



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

**PLAN DE NEGOCIOS DE RECAUDACIÓN ELECTRÓNICA A TRAVÉS DE
CROWDFUNDING PARA UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ANGEL RODRIGO BUSTOS LARA

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAS RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

A partir del siglo pasado el incremento en la población ha tenido un ritmo sostenido y que trae consigo necesidades. Por ello a mayor población mayor son las necesidades, que sin importar su naturaleza se sustentan en lo económico. La búsqueda de estos recursos va desde el trabajo formal a colectas sociales.

Durante los últimos 20 años tanto la banca como el retail han luchado para disponer de recursos suficientes para sustentar las necesidades económicas de esta nueva población, sin embargo, no siempre está al alcance de todos. Las fundaciones, agrupaciones de emprendedores, juntas de vecino, personas naturales con proyectos que no cumplen con las condiciones impuestas por el mercado regulado quedan excluidos de lograr cubrir sus necesidades, dejando así sueños sin poder ser realizados, haciendo que la innovación tecnológica sea eclipsada por la falta de recursos y mermando el dinamismo económico del país.

Chile es una sociedad con una fuerte penetración tecnológica y cultural, la que tiende fuertemente a la globalización y que ha mantenido un crecimiento constante, requiere poder generar programas de apoyo al emprendimiento, ya sea desde programas públicos como privados.

Por lo tanto surge la necesidad de un modelo de negocios que permita servir como puente entre la sociedad, sus necesidades y la obtención de recursos sobre una plataforma digital, globalizada, sin barreras geográficas y que no haga distinciones de segmentos socioeconómicos.

Así surge una organización que busca posicionar un servicio ícono en Chile, altamente confiable y seguro donde se pueda canalizar la ayuda económica social.

Dentro del plan de negocios está; diseñar los patrones comerciales, operacionales y de marketing que permitan llevar a cabo un servicio de excelencia, desde la captación del cliente hasta la postventa, cubriendo todos los segmentos de clientes identificados. El uso de la tecnología, el desarrollo profesional, el compromiso con el medio ambiente y su fuerte sentido social permite una eficiente gestión de sus costos, siendo un beneficio en la estrategia de precios, que en consecuencia se transforma en una venta competitiva.

Se espera que el logro de ayuda social, incremente la innovación, apoye a quienes necesitan financiamiento. Al mismo tiempo que esta organización pueda expandirse, siendo un generador de empleos y apoye la generación de proyectos.

Este plan de negocio es para crear una nueva unidad estratégica de negocio de la firma GlobalConexus, con una mirada social, tecnológica y de expansión.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	2
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 METODOLOGÍA.....	3
2. MARCO CONCEPTUAL.....	5
Crowdfunding.....	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
A. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – PESTEL	6
B .ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – ANALISIS DE PORTER.....	15
C. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS.	16
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
4.1. COMPETIDORES	18
A. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES:	18
B. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS:	19
4.2 CLIENTES:.....	20
A. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES.	20
B. MACROSEGMENTOS	21
B.1 FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	21
B.2 PRIVADOS (naturales y empresas).....	24
C. TAMAÑO DE MERCADO:.....	32
4. ANÁLISIS INTERNO	33
A. CADENA DE VALOR.....	33
5. MODELO DE NEGOCIOS.....	36
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	38
A. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.	38
B. VENTAJAS COMPETITIVAS.	39
C. FODA.....	40
D. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	43
E. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO.	45
F. ESTRATEGIA DE SALIDA.	46
G. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	46

H. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	47
6. PLAN MARKETING.....	47
6.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	47
6.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	48
A. MACROSEGMENTACIÓN.....	48
B. MICROSEGMENTACIÓN.....	49
C. MICROSEGEMENTACION DE CLIENTES.....	51
6.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	52
6.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	53
6.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	53
6.6 ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	53
6.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO.....	54
6.8 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	55
7. PLAN OPERACIONAL.....	56
7.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPESTO.....	56
7.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	56
A. PROCESOS EXTERNOS.....	57
B. PROCESOS INTERNOS.....	59
7.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	60
8. PLAN ORGANIZACIONAL.....	61
8.1 ESTRUCTUTA ORGANIZACIONAL.....	61
DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	62
8.2 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO.....	65
8.3 PLAN DE CAPACITACION.....	66
9. PLAN FINANCIERO.....	67
9.1 SUPUESTOS.....	67
9.2 TAMAÑO DEL MERCADO Y ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	67
9.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	68
9.4 PROYECCIÓN DEL FLUJO EFECTIVO DE CAJA.....	70
9.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	71
9.6 ANÁLISIS POR ESCENARIOS.....	72
9.7 ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN.....	73
A. MITIGACIÓN DE RIESGOS INTERNOS.....	73
B. MITIGACIÓN DE RIESGOS EXTERNOS.....	74

10. CONCLUSIONES.....	75
11. RECOMENDACIONES.	77
12. BIBLIOGRAFIA.	78
13. ANEXOS	79
Anexo A	79
Anexo B	81
Anexo C	82
Anexo D	83
Anexo E	84
Anexo F.....	84
Anexo G	85
Anexo H	86
Anexo I.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de crecimiento.....	6
Tabla 2: Stakeholders.....	17
Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos	19
Tabla 4: Colocaciones de crédito de consumo y tarjetas de crédito (en \$MM)	27
Tabla 5: Indicador demográfico estimado por quinquenios 2015-2035	29
Tabla 6: Cuadro de matrimonios y nacimientos	29
Tabla 7: Cuadro de empresas pequeñas y medianas en Chile	31
Tabla 8: Objetivos de Plan de Marketing.....	48
Tabla 9: Tabla general de remuneraciones.....	65
Tabla 10: Estimación de la descomposición de los ingresos (en Miles de pesos)	68
Tabla 11: Inversiones (en Miles de pesos)	69
Tabla 12: Capital de Trabajo (en Miles de pesos)	69
Tabla 13. Flujo de caja en pesos chilenos (en Miles).....	70

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2: PIB Chileno	7
Ilustración 3: Número de inmigrantes hacia Chile	8
Ilustración 4: Penetración de la tecnología en Chile.....	9
Ilustración 5: Ventas por Internet usando tarjetas de crédito	10
Ilustración 6: Donaciones de empresas versus personas naturales (en miles de pesos)	22
Ilustración 7: Instituciones con mayor cantidad de donaciones (en %)	22
Ilustración 8: Distribución de organizaciones (en %).....	23
Ilustración 9: Tipos de organizaciones con proyectos financiados (en %)	23
Ilustración 10: Grupos socioeconómicos.....	25
Ilustración 11: Distribución socioeconómica por regiones vs Santiago	25
Ilustración 12: Ingreso autónomo promedio del hogar por región	26
Ilustración 13: Colocaciones de créditos de consumo por tramos de deuda (en porcentaje)	26
Ilustración 14: Tipo de deudas de los hogares en Chile.....	28
Ilustración 15: Composición de la deuda de las empresas en Chile	32
Ilustración 16: Cadena de valor de la unidad de negocio.....	34
Ilustración 17: Modelo Canvas	36
Ilustración 18: Análisis FODA.....	41
Ilustración 17: Clasificación de clientes.....	49
Ilustración 18: Estrategia de promoción.	54
Ilustración 19: Flujo Operacional.....	57
Ilustración 20: Procesos internos	59
Ilustración 21: Carta Gantt	60
Ilustración 22: Estructura organizacional para la unidad de negocio.....	61
Ilustración 23: Análisis por escenarios	73

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años con la masificación de Internet, las transacciones de dinero (recaudación y emisión) son cada vez menos presenciales, más rápidas y carentes de límites físicos. Este fenómeno es hoy aprovechado por empresas, organizaciones y personas que indistintamente de su condición social y/o geográfica han adquirido estas nuevas formas de transacción electrónicas como alternativa a los trámites burocráticos presenciales. Las transferencias electrónicas hoy permiten importantes ahorros en tiempo y son un factor clave en la seguridad. Un punto importante es que esta nueva plataforma tecnológica, es regulada y se puede auditar de principio a fin la cual genera confianza y seguridad.

En este sentido podemos ver como ejemplo como mundo financiero se ha sumado a esta modalidad de transaccional en línea ofreciendo mecanismos de ahorro de corto plazo con el atractivo de que exista un interés a favor del cliente, el que antiguamente utilizaba programas de ahorros presenciales. Por otro lado el negocio del retail también ha aportado soluciones que permiten ahorros temporales basados en plataformas electrónicas con fines específicos, tales como, programas especiales de novios, bebés o viajes. Estos permiten que a partir de un monto en compras el cliente obtenga un beneficio a partir del margen total de la venta. Todo esto basado en la tecnología de transacción en línea.

En Chile se celebran cerca de 4.000 matrimonios y 20.000 nacimientos mensuales en promedio, de acuerdo a las cifras que entrega el servicio de registro civil considerando los años 2006 al 2015¹. En el caso de fundaciones existen cerca de 505 registradas al año 2016². Cifras que indican alto crecimiento demográfico y en consecuencia necesidades.

La penetración de las redes sociales dado el uso de la tecnología ha hecho que la gente esté más comunicada y por lo tanto más informada, especialmente de sus contactos, las necesidades de éstos y viceversa.

El mercado ha reaccionado rápido en cuanto a este formato de recaudación de dinero basado en transacciones electrónicas, pues enlaza la creación de una campaña con las redes sociales para gatillar la demanda de dinero y/o recursos (redes de contactos digitales) y la facilidad que existe hoy en la transferencia de fondos (webpay, paypal, etc) en cuando a plataformas tecnológicas.

¹ Registro Civil - Estadísticas con Enfoque de Género

² Ministerio de desarrollo Social – <http://ministeriodesarrollosocial.gob.cl>

Así entonces, GlobalConexus empresa con servicios tecnológicos ha decidido abrir una nueva unidad estratégica de negocios basado en el concepto del crowdfunding, el cual permite que un conjunto de personas de manera informal puedan realizar un ahorro colectivo en su beneficio a través de una campaña explicando el motivo de la necesidad y el tiempo de duración. La recaudación puede ser en aportes mixtos (grandes y pequeños aportes) sin el compromiso de ser devueltos, pues estos son una especie de donación en dinero a quien genera la campaña. El modelo resuelve la necesidad inmediata y cortoplacista de recaudación de dineros y/u otros bienes, sin la necesidad de formalidades de los servicios financieros tradicionales. Se apoya en la tecnología de las transferencias electrónicas, la confianza de los contactos directos por redes sociales y permite aprovechar otras alternativas a partir del potencial destino del ahorro otros negocios, tales como novios, bebés, viajes, bingos, etc.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio para una nueva unidad de negocios de GlobalConexus basados en crowdfunding.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis estratégico del negocio, tanto interno como externo.
- Realizar un análisis de mercado.
- Elaborar un modelo de negocio que se adapte al proyecto.
- Realizar un plan de marketing para la comercialización del servicio.
- Elaborar un plan de operaciones que se ajuste a las características del negocio.
- Realizar un plan organizacional que establezca la estrategia de la organización que regirán el funcionamiento y la estructura organizacional.
- Elaborar un plan financiero y una evaluación para determinar la factibilidad económica del proyecto, además de un análisis de sensibilidad y riesgo.

1.3 METODOLOGÍA

Etapa 1) Análisis externo e interno: Con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como, definir el atractivo de la industria (rentabilidad), se ejecutará un análisis externo del entorno (Análisis PEST) y un análisis de la industria (Análisis de Porter). Por otro lado, se realizará un análisis interno de la empresa para determinar sus debilidades o fortalezas, Para ello se utilizará la herramienta de Cadena de Valor.

Etapa 2) Análisis estratégico. Se realizará el análisis estratégico a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para identificar los factores críticos de éxito del proyecto teniendo en cuenta las competencias distintivas de la empresa. De esta forma, se podrá definir la estrategia de negocios que se estime conveniente, para luego declarar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la compañía. Lo anterior, con el fin de garantizar la unanimidad y el entendimiento del propósito de la misma.

Etapa 3) Análisis del mercado: Se realizara un análisis del mercado con el objetivo de conocer la oferta y la demanda que exista hoy en día. Se utilizarán medios exploratorios a través de fuentes secundaras, se determinarán los distintos competidores, clientes y el tamaño del mercado.

Etapa 4) Desarrollo del modelo de negocio: Con la ayuda del Lienzo CANVAS, se podrá describir el modelo de negocio de la nueva empresa, y a su vez, determinar de manera clara y sencilla su propuesta de valor.

Etapa 5) Plan de Marketing: Se realizará un estudio de investigación de mercados cuyo propósito principal será definir qué tan atractiva es la propuesta de valor de la empresa para los clientes. También incluye el diseño de la estrategia comercial global teniendo en cuenta las teorías de estrategia competitiva de Porter y las 4P's (Promoción, Producto, Precio y Plaza o Distribución).

Etapa 6) Plan Operacional: Se define la estructura, los sistemas y lo procesos formales de la compañía. Se lleva a cabo el análisis del proceso tanto para la venta de productos como para la venta de servicios, con el fin de identificar y ordenar el flujo de estos en la operación. Para el diseño de los procesos se hará uso del análisis de la cadena de valor de Porter, ya que brinda un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Etapa 7) Plan Organizacional: Para la definición de la estructura organizacional se lleva a cabo un análisis de cargos y roles para el cumplimiento de los procesos planteados. Descripción de cargos, responsabilidades, incentivos y salarios.

Etapa 8) Análisis financiero y conclusión: Estructuración de los estados financieros proyectados a cinco años: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo; cálculo de VPN, TIR, y otros indicadores de rentabilidad que se estimen convenientes; y un análisis de sensibilidad que contemple el diseño de planes de mitigación de los riesgos económico-financieros inherentes a la ejecución del proyecto. Todo lo anterior, con el fin de determinar si el proyecto es financieramente viable o no.

2. MARCO CONCEPTUAL

Se definen conceptualmente aquellos conceptos que son parte de la metodología de análisis del negocio.

Crowdfunding

El micro mecenazgo, coloquialmente conocido en inglés como crowdfunding, es un fenómeno de desintermediación financiera por la cual se ponen en contacto promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y participaciones sociales o mediante la solicitud de préstamos, con inversores u ofertantes de fondos que buscan en la inversión un rendimiento. En dicha actividad sobresalen dos características, como son la participación masiva de inversores que financian con cantidades reducidas pequeños proyectos de alto potencial y el carácter arriesgado de dicha inversión.

En términos generales, el crowdfunding consiste en la difusión pública, por parte de la persona que busca financiación, de la causa o negocio por el que brega, y la financiación mancomunada por parte de prestamistas independientes que simplemente simpatizan con la causa, o persiguen un crédito ofrecido por el prestatario. Dado que gran parte del éxito de esta forma de financiación descansa en la publicidad que se da al proyecto, las plataformas de financiación colectiva más importantes en la actualidad tienen soporte en Internet, por su alcance multitudinario y su bajo costo comparativo.

El crowdfunding puede ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación de deudas, vivienda, escuelas, dispensarios y hasta el nacimiento de compañías o pequeños negocios.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA – PESTEL

A.1 -Entorno económico

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB³. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas).

A diferencia de otras economías de Latinoamérica, la economía chilena ha conseguido mantenerse estable. Sin embargo, tras años de crecimiento sostenido, Chile sufre una fuerte ralentización económica desde 2015 por la caída del precio del cobre (Chile es el primer exportador de cobre del mundo). En 2016 el crecimiento se redujo al 1,7%, y debido a la caída de la demanda en los principales mercados emergentes las previsiones de crecimiento para 2017 son moderadas (2%). No obstante, las perspectivas a medio plazo son más optimistas y se espera una tasa de crecimiento en torno al 4% (Ver Tabla 1)

En 2016 la inflación se redujo ligeramente al 3,9%, pero la caída de los precios del cobre afectó profundamente al sector minero. Por otro lado, el gobierno está intentando limitar los gastos, aunque el gasto social es una de sus prioridades y lo sigue siendo en 2017. El gasto familiar fue muy dinámico en 2016, pero el déficit público se agravó por la merma de los ingresos mineros (Ver Ilustración 2). Para 2017 se esperan beneficios por la recuperación del precio del cobre, aunque ha disminuido la demanda de China, su mayor cliente.

Tabla 1: Indicadores de crecimiento

Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017 (estimado)	2018 (estimado)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	260,95	242,54	247,03	251,22	262,00
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio cte</i>)	2,0	2,3	1,6	1,7	2,3
PIB per cápita (<i>USD</i>)	14.645	13.469	13.576	13.663	14.101
Saldo hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-1,5	-2,0	-2,2e	-1,9	-1,7
Endeudamiento del Estado (<i>% del PIB</i>)	14,9	17,4	21,2e	24,8	27,4
Tasa de inflación (%)	4,4	4,3	3,8	2,8	3,0

Fuente: Elaboración propia en base a World Economic Outlook Database, 2017

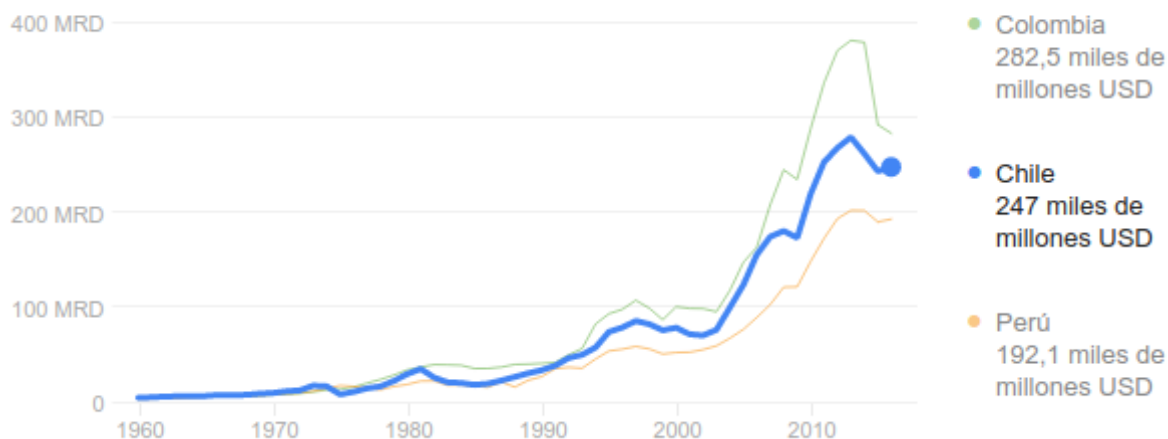
³ World Economic Forum – Chile

<https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb00000038pm0EAA/explore/summary>

A pesar de la desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 (7.1%). La pobreza sigue afectando a casi el 15% de la población, y las desigualdades son muy importantes. Los dos principales desafíos de la economía chilena a largo plazo serán la reducción de las desigualdades salariales y la dependencia del país de las exportaciones de cobre.

Ilustración 2: PIB Chileno

247 miles de millones USD (2016)



Fuente: Banco Mundial

Para el caso particular entre el 2011 y el 2014 la industria de servicios de proveedores de servicios tecnológicos tuvo un crecimiento en promedio del 15,75%. (Según informe de indicadores de actividad de TI, elaborado por ACTI). Por otro lado la penetración de Internet es de 15.3 millones de conexiones con un 84.1% de acceso en el país, lo que se traduce en que 84 de cada 100 chilenos accede a internet. De estos donde el 92,3% se realiza desde Smartphone (de acuerdo a presentación de Subtel)

A.2 -Entorno político

Considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina, el país se ha visto sacudido por escándalos de corrupción relacionados con la financiación ilegal de las campañas electorales. El índice de popularidad de la presidenta Michelle Bachelet es muy bajo (menos del 15% en 2016)⁴. La oposición de derecha tampoco es muy popular. Además se han producido protestas masivas contra las

⁴ CADEM - <https://www.cadem.cl/encuestas/>

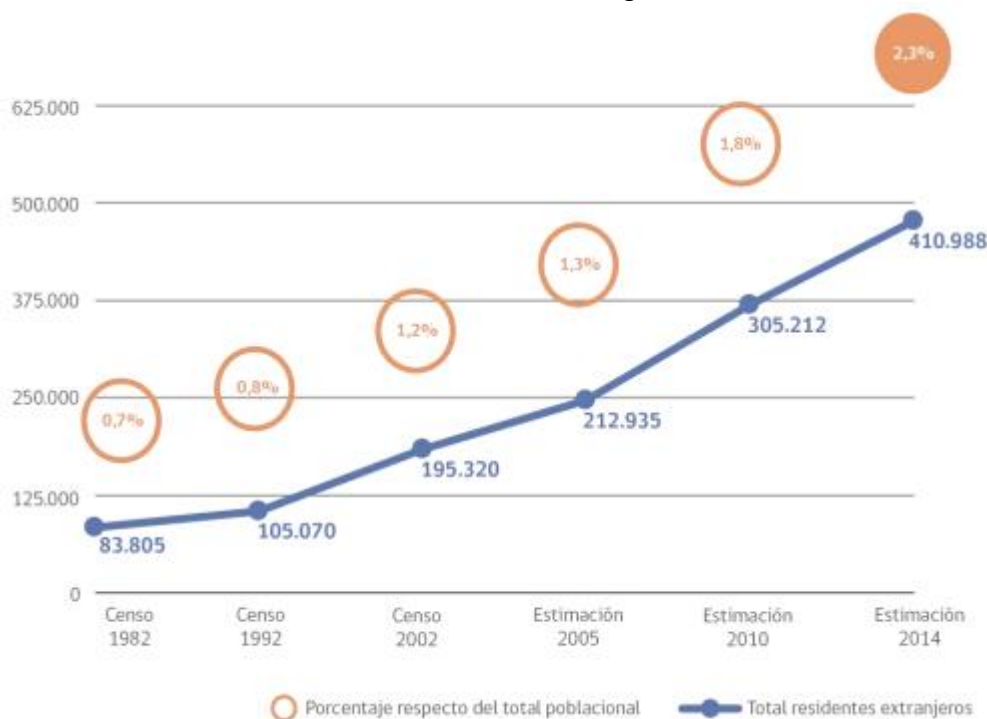
reformas laborales, educativas y de las pensiones. En particular esto a gatillado un fuerte interés en búsqueda de instrumentos de ahorro e inversión alternativos dada la desconfianza del uso de los capitales invertidos.

Sin embargo, el país no ha presentado revueltas, terrorismo ni manifestaciones continuas que impidan la ejecución normal de los negocios. Mantiene una buena relación con los países vecinos, una larga lista de acuerdos bilaterales. Eventos de corrupción son rechazados categóricamente por la población pues se promueve la transparencia y confianza hacia sus instituciones.

A.3-Entorno Social

Desde el punto de vista social se ha experimentado una fuerte tendencia a la individualización de los intereses y a la socializar a través de canales digitales. Es un país diverso con necesidades locales aún no cubiertas por programas de estado o de gobierno. El País a diferencia de 30 años atrás es hoy multicultural y recibe un importante número de inmigrantes, los que se acercan a 411.00⁵ en el año 2014 correspondiendo esta cifra un 2.3% de población chilena (Ver Ilustración 3).

Ilustración 3: Número de inmigrantes hacia Chile



Fuente: Departamento de extranjería y migración, 2016

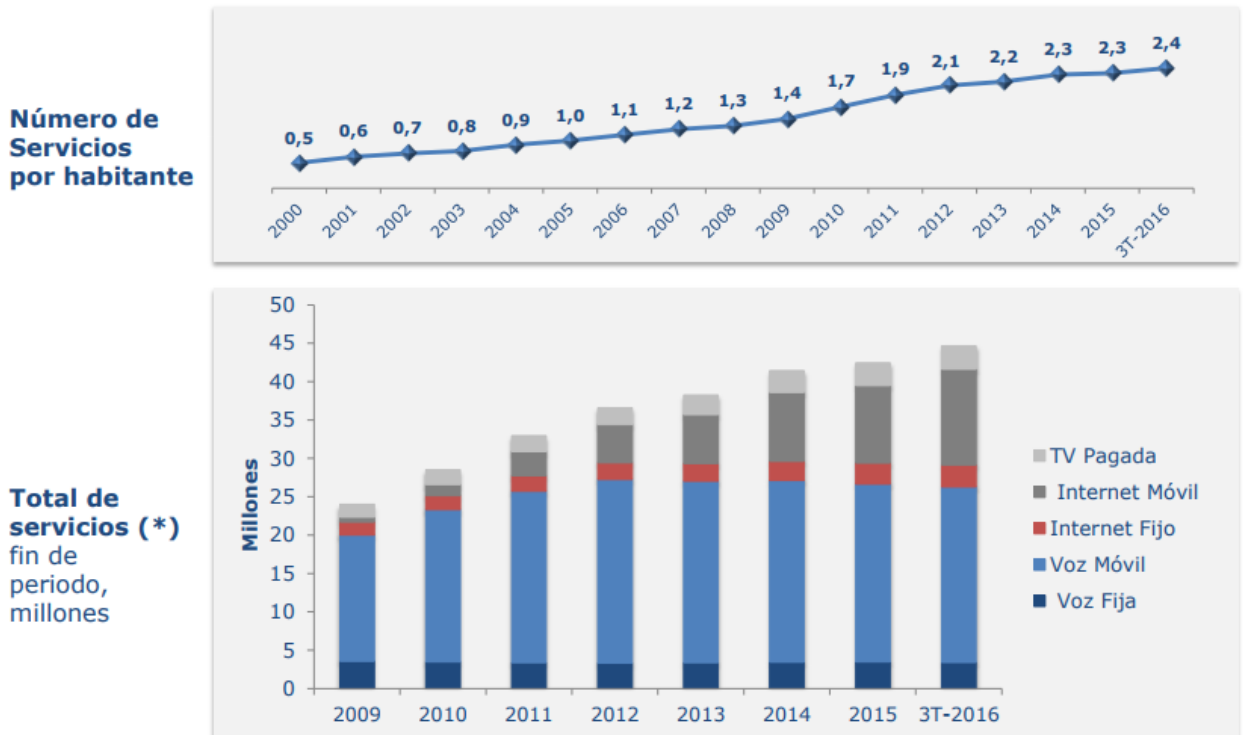
⁵ Departamento de extranjería chilena: <http://www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias/>

Chile se caracteriza por ser un país donde se siente orgullo de lo propio, gusta de sentirse desarrollado pero sin perder su veta interior pueblerino, de modo que la solidaridad y compañerismo es un bien social transmitido de generación en generación. Existe un proteccionismo en consecuencia a sus recursos naturales, flora, fauna y a los intereses sociales o comunitarios.

