deberá buscar la posibilidad de publicar reportajes y hacer entrevistas para medios interesados en el proyecto (sin costo).

- Publicidad a través de redes sociales

En adición a la publicidad a través de páginas web ligadas a la sustentabilidad, se lanzará una campaña de comunicación a través de facebook, orientada a usuarios de esta red que se encuentren en el segmento objetivo de MYG.

En la medida que los primeros usuarios registrados comiencen a participar de la plataforma, se espera que la propagación viral de la plataforma sea ejecutada por los mismos miembros de la comunidad, sin incurrir en gastos adicionales de publicidad a través de las redes sociales.

7.4.2. Media mix para empresas

- Publicidad impresa

Debido a que la audiencia objetivo a nivel corporativo son altos ejecutivos y tomadores de decisión en temas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, se propone publicitar MYG en las revistas de negocio más importantes en Estados Unidos, tales como "Harvard Business Review", "Fortune Magazine", "The Economist", "BusinessWeek", entre otras.

- Conferencias y Seminarios

Se propone como estrategia de marketing asistir a seminarios y conferencias de sustentabilidad dentro de Estados Unidos, participando como asistentes (networking) o participando como auspiciador cuando se considere que asistirá una masa potencial de clientes relevante.

Adicionalmente, se propone convocar a un evento dentro del primer año de operación, invitando a las empresas asociadas a contribuir en el financiamiento del mismo.

7.4.3. Presupuesto y plazos

Se detalla a continuación el presupuesto requerido para la campaña comunicacional de MYG.

- Publicidad en sitios web (usuarios)

La campaña de publicidad a través de CPC tiene como objetivo generar un tráfico de 5.000 usuarios durante un periodo de 6 meses. Considerando a un costo de \$1 USD por visita al sitio web, se estima un costo de \$5.000 USD.

- Publicidad en redes sociales (usuarios)

Al igual que el punto anterior, se propone una campaña a través de facebook. En esta campaña, se tiene como objetivo generar un tráfico de 2.500 usuarios, por lo que se tendrá un costo aproximada de \$2.000 USD.

- Publicidad impresa (empresas)

Se considerará la publicación de 3 afiches en revistas de negocios (por definir) durante los primeros 6 meses. Se estima un costo por publicación de \$5.000 USD.

- Conferencias y seminarios (empresas)

Se considera la asistencia a 10 seminarios de Responsabilidad ambiental corporativa y/o sustentabilidad. Se estima un valor de inscripción de \$500 US por seminario.

Sumando los valores por actividad, el costo total de la campaña es de \$27.000 USD. La campaña se desarrollará en un plazo de 6 meses, siguiendo la siguiente planificación.

Tabla 7.1: Presupuesto y plazo campaña marketing MYG

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Publicidad web	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0
Publicidad Facebook	0	1.000	0	0	1.000	0
Publicidad revista	5.000	0	5.000	0	0	5.000
Conferencias	500	1.000	1.000	1.000	1.000	500
TOTAL (\$ USD)	6.500	3.000	7.000	2.000	3.000	5.500

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8

Fuentes de ingreso y proyección de ventas

Los clientes de MYG son empresas con un alto sentido de responsabilidad social y ambiental. El objetivo es que estas empresas identifiquen una oportunidad para amplificar sus esfuerzos corporativos en términos de comunicación, marketing e innovación en temas de sustentabilidad.

El servicio que ofrece MYG contempla la promoción y apoyo a las empresas que tienen la intención de destacar como los líderes en responsabilidad social y ambiental, ofreciendo servicios que permitan alinear los intereses de los usuarios de la red con los intereses corporativos de impactar positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

Las empresas podrán destinar entre otros recursos, parte de su presupuesto de marketing o parte de su presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial a contratar los servicios que ofrece MYG.

8.1. Fuentes de Ingresos

Se detallan a continuación los servicios específicos que ofrece MYG a sus clientes corporativos y el precio con el de cada uno de ellos. Los precios listados a continuación, corresponden a estimaciones basadas en valores medios de mercado en Estados Unidos, obtenidos por medio de cotizaciones formales con proveedores de servicios complementarios e información bibliográfica de consulta web.

- Membrecía

Pueden acceder a esta opción aquellas empresas que cuenten con alguna acreditación de responsabilidad ambiental otorgada por una de las organizaciones asociadas a MYG²². El costo de la membrecía tiene un valor de \$ 15.000 USD al año e incluye:

- Presencia de la empresa en la lista de empresas socias
- Autorización para crear y administrar una página perfil
- Acceso a reporte trimestral de "analytics" de la página perfil

²² A la fecha, estas asociaciones aun no están definidas.

- Publicidad

Se generará publicidad en la plataforma a través de banners bajo las modalidades de CPM²³ y CPC²⁴.

Se proyecta un valor medio de CPM de acuerdo a los valores de la tabla siguiente.

Tabla 8.1: Costo de publicidad en sitio MYG

Ubicación banner	CPM (USD)
Superior	\$ 40
Lateral	\$ 20
Inferior	\$ 10

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta un valor medio de CPC de \$ 1 USD.

- Marketing Research

MYG proveerá servicio de Marketing Research en temas de Sustentabilidad. Dependiendo de los requerimientos del cliente, MYG puede ofrecer servicio de encuesta, focus group o testeo de productos.

Costos por encuestas:

Tabla 8.2: Costo de encuestas a través de MYG

Número de preguntas	Valor encuesta completa (USD)
Entre 1 y 5	\$ 1
Entre 6 y 20	\$ 1.5
Más de 20	\$ 2

Fuente: Elaboración propia

Costos por Focus Group:

Se considera un costo promedio de \$ 5.000 USD para un focus group de 2 horas conducido para un grupo de 8 personas. El rango puede variar entre \$ 3.000 y 10.000 dependiendo del número de personas y la complejidad del estudio.

²³ CPM = Costo por mil impresiones en página

²⁴ CPC = Costo por click

Costo por Testeo de productos verdes:

Se considera un costo de \$ 100 USD por usuario involucrado, incluye informe detallado asociado a un testeo de 1 mes más informe colectivo que sintetiza los resultados y tendencias de la muestra.

