



“MI FACTORING”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Víctor Hugo López Olave

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Mayo 2017

TABLA DE CONTENIDOS

	RESUMEN EJECUTIVO	1
I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
II.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	
	2.1. Industria	4
	2.2. Competidores	9
	2.3. Clientes	13
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	
	3.1. Modelo de Negocios	15
	3.2. Descripción de la Empresa	16
	3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	20
	3.4. RSE y Sustentabilidad	21
IV.	PLAN DE MARKETING	
	4.1. Objetivos de Marketing	23
	4.2. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	24
	4.3. Estrategia de Servicio	30
	4.4. Estrategia de Precio	31
	4.5. Estrategia de Distribución	31
	4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	32
	4.7. Estimación de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
	4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	33
V.	PLAN DE OPERACIONES	34
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	35
VII.	PLAN FINANCIERO	36
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS	37
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	38
X.	CONCLUSIONES	39
XI.	BIBLIOGRAFÍA	40

ANEXOS

Anexo 1	-	Mercado y Segmento Objetivos	41
Anexo 2	-	Oportunidad de Negocio	42
Anexo 3	-	Estadísticas de la Industria de Factoring	43
Anexo 4	-	Visión global de Humphreys	47
Anexo 5	-	Entrevistas a Potenciales clientes	49
Anexo 6	-	Industria del Factoring en Chile	68
Anexo 7	-	Descripción del Producto Factoring	68
Anexo 8	-	Análisis PESTEL	74
Anexo 9	-	Tendencias de la Industria	80
Anexo 10	-	Análisis Competitivo de las 5 fuerzas de Porter	80
Anexo 11	-	Competidores Directos e Indirectos	83
Anexo 12	-	Descripción Modelo de Negocio	85
Anexo 13	-	Flujo de Operaciones	89
Anexo 14	-	Ciclo del Proceso de Negocio	91
Anexo 15	-	Dotación de Personal y Descripción de Cargos	91
Anexo 16	-	Registro de Marcas INAPI	94
Anexo 17	-	Cadena de Valor	94
Anexo 18	-	Análisis V.R.I.O	95
Anexo 19	-	Matriz de Stakeholders	96
Anexo 20	-	Stakeholders en Observación	97
Anexo 21	-	Estrategia de Precios: Detalle de Costos Operacionales	98
Anexo 22	-	Cronograma de Marketing	99
Anexo 23	-	Presupuesto de Marketing	100

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Negocio expuesto a continuación, representa una real solución a los problemas de liquidez que sufren los microempresarios de provincias, para los cuales es escaso o inexistente el financiamiento de capital de trabajo o para el desarrollo de sus proyectos de crecimiento.

La solución consiste en facilitar dinero inmediato y en efectivo a las Pymes, a través del servicio financiero de un Factoring Privado Tradicional (cesión de sus cuentas por cobrar o facturas) llamado **Mi Factoring**.

Este servicio consta de las etapas de Financiamiento (adelanto de liquidez a cliente) - Análisis de riesgo de su cartera de clientes (evaluación de capacidad de pago del cliente y su deudor) y Centralización de la cobranza de las cuentas por cobrar (cobro a deudor de facturas traspasadas).

A través del Análisis PESTEL, se observan importantes oportunidades hacia la industria del Factoring como alternativa de financiamiento, en desmedro de las operaciones de crédito de dinero bancario.

A nivel general, la industria del Factoring Privado Tradicional en Chile presenta un atractivo medio de rentabilidad, sin embargo, se decide ingresar porque las principales fuerzas que disminuyen su atractivo son contrarrestadas al enfocarse en provincias (al inicio en Melipilla con un mercado potencial de 1.292 empresas con una facturación total de UF6.269.759), a un segmento específico de facturación entre UF2.400 y UF10.000, en donde el 33% de las empresas (clientes) le presta servicios a las medianas y grandes empresas (deudores) considerados como solventes, junto a una propuesta de valor atractiva para el microempresario de esas zonas.

Mi Factoring se constituye con capitales privados chilenos y administrado por un equipo multidisciplinario de alto desempeño, con amplios y sólidos conocimientos en el producto y en la industria financiera, con una trayectoria de más de 10 años.

La ventaja competitiva consiste en la "adaptabilidad", que resulta de la interacción entre la capacidad de contar con las redes de contacto con todos los actores del sector (clientes, deudores, proveedores y ejecutivos comerciales), conociendo sus intereses, sus relaciones, sus requerimientos particulares, y con la capacidad de adaptar el proceso en todo su ciclo de negocio de la manera más eficaz y eficiente posible.

Esto permite entregar un servicio flexible y oportuno, estableciendo relaciones bajo un ambiente de confianza y principalmente, adaptándose constantemente para darle solución a los problemas de los clientes.

La propuesta de valor ofrecida es el real conocimiento y experiencia en la zona y en el producto de parte del equipo gestor que la dirige, junto a la flexibilidad y agilidad que están presente en el proceso que cubre la totalidad del ciclo del negocio.

Mediante esta forma de operar, **Mi Factoring** tiene como Visión convertirse en el principal aliado e impulsor del crecimiento, desarrollo y éxito financiero de los pequeños y medianos empresarios de la zona.

En Melipilla, el único competidor directo consolidado es Logros Factoring, quien presenta evidentes debilidades, tales como la burocracia para la toma de decisiones y su falta de estructura organizacional, lo que permiten competir desde el inicio en igualdad de condiciones, con una estrategia clara y sostenible en el tiempo.

Mi Factoring considera una inversión inicial aportada por sus socios fundadores (Capital Propio) de MM\$ 1.000, necesitando aporte de inversionistas externos recién a contar del 2° año de funcionamiento, generando los siguientes indicadores:

Tabla N°1: Resumen de resultados e indicadores

Variación % Colocaciones	VAN	TIR	EBITDA / Ventas (5° año)	ROE (5° año)	Leverage (5° año)	Liquidez (5° año)	Payback
0%	\$10.138.889	12,7%	53,7%	18,8%	34%	5,5 veces	60 meses

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta estos antecedentes y las expectativas analizadas, se considera una Oportunidad de Negocio atractiva para invertir.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se observa una necesidad real de parte de los pequeños empresarios de la Provincia de Melipilla, de acceso a financiamiento y carencia de capital de trabajo para financiar déficit de caja transitorios o desarrollo de proyectos de crecimiento de su negocio. Esta zona se visualiza atractiva porque actualmente no se encuentran presentes empresas de Factoring Privado Tradicionales consolidadas.

Junto con lo anterior, los microempresarios cuyas facturaciones son menores a las UF10.000 anuales no tienen un acceso expedito a la banca, sin embargo, sí tienen necesidades de liquidez.

Como antecedentes de respaldo, se puede mencionar que en la provincia de Melipilla y sus alrededores existen aproximadamente 1.842 empresas del segmento PYMES (Anexo 1), de

las cuales 1/3 le presta servicios a empresas medianas y grandes consideradas como solventes.

Por otro lado, en la encuesta de Microemprendimiento publicada en el diario la Tercera del 13/04/2015 (Ver Anexo 2) se señala que el 70,4% de los emprendedores en Chile nunca ha solicitado un crédito porque creen no cumplir los requisitos y no poder hacer frente a los pagos.

Asimismo, y tal cual como lo menciona este artículo, el crecimiento de los Factoring no bancarios se ha incrementado agresivamente. Este antecedente se puede verificar con las estadísticas publicadas por la Asociación de Factoring de Chile A.G, del cual se desprende un crecimiento del 21,4% en colocaciones en la industria en Chile en los últimos 12 meses (Ene 2015 a Dic 2015), como lo muestra el gráfico del Anexo 3.1. (Ver Anexo 3 con estadísticas publicadas por la Asociación de Factoring Chile A.G).

Mercado Objetivo:

Lo constituyen aquellas empresas (según clasificación del SII) que facturan entre 2.400,01 UF a 100.000 UF (Pequeñas y Medianas Empresas) que desempeñan sus negocios en la Provincia de Melipilla (comunas de Alhue, Curacaví, María Pinto, Melipilla y San Pedro de Melipilla).

Segmento Objetivo:

El segmento al cual se destina la Propuesta de Valor son las Pyme de tamaño Pequeña 1 y 2, o sea, Pyme con facturación de Ventas Anual desde UF2.400,01 hasta máximo de UF10.000. De acuerdo a estudio realizado por la empresa Humphreys, importante calificadora de riesgo que realizó un análisis de la industria del Factoring No Bancario a abril de 2015 (Anexo 4), señala que “En Chile, el sector de la PYME se estima en 100.000 compañías, de las cuales aproximadamente el 18% se encuentra operando activamente en esta industria”. Porcentaje importante de los que no se encuentran operando activamente se debe a desconocimiento del producto y sus ventajas.

Asimismo, se observa en dicho Estudio que de la concentración de colocaciones por actividad económica, un 71% de las empresas de Factoring presentan una alta atomización, ya que el principal sector no supera el 30% de sus colocaciones.

Considerando lo antes señalado, la empresa **Mi Factoring** apuntará a captar el 1% del mercado potencial considerado como segmento objetivo, lo que equivale a una facturación (valor de la factura) de 38.000UF.

De la investigación en terreno que se efectuó en la zona de Melipilla (Ver Encuestas en Anexo 5), se puede concluir lo siguiente:

Los factores críticos y más valorados para los clientes, que definen su decisión de optar por este financiamiento son:

1. Rapidez en obtener financiamiento.
2. Tasa Real de negocio
3. Confianza y Transparencia que le da la institución financiera.
4. Flexibilidad

Definiciones

Cliente directo es aquel pequeño y mediano empresario el cual puede ser persona natural o persona jurídica que necesita obtener liquidez y acceso a financiamiento a través de sus cuentas por cobrar, para resolver carencia de capital de trabajo para financiar déficit de caja transitorios o desarrollo de proyectos de crecimiento para su negocio.

Usuario que se logra identificar son emprendedores y PYMES que en casi su totalidad corresponde a los mismos clientes con la excepción de empresas de un mayor tamaño que cuenten con gerentes que puedan realizar la solicitud del servicio.

No se logra identificar un intermediario, debido a que el servicio se presta directamente a los clientes.

Los influenciadores que recomiendan al factoring como alternativa de financiamiento son:

- Deudores y empresas que pagan sus productos o servicios a plazos, éstos recomiendan a sus proveedores que realicen factoring.
- Pymes de la zona que ya poseen experiencia (con buenos resultados) en obtener financiamiento a través de factoring.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2. 1. Industria del Factoring (Ver Anexo 6)

Dentro de la Industria del Factoring en Chile, se pueden identificar 2 Macro Segmentos:

1. **Factoring Tradicional:** Financia las cuentas por cobrar de corto plazo que se originen producto del giro del negocio del cliente. Esta operación se refleja en documentos como facturas, cheques, letras, pagaré o contrato.
2. **Factoring Financiero** (No Tradicional): Apoyo en capital de trabajo para financiar déficit de caja transitorios o desarrollo de proyectos de crecimiento de los clientes.

Asimismo, dentro de estos macrosegmentos de la Industria del Factoring en Chile, se pueden identificar 2 Microindustrias:

1. **Factoring Privado** (no Bancario): Constituido por inversionistas privados nacionales o extranjeros

2. **Factoring Bancario:** Constituido como filial de una entidad bancaria y su funcionamiento se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Descripción del Factoring

- Es una herramienta financiera que permite a las empresas obtener recursos a través de la cesión de sus cuentas por cobrar, las cuales son anticipadas por las compañías de factoring.
- En Chile el mercado está compuesto por tres grandes grupos:
 - Asociación Chilena de Factoring (Achef).
 - Asociación Nacional de empresas de factoring (Anfac).
 - No afiliados: caso Mi PYME.

El afiliarse a alguna de estas asociaciones, permite tener derechos de acceso a información estadística del mercado del factoring, representarse como asociación ante organismos reguladores, así como obligaciones de aportar información para el resto de los asociados, por lo tanto, el ser partícipes no reviste mayor interés.

Para mayores detalles del funcionamiento del producto factoring, ver Anexo 7.

Entorno (Análisis PESTEL):

En Tabla N°2 se presentan los principales riesgos y oportunidades para cada dimensión que constituyen el análisis PESTEL. El detalle se puede observar en el Anexo N° 8.

En general, se observa un entorno atractivo con importantes Oportunidades que permiten mitigar en gran medida los riesgos de cada dimensión.

Dentro de los Riesgos declarados, se identifican dos tipos:

Los Riesgos que dificultan el uso del factoring como alternativa de financiamiento, tales como Sello Pro Pyme y desconocimiento del producto propiamente tal. Este tipo de riesgos se mitigan reforzando la comunicación con los beneficios del factoring como producto de financiamiento, asimismo, de forma indirecta esta comprensión se logra a través de la mayor educación financiera que están incentivando las grandes corporaciones con Responsabilidad Social Empresarial en medios masivos como redes sociales, Seminarios, etc.

Por otro lado, estos riesgos se mitigan aprovechando las oportunidades como la Reforma Tributaria que desincentiva el otorgamiento de créditos de dinero con el incremento de impuestos, junto con la desaceleración económica actual que permite al factoring constituir

una alternativa de financiamiento atractiva por las dificultades de parte de los microempresarios para obtener financiamiento en el sector bancario, junto con la extensión del plazo que se toman los deudores en el pago de sus obligaciones, y finalmente, por las mayores exigencias de liquidez al existir menos dinero circulando en el mercado.

Los Riesgos que afectan al funcionamiento del factoring, tales como el bajo nivel de colocaciones (monto de facturación), falsificación de documentos al momento de evaluar una operación, o el precio máximo a cobrar a clientes en caso de modificarse la legislación de las operaciones de factoring.

Este tipo de riesgos se mitigan estableciendo claros procedimientos de control en el flujo de las operaciones, desde su evaluación, notificación y cobranza oportuna. Respecto a la regulación de la tasa máxima convencional, es importante mantener una estrategia de precios que asegure siempre estar en rangos bajo la regulación, independiente que en la actualidad no se esté regido a ella. De esta forma, en caso de modificación de la ley (Anexo 8.1), impactará a la competencia directa, no así al negocio de **Mi Factoring**, ya que parte de su estrategia de precios es siempre estar para el tramo de colocaciones no reajustables en moneda nacional de menos de 90 días, inferiores a 5.000 UF bajo el 2,85% como precio final.

Tabla N°2 - Riesgos y Oportunidades análisis PESTEL

Dimensión	Riesgos	Oportunidades
Política	Sello Pro Pyme: obligación de pagar a los 30 días a empresas proveedoras Pyme.	Reforma Tributaria (aumento imptos al crédito, Art 6, más aumento de imptos de timbres y estampillas de 0,3% al 0,66%). Baja de la Tasa Máxima Convencional. Pretensiones de Diputados de considerar el factoring como operación de crédito de dinero.
Económica	Bajo nivel de facturación de empresas Pyme	Desaceleración económica, con microempresarios con dificultades para obtener financiamiento en el sector bancario, junto con la extensión del plazo de deudores en el pago de sus obligaciones. Mayores exigencias de liquidez.
Social	Gran desconocimiento del producto factoring en el sector de Pymes en provincias y ciudades fuera de Santiago.	Organismos Públicos y grandes empresas con mayor Responsabilidad Social Empresarial, tienen interés en aumentar el conocimiento financiero de sus clientes.
Tecnológico	Falsificación de documentos en el proceso de evaluación de la operación.	Aumentan los software como herramientas de gestión de Factoring que integran la gestión comercial, de riesgo, operativa, administrativa y contable.
Ecológico	No se observa.	Obligatoriedad de uso de Factura electrónica, permitiendo mayor eficiencia al proceso de factoring y mitiga riesgos de fraude por falsificación.
Legal	Si en un futuro se considera el factoring como operación de crédito de dinero, por lo que quedaría regulado por SBIF y por tasas máxima convencional.	Aumento de regulaciones que permite contar con procedimientos claros, junto con una mayor comprensión del funcionamiento del factoring.

Fuente: Elaboración propia

Riesgos del Entorno - Tendencias de la Industria

Esta industria ha ido creciendo en forma sistemática con mayor formalización y profesionalismo en la última década (como aprecia en el Anexo 3), de esta forma se ha consolidado dentro de las entidades prestadoras de servicios financieros para las PYMES como el servicio o uno de los servicios más relevante, por los beneficios que éste entrega y el gran valor que es percibido por los clientes, tales como Liquidez, externalización de la

cobranza, baja los costos de la empresa, no produce endeudamiento, apoyo administrativo entre otros.

Estos cambios significativos en esta industria se deben principalmente porque se ha dado a conocer el producto a empresas pequeñas que no tenían conocimiento y el acceso a este producto y que principalmente son las pequeñas empresas.

Por otro lado la mayor fortaleza y respaldo jurídico actual (Anexo 8.6) respecto al pasado de las facturas como instrumento de créditos, también se debe destacar que la industria ha logrado alcanzar una operación con riesgos acotados, lo que conlleva que muchas empresas son sujetas a crédito.

Considerando estos aspectos, se ha incrementado el crecimiento en el volumen de operaciones lo que han permitido incrementar las utilidades para el sector, a pesar que el menor crecimiento económico de los últimos años conlleva un menor nivel de facturación. (Anexo 8.2)

Las principales exigencias del Entorno, tales como la reactivación económica, el marco regulatorio y la adecuación de la industria y el mercado ante la entrada en vigencia de la facturación electrónica, junto a la mayor educación financiera de los clientes, permite determinar que existe una factibilidad positiva de generar un negocio rentable.

Dentro de la Industria del Factoring, como se puede apreciar en el Anexo 3.6, la participación de mercado de las empresas acogidas a la Asociación Chilena de Empresas de Factoring Bancario (ACHEF) es de 84,4%, mientras que las empresas acogidas a la Asociación de Empresas de Factoring No Bancarios es de sólo un 9,3% (cifras a Diciembre 2015). Asimismo, se destaca que los principales sectores económicos son: Comercio (31%) - Industria (23,7%) - Servicios (12,3%) y Construcción (11,7%), Ver Anexo 3.7.

Finalmente, es importante considerar que los documentos que presentan el mayor porcentaje de cesión en la Industria del Factoring son las Facturas (Factoring Tradicional) con un 50,3%, seguido de los cheques con un 14,0%, según Anexo 3.8.

Análisis Competitivo de Porter

Industria de Factoring Privado Tradicional en Chile.

(Análisis a detalle de las 5 Fuerzas en Anexo N° 10)

Conclusiones del Análisis Competitivo: Se observa una industria con un potencial de Rentabilidad Medio, donde las fuerzas que mayor resistencia ejercen corresponden a la amenaza de servicios sustitutos como alternativas de financiamiento, junto a la rivalidad

existente entre las empresas de Factoring, al existir distintos tipos dentro de la macroindustria (Factoring Bancarios, Privados, Tradicionales y Financieros).

- Se decide ingresar, porque se observan oportunidades para generar mayores niveles de rentabilidad dentro de la microindustria escogida, así como para el segmento objetivo. Esta rentabilidad se consigue al contrarrestar las principales fuerzas que la disminuyen, siendo uno de ellos al enfocarse en la Provincia de Melipilla, para el segmento de clientes que genera un nivel de facturación entre 2.400 y 10.000 UF como máximo. La ubicación y el segmento objetivo permiten disminuir la rivalidad con los otros tipos de Factoring, lejanos del gran Santiago y centrados exclusivamente en un tipo de clientes que valoran un trato de confianza, que le den una oportunidad para conseguir la liquidez que necesitan con políticas de créditos no tan restrictivas, que en la actualidad no les permiten acceder a financiamiento vía crédito bancario.

2.2 Competidores

En la Tabla N° 3 se obtiene información detallada del comportamiento de los competidores que participan en la industria del Factoring en la Provincia de Melipilla. El análisis de dicha información, permite identificar a Logros Factoring como competidor directo. Esto, debido a que es el único Factoring Privado Tradicional de la zona. La cantidad de años de permanencia en esta industria de los distintos actores, permite concluir que es una zona atractiva y con una permanente necesidad del financiamiento.

Adicionalmente, se concluye que no se encuentra cubierta toda la necesidad de financiamiento debido a la cantidad de clientes que participan con los competidores directos o indirectos, versus el informe del año 2014 del S.I.I del anexo 1, el cual identifica a 1.292 empresas del segmento objetivo que realizan una facturación anual de UF6.269.759. Finalmente, puede deducirse que el sistema bancario tradicional mantienen sus políticas restrictivas e inflexibles de acceso al crédito o al financiamiento vía factoring.

Tabla N°3: Descripción de Competidores Directos e Indirectos

Descripción	Competidores Directos	Competidores Indirectos			
Empresa	Logros Factoring	Ficap Cambios Ltda.	Banco de Chile Factoring	Otros Factoring Bancarios (Santander, BCI, Estado)	Otros no Formales
Historia	Origen Empresa 1993, en ciudad de Talca, Dotación Empresa 120 Personas, N° Sucursales: 35 (Arica a Punta Arenas)	Origen Empresa 2002, en Melipilla, Dotación Empresa 7 Personas, N° Sucursal: 1 (Melipilla)	Origen Empresa mas de 20 años con este producto	Origen Empresa mas de 20 años con este producto	Sin Información
Historia Suc. Melipilla	Año de apertura sucursal Melipilla: 2008	Año de apertura sucursal 2002	Mas de 10 años	Mas de 10 años	Sin Información
Colocaciones mensuales	\$300MM a \$ 400MM	\$500MM a \$ 800MM	\$800MM a \$ 1.000MM	Sin Información	Sin Información
Dotación	1 Agente Comercial	6 Funcionario y 1 Agente Comercial	1 Ejecutivo Zonal	Sin Ejecutivo Factoring, se deriva a Santiago	Sin Información
N° Operaciones (Promedio mes)	30	200	15	Sin Información	Sin Información
N° Clientes Activos (Promedio mes)	25	150	12	Sin Información	Sin Información
Tasa Final Negocio (Rango mensual)	3% a 5%	2,8% a 5%	0,42% a 1,6%	Sin Información	> ó = 10%
Principales Fortalezas	Tamaño y Presencia a nivel nacional, 9 años de Experiencia en la zona, Solvencia Financiera, Agente con conocimiento en la zona	15 años de experiencia y conocimiento en la zona, dedicación exclusiva a zona Melipilla	Solidez, reconocimiento y experiencia en la industria financiera, credibilidad, solvencia financiera, costo de fondo bajos.	Solidez, reconocimiento y experiencia en la industria financiera, credibilidad, solvencia financiera, costo de fondo bajos.	N/A
Principales Debilidades	Falta de estructura organizacional y dotación comercial para aumentar su cobertura en la zona, No destina sus recursos a generar publicidad en la zona, Falta de independencia en la toma de decisiones en la zona.	No realizan publicidad en la zona, no poseen una ubicación estratégica	Baja flexibilidad, lentitud en el proceso	Sin presencia de un ejecutivo presencial en la zona, Baja flexibilidad	Falta de probidad en su actuar, Informalidad en su proceder, falta de credibilidad.
Estrategia	Factoring Privado dedicado al financiamiento a Pymes sin acceso al sistema bancario tradicional	Financiamiento a través de cheques en la zona de Melipilla	Factoring Bancario, que a través de su Ejecutivo de factoring potenciar el negocio de factoring a través de sus mismo clientes cuenta corrientitas y fidelizar a sus clientes con todos los productos del banco.	Factoring Bancario, Fidelizar a los clientes ofreciendo la posibilidad factorizar	N/A

Fuente: Elaboración Propia (Entrevistas a potenciales clientes y deudores de la zona, visitas a competidores)

Mapa de Posicionamiento Relativo de Competidores:

Eje 1 - Confianza:

Empresa perteneciente al mercado formal de financiamiento, con el prestigio suficiente para considerarla como alternativa en la búsqueda de liquidez. Cuentan con el respaldo de una institución reconocida a nivel nacional o internacional

Eje 2 - Flexibilidad:

Posibilidad de modificar sus políticas restrictivas de acceso al financiamiento en el proceso de evaluación de riesgo, al considerar variables como indicadores de morosidad publicados en el sistema financiero o niveles de endeudamiento.