A.4-Entorno Tecnológico

La penetración de la tecnología ha sido el pilar fundamental en los últimos 20 años, ya sea por programas de gobiernos o gatillada indirectamente por la libertad de negocio que ofrece el país. Existe un alto índice de uso de tecnologías en distintos ámbitos, tales como, servicios de instituciones públicas, servicios financieros, empresas privadas y comunicaciones personales. En gran medida el comercio hoy se realiza en línea con los recursos tecnológicos. (Ver Ilustración 4)

Ilustración 4: Penetración de la tecnología en Chile

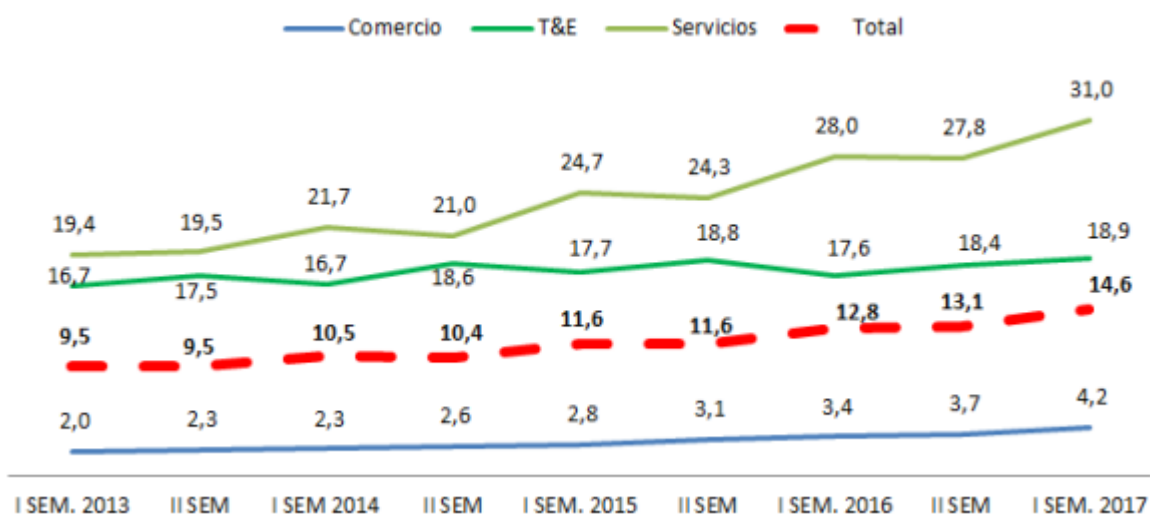


Fuente: Series estadísticas Subtel, 2016

Definitivamente la industria de TI es muy extensa en todos los ámbitos, ya que hoy es un pilar fundamental como parte de la infraestructura del ejercicio económico, político, social, ambiental y legal del país. Por otra parte su rápida evolución y constante crecimiento en todos los sectores y segmentos aseguran el mercado necesario para sostener la industria de TI.

Chile es un país que dada su geografía depende de la tecnología y esta es ampliamente utilizada por su población. El uso de redes sociales llega casi un 83%⁶ para servicios como WhatsApp y Facebook (de acuerdo a la IAB).

Ilustración 5: Ventas por Internet usando tarjetas de crédito



Fuente: Informe Cámara nacional de Comercio, 2017

De acuerdo a la cámara de comercio⁷ un 70% de los chilenos usa Internet para realizar transacciones de algún tipo en línea o a través del uso de tecnologías (Internet o POS). Se indica además que la predisponían al pago bordea los \$48.000 pesos chilenos, por sobre Brasil y México con \$39.000 y \$15.000 respectivamente (Ver Ilustración 5). Este crecimiento tiene un incremento de un 30% anualmente con vistas al doble hacia el año 2020.

A.5-Entorno legal y regulatorio

⁶ IAB Chile - <http://www.iab.cl/>

⁷ Cámara de comercio de Santiago - <http://www.ccs.cl/>

El servicio de recaudación electrónica, medio de pago electrónico, botón de pago está sujeto bajo normas, leyes, mandatos y/o son determinados por la base fundamental de la constitución Chilena. De este modo debe considerar:

- Marco Legal (Legislación)
- Impuestos
- Regulación Laboral
- Registro de Patentes y Marcas

Marco legal

En Chile se exige que todo servicio deba quedar en un acuerdo de libre consentimiento entre las partes, donde este acuerdo puede ser firmado bajo notarios públicos, por mandatos, representados o por firma electrónica digital. El marco legal se sustenta en base a un contrato de prestación de servicios entre el oferente y quien recibe el servicio. El comercio electrónico no está sujeto a las normativas de la SBIF⁸ que es donde se sustentan los modelos de recaudación electrónica por modelos de crowdfunding.

Todo contrato está sujeto a la legislación chilena y que se sustenta del marco regulatorio normal:

- ✓ Constitución Nacional
- ✓ Tratados internacionales
- ✓ Leyes Nacionales
- ✓ Decretos Presidenciales
- ✓ Leyes Provinciales
- ✓ Sentencias Judiciales
- ✓ Contratos entre particulares

Las leyes directa injerencia en el proyecto son la n° 19.223 que regula los delitos informáticos y la ley de propiedad intelectual n° 17.336 en el caso de utilizar algún producto para la prestación de consultoría o servicio. Todos las demás aplicaciones nacen del código civil Chileno.

El contrato de servicios para quien recaude dinero por la plataforma tecnológica debe contener al menos los siguientes conceptos o clausulas para tener validez según normativas chilenas:

1. Documentos Integrantes del Presente Contrato
2. Descripción de los Servicios
3. Precio y Forma de Pago
4. Obligaciones del Cliente
5. Obligaciones del Proveedor
6. Duración del Contrato y Terminación Anticipada del Mismo
7. Suspensión del Contrato
8. Inexistencia de Vínculo Laboral y Dependencia

⁸ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - <http://www.sbif.cl/>

9. Confidencialidad
10. Cesión del Contrato y Subcontratación
11. Modificación del Contrato
12. Conciliación y Arbitraje
13. Ley aplicable
14. Comunicaciones
15. Domicilio
16. Ejemplares

Impuestos

En Chile todos los servicios podrían estar afectos a impuestos. Estos son regulados por la ley n° 824⁹ y administrada por el servicio de impuestos internos. De este organismo se desprenden los tipos de impuestos que son afectos al plan de negocio:

Impuestos directos:

- Impuesto de Primera Categoría (Art. 20)
- Impuesto de Segunda Categoría (Arts. 42.1 y 43.1).
- Impuesto Global Complementario (Art. 52).
- Impuesto Adicional (Arts.58, 60 inc 1º y 61).
- Impuesto sobre Herencias, Asignaciones y Donaciones (Ley sobre Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones N°16.271 de 2000 act. 2006).

Impuestos indirectos:

- Impuesto sobre el Valor Agregado (Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios D.L. N°825, actualizado en 2002). Este impuesto se aplica sobre las ventas y los servicios que establece la ley. Desde el 1 de Octubre de 2003 se aplica una tasa única del 19% del valor añadido que se incorpora en cada etapa de la cadena de comercialización y distribución, hasta que el bien es adquirido por el consumidor final.
- Impuesto sobre Timbre y Estampillas (Ley sobre impuesto de Timbres y Estampillas D.L N° 3475 de 1980, act.2005).
- Impuesto al Software. Existe una ley de reducción de impuesto al software, la cual rebaja y uniforma el impuesto de importación al software, asesorías tecnológicas y patentes desde el 30% al actual 15%.

Legislación laboral

En Chile toda organización empresarial está sujeta al código del trabajo la que rige de acuerdo al decreto con fuerza de ley 1 del 7 de Enero de 1994, actualizada el 2001

⁹ SII - www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/legislacion/basica/dl824.doc

bajo la ley N° 19.759 conocida como reforma laboral que modifica el Código del Trabajo en las siguientes materias: Respeto a los derechos individuales del trabajador dentro de la empresa, reducción de la jornada de trabajo, protección del derecho a la sindicalización, regulación de nuevas formas de empleo y fortalecimiento de la capacidad fiscalizadora del Ministerio de Trabajo. Se exige por lo tanto:

- Contratos de trabajo
- Horario Laboral
- Remuneraciones
- Cotizaciones Previsionales
 - Seguros de salud
 - Seguros de accidentes de trabajo
 - Sistema previsional chileno
 - Seguro de cesantía

Registro de Patentes y Marcas

En Chile cuenta con un sistema de protección de marcas y patentes administrador por el Departamento de Propiedad Industrial¹⁰, además es miembro del convenio de Paris, de modo que ofrece la posibilidad de registrar una patente y/o marca y permitir que ésta pueda tramitarse en otros países del acuerdo, lo que abre una ventana en vistas de exportar el servicio. Se pide que para que una marca tenga validez deba estar registrada, sin embargo, no se exige en ningún punto de la vida de una organización.

A.6-Entorno Ecológico.

Dada la naturales del servicio no se observan impactos ambientales relevantes de acuerdo a la ley bases del medio ambiente n°19.300. El plan de negocio se basa en un sistema tecnológico libre de emisiones, de bajo consumo de recursos naturales. El proyecto cumple con todas las normativas vigentes y podría eventualmente ayudar a promover iniciativas sociales y ambientales por lo que es un atractivo social. No requiere una declaración ni estudio de impacto ambiental.

¹⁰ INAPI - <http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyvalue-909.html>

B .ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – ANALISIS DE PORTER.

Este análisis se lleva a cabo aplicando la teoría de las cinco fuerzas competitivas del ingeniero y profesor Michael Porter (1979) de la escuela de negocios de Harvard para la industria de servicios de recaudación y transferencias electrónicas basadas en crowdfunding.

B.1 Amenaza de nuevos competidores

Índice: BAJA

Si bien es cierto que hoy la tecnología permite replicar rápidamente un modelo de negocios, existen variables que hacen complejo la entrada de nuevos actores. Entre ellas el capital de riesgo, el tiempo de madurez del negocio hasta el potencial retorno de inversión, el capital humano. Se suma a lo anterior la experiencia del equipo en áreas como transacciones financieras, seguridad transaccional y de información, administración de intangibles. El punto que hace más difícil es el desconocimiento del concepto de crowdfunding y sus implicancias legales. Muestra de esto es que aún con toda la penetración de tecnología y mejor condición económica el modelo no es ampliamente conocido ni menos usado, por lo tanto la barrera de entradas es alta.

B.2 Rivalidad entre competidores.

Índice: ALTA

Si bien es cierto que la barrera de entrada es alta y en consecuencia se esperan pocos actores en el mismo mercado, se espera que los que existan utilicen políticas agresivas de costos, promoción y pricing con el fin de captar la atención de quienes utilizarían el servicio. A diferencia de otros servicios en los cuales un cliente puede coexistir en dos proveedores al mismo tiempo, en el modelo de negocio analizado este caso no es viable, por lo tanto una competencia fuerte se espera entre quienes compartan el mercado objetivo de clientes.

B.3 Poder de negociación de los clientes.

Índice: BAJA

El medio dispuesto por la plataforma permite que a muy bajo costo los clientes puedan obtener un canal de obtención de recursos financieros, hacerlos ellos de forma individual implica altos costos y mermas significativas en sus ingresos. Los clientes en general no tienen ni la experiencia, recursos ni tiempo para disponer de una plataforma

tecnológica ni sostener su operación de tal forma que sea rentable. La plataforma propuesta representa un canal de bajo costo relativo para el cliente que asegura calidad, confianza y externaliza procesos de negocios que son muy caros de internalizar.

B.4 Amenaza de productos sustitutos.

Índice: BAJA

Los productos o servicios sustitutos ya existen y no han logrado cautivar a los clientes ni tampoco a quienes podrían aportar montos en esta plataforma. Ejemplo de ellos son las cuentas de ahorro o cuentas corrientes disponibles para transferencias de dinero electrónico. Podrían sumarse nuevos métodos de transferencias electrónicas, uso de nuevas monedas como la crypto moneda Bitcoin, pero un reemplazo tendría que darse en la totalidad del servicio. Entidades como el retail financiero podrían gestionar un modelo similar potenciado por la cantidad de clientes en sus carteras y su filiales de retail financiero, sin embargo, serían clientes solo para ese firma, lo que ya ocurre con los clubes de novios o bebés, incluso club de viajes.

B.5 Poder de negociación de proveedores.

Índice: ALTA

El servicio se basa en la administración de las redes de canales digitales de los clientes para generar publicidad y que estos puedan en ella recaudar fondos, dicho esto, este canal de publicidad masivo basado en la confianza simplifica los procesos actuales de los clientes con recursos para pagar por campañas de este tipo o bien permite que otros lejos de esta realidad puedan lograrlo. Por este motivo el poder de negociación está fuertemente representada en el proveedor pues tiene fortalezas que no son sencillas de conseguir de forma individual.

B.6 Atractivo de la industria.

La industria observada es muy atractiva pues los clientes son variados, de distintas industrias y que pueden ir desde personas naturales a fundaciones. La forma de administrar el servicio es prácticamente igual para todos ellos. La necesidad imperante de recursos hace que un servicio como el propuesto tenga un alto nivel de aceptación.

C. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS.

Este tipo de industrias se ve involucrado con diferentes agrupaciones interesadas y de interés, tanto internos como externos.

En la tabla 2 se presenta un resumen de la influencia de los involucrados:

Tabla 2: Stakeholders

Stakeholder	Tipo	Alcance	Efecto	Entregamos	Entregan	Influencia	Estrategia
Accionista / Inversionista	Primario	Interno	Inversión	Utilidades	Flujos	Baja	Metas
Clientes	Primario	Externo	Flujo de ingresos	Confianza	Fidelización	Alta	Calidad
Proveedores	Primario	Externo	Disponibilidad	Contratos	Insumos	Baja	Precio
Directores / Dueños	Primario	Interno	Capital de trabajo	Logros	Dirección	Alta	Gestión
Trabajadores	Primario	Interno	Operación	Salarios	Desempeño	Alta	Selección
Competidores	Secundario	Externo	Demanda	Competencia	Desafíos	Baja	Diferenciación
Medios de comunicación	Secundario	Externo	Difusión de Marca	Información	Medio	Baja	Posicionamiento
Fundaciones / ONG's	Secundario	Externo	Difusión del servicio	Servicio	Contactos	Alta	Alianzas
Entidades de Gobierno	Secundario	Externo	Integración Estatal	Transparencia	Normas	Baja	Lobby
Síndicos	Aliado	Externo	Legalidad	Estabilidad	Estabilidad	Baja	Acuerdos
Comunidad	Aliado	Externo	Integración Social	Integración	Recursos	Baja	Beneficios

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. COMPETIDORES

A. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES:

Dentro del mercado objetivo se logran identificar dos tipos de competidores que se categorizan por ser directos e indirectos.

A.2 Competidores directos:

Los competidores directos son aquellos que ofrecen un producto o servicio similar y con condiciones muy parecidas, lo cual supone una amenaza alta pues pueden tener una porción de mercado atractiva o ser quienes persigan el mercado objetivo alcanzado por esta organización de manera frecuente. Actualmente estos son algunos de los competidores directos identificados:

- Servicios de crowdfunding: Empresas que se caracterizan por ofrecer un servicio de recaudación de dinero a través de internet usando campañas por redes sociales. Cuentan con el conocimiento, infraestructura y recursos para realizar las actividades.
- Empresas de colectas: Empresas que realizan campañas de recolección de dinero de forma masiva principalmente presencial. Estas cuentan con la experiencia y tienen un negocio que se basa en comisión por dinero recolectado que equivale a cerca del 20% del total.

A.3 Competidores Indirectos:

Los competidores indirectos no representan una amenaza alta para la unidad de negocio, dado que estos no poseen el “Know-How” (Saber cómo se hace). Dentro de estos indirectos tenemos:

- PAC/PAT: Servicio de recaudación financiera de forma automática bajo mandato bancario. Este proceso que es suscrito por un cuenta correntista permite que se le descuente dinero automáticamente con cierta frecuencia con el fin de pagar una cuenta o bien para realizar transferencia a destinatarios por cuestión de donación.
- Empresas de tecnologías (IT): Estas empresas cuentan con la capacidad de clonar el servicio y montar una infraestructura de servicios similar basado en tecnologías de la información.

- **Freelancers:** Profesionales independientes que sin tener el proceso operacional resuelto podría utilizar recursos propios para implementar un sistema de recaudación de dinero en línea.
- **Startups:** Empresas recién creadas, con vida útil promedio de 1 año y cofinanciadas por algún programa de gobierno como Corfo, podrían potencialmente tener intención de tener un servicio similar utilizando algún tipo de tecnología de punta.

B. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS:

Según la investigación realizada de competidores directos, se ha resuelto la siguiente matriz (ver Tabla 3) con los antecedentes de estos:

Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos

Nombre	Tipo	Ventaja competitiva	Presencia	Servicios	Clase	Desventaja
Kickstarter	Directo	Reconocido, confiable	USA	Crowdfunding	Alta	Solo opera en USA y en USD\$
IndiGoGo	Directo	Reconocido, confiable	USA / UE	Crowdfunding	Media	Solo opera con USD\$
idea.me	Directo	Reconocido	LATAM	Crowdfunding	Media	Solo proyectos nuevos
Broota	Directo	Especialista	Chile	Crowdfunding	Media	Solo para acciones
Cumplo	Directo	Reconocido	Chile	Crowdfunding	Alta	Solo para Factoring
Fundeadora	Directo	Lleva años	Chile	Crowdfunding	Baja	Solo corte artístico
Daleimpulso	Directo	Lleva años	Chile	Crowdfunding	Baja	Solo proyectos nuevos
Bancos	Indirecto	Solidos	Global	Financiero	Medio	No es su nicho
Recolectoras	Directo	Experiencia	Global	Colectas	Medio	De nicho
Startups	Indirecto	Modernos	Global	Tecnología	Bajo	Inexpertos, sin garantías
Freelancers	Indirecto	Tiempo	Global	Tecnología	Bajo	Desconfianza, sin continuidad

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 CLIENTES:

A. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES.

El plan de negocio reconoce dos grandes tipos de clientes objetivos los que pueden subdividirse en segmentos de acuerdo a sus necesidades, metas u otro factor que se considere relevante, así entonces se clasifican en:

- Clientes de carácter social
- Clientes de carácter privado

Se definirán estos clientes de la siguiente manera:

Clientes de carácter social: Corresponde a fundaciones, ONG, asociaciones sin fines de lucro debidamente autorizadas por el Ministerio de Desarrollo Social o por algún ente regulador, con personalidad jurídica, actividad y vigencia demostrable. Este tipo de cliente puede ser de cualquier tamaño y debe tener un fundamento base de carácter social. Este tipo de organizaciones requiere dada su naturaleza obtener financiamiento a través de distintas vías. Entre las más reconocidas están las colectas nacionales, las donaciones por descuento en cuentas corrientes y los aportes de vueltos por compras en lugares establecidos como supermercados o farmacias. Este cliente está en constante búsqueda de atraer nuevos socios, que puedan comprender su labor y transformarse en un activo donador financiero. Tienen un gran número de contactos que frecuentemente validan a través de llamados de teléfonos o correo electrónico. Entre ellas podemos encontrar:

- Fundaciones
- ONG
- Agrupaciones
- Bomberos
- Servicios humanitarios (Cruz Roja)

Clientes de carácter privado: Corresponde a personas naturales o jurídicas con fines de lucro que busquen financiar iniciativas que no están ligadas necesariamente a un aspecto de carácter social. Entre estas se pueden encontrar las siguientes macrosegmentos de entidades privadas, sin necesariamente ser una lista exhaustiva:

- Novios
- Bebes
- Deporte y recreación
- Salud
- Educación
- Emprendimiento
- Viajes de estudio
- Campañas a beneficio

Este tipo de cliente reacciona frente a la economía del país, es sensible a las normativas de financiamiento del sistema bancario y regularmente consigue éste con altos intereses, por lo tanto está altamente dispuesto a buscar nuevos métodos para reunir fondos a un bajo costo relativo y sin generar deudas financieras adyacentes productos de su necesidad. Generalmente este tipo de cliente se ubica en los segmentos socio-económicos C1, C2 y D pues tienen acceso mayor conocimiento y uso de servicios de Internet, cuentan con uso regular de tarjetas bancarias y acceden frecuente mente a apalancamiento financiero y tienen un menor temor de probar nuevos sistemas que involucren las redes sociales. El cliente de estos segmentos espera financiar proyectos y es capaz de esperar por ello, si es que no puede acceder al mercado financiero regular.

B. MACROSEGMENTOS

B.1 FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Las actividades se llevarán a cabo en fundaciones y organizaciones sin fines de lucro que tengan un carácter social y estén debidamente acreditadas bajo algún regulador válido. Estas organizaciones se ubican a lo largo del territorio nacional donde su mayor concentración es en la región metropolitana con 446 entidades registradas. De éstas el 44% reciben donaciones por personas naturales, un 40% lo hacen desde empresas que deducen impuestos y 10% vienen directamente de empresas que las auspician (ver Ilustración 6).

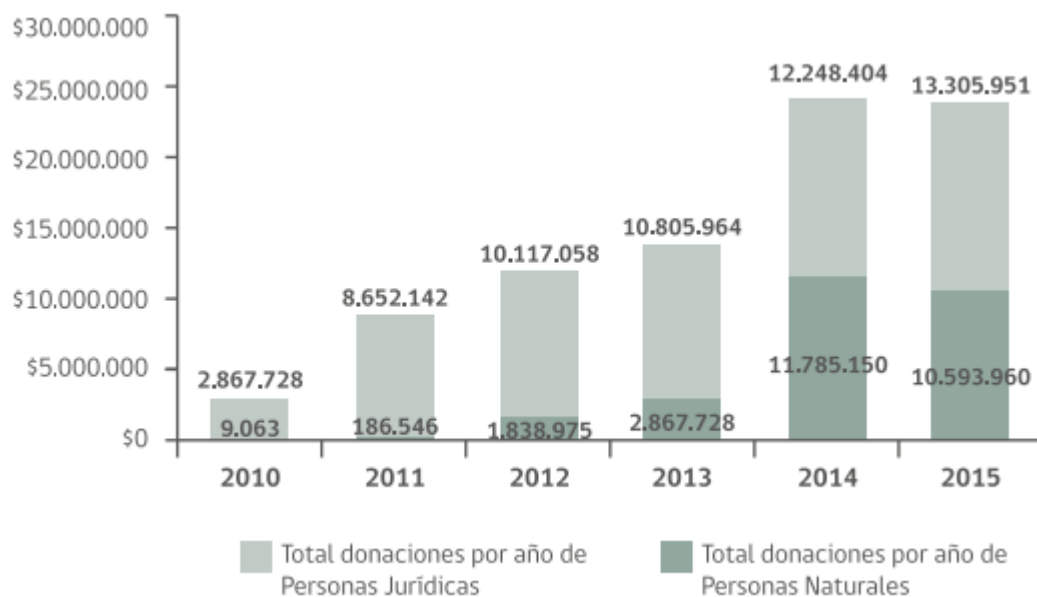
El número de organizaciones que buscan financiar sus actividades de proyectos sociales han ido en aumento con el paso de los años. Desde que se impulsó la Ley de donaciones en el año 2003, son más las organizaciones que han buscado este beneficio para obtener ingresos.

Solo las fundaciones generan un movimiento de 24 mil millones¹¹ de pesos anuales por conceptos de recaudación financiera.

Otras instituciones como Bomberos de Chile con 311 cuerpos a lo largo del país y con ingresos de 25 Mil millones de pesos por conceptos de donaciones el año 2015 (de acuerdo a su memoria del año 2015), Cruz Roja Internacional, Greenpeace, Make a Wish deben hacer grandes esfuerzos para obtener ingresos. Se estima que por cada peso recolectado, 20 centavos corresponden a costos, de modo que obtener ingresos es un proceso caro y de largo aliento.

¹¹ Balance anual 2015. Bomberos de Chile - <http://www.bomberos.cl/bomberos2011/balances/balance2015.pdf>

Ilustración 6: Donaciones de empresas versus personas naturales (en miles de pesos)



Fuente: Ministerio de desarrollo social (2016)

De acuerdo a Ministerio de Desarrollo Social de las cerca 550 fundaciones existentes solo 10 de ellas reciben el mayor aporte, como se puede ver el siguiente cuadro (ver Ilustración 7):

Ilustración 7: Instituciones con mayor cantidad de donaciones (en %)

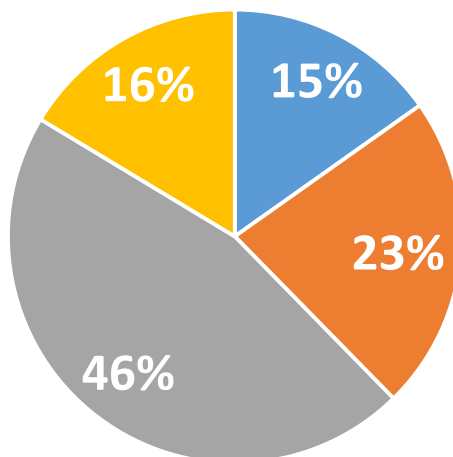


Fuente: Ministerio de desarrollo social (2016)

El caso de las ONG que no están registradas en el Ministerio de Desarrollo Social¹² tiene casi tres veces el tamaño de las fundaciones de acuerdo a sus registros sin embargo reciben menos del 15% de los aportes que obtienen las fundaciones a través de sus programas apoyados por el gobierno (ver Ilustración 8).