- Ventas de productos

MYG promoverá la compra de productos verdes por parte de los usuarios de la plataforma, incrementando la visibilidad de pequeño y medianos emprendedores de productos ambientalmente responsables. A través de la plataforma se ofrecerán "deals" para un stock de productos a acordar con el proveedor. El valor del producto debe considerar al menos un 30% de descuento respecto a su precio de referencia, siendo un 20% percibido por el usuario y un 10% percibido por MYG.

- Asesorías en sustentabilidad

MYG contempla desarrollar asesorías de sustentabilidad con el objetivo de reducir los impactos ambientales de sus clientes. Las asesorías tendrán carácter de servicios consultivos y serán valorizadas principalmente en base a recursos humanos (horas hombre). No sería prudente definir un costo tipo del servicio, pues los presupuestos de asesorías de consultoría deben evaluarse caso a caso. Sin embargo, para efectos numéricos, se define un valor promedio de \$ 7.000 USD por asesoría (considerando un mes de trabajo de 1 asesor experto en sustentabilidad).

8.2. Proyección de ventas

Debido a la diversidad de las fuentes de ingreso que incorpora el modelo de negocios, se considera que el ciclo de ventas cuenta con servicios de ciclo anual, pero también considera servicios de carácter temporal, incluso algunos con componentes estacionarias. Para simplificar el análisis se estimará una proyección de ciclo anual, durante un periodo de 5 años.

Escenario Esperado

El escenario esperado considera los siguientes volúmenes de venta por actividad durante los primeros 5 años de operación, los cuales están alineados con la cantidad de usuarios esperados.

USUARIOS 500,000

Año 1	Servicio	Cantidad	multiplicador	Valor unitario	Ingresos (USD)
	Membrecía	8	1	15000	120000
	Publicidad CPC	1	500,000	0.4	200000
	MR Encuestas	20	1000	1.5	30000
	MR Focus group	5	1	5000	25000
	MR Testeo	5	100	100	50000
	% venta productos	10%	500,000	5	250000
	Asesorías	2	1	7000	14000

TOTAL \$ 689.000**USUARIOS 2,000,000**

Año 2	Servicio	Cantidad	multiplicador	Valor unitario	Ingresos (USD)
	Membrecía	30	1	15000	450000
	Publicidad CPC	1	2,000,000	0.4	800000
	MR Encuestas	100	1000	1.5	150000
	MR Focus group	20	1	5000	100000
	MR Testeo	12	100	100	120000
	% venta productos	10%	2,000,000	5	1000000
	Asesorías	10	1	7000	70000

TOTAL \$ 2.690.000**USUARIOS 5,000,000**

Año 3	Servicio	Cantidad	multiplicador	Valor unitario	Ingresos (USD)
	Membrecía	70	1	15000	1050000
	Publicidad CPC	1	5,000,000	0.4	2000000
	MR Encuestas	200	1000	1.5	300000
	MR Focus group	50	1	5000	250000
	MR Testeo	30	100	100	300000
	% venta productos	10%	5,000,000	5	2500000
	Asesorías	20	1	7000	140000

TOTAL \$ 6.540.000

USUARIOS 10,000,000

	Servicio	Cantidad	multiplicador	Valor unitario	Ingresos (USD)
Año 4	Membrecía	100	1	15000	1500000
	Publicidad CPC	1	10,000,000	0.4	4000000
	MR Encuestas	300	1000	1.5	450000
	MR Focus group	150	1	5000	750000
	MR Testeo	100	100	100	1000000
	% venta productos	10%	10,000,000	5	5000000
	Asesorías	50	1	7000	350000

TOTAL \$ 13.050.000**USUARIOS 20,000,000**

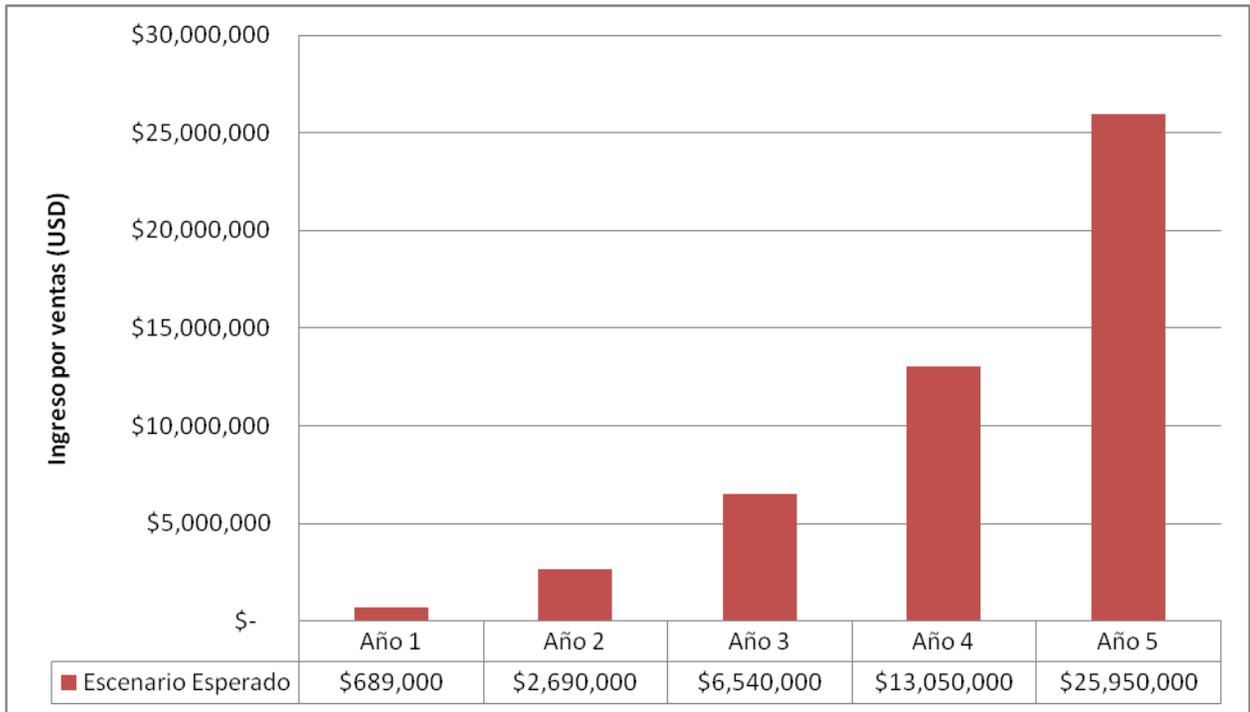
	Servicio	Cantidad	multiplicador	Valor unitario	Ingresos (USD)
Año 5	Membrecía	200	1	15000	3000000
	Publicidad CPC	1	20,000,000	0.4	8000000
	MR Encuestas	500	1000	1.5	750000
	MR Focus group	300	1	5000	1500000
	MR Testeo	200	100	100	2000000
	% venta productos	10%	20,000,000	5	10000000
	Asesorías	100	1	7000	700000

TOTAL \$ 25.950.000

Resumen de ventas

El siguiente gráfico resume los resultados de la proyección de ventas para el escenario esperado.