Figura N°1: Posicionamiento de Competidores según variables “Confianza” y “Flexibilidad”



Fuente: Elaboración Propia (Entrevistas a potenciales clientes y deudores de la zona, visitas a competidores)

Posición de **Mi Factoring**: La búsqueda se centra en una posición de alto nivel de confianza, con altos niveles de flexibilidad.

Esta ubicación se pretende alcanzar con énfasis en conformar y capacitar a un equipo con foco en entregar un servicio de calidad percibido por el propio cliente, donde se le ofrezca la posibilidad de retirar la documentación en sus oficinas, sin necesidad que deba trasladarse a la sucursal de **Mi Factoring**.

Junto con lo anterior, en el proceso de evaluación de las operaciones, se consideran políticas menos restrictivas que las utilizadas por los bancos, entregando a los clientes mayores posibilidades para su financiamiento. Ejemplo, clientes con morosidad de bajo monto en

Boletín Comercial, que no tienen relación directa al giro del negocio, ni ponga en riesgo el cumplimiento de su obligación con **Mi Factoring**, es aceptada sin objeciones.

Administrador (ejecutivo reconocido en la zona) estará en contacto directo y siempre disponible para el cliente, en especial en la apertura de la línea de crédito.

Se considera dar avisos proactivos a los deudores de clientes con un plazo que inicia a los 15 días previos al vencimiento de los documentos.

De forma proactiva, se entregará la confirmación del abono de los fondos al cliente mediante correo electrónico, reforzado con llamada telefónica.

Eje 3 - Rapidez:

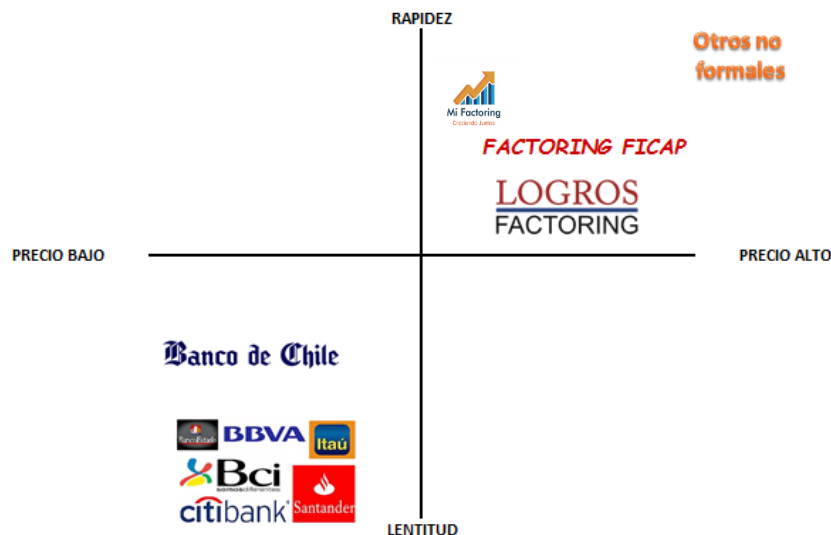
Atender con prontitud el requerimiento de liquidez para hacer frente a los compromisos de corto plazo de parte de los clientes.

La agilidad debe comprender todo el ciclo de curso de cada operación, desde la recepción de la documentación, su evaluación, hasta el giro de los fondos a disposición del cliente.

Eje 4 - Precio:

El costo final que tiene para el cliente el traspaso de sus facturas, para acceder a liquidez inmediata. Esto considera la diferencia de precio, la totalidad de gastos de la operación traspasados en el costo al cliente, las comisiones y los excedentes que se hacen efectivos en caso de retrasos en el pago de parte del cliente (morosidad).

Figura N°2: Posicionamiento de Competidores según variables “Rapidez” y “Precio”



Fuente: Elaboración Propia (Entrevistas a potenciales clientes y deudores de la zona, visitas a competidores)

Posición de Mi Factoring: La búsqueda se centra en una posición de alto nivel de Rapidez, a un Precio un poco más alto que la media.

Esta ubicación se pretende alcanzar con énfasis en conformar y capacitar a un equipo integral y eficiente, desempeñando el ciclo del negocio con tareas simultáneas y secuenciales. Respecto al Precio, siempre se buscará estar atento al precio cobrado por Logros Factoring y a la Tasas Máxima Convencional, con el fin de siempre estar más bajo que dichos parámetros.

2.3 Clientes

El perfil de clientes que se identificó en trabajo de campo realizado (Anexo 5), se logró reconocer las siguientes características que eran común entre los entrevistados.

- Pequeños empresarios de la zona de Melipilla y sus alrededores
- Con gran espíritu emprendedor, esforzados, perseverantes y optimistas.
- Carecen de capital de trabajo para financiar déficit de caja transitorios o desarrollo de proyectos de crecimiento de su negocio.
- Deben seguir condiciones impuestas por grandes clientes, siendo tomadores de precios y de condiciones de pagos, con bajo poder de negociación.
- Baja estructura de administración y procedimientos en sus negocios
- Carecen de herramientas y conocimiento técnico y profesional.
- Clientes con poco o muy bajo nivel de educación financiera, sin conocimiento de nuevas formas de financiamiento distintas a la tradicional (leasing, factoring, confirming, etc.).

Para poder captar a los potenciales clientes, es necesario efectuar visitas presenciales para dar a conocer los beneficios del factoring (en muchos casos desconocidos para ellos) y los factores diferenciadores de **Mi Factoring**.

Una vez que se convierten en clientes, quieren que se relacionen con ellos telefónicamente, por su alto nivel de compromisos y apretada agenda, además que las necesidades de financiamiento exige una agilidad donde una visita nos es viable ni menos oportuna.

Matriz de Perfil de Competencias:

En función de las características de los potenciales clientes (determinados por el trabajo de campo efectuado), relacionado con las fortalezas y debilidades de los competidores y las de **Mi Factoring**, se determinan como Factores Críticos de éxito:

- Rapidez
- Tasa (Precio)
- Flexibilidad
- Confianza y Transparencia
- Apoyo Personalizado

Tabla N°4: Matriz de perfil de Competencias

		Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6
		Logros	Ficap	Banco de Chile	Pacífico	Otros No Formales	Otros Banco
Rapidez	30%	3 0,9	3 0,9	2 0,6	4 1,2	4 1,20	1 0,3
Tasa	25%	3 0,75	3 0,75	4 1	1 0,25	1 0,25	4 1
Flexibilidad	20%	3 0,6	3 0,6	1 0,2	4 0,8	4 0,80	1 0,2
Confianza y Transparencia	15%	3 0,45	2 0,3	4 0,6	1 0,15	1 0,15	4 0,6
Apoyo Personalizado	10%	3 0,3	3 0,3	2 0,2	1 0,1	1 0,10	1 0,1
100%		3,00	2,85	2,60	2,50	2,50	2,20

4 Muy Fuerte
 3 Fuerte
 2 Débil
 1 Muy Débil

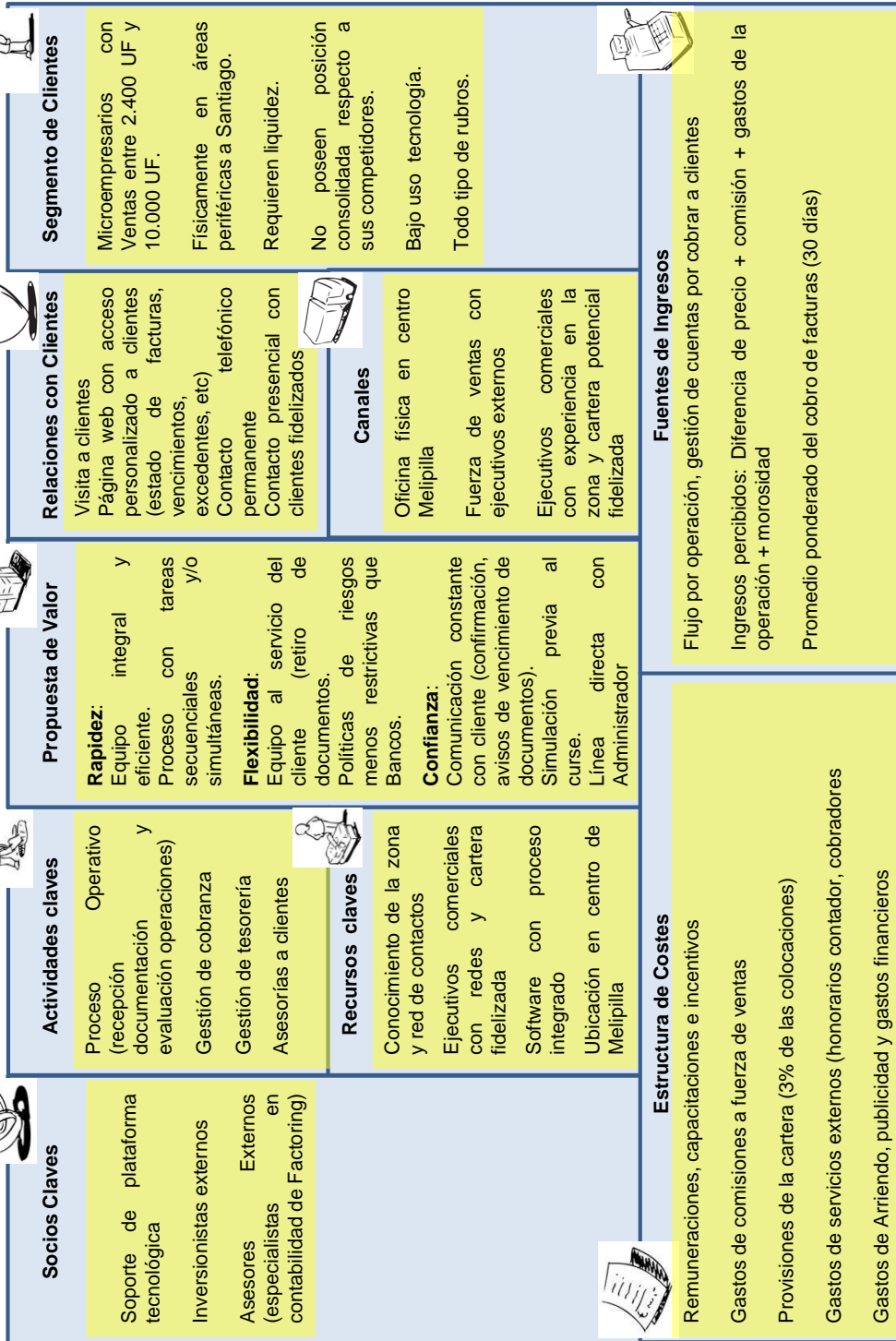
Fuente: Elaboración Propia

A partir de la Matriz de Perfil de Competencias se puede concluir que LOGROS es el competidor directo al obtener el mayor puntaje de los factores críticos de éxito más valorados por los clientes.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negocios

Figura N°3: CANVAS – desarrollo a detalle en Anexo N° 12



Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de Valor

Los clientes se encuentran en una posición financiera que requiere liquidez inmediata, para esto, se define una propuesta que se destaca por:

- ✓ **RAPIDEZ:** Equipo integral y eficiente donde cada ejecutivo cumple un rol específico en el ciclo de cada operación, de esta manera, las etapas de confirmación de documentos y preparación del set de operaciones se resuelven de manera simultánea, y las tareas de recepción de documentación, confirmación, evaluación de riesgos, notificación y cobranzas se efectúan de manera secuencial, permitiendo de este modo asegurar disponer de fondos a los clientes como máximo dentro de 24 horas.

- ✓ **FLEXIBILIDAD:** Equipo al servicio del cliente, donde se ofrece la posibilidad de retirar la documentación en sus oficinas, sin necesidad que deba trasladarse a las oficinas de **Mi Factoring**. Esta práctica también permite agilizar el proceso operativo.

En el proceso de evaluación de las operaciones, se consideran políticas menos restrictivas que las utilizadas por los bancos, entregando a los clientes mayores posibilidades para su financiamiento. Ejemplo, clientes con morosidad de bajo monto en Boletín Comercial, que no tienen relación directa al giro del negocio, ni ponga en riesgo el cumplimiento de su obligación con **Mi Factoring**, es aceptada sin objeciones.

- ✓ **CONFIANZA:** Administrador en contacto directo y siempre disponible, en especial en la apertura de la línea de crédito para el cliente.

Se generan avisos proactivos a los deudores de clientes con un plazo que inicia a los 15 días previos al vencimiento de los documentos. Esto evita que el cliente incurra en cobros por morosidad innecesarios.

Se efectúan confirmación del abono de los fondos al cliente mediante correo electrónico, reforzado con llamada telefónica directa al cliente.

Orientación a través de capacitación en la recepción de factura electrónica.

Antes del curso, se le envía al cliente una simulación con los costos reales que le significará la operación, con la obligación que cada ejecutivo comercial aclare cada uno de los conceptos de cobro.

3.2 Descripción de la empresa

Mi Factoring es un Factoring Privado tradicional (cesión de activos, cuentas por cobrar) para la Pequeña empresa, enfocado hacia el segmento de empresas de menor tamaño según su nivel de Ventas, en lugares principalmente en provincias donde no se encuentran empresas de Factoring Privado Tradicionales consolidados y donde exista un conocimiento de la zona y de los actores que participan en ella (Clientes/Deudores)

Visión: Convertirse en el principal aliado e impulsor del desarrollo y éxito financiero de los emprendedores y pequeños empresarios, estando presente donde desarrollen su actividad dentro del país.

Misión: Ser el vehículo de soluciones reales de acceso a financiamiento de capital de trabajo y liquidez, a través del servicio de factoring, siendo un socio estratégico para los microempresarios en las zonas donde seamos su principal y mejor alternativa de financiamiento.

Análisis Interno:

Se identifica como Público Relevante a los Clientes y sus Deudores, ya que los primeros son clientes directos a quienes se les entrega el servicio y con quienes se debe mantener un canal de comunicación muy expedito de forma diaria. Por otro lado, los deudores de estos clientes se consideran también relevantes, ya que, por un lado su comportamiento de pago determina el nivel de riesgo de cada operación, y además, pueden convertirse en influenciadores al recomendar el financiamiento vía factoring, lo que disminuye la presión sobre el pago de sus facturas a sus proveedores (clientes).

En el Anexo N°16 se aprecia una Cadena de Valor con actividades no dinámicas, principalmente porque la cadena que se describe es aplicable para el segmento de clientes objetivo, y unidad de negocios definida de clientes. En un nivel de escalamiento futuro si se crean nuevas unidades de negocio se evaluará si se crean cadena de valor paralela a la actual.

Actividades Primarias:

- Comercial : Comprenden las funciones de Visita y relación con clientes y asesorías.
- Riesgos : Incluye las funciones de Confirmación/Verificación de la documentación recibida de clientes (evaluación).
- Operaciones : Se refiere al backoffice del proceso de factoring propiamente tal, desde el registro de los contratos en los sistemas, como su mantención durante el que se encuentre vigente.
- Cobranzas: Relacionado a toda la relación de recupero de los fondos disponibilizados al cliente, que deben ser pagados por los deudores de éstos.

Actividades de Apoyo: Son todas las actividades necesarias para apoyar al negocio, las cuales son internas y externas:

Actividades Internas: Contabilidad, el área encargada de efectuar las labores de adquisiciones de materiales de oficina y el área a cargo de las actividades de administrar el efectivo

(Tesorería), manteniendo la relación con inversionistas, y administrando las cuentas corrientes para entregar liquidez a clientes.

Actividades externas: La administración de personal (Recursos Humanos), la mantención del sistema TI que permite administrar las operatorio del negocio (Sistemas), el asesoramiento Legal.

Dentro de estas actividades se identifican como Actividades Claves a:

- Proceso de evaluación de clientes (exhaustivo análisis en la evaluación de riesgo para la toma de decisión con la finalidad de mitigación de riesgos, foco en la flexibilidad y agilidad).
- Gestión de cobranza oportuna y eficiente.

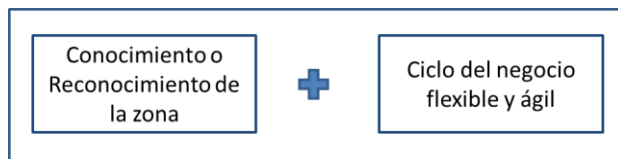
A partir de estas actividades, se identifican como Recursos y Capacidades Claves a:

- Conocimiento del sector (actores de la cadena del servicio, buenos/malos pagadores), así como Reconocimiento en el sector (manejar red de contactos en la zona)
- Ejecutivos comerciales calificados con:
 - Sólidos conocimientos y funcionamiento de la zona, sus principales rubros y del producto.
 - Alta capacidad de relacionarse de manera empática con el segmento de clientes objetivo.
 - Gran habilidad de gestión y resolución para entregar el servicio de la manera más expedita, eficiente y eficaz posible.
- Plataforma tecnológica que permita efectuar, mantener y monitorear el proceso de evaluación de cada cliente y la Gestión de Cobranzas.
- Ubicación estratégica del sector céntrico financiero de la zona.

Competencia central:

Se identifica como **competencia central a la interacción, el cruce** entre los siguientes recursos, habilidades y actividades claves:

Figura N° 4: Determinando la Competencia Central



Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento o reconocimiento de la zona:

Uno de los socios fundadores, nacido y residente de Melipilla, es miembro de una familia conocida en toda Melipilla en distintos ámbitos de relaciones (participan en distintas instancias sociales, amantes y participantes activos del rodeo, y poseen un conjunto de propiedades) y reconocida por ser la familia asociada al negocio del Factoring, donde los padres ocupan cargos de responsabilidad en instituciones financieras, y los hijos son profesionales que han iniciado sus carreras ligados al mismo negocio, esto, a pesar que el negocio en sí no es de conocimiento técnico de la mayoría de los empresarios de la misma zona.

Ciclo del negocio flexible y ágil:

Todas las instancias de relación con los actores que participan en cada una de las etapas del ciclo del negocio están diseñadas con el fin de constituir un proceso eficiente, con las prácticas de retirar la documentación en las oficinas del cliente, con el equipo abordando la operación de manera simultánea y/o secuencial, con un proceso de evaluación con políticas menos restrictivas que las utilizadas por los bancos.

Asimismo, se cotizó software computacional que administra el proceso completo del factoring, considerando la etapa de evaluación de riesgos, registro de las facturas, datos de la operación y contrato, junto a la gestión de cobranza.

Esta integración, permite administrar en un solo sistema toda la operación manejado por distintos perfiles.

En el módulo de evaluación de la operación, permite efectuar simulación de las condiciones de tasa de interés, comisión y gastos de la operación y en el módulo contable, se efectúa la contabilización de manera automática, permitiendo un proceso fluido y eficiente tanto en costos como en sus tiempos de proceso (ágil).

La interacción entre el conocimiento y/o reconocimiento de la zona, junto al ciclo del negocio flexible y ágil constituye la **competencia central** que se denomina "adaptabilidad", la que se refiere a la capacidad de contar las redes de contacto necesarias para identificar los principales actores del sector, sus intereses, su manera de interactuar, los requerimientos particulares, las posibilidades u oportunidades para adaptar el ciclo del negocio de la forma más eficiente posible, permitiendo entregar un servicio oportuno, flexible y estableciendo relaciones bajo un ambiente de confianza.

Utilizando el análisis VRIO (Ver desarrollo en Anexo N°18), determinamos que la adaptabilidad constituye una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la zona de Melipilla:

Figura N°5: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de confianza por conocimiento en la zona - Proceso de evaluación flexible, eficiente y ágil - Oficina en zona céntrica de Melipilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el mercado - Ausencia de marca reconocida - Falta de liquidez en etapa temprana
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma tributaria, Aspectos regulatorios, Político y Económico impulsan el negocio del Factoring en desmedro de alternativas financieras bancarias. - Puesta en marcha Factura Electrónica - Mayor RSE incentiva el conocimiento del producto factoring 	<ul style="list-style-type: none"> - Sello Pro Pyme - Se mantiene un amplio desconocimiento del producto factoring - Nuevos sustitutos en el mercado y amplia gama de alternativas de financiamiento

Evaluando las estrategias a aplicar:

Considerando que las Fortalezas son factores críticos considerados por los clientes, junto con que las debilidades no requieren minimizarse, sino que el tiempo permitirá que éstas se conviertan en una potencial fortaleza; y que finalmente el Entorno Externo tiende en general a ser más favorable, la estrategia que se abordará es de Maximizar las Fortalezas y las Oportunidades.

Asimismo, las Amenazas que se presentan actualmente en el entorno, son factibles de minimizar potenciando las Oportunidades, mediante acciones de que permitan aumentar la Educación Financiera, del funcionamiento y beneficios del negocio de Factoring.

Considerando que los factores de mayor valor para el cliente están relacionados con los momentos en el cual recibirá el servicio, como la confianza, transparencia, flexibilidad y rapidez, y tomando en cuenta que la competencia central está basada en la adaptabilidad, definida como la interrelación entre el conocimiento, reconocimiento de la zona, así como la flexibilidad, eficiencia y agilidad del proceso de evaluación, se define adoptar una estrategia de Diferenciación basada en las economías del servicio.

Esta estrategia está dirigida a los clientes Pyme de la Provincia de Melipilla con facturación de Ventas Anual desde 2.400,01 UF hasta máximo de 10.000 UF.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia de crecimiento o escalamiento de **Mi Factoring** recae en lograr la consolidación en el mercado, mediante el posicionamiento en las zonas donde se decida ubicarse de tal manera de lograr barreras de entradas por la alta participación de mercado que se alcance en el corto plazo, mediante la estrategia de potenciar fuertemente el área comercial y la fuerza de venta, incorporando 4 ejecutivos comerciales con experiencia y con cartera consolidada en la zona dentro del primer año, de tal manera de lograr rápidamente una participación de mercado

importante apoyado de un plan de marketing agresivo de tal manera de dar a conocer transversalmente el negocio en la zona.