Ilustración 8: Distribución de organizaciones (en %)

■ Agrupaciones ■ Corporación ■ Fundación ■ ONG

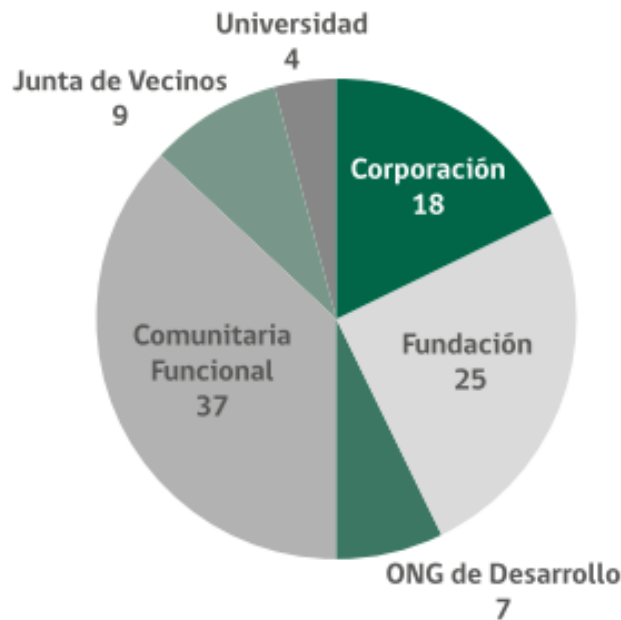


Fuente: Elaboración propia – En base a datos del ministerio de desarrollo social

El uso de recursos y proyectos tiene estrecha relación con las necesidades que este tipo de entidades requieren, de acuerdo a los datos obtenidos se observa que las fundaciones y las organizaciones comunitarias son aquellas que más aportes reciben para gestionar proyectos, en consecuencia se podría decir que son quienes más gestión hacen para la obtención de recursos económicos. Este queda representado en el siguiente gráfico (ver Ilustración 9)

Ilustración 9: Tipos de organizaciones con proyectos financiados (en %)

¹² <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>



Fuente: Ministerio de desarrollo social (2016)

B.2 PRIVADOS (naturales y empresas)

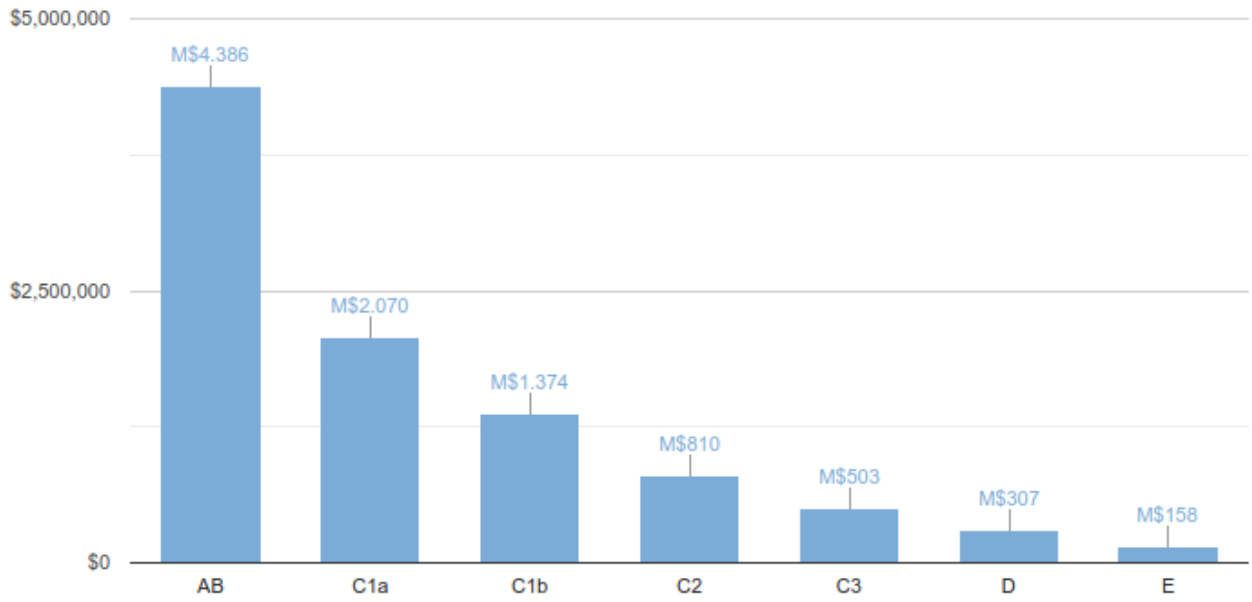
La empresa prestará servicios a un grupo denominado privados. Este grupo se subdividirá en dos subgrupos: naturales y empresas.

NATURALES

Para el subgrupo que denominaremos naturales, se comprenderá a toda persona natural, chilena o con residencia permanente en el país, independiente se su zona de residencia y principalmente orientado a los segmentos socioeconómicos C1, C2, C3 y D¹³. En ilustraciones 10 y 11 se aprecia la clasificación de los segmentos socioeconómicos chilenos, sus ingresos promedios y la concentración de éstos.

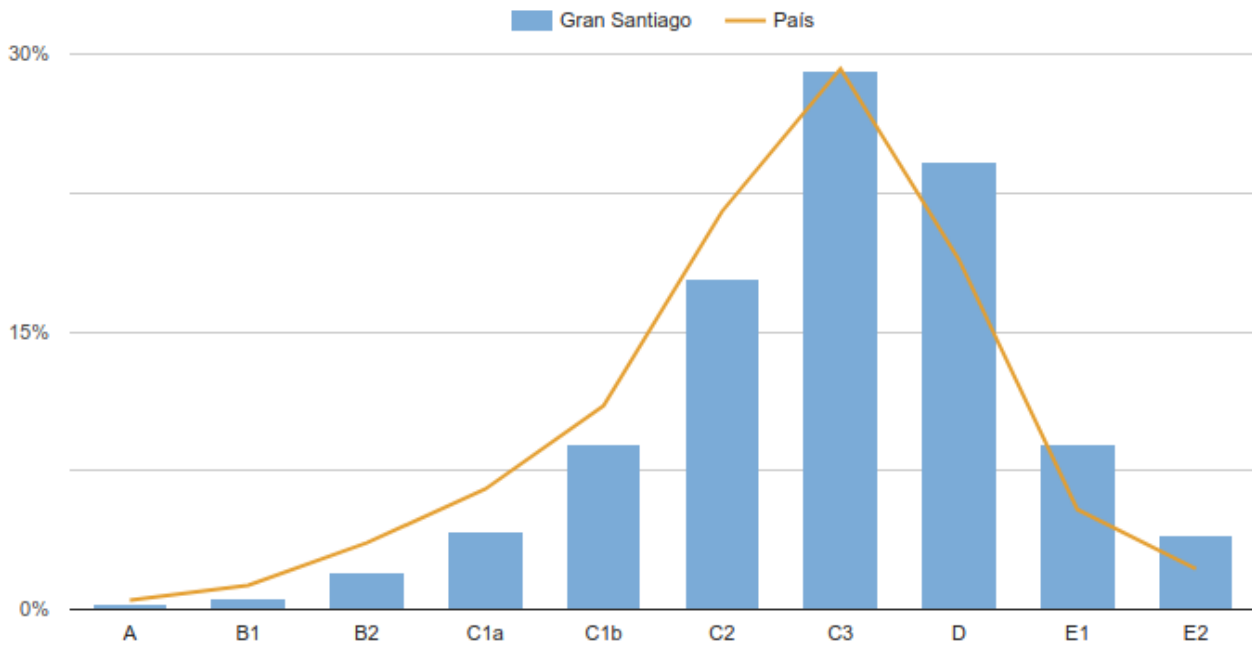
¹³ IAB – <http://www.iab.cl/wp-content/uploads/2015/12/Presentación-final-AIM.pdf>

Ilustración 10: Grupos socioeconómicos



Fuente: IAB 2017.

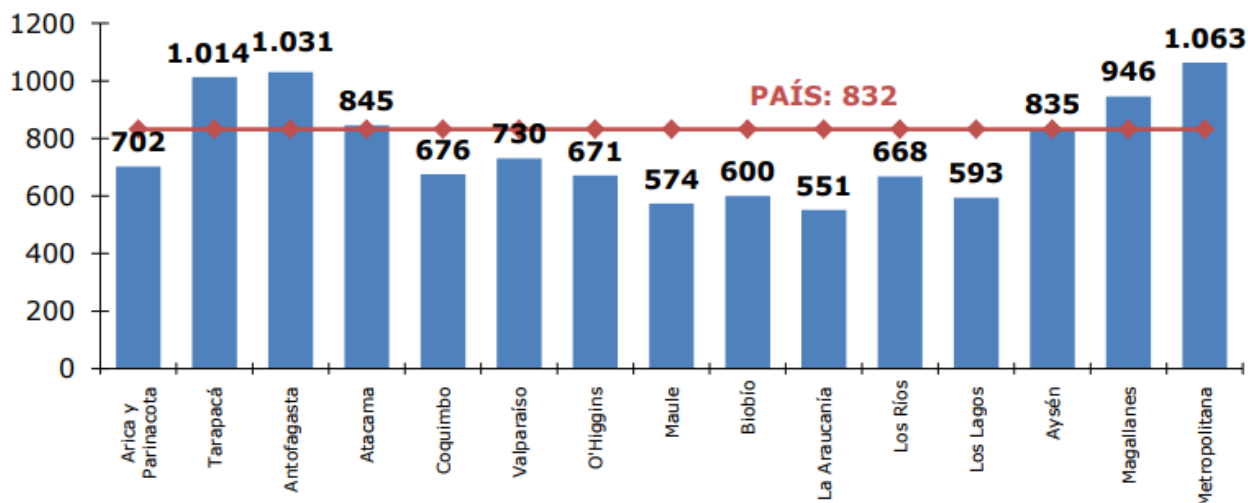
Ilustración 11: Distribución socioeconómica por regiones vs Santiago



Fuente: IAB 2017.

El mercado objetivo identificado como naturales, poseen un ingreso mensual promedio que ronda los 500 mil pesos (461.951 al año 2015 según encuesta Casen 2016) como se observa en el siguiente gráfico (ver Ilustración 12)

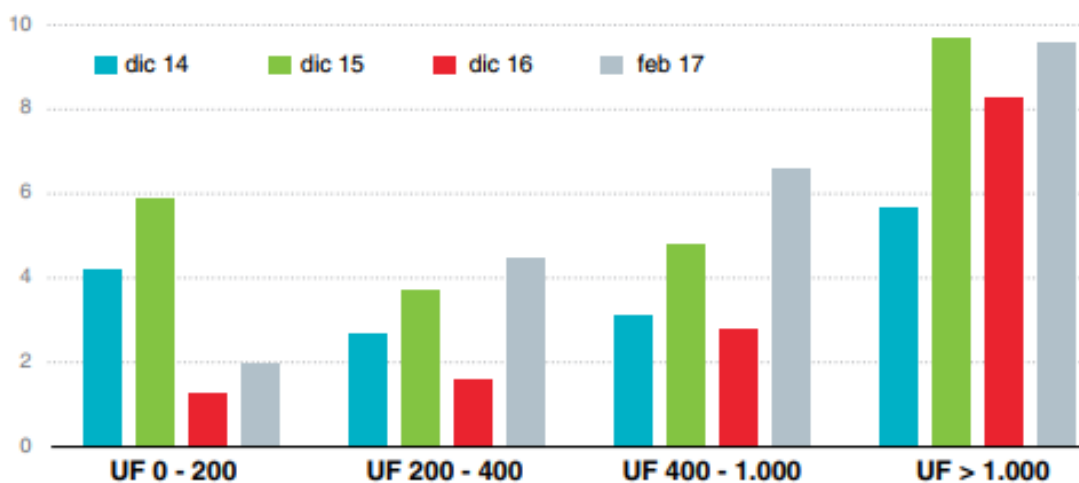
Ilustración 12: Ingreso autónomo promedio del hogar por región



Fuente: Ministerio del desarrollo Social. CASEN 2015.

Este ingreso mensual está sujeto a un alto índice de deuda en el sistema financiero, dado que han crecido en más de un 6% las colocaciones de crédito en los últimos doce meses. De acuerdo a los datos entregados por la asociación de bancos los créditos por más de UF\$1000 han crecido cerca de 10%, mientras que los inferiores a las UF\$ 200 han caído a solo un 2% (ABIF informe N°92). (Ver Ilustración 13).

Ilustración 13: Colocaciones de créditos de consumo por tramos de deuda (en porcentaje)



Fuente: Asociación de Bancos en base a Sinacofi (archivo r04)

Por otro lado y mientras los segmentos socio económicos targets no puedan obtener financiamiento en el sistema financiero tradicional lo han hecho en el retail financiero. Este nuevo formato ha sido creado por el sistema de retail en respuesta a la gran necesidad de financiamiento, con ofertas similares a las la banca tradicional pero con tasas de intereses mayores. En el cuadro siguiente se presenta un cuadro estadístico de colocaciones de créditos de consumo y su comparación con la banca y otras entidades prestamistas. (Ver tabla 4)

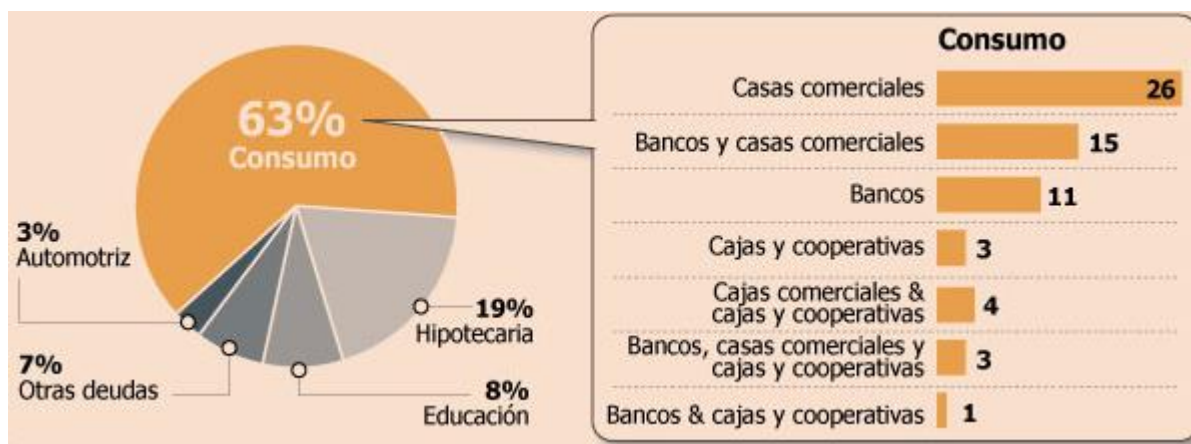
Tabla 4: Colocaciones de crédito de consumo y tarjetas de crédito (en \$MM)

Year	Month	CONSUMO BANCA	RETAIL FINANCIERO.	COOPERATIVAS	CAJAS COMPENSACIÓN	'TOTAL A PERSONAS'
2014	March	\$16.203.628	\$1.830.932	\$1.306.875	\$1.700.929	\$21.042.364
	June	\$16.457.305	\$1.845.883	\$1.325.308	\$1.645.857	\$21.274.353
	September	\$16.814.918	\$2.001.817	\$1.337.804	\$1.672.608	\$21.827.147
	December	\$17.182.298	\$2.150.255	\$1.357.982	\$1.756.786	\$22.447.320
	Total	\$66.658.149	\$7.828.887	\$5.327.969	\$6.776.179	\$86.591.183
2015	March	\$17.287.275	\$2.149.641	\$1.388.454	\$1.785.698	\$22.611.068
	June	\$17.879.364	\$2.204.397	\$1.383.208	\$1.774.806	\$23.241.775
	September	\$18.190.565	\$2.211.152	\$1.412.660	\$2.060.538	\$23.874.915
	December	\$19.069.795	\$2.387.230	\$1.458.377	\$2.153.254	\$25.068.656
	Total	\$72.426.999	\$8.952.419	\$5.642.698	\$7.774.297	\$94.796.413
2016	March	\$18.920.033	\$2.425.486	\$1.442.516	\$2.104.582	\$24.892.617
	June	\$19.188.259	\$2.470.017	\$1.444.826	\$2.027.738	\$25.130.840
	September	\$19.532.634	\$2.461.113	\$1.478.655	\$2.027.742	\$25.500.143
	December	\$20.239.891	\$2.655.803	\$1.508.620	\$2.024.176	\$26.428.490
	Total	\$77.880.817	\$10.012.419	\$5.874.616	\$8.184.239	\$101.952.091
Total	\$216.965.965	\$26.793.724	\$16.845.283	\$22.734.714	\$283.339.687	

Fuente: retail financiero con datos de SBIF y FECU SVS

En el siguiente diagrama se presenta donde los hogares chilenos están haciendo uso de las deudas, es decir, para que son usados estos fondos (ver Ilustración 14).

Ilustración 14: Tipo de deudas de los hogares en Chile



Fuente: Banco Central

El target objetivo corresponde a la población total del país, puesto cualquiera puede ser parte del proceso que genere la demanda por el servicio, dicho esto, se estima que la población de Chile al año 2017 es de 18.138.749 con una proyección a cinco años de 18.780.961¹⁴ (de acuerdo a estadística del INE). Esta proyección permite entender el comportamiento y necesidades del segmento objetivo. A continuación se presenta un cuadro con indicadores demográficos (ver Tabla 5) y un cuadro estadísticos con los matrimonios y nacimientos celebrados (ver Tabla 6), lo que forma parte de las acciones que generan demanda a un sistema de recaudación de fondos.

¹⁴ Población Chilena. Instituto nacional de estadísticas (INE)

Tabla 5: Indicador demográfico estimado por quinquenios 2015-2035

INDICADOR DEMOGRÁFICO	Quinquenio					
	2010-2015	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	
FECUNDIDAD						
Nacimientos anuales: B (en miles)	253,54	250,60	247,25	239,90	232,46	
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	14,51	13,76	13,12	12,39	11,77	
Tasa global de fecundidad	1,89	1,85	1,85	1,85	1,85	
Tasa bruta de reproducción	0,93	0,91	0,91	0,91	0,91	
Tasa neta de reproducción	0,92	0,90	0,90	0,90	0,90	
MORTALIDAD						
Muertes anuales: D (en miles)	103,38	115,83	131,32	148,22	167,03	
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5,91	6,36	6,97	7,66	8,46	
Esperanza de vida al nacer: Total	79,10	79,68	80,21	80,69	81,11	
	Hombres	76,12	76,68	77,19	77,64	78,04
	Mujeres	82,20	82,81	83,36	83,86	84,31
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	6,50	5,90	5,40	4,90	4,60	
CRECIMIENTO NATURAL						
Crecimiento anual: B-D (en miles)	150,16	134,77	115,93	91,67	65,43	
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	8,59	7,40	6,15	4,74	3,31	
MIGRACIÓN						
Migración anual: M (miles)	4,00	2,00	0,00	0,00	0,00	
Tasa de migración: m (por mil)	0,23	0,11	0,00	0,00	0,00	
CRECIMIENTO TOTAL						
Crecimiento anual: B-D+M (en miles)	154,16	136,77	115,93	91,67	65,43	
Tasa de crecimiento exponencial total: $r=(b-d+m)$ (por mil)	8,82	7,51	6,15	4,74	3,31	

Fuente: Estadísticas demográficas, INE 2016

Tabla 6: Cuadro de matrimonios y nacimientos

	Cantidad de Nacimientos							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	59,323	59,134	57,404	57,836	62,17	66,132	65,29	57,585
Prom. Mensual	4,944	4,928	4,784	4,82	5,181	5,511	5,441	4,799
Cantidad de matrimonios								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	242,7	251,86	257,84	265,84	263,499	258,542	254,573	236,712
Prom. mensual	20,225	20,988	21,487	22,153	21,958	21,545	21,214	19,726

Fuente: Elaboración propia – Fuente Registro Civil, 2016

Deuda, carga financiera y apalancamiento de los segmentos naturales:

- La deuda total de los 5 millones de deudores que incluye este estudio aumentó en un 7,4% real entre junio de 2015 y junio de 2016. (SBIF)¹⁵
- La deuda representativa de los chilenos alcanza a \$1.631.546 a junio de 2016, lo que implica una leve variación respecto del \$1.551.936 del mismo periodo del año anterior. No obstante, en el caso de aquellos deudores con obligaciones hipotecarias, la deuda representativa es de \$31,4 millones, y aquellos con deuda de consumo, a \$940 mil. (SBIF)
- El 40% de los endeudados tiene ingresos mensuales menores a \$500 mil. (SBIF)
- Las regiones extremas del país presentan indicadores de endeudamiento superiores a las de la zona central. A nivel nacional se destaca el caso de los deudores de la Región de Antofagasta, que presentan los mayores indicadores de deuda (\$3,2 millones), apalancamiento (4,2 veces) y carga financiera (20,3%) del país. (SBIF)
- Al revisar los deudores bancarios y no bancarios se observa que existe paridad de género en el acceso al crédito. Sin embargo, las mujeres presentan indicadores de deuda total (\$1 millón), carga financiera (15,4%) y apalancamiento (2,4 veces) menores que los hombres (\$ 2,6 millones; 18,2%; 3,7 veces; respectivamente). (SBIF)

Morosidad

- La deuda impaga representativa en Chile es de \$108 mil. (SBIF)
- Los adultos mayores y los jóvenes presentan los mayores índices de morosidad (4,4% y 6,1%, respectivamente), magnitudes significativamente mayores a las exhibidas por la población como un todo (3,6%). (SBIF)
- El índice de morosidad disminuye con el nivel de ingreso, observándose el máximo nivel de impago en el tramo de menor ingreso; esto es, 9,3% de impago en el segmento de ingreso inferior a \$250 mil. (SBIF)

¹⁵ Informe de endeudamiento chileno. Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras, 2017 (SBIF)

Alta carga financiera

- Un 17% de los deudores muestra una carga financiera mayor a 40% de su ingreso mensual, y aproximadamente el 10% supera el 50% de carga financiera.(SBIF/BancoSantander)

EMPRESAS

Se define como empresas a todas las organizaciones con representación de personalidad jurídica o que tenga un representante social acreditado. Esto incluye grupos o conjuntos de personas, comercio establecido y todo aquel que cumpla las leyes normas y buenas costumbres de la sociedad chilena. Debido a que el servicio no limita en cuanto a quienes pueden utilizar el sistema de recaudación de dinero en una primera instancia abordaremos aquellas que se catalogan como empresas de menor tamaño que estén a lo largo de todo Chile (ver Tabla 7).

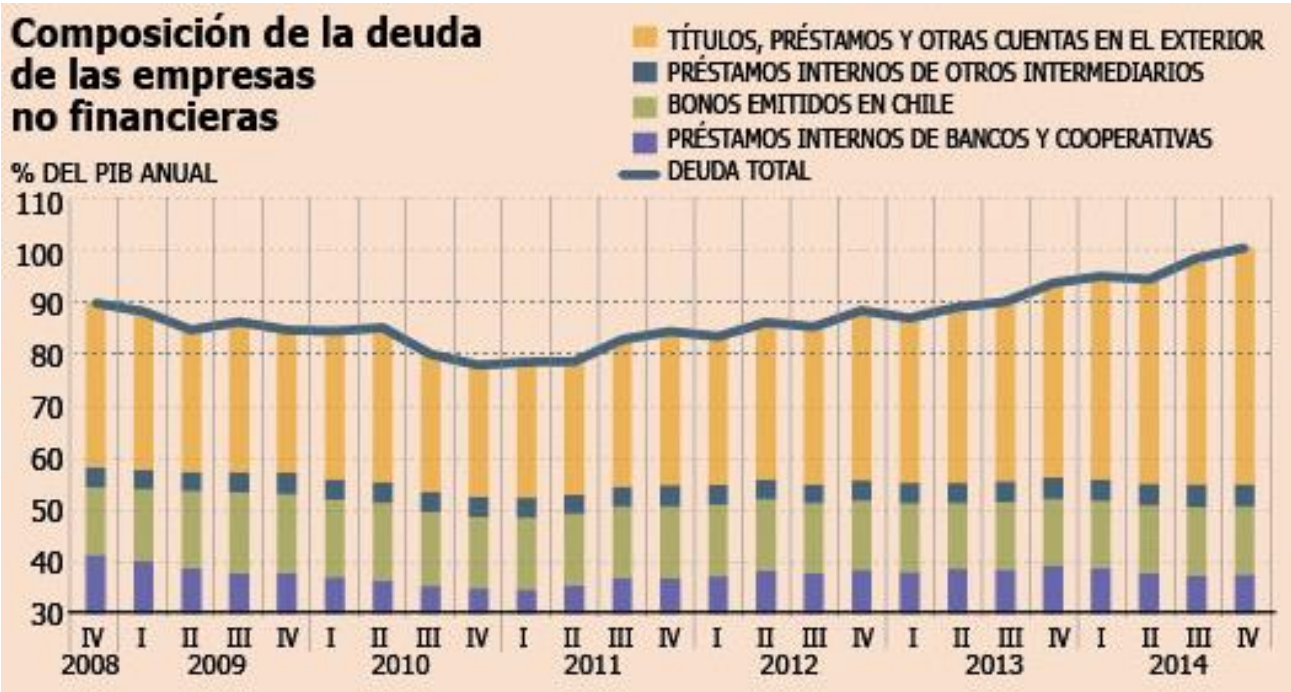
Tabla 7: Cuadro de empresas pequeñas y medianas en Chile

REGIÓN	RENTA NETA	# EMPRESAS	# TRABAJADORES
I	\$7,433,136	18,734	70,351
II	\$18,014,942	30,793	113,414
III	\$8,872,867	16,420	58,884
IV	\$17,377,320	40,022	144,323
IX	\$22,422,042	50,867	176,784
V	\$57,721,418	104,538	411,054
VI	\$21,686,896	56,093	238,571
VII	\$26,586,141	70,761	275,441
VIII	\$55,100,243	108,068	425,634
X	\$25,057,563	53,888	197,311
XI	\$1,978,994	7,982	23,530
XII	\$3,897,004	11,729	40,868
XIII (RM)	\$407,326,924	452,401	2,139,314
XIV	\$9,849,902	22,177	72,270
XV	\$4,809,695	14,574	43,549
GRAND TOTAL	\$688,148,672	1,059,868	4,431,468

Fuente: Elaboración propia, según SII (2017)

La deuda corporativa de las empresas no financieras alcanza un 108% del PIB hacia el tercer trimestre del 2016 equivalentes a una necesidad de apalancamiento financiero de US\$ 268 Mil millones de dólares. Las empresas frente a un aumento de tasas y/o un dólar más fuerte aumentaría la carga de deuda (ver Ilustración 15).