Figura 8.1: Gráfico de proyección de ventas MYG durante 5 años



Fuente: Elaboración propia

La proyección total de ingresos durante los primeros 5 años es de \$ 48.9 millones (USD).

Capítulo 9

Plan de operaciones

9.1. Ubicación

Al tratarse de una plataforma en la web, la operación de MYG puede llevarse a cabo sin contar con instalaciones físicas. La información se alojará en la nube, utilizando el servicio que provee Amazon Web Services (www.aws.amazon.com).

Durante la etapa temprana de start-up, la empresa operará desde la casa de uno de los socios fundadores de MYG (con residencia en Estados Unidos), los otros socios operarán de forma remota, uno desde Suiza y el otro desde Chile.

Una vez que se logre levantar el capital inicial requerido, se hará necesario contar con una oficina corporativa. Durante el primer año de operación, se tiene pensado contratar a 3 personas, durante el segundo año se contratará a 7 personas más llegando a un total de 10, por lo que se proyecta arrendar una oficina de 1.500 pies cuadrados (sq ft)²⁵. Para el año 3 se estima contar con un equipo de 30 personas, el cual crecerá a 90 personas para el año 5. Se propone durante este periodo arrendar una oficina de 10.000 sq ft.

Desde un punto de vista estratégico, tiene sentido localizar la oficina en el estado de California, particularmente en San Francisco. Los costos anuales de arriendo por pie cuadrado, y el incremento porcentual al año se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9.1: Precio de arriendo por espacio de oficina

Ciudad	Valor arriendo (USD/sq ft)	Incremento anual (%)
San Francisco, CA	35,99	7,2%

Fuente: "The Best and Worst U.S. Cities for Renting Office Space"²⁶

Se considerará para la estimación de costos, los valores proyectados de la ciudad de San Francisco.

²⁵ 1 m² = 10,76 sq ft.

²⁶ <http://www.entrepreneur.com/article/227319>

De esta forma, el valor estimado de arriendo de oficina para los 5 primeros años es el siguiente.

Tabla 9.2: Gasto anual en oficinas U.S., periodo 5 años.

Año	Tamaño oficina (sq ft)	Empleados ²⁷	Arriendo (USD/año)
1	1.500	3	\$ 54.000
2	1.500	10	\$ 57.888
3	10.000	30	\$ 413.706
4	10.000	60	\$ 443.493
5	10.000	90	\$ 475.425

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se considera abrir una oficina comercial en Canadá y México durante el cuarto año de operación y una oficina en Londres y Chile durante el año 5. Estas oficinas deben considerar una capacidad de 5 personas²⁸.

Tabla 9.3: Gasto anual en oficinas, Fuera U.S. periodo 5 años.

Año	Tamaño oficina (sq ft)	Países	Arriendo (USD/año)
1	0	-	\$ 0
2	0	-	\$ 0
3	0	-	\$ 0
4	1.000	2	\$ 100.000
5	1.000	4	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

9.2. Producción

9.2.1. Desarrollo de la plataforma

MYG requiere del desarrollo de las siguientes interfaces.

- Página web (red social)

El desarrollo de la pagina web de MYG tiene un costo estimado de \$90.000 USD, considerando un desarrollo inicial de prototipo en 3 meses, el lanzamiento de una versión beta con una base de 25.000 usuarios por 3 meses, y un periodo de optimización de 4 meses.

²⁷ No considera ejecutivos (3 inicialmente y 5 a partir del 3^{er} año)

²⁸ Se estima un valor de arriendo promedio anual de \$ 50.000 USD

- Aplicación móvil

La aplicación móvil de MYG debe estar disponible para dispositivos con sistemas iOS y android. El costo de desarrollo estimado para cada uno de los sistemas es de \$35.000 USD (incluye compatibilidad para versiones de 5 años a la fecha).

Adicionalmente, se considera a partir del año 2 un gasto de \$160.000 USD para desarrollo y actualización de la plataforma. Debido a la alta incorporación de usuarios, se proyecta un gasto similar al de la construcción inicial de la plataforma todos los años.

Tabla 9.4: Gasto anual en desarrollo de software, periodo 5 años.

Año	Costo desarrollo (USD/año)
1	\$ 160.000
2	\$ 160.000
3	\$ 160.000
4	\$ 160.000
5	\$ 160.000

Fuente: Elaboración propia

Para la correcta mantención y funcionamiento del sitio web y las aplicaciones móviles, se debe considerar un costo de almacenamiento de datos (hosting). Este servicio se realizará en la nube, sin que sea necesario adquirir equipamiento (no existirá depreciación de activos en el plan financiero).

El valor de hosting es proporcional al número de usuarios de la plataforma y se estima de \$0.5 USD por usuario. Considerando la proyección optimista del capítulo anterior, el costo proyectado por los primeros 5 años es de \$18.75 millones USD.

Tabla 9.5: Gasto anual en hosting, periodo 5 años.

Año	Costo hosting (USD/año)
1	\$ 250.000
2	\$ 1.000.000
3	\$ 2.500.000
4	\$ 5.000.000
5	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se considera un gasto en seguridad y mantenimiento, el que también es proporcional al número de usuarios de la plataforma. Este valor es cercano a los \$2 millones USD.

Tabla 9.6: Gasto anual en mantenimiento y seguridad, periodo 5 años.

Año	Costo hosting (USD/año)
1	\$ 12.000
2	\$ 48.000
3	\$ 192.000
4	\$ 576.000
5	\$ 1.152.000

Fuente: Elaboración propia

9.3. Recursos Humanos

El capital humano de MYG ha sido identificado como uno de los factores críticos para el éxito de la empresa. Inicialmente el peso corporativo recaerá en el equipo fundador, pero a partir del primer año de operación se irá conformando un equipo que alcanzará los 90 empleados en un periodo de 5 años.