Incorporar en el mediano plazo, es decir dentro del tercer año un ejecutivo comercial residente y con conocimiento en una provincia aledaña con una tendencia al alza en el desarrollo de actividad económicas de los pequeños y medianos empresarios, y donde no se encuentren empresas de Factoring Privado Tradicional consolidados. Zonas que se proyectan atractivas son provincias de comportamiento similares y que permitan tener un control, tanto territorial (sucursales que no tengan tanta lejanía en distancia una con respecto a la otra para lograr sinergia ej. Melipilla con San Antonio) como de conocimientos en las industrias, de los actores de la zona o que se relacionan en distintos lugares.

La decisión de aperturar finalmente una sucursal en la nueva zona al sexto año, se decidirá una vez que se obtenga una utilidad equivalente al 50% de los costos promedios mensuales que se generen en la nueva sucursal, obtenido por los ingresos exclusivamente generados de las colocaciones de dicha zona explorada.

En este aspecto la estrategia de crecimiento o escalamiento debe ir sustentado con la estructura de apalancamiento y las fuentes de inversión que se logren para este crecimiento.

Dentro de esta estructura se considera Capital de los socios, Inversionistas terceros, bancos y fondos de inversión.

3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad.

La inserción de **Mi Factoring** a la sociedad chilena, constituye un aporte a los pequeños empresarios, los cuales tienen una nueva y mejor alternativa de acceder a liquidez, permitiéndoles aumentar sus posibilidades de éxito en sus negocios, y aportando a su vez, al crecimiento económico del país.

Como lo describe la propia Visión de **Mi Factoring**, se pretende ser un aliado e impulsor del desarrollo y éxito financiero de los emprendedores y pequeños empresarios de la zona, estando presente donde desarrollen su actividad dentro del país.

En el entorno de **Mi Factoring** se identifican como stakeholders a:

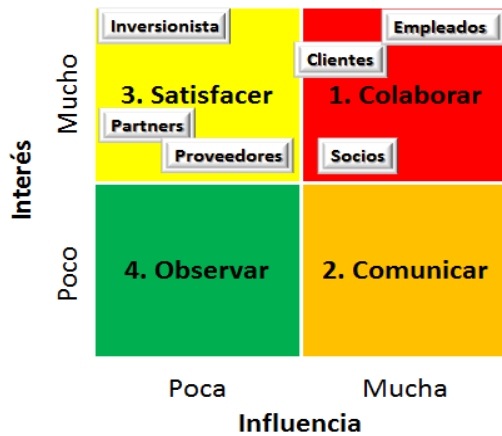
Figura N°6: Mapa de Stakeholders



Fuente: Elaboración Propia

Para evaluar y decidir las estrategias a seguir para cada uno de los principales stakeholders, se utiliza la Matriz de Interés e Influencia:

Figura N°7: Matriz de Interés e Influencia



Fuente: Elaboración Propia

Se consideran como los stakeholders de mayor relevancia, aquellos que tienen un nivel de influencia mayor sobre los resultados u objetivos esperados de **Mi Factoring**, siendo éstos:

Empleados (ejecutivos comerciales) - Clientes – Socios.

Asimismo, quienes poseen otro nivel de relevancia son aquellos que mantienen un alto nivel de interés sobre el desempeño de **Mi Factoring**, y sus acciones repercuten en sus resultados, siendo éstos: Proveedores – Inversionistas - Partners (abogado, notario)

Las estrategias e impactos se pueden apreciar en la matriz de stakeholders (Anexo 19).

Los stakeholders que se considera mantener en Observación, son las Asociaciones, los Deudores y competidores. Ver detalles en Anexo N°20.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing (Tabla N°5)

Objetivos Orientados a Resultados	Criterio de Medición	Meta	Plazo de Ejecución		
			Mensual	Semestral	Anual
De Ventas:					
Números de operaciones cursadas por Ejecutivo	Incremento de número de operaciones mensuales	Incremento de 4 operaciones mensuales desde la incorporación del ejecutivo comercial, hasta llegar a 2,5 operaciones por días hábiles en un mes.	X		X
Monto de Colocaciones mensuales por ejecutivo	Incremento de monto de colocaciones mensuales	Incremento de \$10MM mensuales desde incorporación del ejecutivo comercial hasta el tercer mes, desde cuarto mes en adelante incremento de \$ 20MM hasta llegar a \$250MM.	X		X
Ingreso promedio mensual	Ingresos mensuales / colocaciones mensuales	2,7% promedio mensual	X		X
Número de Clientes activos	Por ejecutivo: número de clientes que devengan al menos 1 día en el mes	Incremento de 3 clientes mensuales desde la incorporación del ejecutivo comercial, hasta llegar a 30 clientes activos en un mes.	X		X
De Rentabilidad:					
	EBITDA / Ventas	20% anual el 2° año, con un creciente de un 5% anual, hasta llegar a un 40% al quinto año.	X	X	X
De Posicionamiento:					
	Encuestas a mercado objetivo, a través de sitio web y/o encuestas presenciales, con preguntas tales como: Atributos mas recordados de Mi Factoring, qué empresas de Factoring recuerda bajo los atributos: confianza, transparencia, flexibilidad.	Encuestas de percepción al mercado objetivo de la zona, a través de sitio web y con encuestas presenciales, las que se esperando obtener un 2% de reconocimiento el primer año y con incremento anual de un 2% hasta completar un reconocimiento de marca de un 10% al quinto año.			X
Recordación de Marca	Encuestas a mercado objetivo, a través de sitio web y/o encuestas presenciales, con la pregunta: Cuáles son las 5 empresas de Factoring que recuerda en la Provincia de Melipilla?	20% de reconocimiento el primer año y con incremento anual de un 10% hasta completar un reconocimiento de marca de un 70% al quinto año.			X
Fidelización de clientes	Número de Clientes activos con permanencia en la cartera total	90% de clientes activos con una permanencia de 6 meses		X	
Atributos mas recordados	Encuestas a mercado objetivo, a través de sitio web y/o encuestas presenciales, con la pregunta: Qué empresas de Factoring recuerda bajo los atributos: confianza, transparencia, flexibilidad.	20% de reconocimiento el primer año y con incremento de un 5% anual.			X
Publicidad					
Gasto en Publicidad	% destinado a publicidad y promociones / Total Ingresos, con el objetivo de cumplir las metas de Posicionamiento.	Año 1: 10% Año 2 en adelante: Rango entre 1% - 3%	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Estrategia de Segmentación

De acuerdo a la Evaluación de Mercado efectuada (Ver Anexo N°1) se ha definido en primer lugar, que el Mercado de **Mi Factoring** son las Pequeñas y Medianas Empresas con Ventas desde las 2.400 UF a 25.000 UF de la provincia de Melipilla, ubicada en el sector poniente de la región metropolitana (lejanas al Gran Santiago), sin distinción del rubro económico en el que se desenvuelven.

Asimismo, se han identificado las siguientes variables que permiten determinar las conductas de los potenciales clientes:

Variables Predictoras:

- Rango de ventas Anuales.
- Presencia (a nivel local, provincial o regional).
- Tamaño del Patrimonio (respaldo financiero, garantías).

Variables de Criterio:

- Nivel de conocimiento de alternativas de financiamiento
- Disposición a evaluar nuevas alternativas de financiamiento.

Perfil de los segmentos:

Tabla N°6: Segmento Pequeñas Empresas 1

Pequeñas Empresas 1

Rango Ventas Anuales (UF)	Desde UF2.400 a UF5.000
Rubros	Todos
N° trabajadores	1 a 10
Cobertura	Presencia sólo local
Nivel de Tecnología	Bajo
Ciclo vida del negocio	Indistinto
Conocimiento Financiero	Bajo
Acceso a financiamiento	Bajo - tradicional (bancario)

Fuente: Elaboración propia

Empresas con rango de Ventas entre 2.400 a 5.000 UF anuales, con presencia sólo a nivel local, no cuentan con tecnología avanzada, ni sistemas de fabricación de última generación, maquinaria elemental, sus actividades de apoyo (asuntos administrativos, financieros, comerciales) son atendidos por el propietario. Por lo general no tienen acceso al financiamiento bancario formal. Sus relaciones comerciales se centran en la plena confianza y en sus vínculos personales, culturales y/o sociales. Poca capacidad de pago y escaso conocimiento técnico, financiero ni comercial. Requieren mucha asesoría y apoyo para hacer crecer y lograr rentabilidad de su negocio.

Tabla N°7: Segmento Pequeñas Empresas 2

Pequeñas Empresas 2

Rango Ventas Anuales (UF)	Desde UF5.001 a UF10.000
Rubros	Todos
N° trabajadores	5 a 15
Cobertura	Presencia local y bajo provincial
Nivel de Tecnología	Bajo
Ciclo vida del negocio	Indistinto
Conocimiento Financiero	Medio Bajo
Acceso a financiamiento	Medio Bajo - tradicional (bancario)

Fuente: Elaboración propia

Empresas con rango de Ventas entre 5.000,01 a 10.000 UF anuales, con presencia a nivel local y baja presencia a nivel regional, participan en todos los rubros (principalmente transporte, comercio y agrícola). De Propiedad individual, con una cantidad de trabajadores no superior a 30. No predominan en las industrias a las que pertenecen. Operan a nivel local o abarcando la provincia. Con escaso acceso al financiamiento bancario formal. Están dispuestos a recibir asesoría para lograr crecimiento de su negocio. Requieren de obtener la confianza suficiente en la relación ante la posibilidad de facilitar dinero de su negocio a terceros. Mayormente no conocen las distintas alternativas de financiamiento distintas a los préstamos bancarios convencionales (dicen conocer poco o que los Bancos tienden a no cubrir sus necesidades por la burocracia existente). Aquellos que se encuentran en su ciclo de vida inicial, sus propietarios poseen cierto nivel de educación (en general Estudios Técnicos), sin embargo, a medida que nos relacionamos con empresarios cuyos negocios tienen un mayor nivel de madurez, poseen mayoritariamente instinto para los negocios, sin estudios superiores. Requieren y buscan liquidez para Capital de Trabajo.

Tabla N°8: Segmento Pequeñas Empresas 3

Pequeñas Empresas 3

Rango Ventas Anuales (UF)	Desde UF10.001 a UF25.000
Rubros	Todos
N° trabajadores	10 a 20
Cobertura	Presencia local y bajo provincial
Nivel de Tecnología	Bajo
Ciclo vida del negocio	Indistinto
Conocimiento Financiero	Medio
Acceso a financiamiento	Medio - bancario formal
Back office	Bajo (cubierto por sus dueños)

Fuente: Elaboración Propia

Empresas con rango de Ventas entre 10.000,01 - 25.000 UF anuales, poseen cobertura provincial o de la región. Sus ingresos le permiten cubrir sus costos fijos y administrar algún nivel de utilidad de su negocio. Su número de trabajadores puede llegar a las 100 personas.

Sus propietarios poseen cierto nivel de educación, algunos con Estudios Superiores, otros de nivel técnico con experiencia. Están dispuestos a probar nuevas alternativas de financiamiento, como el Factoring, del cual, o sólo han escuchado de él, o bien, conocen otros empresarios que lo han utilizado con resultados positivos. Buscan constantemente hacer crecer su negocio y buscar nuevas formas de administrarlo que les permita obtener mejores resultados.

Evaluación de los Segmentos:

Tamaño: Se observan en Anexo 1.

Atractivo: Pequeña 1:

El nivel de facturación que posee este segmento permite tener la capacidad suficiente para entregar una oferta de valor y experiencia que les permita cumplir sus expectativas.

Asimismo, la cantidad de empresas, concentradas principalmente en Melipilla y Curacaví permite enfocar los esfuerzos comerciales y de atención.

Poseen menos alternativas para obtener financiamiento, y su mayor premura por obtener liquidez, permite que nuestro proceso de evaluación ágil y flexible les acomode.

Su poder negociador es bajo, son tomadores de precios y de condiciones de venta, acostumbran a recibir sus pagos de parte de sus deudores en un plazo superior a los 30 - 90 días. Y para incrementar sus ventas se encuentran obligados a recibir cheques a fechas o el pago de facturas no al contado.

Al no tener suficiente educación financiera, y basar sus relaciones comerciales en un trato basado en la confianza, permite resaltar la ventaja competitiva de **Mi Factoring** por el conocimiento y reconocimiento en la zona. Junto a esto, la ubicación de la oficina en pleno centro de Melipilla permite estar en el lugar donde se desenvuelven mayoritariamente este segmento de clientes.

Para este segmento, existe una oferta de parte de Logros Factoring desde el año 2008 (rango de tasas entre 3% y 5%) con una presencia dominante hasta la fecha, por no existir nivel de competencia de otras empresas de factoring, o de productos sustitutos para otorgar financiamiento. Los factoring bancarios no permiten el acceso a este segmento y Factoring Pacífico mantiene un rango de tasas cercanas al 8%.

Es factible adoptar una posición dominante con **Mi Factoring** al establecer una estrategia de Diferenciación, en hacer sentir al cliente un partner, con quien se crece de forma conjunta, junto con entregar una oferta dedicada, con presencia exclusiva en la zona de Melipilla.

Pequeña 2:

El nivel de facturación que posee este segmento permite tener la capacidad suficiente para entregar una oferta de valor y experiencia que les permita cumplir sus requerimientos de acceso a financiamiento y carencia de capital de trabajo para financiar déficit de caja transitorios o desarrollo de proyectos de crecimiento de su negocio

Su poder negociador es menor, muchas veces son tomadores de precios y acostumbran a recibir sus pagos de parte de sus deudores en un plazo superior a los 30 - 120 días.

Al tener mayor educación financiera, conocen los beneficios del factoring como alternativa de financiamiento. También valoran las relaciones de confianza, en quien dispondrán su dinero, por lo que la propuesta de valor se adapta a sus necesidades.

Pequeña 3:

El nivel de facturación de este segmento exige un nivel de inversión considerablemente superior, con un poder negociador del cliente mayor, por conocer y tener como alternativa de financiamiento otros productos sustitutos, y el acceso al sistema bancario tradicional.

Su presencia se da además, en otras provincias a las cuales no se cuenta con cobertura de ejecutivos comerciales dispuestos a ofrecer sus mejores alternativas como propuesta de valor.

Selección del Mercado Objetivo:

Considerando el Tamaño del segmento dentro del mercado definido y su Atractivo, el Mercado Objetivo de **Mi Factoring** son los segmentos: Pequeña 1 y Pequeña 2.

En ambos segmentos se podrá entregar una propuesta de valor que permitirá a los clientes sentir un apoyo en la administración de su negocio, la confianza necesaria para destinar sus facturas a un tercero de su zona, la flexibilidad en momentos en que lo requiera, por ejemplo, al no poder desplazarse para traspasar sus facturas (pequeña 1 que no trabaja con factura electrónica) y la agilidad suficiente para satisfacer su urgencia de liquidez y cumplir con sus compromisos, o bien, para financiar el crecimiento de su negocio.

Posicionamiento

Como Estrategia de Posicionamiento, se han desarrollado los siguientes aspectos:

1. Factores Críticos valorados por los clientes
2. Atributos en los cuales existe un aspecto diferenciador en la propuesta respecto a la competencia
3. Posiciones ya ocupadas por la competencia

Tabla N°9: Factores Críticos de Éxito

Factor Crítico para cliente	Recursos/Activ. Claves	Atributo Posicionamiento	Competidor posicionado
Confianza	Conocimiento/ Reconocimiento en la zona	Confianza	Ninguno
Flexibilidad	Proceso Flexible	Flexibilidad	Logros Factoring Ficap
Rapidez	Proceso ágil	Rapidez	Logros Factoring Ficap

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 8: Estrategia de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

Se establecen como principales atributos para destacar la Propuesta de Valor: Confiabilidad, Transparencia, Crecimiento conjunto.

Marca:

Figura N°9: Marca



Fuente: Elaboración Propia

Se escoge el nombre “**Mi Factoring**”¹ como marca, porque demuestra la personalidad y atributos que se busca: Confianza, claridad que se es una empresa enfocada en un servicio con un único producto, cercana en la relación (además de la cercanía física) y para que los clientes la perciben como parte de su negocio.

Slogan “Creciendo Juntos”:

Recoge los principales conceptos de la Visión y Misión de la compañía, permitiendo que los clientes emprendedores y pequeños empresarios vean impulsados sus negocios al entregarles soluciones de liquidez y financiamiento para su propio beneficio, con el cual, también se beneficia **Mi Factoring** como compañía siendo ambas partes unos verdaderos socios que velan por intereses comunes, impulsando su crecimiento.

Diseño y colores:

El dibujo describe claramente el crecimiento en el tiempo (largo plazo), con una combinación de colores que determinan:

Color **naranja**: accesibilidad, entusiasmo, creatividad.

Color **azul**: seguridad, confianza, confidencialidad, éxito, lealtad.

Tarjeta Presentación Socios y Ejecutivos Comerciales:

Se escoge un diseño elegante, pero sobrio, simple, con los colores cargados al tono azul para resaltar la confianza y seguridad.

Asimismo, es claro, identifica a la empresa, su slogan y especifica todos los datos necesarios para contactar a su ejecutivo comercial.

Figura N°10: Tarjeta de presentación



Fuente: Elaboración Propia

¹ Se corroboró que la Marca “Mi Factoring” no existe en los registros de marcas (www.inapi.cl). Ver Anexo N°16

4.3. Estrategia de Servicio

El servicio de financiamiento a través de la compra de documentos por cobrar (factoring), se descompone para describir la estrategia como sigue:

Relación Comercial con cliente: Proceso transversal en el ciclo de compra, en el inicio realizado por el ejecutivo comercial, cuyo perfil es de un habitante de la zona de melipilla, de fácil y ameno trato con las personas, que permite en todo momento hacer sentir muy cómodo a los potenciales clientes, y a los clientes en sus etapas de evaluación, mantención y post venta del servicio.

La relación comercial es relevante en este servicio, considerando que cada 30 días, finaliza un contrato, y se hace necesario volver a cautivar al cliente para que inicie una nueva operación.

El Proceso de evaluación de riesgos del cliente y de sus deudores: Es un proceso ágil por el apoyo de un software integrado que calcula automáticamente resultado de simulaciones, determinación de márgenes por cliente, subida de documentos para evaluación y workflow de autorizaciones, Asimismo, las relaciones de los ejecutivos comerciales con el clientes en esta etapa, junto al reconocimiento del equipo fundador en la zona, permite generar un trato personalizado que ofrece flexibilidad a los clientes en los cierres de contratos dependiendo de sus situaciones de morosidad.

El Proceso de backoffice: Es un proceso muy ágil que involucra la revisión, ingreso al sistema, confirmaciones de documentos, módulo de tesorería para enterar fondos a clientes, curse de operaciones, y alertas para mantener comunicación continua con los clientes, avisando del depósito en sus cuentas de los fondos a financiar, de la aproximación de las fechas de vencimiento de documentos, etc.

Todo este proceso y sus relaciones, son valorados por los clientes según los resultados de las encuestas efectuadas a potenciales clientes, valorando principalmente el trato cordial que les genera confianza, la rapidez y flexibilidad del proceso que les permite satisfacer la necesidad de financiamiento.

Cabe señalar, que el principal competidor “Logros” no genera este nivel de involucramiento y trato cordial con los clientes, ya que lo perciben como de trato frío, haciendo sentir a clientes como un número más.

El costo adicional por generar esta “experiencia” a los clientes, no se ve incrementada ya que involucra una buena selección de mobiliario (entorno acogedor), buena presencia (vestimenta) de los ejecutivos comerciales ante visita y relación con clientes (formalidad, pero de trato sencillo), lo que permite que sea costeable y que genere rentabilidad. Y considerando el reconocimiento en el sector del socio fundador, permite que este servicio sea inimitable por

cualquier competidor actual o futuro. Por último, al estar centrado estratégicamente en un sólo producto de financiamiento (factoring), permite que sea de más fácil comprensión hacia los clientes, por los numerosos beneficios del factoring y la explicación efectiva y empática de los ejecutivos comerciales.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio es una estrategia diferenciada y se fija de acuerdo al riesgo implícito en cada operación, la cual se realiza un análisis integral de riesgo del cliente y del deudor u los deudores. Junto a esto, el Precio siempre será menor al principal competidor Logros (3%-5%).

El valor del servicio de factoring, consiste en realizar un cobro por tres conceptos:

Diferencia de Precio: Corresponde a la tasa de Operación mensual del negocio que está sujeta a la calificación de riesgo del deudor y cliente (Análisis de riesgo), va desde tasa mensual de 1,5% hacia arriba.

Comisión: Corresponde a la tasa comisión del negocio por la Gestión integral de cobranza, va desde tasa de 0,75% del anticipo bruto hacia arriba, dependiendo de la calificación de riesgo del deudor y cliente (Análisis de riesgo)

Costo Operacionales: Gasto que corresponde a los conceptos de Legalización de documentos, Dicom de cliente y Deudores, notificación a deudor (carta certificada enviada a destino deudor por cada factura), Gestión de Confirmación de documentos, Custodia de documentos y otros servicios adicionales. Ver detalle de Costos Operacionales en Anexo N°21.

4.5. Estrategia de Distribución

Considerando que la principal estrategia es dar la solución inmediata e integral a los cliente, redefiniendo su experiencia, es que se define la distribución del servicio (financiamiento a través del producto factoring) según la etapa del proceso de comercialización:

- Se comenzará con una dotación de 3 ejecutivos comerciales que tendrán como función principal la venta y promoción del servicio, considerando la captación de potenciales clientes, los ejecutivos tendrán experiencia en la zona, los cuales efectuarán visitas formales a potenciales clientes desarrollando asesorías financieras, describiendo los beneficios del producto factoring para la etapa de captura de nuevos clientes, o bien, para retención y/o fidelización. En sistema de incentivos considera un sueldo base y bono mensual por cumplimiento de metas. Los detalles del Plan de Incentivos se encuentran en pto. 6.3.

- Oficina física ubicada en el sector céntrico de la provincia de Melipilla, en la cual se atienden clientes (o potenciales) de manera presencial, efectuando venta directa (con

empleados propios, o el propio socio fundador), atención de clientes en proceso de pago, seguimiento a vencimiento de documentos, o bien, atención telefónica ante consultas durante el proceso de evaluación, pago o vencimiento de contratos.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Estando en la etapa de inicio del ciclo de vida de la compañía, y con un presupuesto acotado y teniendo como objetivo principal captar la atención e interés de clientes, se efectuará desde el inicio un 10% promedio de las Ventas, considerando una publicidad agresiva la cual genere en el corto plazo un impacto en la ciudad, de tal manera de darse a conocer de inmediato y no pasar desapercibido. Los medios son:

- Publicidad auditiva: publicidad en la principal radio del sector, la cual es la más escuchada por el público objetivo.
- Publicidad visual: con carteles en el centro de la ciudad, letreros caminero en ruta 78, papelería.
- Medio digital: publicidad en página web corporativa, portales de internet de la zona, mailing.
- Visitas: Charlas y reuniones presenciales

4.7. Estimación de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda considerará los clientes de los tramos pequeña 1 y pequeña 2 los cual representa una muestra total de 1.292 potenciales clientes.