Ilustración 15: Composición de la deuda de las empresas en Chile



Fuente: Banco Central

C. TAMAÑO DE MERCADO:

C.1 TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL; CARACTER SOCIAL

De acuerdo los datos recogidos el estimado de organizaciones sin fines de lucro¹⁶ son de 771 con un 46% perteneciente a fundaciones, 23% a corporaciones, 16% a ONG y 15% a Agrupaciones y Asociaciones. Se estima que el alto grado de necesidad a recibir ingresos a un muy bajo costo podría permitir asociar durante el primer año hasta un 25% del total registrado llegando a 192 organizaciones estimadas.

¹⁶ Ministerio de Desarrollo Social

C.2 TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL; CARACTER PRIVADO

De acuerdo a los datos obtenidos se puede deducir que a partir de la tasa de participación laboral del 58,3% (Casen, 2015) con un 7,5% de tasa de desocupación (Casen, 2015) y deuda total de los 5 millones de deudores que aumentó en un 7,4% real entre junio de 2015 y junio de 2016, se podría esperar al menos un 10% del total de clientes naturales durante el primer año, correspondiendo esta cifra a 250 personas naturales con campañas que se ubiquen en los rangos de UF\$10 y UF\$100 con un tiempo de 2 meses en promedio por campaña.

Respecto a las empresas que incluye agrupaciones con fines de lucro podría llegar a un 3% del total de empresas registradas, llegando a una cifra equivalente a 31.796 empresas utilizando la plataforma para realizar campañas.

4. ANÁLISIS INTERNO

A. CADENA DE VALOR.

La organización es un conjunto de actividades que dependientes unas de otras para producir, diseñar y llevar al mercado el servicio de crowdfunding. Con el objetivo de relacionar este modelo a uno más cercano a su naturaleza de operación es que el modelo propuesto tenga un estrecho vínculo con el de B2C (Business to Customer). Este explica la relación entre la empresa y sus clientes en términos de operación y logística.

La cadena de valor descrita por Michael Porter tiene una estrecha relación con las ventajas competitivas y para ello estas se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. (Ver Ilustración 16).

Actividades primarias:

Logística Interna: corresponde a actividades que tienen relación con administración y gestión de materiales, de datos y acceso a clientes, atención de solicitudes, aprobación de campañas y administración de clientes (CRM) y gestión de la información (ERP), auditoría de seguridad, redes y financiera.

Logística Externa: este punto tiene que ver con las actividades en relación con los clientes y el medio ambiente, por lo tanto se pueden describir las siguientes actividades; atención de requerimientos a través del sistema de tickets, correo electrónico, correo formal impreso y contactos desde el sitio web. Los procesos de gestión del cliente como fidelización, control de la información, generación de reportes, cuadros estadísticos e información de pagos son procesos fundamentales en la logística.

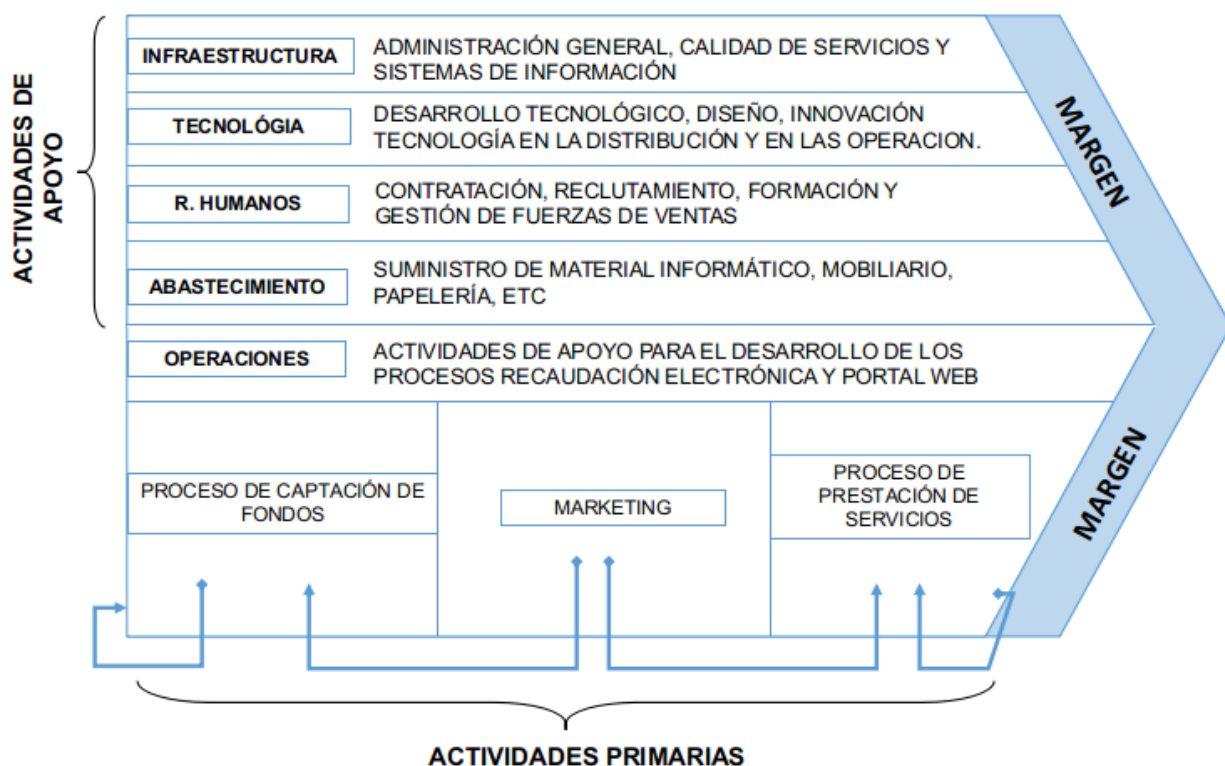
Marketing y Ventas: corresponde los procesos de publicidad, gestión de la información para ser expuesta en redes sociales y otros medios de comunicación masiva,

como radios, televisión y mensajería electrónica. También la frecuente actualización de contenido en el portal web. Preparación de charlas, coaching, seminarios y presentaciones de apoyo a la gestión del cliente con carácter publicitario. Estudios de mercado, evaluación de la demanda, actualización de los planes de marketing y posicionamiento de marca.

Servicios y Postventa: generación y mejoras a canales de atención a clientes, atención de reclamos, no conformidad del servicio o de entregas. Aplicación de encuestas para medir grado de satisfacción del servicio. Notificaciones de quejas, reclamos e inconformidades de los clientes. Informes y panel de control de atención al cliente. Retroalimentación de la satisfacción del cliente.

Operaciones: se deducen como actividades primarias las de monitoreo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, control de los procesos y documentación, auditorías y elaboración estadísticas.

Ilustración 16: Cadena de valor de la unidad de negocio



Fuente: elaboración propia, según Michael Porter (1985)

Actividades de Apoyo:

Las actividades de apoyo tienen que ver con aquellas que son inherentes a todo ámbito de negocios pero que no están estrechamente ligadas a la gestión u operación del negocio o servicio, por lo tanto pueden ser externalizados. Por esto se categorizan en:

Infraestructura: La administración y gestión de la plataforma tecnológica, la calidad de los servicios, uptime, velocidad y experiencia de usuario, además de velar por la seguridad de la información, como también el apoyo en la gestión del procesamiento de los datos.

Tecnología: Desarrollo del portal web, sistemas y aplicativos de apoyo a la gestión a la gestión y tratamiento de la información.

Recursos Humanos: Selección y reclutamiento del personal, gestionar procesos de capacitación, retención del talento, actividades de vinculación con el medio y la marca.

Abastecimiento: Adquisición de activos, gestión y vinculación con proveedores.

5. MODELO DE NEGOCIOS.

A continuación se presenta el modelo de negocios de la empresa a través de un esquema CANVAS.

Ilustración 17: Modelo Canvas

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Fundaciones</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Promoción</u> • <u>Fortaleza de marca</u> ● <u>Ministerio de desarrollo social</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Promoción</u> ● <u>Empresas de retail</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Convenios comerciales</u> ● <u>Bancos</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Auspicio</u> • <u>Recursos</u> ● <u>IAB</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Publicidad</u> ● <u>Corfo</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Financiamiento</u> • <u>Startup Chile</u> 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Portal de campañas</u> para recolección de dinero para <u>nuestros clientes</u> ● <u>Publicidad de la marca</u> en <u>redes sociales</u> ● <u>Participar de seminarios y Eventos</u> ● <u>Sustentar una plataforma tecnológica</u> de primer nivel ● <u>Generar nuevas alianzas</u> 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Capacidad de obtener ingresos económicos</u> a través de <u>campañas administradas</u> en el portal de <u>recolectar.org</u> ● <u>Bajo costo de operación</u> y de <u>arriendo por el servicio</u> ● <u>Confianza y transparencia</u> de tres dimensiones: <u>clientes, proveedor y contactos de redes sociales.</u> ● <u>Amplificación del mensaje</u> y <u>sistema único</u> con <u>sistema de recaudación</u> en <u>moneda nacional</u> sin <u>impedimentos geográficos</u> ● <u>Reduce los costos directos</u> asociados a <u>campañas de recaudación de dineros</u> ● <u>Sirve para todo tipo de industrias</u> ● <u>Se puede auditar</u> 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Transparente y personalizado.</u> ● <u>Automatización y generación de reportes claros.</u> ● <u>Cuadraturas a tiempo</u> y <u>pagos en modelo pronto-pago.</u> ● <u>Modelo de partner/consultor.</u> 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Segmento: Jóvenes y adultos</u> entre 18 y 90 años, con <u>conocimientos básicos</u> de Internet de <u>estratos socio-económicos C1, C2 y D</u> ● <u>Diversificación: Fundaciones y agrupaciones</u> de <u>todo tipo de tamaño, centros de estudios y privados individuales.</u> ● <u>Geografía: Todo Chile</u>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Costos directos</u> (<u>recursos humanos</u>) ● <u>Pago de impuestos</u> ● <u>Costos de operación</u> <u>sistemas tecnológico</u> (<u>datacenter</u>) ● <u>Gastos de representación por ventas</u> ● <u>Capacitación</u> 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Comisión por recaudación de fondos de campañas</u> (<u>pago por uso</u>) ● <u>Ingresos por publicidad</u> (<u>publicidad</u>) ● <u>Transferencias electrónicas, tarjetas de crédito y débito</u> (<u>método de pago</u>) ● <u>Ingresos por participación en conferencias, charlas y presentaciones</u> (<u>intermediación</u>) 		

Fuente: Elaboración propia en base a Alex Osterwalder, 2010.

Relaciones Clave: El modelo de negocio depende de la confianza con sus socios claves, de modo que es indispensable sostener una estrecha relación con ellos. En este sentido se destacan fundaciones, Corfo, entidades bancarias, empresas de retail y las agencias de medios. Estas organizaciones permitirán un posicionamiento de la marca, denotarán calidad y sobre todo confianza. Estas organizaciones serán claves para la difusión de la marca.

Actividades clave: Debido a que es primordial difundir la existencia de la marca, su labor y posicionarla como una entidad válida, es que se requiere una relación de compañía con los actores claves, esta se traduce en publicitar la marca a través de redes sociales, participar en seminarios o charlas, contar con un sitio web amigable y con suficiente información para que pueda aclarar la mayor cantidad de inquietudes posibles, asegurar un sistema informático capaz de asegurar la continuidad operativa del negocio

y tener un sistemas de recolección de fondos de primera línea, en cuanto a velocidad, experiencia de usuario y seguridad de la información.

Propuesta de valor: La unidad de negocio ofrece un modelo de conexión entre la necesidad de quien necesita financiamiento hasta quien puede aportar en ello, de modo que se ubica en la cadena de valor de cliente. Es capaz de hacer el mejor uso de la tecnología para operar un negocio es que capaz de adaptarse a las necesidades y movilidad del mercado. Puede potencialmente lograr una integración vertical con sus clientes y proveedores claves. Es altamente competitiva en costos y por lo tanto ofrece una solución atractiva, rentable y acorde a las necesidades de sus clientes. Es una organización que luce joven, dinámica, flexible y que es capaz de integrar soluciones de vanguardia, segura y auditable, apoyada por la empresa matriz.

Relaciones con los clientes: La auto atención es el método principal de interacción con los clientes, es decir, la experiencia de usuario y la información para que este pueda operar libremente estará disponible en el portal web. Para clientes tales como fundaciones u organizaciones se contará con personalización en cuanto a la atención pues son entidades sensibles a la interacción con servicios de recaudación financiera. Se mantendrá un canal de atención telefónico y de contacto por el sitio web hacia un sistema de ticket que garantice que las preguntas o inquietudes sean respondidas bajo un tiempo específico de resolución. Se buscará que las cuadraturas e información de sus campañas estén lo más actualizadas y en línea posible, buscando con esto la mayor automatización posible. Los pagos o transferencias serán debidamente notificados y todo cliente podrá acceder a una auditoría de las actividades de gestión sobre sus fondos recaudados así como sus costos directos e indirectos.

Canales de distribución: Es foco principal es el bajo costo de operación de modo que la mayor actividad ocurrirá a través de información dispuesta en el portal web así como también se utilizarán mensajes publicitarios en redes sociales y vía correo electrónico masivo. Dependiendo del tipo de mensaje y siempre que este sea costeado por un cliente se espera que se fabriquen afiches, insertos en diarios y revistas, así como también mensajes radiales o en televisión. El objetivo es que los clientes y toda su red de contacto puedan conocer la plataforma y den a conocer su campaña.

Segmento de clientes: El segmento objetivo corresponde a jóvenes y adultos de estratos socioeconómicos C1, C2 y D principalmente no siendo esto exclusivo necesariamente para todo aquel cliente catalogado como privado individual. Igualmente puede extenderse a empresas, agrupaciones con fines de lucro que requieran el uso de la plataforma, como son grupos scouts, grupos de colegios, campañas de fin específico y colectas sociales. Por otro lado se encuentran las organizaciones sin fines de lucro como las fundaciones u organizaciones.

Estructura de costos: Los principales costos directos asociados a la operación corresponde a los pagos de remuneraciones, operación de datacenter y sistema computacional, oficina y gastos de representación. Otros costos son los aquellos derivados de las transacciones electrónicas como las comisiones de los botones de pago, transbank u/o cualquier otro sistema para este fin.

Flujos de ingreso: Los ingresos se generarán principalmente por la comisión obtenida en los montos recaudados de cada campaña iniciada por los clientes. Además podrá obtener ingresos por conceptos de publicidad, asistencia a conferencias, charlas y presentaciones en un rol de intermediador o partner con el cliente. Las fuentes de ingresos son las transferencias electrónicas, recaudación por botones de pago y transbank para tarjetas de debito o crédito.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

A. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.

La organización matriz deberá desarrollar competencias necesarias para sustentar una unidad de negocio que enfrente las necesidades de sus clientes en un proceso de continuo cambio. Estos cambios tienen que ver con los desarrollos de las tecnologías, medios de pago, legales, culturales y sociales.

Para generar valor competitivo los siguientes aspectos deben estar dentro del plan macro administrativo:

Selección de recursos humanos adecuados con el perfil de la organización. Esto quiere decir que deben ser altamente motivados, de un profundo conocimiento técnico y del mercado, capaces de comprender el medio y ser aporte cultural dentro de la organización. Estos recursos deberán estar en constante actualización de conocimientos y con un alto enfoque en los ideales y visión de la organización.

Gestión de los procesos y del conocimiento. La organización tendrá que velar por mantener una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos. Para esto deberá tener planes de mejoramiento continuo, de retroalimentación y estar preparado en la gestión del cambio. Debe desarrollar la capacidad de generar una cultura de auto atención, de gestión del conocimiento entre los pares, de transformación digital y optimización de recursos y procesos operacionales.

Debe contar con recursos de primera línea para el soporte tecnológico con el fin de prestar un servicio con una experiencia de usuario sin inconvenientes técnicos o que puedan generar inquietudes de los clientes. Para ello debe ser capaz de integrarse con proveedores de confianza con el fin de mantener un negocio sustentable, flexible tecnológicamente y que pueda adaptarse veloz mente a nuevas necesidades con un grado importante de anticipación.

La organización debe destacarse en cómo se presenta frente a la sociedad, en este sentido, requiere distinguir dentro de sus planes valores diferenciadores a destacar y que puedan ser promovidos y/o publicados como agentes fidelizadores de la marca.

Con el fin de mantener una operación de excelencia debe tener la capacidad de sostener un flujo financiero que garantice que todos los recursos físicos, legales, informáticos, entre otros, no tengan riesgo alguno para impactar sobre la continuidad operacional.

Debe destacar su capacidad de atención, gestión al cliente, documentación y manuales. La información clara y disponible para todos debe ser un proceso que la organización debe llevar a cabo con frecuencia. La constante actualización de los contenidos debe denotar un compromiso por sostener una organización viva. El uso de SLA y unidades de medición de la calidad operacional tiene que ser ampliamente usado, así como dashboard operacionales y cualquier otro método que mejore la calidad de atención, operacional y de negocio de la organización.

La organización debe contar con planes de operación de bajo costo con el fin de permitir un crecimiento constante al mínimo costo relativo posible. Esto incluye la capacidad de administrar recursos externalizados, recursos propios geográficamente dispersos, hacer el mejor uso de la tecnología disponible para la comunicación y disponer de estas frecuentes mejoras para permitir la expansión de la firma en otras áreas geográficas, nacionales e internacionales.

B. VENTAJAS COMPETITIVAS.

La capacidad de comprender las necesidades generadas por una economía divergente además de estar en constante cambio y llevar a cabo soluciones innovadoras dadas la diversidad de profesionales altamente capacitados que cuenta la organización.

La utilización de tecnología de última generación que permite un uso amigable y flexible de la plataforma adaptando sus procesos y usabilidad en función de sus clientes y contactos, como también logrando un alto grado de integración otras plataformas como redes sociales, sistemas de pagos, sistemas de reportaría o base de datos de clientes.

Es transparente y confiable, permite a clientes y contactos conocer el estado de la recaudación, consultar por un depósito y tener en línea toda la información estadística de la plataforma. Es perfectamente auditable lo cual lo hace altamente atractivo.

Es capaz de reinventarse, adaptarse y generar cambios en la medida que el mercado lo necesite. En particular tiene la capacidad de expandir su negocio ya sea en nuevas líneas de negocios como estudio de datos o bien expandirse a otros países.

Es una organización que al tener un bajo costo de operación es capaz de traspasar este a los costos de venta y en consecuencia tiene la capacidad de gestionar modelos de fidelización de manera frecuente, acercando al cliente, participando socialmente y ubicando la marca en el "Top of Mind" de la sociedad.

El nombre de la organización es capaz de expandir el negocio a otras áreas, como el reciclaje, de modo que es altamente atractivo para pueda lograr expansión económica y de posicionamiento.

C. FODA.

C.1 ANALISIS FODA.

El análisis FODA realizado nos entrega una visión respecto a los factores más relevantes del plan de negocio. En este sentido se analiza la relación del negocio con su entorno demostrando que el servicio es altamente atractivo para el mercado, va en línea con la necesidad de cada segmento objetivo y a pesar las amenazas. En la ilustración 18 se presenta un esquema FODA de la empresa.

Fortalezas (Interna): La idea innovadora, el bajo costo del servicio y el hecho que pueda representar un canal informal de obtención de recursos confiable, sumado a alto grado de conocimiento técnico de los profesionales hacen que esta organización tenga una fortaleza en sus bases fundamentales. Es capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes y no al revés lo que la hace flexible, además el hecho que exista casi nula competencia hace de este servicio un valor llamativo en el mercado para sus clientes.

Debilidades (Interna): Siendo un concepto de negocio relativamente nuevo, no cuenta con la confianza de los clientes ni sus redes de contacto, lo cual hace lenta la introducción al mercado. Además este servicio es relativamente nuevo en el mercado chileno de modo que es evidente una falta de experiencia operacional que tomará un tiempo en que esa curva de aprendizaje llegue a cubrirse eficientemente. Debido a la naturaleza del proyecto es necesario automatizar muchos procesos que podrían eventualmente incluso no estar completos en la etapa temprana de la operación o bien no correctamente documentados pues todo el esfuerzo estaría concentrado en dar a conocer la marca. Un punto importante dentro de las debilidades detectadas es el alto grado de dependencia de los profesionales en el primer año de vida del proyecto, lo cual representa un riesgo en caso de ausencia laboral y renunciadas.

Oportunidades (Externa): La necesidad natural de conseguir recursos para financiar proyectos personales, de agrupaciones o de fundaciones permite que este nuevo canal sea altamente atractivo. A mayor penetración de tecnologías a bajo costo mejor es la oportunidad de captar nuevos clientes o socios donadores. El plan de gobierno de incentivar una agenda digital beneficia a este negocio directamente. El mercadeo social hoy esta no explotado en Chile pues solo se utiliza para venta de artículos y contactos, sin embargo, deja una interesante oportunidad de plantearse como un uso mejor de los contactos y de las redes sociales.

Amenazas (Externa): Siendo un mercado altamente atractivo podrían florecer actores con una estrategia de marketing agresiva. En otro caso analizado este tipo de

organizaciones podría ser regulado por alguna normativa que impida la recaudación de dinero y pueda forzar a encontrar una alternativa al negocio derivados de la idea inicial. Un problema potencial es que la plataforma se pueda utilizar para el lavado de dinero o que pueda inducir al fraude, lo cual tendría repercusiones en la solidez y confianza de la marca.

Ilustración 18: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos altamente capacitados ● Servicio innovador y de bajo costo ● Se adapta a la realidad de distintas necesidades ● No existen entidades establecidas realizando este servicio ● Experiencia técnica en servicios de alta demanda y con seguridad de información ● Tiene el respaldo de una empresa con recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidades económicas frecuentes de los clientes ● Fuente de financiamiento colectivo no bancario ● Se puede expandir verticalmente ● Mercado en expansión ● El cliente busca alternativas de ahorro o financiamiento no formales ● Los clientes buscan canales de apoyo para lograr sus metas financieras
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Lenta penetración en el mercado dado el desconocimiento del proceso y/o servicio ● Curva de aprendizaje y ventas altos ● Desconfianza del cliente sobre la marca ● Tiempo acotado para realizar actividades de marketing ● Depende del capital humano para sostener procesos claves de la operación ● Bajo nivel de automatización al inicio del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en la legislación para formatos comerciales ● Cambios en reforma tributaria ● Nuevos actores que realicen el mismo servicio ● Problemas de prensa o desinformación ● Fraudes, lavado de dinero en el uso del dinero recaudado en la plataforma de servicios

Fuente: Elaboración propia en base a (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

C.2 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Con el fin de hacer robustecer aquellas características que dan fortaleza y oportunidades, así como, enfrentar las que representan un riesgo, se plantean a

continuación algunas estrategias para abordar dichos casos de acuerdo a lo analizado en el punto D1.

Fortaleza-Oportunidad:

- Emplear la tecnología adquirida para amplificar los mensajes publicitarios a través de las redes sociales.
- Fomentar la presencia de los recursos humanos de la organización en eventos, charlas, meetups, etc., con el fin de avalar el nivel profesional que compone la organización.

Fortaleza-Amenazas:

- Introducir tecnología que permita rápida auditoría de las transacciones y que pueda exponer la mayor cantidad de información a disposición de los usuarios. Esto con el fin de incrementar el nivel de confianza entre los consumidores y dar un paso adelante frente a nuevos actores que puedan competir por el mismo mercado.
- Elaborar planes libres de costo para usuarios nuevos, para que puedan utilizar la plataforma, dando foco al bajo costo de operar en ella.
- Establecer programas de fidelización, especialmente con aquellos clientes de carácter social.
- Establecer un plan de lanzar iniciativas o mejoras técnicas que se vean reflejadas en el servicio con una frecuencia mensual. Esto impone un desafío y levanta las barreras de entrada de otros actores.

Debilidad-Oportunidad:

- Establecer una política de documentación y administración de procesos lo más automatizado posible, con el fin de reducir la dependencia directa de los profesionales en actividades cotidianas de bajo impacto.
- Mejorar la presencia de la marca y su relación con el medio.
- Establecer alianzas comerciales con sus clientes claves de tal manera que fortalezcan la marca y el servicio.