En este punto solo se presentaran los costos en recursos humanos y sus derivados. En el próximo capítulo (plan organizacional), se detalla la estructura organizacional de la empresa. Se considera una renta promedio del personal de \$50.000 USD. Para los cargos ejecutivos, se considera durante los primeros 3 años una renta anual de \$75.000 USD. A partir del año 4, la renta de los ejecutivos se aumenta a \$100.000 USD.

El costo total en recursos humanos durante los primeros 5 años es de \$11.3 millones USD.

Tabla 9.7: Gasto anual en recursos humanos, periodo 5 años.

Año	Sueldo Personal (USD/año)	Sueldo Ejecutivos (USD/año)
1	\$ 150.000	\$ 225.000
2	\$ 500.000	\$ 225.000
3	\$ 1.500.000	\$ 225.000
4	\$ 3.000.000	\$ 500.000
5	\$ 4.500.000	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se consideran 2 ítems extras vinculados directamente con los recursos humanos. El primero se asocia a gastos administrativos, como seguros, cuentas, etc. El segundo se asocia a los gastos en equipamiento de trabajo y de entretenimiento.

El valor de estos costos es de \$4.2 millones USD.

Tabla 9.8: Gasto administrativos, periodo 5 años.

Año	Administrativos (USD/año)	Equipamiento (USD/año)
1	\$ 20.000	\$ 40.000
2	\$ 100.000	\$ 80.000
3	\$ 500.000	\$ 180.000
4	\$ 1.000.000	\$ 300.000
5	\$ 1.500.000	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 10

Plan organizacional

10.1. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por 3 profesionales de distintas nacionalidades, disciplinas y experiencias profesionales, pero que confluyen en su pasión por la sustentabilidad y en su mentalidad global.

Mauricio Villaseñor (Chile) Co-Fundador/CEO LinkedIn: http://www.linkedin.com/in/villasenormauricio
Gavin Smith (Estados Unidos) Co-Fundador/CMO LinkedIn: www.linkedin.com/in/gavinpsmith
Daniel Hunkeler (Suiza) Co-Fundador/CFO LinkedIn: ch.linkedin.com/pub/daniel-hunkeler-tbird/6/604/964

La propiedad de la empresa será dividida inicialmente de forma equitativa entre los tres, pudiendo cambiar esta figura en función de los requerimientos que presenten los inversionistas.

El CEO es responsable de supervisar la completa operación de la empresa. Debe encargarse de perseguir la visión de la compañía, de la definición y cumplimiento de objetivos y metas, y de seguir la estrategia. Durante la fase de start-up, el CEO debe revisar y validar el cumplimiento del plan de negocios, haciendo los ajustes necesarios previa consulta al resto de los propietarios. Adicionalmente, durante los 3 primeros años deberá cumplir con la función de COO, que es asegurar la correcta planificación y operación de la empresa en el día a día.

El CFO es responsable de mantener el registro financiero, asegurando que la empresa cumpla con todos los requerimientos impositivos legales, generando indicadores que permitan controlar la solvencia financiera de la empresa.

El CMO es responsable del desarrollo de la estrategia comunicacional de la empresa, del desarrollo de servicios, de la satisfacción de los usuarios, de liderar la venta y evaluar los requerimientos y necesidades del mercado. Adicionalmente, durante los primeros 3 años de operación deberá cumplir con la función de CTO, que es liderar el mantenimiento y desarrollo de la plataforma web y las aplicaciones.

10.2. Cultura organizacional

El éxito de MYG depende en gran medida de la existencia de una cultura de innovación y con una fuerte orientación al cliente, la que debe ser entendida y ejecutada por toda la organización. Para hacer esto posible, se define una serie de competencias y valores, los que son piedra angular de la gestión y el liderazgo.

Diversidad

Se buscará potenciar la diversidad cultural dentro de los equipos de trabajo, así como la diversidad académica y la diversidad de géneros.

Espíritu emprendedor

Se fomentará la capacidad creativa y emprendedora de los empleados, creando espacios de libertad para el desarrollo de ideas que permitan sustentar la propuesta de valor de MYG.

Entusiasmo y dinamismo

Se espera retener el talento en la organización, generando un clima laboral entusiasta y dinámico, que promueva la colaboración dentro de los equipos, y desafíe constantemente el intelecto.

Mentalidad Global

Debe existir un entendimiento del mundo, siendo capaces de adaptar el comportamiento ante variaciones del entorno sociocultural. Esto debe ser aplicable a la toma de decisiones.

Felicidad

Se debe generar una motivación por el trabajo más allá de los incentivos intelectuales y económicos. Más importante sin duda será la capacidad de empoderamiento y pasión hacia las tareas asignadas, las que se espera alimenten la satisfacción personal y grupal del equipo.

10.3. Planificación de recursos humanos

Se proyecta durante los primeros 5 años de operación un crecimiento en el volumen de facturación de la empresa, lo que conlleva a un aumento en la dotación de personal. A continuación se describen los requerimientos de recursos humanos desde el primer hasta el quinto año (ver anexo D organigrama año 5).

Planificación año 1 (6 personas)

Durante el primer año se contempla (en adición a los 3 miembros del equipo gestor) un equipo de 3 profesionales. 1 asistente ejecutivo, 1 asistente contable, 1 ingeniero marketing research.

Planificación año 2 (13 personas)

El segundo año se adicionan 7 personas. 1 encargado de "community management", 2 ingenieros de marketing research, 2 ingenieros de sustentabilidad, 1 asistente marketing y 1 asistente ventas.

Planificación año 3 (33 personas)

El tercer año se adicionan 20 personas. 1 recepcionista, 4 ingenieros marketing research, 3 ingenieros sustentabilidad, 2 encargados publicidad, 2 encargados canal ventas, 2 vendedores, 1 desarrollador de negocios, 2 abogados, 2 personal administrativo.