Proyección de crecimiento:

- 1er año: meta de colocación del 5% número total de empresas en la provincia (65)
- 2° año: meta de colocación del 10% número total de empresas en la provincia (129)
- 3er año: meta de colocación del 12% número total de empresas en la provincia (162)
- 4° año: meta de colocación del 14% número total de empresas en la provincia (190)
- 5° año: meta de colocación del 15% número total de empresas en la provincia (196)

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma (Ver Anexo 23 y Anexo 23)

Para cumplir los objetivos de Marketing, se planifica la estrategia del Marketing Mix, en específico:

Durante el primer mes de constitución, se desarrolla la Estrategia de Precio, donde se diseña la marca, slogan y el material de marketing directo, como folletería, lápices, carpetas con logo, hojas tamaño carta de trabajo (también con logo). Asimismo, durante el segundo mes se define y documenta el protocolo de atención en la relación comercial que se tendrá con el

cliente, con el fin de asegurar que se establezca un sello propio, homogéneo, una cultura al servicio de la experiencia del cliente.

En paralelo, durante el segundo mes se comienza con la contratación de 3 ejecutivos comerciales y la definición de la pauta de la comunicación radial (radio Caricia de Melipilla, dial 102.3) la cual es contratada de forma ininterrumpida durante los primeros 12 meses. Cabe señalar, que la mayor difusión comunicacional en la zona es la radio, por entretención o por las características de los oficios de la gente de la zona (por ejemplo, en el rubro transporte se aprecia gran cantidad de choferes de camiones que escuchan con mucha frecuencia la radio). Junto con esto, se inicia la contratación del diseño, gráfica y presentación a público de paneles con información de **Mi Factoring**, las ventajas como producto Factoring y los beneficios con agregación de valor del servicio. También, se diseña y contrata por 6 meses la instalación de un letrero caminero en la ruta 78 (principal autopista por donde transitan la mayoría de los clientes del segmento objetivo). La contratación sólo se hace durante 6 meses, por tratarse de un medio que no atraería muchos clientes, sino más bien se considera como una fuente importante de difusión de presencia de **Mi Factoring** en el mercado, considerando además el alto costo de su presencia.

Finalizando el segundo mes se diseña y contrata la comunicación en medios digitales, específicamente en el sitio web www.todomelipilla.cl, en la sección “Guía Comercial” asegurando ser el primer criterio de búsqueda de la palabra “Factoring”.

V. PLAN DE OPERACIONES

Mi Factoring funcionará con Políticas, Normas y Procedimientos claros para establecer la ejecución de los procesos claves para mitigar el Riesgo de Crédito y el Riesgo Operacional.

La estrategia de inicio es agresiva, comenzando con 3 ejecutivos comerciales, llegando a colocaciones por \$300.000.000 mensuales por ejecutivo hasta el mes 15. En adelante hasta el 5° año, se mantiene el mismo nivel de colocaciones por ejecutivo.

Desde el mes 13 se incorporaran 2 ejecutivos comerciales, manteniendo la productividad en colocaciones hasta el 5° año, luego en el 4° y 5° año se incorpora 1 ejecutivo anual, totalizando 7 ejecutivos comerciales durante el proyecto.

Los ciclos del proceso de negocio del Factoring son el Ciclo de compra y el Ciclo de Cobranza y Recaudación.

El plan de implementación considera los primeros 3 meses de funcionamiento, la Constitución de la Sociedad, el arriendo e implementación de la oficina en el centro de Melipilla, la contratación del personal, el plan comunicacional en Medios y el inicio de operaciones en Enero 2017.

Respeto a la dotación, se inicia con el Administrador General (socio integrante del equipo gestor), 3 ejecutivos comerciales, 1 operativo, 1 ejecutivo de cobranza, 1 junior encargado del retiro de documentos y 1 contador.

Además de los ejecutivos comerciales ya mencionados, en el 4° año se incorpora 1 Jefe de Administración y Finanzas, 1 Jefe Comercial, 1 Tesorero y 1 operativo adicional.

Los detalles del Plan de Operaciones, se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Está compuesto por José Eduardo Martín G., Ingeniero Comercial de la UDD, Postgrado en Finanzas PUC y MBA U.de Chile, con espíritu emprendedor, experto en negocio Factoring y experiencia en cargos gerenciales. Junto a Víctor Hugo López, Ingeniero Comercial USACH con Postgrado UAI y MBA U.de Chile, gran visión estratégica y orientación al negocio, experto en negocio Factoring y amplia experiencia en la Industria Financiera.

La estructura organizacional es básica, compuesto por 1 Administrador General, área comercial, financiera y backoffice operativo.

Los Incentivos y Compensaciones se definen de manera diferenciada para el personal de área comercial, en base a la captación de número de clientes, margen y nivel de colocaciones, mientras que para el personal de backoffice, se define un bono variable en función de su evaluación de desempeño.

Los detalles del Equipo del Proyecto, se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios.

VII. PLAN FINANCIERO

Describe los principales supuestos considerados a lo largo de la evaluación financiera del Plan de Negocios, en un plazo de 5 años, como son inflación, crecimiento de colocaciones, tasas de impuestos, métodos de depreciación, etc.

Se establece una estimación de Ingresos para el primer año de operaciones iniciando con un nivel de colocaciones de \$60.000.000, llegando a los 12 meses con \$720.000.000.

Luego, se estiman el Total de Colocaciones anuales con un crecimiento al 2° año de un 100%, decreciendo posteriormente de forma anual por comenzar con un aumento agresivo en la contratación de ejecutivos comerciales, alcanzar su máxima productividad luego de mantener un total de 7 ejecutivos al 4° año. El nivel de colocaciones alcanzados al 5° año es MM\$2.100.

El Plan de Inversiones considera activo fijo por MM\$4,5 exclusivamente mobiliario de oficina, computadores e impresoras; Otros Activos por MM\$9,2 y Capital de Trabajo por MM\$986,2.

Se inician las operaciones en Enero 2017 y durante el 1er año se consiguen Ventas de MM\$126, alcanzando MM\$678 el año 5.

Se considera un Flujo de Caja que con cierre de operaciones al 5° año, recuperándose el Capital de Trabajo, quedando los activos prácticamente depreciados (método de depreciación lineal) a excepción de las últimas adquisiciones para el último ejecutivo comercial contratado.

Obteniéndose una tasa de descuento de 12,41%, la Evaluación Financiera del Proyecto entrega:

VAN : \$10.138.889 a 5 años

TIR : 12,66%

Payback : 60 meses.

Mi Factoring, se financia durante el 1er año con aporte de sus socios por MM\$1.000, requiriendo Inversionistas Externos y Deuda Bancaria a contar del año 2 por MM\$373.

Los detalles del Plan Financiero, se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los principales Riesgos Asociados al Negocio de Mi Factoring son el Riesgo de Crédito (probabilidad de no pago de la deuda del cliente, ya sea por parte del cliente o de parte del deudor de la factura) y el Riesgo Operacional (toda pérdida por falla de los sistemas internos, acontecimientos externos o error humano en el proceso del negocio), los cuales se mitigan principalmente estableciendo una Política de Crédito y Provisiones, estableciendo una administración de riesgos formal, donde las atribuciones las tiene al 100% el administrador, al menos en sus inicios y con un estricto cumplimiento de los procesos, procedimiento y controles definidos de confirmación y notificaciones de las facturas compradas.

También existen los Riesgos de Fraude, de Liquidez, de Mercado y Sensibilidad a la Actividad Económica, los cuales cuentan con medidas de mitigación claras.

Los detalles de los Riesgos Críticos y sus mitigantes, se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Se observa una Oportunidad de Negocio atractiva en provincias para un mercado potencial de UF 6.269.759 (sólo Provincia de Melipilla), los cuales poseen una necesidad de liquidez, con dificultad para acceder al crédito bancario. Junto con esto, el 33% de las Pyme 1 y Pyme 2, le presta servicios a las medianas y grandes consideradas como solventes.

Se ha definido un Plan de Negocios que soluciona en gran medida este problema y necesidad de los microempresarios de la provincia de Melipilla, a través de un Modelo de negocios, diseñado y por implementar por un equipo gestor que cuenta con amplia experiencia y expertise del producto factoring, y con amplias redes de contacto que permiten tener altas expectativas de éxito en su ejecución.

Además, recién al 2° año se requiere financiamiento externo por existir la disponibilidad de recursos propios para el inicio de operaciones (MM\$1.000).

Luego de 24 meses, se requiere financiamiento de inversionistas externos por MM\$373 para hacer frente al aumento en colocaciones, más un 10% de caja adicional como resguardo ante un escenario auspicioso con mayor demanda o un escenario más restrictivo en las utilidades generadas. Asimismo, a esa fecha ya será posible ver resultados e indicadores concretos y todos crecientes hasta el año 5.

Los resultados proyectados y principales indicadores demuestran que se trata de un proyecto rentable, que hace frente a sus principales riesgos, como el riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo de liquidez, con un VAN positivo de MM\$10,138, una TIR del 12,66%, un Payback de 60 meses, con indicadores de liquidez al 5° año de 5,5 veces, y un ROE (5° año) del 28,8%.

Se ofrece una rentabilidad asegurada del 0,8% mensual, mejor opción que cualquier inversión actual en el mercado de renta fija.

Detalles de la Propuesta al Inversionista, se encuentran en la parte II de este Plan de Negocios.

X. CONCLUSIONES

Luego de los análisis externos e internos, revisados el Plan de Negocio, y considerando los aspectos de factibilidad, atractivo y tendencia que se vislumbra a futuro en la industria, se ratifica la decisión de invertir e implementar el proyecto, dada la viabilidad integral en su ejecución y la rentabilidad esperada, bajo un escenario de captar al 5° año sólo el 1,3% (MM\$2.100 en colocaciones) del mercado potencial en la Provincia de Melipilla, y obteniéndose un VAN positivo de \$10.138.889 y una TIR de 12,66%..

La investigación de mercado desarrollada, permitió conocer de primera fuente los factores críticos de éxito de los clientes, tales como: obtener un servicio rápido, flexible, confiable y transparente, a un precio razonable.

Estos factores constituyen la Propuesta de Valor ofrecida, la que es parte de un Modelo de Negocio con énfasis en las fortalezas del equipo gestor y sus capacidades para llevar a cabo un servicio necesario y requerido por los microempresarios de provincias, lejanos al gran Santiago, para resolver sus problemas de liquidez.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2014). Generación de modelo de negocios (11° Ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. BERNARDA, G y SMITH, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor (2° ed.) Barcelona: Grupo Planeta.

- HAX, A. y MAJLUF, N. (2014). Lecciones en estrategia (1° ed.) Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- SAPAG, N., SAPAG, R. Y SAPAG, J.M. (2008), Preparación y evaluación de proyectos (6° Ed.) México: McGraw-Hill Education.

- MAQUEIRA, C. (2014), Finanzas corporativas teoría y práctica (3° Ed.). Chile: Editorial Andres Bello.

- Web Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII):
http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm

- Informe Política Monetaria Banco Central de Chile (BCCH) (2017).

- Cálculos Tasas de Descuento:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Thomson Reuters, Universidad ICESI

- Municipalidad de Melipilla: www.melipilla.cl

ANEXOS

ANEXO 1: Mercado y Segmento Objetivos

Mercado:

AÑO COMERCIAL	2014			
TAMAÑO SEGÚN VENTAS / REGION / COMUNA	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
Pequeña 1	772	2.666.010	4.452	222.394
ALHUE	25	90.607	352	9.135
CURACAVI	111	378.214	341	23.347
MARIA PINTO	40	135.214	94	8.795
MELIPILLA	554	1.916.025	3.387	172.584
SAN PEDRO DE MELIPILLA	42	145.951	278	8.533
Pequeña 2	520	3.603.749	6.851	329.111
ALHUE	14	92.146	273	15.436
CURACAVI	71	482.268	517	42.178
MARIA PINTO	41	280.803	538	15.819
MELIPILLA	363	2.536.859	5.251	241.872
SAN PEDRO DE MELIPILLA	31	211.673	272	13.806
Pequeña 3	346	5.352.892	6.499	683.946
ALHUE	12	184.660	299	23.413
CURACAVI	52	810.577	762	96.431
MARIA PINTO	11	165.976	50	8.483
MELIPILLA	256	3.970.396	5.182	544.546
SAN PEDRO DE MELIPILLA	15	221.284	206	11.073
Mediana 1	137	4.438.403	4.580	409.054
ALHUE	4	x	158	x
CURACAVI	23	837.257	594	64.671
MARIA PINTO	18	624.829	249	28.712
MELIPILLA	86	2.976.318	3.344	315.671
SAN PEDRO DE MELIPILLA	6	x	235	x
Mediana 2	67	3.857.072	3.044	293.001
ALHUE	2	x	160	x
CURACAVI	13	811.408	418	54.169
MARIA PINTO	8	x	435	x
MELIPILLA	43	3.045.663	2.031	238.832
SAN PEDRO DE MELIPILLA	1	x	0	0
TOTAL PROVINCIA MELIPILLA	1.842	19.918.126	25.426	1.937.507

Segmento Objetivo:

TAMAÑO SEGÚN VENTAS / REGION / COMUNA	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
Pequeña 1	772	2.666.010	4.452	222.394
ALHUE	25	90.607	352	9.135
CURACAVI	111	378.214	341	23.347
MARIA PINTO	40	135.214	94	8.795
MELIPILLA	554	1.916.025	3.387	172.584
SAN PEDRO DE MELIPILLA	42	145.951	278	8.533
Pequeña 2	520	3.603.749	6.851	329.111
ALHUE	14	92.146	273	15.436
CURACAVI	71	482.268	517	42.178
MARIA PINTO	41	280.803	538	15.819
MELIPILLA	363	2.536.859	5.251	241.872
SAN PEDRO DE MELIPILLA	31	211.673	272	13.806
TOTAL PROVINCIA MELIPILLA	1.292	6.269.759	11.303	551.505

LATERCERA

LA TERCERA EDICION IMPRESA | LUNES 13 DE ABRIL DE 2015

[Portada](#) [País](#) [Mundo](#) [Negocios](#) [Opinión](#) [Tendencias](#) [C](#)

Financiamiento para las pymes: hay avances, pero aún falta

► Las pequeñas y medianas empresas dicen que si bien hay acceso a los recursos, conseguirlos resulta muy caro. Corfo plantea mejorar la calidad de los mismos.

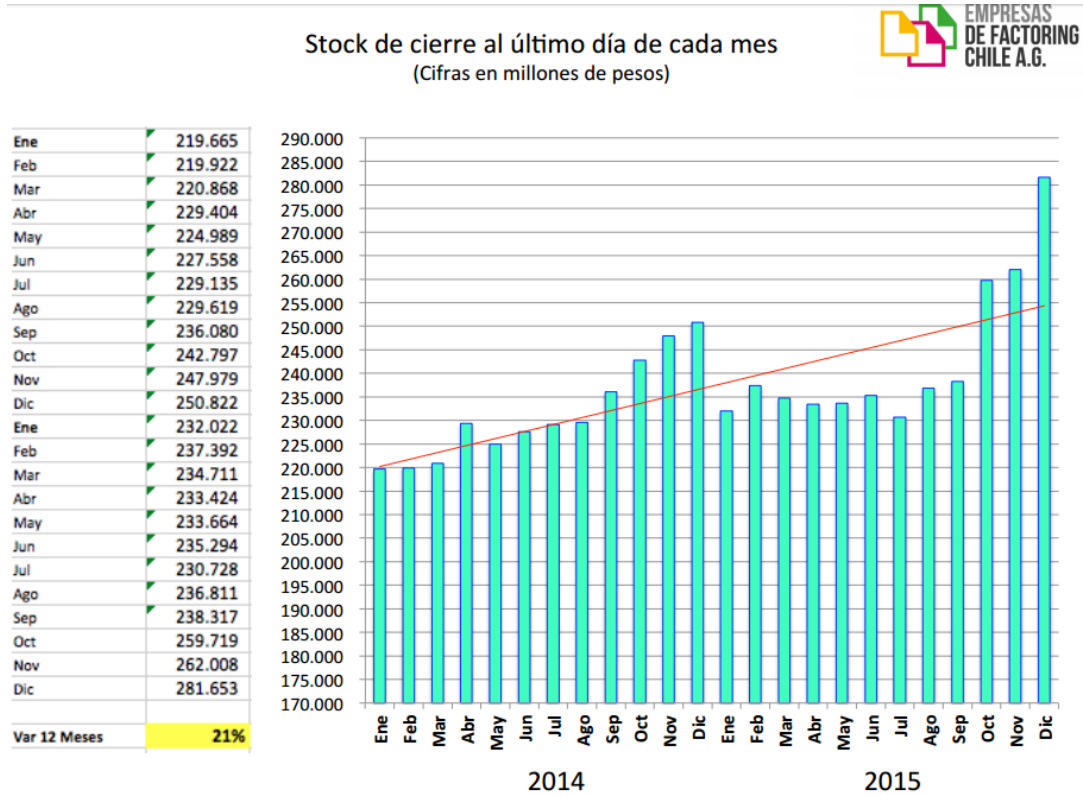
Según datos de la Tercera Encuesta de Microemprendimiento, en Chile existen 1.753.504 emprendedores, de ese total el 70,4% afirmó que nunca ha solicitado un crédito.

Dentro de las razones que dieron los emprendedores del por qué no solicitaban créditos, el creer no obtenerlo por no cumplir los requisitos y no poder hacer frente a los pagos, fueron las principales respuestas con 21% y 18% respectivamente.

Desde la Abif aclaran que “las cifras que tiene de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Sbif) muestran que en los últimos cinco años (2009-2014) el número de micro empresas con crédito bancario ha aumentado en un 54%”, añadiendo que “en el caso de las pequeñas y medianas empresas el aumento corresponde a 61%”.

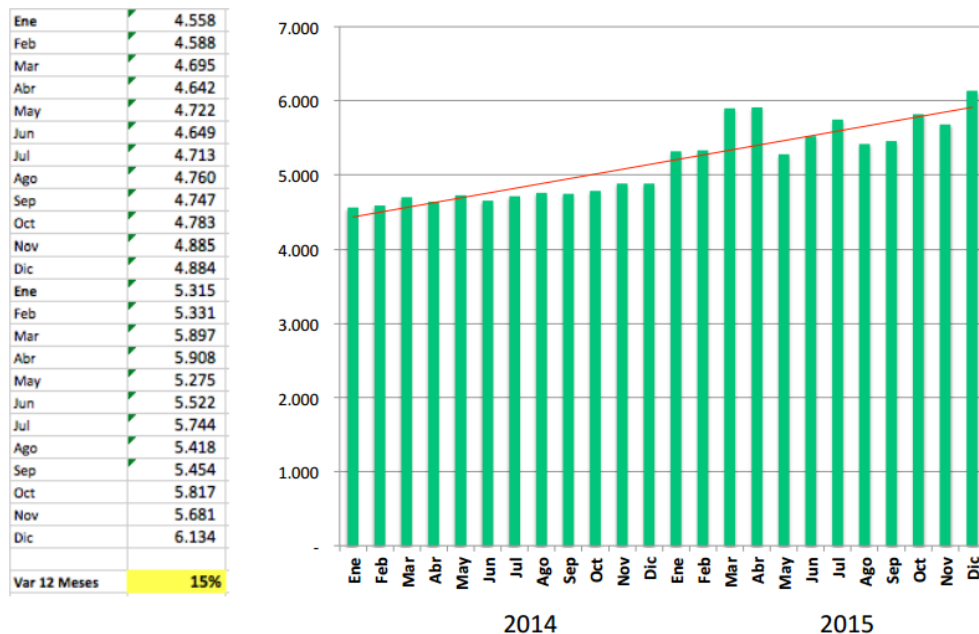
ANEXO 3: Estadísticas de la Industria de Factoring

3.1. Evolutivo de Colocaciones 2014-2015



3.2. Evolutivo Número de Clientes 2014-2015

Número de clientes con operaciones vigentes
al último día del mes

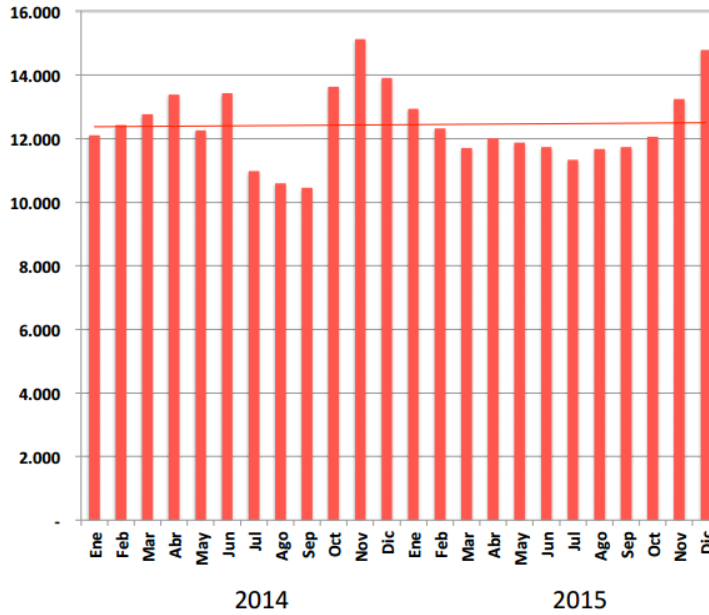


3.3. Evolutivo Número de Deudores de facturas 2014-2015

Número de Deudores de Facturas
(distinto RUT)



Ene	12.113
Feb	12.433
Mar	12.771
Abr	13.392
May	12.265
Jun	13.432
Jul	10.977
Ago	10.600
Sep	10.461
Oct	13.637
Nov	15.133
Dic	13.908
Ene	12.938
Feb	12.327
Mar	11.713
Abr	12.009
May	11.881
Jun	11.739
Jul	11.337
Ago	11.684
Sep	11.732
Oct	12.059
Nov	13.247
Dic	14.786
Var 12 Meses	14%