Debilidad-Amenaza:

- Simplificar los procesos de integración de los clientes a la plataforma y todos los procesos relacionados.
- Establecer una política de alianzas con clientes y proveedores de largo plazo.
- Revisar frecuentemente las estrategias corporativas y de dirección en relación al mercado.

D. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

D.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

Debido a la naturaleza de la organización y el alto grado de alcance de su servicio es que la estrategia de diferenciación estará centrada principalmente en el enfoque de lo llamaremos confianza sobre la marca y sus servicios. Con el fin de lograr este objetivo se requieren ejecutar ciertas acciones que se detallan a continuación.

El primer desafío es la de un servicio que pueda ser percibido como una marca sólida, confiable, segura y disponible a través de distintos medios y dispositivos.

En función de esto la organización deberá contar con profesionales reconocidos en el mercado de las tecnologías, que frecuenten foros, meetups de tal forma que en los nichos de conversaciones más privados exista una fuerte relación de calidad del servicio asociado a los profesionales que componen la organización.

El servicio es innovador y para hacerlo atractivo tendrá un mensaje social muy fuerte en base a la estrategia de marketing. La empresa podrá poner a disposición del público información estadística de cantidad de transacciones, montos recaudados, perfiles de recaudadores y podrá permitir clasificar o establecer ranking de donadores. Este aspecto ofrecerá un punto de transparencia que es altamente valorado por el mercado. Se espera que este aspecto sea altamente relevante para la creación de valor entre los clientes, sus contactos y las entidades interesadas en el comportamiento socio-económico de la población.

La estrategia de costos relativos bajos permitirá sostener una estructura de comisión competitiva si se compara con la del mercado financiero formal. Esta estrategia aumentará el porcentaje de reingreso de clientes pues resulta ser un instrumento financiero altamente atractivo, auto-administrado y libre de riesgo. (Anexo A)

La organización se encargará de mantener una estrecha relación con sus clientes claves, ayudándolos a cumplir con sus metas. De esta manera serán ellos quienes fomenten el uso de nuestro servicio a través de otros canales de información.

Un factor importante es el soporte tecnológico que requiere la operación y que tendrá un fuerte énfasis en que sostenga la plataforma tecnológica con altos estándares como se exige en la industria del retail. El objetivo es presentar un servicio con operación continua confiable y segura.

La marca asociada a la organización deberá resultar altamente atractiva de promover, vestir o usar. Para ello la marca utilizada debe tener un atractivo funcional, que

pueda ser usada por sus clientes en sus campañas. Esta deberá quedar en el “Top of Mind” de los clientes.

No tendrá un nicho o segmento específico por lo tanto es posible ser utilizado por todo tipo de clientes indistintamente su objetivo o naturaleza de origen.

D. 2 ESTRATEGIA DE ENTRADA.

Para ingresar al mercado se utilizarán diversos programas y/o canales con el fin de presentar y promover tanto el servicio como la marca. Para ello se definen a continuación las estrategias a implementar:

Para clientes del carácter social, sean estos fundaciones u ONG, tendrá un método de carácter consultivo, es decir, contará con la presencia de un profesional de la organización quien podrá guiar al cliente en la introducción del servicio, los beneficios de éstos y el cómo lograr mejores ingresos en el tiempo. La gestión será también apoyada por elementos tecnológicos como el envío de correo masivo o personal, llamados de teléfono, asistencias a seminarios impulsados por eventos gubernamentales, ministeriales o propios de las agrupaciones, fundaciones o asociaciones que clasifiquen en este segmento de clientes. En este sentido sumar a actores claves como fundaciones grandes y reconocidas juegan un rol clave. Para fomentar estos casos el costo para ellas será solo de membresía y comisión directa por transacciones. Excluiría la comisión por recaudación. El objetivo es que fortalezcan la marca y el uso del servicio. (Anexo I)

Para los clientes de carácter privado, se utilizará una estrategia de alcance masivo principalmente por redes sociales y correo electrónico, al menos en una etapa temprana de las comunicaciones. Estos mensajes que serán frecuentes tendrán por misión invitar a los consumidores y potenciales clientes a conocer acerca del servicio, su objetivo, costos y campañas en ejecución. Para ir acorde al “Time to Market” se podrán sumar mensajes radiales o insertos en revistas y/o diarios para promover la existencia del servicio.

Con el fin de expandir el servicio se presentará a los clientes un sistema de simulación de recaudación con costos y egresos claros. Este tipo de simuladores podrían hacerse llegar a través de mensajes masivos, afiches, insertos o cortos promocionales radiales.

El objetivo geográfico será Chile en toda su extensión de modo que se invitará a todos con un mensaje de reemplazo costumbres como “rifas, kermeses, colectas” por el uso de esta nueva plataforma que cumple un rol similar pero permite ingresos desde distintos puntos y a través de una plataforma electrónica.

Las visitas al ministerio de desarrollo social, universidades, institutos, centros de apoyo, agrupaciones permitirá que el servicio se exponga a sus afiliados y en consecuencia el servicio se comenzaría a expandir por sus propias redes sociales hasta instaurarse como una entidad referente en el mercado.

Promover el servicio a empresas de retail, fabricantes, comercializadores y cualquier otro que desee lograr un convenio con nuestra organización con el fin de obtener parte de las recaudaciones en negocios por descuentos especiales con ellos.

E. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

Con el fin de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo la estrategia a implementar se basa en mantener el liderazgo presencial de la marca y el servicio en la memoria colectiva. Por ello se pretende:

- Invitar a instituciones públicas o privadas reconocidas al uso de nuestro servicio
- Invitar a empresas de servicios a ofrecer descuentos si el pago de un bien o servicio nace desde una recaudación realizada sobre la plataforma
- Realizar publicidad en medios de noticias, aunque principalmente online
- Estar dentro los primeros 6 meses en el conocimiento colectivo y de redes sociales
- Consolidarnos a los 12 meses dentro de los servicio “Top of Mind” para recaudación de dineros y plataformas digitales innovadoras
- Contar con servicios asociados como portal de venta de productos consolidado o bien servicios en convenio con negocios antes de los 24 meses. Este permitirá obtener ingresos por margen de venta.
- Ser reconocida como una marca confiable y sólida en los 12 primeros meses
- Generar alianzas estratégicas con empresas de medios e instituciones financieras que permitan expandir la marca y el servicio.
- Planificar la expansión por Latinoamérica al cabo de 24 meses de operación en Chile

Estas iniciativas deberán estar sujetas al plan inicial de marketing, el que deberá adaptarse según la elasticidad de la demanda. Por otro lado, deberán ir acompañadas del control del gasto y costos que implique cada una de estas actividades, con el fin de evitar mermas económicas en planes atemporales.

El objetivo financiero de corto plazo viene dado por el logro del punto de equilibrio en un plazo de 12 meses (Ver Tabla 9)

F. ESTRATEGIA DE SALIDA.

En caso de requerirse la salida del mercado la empresa GlobalConexus, podría tomar dos acciones:

1) **Reutilizar** su marca para realizar nuevos negocios como reciclaje o cualquier otro que en que pueda su marca ser rentable. Esto implica transformar la unidad de negocio en una con nueva.

2) **Cerrar** la unidad de negocio y reutilizar los recursos como apoyo a proyectos en curso o nuevo proyectos que GlobalConexus tenga en evaluación. También puede considerar el despido de los recursos involucrados.

G. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Todos los argumentos son heredados de GlobalConexus y deben seguir ese patrón.

VISIÓN: Consolidar una organización ícono reconocida por su aporte social, confiable, sólida, de calidad y presente en toda la población de habla hispana.

MISIÓN: Promover a través de herramientas tecnológicas un canal de información a las necesidades de la sociedad, apoyar la gestión y recaudación de dineros, promover la innovación, el mejor uso de las tecnologías con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y el medio ambiente.

VALORES:

- **Servicio:** Intentamos mejorar continuamente los estándares de servicios para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.
- **Respeto:** Respetamos a todos los que se relacionan con nuestra empresa; accionistas, ejecutivos, empleados, clientes, y comunidad en general.
- **Trabajo en equipo:** Integramos orgánicamente la diversidad de estilos de trabajos, culturas, idiosincrasias y tendencias existentes a lo largo de toda nuestra organización.
- **Resultados:** No tenemos temor a metas altas o desafíos exigentes, porque creemos y confiamos en nuestras habilidades para enfrentarlas y superarlas.

- **Calidad e Innovación:** Creemos en que la calidad se mide cuando estamos dispuestos a usar lo que hacemos y comprando lo que vendemos, por ello, nos esforzamos en mantener la mejor tecnología y estándares de calidad, para lograr la más alta satisfacción de nuestros clientes.

H. SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Determinación de los impactos sociales, ambientales y económicos:

Todas las actividades que se llevarán a cabo como organización tendrán un impacto en la sociedad, en el ambiente y en la economía. Por lo tanto es de gran importancia que la operación de la empresa este bajo principios alineados con el ámbito legal, generando confianza con todos los grupos de interés de la sociedad.

- **Perspectiva social:** la marca operada por la unidad de negocio es vista por parte de la sociedad como una empresa que es fuente de empleos, por lo tanto se debe regir bajo lo que indica la ley y debe mantener un fuerte foco en la protección del empleo y aplicar las mejores prácticas para sus trabajadores. Además deberá prestar especial atención en la confianza depositada en ella por la sociedad, al ser una marca que puede llegar a ser un ícono social deberá mantener cordura con sus mensajes, calidad del servicio y seguridad de la información.
- **Perspectiva económica:** La empresa matriz que ampara esta unidad de negocios será fuente de ingresos, inversiones, podrá promover oportunidades de negocio, abrir nuevos mercados expandirse a otros países y sostener una relación entre distintos sectores o industrias. Para ello estará sujeto a lo que mande la ley en términos de impuestos y aportes tributarios.
- **Perspectiva ambiental:** La organización será responsable de implementar las mejores prácticas con el fin de reducir al mínimo posible su impacto ambiental. Esto incluye la reducción de traslados, incentivo al uso de vehículos no contaminantes o uso de transporte público, reducción en el uso de papel y promover una cultura orientada a la eficiencia energética.

6. PLAN MARKETING.

6.1 OBJETIVOS DE MARKETING.

El objetivo principal es posicionar la marca y el servicio como una alternativa confiable, sólida y económica para la recaudación de fondos a través de un portal web.

Para ello se debe contar con un plan que permita realizar acciones inmediatas así como de corto y mediano plazo.

Su misión es incentivar el uso del servicio, aumentar la tasa de conocimiento de la marca y su posición frente a los competidores, adquirir conocimiento de tal forma que permita adecuar los costos y en consecuencia los precios por comisión según la estimación de la demanda. (Ver tabla 8).

Finalmente debe generar un feedback para mejorar la toma de decisiones en cuanto a inversión o reinversión.

Tabla 8: Objetivos de Plan de Marketing.

OBJETIVO	ACCIÓN	META
<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de mercado ● Características del servicio ● Generación de marca ● Plan de difusión 	Inmediata	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de visitas en portal web ● Aumentar consultas por el servicio ● Incentivar al cliente ● Posicionar la marca en su entrada
<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar el mercado y clientes ● Proponer planes de mejoras en los atributos del servicio ● Identificar competencias y servicios sustitutos y plan de mitigación 	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Conseguir sensibilidad del mercado ● Mejorar el servicio y sus procesos ● Ampliar la red de aliados para fortalecer la marca
<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar la incorporación de nuevos servicios ● Plan de expansión regional 	Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir el servicio ● Incrementar el espectro de servicios

Fuente: Elaboración propia.

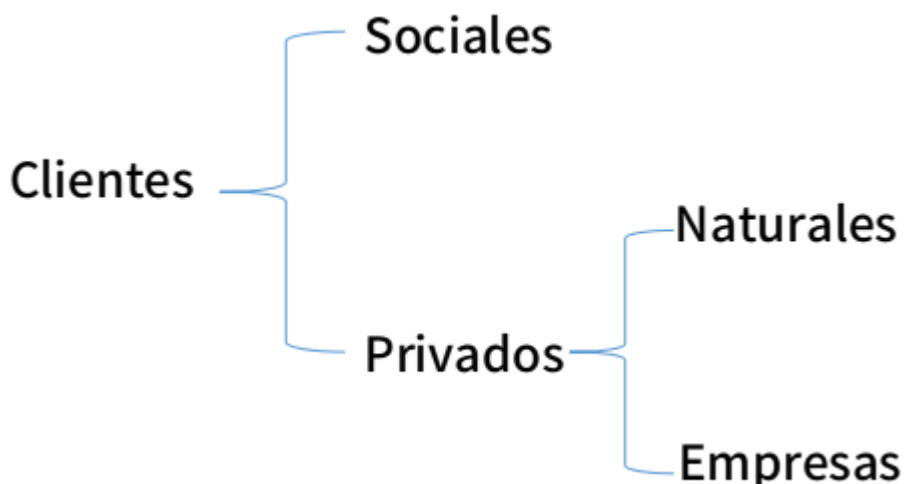
6.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

A. MACROSEGMENTACIÓN.

La unidad de negocios deberá distinguir sus clientes potenciales en dos grandes grupos, aquellos de carácter social y los de carácter privado.

El detalle de esta segmentación se muestra en la siguiente diagrama (ver Ilustración 17).

Ilustración 17: Clasificación de clientes



Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias a implementar dependen del target escogido, en nuestro caso tenemos dos macrosegmentos que consumirán un servicio idéntico para ambos casos. Por lo tanto a continuación se define el plan macro de alcance:

QUE: El servicio a estos clientes tendrá un marcado énfasis en que prueben el servicio, puedan aprender a utilizarlo de manera autónoma, que puedan realizar sus primeras campañas y obtener beneficios en base a su experiencia de uso.

DONDE: En este punto se describen a continuación la diferencia en la estrategia puntualmente:

Para las entidades de carácter social, se abordará con visitas presenciales, apoyado por material impreso, presentaciones y documentación en el portal web.

Para las entidades de carácter privado, se abordará con publicidad en redes sociales, email masivo, presencia en insertos de revistas, diarios, comunicación radial, además de exposiciones y presencia en lugares masivos.

COMO: A través de la presentación del servicio y demostraciones funcionales, haciendo uso de las características definidas en la estrategia de diferenciación y competitivas de cara al mercado.

B. MICROSEGMENTACIÓN.

La organización dentro de sus clientes tiene un subconjunto que si bien podrán hacer uso de la plataforma de igual manera, tendrán potencialmente requisitos de adhesión, costos por comisión y estrategia comercial distintas.

De acuerdo a esto se describen los siguientes segmentos de clientes:

Naturales:

- Personas naturales, que hagan uso de redes sociales, cuenten con acceso a internet.
- Tienen proyectos y/o necesidades que cubrir a través de algún método de financiamiento de corto plazo y/o mediano plazo.
- Cuentan con acceso al sistema financiero y hacen uso de sus cuentas de ahorro, vista o corrientes.
- Mantienen una alta motivación a los logros personales, propensión al gasto elevado y no demuestran real preocupación por los costos del apalancamiento financiero.

Empresas:

- Personas jurídicas o representaciones con capacidad de operar en Chile, que necesiten financiar proyectos corporativos, empresariales de cualquier tipo, culturales, deportivos, etc.
- Que estén dispuestas a utilizar una plataforma tecnológica, compartir sus contactos de redes sociales, hagan uso de la tecnología de la información y estén sujetas a ser consultadas a entidades certificadoras, tal como, ministerios, boletín comercial, etc.

C. MICROSEGMENTACION DE CLIENTES.

Los clientes identificados anteriormente como micro segmentos se podrán categorizar en base a la siguiente estructura:

Naturales:

- Trabajadores dependientes e independientes, dueñas de casa que necesiten financiar un proyecto personal, pagar deudas o destinarlo para otros fines como salud, entretenimiento, esparcimiento, recreación, viajes, etc. Este se encontrará en el rango etario de 18 y 65 años, su nivel de ingreso bruto promedio es de 500 mil pesos, tiene acceso al sistema financiero, hace uso de tarjetas de crédito y cuenta o a contado con algún crédito de consumo en los últimos 24 meses.
- Estudiantes que necesiten pagar estudios, financiar proyectos personales, con acceso al sistema financiero reducido. Sin acceso a créditos de consumo o programas de apalancamiento financiero. Su rango etario se ubica entre los 16 y los 30 años.

Empresas

- Organizaciones privadas con fines de lucro y representadas por un representante legal, consideradas pequeñas o medianas de acuerdo al SII que busquen financiar proyectos corporativos, nuevos productos o servicios, cubrir deudas o fomentar alguna social particular. Estas se podrán ubicar en todo el territorio chileno y pueden pertenecer a cualquier tipo de industria.
- Agrupación de personas naturales que persigan un fin común, tales como, centros de apoderados, grupos scouts, bandas de música, etc. que busquen financiar un proyecto, realizar publicidad o realizar acciones solidarias. Estas se podrán ubicar en todo el territorio chileno.
- Grupos novios, corresponde a personas naturales que busquen financiar gastos relacionados con el evento, luna de miel, fiesta y todo tipo de gasto asociado a este tipo de actividades.
- Grupo bebés, corresponde a personas naturales que busquen financiar los gastos relacionados al nacimiento de uno o más niños.

6.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La estrategia a consolidar es fomentar el uso del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto el servicio se divide en dos secciones principalmente.

Clientes de carácter social

- Para ellos se ofrecerá el uso completo de la plataforma en una modalidad de campañas especiales y campañas recurrentes.
- Ambos tipos de campañas permitirán al cliente; utilizar la plataforma para crear una campaña, definir un monto en dinero a lograr, definir una fecha de término (salvo en las recurrentes), subir información referente a su organización, objetivo a lograr y enlazar sus redes sociales.
- El número de campañas que podrán ejecutar tendrán un máximo de una al mes con límites de extensión de hasta 3 meses y hasta dos campañas recurrentes en el año sin que éstas puedan solaparse.
- Podrán revisar las estadísticas disponibles respecto a su campaña estándares de la plataforma
- Recibir vía transferencia diaria los aportes captados

Este modelo permite que estas organizaciones puedan emplear la plataforma tecnológica de una manera frecuente para satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo darle fortaleza a la marca y/o servicio pues cada campaña realizada podrá ser informada a sus contactos al momento de amplificar el mensaje de cooperación. El modelo de bajo costo permite fidelizar a estas organizaciones, evita que incurran en gastos adicionales y al mismo tiempo obtienen información de sus acciones a través del mismo portal.

Clientes de carácter privado

- Para ellos se ofrecerá el uso completo de la plataforma en una modalidad de campañas especiales.
- Permitirán al cliente; utilizar la plataforma para crear una campaña, definir un monto en dinero a lograr, definir una fecha de término (salvo en las recurrentes), subir información referente a su organización, objetivo a lograr y enlazar sus redes sociales.
- El número de campañas a crear no tiene un límite, sin embargo, para este tipo de clientes las campañas son lineales, esto quiere decir que debe terminar una, recibir los ingresos para iniciar la siguiente.
- Podrán revisar las estadísticas disponibles respecto a su campaña estándares de la plataforma además de solicitar reportes especiales.

- Recibir vía transferencia los montos recaudados menos los descuentos 30 días después del término de una campaña.

Este modelo permite que los clientes emplear la plataforma tecnológica con el fin de satisfacer sus necesidades, mantener un control de su campaña, al mismo tiempo que permite que el cliente sienta el beneficio del uso, dando a conocer la plataforma entre sus contactos e invitarlo a seguir usándola con el fin de fidelizar su relación con la empresa.

6.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.

El atractivo de los servicios propuestos es que el bajo costo operacional pueda sustentar un bajo costo traspasado al cliente. Para lograr este objetivo el método propuesto corresponde al de “comisión por monto recaudado”.

Este modelo resulta mucho más atractivo que el de vincular un pago por un servicio de forma fija y recurrente. Hemos observado en nuestra investigación del mercado que existe una mayor aceptación en deducir los costos de operación de la plataforma desde los fondos recaudados que a través de un pago mensual por ellos. Esto pues el cliente no tiene certeza de que pueda lograr su objetivo de recaudación, lo cual lo expone a solventar un potencial gasto.

Con el fin de hacer atractivo el descuento por comisión se utilizó datos referentes al mercado bancario y de retail. De ellos se dedujo una tasa de descuento competitiva para montos similares simulados.

Esto quiere decir que dependiendo del monto a recaudar y tiempo de la campaña se aplicará una comisión como tasa de descuento al total disponible al cierre de la campaña.

Se pueden estudiar casos de ofertas en el costo de comisión dependiendo de los clientes, sin embargo, este estudio está fuera del ámbito de éste documento.

Estos costos se pueden ver en el Anexo B y C.

6.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

No es parte del servicio el uso de sistemas de distribución físicos para enfrentar la operación, sin embargo, de ser necesario para la entrega de informes impresos, envíos de papelería, correspondencia certificada, entre otros, se puede contar con la contratación de servicios específicos a empresas especialistas, siendo estos costos considerados como operacionales excepcionales.

6.6 ESTRATEGIA DE PROMOCION.

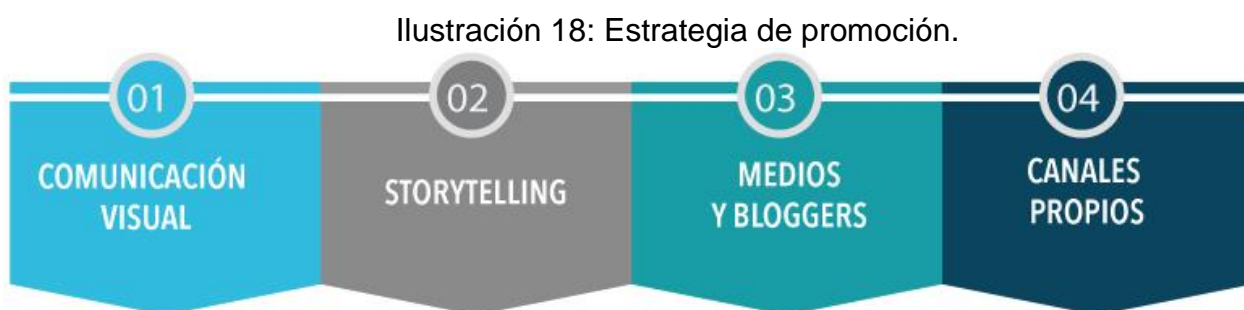
La penetración de Internet se duplica casi anualmente en Chile y el número de dispositivos móviles con acceso a contenido en Internet duplica la población chilena adulta.

El servicio corresponde a un intangible de modo que la promoción o publicidad se gestionaría principalmente a través de medios electrónicos, tales como, redes sociales, correos electrónicos masivos, publicidad en sitios relevantes como también en radios y televisión.

Durante los primeros meses se hará un fuerte énfasis de dar a conocer la plataforma a través de redes sociales y al menos un inserto en un diario de alcance nacional, de modo que generen un efecto de amplificación en cuanto al conocimiento del servicio.

La presencia en pendones, charlas, ferias y centros sociales corresponderá a la segunda etapa de la estrategia de promoción. En este sentido, se preparará con debida anticipación el material necesario para exponer respecto del servicio y los beneficios de su utilización.

En la siguiente ilustración se muestra el flujo promocional en canales digitales. (Ver Ilustración 18)



Fuente: Elaboración propia.

El portal web será un canal presencial de carácter informativo con actualizaciones frecuentes, este informará de las campañas más relevantes y mantendrá un sistema de ayuda a los prospectos de clientes de la forma más clara posible. Al mismo tiempo se mantendrán canales de redes sociales permanentes como “fanpages de Facebook”, sitio en Twitter (ejemplo: #recolectar), Instagram y publicidad pagada como “AdWords de Google” para que aparezca en el buscador.

6.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO.

Según los datos obtenidos del mercado, el plan de promoción descrito y la estrategia de precios se cree que inicialmente el servicio tenga un lento despegue pues

independiente de lo atractivo hacia el mercado, este negocio se sustenta finalmente en base de la confianza del cliente.

Se estima que del 1% (500.000 clientes aproximadamente) del total de personas naturales endeudadas en el sistema financiero, al menos el 25% de ellas podrían mostrar interés en utilizar la plataforma durante el primer año, bordeando los 500 clientes mensuales. (Anexo D)

En la medida en que surja efecto la campaña de marketing y logre posicionar el servicio en el inconsciente colectivo y rompa la berrera psicológica de recaudación vs colecta, entonces se espera que el núcleo de emprendedores incremente el uso del servicio en un 50% hacia el segundo y tercero año.

Los números observados corresponderían a clientes nuevos. Respecto a la tasa de retorno esta tendría casi un 50% de acuerdo a los datos de refinanciamiento que tiene como estadísticas la SBIF.

6.8 PRESUPUESTO DE MARKETING

El gasto en marketing se estima en \$23 Millones durante los primeros 15 meses y estos se clasificarán como gastos de comercialización.

Después de un año de operación y el presupuesto destinado corresponderá al 30% de la demanda, pues la mayor inversión se ejecutará durante el primer ciclo de vida de la unidad de negocios. (Anexo F)

Este presupuesto es un costo empresa y todo costo complementario será considerado un gasto absorbido por subsidios de los clientes, en cuanto estos sean propios de sus planes de marketing.

7. PLAN OPERACIONAL.

7.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPESTO.

Para efecto de las operaciones de la unidad de negocios, utilizará parte de la oficina de GlobalConexus, siendo esta la ubicación donde los trabajadores realizarán sus labores relacionadas con el negocio (Ver detalle de personal en Plan Organizacional, Equipo de proyecto), se realizarán los planes de las empresas y se gestionarán las reuniones con los clientes claves.