Planificación año 4 (65 personas)

El cuarto año se adicionan 32 personas. 1 jefe oficina Toronto, 1 recepcionista Canadá, 1 gestor comercial Canadá, 2 ingenieros Canadá, 5 profesionales México DF, 5 ingenieros marketing research, 5 ingenieros sustentabilidad, 2 personal administrativo, 1 recepcionista, 2 profesionales canal ventas, 2 profesionales publicidad 1 gestor comercial, 1 gerente proyectos, 1 community manager, 1 CTO, 1 COO.

Planificación año 5 (95 personas)

El quinto año se adicionan 30 personas. 5 profesionales oficina Londres, 5 profesionales oficina Santiago, 1 jefe proyecto TI, 1 Jefe Sustentabilidad interna, 1 ingeniero sustentabilidad interna, 1 Gerente proyectos internacionales, 5 ingenieros sustentabilidad, 3 ingenieros marketing, 1 desarrollo de negocios, 1 asistente marketing, 1 recepcionista, 2 profesionales administrativos, 1 secretaria ejecutivo, 1 profesional canal ventas, 1 profesional publicidad.

10.4. Perfil de los profesionales

Se ha planteado como factor crítico del éxito de MYG su cultura organizacional, la cual gira en torno a la innovación. Es por esto que se pretende orientar el perfil de los profesionales a personas creativas y con mucha energía.

Se espera contratar profesionales de distintas áreas de formación académica, tales como economistas, sociólogos, ingenieros, relacionadores públicos, artistas, entre otros.

Específicamente, se buscarán profesionales que complementen su formación académica con experiencia de post-grado y/o experiencia profesional, en temas vinculados a la sustentabilidad corporativa y al medio ambiente. Adicionalmente, los procesos de selección tomarán en consideración el grado de conciencia ambiental de cada candidato, independiente del cargo o perfil profesional que se esté buscando.

Capítulo 11

Plan financiero

Los resultados asociados al análisis financiero consideran los ingresos de MYG bajo el escenario esperado.

11.1. Flujo de caja primeros 12 meses

Se presenta a continuación el flujo de caja trimestral de los primeros 12 meses de operación.

Tabla 11.1: Flujo de caja 12 meses²⁹

	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos	\$ 35,000	\$ 105,000	\$ 197,000	\$ 352,000
Costos variables	\$ 11,000	\$ 43,000	\$ 74,000	\$ 134,000
Margen contribución	\$ 24,000	\$ 62,000	\$ 123,000	\$ 218,000
Margen (%)	69%	59%	62%	62%
Costos Fijos	\$ 169,125	\$ 169,125	\$ 169,125	\$ 169,125
Flujo de Caja	\$ (145,125)	\$ (107,125)	\$ (46,125)	\$ 48,875
Flujo Caja Acumulado	\$ (145,125)	\$ (252,250)	\$ (298,375)	\$ (249,500)

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los costos son superiores a los ingresos durante los 3 primeros trimestres, esto se debe a que los primeros 9 meses son un periodo de marcha blanca y optimización de la plataforma. A partir del mes número 6, se proyecta un incremento significativo en el número de usuarios registrados, lo que genera un aumento en los ingresos por publicidad y venta de productos verdes.

Finalmente, durante el primer año se obtiene un flujo negativo por \$249.500 USD. Este valor, a la vez, se considera como el requerimiento inicial de inversión para poder operar sin riesgos durante el primer año.

²⁹ Todas las unidades en \$ USD

11.2. Flujo de caja primeros 5 años

Se presenta a continuación el flujo de caja de los primeros 5 años de operación.

Tabla 11.2: Flujo de caja 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 689,000	\$ 2,690,000	\$ 6,540,000	\$ 13,050,000	\$ 25,950,000
Costos variables	\$ 262,000	\$ 1,048,000	\$ 2,692,000	\$ 5,576,000	\$ 11,152,000
- Mantenimiento plataforma	\$ 12,000	\$ 48,000	\$ 192,000	\$ 576,000	\$ 1,152,000
- Servidores	\$ 250,000	\$ 1,000,000	\$ 2,500,000	\$ 5,000,000	\$ 10,000,000
Margen contribución	\$ 427,000	\$ 1,642,000	\$ 3,848,000	\$ 7,474,000	\$ 14,798,000
Margen contribución (%)	62%	61%	59%	57%	57%
Costos Fijos	\$ 676,500	\$ 1,177,888	\$ 3,088,706	\$ 5,723,493	\$ 8,275,425
- Desarrollo plataforma	\$ 160,000	\$ 160,000	\$ 160,000	\$ 160,000	\$ 160,000
- Marketing	\$ 27,500	\$ 55,000	\$ 110,000	\$ 220,000	\$ 440,000
- RR.HH. (sin ejecutivos)	\$ 150,000	\$ 500,000	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000	\$ 4,500,000
- Ejecutivos	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 500,000	\$ 500,000
- Oficina US	\$ 54,000	\$ 57,888	\$ 413,706	\$ 443,493	\$ 475,425
- Oficina fuera US	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ 200,000
- Administración y gastos	\$ 20,000	\$ 100,000	\$ 500,000	\$ 1,000,000	\$ 1,500,000
- Equipamiento	\$ 40,000	\$ 80,000	\$ 180,000	\$ 300,000	\$ 500,000
EBITDA	\$ (249,500)	\$ 464,112	\$ 759,294	\$ 1,750,507	\$ 6,522,575
EBITDA (%)		17%	12%	13%	25%
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ 157,798	\$ 258,160	\$ 595,172	\$ 2,217,676
Utilidad	\$ (249,500)	\$ 306,314	\$ 501,134	\$ 1,155,335	\$ 4,304,900
Utilidad (%)		11%	8%	9%	17%
Inversión RSE (10%)	\$ -	\$ 30,631	\$ 50,113	\$ 115,533	\$ 430,490
Flujo Caja Neto	\$ (249,500)	\$ 275,683	\$ 451,020	\$ 1,039,801	\$ 3,874,410
Flujo Caja Acumulado	\$ (249,500)	\$ 26,183	\$ 477,203	\$ 1,517,004	\$ 5,391,414

Fuente: Elaboración propia

Es necesario señalar que los intereses se calcularon de acuerdo a la política de impuesto para corporaciones en Estados Unidos, la cual se detalla a continuación.

Figura 11.1: Tasa de interés para corporaciones en U.S.