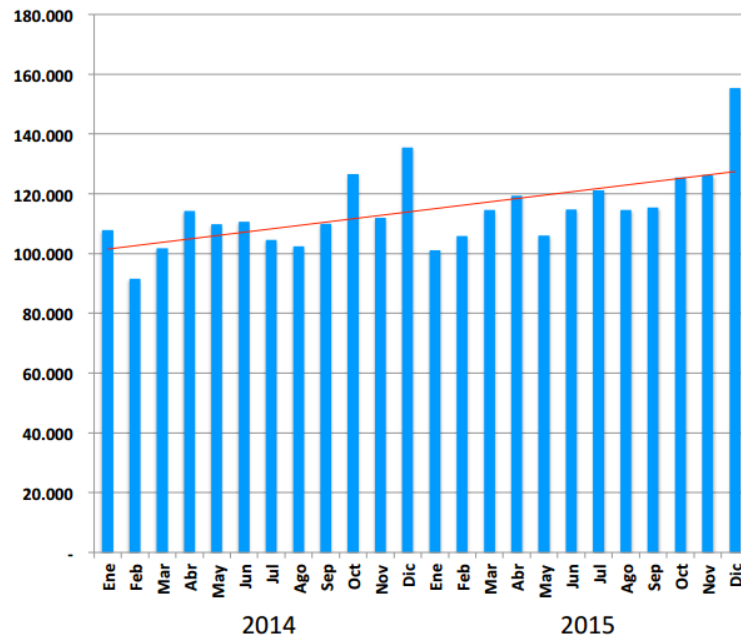


3.4. Evolutivo Volumen de Negocios 2014-2015

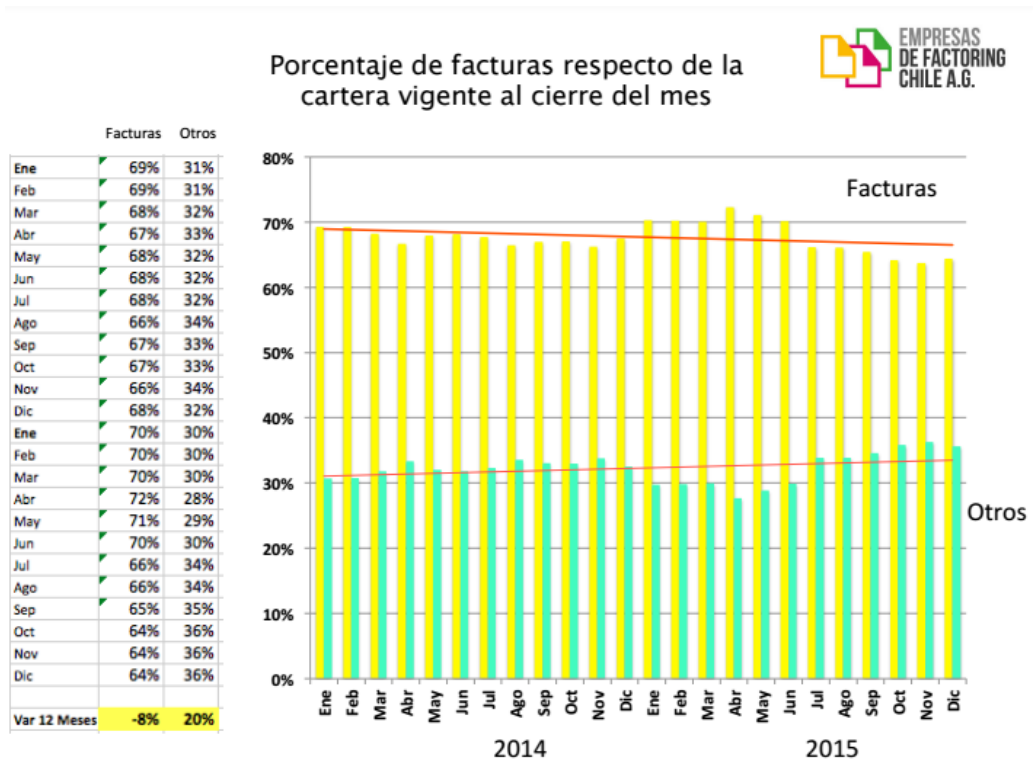
Volumen de negocios realizado
Documentos a valor financiado. Cifras en millones de pesos



Ene	107.905
Feb	91.641
Mar	101.783
Abr	114.176
May	109.775
Jun	110.670
Jul	104.562
Ago	102.363
Sep	110.039
Oct	126.621
Nov	112.008
Dic	135.509
Ene	101.139
Feb	105.831
Mar	114.615
Abr	119.368
May	105.966
Jun	114.723
Jul	121.208
Ago	114.573
Sep	115.364
Oct	125.353
Nov	126.209
Dic	155.356
Var 12 Meses	54%



3.5. Porcentaje de facturas respecto a cartera vigente 2014-2015

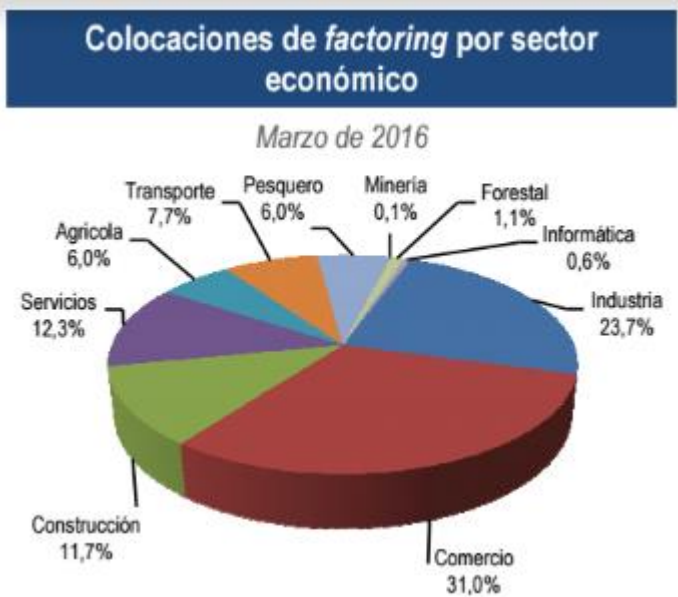


3.6. Participación de mercado en Operaciones de Factoring (Dic 2015)



Fuentes: Información de la ACHEF, Empresas de Factoring de Chile A.G. (ex ANFAC) y SVS. (1) Colocaciones de factoring netas.

3.7. Colocaciones de Factoring por sector económico (Marzo 2016)



3.8. Operaciones de Factoring por tipo de documento (Marzo 2016)



ANEXO 4: Visión Global de Humphreys: Industria del Factoring No Bancario en Chile

Visión global de *Humphreys*

La industria del factoring no bancario ha ido creciendo en forma sistemática en la última década, consolidándose como un actor relevante dentro de las entidades que proveen de financiamiento a la mediana y pequeña industria.

Sin minimizar los riesgos que subsisten en la industria (y que obviamente varían en magnitud en las distintas entidades), es importante reconocer la mayor formalización y profesionalidad que ha ido adquiriendo el sector, lo cual, en cierta medida, ha sido impulsado por el crecimiento en el volumen de las operaciones que han permitido incrementar las utilidades y, con ello, elevar los recursos destinados a invertir en sistemas y administración.

En particular se debe destacar, en comparación con el pasado, la mayor fortaleza jurídica de las facturas como instrumento de créditos, el perfeccionamiento de los procesos de originación y de cobranza, el uso más intensivo de la tecnología (automatización) y, por sobre todo, la tendencia a modernizar los mecanismos de control de los riesgos crediticios, de mercado y operativos. Todo ello, reconociendo que se trata de procesos que requieren ir sistemáticamente avanzando y profundizándose en el tiempo.

Dentro de los principales desafíos del rubro está el mejoramiento de los gobiernos corporativos y, especialmente, el acceso a fuentes más diversificadas de financiamiento de manera de amortiguar el riesgo siempre latente, en épocas de crisis, de reducciones abruptas en las líneas de créditos por parte del sistema bancario.

Con todo, a juicio de *Humphreys*, la industria del factoring ha logrado alcanzar una operación con riesgos acotados (al menos menores a los que el mercado parece percibir), lo cual conlleva a que muchas empresas sean consideradas buenos sujetos de crédito, en particular como potenciales emisores de efectos de comercio (con el beneficio que la emisión de valores de oferta pública permite ser menos dependiente del financiamiento de los bancos y, a la vez, reducir el costo de los pasivos).

Antecedentes generales

Las operaciones de factoraje contribuyen al financiamiento del capital de trabajo para las empresas mediante la cesión de sus cuentas por cobrar a la empresa de factoring, que es la encargada de recuperar los créditos cedidos. En Chile, el sector de la Pyme constituye el mercado objetivo de la industria del factoring y la cesión es con responsabilidades para el cedente.

Esta industria, al menos en sus aspectos más formales, tiene 20 años y desde su inicio se ha caracterizado por un continuo crecimiento. En Chile, el sector de la Pyme se estima en 100.000 compañías, de las cuales aproximadamente un 18% se encuentra operando activamente con esta industria.

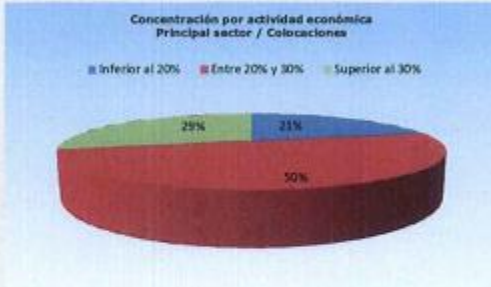
Las empresas de factoring se dividen en tres grandes grupos: i) las sociedades filiales de bancos, agrupadas en la Asociación Chilena de Factoring (ACHEF)¹, ii) las sociedades independientes, que presentan un grado de estructuración profesional, muchas de ellas agrupadas bajo la asociación Empresas de Factoring Chile A.G. (ex ANFAC) y algunas acogidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros; y iii) sociedades con alto nivel de informalidad.

Desde el punto de vista legal, las empresas de factoring, puesto que carecen de un marco jurídico especial para operar, se sustentan básicamente en los códigos Civil y de Comercio, así como en la ley N° 19.983 del 15 de diciembre del 2004, que le otorga mérito ejecutivo a la factura, y la ley N° 20.323, publicada en 29 de enero de 2009, que modifica la ley N° 19.983, fundamentalmente disminuyendo los requisitos establecidos para que la factura sea cedible y tenga mérito ejecutivo y, además, limitando la posibilidad del deudor de interponer excepciones personales que tuviere en contra del cliente, al momento del cobro del documento por parte del nuevo acreedor.

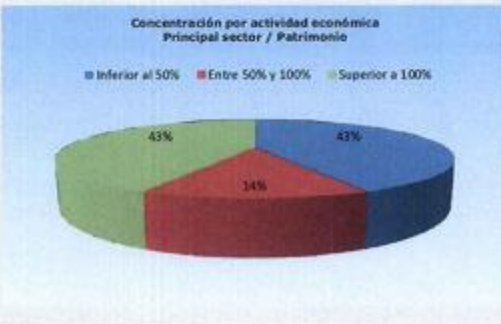
En las operaciones de factoring es importante distinguir entre el cliente (el que cede la factura) y el deudor (el responsable del pago de la factura). La exposición de las sociedades de factoring está dada por sus deudores, que muchas veces la componen empresas de una elevada solvencia; por su habilidad de cobrar oportunamente los documentos y por su capacidad de atenuar los riesgos operativos (fraudes externos e internos). Obviamente enfrenta los riesgos típicos de todo negocio financiero (como por ejemplo, calce de flujo y de tasa de interés).

Atomización

Al analizar la concentración de las colocaciones por actividad económica, se observa que un 71% de las empresas de factoring presentan una alta atomización, ya que el principal sector no supera el 30% de sus colocaciones. Si se consideran los tres principales sectores, un 14% de las empresas presentan una concentración inferior al 50%. Los sectores más recurrentes son comercio y construcción.



Si se observa la concentración de la principal actividad económica en relación al patrimonio de la compañía, se obtiene que en un 43% de las empresas de factoring el principal sector no supera el 50% de su patrimonio, mientras en otro 43% el principal sector supera el valor patrimonial de la sociedad.



ANEXO 5: Trabajo de Campo – Entrevistas a Potenciales Clientes

5.1 Entrevistados:

N°	Nombre	Empresa	Sector / Industria
1	Mario Hernández	Transportes Hernández Vilches	Transportes de ganado por carretera
2	Omar Pereira	PN - Omar Pereira	Agrícola
3	Cristian Martínez	Comercial Rumay SPA	Agrícola
4	Juan Fernández	Taller Juan Fernández Ltda.	Comercio
5	José Calderón	Talabartería Calderón	Manufactura
6	Eduardo Rubio	PN - Eduardo Rubio	Transporte por carretera
7	José Olguín	Importadora Olguín Ltd.	Comercio
8	Ricardo Silva	Transporte Silva	Transporte
9	Gastón Pérez	Gastón Pérez	Maquinaria Mov de Tierra
10	Pedro Fuentes	Tractores Fuentes	Servicios Agricultura
11	Francisco Martínez	Don Francisco Ltda.	Ferretería
12	Oscar Armijo	Transportes Armijo e Hijos	Transporte
13	Ariel López	Serv. Montajes Industriales Ltda.	Montajes Industriales
14	María Sánchez	Buses Sánchez	Transporte de pasajeros
15	Héctor Serrano	Serrano Ltda.	Avícola
16	Fernando Solís	María Pinto	Ferretería
17	Rene González M.	Comercial González	Comercio
18	Juan Jara	Juan Jara	Apícola
19	José Alarcón	Transportes Alarcón	Transporte por Carretera
20	Gonzalo Vásquez	PN - Gonzalo Vásquez	Construcción

5.2 Encuesta Métodos de Financiamiento:

Encuesta: Omar Pereira

ENCUESTA METODOS DE FINANCIAMIENTO SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 1

Datos Encuestado

Nombre
Pereira Omar

Empresa
Persona Natural con Giro

Sector / Industria
Agrícola

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	AGRICOLA E INVERSIONES LA QUIHUA LTDA	X				
2	AGRICOM LTDA		X			
3	Cristian Cáceres			X		
4	Agrícola Los Tacos de Rumay Ltda.	X				
5	Otros					X
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Agrícola
2	Lechería
3	Criadero de Equinos

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
X	\$75MM	\$100MM	
	\$100MM	\$150MM	
	\$150MM	\$200MM	
	\$200MM	\$250MM	
	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	
2	Tarjeta de Crédito	
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	
5	Instituciones Financieras - Crédito	50%
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	2
Rapidez en obtener el financiamiento	1
Otra	
Confianza en la institución	3
Prestigio	

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

<input type="checkbox"/>	Si	Si respondió Si:	Cómo lo conoció?
<input checked="" type="checkbox"/>	No *		_____

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

N/A

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

N/A

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 2% a un 5%

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

Desde el 50% al 75%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	N/A		
2	N/A		
3	N/A		

Donde:

1. Más recordado o más valorado para Ud.
3. Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Rapidez
2	Tasa
3	Flexibilidad
4	Confianza
5	Apoyo Personalizado

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

1. Muy Débil 2. Débil 3. Fuerte 4. Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tasa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Flexibilidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Confianza	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Apoyo Personalizado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Encuesta: Eduardo Rubio

Datos Encuestado

Nombre
RUBIO EDUARDO

Empres
Persona Natural con Giro

Sector / Industria
Transporte

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	VERFRUT		X			
2	FUNDO SANTA ROSA				X	
3	AGRICOLA PORVENIR		X			
4	VIÑA SANTA RITA		X			
5	VIÑA CHOICALAN		X			
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Agrícola
2	Avícola
3	

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
	\$75MM	\$100MM	
	\$100MM	\$150MM	
X	\$150MM	\$200MM	
	\$200MM	\$250MM	
	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	25%
2	Tarjeta de Crédito	
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	
5	Instituciones Financieras - Crédito	25%
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	1
Rapidez en obtener el financiamiento	2
Otra	
Confianza en la institución	3
Prestigio	

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

Si Si respondió SI: Cómo lo conoció?
 No *

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

N/A

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

N/A

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 2% a un 5%

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

50%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	Logros	No	5%
2	Banco Estado	Si	2%
3	Ficap		

Donde:

1. Más recordado o más valorado para Ud.
3. Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Rapidez
2	Tasa
3	Apoyo Personalizado
4	Flexibilidad
5	Confianza

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

1. Muy Débil 2. Débil 3. Fuerte 4. Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	3	3	2	1	4
Tasa	3	3	4	4	1
Flexibilidad	3	3	1	1	4
Confianza	3	2	4	4	1
Apoyo Personalizado	3	3	2	1	1

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 4

Nº de trabajadores en su empresa?

[trabajadores]

Tiene aspiraciones de crecimiento para su negocio?

[Si / No]

En qué zona desarrolla su actividad regularmente?

Posee otras oficinas/sucursales?

[Si / No] - Dónde?

Posee maquinaria de producción?

[Si / No] - De qué tipo?

Usa la computación para administrar su empresa?

[Si / No]

A cuántos días paga regularmente a sus proveedores?

[días]

A cuántos días le pagan regularmente sus clientes?

[días]

Considerando sus rutinas más habituales y preferencias,
Qué Publicidad sería más efectiva con Ud? :

Telefónica	<u>2</u>	[Si / No]
Charlas presenciales	<u>1</u>	[Si / No]
Letro caminero	<u>3</u>	[Si / No] - Por cuál carretera transita regularmente?
Correo electrónico	<u> </u>	[Si / No] - Personal o Laboral?
Periódicos	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Revistas	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Redes Sociales	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Radio	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?

MUCHAS GRACIAS!

Encuesta: Cristian Martínez

Datos Encuestado

Nombre
Martinez Cristian

Empres
COMERCIAL RUMAY SPA

Sector / Industria
Agricola

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	Agricola Ariztia Ltda	X				
2	Sergio Lizana			X		
3	Gonzalo Romero					X
4	Mario Fernandez					
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Transporte
2	Agricola
3	

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
	\$75MM	\$100MM	
X	\$100MM	\$150MM	
	\$150MM	\$200MM	
	\$200MM	\$250MM	
	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	
2	Tarjeta de Crédito	25%
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	
5	Instituciones Financieras - Crédito	25%
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	<u>2</u>
Rapidez en obtener el financiamiento	<u>1</u>
Otra	<u> </u>
Confianza en la institución	<u>3</u>
Prestigio	<u> </u>

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

Si Si respondió Si: **Cómo lo conoció?**
 No * Por un amigo

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

Adelantan las cuentas por cobrar

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

Si, el banco es solo facturas y el privado son facturas y cheques con respaldo de facturas

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 2% Mensual a un 4% mensual

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

80%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	Logros	Si	5%
2	Ficap		
3	Banco de Chile		

Donde:

1. Más recordado o más valorado para Ud.
3. Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Tasa
2	Rapidez
3	Flexibilidad
4	Apoyo Personalizado
5	Confianza

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

1. Muy Débil 2. Débil 3. Fuerte 4. Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	3	3	2	N/A	N/A
Tasa	3	3	4	N/A	N/A
Flexibilidad	3	3	1	N/A	N/A
Confianza	3	2	4	N/A	N/A
Apoyo Personalizado	3	3	2	N/A	N/A

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 4

Nº de trabajadores en su empresa?

[trabajadores]

Tiene aspiraciones de crecimiento para su negocio?

[Si / No]

En qué zona desarrolla su actividad regularmente?

Posee otras oficinas/sucursales?

[Si / No] - Dónde?

Posee maquinaria de producción?

[Si / No] - De qué tipo?

Usa la computación para administrar su empresa?

[Si / No]

A cuántos días paga regularmente a sus proveedores?

[días]

A cuántos días le pagan regularmente sus clientes?

[días]

Considerando sus rutinas más habituales y preferencias,
Qué Publicidad sería más efectiva con Ud? :

Telefónica	<u>3</u>	[Si / No]
Charlas presenciales	<u>2</u>	[Si / No]
Letro caminero	<u> </u>	[Si / No] - Por cuál carretera transita regularmente?
Correo electrónico	<u> </u>	[Si / No] - Personal o Laboral?
Periódicos	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Revistas	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Redes Sociales	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Radio	<u>1</u>	[Si / No] - Cuál?

MUCHAS GRACIAS!

Encuesta: José Olguín

Datos Encuestado

Nombre
Olguín José

Empres
Importadora Olguín Ltda

Sector / Industria
Comercial

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	Trasportes Riquelme Ltda			X		
2	Trasportes Valdes Ltda		X			
3	Juan Romero					X
4	Fernando Alarcon	X				
5	Otros					X
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Transporte
2	Talleres automotrices
3	

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
	\$75MM	\$100MM	
	\$100MM	\$150MM	
	\$150MM	\$200MM	
X	\$200MM	\$250MM	
	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	
2	Tarjeta de Crédito	
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	25%
5	Instituciones Financieras - Crédito	25%
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	<u>2</u>
Rapidez en obtener el financiamiento	<u>1</u>
Otra	<u> </u>
Confianza en la institución	<u> </u>
Prestigio	<u>3</u>

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

Si Si respondió Si: **Cómo lo conoció?**
 No * Por los clientes

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

Adelantan las cuentas por cobrar

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

Si, el banco solicita mas requerimientos y es mas lento

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 2,5% Mensual a un 5% mensual

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

80%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	Logros	Si	5%
2	Ficap	Si	4%
3	Bancos	No	N/A

Donde:

- Más recordado o más valorado para Ud.
-
- Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Tasa
2	Rapidez
3	Flexibilidad
4	Confianza
5	Apoyo Personalizado

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

- Muy Débil
- Débil
- Fuerte
- Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	3	3	2	1	4
Tasa	3	3	4	4	1
Flexibilidad	3	3	1	1	4
Confianza	3	2	4	4	1
Apoyo Personalizado	3	3	2	1	1

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 4

Nº de trabajadores en su empresa?

[trabajadores]

Tiene aspiraciones de crecimiento para su negocio?

[Si / No]

En qué zona desarrolla su actividad regularmente?

Posee otras oficinas/sucursales?

[Si / No] - Dónde?

Posee maquinaria de producción?

[Si / No] - De qué tipo?

Usa la computación para administrar su empresa?

[Si / No]

A cuántos días paga regularmente a sus proveedores?

[días]

A cuántos días le pagan regularmente sus clientes?

[días]

Considerando sus rutinas más habituales y preferencias,
Qué Publicidad sería más efectiva con Ud? :

Telefónica	<u>1</u>	[Si / No]
Charlas presenciales	<u> </u>	[Si / No]
Letro caminero	<u> </u>	[Si / No] - Por cuál carretera transita regularmente?
Correo electrónico	<u>3</u>	[Si / No] - Personal o Laboral?
Periódicos	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Revistas	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Redes Sociales	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Radio	<u>2</u>	[Si / No] - Cuál?

MUCHAS GRACIAS!

Encuesta: Héctor Serrano

Datos Encuestado

Nombre
Serrano Hector

Empres
Serrano Ltda.