Los trabajadores que no requieran estar presencialmente podrán realizar sus labores desde otras ubicaciones, incluyendo sus propios hogares. Esto con el fin de ahorrar costos de directos en ampliaciones de oficinas, adquisición de mobiliario, sistemas eléctricos, etc. Además de ir en sintonía con la búsqueda de la mejor calidad de vida del trabajador.

La adquisición de insumos se realizará a través de portales con proveedores que ofrezcan el mejor precio en relación a los productos.

El sistema contable, de facturación y de administración en general será llevado a cabo por un sistema ERP centralizado y es operado por una empresa especializada.

La telefonía y enlaces de Internet serán sistemas arrendados a empresas especializadas que otorguen la mejor alternativa en cuanto a calidad, alcance y precio.

Los servicios de datacenter serán subarrendados a una o más empresas especialistas, que garanticen un estándar al menos Tier III en cuanto a seguridad física o perimetral, continuidad de suministro eléctrico y enlaces hacia la red internet redundante.

El presupuesto operacional se puede apreciar en el Anexo F.

7.2 FLUJO DE OPERACIONES.

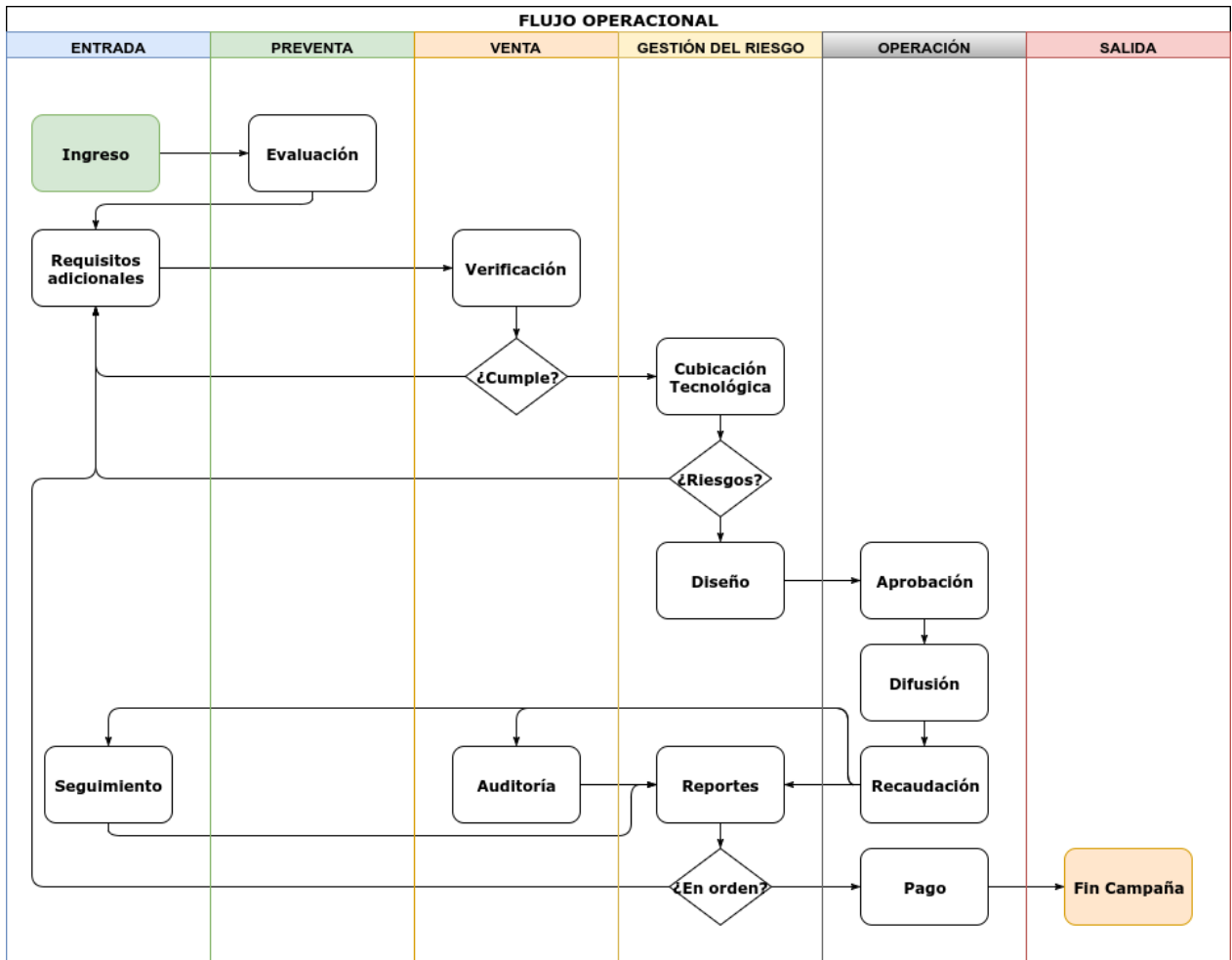
El flujo de las operaciones se divide en dos partes;

- **procesos externos:** los cuales están ligados a la interacción del cliente y como la empresa genera valor a través de ellos, van desde que el cliente hace la solicitud del servicio través de los distintos canales de atención, principalmente vía portal web hasta el proceso de post-venta que corresponde al seguimiento y resolución de casos.
- **procesos internos:** los que están relacionados con todo lo que ocurre dentro de la empresa, desde el soporte y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la empresa, hasta la gestión del área de recursos humanos. Estos procesos funcionan en paralelo, dependientes de la gestión y administración general, sin embargo forman parte vital de la empresa.

A. PROCESOS EXTERNOS.

A continuación se describen los procesos externos relacionados con el negocio. El siguiente diagrama (Ilustración 19) representa el flujo operacional del proceso de recaudación:

Ilustración 19: Flujo Operacional



Fuente: Elaboración propia

- 1) **Entrada:** el cliente realiza un requerimiento para generar una campaña a través del sitio web, sistema de correo electrónico, presencial en la casa matriz de la empresa, llenando un formulario con información básica. Este proceso podrá requerir requisitos adicionales y será obligación del cliente realizar el seguimiento de su solicitud, proceso y finalizar la campaña.

- 2) **Preventa:** posterior al ingreso de datos digitalizados o a digitalizar, dependiendo de cómo ingresó la solicitud, el equipo de preventa podrá revisar los antecedentes del cliente. Entre estos podrá solicitar nueva información, requerir aspectos propios de la campaña, enviar guías de trabajo, etc.
- 3) **Venta:** una vez aprobado el ingreso y su material a publicar, comienza la gestión de análisis de la venta. En esta etapa se hace la verificación formal de los datos del cliente, el análisis de riesgo y perfilamiento. Además se suman posibles condiciones de venta previamente acordadas. Este proceso podrá descartar al cliente o bien solicitar información adicional. Podrá sumar un proceso de auditoría y registro de las campañas en curso con el fin de registrar la correcta ejecución de estas, SLA, canalizar la atención de casos por incidentes y solicitar soporte para la gestión de reportes.
- 4) **Gestión del riesgo:** durante esta etapa y siendo esta parte del proceso de operaciones, se verificará el funcionamiento de la plataforma con el fin de insertar el contenido del cliente en el sistema previa confirmación y aprobación del área comercial. El área técnica podrá medir e informar respecto riesgos que podrían poner en alerta la continuidad operacional o riesgo de reputación por contenido indebido, seguridad de la información etc. Podrá llevar a cabo los procesos de diseño para publicación en redes sociales, sitio web de campañas, sistema de correos masivos, entre otros. Finalmente podrá gestionar los reportes para clientes e internos.
- 5) **Operación:** en esta etapa y con los riesgos reducidos se aprueban y difunden las campañas en la plataforma web y sus medios asociados, se habilitan los sistemas de captación de fondos y gestiona operativamente la correcta ejecución de la campaña. Finalizado el proceso de campaña procesa y audita las transferencias a los clientes.
- 6) **Salida:** El cliente termina su campaña, se cierran las actividades relacionadas a ella. La cuenta del cliente queda activa y comienza el proceso de post-venta y fidelización.

B. PROCESOS INTERNOS.

A continuación se describen los procesos internos relacionados con el negocio. El siguiente diagrama (Ilustración 20) representa como estos se acogen a la visión estratégica del plan de negocio

Ilustración 20: Procesos internos



Fuente: Elaboración propia

- 1) **Recursos Humanos:** proceso que selecciona los recursos humanos, se preocupa el flujo de información entre la empresa y el trabajador, recibe y gestiona peticiones tales como, aumentos, licencias, vacaciones. Negocia con proveedores por conceptos de capacitación, entrega reportes de rendimiento y mantiene un presupuesto para compensaciones, crecimiento orgánico y premios.
- 2) **Administración y Finanzas:** proceso que mide, administra y mantiene la cobranza, emisión de pagos, cuadra la información contable de la organización. Procesa la información financiera de la empresa, genera reportes de rentabilidad, presupuestos y mantiene una relación con los sistemas tributarios y legales. Administra además los activos de la empresa.
- 3) **Marketing y Ventas:** este proceso administra las actividades de gestión de preventa, venta y postventa. Realiza estudios de mercadeo, estima precios, demanda de los clientes y genera planes para el posicionamiento de la marca. Gestiona y administra la relación con los clientes como también desarrolla nuevos productos o servicios, genera publicidad y se encarga de llevar a cabo las estrategias de marketing.
- 4) **Operación e Infraestructura:** este proceso gestiona y soporta las actividades relacionadas con los servicios y operación de la plataforma tecnológica. Audita los servicios, genera reportes de uptime, identifica riesgos y gestiona el proceso de

mitigación de estos. Mantiene la operación del portal web y mantiene el monitoreo de los sistemas relacionados, tales como, enlaces, servidores y proveedores de medios de pagos.

La comunicación interna se gestionará a través de un sistema de chat online, además de anexos telefónicos y correo electrónico. Para la administración de los requerimientos se utilizará un sistema de ticket el que permitirá medir los tiempos de respuesta a través de SLA. Además de dejar un registro de las actividades, las que se pueden documentar en sistema centralizado de documentación.

7.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.

El plan de desarrollo e implementación se detalla en Carta Gantt a continuación (Ilustración 21):

Ilustración 21: Carta Gantt

	2017					2018			
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Q1	Q2	Q3	Q4
Plan de negocio									
Aspectos Legales									
Arriendos Oficina/Datacenter									
Selección Personal									
Adquisición software									
Ejecución Plan de Marketing									
Ejecución Plan Comercial									
Puesta al aire									
Ejecución Publicidad Masiva									
Ejecución Publicidad Dirigida									

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN ORGANIZACIONAL.

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Estos perfiles profesionales corresponden a recursos existentes dentro de la estructura de GlobalConexus pero tendrán una dedicación parcial en esta nueva unidad de negocios (ver Ilustración 22).

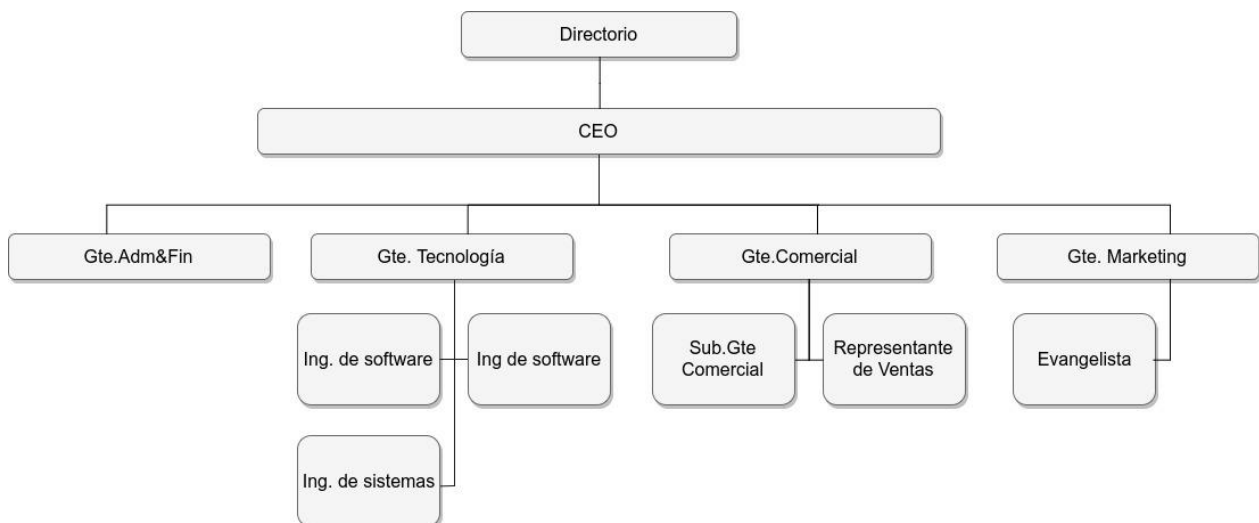
Sin embargo el modelo contempla una estructura organizacional tal que garantice un orden en la ejecución de los planes macros, fortaleza de las bases, principios y correcta administración de y gestión de los activos de terceros y propios de la organización.

Con el fin de fortalecer las áreas funcionales se dispone de una organización de tipo piramidal, donde el gestor de la dirección recae en un CEO (Chief Executive Officer o Gerente General) el cual reporta los resultados de su gestión a un directorio.

Dado que el negocio implica la administración de fondos de terceros de manera transitoria se define lo siguiente:

- Los directores invitados tienen carácter formativo y consultivo.
- Los profesionales deben ser escogidos por un proceso de selección por habilidades técnicas, sociales y ambientales, según lo dicte las políticas de GlobalConexus o bien se sumen nuevos requisitos como parte de la estrategia o servicio en desarrollo.

Ilustración 22: Estructura organizacional para la unidad de negocio



Fuente: Elaboración propia

DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Se describen a continuación las características de cada rol, las competencias profesionales, ámbito de ejecución y responsabilidades según diagrama organizacional.

- **Directorio:** Corresponde a un grupo de profesionales que tienen como finalidad establecer la mejor ruta de la organización. Este conjunto de profesionales podrá contener hasta un máximo de cinco representantes, los cuales pueden ser accionistas mayoritarios, dueños o bien invitados de áreas claves o de interés para la organización, como gerentes del mundo financiero o retail. También podrán ser parte de este directorio representantes de fundaciones o entidades de gobierno que permitan alinear las estrategias macros de acuerdo a legislación vigente y planificación del país.
- **CEO/Gerente General:** Este rol dirige y lidera la organización en todas las acciones, decisiones y cambios de acuerdo a las políticas internas, buscando el bienestar y crecimiento acorde la visión y planificación estratégica, acordada por el directorio. Deberá velar por el buen funcionamiento de la empresa bajo el marco legal y regulatorio, visualizar oportunidades de negocio e inversión, tomar decisiones que maximicen la rentabilidad de los recursos del negocio, además de representar a la organización para toda actividad legal o de negocios. Debe analizar posibilidades de expansión o diversificación en la industria, tanto horizontal como verticalmente en la cadena de valor. Debe promover una visión estratégica a corto y largo plazo, tomando en cuenta todos los posibles escenarios de riesgo a los que pueda estar expuesta la organización.
- **Gerente Comercial:** Este rol responde directamente al gerente general, su misión es gestionar los procesos de negocio, comerciales y de venta. Debe definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo de negocio a través del desarrollo de productos, innovación con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad, diferenciación e imagen de la organización. Debe ser el nexo entre la organización y los clientes estratégicos. Puede representar a la organización en exposiciones, eventos y debe tener la capacidad de poder entrenar a su equipo en labores asociadas a su actividad. Entre otras actividades deberá mantener un plan de mantenimiento y seguimiento de contactos, prospectos de negocios y seguimiento a clientes a través de una herramienta CRM. Entregará semanalmente un estado de avance respecto a las actividades comerciales y de venta en relación a las metas y pronóstico de ventas.
- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Este rol responde directamente al gerente general, donde su misión es administrar los recursos de la organización, sean estos financieros y/o de capital humano. Dentro de sus principales funciones está en el plan financiero y económico, controlar los pronósticos de ingresos, gastos y rentabilidad,

siendo en este caso un vínculo directo con proveedores y clientes a fin de conocer cuál es el estado de pagos. Además, también controla el estado del personal de la empresa, su presupuesto anual, conociendo exactamente cuál es la situación remunerativa de los mismos y en su caso, la productividad de los empleados. En este mismo sentido, controla en todo caso que las funciones que desarrollan los distintos empleados es acorde a sus potencialidades y capacidades. Finalmente establecer estrategias de sostenibilidad financiera a fin de conseguir mejores resultados a corto y largo plazo, alineado con la estrategia de la organización. Entre otras funciones podrá recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados, con los avances a justificar. Recibir y revisar las facturas que entrega el personal para enviarlo a las oficinas del Seguro y tramitar los reembolsos. Elaborar cheques y cancelar facturas por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales. Llevar registro y control de caja, con los debidos soportes. Calcular y procesar los viáticos del personal asignado a los proyectos que perciban este concepto. Entregar los recibos de pago al personal. Mantener registro de los depósitos bancarios. Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos. Transcribir y mantener actualizados en el sistema ERP toda la información relacionada con el proceso administrativo.

- **Gerencia de Tecnología:** Este rol responde directamente al gerente general, donde su misión es disponer de la plataforma tecnológica necesaria para la operación del negocio. Dentro de sus principales funciones está la de desarrollar las herramientas de software capaces de sostener el sitio web, los aplicativos que se conectarán a los distintos medios de pagos y transferencias. Deberá proveer de soporte tecnológico para aplicativos móviles como también velar por respaldos y seguridad de la información. Bajo su administración estará el velar por el mejor uso de la tecnología de la organización, al más bajo costo relativo, proponer un plan de acción en cuanto a modernización física y lógica, control de costos asociados a adquisición de equipos y operación de centros de datos propios o arrendados. Deberá mantener un plan de soporte con operación 7*24, capacitación al personal directo e indirecto y velar por el fiel cumplimiento de las normativas para la seguridad de la información legal vigente.
- **Gerencia de Marketing:** Este rol responde directamente al gerente general, donde su misión es analizar e investigar mercados, buscar permanentemente nuevas ideas. Analizar y servicios derivados del negocio principal en conjunto con la gerencia comercial. Deberá generar las estrategias necesarias para elaborar un plan de marketing, definir estrategias de posicionamiento y marca. Además deberá planificar y dirigir estrategias y políticas de precio y administrar una estrategia comunicacional. Este profesional tendrá un rol activo en cada una de las acciones de la organización, pues derivado de sus observaciones se determinarán las mejores alternativa de precio, ofertas, planes y todo lo relacionado a la imagen de la empresa, con el fin que la gerencia comercial pueda hacer uso de estas iniciativas en su gestión. Dado que la base fundamental del negocio es la confianza del cliente este rol tiene carácter estratégico en la organización.

- **Ingeniero de software:** Este rol corresponde al de un profesional relacionado a la tecnología de la información y reporta directamente al gerente de tecnología. Sus principales actividades son la creación, mantenimiento y soporte de las aplicaciones requerida por el negocio. Deberá implementar las mejores prácticas en la construcción de programas computacionales, ya sea para el control del código fuente o la seguridad de la información que estos aplicativos procesarán. Este rol implica la búsqueda constante de nuevas y mejores tecnologías, investigar, probar y difundir por medio de capacitaciones a sus pares o al resto de la organización. Podrá atender casos de soporte a través de un sistema de ticket y tendrá dentro de sus actividades el control y gestión de los SLA de atención.
- **Ingeniero de sistemas:** Este rol corresponde al de un profesional relacionado a la tecnología de la información y reporta directamente al gerente de tecnología. Sus principales funciones tienen relación con la administración de la plataforma tecnológica de la organización, especialmente en asuntos relacionados con la administración de servidores, gestión de centros de datos, administración de redes y enlaces, seguridad perimetral y bases de datos. Deberá investigar y promover nuevas tecnologías de acuerdo a la necesidad del negocio, ser capaz de capacitar a sus pares o al resto de la organización y ser el punto de contacto con proveedores relacionados a su actividad. Podrá mantener soporte de la plataforma a través de un sistema de ticket donde preservará los SLA comprometidos y regulados por la gerencia de tecnología.
- **Sub Gerente Comercial:** Este rol responde directamente al gerente comercial, su misión es gestionar la continuidad de los procesos de negocio, comerciales y de venta derivados de actividades gestionadas o dirigidas por el gerente comercial. Debe ser el nexo entre la organización y los prospectos comerciales. Puede representar a la organización en exposiciones, eventos. Entre otras actividades deberá mantener un plan de mantenimiento y seguimiento de contactos, prospectos de negocios y seguimiento a clientes a través de una herramienta CRM.
- **Representante de Ventas:** Este rol responde directamente al gerente comercial, su misión es gestionar contactos y/o prospectos potenciales derivados de la constante búsqueda de nuevas oportunidades. Este rol tiene un carácter administrativo de modo que es un apoyo a la gestión del gerente o subgerente comercial. Dentro de sus funciones específicas están las de mantener un contacto con prospectos, gestionar reuniones, enviar información de actualización y nutrir el sistema CRM con información actualizada de los clientes y sus estados de campañas o servicios consumidos.
- **Evangelista:** Este rol responde directamente al gerente de marketing y su labor principal es la investigación del mercado, generar encuestas, obtener información de los clientes, la industria y el mercado. Podrá promover las iniciativas de la organización sin ser éstas labores de venta, como por ejemplo, podrá expresar las bondades generales de un crowdfunding, los beneficios y el aporte social que éste tiene. Deberá administrar redes sociales y/o cualquier otro canal con el fin de dar a

conocer el servicio de acuerdo a las indicaciones del gerente de marketing, gerente comercial o bien por directriz del gerente general.

8.2 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO.

La jornada laboral estará sujeta al código del trabajo y para ello se ha definido una jornada de lunes a jueves de 09:00 a 18:30 y los viernes de 09:00 a 17:30.

Todos los contratos al personal estarán sujetos al Art.22 letra B que quedará excluido de la limitación de la jornada de trabajo, sin embargo deberá dedicar la totalidad de su esfuerzo laboral al cumplimiento de sus obligaciones contractuales y procurará encontrarse regularmente en el lugar habitual de sus funciones a partir de las 09:00 horas en los días laborales. En consecuencia el trabajador estará exento de tener que registrar su asistencia para cualquier efecto que diga relación con la jornada a prestar y no tendrá derecho a cobrar horas extraordinarias o sobretiempo.

Todas las excepciones deberán debidamente justificadas y el costo de éstas se imputará al centro de costo de cada gerencia.

A continuación se definirá el salario para cada uno de los trabajadores de la empresa (ver Tabla 9).

Tabla 9: Tabla general de remuneraciones.

Rol	Cantidad	Costo Empresa	% Dedicación	Total Anual
Director	1	\$500,000	20%	\$1,200,000
Gerente General	1	\$2,500,000	20%	\$6,000,000
Gte. Adm&Fin	1	\$1,800,000	20%	\$4,320,000
Gte. Tecnología	1	\$1,800,000	20%	\$4,320,000
Gte.Comercial	1	\$1,800,000	20%	\$4,320,000
Gte.Marketing	1	\$1,800,000	40%	\$8,640,000
Ing. De Software	2	\$950,000	60%	\$6,840,000
Ing. De Sistemas	1	\$950,000	60%	\$6,840,000
Sub.Gte comercial	1	\$1,500,000	40%	\$7,200,000

Rep. De ventas	1	\$750,000	100%	\$9,000,000
Evangelista	1	\$500,000	100%	\$6,000,000
Totales	14	\$14,850,000		\$64,680,000

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de remuneraciones es estimativo y para razón del cálculo se considera una renta promedio de mercado para cada rol como sueldo bruto máximo a pagar con un costo de empresa al 30%. Este costo de empresa incluye factores como SIS, Mutual, telefonía móvil, costo de prorrateado de telefonía fija y gastos de representación. Definir el tope máximo a pago por rol indica que no puede exceder ese costo en ningún momento de la vida del negocio y todo ahorro de costos puede proyectarse en un flujo de presupuesto considerando este factor. (Anexo E)

8.3 PLAN DE CAPACITACION

La organización debe estar en frecuencia con el mercado y por ello es fundamental que exista coherencia entre el servicio y los eventos sociales que acontecen. En este sentido la capacitación interdisciplinaria es una manifestación continua.

Cada nuevo trabajador que se integre deberá tener una charla de la visión del negocio, expectativas y en particular que reconozca la base fundamental del porque existe la organización. Esta charla introductoria debe ser gestionada por el gerente de cada área a sus directos, inmediatamente es contratado un nuevo recurso humano.

Posteriormente es responsabilidad de cada gerencia mantener un sistema de autoaprendizaje de herramientas y procesos. Para ello deberán mantener un sistema de gestión documental de tal forma que la auto atención sea un factor primario y aprendido desde el día uno de cada nuevo integrante.

La organización destinará un 5% del total de remuneraciones brutas anuales en personal para capacitaciones formales, es decir, cursos certificados en áreas que permitan profesionalizar los procesos de negocios y garantizar que éstos sean llevados a cabalidad al mínimo costo posible y con la mayor eficiencia operacional. (Anexo F)

El sistema de documentación corresponde a un sistema web, que el empleado puede visitar desde cualquier parte a través de un usuario y contraseña. Los cursos impartidos allí podrán ser obligatorios y otros opcionales.

La organización debe disponer de herramientas similares para sus clientes, de modo que estos puedan auto educarse en materias del uso de los servicios ofrecidos. Por esta razón es responsabilidad del área comercial motivar a que los textos, videos y/o cualquier otro recurso estén actualizado y disponible para los clientes.

9. PLAN FINANCIERO.

9.1 SUPUESTOS.

La elaboración del plan financiero considera supuestos en términos de plazos, ingresos e inversión.