Taxable Income (\$)	Tax Rate ^[26]
0 to 50,000	15%
50,000 to 75,000	\$7,500 + 25% Of the amount over 50,000
75,000 to 100,000	\$13,750 + 34% Of the amount over 75,000
100,000 to 335,000	\$22,250 + 39% Of the amount over 100,000
335,000 to 10,000,000	\$113,900 + 34% Of the amount over 335,000
10,000,000 to 15,000,000	\$3,400,000 + 35% Of the amount over 10,000,000
15,000,000 to 18,333,333	\$5,150,000 + 38% Of the amount over 15,000,000
18,333,333 and up	35%

Fuente: Gobierno de Estados Unidos

De la proyección financiera se desprende que solo el primer año presenta pérdidas, y a partir del segundo año, todos los flujos son positivos. Se obtiene un flujo de caja acumulado del orden de \$5 millones USD durante el horizonte de evaluación.

11.3. Resultados evaluación de proyecto (factibilidad)

En base a los resultados del flujo de caja del primer año, se requiere de una inversión inicial de \$ 300.000 USD (para no presentar problemas de liquidez). Utilizando esta información y una tasa de descuento del 20%, se obtiene.

En necesario señalar que esta evaluación no considera inversión dentro de los flujos descontados. Adicionalmente, no se considera el retiro de capital por parte de inversionistas.

Tabla 11.3: Evaluación económica 1

Tasa descuento	20%
VAN (\$ USD)	\$ 2.487.244
TIR (%)	88%
Recuperación inversión (años)	2

Fuente: Elaboración propia

11.4. Análisis de sensibilidad

11.4.1. Sensibilidad de la tasa de descuento

Considerando una tasa de descuento variable entre 10 y 30% se obtienen los siguientes retornos de inversión.

Tasa descuento	VAN (\$ USD)
10%	\$ 4.124.661
15%	\$ 3.186.476
20%	\$ 2.487.244
25%	\$ 1.959.606
30%	\$ 1.556.912

Se observa que para el escenario de ingresos esperado, el proyecto puede ser considerado como una inversión rentable incluso para escenarios con una tasa de descuento del 30%.

11.4.2. Sensibilidad respecto a los ingresos³⁰

Se considera un análisis financiero para escenarios de reducción en los ingresos desde el 5 al 20%.

Reducción ingresos	VAN (\$ USD)
5%	\$ 1.437.869
10%	\$ 423.147
15%	\$ (591.575)
20%	\$ (1.606.296)

Se observa que ante una reducción en el ingreso esperado (asumiendo el mismo número de usuarios registrados y por ende una misma estructura de costos), la rentabilidad del proyecto se reduce de forma considerable. Para una reducción de los ingresos del 15% o más, el proyecto genera un VAN negativo.

³⁰ Se considera en este análisis una tasa de descuento del 20%.

Capítulo 12

Conclusiones y recomendaciones

Se presentan a continuación las principales conclusiones y recomendaciones asociadas al plan de negocios desarrollado para el proyecto MYG.

- En base a los resultados del análisis multi-variable desarrollado, se concluye que Estados Unidos es el país que presenta las mejores condiciones de macro entorno para ser seleccionado como mercado objetivo de MYG. De esta forma, se propone que la empresa sea fundada y operada desde aquel país. Adicionalmente, la selección de Estados Unidos como centro del emprendimiento se alinea con las competencias del equipo emprendedor.
- La estrategia de globalización propuesta involucra la apertura de 4 oficinas comerciales fuera de Estados Unidos durante los primeros 5 años de operación de la empresa. Se propone al cuarto año abrir una oficina en Toronto (Canadá) y en ciudad de México (México). Estas oficinas contemplan la contratación de 5 profesionales cada una, quienes serán dirigidos por una gerencia de mercados internacionales. Durante el quinto año se propone abrir una oficina del mismo formato a las anteriores en Londres (Reino Unido) y en Santiago (Chile). En función del éxito de los mercados de destino, se procederá a la búsqueda de oportunidades en Argentina, Alemania, Holanda, Colombia y Brasil.
- El análisis de competitividad realizado muestra un escenario favorable para el desarrollo del proyecto. El número de empresas y plataformas que promueven la sustentabilidad a nivel mundial es aún incipiente, existiendo una oportunidad de ganar participación de mercado a través de la adopción de nuevos usuarios. Sin embargo, para poder despertar la atención de las empresas (clientes corporativos), se recomienda contar con una masa crítica de usuarios significativa, la cual deberá ser incorporada mediante un proceso de puesta en marcha que tomaría aproximadamente 9 meses.

- El diseño de la plataforma que hará accesible MYG a los usuarios contempla el desarrollo de 3 interfaces: Una página de inicio que presente los beneficios de formar parte de la comunidad y facilite el registro del usuario; Una página de perfil que maximice la interacción y el tiempo de actividad de los usuarios dentro de la plataforma; Y una aplicación móvil para dispositivos iOS y Android que permitirá cuantificar las acciones sustentables que requieran de geo-localización o chequeo in-situ. La colección de puntos estará asociada a 10 actividades (ver capítulo 4) y el canje de los mismos se podrá realizar a través de la misma plataforma (web o móvil).
- Para la segmentación de los clientes corporativos se define una categorización en base a las acciones sustentables que realizan los usuarios (reciclaje, ahorro de energía, actividades deportivas, uso de transporte eficiente, etc.). De esta forma, se genera una asociación directa entre las empresas miembros y su contribución a la reducción de los impactos ambientales propios de su operación.
- Se estima una inversión inicial de \$ 300,000 dólares, requeridos para el desarrollo conceptual y puesta en marcha de la plataforma beta, las estrategias de marketing para alcanzar una masa inicial de 250.000 usuarios durante los primeros 6 meses y para la gestión comercial vinculada a la búsqueda de empresas socias (una empresa por segmento identificado), con quienes se firmará un contrato de participación.
- El análisis financiero y de evaluación de proyecto desarrollado en el capítulo 9 presenta resultados positivos durante los primeros cinco años de operación. Con una utilidad esperada al quinto año en torno a los 5 millones de dólares. Considerando una tasa de descuento del 20%, y una inversión inicial de \$ 300.000 dólares, se prevé un VAN en torno a los 2 millones de dólares. Es necesario señalar que este escenario es positivo bajo las condiciones de ingreso por ventas presentadas en el escenario esperado. En el caso que los ingresos por venta sean inferiores al 85% del valor que se presenta en el análisis, los resultados de rentabilidad se vuelven negativos.