Sector / Industria
Avícola

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	Agrícola Ariztia Ltda.		X			
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Avicola
2	
3	

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
	\$75MM	\$100MM	
	\$100MM	\$150MM	
	\$150MM	\$200MM	
	\$200MM	\$250MM	
X	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	50%
2	Tarjeta de Crédito	
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	
5	Instituciones Financieras - Crédito	
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	<u>1</u>
Rapidez en obtener el financiamiento	<u>3</u>
Otra	<u> </u>
Confianza en la institución	<u> </u>
Prestigio	<u>2</u>

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

Si Si respondió SI: **Cómo lo conoció?**
 No * Por el Banco

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

Empresa dedicada adelantar los flujos de acuerdo a la cesión de Facturas a plazos

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

Si, el factoring acota las línea de capital de trabajo bancarias, el factoring privado es paralelo

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 1,8% mensual a un 3,5% mensual

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

80%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	Factoring Banco de Chile	Si	2%
2	Factoring Banco Santander	Si	2%
3			

Donde:

1. Más recordado o más valorado para Ud.
3. Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Tasa
2	Rapidez
3	Confianza
4	Apoyo Personalizado
5	

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

1. Muy Débil 2. Débil 3. Fuerte 4. Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	3	3	2	1	4
Tasa	3	3	4	4	1
Flexibilidad	3	3	1	1	4
Confianza	3	2	4	4	1
Apoyo Personalizado	3	3	2	1	1

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 4

Nº de trabajadores en su empresa?

[trabajadores]

Tiene aspiraciones de crecimiento para su negocio?

[Si / No]

En qué zona desarrolla su actividad regularmente?

Posee otras oficinas/sucursales?

[Si / No] - Dónde?

Posee maquinaria de producción?

[Si / No] - De qué tipo?

Usa la computación para administrar su empresa?

[Si / No]

A cuántos días paga regularmente a sus proveedores?

[días]

A cuántos días le pagan regularmente sus clientes?

[días]

Considerando sus rutinas más habituales y preferencias,
Qué Publicidad sería más efectiva con Ud? :

Telefónica	<u>1</u>	[Si / No]
Charlas presenciales	<u> </u>	[Si / No]
Letro caminero	<u> </u>	[Si / No] - Por cuál carretera transita regularmente?
Correo electrónico	<u>3</u>	[Si / No] - Personal o Laboral?
Periódicos	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Revistas	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Redes Sociales	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Radio	<u>2</u>	[Si / No] - Cuál?

MUCHAS GRACIAS!

Encuesta: Gonzalo Vásquez

Datos Encuestado

Nombre
Vazques Gonzalo

Empres
Montajes Industriales

Sector / Industria
Construcción

¿A quién le vende?
(Principales Clientes)

Los define como pagadores a plazo o al contado?

		Plazo en Días				Al Contado
		30	60	90	>=120	
1	Agrosuper SA			X		
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Industria y Sectores
de sus clientes

1	Agrícola
2	
3	

Su rango de ventas anuales

	Rango		Observaciones
	\$0MM	\$25MM	
	\$25MM	\$50MM	
	\$50MM	\$75MM	
	\$75MM	\$100MM	
	\$100MM	\$150MM	
X	\$150MM	\$200MM	
	\$200MM	\$250MM	
	\$250MM	\$300MM	
	\$300MM	\$350MM	
	\$350MM	\$450MM	
	\$450MM	\$500MM	

Cómo se financia

Si es más de una
alternativa, cuánto destina
a cada uno? (%)

	Entidades	Observaciones
1	Banco - Capital de Trabajo	
2	Tarjeta de Crédito	25%
3	Capital propio	50%
4	Factoring (Bancario / Privado)	
5	Instituciones Financieras - Crédito	25%
6	Otro - Describir	

Qué es lo que más valora de sus principales alternativas de financiamiento?

Tasa	<u>2</u>
Rapidez en obtener el financiamiento	<u>1</u>
Otra	<u> </u>
Confianza en la institución	<u>2</u>
Prestigio	<u> </u>

Conoce el Factoring como alternativa de financiamiento?

Si
No *

Si respondió Si:

Cómo lo conoció?

Por otros proveedores

* Si respondió Si (se clarifica en detalle el producto)

* Si respondió No (se explica en detalle el producto)

Qué conoce de Factoring?

Adelantan las cuentas por cobrar de grande empresas que pagan a plazo

Conoce las diferencias entre un Factoring Bancario y Privado?

El factoring Privado es mas flexible y a una mayor tasa

Conoce las diferencias de tasas entre las distintas alternativas de financiamiento?

Si desde 2% mensual a un 4,5% mensual

Si opta por Factoring, ¿Qué % de sus ventas factorizaría?

100%

Está dispuesto a cambiar su opción de financiamiento si encuentra una mejor opción?

Si

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 3

¿Qué empresas de Factoring conoce?
(en orden de recordación o valoración)

		Ha Operado?	Tasa?
1	Logros	Si	4,5%
2	Banco Santander	Si	3%
3	Ficap	Si	4,5

Donde:

1. Más recordado o más valorado para Ud.
3. Menos recordado o valorado para Ud.

Ha operado con ellos alguna vez?

Recuerda la tasa que le cobraron?

Cuáles son los 5 atributos que más valoraría o valora de ellos?

1	Flexibilidad
2	Rapidez
3	Tasa
4	Apoyo Personalizado
5	

Califique a cada empresa de Factoring según los atributo por Ud. más valorados, donde:

1. Muy Débil 2. Débil 3. Fuerte 4. Muy Fuerte

	(factoring 1)	(factoring 2)	(factoring 3)	(factoring 4)	(factoring 5)
	Logros	Ficap	Banco Chile	Otros Bcos	Otros
Rapidez	3	3	2	1	N/A
Tasa	3	3	4	4	N/A
Flexibilidad	3	3	1	1	N/A
Confianza	3	2	4	4	N/A
Apoyo Personalizado	3	3	2	1	N/A

ENCUESTA CONOCIMIENTO POTENCIALES CLIENTES SEGMENTO PYME Y MICROEMPRESARIOS ZONA MELIPILLA

pág. 4

Nº de trabajadores en su empresa?

[trabajadores]

Tiene aspiraciones de crecimiento para su negocio?

[Si / No]

En qué zona desarrolla su actividad regularmente?

Posee otras oficinas/sucursales?

[Si / No] - Dónde?

Posee maquinaria de producción?

[Si / No] - De qué tipo?

Usa la computación para administrar su empresa?

[Si / No]

A cuántos días paga regularmente a sus proveedores?

[días]

A cuántos días le pagan regularmente sus clientes?

[días]

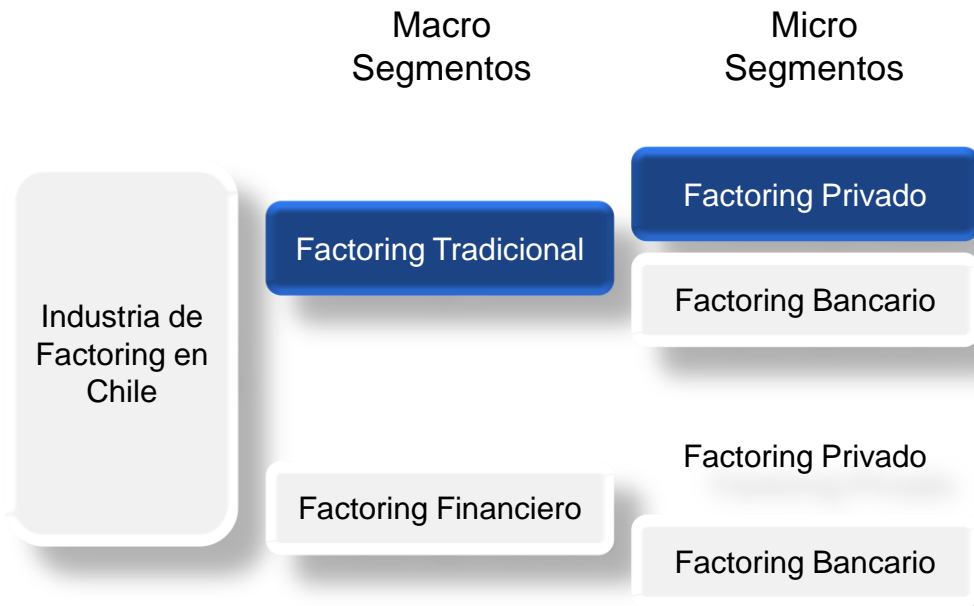
Considerando sus rutinas más habituales y preferencias,

Qué Publicidad sería más efectiva con Ud.?:

Telefónica	<u>3</u>	[Si / No]
Charlas presenciales	<u>2</u>	[Si / No]
Letro caminero	<u> </u>	[Si / No] - Por cuál carretera transita regularmente?
Correo electrónico	<u> </u>	[Si / No] - Personal o Laboral?
Periódicos	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Revistas	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Redes Sociales	<u> </u>	[Si / No] - Cuál?
Radio	<u>1</u>	[Si / No] - Cuál?

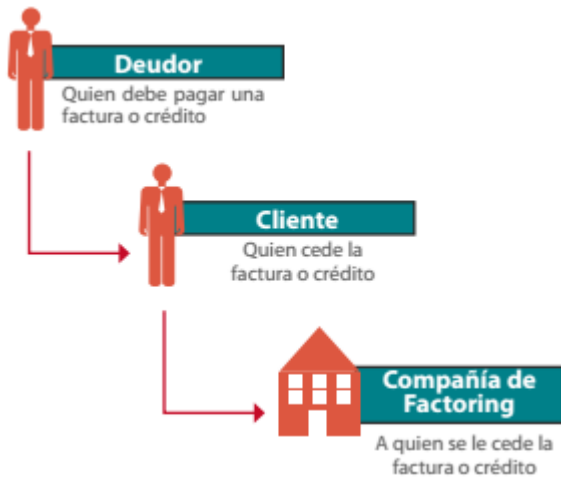
MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 6: Industria de Factoring en Chile



ANEXO 7: Descripción del Producto Factoring

Actores:



Participantes en las operaciones de factoring:

- **Cia de Factoring (Factor):** Es la institución que adquiere los documentos y presta los servicios de Factoring.
- **Cliente:** Empresa que realiza ventas a plazo de sus productos o servicios, para luego ceder estas cuentas por cobrar a la firma anteriormente mencionada.

- **Deudor:** Empresa o persona que compra los bienes o servicios del cliente, y es el deudor de los documentos transferidos a la empresa de Factoring

Funcionamiento:



Un contrato de factoring debe incluir a lo menos dos de los siguientes servicios:

a) Entregar financiamiento

A petición del vendedor, en cualquier momento que se encuentre la cesión del crédito y la fecha de vencimiento del mismo, la empresa de factoring puede anticipar el importe correspondiente al crédito cedido, o sea, pagar al vendedor antes de comprar la deuda del comprador.

En este servicio del factoring el financiamiento otorgado al vendedor no está en función de su solvencia, sino que atiende también a la situación financiera de sus compradores. O sea, el riesgo otorgado a una empresa vendedora es la suma de los importes de los riesgos consentidos a sus compradores.

b) Cobranza de deudas

El servicio de gestión de cobro, por parte de la sociedad de factoring libera a la empresa usuaria de estas tareas burocráticas, que nada tienen que ver con su actividad productiva. Este servicio no hace sino reflejar la descentralización o especialización que se produce en materia de créditos, por el cual, las empresas transfieren a un agente externo, un sector de su actividad, la administración de sus créditos.

c) Gestión de cartera de deudores

Este servicio incluye: estudio y clasificación de la clientela; mejora la calidad de la cartera de clientes e información sobre la situación de los créditos. En cualquier empresa debe existir un dispositivo que decida si se debe atender o no un determinado pedido y otorgar o no un crédito comercial. Para dar respuesta a estas interrogantes se requiere la obtención de

información sobre sus deudores. Así la empresa se ve obligada a solicitar dicha información a entidades especializadas, o a buscarla por cuenta propia, y a realizar el estudio y evaluación de los riesgos de clientes.

Ambas acciones suponen un costo no despreciable para la entidad.

Protección frente a riesgos crediticios:

Cualquier venta a crédito conlleva un riesgo: que el comprador no cumpla con su obligación de realizar el pago de la deuda a su vencimiento. Otra situación es que el impago sea definitivo, lo que puede colocar al vendedor en una situación financiera nada envidiable.

¿Cómo cubrirse de este riesgo? La empresa vendedora tiene las siguientes alternativas: el auto seguro, por el cual ella misma se cubre, mediante la constitución de una provisión; la contratación de un seguro de crédito; o el Factoring.

Requisitos para acceder al factoring:

- Antecedentes comerciales.
- Antecedentes financieros-contables.
- Antecedentes Legales.

Descuento de Documentos:

Es aplicar una tasa de descuento acordada (interés financiero) a los documentos operados en el factoring.

Corresponde al cobro que hará la empresa financista por la operación realizada. Esta tasa está en función del monto y del plazo que tengan los documentos.

Tasa de Descuento

Corresponde a la tasa de costo de oportunidad con la cual la empresa financista, trae a valor presente los valores de los documentos operados.

En este tipo de operaciones se establece una retención respecto del monto total de los documentos operados. Esto de acuerdo a la percepción de riesgo que tenga la empresa financista respecto de la empresa que solicita la operación de factoring. El objetivo es resguardar en parte el riesgo frente a un eventual incumplimiento de pago de los documentos descontados., liquidándose la operación al vencimiento de dichos documentos.

Otros antecedentes (varían de una empresa a otra):

- Sus ventas al crédito deben ser un monto suficiente como para hacer conveniente al Factor para realizar la operación.
- En su cartera de deudores, ninguno de ellos debe tener un porcentaje importante del total de los deudores.
- Los plazos otorgados a los deudores finales se deben encontrar dentro de los límites considerados normales.
- Estar inserta en un sector económico de alto crecimiento y por lo cual necesite financiar el aumento de sus ventas.
- No poseer servicios especializados de administración y de cobranza de la cartera de clientes, encontrándose concentradas en la producción, venta de bienes y servicios
- Necesitar agilizar la gestión de cobranza de su cartera, de manera de obtener una liquidación inmediata.
- No poseer deudores incobrables y no pertenecer a un negocio especulativo afecto a grandes variaciones en sus precios.

Requisitos que deben cumplir la factura:

- Una misma factura no puede ser descontada en dos o más empresas de factoring.
- La empresa de Factoring sólo se compromete a comprar las facturas que considere apropiadas.
- El cliente debe declarar que ha pagado o pagará dentro del plazo establecido por el D.L. N° 825 el correspondiente impuesto.
- Las facturas deben señalar que fueron cedidas a la correspondiente empresa de factoring.
- Las facturas cedidas no están sujetas a descuentos ni rebajas de cualquier tipo.
- Las correspondientes facturas no deben haber sido comprometidas con ninguna otra operación.
- El valor, plazo y condiciones de cada factura debe ser conocida por el Factor.

Costos que implica el Factoring:

- Tasa de interés
- Comisión
- Gastos Notariales



CONTRATO MARCO

Acuerdo entre la empresa de factoring y el cliente. En este punto se definen los términos de la transacción y el marco regulatorio general.

CESIÓN DE CRÉDITO

El cliente transfiere sus créditos por un determinado valor. La cesión debe constar por escritura pública o instrumento privado.



Anexo a cada contrato de cesión en el que se individualizan los documentos que contienen los créditos cedidos (factura, cheques, letras, entre otros).

CARTA GUÍA

Margen entre el valor real del crédito que se compra y el precio que la empresa del factoring paga por él.

DIFERENCIA DE PRECIO



NOTIFICACIÓN

Se coloca en conocimiento del deudor la cesión de la factura o documento.

PROVISIONES

Son resguardos que se toman en relación a la mora o días en que la factura permanece impaga.

ACEPTACIÓN DEL DEUDOR

Es el acto en el cual el deudor se compromete a cancelar la deuda.



LOS CINCO PASOS PARA OBTENER UN FACTORING

Esta herramienta permite obtener liquidez entregando el cobro de facturas o créditos futuros a favor de una empresa, a terceros.

POR KIM RUEDLINGER, SOCIA DE HUNTERTRUST CONSULTING

1 ¿Quiénes ofrecen el servicio de Factoring en Chile?

Dentro del mercado financiero local hay participantes que son parte de grupos financieros bancarios, usualmente conocidos en el mercado como "factoring bancarios" así como también participantes privados, o "factorings privados". No obstante, en la actualidad, el liderazgo de la industria local está dado por aquellas compañías vinculadas a grupos bancarios.

2 ¿Quién puede acceder a este tipo de productos?

Pese a que es más utilizado por pequeñas y medianas empresas, grandes compañías usan cada vez más este beneficio. Para acceder a él se evalúa el riesgo financiero de la organización, de sus clientes, el sector donde opera y plazos por indicar algunas variables. Generalmente, se hacen contratos anuales que generan una "línea de crédito", la que es previamente aprobada tras la revisión de un comité de riesgo y validación de condiciones financieras de la empresa solicitante. Ello, con el fin de emplearla como cobertura de futuras cuentas por cobrar que se generan.

Al factoring pueden acceder todas aquellas personas y/o personas naturales con giro que al menos tengan un año de ejercicio.

3 ¿Cuáles son los requisitos usualmente exigidos para poder operar con un factoring?

Los requisitos van a depender de la institución donde se esté tomando, pero básicamente se debe presentar los respaldos de la transacción, como facturas, boletas y letras. Además, las empresas de factoring pueden

solicitar antecedentes comerciales, financieros (declaración de renta, últimos balances y listado clientes) y legales (escritura, rut de empresa y socios.)

4 ¿Qué documentación debo presentar?

• Completar un estado de situación de cliente donde se debe identificar:

1. Determinación de representante legal (persona jurídica) o de persona natural.
2. Determinación de patrimonio, inversiones u otros.
3. Determinación y revelación de pasivos de corto y largo plazo.
4. Avales en caso de aplicar.
5. Boletas de garantía y/o depósitos en caso de exigibilidad de los mismos
6. Revelación de Ingresos mensuales.

• Balances de los últimos dos períodos firmados, en caso de existencia de pre balances a la fecha también incluirlos.

• Carpeta tributaria, IVA de los últimos 12 meses al menos y declaración de renta de los últimos dos períodos.

- Estado de situación de aval.
- Listado clientes a factorizar.
- Acta de accionistas.
- Comprobante de iniciación de actividades.
- Respaldo de poderes y atribuciones para autorización de las operaciones.

5 ¿En cuánto tiempo estará disponible el dinero de la operación?

Una vez que la empresa de factoring verifica los documentos presentados para respaldo de la operación y que se verifican los cumplimientos a nivel de disponibilidad de línea, se hace entrega inmediata del dinero. ■

ANEXO 8: Análisis Pestel

8.1. Aspectos Políticos

- Impacto de Sello Pro Pyme. Impacto negativo hacia el producto factoring.
- Impacto de Reforma Tributaria (aumento imptos al crédito, Art 6, más aumento de imptos de timbres y estampillas de 0,3% al 0,66%). Impacto favorable para el Factoring respecto a una operación de crédito.

Cifra aumentaría en 2016

300 mil personas salen del sector financiero formal tras cambios en tasa máxima de interés

Tras aumento de exigencias crediticias destinadas a frenar posibles aumentos en la morosidad de los deudores.

- Según esta publicación efectuada por los medios, la aplicación de la rebaja de la Tasa Máxima Convencional (TMC) produjo que 300.000 personas salieran del sector financiero (acceso al crédito). Si esto lo extrapolamos al segmento de Pyme, tiene un efecto similar y constituye una oportunidad de captar a clientes que siendo considerados riesgosos por el sistema financiero, el factoring constituye una ventaja en términos de financiamiento y eficiencia.

Diputados DC ingresaron proyecto que modifica normas del factoring en beneficio de las pymes

Publicado el 13/01/2017 por Sur Actual

El principal objetivo de esta moción, es que la ley considere estas operaciones como crédito para todos los efectos legales y puedan ser fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en acciones como la aplicación de la tasa máxima convencional.

- Esta iniciativa busca modificar el Art.7 de la Ley 19.983 que le otorga valor de título ejecutivo a las facturas y dar al factoring la condición de operación de crédito de dinero para evitar el cobro de tasas elevadas, implicando que el factoring comience a ser regulado por la SBIF y sujeto al límite de la Tasa Máxima Convencional (TMC).

8.2. Aspectos Económicos

El Factoring está muy relacionado a la actividad económica, y si se considera que el país aún se encuentra en proceso de desaceleración económica, con pequeños empresarios con mayores dificultades en acceder al financiamiento financiero formal o bancario, mejoran las posibilidades por acceder al factoring como alternativa.

ENTREVISTA CON PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE FACTORING

Claudio Martínez y efecto en el factoring de la desaceleración: “Ventas han caído 11% y clientes un 8%”

NICOLAS VIVANCO

—El menor dinamismo que ha registrado la economía en 2015 ha propiciado que las empresas se hayan ajustado financieramente, afectando el flujo y nivel de ventas, situación que según Claudio Martínez, presidente de la Asociación de Factoring (Achef) ha terminado por afectar a la industria. Pero no todo ha sido adverso y han logrado compensar el escenario por medio de la implementación de la factura electrónica, modalidad por donde ya obtienen el 80% de los ingresos.

MOROSIDAD

“Se mantiene en niveles razonables, pasando de un 4,5% a 4,8%”.

NÚMERO DE CLIENTES

“Han caído un 8% producto de este menor nivel de flujo, ello es como 1.400 menos”.

EL DESARROLLO DEL FACTORING EN CHILE Y EN LA REGION

Chile es un país con un gran potencial en la industria de factoring, en este momento ocupa el segundo lugar en Latinoamérica, con un volumen de ventas anuales por sobre los US\$ 20.000 millones detrás de Brasil. Si bien somos la segunda “potencia” en factoring, aún la penetración de este producto es muy baja en nuestro país tomando como base las empresas que integran la Achef, la principal asociación de empresas de factoring en Chile.

Actualmente, el factoring opera con, aproximadamente, 15.000 clientes y entendiendo que su potencial está en todas las empresas, pero especialmente las PYMES, la penetración del producto alcanza sólo un 13% de los potenciales clientes, cifra muy menor si tomamos en cuenta las características del producto.

Al estar insertos en esta industria, hemos detectado que uno de los factores que atenta contra un mayor uso del factoring por parte de las empresas, es el desconocimiento del producto tanto por los clientes como por los deudores y la relación con los pagadores que ven en este sistema una complicación administrativa al tener que cambiar el destinatario del pago. Es decir, la relación entre cliente y pagador es vital en este producto de forma tal que el pagador juega un rol muy importante en facilitar a sus proveedores la utilización de esta herramienta financiera.

El riesgo operacional es por lejos el mayor riesgo que esta industria debe mitigar y tiene que ver con que el factor se encuentre con el pago al final del ciclo, y en esto los pagadores tienen un papel muy importante que jugar. Esto parte por tener la información actualizada de las facturas por pagar, recibir las notificaciones y derivar el pago al factor, no retener la cuarta copia, firmar la factura cuando esta puede tener mérito ejecutivo son parte de los problemas que hay que resolver todavía.