- El horizonte de inversión es a 5 años, con tasa exigida de 28.05% usando método CAPM
- Supone un crecimiento de 10% para el año 1, 10% para el año 2, 7% para el año 3, 5% para el año 4 y 2% para el año 5
- Solo considera tres tipos de ingresos; membresías, comisiones por transacción y publicidad, con valores unitarios de \$25.000, 750.000 y 300.000 respectivamente.
- Capital aportado por el inversionista será de un 100%, destinado a inversión inicial y capital de trabajo para la operación.
- La inversión inicial contempla el máximo monto posible de gasto en todas las líneas de inversión.
- Se consideran costos estables en el tiempo y sin crecimiento.

9.2 TAMAÑO DEL MERCADO Y ESTIMACIÓN DE INGRESOS.

Se estima un mercado total de \$233 Mil Millones aproximadamente de acuerdo a datos obtenidos desde retail financiero con datos de SBIF y FECU SVS respecto a créditos personales solicitados en consumo (Ver Tabla 3). Para efectos del cálculo de ingresos se describe en la siguiente tabla mediante una descomposición anual del mercado potencial y los ingresos generados a partir de la venta. (Anexo D). En la siguiente tabla se resumen los potenciales ingresos (Tabla 10).

Tabla 10: Estimación de la descomposición de los ingresos (en Miles de pesos)

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Membresías en M\$	3.735	36.665	94.520	188.430	280.680
Comisiones en M\$	5.603	54.998	141.780	282.645	421.020
Publicidad en M\$	0	4.400	22.685	45.223	33.682
TOTAL	9.338	96.062	258.985	516.298	735.382

Fuente: Elaboración propia – Anexo D

9.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.

Para iniciar el proyecto se requiere de una inversión inicial de \$22.5 millones de pesos aproximados para adquisición de equipamiento, arriendos de espacios de trabajos, compra de software, capital de trabajo y asuntos administrativos.

Esta inversión deberá sostener la operación por al menos 3 meses durante la fase de inicio de las operaciones.

Durante la operación GlobalConexus podrá girar dos créditos a favor de la línea estratégica de negocios; el primero por \$20 Millones de pesos a 4 años y un segundo por \$23 Millones a 3 años. Ambos con una tasa de interés fija al 3% anual.

A continuación se presentan en dos tablas las inversiones iniciales y el capital de trabajo:

Tabla 11: Inversiones (en Miles de pesos)

Resumen Inversiones	Valor	Cantidad	Inversión en M\$
Instalaciones (eléctricas, red y alarmas)	200	1	200
Aire Acondicionado	200	1	200
Útiles de Oficina (impresora, fotocopidora, data)	500	1	500
Muebles (escritorios y sala de reuniones)	1.000	1	1.000
Computadores	350	2	700
Cámaras de Vigilancia	250	1	250
		Total Inversiones	2.850

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Capital de Trabajo (en Miles de pesos)

	2017			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Anterior	0	-6774	-12332	-16203
Ingreso	0	1.875	3.563	3.900
Gasto	6.774	7.434	7.434	7.434
Saldo Mes	-6774	-12332	-16203	-19737

Fuente: Elaboración propia – Anexos D y F

9.4 PROYECCIÓN DEL FLUJO EFECTIVO DE CAJA.

En la siguiente tabla se puede apreciar la proyección del estado de resultado a 5 años de evaluación:

Tabla 13. Flujo de caja en pesos chilenos (en Miles)

		2017	2018	2019	2020	2021
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 9.338	\$ 96.062	\$ 258.985	\$ 516.298	\$ 735.382
Gastos Generales		\$ 24.095	\$ 92.970	\$ 119.614	\$ 136.939	\$ 167.371
Gasto Financiero		\$ -	\$ 148	\$ 379	\$ 379	\$ 379
Gastos de Comercialización		\$ 4.980	\$ 21.099	\$ 21.288	\$ 24.074	\$ 31.454
Margen		\$ (19.737)	\$ (18.155)	\$ 117.704	\$ 354.906	\$ 536.177
Depreciación		\$ -	\$ 453	\$ 453	\$ 453	\$ 453
Utilidad Antes de Impuesto		\$ (19.737)	\$ (18.608)	\$ 117.251	\$ 354.453	\$ 535.724
Impuesto		\$ -	\$ -	\$ 15.206	\$ 95.702	\$ 144.645
Utilidad Después de Impuesto		\$ (19.737)	\$ (18.608)	\$ 102.045	\$ 258.750	\$ 391.078
Depreciación		\$ -	\$ 453	\$ 453	\$ 453	\$ 453
Inversiones	\$ 2.850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 19.737	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos		\$ 19.737	\$ 23.089	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de Capital de Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.737
Venta Empresa		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (crédito 2017)		\$ -	\$ 4.934	\$ 4.934	\$ 4.934	\$ 4.934
Amortizaciones (crédito 2018)		\$ -	\$ -	\$ 7.696	\$ 7.696	\$ 7.696
Flujo de Caja	\$ (22.587)	\$ (0)	\$ -	\$ 89.868	\$ 246.573	\$ 398.638
Perdida o Utilidad acumulada		\$ (42.324)	\$ (60.932)	\$ 41.113	\$ 299.863	\$ 690.942
VAN	298.558					
TIR	129%					
TD	20,85%					
Payback	3 años					

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja proyectado considera para su cálculo una tasa de descuento de un 20.85% (Anexo H) con una merma natural en el primer año producto de la puesta en marcha del proyecto y donde ocurre la mayor inversión y menor ingreso por ventas. Sin embargo el retorno ocurre hacia el tercer periodo de manera sostenida de acuerdo a la

estimación de la demanda (Anexo D), Comisión por venta (Anexos B y C) y la depreciación y amortización (Anexo G).

El valor de la TIR a 99% muy por sobre la tasa de descuento (20.85%) y un VAN de 298 Millones a un horizonte de inversión de cinco años, pone en manifiesto la capacidad de generar ingresos del proyecto en un corto plazo, generando valor económico para la empresa matriz.

9.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

A continuación se presentan los resultados de VAN y TIR, los cuales dependiendo de la variación de las variables; volumen de ventas, precios, gasto generales y de comercialización, aumentan o disminuyen.

Tabla 13. Análisis de sensibilidad

ITEM	% variación	TIR	VAN	Dif TIR	Dif VAN
Sin modificación	-	129%	298.558	-	-
Ingresos (+)	20%	150%	404.515	21%	105.957
Ingresos (-)	-20%	104%	192.514	-25%	(106.044)
Precio (+)	20%	153%	400.888	24%	102.330
Precio (-)	-20%	103%	196.229	-26%	(102.329)
Gastos (+)	25%	103%	248.084	-26%	(50.474)
Comercialización (+)	25%	126%	289.481	-3%	(9.077)

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos en cada escenario de modificación de variables en el orden de un 20% a 25% según sea el caso, se observa que el proyecto presenta igualmente rentabilidad. En escenarios de bajos ingresos la tasa de descuento se ubica aun así encima de los 20.85% exigida. Las variables más significativas corresponden a los ingresos totales (-26%) y de éste el precio (-25%)

Tabla 14. Sensibilidad los cambios de tasa de descuento al proyecto

ITEM	% variación	TIR	VAN	Dif TIR	Dif VAN
Sin modificación	-	129%	298.558	-	-
Tasa de Descuento 5%	5%	129%	570.244	0%	271.686
Tasa de Descuento 10%	10%	129%	460.868	0%	162.310
Tasa de Descuento 15%	15%	129%	375.675	0%	77.117
Tasa de Descuento 20%	20%	129%	308.534	0%	9.976
Tasa de Descuento 25%	25%	129%	255.047	0%	(43.511)
Tasa de Descuento 30%	30%	129%	212.015	0%	(86.543)

Fuente: Elaboración propia

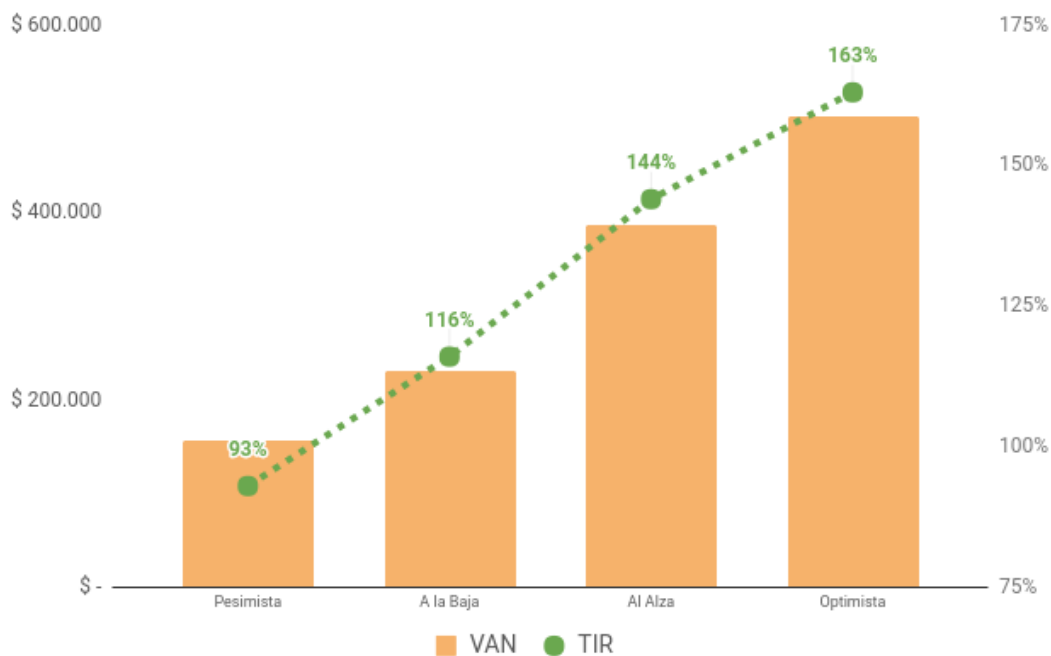
Las variaciones en la tasa exigida no tienen mayor impacto sobre la rentabilidad del proyecto como se aprecia en la Tabla 14. A menor tasa de descuento se exige (5%) mayor es el índice VAN (570.244) logrando el mejor escenario. Sin embargo, en el peor de los casos en que la tasa exigida sea mayor (30%) el valor del VAN llega a 212.015 y la TIR se mantiene en el 129%. Lo cual indica que el proyecto es rentable aún en situaciones ligeramente distintas a las propuestas para sus cálculos en el capítulo 9.1 Supuestos.

9.6 ANÁLISIS POR ESCENARIOS.

Con el fin de analizar posibles escenarios en relación a cambios entre las variables más significativas en relación al indicador basal de los cálculos utilizados en el flujo proyectado de caja, tales como; ingresos por ventas, gastos generales y gastos de comercialización. Aquellas variables no indicadas en los escenarios planteados se asumen como fijos.

- **Pesimista:** Los ingresos caen un 25%, los gastos de comercialización crecen un 25%
- **Tendencia a la baja:** Los ingresos caen en un 10% al año 3 y un 15% en adelante.
- **Tendencia al alza:** Los ingresos crecen un 10% al año 3 y un 20% en adelante.
- **Optimista:** Lo ingresos crecen un 20% el año 2 y un 40% en adelante.

Ilustración 23: Análisis por escenarios



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos presentados en el ilustración 23, las variaciones significativas utilizadas para realizar los escenarios no reflejan un real impacto en las condiciones de rentabilidad del negocio. Mantiene aún en el peor escenario previsto una TIR cercana al 62% con un VAN de 108 Millones de pesos.

9.7 ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN.

La operación y continuidad del negocio no está exenta de riesgos. Estos no son únicamente financieros o de competencia por la participación en el mercado, sino que además existen aquellos inherentes a los recursos internos de la empresa, ya sean los de la matriz como aquellos propios de la unidad de negocio. Para ellos se presentan aquellos riesgos más significativos y un plan de mitigación.

A. MITIGACIÓN DE RIESGOS INTERNOS.

- **Acceso al financiamiento:** Ajustar el plan de inversión, participar de procesos como Capital Semilla de Corfo o establecer alianzas con socios inversionistas.

- **Capacidad operativa:** Reducir los costos más altos y reemplazarlos por otros más costo/conveniente. Mejorar los planes de capacitación. Mantener un adecuado nivel de documentación y control de los elementos que componen la operación.
- **Calidad de servicio:** Implementar sistemas con indicadores (KPI) en puntos críticos de la operación y atención. Mejorar los procesos internos y las habilidades de quienes operan.
- **Procesos burocráticos:** Acelerar la automatización de procesos. Mayor uso de tecnología interrelacionada.
- **Seguridad de la información:** Alianza con empresa de auditoría informática y financiera. Control de usuarios, control de acceso a recursos, cifrado de la información.
- **Rotación de personal:** Sistemas de compensaciones y educación.

B. MITIGACIÓN DE RIESGOS EXTERNOS.

- **Entrada de competidores:** Fortalecer la calidad, aumentar actividades relacionadas al proyecto y su marca. Establecer un plan de acción de posicionamiento y participación del mercado.
- **Cambios en la legislación:** Anticiparse a los cambios y modificar en lo posible los impactos. Para ello es necesario contar con estrategias de actividades relacionadas con la marca, capacidad productiva, etc. previamente, con el fin de explotar otras actividades comerciales potenciales.
- **Crisis económica y política:** Establecer un plan de cambio de giro y/o actividad comercial o bien un plan de expansión en la región latinoamericana donde operar los servicios.

10. CONCLUSIONES.

El plan de negocios que plantea esta tesis es una nueva unidad de estratégica de negocios que opera un servicio de financiamiento colectivo a través de una plataforma tecnológica como Internet, para satisfacer las necesidades económicas de los clientes de carácter social o privado. De acuerdo al análisis realizado este proyecto tiene alto impacto social, es de amplio alcance territorial, con amplias oportunidades de expansión del servicio y de rentabilidad estable.

Luego de haber cumplido los objetivos del proyecto, las principales conclusiones son:

- La estabilidad económica del país con una agenda marcada por la penetración de tecnología fortalece toda estrategia de posicionamiento, pues reduce costos relacionados al marketing y concentra el esfuerzo en la difusión del servicio por medios digitales que están cada día más al alcance de todos.
- De acuerdo a los estudios ambientales, políticos y legales el servicio planteado no presenta riesgos inmediatos en la explotación del negocio. Así mismo, se deduce que existe un alto nivel de integración con el comercio en general, debido a la recaudación y potencial destino de los ingresos. Por lo tanto el plan de negocios planteado en base al servicio podría expandir sus operaciones y obtener ingresos indirectos derivados de la operación.
- Las buenas condiciones sociales, tecnológicas y baja competencia, permiten ejecutar un plan de negocio innovador y de bajo costo, que sobre todo es capaz de satisfacer la creciente demanda de los clientes por ingresos.
- El alto grado de automatización en los procesos permite que se sostenga una operación eficiente y de bajo costo, en consecuencia, estos beneficios derivados del uso de las tecnologías mejora la posición de la oferta en cuanto a precios y acerca al consumidor a un formato de auto atención.
- El modelo operacional y el tipo de servicio presente en lo expuesto como propuesta de valor demuestra que existe un alto grado de integración vertical de manera potencial, al mismo tiempo es capaz de establecer fuertes vínculos con sus clientes y proveedores estratégicos. La inexistencia de espacios físicos para la operación permite que se pueda expandir sus operaciones comerciales fuera del territorio chileno a un bajo costo relativo.
- El desarrollo de esta tesis demuestra que el plan de negocios es altamente rentable (TIR 99%) y su retorno proyectado ocurre en el segundo año de operación, a una tasa de crecimiento discreta de un 10% anual. Por lo tanto, se puede deducir que es rentable económicamente, de bajo riesgo, con grandes oportunidades de expansión, con bajas barreras de entrada así como de salida al ser éste un negocio apalancado por GlobalConexus y un servicio que es altamente solicitado socialmente.

11. RECOMENDACIONES.

Todos los datos presentados con el fin de obtener una estimación de demanda, una estrategia de precio y entrada, así como los escenarios planteados de acuerdo a modificación de variables corresponden a una imagen cercana pero no exacta de la realidad y por lo tanto se sugiere volver realizar un análisis financiero con el fin de ajustar los cálculos e indicadores a la realidad en que se ejecute el plan de negocio propuesto en esta tesis.

A pesar que los números presentados y el cálculo de la TIR y el VAN son auspiciosos independiente de que tan agresivo sean los cambios en sus variables más significativas, tales como ingresos y gastos relacionados con la comercialización, se recomienda analizar en un grado más detallado la situación de la región con el fin de buscar expandir la solución propuesta a mercados mucho más grandes en población.

Al mismo tiempo se recomienda expandir los servicios derivados o secundarios de la plataforma tecnológica pues estos podrían representar nuevos ingresos no considerados ni evaluados en esta tesis, tal como, la venta en línea de productos al detalle para asociados al servicio principal.

Finalmente se recomienda realizar el estudio de mercado nuevamente con el fin de obtener información sensible y detallada, la que permita tomar decisiones más certeras relacionadas a la población, consumo de créditos y ámbito legal.

12. BIBLIOGRAFIA.

1. Banco Central de Chile. (Junio 2015). Informe de Política Monetaria
2. Encuesta Casen 2016. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social. [En línea] http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2016.php [Consulta: 09/2017]
3. Damoradan, A. (2015). Página de Aswath Damoradan. [En línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [Consulta: 09/2017]
4. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, pag. 137- 145.
5. Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Santiago: Prentice-Hall.
6. Preston, S. L. (2011). Angel Financing for Entrepreneurs. John Wiley & Sons.
7. Estadísticas de empresas según ingresos y región. Servicio de impuestos internos (SII) [En línea] [http://www.sii.cl/sobre el sii/empresas region.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/empresas_region.html) [Consulta: 09/2017]
8. Balance anual 2015. Bomberos de Chile [Consulta: 09/2017] <http://www.bomberos.cl/bomberos2011/balances/balance2015.pdf> [Consulta: 09/2017]
9. Estadísticas donaciones, Gobierno transparente. Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social. [En línea] <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/donaciones-recibidas/> [Consulta: 09/2017]
10. Informe de cifras financieras. Asociación de Bancos e Instituciones financieras. [En línea] <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2017/04/INFORME-ABIF-N-99-Cifras-financieras-Marzo-2017.pdf>
11. Estudio de créditos según instrumento. Retail Financiero 2017 [En línea] http://www.retailfinanciero.org/wp-content/uploads/2017/07/Tablero-Pu%CC%81blico-SVS-vMarzo2017_1.pdf [Consulta: 09/2017]
12. Informe de endeudamiento chileno. Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras, 2017 (SBIF). [En línea] <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=11423> [Consulta: 09/2017]
13. Población Chilena. Instituto nacional de estadísticas (INE). [En línea] <http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf> [Consulta: 09/2017]
14. Costo de la deuda y costos por comisión. Servicio nacional del consumidor (SERNAC). [En línea] <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2015/03/Boletin-N%C2%B02-Credito-de-Consumo.pdf> [Consulta: 09/2017]

13. ANEXOS

Anexo A

Tabla Análisis comisión de venta según monto de abono

META	\$500.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	500	100	71	50
	Comisión Transbank	\$60.000	\$12.000	\$16.786	\$11.750
	Margen	\$440.000	\$488.000	\$483.214	\$488.250
	5,00%	\$22.000	\$24.400	\$24.161	\$24.413
	Recaución Final	\$418.000	\$463.600	\$459.054	\$463.838
META	\$1.000.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	1.000	200	143	100
	Comisión Transbank	\$120.000	\$24.000	\$33.571	\$23.500
	Margen	\$880.000	\$976.000	\$966.429	\$976.500
	4,50%	\$39.600	\$43.920	\$43.489	\$43.943
	Recaución Final	\$840.400	\$932.080	\$922.939	\$932.558
META	\$1.500.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	\$1.500	\$300	214	\$150
	Comisión Transbank	\$180.000	\$36.000	\$50.357	\$35.250
	Margen	\$1.320.000	\$1.464.000	\$1.449.643	\$1.464.750
	4,00%	\$52.800	\$58.560	\$57.986	\$58.590
	Recaución Final	\$1.267.200	\$1.405.440	\$1.391.657	\$1.406.160
META	\$2.000.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	\$2.000	\$400	286	\$200
	Comisión Transbank	\$240.000	\$48.000	\$67.143	\$47.000
	Margen	\$1.760.000	\$1.952.000	\$1.932.857	\$1.953.000
	3,50%	\$61.600	\$68.320	\$67.650	\$68.355
	Recaución Final	\$1.698.400	\$1.883.680	\$1.865.207	\$1.884.645
META	\$3.000.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	\$3.000	\$600	429	\$300
	Comisión Transbank	\$360.000	\$72.000	\$100.714	\$70.500
	Margen	\$2.640.000	\$2.928.000	\$2.899.286	\$2.929.500
	3,00%	\$79.200	\$87.840	\$86.979	\$87.885
	Recaución Final	\$2.560.800	\$2.840.160	\$2.812.307	\$2.841.615
META	\$4.000.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	\$4.000	\$800	571	\$400
	Comisión Transbank	\$480.000	\$96.000	\$134.286	\$94.000
	Margen	\$3.520.000	\$3.904.000	\$3.865.714	\$3.906.000
	3,00%	\$105.600	\$117.120	\$115.971	\$117.180
	Recaución Final	\$3.414.400	\$3.786.880	\$3.749.743	\$3.788.820
META	\$5.000.000	Ventas en \$1.000	Ventas en \$5.000	Ventas en \$7.000	Ventas en \$10.000
		\$1.000	\$5.000	\$7.000	\$10.000
	N° Tx	\$5.000	\$1.000	714	\$500
	Comisión Transbank	\$600.000	\$120.000	\$167.857	\$117.500
	Margen	\$4.400.000	\$4.880.000	\$4.832.143	\$4.882.500
	3,00%	\$132.000	\$146.400	\$144.964	\$146.475
	Recaución Final	\$4.268.000	\$4.733.600	\$4.687.179	\$4.736.025

Fuente: Elaboración propia

Anexo B

Tabla Análisis comisión por transacción según medio de pago

Monto TX	Transbank TC		Transbank TD		BP Santander		BP Santander		paypal.com	
	2,95 %	Recibiría	1,49 %	Recibiría	UF 5 (0-500)	Recibiría	UF 0,009 (501 +)	Recibiría	5,4%+US\$0,30	Recibiría
\$1.000	\$30	\$971	\$15	985	267	733	240	\$760	\$252,20	\$747,80
\$3.000	\$89	\$2.912	\$45	2.955	267	2.733	240	\$2.760	\$360,20	\$2.639,80
\$5.000	\$148	\$4.853	\$75	4.926	267	4.733	240	\$4.760	\$468,20	\$4.531,80
\$10.000	\$295	\$9.705	\$149	9.851	267	9.733	240	\$9.760	\$738,20	\$9.261,80
\$20.000	\$590	\$19.410	\$298	19.702	267	19.733	240	\$19.760	\$1.278,20	\$18.721,80
\$30.000	\$885	\$29.115	\$447	29.553	267	29.733	240	\$29.760	\$1.818,20	\$28.181,80
\$50.000	\$1.475	\$48.525	\$745	49.255	267	49.733	240	\$49.760	\$2.898,20	\$47.101,80
\$70.000	\$2.065	\$67.935	\$1.043	68.957	267	69.733	240	\$69.760	\$3.978,20	\$66.021,80
\$100.000	\$2.950	\$97.050	\$1.490	98.510	267	99.733	240	\$99.760	\$5.598,20	\$94.401,80

Fuente: Elaboración propia

Anexo C

Tabla Análisis comisión por transacción

COMISION MEDIOS DE PAGO										
Monto Tx	Transbank TC		Transbank TD		BP Santander		BP Santander		Paypal.com	
	2,95%	Recibiría	1,49%	Recibiría	UF 5 (0-500)	Recibiría	UF 0,009 (501 +)	Recibiría	5,4%+US\$0,30	Recibiría
\$1.000	\$30	\$971	\$15	985	267	733	240	\$760	\$252,2	\$747,8
\$3.000	\$89	\$2.912	\$45	2.955	267	2.733	240	\$2.760	\$360,2	\$2.639,8
\$5.000	\$148	\$4.853	\$75	4.926	267	4.733	240	\$4.760	\$468,2	\$4.531,8
\$10.000	\$295	\$9.705	\$149	9.851	267	9.733	240	\$9.760	\$738,2	\$9.261,8
\$20.000	\$590	\$19.410	\$298	19.702	267	19.733	240	\$19.760	\$1.278,2	\$18.721,8
\$30.000	\$885	\$29.115	\$447	29.553	267	29.733	240	\$29.760	\$1.818,2	\$28.181,8
\$50.000	\$1.475	\$48.525	\$745	49.255	267	49.733	240	\$49.760	\$2.898,2	\$47.101,8
\$70.000	\$2.065	\$67.935	\$1.043	68.957	267	69.733	240	\$69.760	\$3.978,2	\$66.021,8
\$100.000	\$2.950	\$97.050	\$1.490	98.510	267	99.733	240	\$99.760	\$5.598,2	\$94.401,8