Bibliografía

- [1] PORTER, JOSHUA. "*Designing for the social web*". Berkeley, California, United States: New Riders, 2008.
- [2] COMSCORE. "*Top 10 Need-to-knows about social networking and where it's headed*". [En línea]
<http://www.brandchannel.com/images/papers/534_comscore_wp_social_media_report_1212.pdf> [Consulta: Noviembre2013]
- [3] WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. "*Sustainable consumption fact and trends*". Satigny, Atar Roto PresseSA, 2008.
- [4] GLADWELL, MALCOM. "*The Tipping Point: How little things can make a big difference*". New York, New York, United States: Hachette Book Group, 2002.
- [5] MOHR, DOUG MCKENZIE. "*Fostering Sustainable Behavior: An introduction to community-based social marketing (3rd edition)*". Gabriola Island, Canada: New Society Publishers, 2011.
- [6] R. LEE, PHILIP KOTLER. "*Social Marketing: Influencing behaviors for good (4rd edition)*". Thousand Oaks, California, United States: SAGE Publications Inc., 2011.
- [7] OTTMAN, JACQUELYN. "*The New Rules of Green Marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*". San Francisco, California, United States: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011.
- [8] PAYNE, OLIVER. "*Inspiring Sustainable Behaviour: 19 ways to ask for change*". Oxon, England: Routledge, 2012.
- [9] SHIH, CLARA. "*The Facebook Era: Tapping online social network to market, sell, and innovate (2nd Edition)*". Upper Saddle River, New Jersey, United States: Prentice Hall, 2011.
- [10] SILVER, DAVID. "*The Social Network Business Plan: 18 strategies that will create great wealth*". Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc, 2009.

- [11] THE WORLDWATCH INSTITUTE. *State of the World 2013: Is Sustainability Still Possible?* Washington DC, United States: Island Press, 2013.
- [12] WILLIAM MCDONOUGH, MICHAEL BRAUNGART. "*Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*". New York, New York, United States: North Point Press, 2002.

Anexo A

Análisis multi-variable Norteamérica y Europa

	País															Ponderador
	Noruega	EE.UU.	Suiza	Canadá	Austria	Holanda	Suecia	Alemania	Bélgica	Dinamarca	Reino Unido	Finlandia	Francia	España	Italia	
Penetración Tecnológica																
Penetración Internet	15	8	5	7	3	14	13	9	6	12	10	11	4	2	1	20%
Smartphones con 3G	6	13	5	11	12	4	15	3	1	10	8	14	2	7	9	
Tamaño Mercado																
Usuarios de LinkedIn	3	15	4	13	1	9	6	8	7	5	14	2	12	10	11	35%
Gasto en comercio electrónico	5	15	3	11	1	8	7	13	2	6	14	4	12	10	9	
Clima de Negocios																
Ranking de Riesgo Político	14	4	12	15	13	10	11	8	7	6	5	9	2	3	1	25%
Ranking de facilidad para hacer negocios	13	15	7	10	3	4	9	8	6	14	12	11	6	2	1	
Madurez en Sustentabilidad																
Ranking de sustentabilidad para inversión	12	8	14	10	6	7	15	5	3	13	11	9	4	1	2	20%
Total	16.2	21.1	12.0	20.3	8.9	14.5	18.2	14.8	8.4	15.9	19.9	13.9	12.4	10.3	9.9	

Anexo B

Análisis multi-variable Latinoamérica

	País											
	Chile	Argentina	Uruguay	Panamá	México	Venezuela	Costa Rica	Brasil	Colombia	Perú	Ecuador	Ponderador
Penetración Tecnológica												
Penetración Internet	9	11	8	4	2	3	5	7	10	1	6	20%
Penetración Smartphones	10	8	4	2	11	9	1	6	7	3	5	
Cobertura 3G	10	7	11	3	6	9	1	8	4	5	2	
Tamaño Mercado												
Usuarios de LinkedIn	7	9	2	1	10	5	3	11	8	6	4	35%
Tiempo usuarios en redes sociales	10	11	5	1	6	7	2	4	9	8	3	
Gasto en comercio electrónico	8	9	4	1	10	7	2	11	6	5	3	
Clima de Negocios												
Ranking de Riesgo Político	11	3	10	7	9	1	6	4	5	8	2	25%
Ranking de facilidad para hacer negocios	11	5	6	7	8	1	4	3	9	10	2	
Madurez en Sustentabilidad												
Ranking de sustentabilidad para inversión	11	8	5	2	10	3	4	6	7	9	1	20%
Total	22.3	19.0	13.5	6.8	19.2	12.0	7.2	16.3	17.2	14.8	7.3	

Anexo C

Resultados investigación de mercado

1. ¿Cuál consideras es tu nivel de interés por la sustentabilidad?		 Crear gráfico	 Descargar
		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Alto, me informo constantemente, realizo acciones sustentables y trato de involucrar a otros		28,5%	47
Medio, manejo algunos conceptos generales pero no me involucro mayormente		65,5%	108
Bajo, desconozco del tema y no me preocupa el medio ambiente		6,1%	10
		pregunta respondida	165
		pregunta omitida	1

2. Por favor indica cuan a menudo realizas cada una de las siguientes acciones sustentables							 Crear gráfico	 Descargar
	Nunca	Menos de lo que me gustaría	Solo cuando tengo tiempo	Bastante a menudo	Todos los días	Valoración de clasificación		
Reciclaje de basura	14,5% (24)	29,1% (48)	17,0% (28)	24,2% (40)	15,2% (25)	165		
Ahorro de energía en tu casa y/o trabajo	3,0% (5)	13,9% (23)	10,9% (18)	43,6% (72)	28,5% (47)	165		
Privilegiar uso de bicicleta y/o caminata	12,1% (20)	23,0% (38)	26,7% (44)	23,0% (38)	16,4% (27)	165		
Compra de productos ecológicos	12,7% (21)	36,4% (60)	18,2% (30)	27,3% (45)	5,5% (9)	165		
Reutilización de productos (botellas, bolsas, papel, etc.)	8,5% (14)	23,0% (38)	17,6% (29)	38,8% (64)	12,1% (20)	165		
						pregunta respondida	165	
						pregunta omitida	1	