Aún falta mucho camino por recorrer en este sentido y alcanzar los estándares de países desarrollados que entendieron que a través de esta herramienta los clientes pueden obtener un financiamiento fácil, rápido y a precios muy competitivos que permitirán un desarrollo sustentable de las pymes como proveedores de la gran industria, esto es una visión de largo plazo que los grandes pagadores deben comprender.

Por otra parte, tenemos que seguir desarrollando la factura electrónica como una forma de disminuir los costos de la operación desmaterializando las operaciones y bajando el riesgo operacional.

*Germán Acevedo,
Presidente Achef*

8.3. Aspectos Sociales

Actualmente sigue existiendo un gran desconocimiento de este producto en el sector de Pymes en provincias y ciudades fuera de Santiago en las cuales no se ofrece estos servicios de forma masiva, tal como se aprecia en las Encuestas del **Anexo 5.2**.

También se observa que Los Organismos Públicos, y gran cantidad de empresas con mayor Responsabilidad Social Empresarial, evidencian una creciente preocupación por aumentar el conocimiento financiero de sus clientes, permitiendo que éstos comprendan las nuevas alternativas de financiamiento, como lo es el Factoring.

8.4 – Aspectos Tecnológicos



Sistema de gestión de Empresas de Factoring

El mercado de las operaciones de Factoring, se ha desarrollado ampliamente este último tiempo, transformándose en un excelente medio de financiación a corto plazo, para pequeñas y medianas empresas. Este tipo de negocio implica una compleja actividad de análisis de clientes y deudores además de un estricto control de servicios de naturaleza contable, administrativa, financiera y de garantías.



SONDA cuenta con una solución TI que abarca tanto Factoring como core principal de la solución, y Confirming como una extensión para potenciar la gestión del negocio.

La Solución de Factoring no solo apunta a gestionar y administrar carteras y operaciones de descuento de facturas o documentos de manera óptima, sino también a rentabilizar el negocio. Esta solución puede utilizarse de manera muy simple a través de interfaces gráficas eficientes y de fácil acceso para sus usuarios. Entre sus principales áreas de cobertura destacan: negocios, operaciones, control de finanzas y cobranzas.

Al observar el mercado y estas publicaciones en diarios y revistas, desarrolladores de software han ideado múltiples herramientas para facilitar la gestión del Factoring, integrando su gestión comercial, operativa, administrativa y contable.

8.5. Aspectos Ecológicos

Uno de los factores relevantes desde el 1º de Agosto 2016 es la puesta en marcha de la factura electrónica, obligatoria para pymes. Este cambio debería dar mayor agilidad y dinamismo a la industria. La factura electrónica se implementará generando reducción de costos, que podría traspasarse al cliente porque al tener un recepción o confirmación electrónica de la factura, se evitan confirmación telefónica o la notificación vía notario (costos que hoy en día son caros dentro del proceso operativo de factoring). Además, este tipo de

factura con soporte electrónico da mayor certeza jurídica disminuyendo o evitando las falsificaciones y verificaciones en SII online. También aumenta la eficiencia y los índices de productividad de la operatoria, evitando el soporte en papel.

FACTURA ELECTRÓNICA: LOS AVANCES

Pese a los beneficios de la digitalización de este documento, la industria del factoring llama a perfeccionar el método de acuso de recibo electrónico.

POR CATALINA JOFRE

Desde noviembre de 2014 la factura electrónica comenzó a ser una obligación legal para las empresas de mayor tamaño, hoy a casi un año de la puesta en marcha de la ley -la que se extenderá a pequeñas y medianas empresas a 2017- ya se observan algunos beneficios del sistema y aparecen los primeros inconvenientes que mantienen alerta a la industria del factoring.

Germán Acevedo, vicepresidente de la Asociación Chilena de Factoring (Achef), comenta que los

avances que ha presenciado a la fecha en la transición hacia el uso de factura electrónica son una disminución de los costos operacionales que significaba el papel, además de la optimización del tiempo. No obstante, el ejecutivo advierte sobre ciertas dificultades en el sistema, -pese a que existen grandes empresas que operan sin inconvenientes con esta modalidad-, expresando que este cambio de paradigma no está exento de inconvenientes.

"Hoy estamos en el peor de los mundos conviviendo con la factura de papel y la electrónica la que tampoco tiene mérito ejecutivo porque

el acuso de recibo electrónico no funciona en su totalidad", sostiene. Un problema que, a ojos del gremio, hace que la herramienta digital no represente ventajas sustanciales versus su versión en papel.

El vicepresidente comenta que el problema es que es posible realizar factoring, pero sin mitigar el riesgo operacional. Sobre el proceso correcto de facturación, explica que una vez emitida la factura, ésta debe ser validada por el receptor desde el punto de vista comercial quien, finalmente debe informar vía electrónica que la recibió en conformidad.

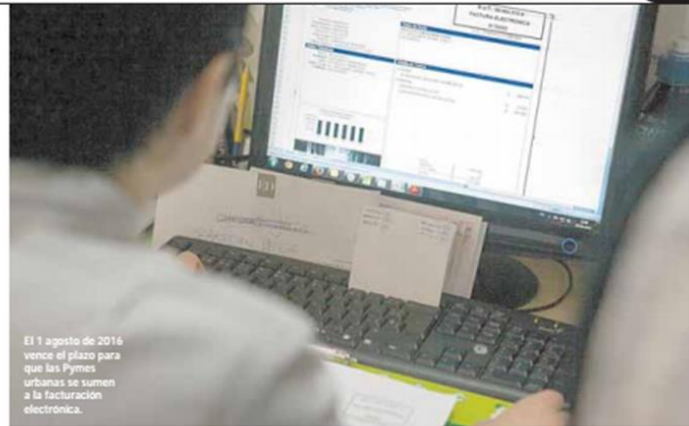
"En el minuto en que se da acuso

de recibo la factura se transforma en un título ejecutivo que no se puede desconocer. Hoy muy pocas empresas están dando acuso de recibo electrónico que es el equivalente al timbre en una factura electrónica, así se convierte en un título ejecutivo que se puede transar sin riesgo operacional", señala Acevedo.

A pesar de que la ley considera el acuso de recibo electrónico, desde Achef comentan que su fiscalización vía online resulta impracticable, por lo que hoy buscan apoyo del Servicio de Impuestos Internos (SII) para promover la implementación de mecanismos complementarios.

El camino más lógico para Acevedo corresponde a ejecutar alguno de los sistemas que operan en países vecinos como Perú, en donde se adscribe una aceptación tácita pasados ocho días desde que se emitió la factura, o bien en Colombia donde el plazo se reduce a tan sólo tres días y no existen más opciones que rechazar o aceptar la factura, comenta.

Ante este panorama la industria del factoring se mantiene a la espera de ver avances sustanciales que vengán de la mano de un mayor conocimiento y familiarización de la ley por parte de los pagadores. ■



El 1 agosto de 2014 vence el plazo para que las Pymes urbanas se sumen a la facturación electrónica.

Anexo 8.6 – Referencias Legales

- El Factoring como producto financiero, durante su corta vida en el mercado chileno, se le han ido estableciendo distintas regulaciones que facilita por un lado la comprensión del factoring como alternativa de financiamiento, y por otro lado, permite un mejor funcionamiento del sistema con normas y procedimientos claros, que permiten confiabilidad en su utilización y/o acceso.
- La industria del factoring en Chile opera bajo el marco de la Ley 19.983 publicada el 15 de diciembre de 2004, que regula la transferencia y otorga mérito ejecutivo a la copia de la factura, delimitando las obligaciones que tienen quienes emiten y reciben una factura de venta. Con el objeto de facilitar las operaciones de factoring para las PYME, y el actuar de

las empresas de factoring que operan en el mercado de la compraventa de facturas, con fecha 29 de enero de 2009 se publicó la Ley 20.323 que modifica el texto de la Ley 19.983.

- Posteriormente, el 31 de enero de 2014, se publica en el Diario oficial la ley 20.727, que introduce modificaciones a la legislación tributaria en materia de factura electrónica y dispone otras medidas que indica, modificándose además otras leyes de carácter tributario.
- SII dictó reglamento que regula la cesión de créditos contenidos en facturas electrónicas (Circular N°56).

Detalle de la regulación en la Industria del Factoring en Chile:

- Ley 19.983 Regula la transferencia y otorga mérito ejecutivo a la copia de la Factura
- Ley 20.323 Modifica la Ley 19.983 para facilitar la factorización de facturas de Pequeños y Medianos empresarios.
- Ley 20.727 sobre Cesión electrónica:
 - Esta ley obliga a los contribuyentes afectos al IVA a la emisión y uso de documentos electrónicos para facturas, facturas de compra, liquidaciones facturas y facturas de débito y crédito, reemplazándose definitivamente la emisión de estos documentos en papel.
 - El plazo en el que se hará obligatoria la emisión electrónica de la documentación tributaria señalada, es de 9 meses contados desde la publicación de la ley en el Diario Oficial, es decir la facturación electrónica comenzará a regir el día 1 de noviembre de 2014.
 - Sin embargo, respecto de las PYME, la ley establece plazos diferidos y graduales para el inicio de la emisión de estos documentos electrónicos.
- SII dictó reglamento que regula la cesión de créditos contenidos en facturas electrónicas (Circular N°56): La presente Circular tiene por objeto:
 - A.- Definir la información que debe contener el Archivo Electrónico de Cesión a través del cual, junto con la puesta a disposición del recibo de la recepción de las mercaderías o servicios prestados, el cedente transfiere el dominio del crédito contenido en una Factura Electrónica, Factura No Afecta o Exenta Electrónica, Factura de Compra Electrónica o, Liquidación Factura Electrónica.
 - B.- Instruir acerca de:

- La solicitud de anotación en el Registro Público Electrónico de Transferencias de Créditos, en adelante, “el Registro” disponible por Internet, en el sitio web Institucional del SII, www.sii.cl.
- La recepción de solicitudes de anotación y las acciones que proceden por parte del SII.
- Las solicitudes para dejar sin efecto las anotaciones de cesión.
- La solicitud de anotación de cesión en cobranza y su revocación.
- Las consultas al Registro de Transferencias; y
- La solicitud y emisión de Certificados de Anotación en el Registro.

ANEXO 9 – Tendencias de la Industria

Tras el peor año desde la crisis subprime, factoring busca crecer 5% en ventas en 2016

Luego de una baja de 8,6% en sus ventas en 2015, la factura electrónica y un eventual encarecimiento de las herramientas crediticias expandiría la cartera de clientes.

—De la mano de una economía desacelerada, la industria del factoring registró en 2015 su peor año desde que la crisis subprime azotara al mundo en 2009. Y es que la ralentización de los proyectos de inversión hizo que la venta acumulada retrocediera 8,6%. Ello se vio reflejado en la cartera de la industria, que durante el ejercicio pasado arrojó una pérdida de 2% en materia de clientes.

El débil rendimiento podría haberse profundizado si la reforma tributaria no hubiese abierto la puerta a no cobrar IVA a las edificaciones de viviendas iniciadas hasta 2015, lo que motivó mayores inversiones en el área. Así, el sector que lideró las flujos fue precisamente

te construcción, con un 18,7% del stock de ventas. Pese a este escenario, la morosidad en el factoring presentó incluso una mejora respecto a años anteriores, ubicándose en 4,5%, lo que se compara con el 4,7% registrado en 2014.

“El circuito de pago ha funcionado bien y también ha aportado la factura electrónica, porque permite que el deudor se entere inmediatamente de la notificación”, explicó el presidente de la Asociación de Factoring (Achefi), Claudio Martínez.

No obstante haber cerrado un año complejo, las expectativas de la industria para 2016 son positivas y ya se anticipa una recuperación: “La proyección de crecimiento para este año es de 5% en las ventas”, dijo Martínez, anticipando que la experiencia en otros momentos de desaceleración económica indican que el factoring es contracíclico. “Se tiende a apreciar que los créditos

comerciales bajan y aumentan el factoring como medida de liquidez para las empresas”, agregó, señalando que espera aumentar la cartera de clientes en 5%.

Uno de los puntales que aportaría a la recuperación de la industria es la obligatoriedad en agosto de la factura electrónica, modalidad relevante que permitirá redu-

cir aún más los niveles de mora. Así, la Achefi ya prepara su segundo seminario en esta temática y avanza en conversaciones con el Servicio de Impuestos Internos (SII) para que se concrete su rol de fiscalizador con el acuse de recibo en esta materia, situación que aún no está definida. “Es lo último que falta para que la factura sea título ejecutivo y tengamos certeza de la prestación del servicio. Esperamos que con esta modalidad haya incremento en las ventas y apostamos a que para los clientes, en particular las Pymes -en un momento donde deben

resguardar la liquidez- este producto sea más atractivo que en años anteriores”, dijo Martínez.

Otro factor relevante para la industria será el incremento de 0,4% a 0,8% en el impuesto de timbres y estampillas -que comenzó a regir el 1 de enero-, producto del eventual encarecimiento de las herramientas crediticias. “Apostamos a que los clientes más grandes, no tanto las Pymes, decidan operar con el factoring por sobre cursar operaciones de crédito”, señaló el ejecutivo.

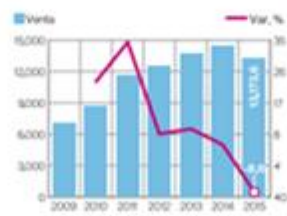
Estos factores vendrían a impulsar la recuperación de

la industria, en un mercado donde aún existe espacio para crecer: “Como industria estamos operando con cerca de 17 mil clientes y la base del SII tiene cerca de 400 mil clientes Pymes”, aseguró.

Según prevé Martínez, para 2016 el sector que debiese impulsar la actividad del factoring sería el estatal en obras de menor envergadura. A ello se sumaría el sector manufactura y la incertidumbre que pesa sobre construcción, puesto que aún no existe claridad si mantendrá los niveles de inversión de 2015. ● NV

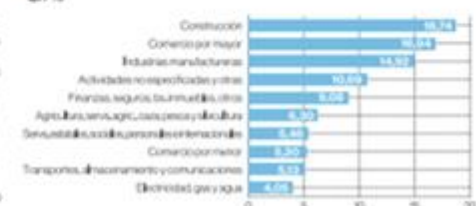
Cifras de la industria

Venta acumulada



FUENTE: Achefi.

Distribución por actividad económica



Jorge Encina - PULSO

ANEXO 10 - Análisis Competitivo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza nuevos competidores

Actualmente, la principal barrera de entrada en la industria de Factoring Privado Tradicional es el alto nivel de inversión requerido, junto al conocimiento entre los principales actores del negocio del Factoring (empresas proveedoras, deudores, empresas de Factoring). Esto se ve acrecentado al centrarse en la zona de Melipilla, donde el conocimiento del sector y la

confianza de los pequeños empresarios se centra en la familiaridad en el trato y la disposición a facilitar sus fondos a una nueva alternativa de financiamiento, actualmente desconocida para ellos.

Ante esto, de existir la disponibilidad de recursos, el conocimiento como comunidad entre los distintos actores no se observa, por lo que finalmente se concluye que existe una Amenaza de Nuevos Competidores de nivel MEDIO.

La amenaza de Servicios Sustitutos

Como el Factoring es una alternativa de financiamiento, Sí existen servicios sustitutos que son una real opción para obtener liquidez en el corto plazo. Entre ellos, se pueden mencionar a la modalidad de "pronto pago" y "Facturado", sustitutos que también constituyen acceso al crédito bancario.

Por lo tanto, la amenaza de servicios sustitutos es ALTA, por lo que no atenta a la rentabilidad de la industria.

El Poder negociador de los Proveedores

Además de quienes proveen de insumos de oficina, los principales proveedores del Factoring lo constituyen los servicios de tecnología, quienes mantienen la página web, el sistema de administración de facturas, la plataforma de conexión con clientes, así como la Notaría, Abogados, etc.

Estos poseen un Poder Negociador MEDIO, dado que existe una amplia oferta en el mercado de quienes proveen estos servicios, asimismo existen 4 notarías cercanas en la provincia de Melipilla, sin embargo, una vez escogido el software que integra los principales sistemas tiene un costo mayor por el tiempo de implementación y la capacitación de su uso.

El Poder Negociador de los Clientes

Se observan distintos perfiles de clientes, entre ellos:

- Durante el primer año de operación del Factoring, existen clientes cuyo alto nivel de facturación, constituyen un alto porcentaje de las ventas, con amplias alternativas de financiamiento, y que poseen desconocimiento del servicio en un inicio. - *Mayor Poder Negociador*
- Clientes con poca información y/o educación financiera, que consideran su intuición y confianza en las relaciones un factor clave al momento de contratar los servicios de financiamiento. - *Poder Negociador neutro*

- Clientes que se encuentran en niveles de mayor agobio por su situación financiera, para los que el servicio de Factoring constituiría una alternativa salvadora a su realidad. - *Menor Poder Negociador*

Por todas estas razones, y para los clientes con estas características (no excluyentes) se considera que el Poder Negociador de los clientes se considera MEDIO, sin alterar su nivel de rentabilidad en la industria.

La Rivalidad Competitiva

Al existir bajas barreras de salida de la industria del Factoring (bajo nivel de infraestructura física y de costos fijos), junto con existir una amplia gama de alternativas de factoring (Bancario, Tradicional y Privado) y un dominio compartido con competidor Logros, se determina que existe una Rivalidad Competitiva ALTA.

ANEXO 11: Competidores Directos e Indirectos

Competidores Directos:

LOGROS FACTORING

Empresa de Factoring Tradicional y Financiero que su origen se remonta al año 1993 en la ciudad de Talca.

En la actualidad cuentan con una fuerza laboral de 120 funcionarios y 35 sucursales, desde Arica a Punta Arenas.

Sucursal Melipilla:

- Año de apertura sucursal: 2008
- Colocaciones: \$250 MM a \$ 300 MM
- Dotación: 1 Agente Comercial
- Promedio N° Operación mensuales: 30
- Promedio N° Clientes Activos Mensuales: 27
- Rango de Tasas Final Mensual: 3% - 5%

Fortalezas:

- Tamaño y Presencia a nivel nacional, con 34 sucursales y 120 funcionarios.
- Con experiencia en provincia y específicamente en Melipilla.
- Agente Comercial con conocimiento de la zona

Debilidades:

- Falta de estructura organizacional para aumentar su cobertura en la zona de Melipilla.
- No destina sus recursos a generar publicidad en la zona.
- Sin plan de incentivos en su sistema de compensaciones.
- Su propuesta de valor no posee un aspecto diferenciador.

Foco:

- Otorgar financiamiento a Pymes sin acceso al sistema bancario tradicional.

Competidores Indirectos:

1. Ficap Cambios Ltda.

Empresa de factoring financiero que se dedica exclusivamente a cambio de cheques, su origen se remonta al año 2002 en la ciudad de Melipilla.

En la actualidad cuentan con una dotación laboral de 7 funcionarios y una sucursal, Melipilla.

Casa Matriz:

Colocaciones: \$1.100 MM

Dotación: 6 Funcionario y 1 Agente Comercial

Promedio N° Operación mensuales: 230

Promedio N° Clientes Activos Mensuales: 200

Rango de Tasas Final Mensual: 2,8% - 5 %

2. Banco de Chile

Banco con sucursal en Melipilla, que cuenta con un ejecutivo zonal de factoring que tiene a cargo varias sucursales en la zona entre ellas Melipilla.

Colocaciones: \$500 MM

Dotación: 1 Ejecutivo zonal

Promedio N° Operación mensuales: 15

Promedio N° Clientes Activos Mensuales: 10

Rango de Tasas de negocio: 0,42% - 1.56 %

Rango comisión: 2 UF - 3,5 UF

3. Banco Santander / BCI / Banco Estado

Banco con sucursal en Melipilla, el cual cuenta con ejecutivos PYME los cuales derivan a ejecutivos de factoring de Santiago las operaciones de factoring que se puedan generar.

4. Otros

Otros servicios no formales y no establecidos de personas que prestar dinero con cobros excesivos de intereses en un préstamo.

ANEXO N° 12 – Descripción Modelo de Negocios:

El **Segmento de Clientes** objetivo son los pequeños empresarios, que:

- Poseen un rango de ventas que se encuentran entre UF 2.400 y UF 10.000 anuales.
- Se encuentran físicamente (así como sus clientes objetivos) en áreas periféricas lejanas o con escaso acceso al gran Santiago.
- Se encuentran en una posición financiera que requiere liquidez para asegurar tener capital de trabajo disponible.
- No poseen una posición consolidada en relación a sus competidores.
- Sus factores operativos, como ciclos de vida o rubro, son variados sin distinción.
- Tienen un bajo uso de tecnología.
- No está dentro de sus opciones relacionarse con el mercado informal del crédito, sin embargo, poseen dificultad para tener acceso al crédito en el sistema bancario formal.
- Dentro del segmento de clientes definido, encontramos clientes en los rubros agrícolas, transporte y comercio.

Propuesta de Valor

Los clientes se encuentran en una posición financiera que requiere liquidez inmediata para asegurar tener capital de trabajo disponible, para esto, se define una propuesta que se destaca por:

✓ **RAPIDEZ**

Equipo integral y eficiente donde cada ejecutivo cumple un rol específico en el ciclo de cada operación, de esta manera, las etapas de confirmación de documentos y preparación del set de operaciones se resuelven de manera simultánea, y las tareas de recepción de documentación, confirmación, evaluación de riesgos, notificación y cobranzas se efectúan de manera secuencial, permitiendo de este modo asegurar disponer de fondos a los clientes como máximo dentro de 24 horas.

✓ **FLEXIBILIDAD**

Equipo al servicio del cliente, donde se ofrece la posibilidad de retirar la documentación en sus oficinas, sin necesidad que deba trasladarse a las oficinas de **Mi Factoring**. Esta práctica también permite agilizar el proceso operativo.

En el proceso de evaluación de las operaciones, se consideran políticas menos restrictivas que las utilizadas por los bancos, entregando a los clientes mayores posibilidades para su financiamiento. Ejemplo, clientes con morosidad de bajo monto en

Boletín Comercial, que no tienen relación directa al giro del negocio, ni ponga en riesgo el cumplimiento de su obligación con **Mi Factoring**, es aceptada sin objeciones.

5. CONFIANZA

Administrador en contacto directo y siempre disponible, en especial en la apertura de la línea de crédito para el cliente.

Se generan avisos proactivos a los deudores de clientes con un plazo que inicia a los 15 días previos al vencimiento de los documentos. Esto evita que el cliente incurra en cobros por morosidad innecesarios.

Se efectúan confirmación del abono de los fondos al cliente mediante correo electrónico, reforzado con llamada telefónica directa al cliente.

Orientación a través de capacitación en la recepción de factura electrónica.

Antes del curso, se le envía al cliente una simulación con los costos reales que le significará la operación, con la obligación que cada ejecutivo comercial aclare cada uno de los conceptos de cobro.

Los Canales de Distribución y la Comunicación con clientes se basa principalmente en:

- Oficina física ubicada en el sector céntrico de Melipilla
- Fuerza de ventas con ejecutivos externos
- Ejecutivos comerciales con experiencia en la zona y con cartera potencial fidelizada.