COMISION RECOLECTAR					Condiciones	
Desde	Hasta	Comisión Rec.	Ej. Lim. Superior	Recibiría	Pers. natural	Grupos
10.000	50.000	0,00%	\$0	50.000	X	
50.001	100.000	0,00%	\$0	100.000	X	
100.001	500.000	4,00%	\$20.000	480.000	X	X
500.001	1.000.000	4,00%	\$40.000	960.000	X	X
1.000.001	2.000.000	3,50%	\$70.000	1.930.000	X	X
2.000.001	3.000.000	3,50%	\$105.000	2.895.000	X	X
3.000.001	4.000.000	3,00%	\$120.000	3.880.000	X	X
4.000.001	5.000.000	2,50%	\$125.000	4.875.000	X	X
5.000.001	6.000.000	2,50%	\$150.000	5.850.000	X	X
6.000.001	7.000.000	2,50%	\$175.000	6.825.000	X	X
7.000.001	8.000.000	2,50%	\$200.000	7.800.000	X	X
8.000.001	9.000.000	2,00%	\$180.000	8.820.000	X	X
9.000.001	10.000.000	2,00%	\$200.000	9.800.000	X	X
10.000.001	15.000.000	2,00%	\$300.000	14.700.000	*	X
15.000.001	30.000.000	2,00%	\$600.000	29.400.000	*	X
30.000.001	50.000.000	1,50%	\$750.000	49.250.000	*	X
50.000.001	100.000.000	1,50%	\$1.500.000	98.500.000	*	X
100.000.001	150.000.000	1,50%	\$2.250.000	147.750.000	*	X

Fuente: Elaboración propia

Anexo D

Tabla Proyección de demanda y ventas (Valores en \$ por 1000)

Campañas Mensuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	% Crecimiento	
2017								0	0	0	30	57	62	10%
Nueva								0	0	0	30	33	36	
Antigua								0	0	0	0	24	26	
2018	69	76	83	91	100	110	121	133	147	162	178	195	10%	
Nueva	40	44	48	53	58	64	70	77	85	94	103	113		
Antigua	29	32	35	38	42	46	51	56	62	68	75	82		
2019	211	226	241	258	276	295	316	339	363	389	417	447	7%	
Nueva	121	129	138	148	158	169	181	194	208	223	239	256		
Antigua	90	97	103	110	118	126	135	145	155	166	178	191		
2020	474	497	522	548	576	605	634	666	699	735	772	810	5%	
Nueva	269	282	296	311	327	343	360	378	397	417	438	460		
Antigua	205	215	226	237	249	262	274	288	302	318	334	350		
2021	837	853	870	888	906	924	942	961	981	1001	1021	1041	2%	
Nueva	469	478	488	498	508	518	528	539	550	561	572	583		
Antigua	368	375	382	390	398	406	414	422	431	440	449	458		
Costo membresía	25.000													
\$ Membresías	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750	1.425	1.560	3.735	
2018	1.720	1.900	2.080	2.285	2.510	2.760	3.030	3.325	3.665	4.050	4.455	4.885	36.665	
2019	5.285	5.645	6.030	6.460	6.910	7.385	7.905	8.470	9.080	9.735	10.435	11.180	94.520	
2020	11.845	12.430	13.040	13.695	14.395	15.115	15.860	16.650	17.485	18.365	19.290	20.260	188.430	
2021	20.925	21.330	21.760	22.210	22.660	23.110	23.560	24.035	24.530	25.025	25.520	26.015	280.680	
Campaña promedio	750.000													
\$ Comisiones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.125	2.138	2.340	5.603	
2018	2.580	2.850	3.120	3.428	3.765	4.140	4.545	4.988	5.498	6.075	6.683	7.328	54.998	
2019	7.928	8.468	9.045	9.690	10.365	11.078	11.858	12.705	13.620	14.603	15.653	16.770	141.780	
2020	17.768	18.645	19.560	20.543	21.593	22.673	23.790	24.975	26.228	27.548	28.935	30.390	282.645	
2021	31.388	31.995	32.640	33.315	33.990	34.665	35.340	36.053	36.795	37.538	38.280	39.023	421.020	
Ingresos por Publicidad	300.000													
\$ Publicidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2018	206	228	250	274	301	331	364	399	440	486	535	586	4.400	
2019	1.268	1.355	1.447	1.550	1.658	1.772	1.897	2.033	2.179	2.336	2.504	2.683	22.685	
2020	2.843	2.983	3.130	3.287	3.455	3.628	3.806	3.996	4.196	4.408	4.630	4.862	45.223	
2021	2.511	2.560	2.611	2.665	2.719	2.773	2.827	2.884	2.944	3.003	3.062	3.122	33.682	

Fuente: Elaboración propia

Anexo E

Tabla Remuneraciones (en Miles)

Total RRHH	2017	2018	2019	2020	2021
Directorio	400	1.200	1.200	1.200	1.200
Gerente General	2.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Gerente Comercial	1.440	4.320	4.320	4.320	4.320
SubGte Comercial	3.600	7.200	7.200	7.200	7.200
Rep. De ventas	3.000	20.250	31.500	36.000	45.000
Gerente Tecnología	2.160	6.480	6.480	6.480	6.480
Ing. de Software	6.840	20.520	27.360	27.360	34.200
Gerente Adm&Fin	1.514	3.600	3.600	3.600	3.600
Gerente de Marketing	3.429	8.640	8.640	8.640	8.640
Evangelista	2.238	16.500	21.500	33.500	45.500
TOTAL	19.181	75.990	99.080	115.580	143.420

Fuente: Elaboración propia

Anexo F

Tabla Gastos (En Miles)

<i>Gastos Generales en M\$</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Remuneraciones	19.181	75.990	99.080	115.580	143.420
Capacitaciones	959	3.800	4.954	5.779	7.171
Arriendo	1.050	4.200	4.200	4.200	4.200
Alarma	15	60	60	60	60
Luz	150	840	840	840	840
Agua	90	360	360	360	360
Calefacción	400	400	400	400	400
Internet	210	600	600	600	600
Telefonía Móvil	1.200	3.600	3.600	3.600	3.600
Aseo	240	720	720	720	720
Hosting y plataforma	600	2.400	4.800	4.800	6.000
Total	24.095	92.970	119.614	136.939	167.371
<i>Gastos de Comercialización en M\$</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Medios Digitales	3.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Comisiones Med. De Pagos(3%*Ingreso)	112	1.100	2.836	5.653	8.420
Publicidad en Medios (% ingreso)	1.868	11.000	9.452	9.422	14.034
Total	4.980	21.099	21.288	24.074	31.454

Fuente: Elaboración propia

Anexo G

Tabla Depreciaciones (En Miles)

3 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	500			500	
Depreciación	0	167	167	167	167
Depreciación Acumulada	0	167	333	500	0
Valor libro	500	333	167	500	333
6 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	700				
Depreciación	0	117	117	117	117
Depreciación Acumulada	0	117	233	350	467
Valor libro	700	583	467	350	233
7 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	1.250				
Depreciación	0	100	100	100	100
Depreciación Acumulada	0	100	200	300	400
Valor libro	1.250	1.150	1.050	950	850
10 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	400				
Depreciación	0	70	70	70	70
Depreciación Acumulada	0	70	140	210	280
Valor libro	400	330	260	190	120
RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	2.850	0	0	500	0
Depreciación	0	453	453	453	453
Depreciación Acumulada	0	453	907	1360	1147
Valor libro	2.850	2.397	1.943	1.990	1.537

Fuente: Elaboración propia

Anexo H

Tabla Tasa de descuento

FECHA	CONSUMO DISCRECIONAL	MERCADO				FECHA	NEMO	VALOR	VARIACION PT.	VARIACION %
01-02-2016	0.2	0.241614892				01-02-2016	CONSUMO BASICO	2429.18	10.25	0.42
01-03-2016	0.31	0.549154781	Beta	0.91		01-02-2016	CONSUMO DISCRECIONAL	2522.75	4.95	0.20
01-04-2016	-0.1	0.343401851	Rm	0.06% diaria		01-02-2016	FINANCIERO	3841.70	-4.88	-0.13
01-06-2016	-0.47	0.045981374		22.53% anual		01-02-2016	GOL	1438.43	10.47	0.73
01-07-2016	1.25	0.668175027	Rf	4%		01-02-2016	INDUSTRIAL	1109.75	10.88	0.99
01-08-2016	0.81	-0.313364917	TD	21%		01-02-2016	MATERIALES	1867.62	5.65	0.30
01-09-2016	-0.3	-0.141428363				01-02-2016	PROMEDIO CALCULADO	2289.17	3.23	0.24
01-12-2016	0.23	-0.394857509				01-02-2016	SALUD	2496.05	-33.63	-1.33
02-02-2016	-1.02	-1.160855034	Supuestos			01-02-2016	SERVICIOS BASICOS	3450.20	5.67	0.16
02-03-2016	-0.06	0.958296163	- Se utiliza modelo CAPM			01-02-2016	TECNOLOGIA	1981.38	56.48	2.93
02-05-2016	-1.75	-0.257713715	"- Tasa de libre riesgo del 4%"			01-02-2016	TELECOMUNICACIONES	1754.63	-33.50	-1.87
02-06-2016	-0.35	-0.178724366	"- La rentabilidad del mercado, se obtiene como			01-03-2016	CONSUMO BASICO	2365.35	-3.41	-0.14
02-08-2016	-0.99	-0.878662172	"- Se obtiene la información del 2016 de http://w			01-03-2016	CONSUMO DISCRECIONAL	2543.28	7.87	0.31
02-09-2016	0.27	0.428522564				01-03-2016	FINANCIERO	3869.99	32.79	0.85
02-11-2016	-0.38	-0.650499887				01-03-2016	GOL	1214.84	0.00	0.00
02-12-2016	0	0.032321033				01-03-2016	INDUSTRIAL	1174.53	5.78	0.49
03-02-2016	-1.55	-1.267776813				01-03-2016	MATERIALES	1847.78	7.15	0.39
03-03-2016	0.72	1.173680111				01-03-2016	PROMEDIO CALCULADO	2277.88	12.91	0.55
03-05-2016	0.28	-0.012626029				01-03-2016	SALUD	2653.71	10.29	0.39
03-06-2016	1.6	0.674847908				01-03-2016	SERVICIOS BASICOS	3530.16	34.65	0.99
03-08-2016	-0.12	-0.004065495				01-03-2016	TECNOLOGIA	2029.57	1.86	0.09
03-10-2016	0.06	0.442239532				01-03-2016	TELECOMUNICACIONES	1549.62	32.10	2.12
03-11-2016	-0.67	-0.653634743				01-04-2016	CONSUMO BASICO	2523.66	3.26	0.13
04-02-2016	2.1	2.048163874				01-04-2016	CONSUMO DISCRECIONAL	2724.10	-2.64	-0.10
04-03-2016	2.48	1.258277253				01-04-2016	FINANCIERO	4004.22	30.74	0.77
04-04-2016	0.78	0.262030216				01-04-2016	GOL	1220.51	8.21	0.68
04-05-2016	0.25	-0.12123642				01-04-2016	INDUSTRIAL	1352.16	-2.83	-0.21
04-07-2016	-0.03	0.86344309				01-04-2016	MATERIALES	1971.30	11.79	0.60
04-08-2016	0.23	0.355881271				01-04-2016	PROMEDIO CALCULADO	2398.23	7.26	0.34
04-10-2016	0.58	0.2800477				01-04-2016	SALUD	2777.57	-5.32	-0.19
04-11-2016	-0.8	-0.35834031				01-04-2016	SERVICIOS BASICOS	3625.33	-14.46	-0.40
05-02-2016	-0.75	-0.701633617				01-04-2016	TECNOLOGIA	2218.10	36.35	1.67
05-04-2016	-0.89	-0.401451398				01-04-2016	TELECOMUNICACIONES	1565.30	7.48	0.48
05-05-2016	1.28	0.200668763				01-06-2016	CONSUMO BASICO	2560.64	23.57	0.93
05-07-2016	-0.6	-0.467243512				01-06-2016	CONSUMO DISCRECIONAL	2887.17	-13.65	-0.47
05-08-2016	-0.05	0.323469839				01-06-2016	FINANCIERO	3887.57	7.53	0.19
05-09-2016	0.32	0.241847876				01-06-2016	GOL	1120.92	-0.25	-0.02
05-10-2016	0.24	0.455609417				01-06-2016	INDUSTRIAL	1248.81	-18.05	-1.42
05-12-2016	0.19	-0.109749773				01-06-2016	MATERIALES	1890.67	-12.47	-0.66
06-01-2016	-0.16	0.085911404				01-06-2016	PROMEDIO CALCULADO	2352.53	3.43	0.05
06-04-2016	-0.53	-0.428173899				01-06-2016	SALUD	2870.93	42.78	1.51
06-05-2016	-1.06	-0.324980316				01-06-2016	SERVICIOS BASICOS	3420.36	-3.94	-0.12
06-06-2016	-0.02	0.77859824				01-06-2016	TECNOLOGIA	2078.10	3.39	0.16
06-07-2016	0.43	-0.327818763				01-06-2016	TELECOMUNICACIONES	1560.17	5.42	0.35
06-09-2016	0.23	-0.472105604				01-07-2016	CONSUMO BASICO	2577.93	-6.12	-0.24
06-10-2016	0.26	-0.116753476				01-07-2016	CONSUMO DISCRECIONAL	2992.11	36.91	1.25
06-12-2016	-1.03	-0.06489307				01-07-2016	FINANCIERO	3955.22	7.25	0.18
07-01-2016	-2.71	-1.044516221				01-07-2016	GOL	1108.66	0.00	0.00
07-03-2016	0.19	0.245375349				01-07-2016	INDUSTRIAL	1296.66	18.29	1.43
07-04-2016	-0.47	-0.069478274				01-07-2016	MATERIALES	1932.62	36.67	1.93

Fuente: Elaboración propia

Indicadores:

- Tasa de descuento: 21%
- Beta: 0.91
- Tasa libre de riesgo: 4%
- Impuesto a la renta: 26%
- Impuesto al valor agregado: 19%

Anexo I

Minutas Reuniones con Clientes

Reunión con Corporación Esperanza - Recolectar

Carlo Manniello <carlo.manniello@globalconexus.com>

Tue, Aug 8, 2017 at 2:49 PM

To: Julio Zúñiga <julio.zuniga@globalconexus.com>, Gonzalo Pardo <gonzalo.pardo@globalconexus.com>, "Rodrigo Bustos L." <rodrigo.bustos@globalconexus.com>, Cristóbal Maldonado <crisobal.maldonado@globalconexus.com>

Estimados,

Un resumen de reunión con Corporación Esperanza:

Es una corporación sin fines de Lucro, creada para La Rehabilitación de Alcohol y Drogas , con 20 años de existencia, con Sedes en Santiago, Arica y Rancagua.

Su desafío es poder lograr la sustentabilidad en el tiempo y lograr tratamientos efectivos.

Emiten certificados de Donaciones según Ley 19.885, Ley de donaciones, para Persona Natural 50% a descontar impuestos. Persona Jurídica 62,5%. Debe emitirse en mismos mes de la donación.

Tienen medios de financiamiento:

- 1.- Licitaciones con Senda Chile, se realiza cada 2 años.
- 2.- Tienen una OTEC, que se financian con Becas Laborales.
- 3.- Evento Anual, donde recaudan \$300.000.000
- 4.- Red de Amigos, donde recaudan mas o menos \$120.000.000 (donde tienen a 1 persona buscando socios en la calle, el 50% se da en el evento anual). Actualmente tienen 980 socios aprox.
- 5.- Colectas, pero dice que son poco eficientes, ya que recolectan en promedio \$6.000.000. Indica que es para marcar presencia de Marca.
- 7.- Operan con Transbank y con convenios Cta. Cte.
- 8.- Recolectan con Campañas, que son Empresas que donan sumas importantes. socios, que es una Base de Datos muy atomizada, ya que deben salir a la calle a buscar gente que done.

Tienen Redes Sociales, Twitter y Facebook.

Realizan campañas de publicidad en TV, Matinales y en Radio.

Nos recomienda mirar sistema que se llama Dar con Tarjeta. sistema que permite realizar donaciones.

Nos comenta que sería importante que podamos contactar a la Comunidad de Organizaciones solidarias de Chile, para poder contar con mas información de Fundaciones y Corporaciones ligadas. Además que contactemos a Corporaciones : Diabetes Juveniles de Chile y a Brazos Abiertos (Niños de Jardines infantiles de bajos recursos).

Si tienen algún dato para agregar, quedo atento a sus comentarios.

Saludos cordiales,

Fuente: Elaboración propia - Correo minuta reunión prospectos

Reunión con Comunidad de Organizaciones solidarias - RECOLECTAR

Carlo Manniello <carlo.manniello@globalconexus.com>

Tue, Aug 29, 2017 at 1:51 PM

To: Julio Zúñiga <julio.zuniga@globalconexus.com>, Gonzalo Pardo <gonzalo.pardo@globalconexus.com>, "Rodrigo Bustos L." <rodrigo.bustos@globalconexus.com>, Cristóbal Maldonado <crisobal.maldonado@globalconexus.com>

Estimados,

Adjunto detalle de reunión con Comunidad de Organizaciones solidarias:

Reunión con Comunidad Organizaciones Solidarias

Nos Reunimos con Dante Aguirre, quien nos comentó lo siguiente:

- De las 200 fundaciones que ellos reúnen, 10 tienen link con botón de pago con Transbank, el resto tienen datos de su cuenta corriente para donaciones.
- La comunidad reúne, ordena y clasifica a cada una de estas fundaciones.
- En la Historia de La Comunidad, comenta que existió una empresa llamada Ayudar.cl, que funcionó un tiempo super bien, pero al poco andar, dejó de funcionar.
- Comenta que la Empresa Khipo, les cobra a las fundaciones el 2% y Transbank el 3%.
- Existe una Empresa llamada Globalgiving.org, que es un Crowdfunding, que funciona desde el extranjero, por lo que logra conseguir donaciones de empresas desde el exterior. Está en Inglés. Se deben inscribir y postular a ella. ellos cobran el 15% de las donaciones, que se descompone de la siguiente manera (3% Transbank, 2% operación de plataforma, 10% como fondo común, que incentiva el uso de esta plataforma, es decir, si las fundaciones van usando y cumpliendo las metas propuestas por ellos mismos, se va acumulando este monto y se van premiando a las fundaciones que ocupan esta plataforma). En esta plataforma, hay un formularios, donde las fundaciones ingresan los datos completos de sus campañas, de esta manera, van armando ellas mismas sus campañas.
- Nos comenta que en la actualidad, 25 fundaciones, logran recolectar el 80% de los dineros, que son las fundaciones más grandes, como el Hogar de Cristo, Techo para Chile, María Ayuda, etc.
- Hace poco tiempo, armaron un acuerdo o alianza con la Universidad Autónoma, quien les está ayudando a las fundaciones por medio de la Escuela de Diseño, armando y subiendo las piezas de diseño, para que ellas puedan contar con las campañas para recaudar donaciones. Aún entregando esta ayuda, las fundaciones no llegan con las campañas, debido a que no manejan las herramientas o no se dan el tiempo de usarlas.
- Hoy existe el 3 x i, que son el 0,5%, que conforman las empresas más grandes de Chile, como Angelini, Saieh, etc. quienes están trabajando en este modelo para canalizar estos temas de donaciones.
- En la actualidad existen 4.000 fundaciones que operan bajo la mirada del SII, de un total de 17.000 que existen.
- Según lo conversado, Julio Zúñiga comenta que por el cobro que realiza Transbank, quizás convenga que nosotros recaudemos por ellos y luego les realicemos transferencia del dinero.
- Nos comenta que en el portal de la sociedad en -acción de la UC, están publicados.
- Existen Empresas como:
 - Prosueños, que operan con tarjetas de prepago.
 - Tíket socios, para organizar Bingos, por tíket.
 - Botón de donaciones de BancoEstado.
 - Mercado Libre, "Mercado Solidario", una alianza con Argentina.
 - First Step, "PrimerPaso.cl".
- Existen Productoras, que regalan un porcentaje de entradas de cada uno de sus eventos, hoy están exigiendo a las personas que reciben estas entradas, que donen un monto a una de las diferentes fundaciones asociadas al plan.

Nos propone realizar encuestas dentro de las fundaciones que reúne la Comunidad, para poder obtener más información, debe ser después del 18 de Septiembre. Además coordinar reuniones con grupos de 30 fundaciones, así conocer más realidades y necesidades.

Muy interesado en participar de nuestro Recolectar con el objetivo de beneficiar a las fundaciones, pero también para ellos, que tienen que buscar otros medios de recolección, ya que la prioridad son las Fundaciones.

Fuente: Elaboración propia - Correo minuta reunión prospectos

Reunión don Fundación Amigos de Jesús

Carlo Manniello <carlo.manniello@globalconexus.com>

Wed, Aug 23, 2017 at 11:25 AM

To: "Rodrigo Bustos L." <rodrigo.bustos@globalconexus.com>, Julio Zúñiga <julio.zuniga@globalconexus.com>, Gonzalo Pardo <gonzalo.pardo@globalconexus.com>, Cristóbal Maldonado <crisobal.maldonado@globalconexus.com>

Reunión don Fundación Amigos de Jesús

Nos Reunimos con su Director Felipe Rodríguez y con la Encargada de Donaciones Carla Fuentes, quienes nos contaron lo siguiente:

Como se Financian

- Tienen redes Sociales, donde existen 2.000 amigos en Facebook.
- Recaudan mensualmente mas o menos \$22.000.000, de los que se descomponen: \$16.000.000 los reunen, 20% Socios, 30% con proyectos Estatales, 30% proyectos privados, 20% varios. Los otros \$6.000.000 los tienen que salir a buscar.
- Organizan Comidas, eventos con artistas, cenas Navideñas, 18 Septiembre y Vacaciones de verano.
- Tienen una empresa que les realiza campañas para cada evento que realicen.
- Tienen en promedio 30 Socios que realizan donaciones con modo PAC (donan por medio de cuenta corriente).
- Normalmente los socios realizan las donaciones y no visitan en terreno lo que se está haciendo con los dineros donados.
- Reciben donaciones de trabajo, como dentistas, oftalmólogos, etc. Pero comenta que no son muy exitosas estas donaciones, no logran mantenerse en el tiempo, despues de la primera visita, no van mas.
- Realizan emisión de Certificados a personas y empresas que donan desde \$500.000 para arriba.
- Reciben donaciones de bienes, pero es complicado, ya que debe retirar los bienes ellos, normalmente son bienes que no están en buen estado, por lo que el traslado les sale mas caro, normalmente pierden plata. Coordinar con alguna persona que done el transporte, quien almacena los bienes en una de sus bodegas, entregando 1 vez al mes, dentro de los horarios en que se atiende.

Funcionan de lunes a viernes, dan desayuno, almuerzo y once. Realizan Estimulación temprana, ejercicios de Kine, etc. Por lo que para mantener la fundación funcionando requieren por lo menos \$22.000.000 mensuales.

Para realizar los distintos eventos, hoy usan una página donde venden entradas para las cenas, eventos con artistas, etc. Pero se enfrentan a la dificultad de que solo les permite comprar 1 entrada por vez, lo que obliga a entrar a la página varias veces si las personas o empresas requieren comprar mas de 1 entrada, por lo que les interesa que nuestra plataforma, les permita seleccionar Monto de donación (\$2.000-5.000-10.000.....etc.) y un carro de compra.

Además requieren la opción de que estas donaciones puedan ser cargadas por modo PAC a las cuentas corrientes de los socios o donantes, nos indica que no requiere llenar ningún formulario.

Requieren que esta plataforma les permita identificar a los donantes que requieran que se les emita un Certificado, dejando definido en algún texto, que este Certificado se emitirá a montos donados desde \$500.000.

Que permita confeccionar un formulario, donde se identifique al Donante, Empresa, montos de donación y cantidad de entradas requeridas para el evento, con esto pretenden lograr planificar de mejor manera los eventos, definiendo cantidad de personas que asisten, poder confirmar asistencia y organizar eficientemente cada uno de los eventos.

Les interesa participar de nuestro RECOLECTAR, agradeciendo les informemos cuando se puede comenzar a usar esta plataforma.

Fuente: Elaboración propia - Correo minuta reunión prospectos

Reunión por RECOLECTAR con Fundación Descubreme.

Carlo Manniello <carlo.manniello@globalconexus.com>

Fri, Aug 18, 2017 at 2:10 PM

To: "Rodrigo Bustos L." <rodrigo.bustos@globalconexus.com>, Julio Zúñiga <julio.zuniga@globalconexus.com>, Gonzalo Pardo <gonzalo.pardo@globalconexus.com>, Cristóbal Maldonado <crisobal.maldonado@globalconexus.com>

Reunión con Fundación Descubreme

Nos reunimos con Laura Dutzman, quién nos contó los siguiente:

Información de como obtienen donaciones:

En la actualidad tienen 20 a 25 personas que realizan donaciones, principalmente son de la Familia Saihe y realizan donaciones y no van a terreno a ver que se hace con las donaciones.

Tienen 3 RUT:

- 1.- Social Fondo Descubreme, que son las donaciones por medio de los vultos de los supermercados.
- 2.- OTEC, que es donde consiguen la mayor cantidad de dinero.
- 3.- Inclusión Laboral, Venta Intermediación Laboral, Solicitud de donaciones.

Dependen de las empresas del Grupo SAIEH, quienes mantienen a la Fundación y realizan donaciones principalmente de servicios y bienes muebles. Indican que de aquí a 5 años deben ser autofinanciables, por lo que les interesa recaudar donaciones y Socios.

Reciben donaciones por medio del Fondo Ideal, la empresa Ideal es la que entrega dinero.

Son muy austeros con el tema Marketing y Publicidad, debido a que la Familia Saieh tiene este perfil.

En el Area de Marketing, tienen Redes Sociales, En la Parte Gráfica lo ven con Revista Paula, etc... Gigantografías, etc. Tienen Diseñadores y Agencia de Comunicaciones.

Tienen 10.000 seguidores en facebook.

Reciben donaciones de bienes muebles, ejemplo: el Hotel Hyatt hace cambio de camas, mesas, sillas, etc.. La Fundación define a que instituciones se les entregarán estos bienes.

Están interesados en usar la Plataforma de RECOLECTAR.

Fuente: Elaboración propia - Correo minuta reunión prospectos