3. Califica en orden de relevancia la influencia de cada uno de los siguientes factores en la baja conciencia ambiental que existe en la sociedad (1=más relevante, 4=menos relevante) [Crear gráfico](#) [Descargar](#)

	1	2	3	4	Valoración media	Valoración de clasificación
Falta de incentivos (premios o beneficios)	21,8% (36)	25,5% (42)	24,8% (41)	27,9% (46)	2,59	165
Falta de interés	51,5% (85)	26,1% (43)	12,1% (20)	10,3% (17)	1,81	165
Falta de comunicación de las empresas	4,2% (7)	27,3% (45)	37,6% (62)	30,9% (51)	2,95	165
Falta de información disponible	22,4% (37)	21,2% (35)	25,5% (42)	30,9% (51)	2,65	165
pregunta respondida						165
pregunta omitida						1

4. ¿Cómo calificarías tu interés por participar de una nueva red social, donde cada acción sustentable que realices pudiera ser cuantificada, obteniendo premios y beneficios otorgados por parte de empresas ambientalmente responsables? [Crear gráfico](#) [Descargar](#)

	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Alto, participaría de todas maneras	35,8%	59
Medio, me interesaría contar con más información	44,8%	74
Indiferente, puedo ser sustentable por mi cuenta	12,1%	20
Bajo, no quiero participar de otras redes sociales	7,3%	12
Otro (comente)		3
Mostrar respuestas		
pregunta respondida		165
pregunta omitida		1

5. En cuantas redes sociales participas de forma activa (más de 1 visita al día)

[Crear gráfico](#)

[Descargar](#)

		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Ninguna		8,5%	14
Sólo 1		33,3%	55
Entre 2 y 3		43,6%	72
Más de 3		14,5%	24
pregunta respondida			165
pregunta omitida			1

6. ¿Cuántos minutos al día en promedio destinas a participar en tus redes sociales (Facebook, Twitter Pinterest, LinkedIn, etc.)?

[Crear gráfico](#)

[Descargar](#)

		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Menos de 5 minutos		2,7%	4
Entre 5 y 20 minutos		23,1%	34
Entre 21 y 60 minutos		42,2%	62
Más de 60 minutos		32,0%	47
pregunta respondida			147
pregunta omitida			19

7. ¿Utilizas las aplicaciones de tus redes sociales en sus versiones para dispositivos móviles (Smartphone, Tablet)?

[Crear gráfico](#) [Descargar](#)

		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Si		87,1%	128
No		12,9%	19
		pregunta respondida	147
		pregunta omitida	19

8. Selecciona tu edad

[Crear gráfico](#) [Descargar](#)

		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Menor de 18		0,0%	0
18-24		14,5%	23
25-34		64,8%	103
35-44		15,7%	25
45-55		2,5%	4
Mayor de 55		2,5%	4
		pregunta respondida	159
		pregunta omitida	7

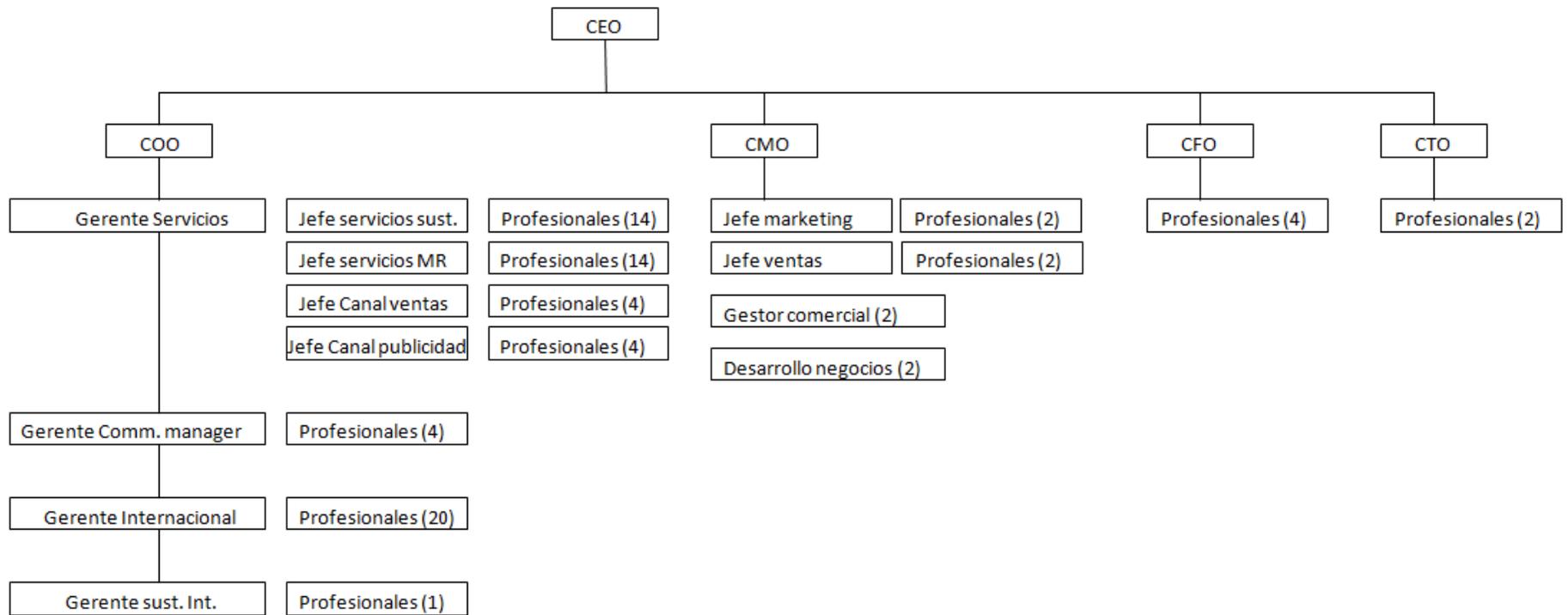
9. Selecciona tu género

 Crear gráfico  Descargar

		Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Masculino		49,1%	78
Femenino		50,9%	81
		pregunta respondida	159
		pregunta omitida	7

Anexo D

Organigrama MYG año 5³¹



³¹ Contempla adicionalmente 1 secretaria de gerencia y 4 recepcionistas.