La Relación con los Clientes se desarrolla mediante:

- Visita formal a los clientes de parte de los ejecutivos comerciales, principalmente para efectuar las asesorías financieras, que buscan captura de clientes y su retención (fidelización) cada vez que se acerca el vencimiento de un contrato.
- Página web con acceso personalizado a los clientes, con estado de sus facturas, sus excedentes, fechas de vencimiento y morosidad, etc.
- Contacto telefónico permanente ante consultas de clientes de sus operaciones y/o parte del apoyo personalizado.
- Ante clientes ya fidelizados, se espera un contacto directo, presencial en nuestras instalaciones para entregas de documentos.

Los Flujos de Ingreso son determinados por:

- Flujo por operación, considerando a ésta última como una gestión de cuentas por cobrar a los clientes.

- Los ingresos percibidos incluye los conceptos de tasa de interés (Diferencia de precio) + comisión (Gestión de Confirmación de documentos, Gestión de cobranza, Custodia de documentos) + gastos (Análisis de riesgo, Legalización de documentos, Dicom de cliente y Deudores, notificación de notaría, carta certificada enviada a destino de deudor por cada documento) + morosidad (retraso en el pago, Prórrogas y protestos de documentos).
- El promedio ponderado del cobro de facturas (desde fecha de recepción y su cobro) es de 30 días.

Los Recursos Claves son:

- Conocimiento del sector (actores de la cadena del servicio, buenos/malos pagadores), así como Reconocimiento en el sector (manejar red de contactos en la zona)
- Ejecutivos comerciales calificados con:
 - o Alta capacidad de relacionarse de manera empática con el segmento de clientes objetivo.
 - o Gran habilidad de gestión y resolución para entregar el servicio de la manera más expedita, eficiente y eficaz posible.
 - o Sólidos conocimientos en el producto, con el funcionamiento de la zona, sus principales rubros.
- Plataforma tecnológica que permita efectuar, mantener y monitorear el proceso de evaluación de cada cliente y la Gestión de Cobranzas.
- Ubicación estratégica del sector céntrico financiero de la zona.

Las Actividades Claves son constituidas por:

- Proceso de evaluación de clientes (exhaustivo análisis en la evaluación de riesgo para la toma de decisión con la finalidad de mitigación de riesgos, foco en la agilidad y flexibilidad)
- Gestión de cobranza oportuna y eficiente.
- Asesorías a clientes (efectuadas por ejecutivos comerciales capacitados)

Los Socios estratégicos son:

- Soporte de plataforma tecnológica (Para procesos de evaluación, gestión comercial, contabilización y gestión de cobranza)
- Inversores externos para asegurar apalancamiento
- Asesores externos (especialistas en contabilidad de factoring)

La Estructura de Costos está constituida por:

- Remuneraciones, capacitaciones e incentivos a ejecutivos comerciales, plana ejecutiva y personal de apoyo
- Gastos de comisiones a fuerza de ventas
- Provisión de la cartera
- Gastos de Servicios externos: Honorarios a Contador, Abogados, Notarios, Cobradores externos, Proveedor y mantenedor de plataforma tecnológica.
- Materiales de oficina
- Costo de Arriendo de oficina matriz en zona de Melipilla.
- Gastos en Publicidad
- Gastos financieros

ANEXO N° 15 – Estructura Organizacional – Dotación de Personal y Descripción de Cargos:

Administrador General:

Formación : Ingeniero Comercial, con conocimiento de la zona de Melipilla y del producto factoring.

Responsabilidades : Definir la estrategia y dirigir la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos, funcionales y operativos. Es quien asume las máximas atribuciones para asegurar un adecuado control interno y cumplimiento de los objetivos del negocio. Se relaciona con todo el personal de la empresa en cada etapa del proceso.

Principales funciones : Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el correcto y efectivo desempeño de la empresa.

Jefe Comercial:

Formación : Ingeniero en Administración de Empresas, con conocimiento de la zona de Melipilla y del producto factoring.

Responsabilidades : Dirigir el departamento comercial para alcanzar los objetivos estratégicos, funcionales y operativos. Es quien lidera para que se cumplan los objetivos comerciales del negocio, (nivel de colocación esperado). Se relaciona con todo el personal de la empresa en el área comercial del proceso.

Principales funciones : Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el área comercial y venta de la empresa.

Jefe de Administración y Finanzas:

Formación : Contador Auditor, con conocimiento y experiencia en el área contable y financiera del producto factoring.

Responsabilidades : Dirigir el departamento de Administración y Finanzas para alcanzar los objetivos estratégicos, funcionales y operativos. Es quien lidera para que se cumplan los objetivos Financieros y de liquides del negocio. Se relaciona con todo el personal en el área Financiera y de administración del proceso.

Principales funciones : Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el área financiera de la empresa.

Ejecutivos Comerciales:

Formación : Profesional o Técnico Profesional, con conocimientos y experiencia en el área ventas de productos intangibles, con conocimiento financieros y con red de contactos en la Zona.

Responsabilidades : Captación y fidelización de clientes, responsable de la generación de negocios.

Principales funciones : Generar y mantener relaciones de calidad con clientes externos de acuerdo a los requerimientos de la Administración, generación de negocios, efectuar análisis y presentación de información financiera y comercial relevante para la toma de decisiones, emisión de Informes, cobranzas y visitas a clientes.

Contador:

Formación : Técnico profesional, con conocimientos y experiencia contable.

Responsabilidades : Análisis y gestión contable y financiero de la empresa, elaborar reportes y otros aspectos de acuerdo a los requerimientos de la administración.

Principales funciones : Emisión de los Estados Financieros según normas IFRS. Cierres de balance de acuerdo al calendario proporcionado con la administración, Coordinar el óptimo uso del sistema contable con la finalidad de mejorar flujo de información y rapidez en los procesos, apoyo en los requerimientos de auditores externos y cierre de informes de auditoría y realizar transacciones contables mensuales internas.

Tesorero:

Formación : Técnico profesional, con conocimientos bancario y de tesorería.

Responsabilidades : Análisis y gestión financiera y de tesorería de la empresa, Correcto control de pagos a proveedores, elaborar reportes y otros aspectos de acuerdo a los requerimientos de la administración.

Principales funciones : Gestionar y Coordinar los aspectos que tengan relación con la caja del negocio, y el óptimo uso del sistema financiero con la finalidad de mejorar flujo de información y rapidez en los procesos, apoyo en los requerimientos de auditores externos y cierre de informes de auditoría y realizar transacciones financieras.

Operaciones:

Formación : Técnico profesional, con conocimientos y experiencia operacional del producto Factoring.

Responsabilidades : Análisis Operacional y financiero de la empresa, elaborar reportes y otros aspectos de acuerdo a los requerimientos de la administración, también cumple con el correcto control de gestión del proceso operacional.

Principales funciones : Realizar una correcta revisión de cada operación dando cumplimiento estricto a los procedimientos del área, gestionar que esta revisión sea lo más eficaz y eficiente posible.

Ejecutivo de Cobranza y Confirmación:

Formación : Técnico con formación en administración, con conocimientos en cobranza.

Responsabilidades Mantener una cartera sana respecto a la morosidad, la cual no debe superar el 18% de las colocaciones, que exista una verificación de documentos oportuna y fidedigna con todos los respaldos necesarios para dar cumplimiento a los procedimientos del área.

Principales funciones : Realizar gestión de Cobranza y de Confirmación de documentos eficaz y eficiente, y otros aspectos de acuerdo a los requerimientos de la administración.

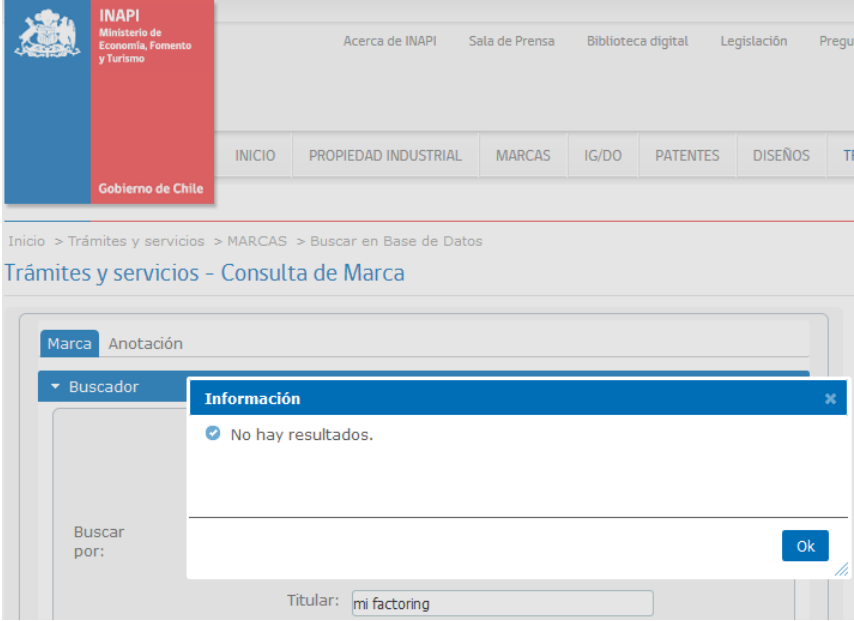
Junior, Encargado del retiro de documentos:

Formación : Estudios básicos, no requiere especialización.

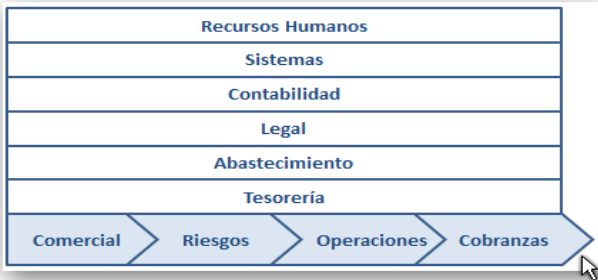
Responsabilidades : Asegurar mantener un flujo de recepción de documentos ágil y eficiente.

Principales funciones : Retiro de documentos desde las instalaciones del cliente y funciones administrativas varias.

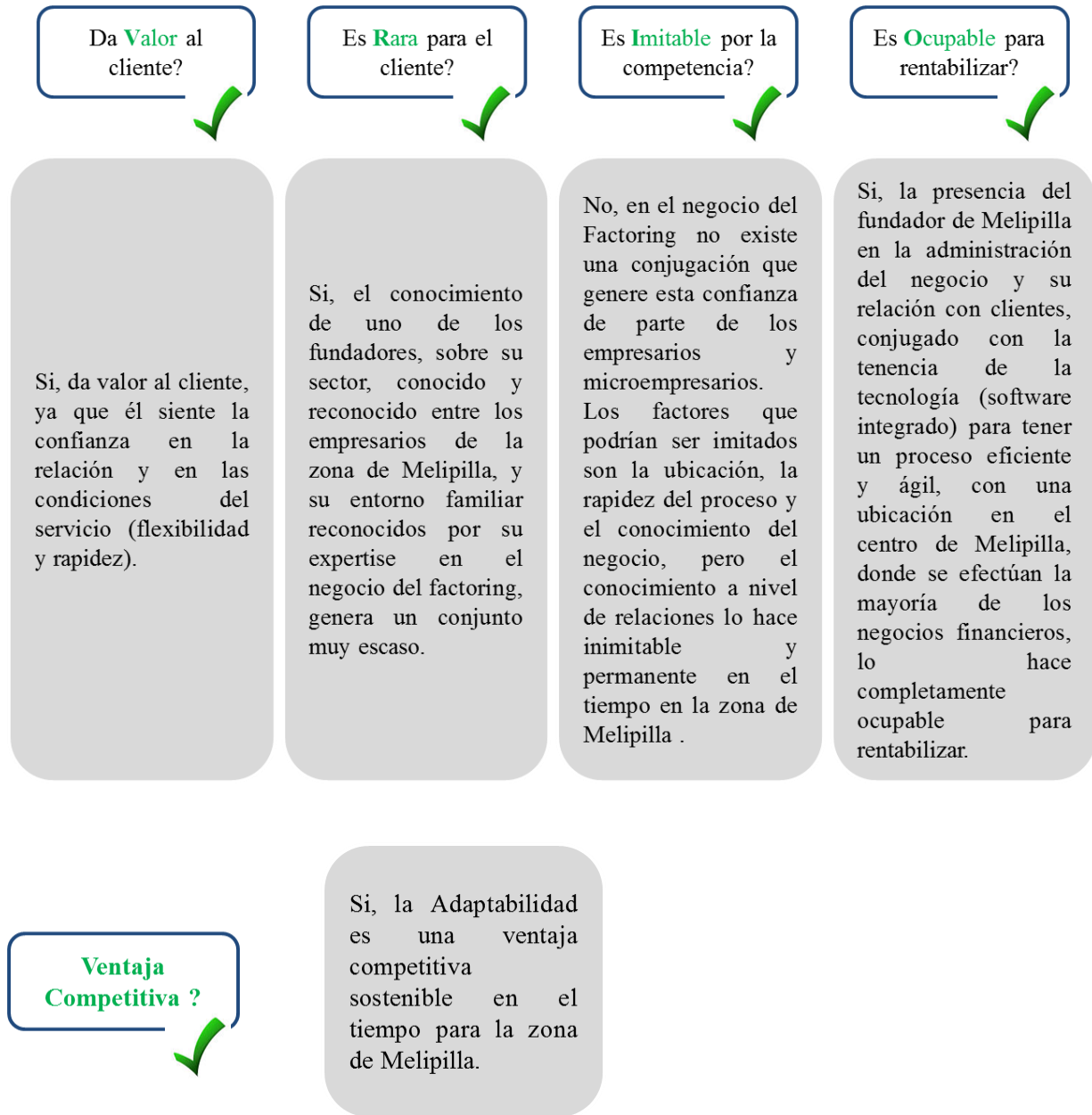
ANEXO N° 16 – Registro de Marcas en Inapi:



ANEXO N° 17: Cadena de Valor:



ANEXO N° 18: ANÁLISIS V.R.I.O:



ANEXO N° 19: Matriz de Stakeholders

Stakeholders	Objetivos Resultados	Nivel Interés	Nivel Influencia	Acciones Impacto +	Acciones Impacto -	Estrategias
Empleados (ejecutivos comerciales)	Aumento de Ventas	Mucho	Mucha	Compromiso, motivación y lealtad con la empresa	Desmotivación y poco compromiso con la empresa	Colaborar: Mantener un plan de incentivos mensual para la captación y retención de clientes, con un 125% de bonificación de su premio por cumplimiento de Metas
Socios	Rentabilidad Utilidades	Mucho	Mucha	Trabajo y esfuerzo para conseguir utilidades	Buscar intereses propios por sobre los del negocio	Colaborar: Durante el 1er año hacerlos partícipes de decisiones estratégicas y redefiniciones luego de revisión de evolución de resultados
Clientes	Obtener financiamiento en las mejores condiciones	Mucho	Mucha	Confianza en el servicio y disposición a evaluar nuevas alternativas de financiamiento	Entrega de información adulterada o poco fidedigna	Colaborar: Ser el centro de la estrategia y medir mensualmente su nivel de satisfacción con su experiencia desde el 2° año de operación.

Stakeholders	Objetivos Resultados	Nivel Interés	Nivel Influencia	Acciones Impacto +	Acciones Impacto -	Estrategias
Inversionistas	Rentabilidad negocio	Mucho	Poca	Invertir en el negocio	No interesarse en el negocio	Satisfacer: Reunión mensual los primeros 6 meses para mostrar los resultados de su inversión, según Plan Financiero.
Partners (Abogados – Notarios)	Crecimiento de Ventas	Mucho	Poca	Permitir acceso a sus servicios	Optan por atender competencia	Satisfacer: Cumplimiento oportuno en el pago de obligaciones con ellos, dándoles a entender que siempre los resultados de Mi Factoring impactan directamente en los resultados de ellos.
Proveedores	Contrato recurrente	Mucho	Poca	Entrega de producto o servicio oportuno, de calidad y económico	Entrega de servicio o producto deficiente	Satisfacer: Clasificar a proveedores según el % de participación en el total de costos/gastos, fijos/variables y asegurar mantener o disminuir esa proporción.

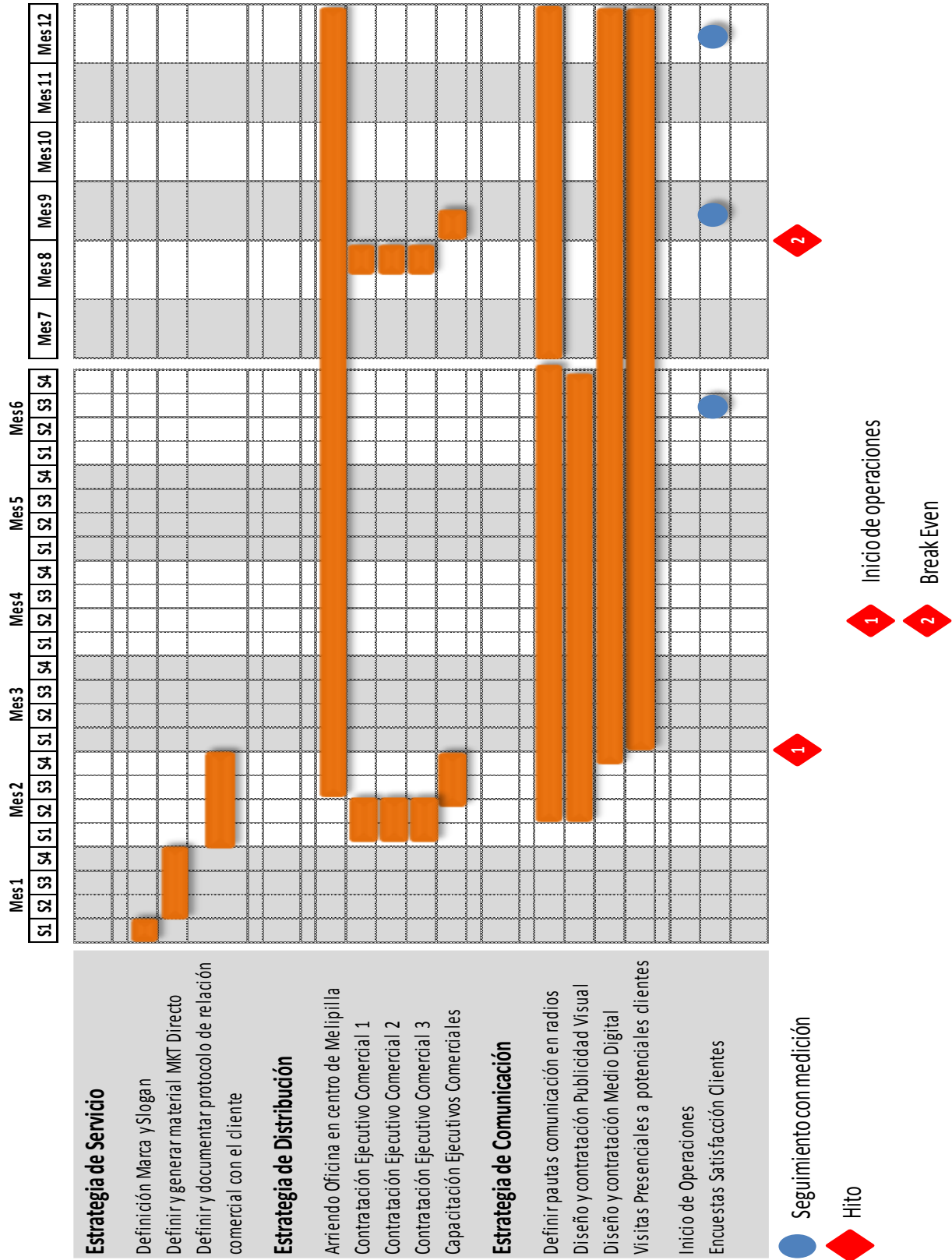
ANEXO N° 20: Stakeholders en Observación

Stakeholders	Objetivos Resultados	Nivel Interés	Nivel Influencia	Acciones Impacto +	Acciones Impacto -	Estrategias
Asociaciones (ACHEF - Emp. Factoring Chile A.G)	Adhesión de Mi Factoring	Poco	Poca	Aportes con información de la industria, de nuevas tendencias	Generar iniciativas que perjudiquen a los Factoring no adheridos	Observar: Revisión de publicaciones para conocer nuevas tendencias y cifras de la industria.
Deudores	Simpleza en el pago de su obligación	Poco	Poca	Confirmación de facturas	Negarse a confirmación de facturas	Observar: Revisar sus comportamientos de pago, para evaluar el riesgo de futuras operaciones con nuestros clientes.
Competidores	Bajas en: Rentabilidad, Utilidades, Partic. de Mercado	Poco	Poca	Hace nada: Mantenerse como observador	Guerra de precios, mejoras a su servicio para diferenciarse de Mi Factoring	Observar: Revisar información pública y evaluar de los resultados de la competencia, analizando posibles alertas ante cambios estratégicos de competidor para aplicar o no medidas en Mi Factoring.

ANEXO 21: Estrategia de Precio: Detalle de Costos Operacionales

Gastos de Notificación por Deudor	: \$ 10.000
Gastos de Notificación por Deudor Urgente	: \$ 15.000
Informe de Riesgo (Dicom)	: \$ 3.000
Gastos de Legalización por Factura	: \$ 2.000
Contrato Escritura Pública Persona Natural	: \$ 75.000
Contrato Escritura Pública Persona Jurídica	: \$ 85.000
Gestión de Cobranza en terreno y retiro de documentos	: \$ 6.500
Pagaré más instrucción de llenado de pagaré	: \$ 10.000

ANEXO 22: Cronograma de Marketing



ANEXO 23: Presupuesto de Marketing

N° Clientes	3	6	13	26	32	39	52	65
N° clientes / Mercado Objetivo	0,3%	0,5%	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	5,0%
Crecimiento	100%	100%	100%	100%	25%	20%	33%	25%

Periodos	Año 1										Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	Mes 1 Mar	Mes 2 Abr	Mes 3 May	Mes 4 Jun	Mes 5 Jul	Mes 6 Ago	Mes 7 Sep	Mes 8 Oct	Mes 9 Nov	Mes 10 Dic					
Estrategia de Servicios Definición Marca y Slogan	450.000														
Estrategia de Distribución Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 1	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 2	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 3	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 4												3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 5												3.000.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 6												3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 7												3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Bono variable cumplimiento metas ej comerciales 8												3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Estrategia de comunicación Definir pautas Comunicación en radio	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Diseño y contratación Publicidad visual	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.400.000
Diseño y contratación Medio Digital	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Visitas Presenciales a potenciales clientes	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Definición y generación material MKT Directo + Merchandising	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000

Total anual	450.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.295.000	1.545.000	1.545.000	24.540.000	28.740.000	32.940.000	36.540.000
														13.505.000	24.540.000	28.740.000	32.940.000	36.540.000