



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

REDISEÑO DEL PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE CAPITAL PARA UN START-UP DE
CROWDFUNDING DE INVERSIÓN

MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALERIA BUSTAMANTE SCHWEMBER

PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
MAXIMILIANO ESTEBAN DÍAZ TAPIA

SANTIAGO DE CHILE
2018

Rediseño del proceso de levantamiento de capital para un start-up de crowdfunding de inversión

Un desafío para la supervivencia de cualquier emprendimiento es lograr que la mayor cantidad de clientes que se acercan al producto o servicio, lo compren. La tasa de conversión es la métrica que indica la cantidad de clientes que culminan el proceso de compra respecto del total que inició algún tipo de interacción. Tener una alta tasa de conversión es crucial para los emprendimientos, ya que implica mayores ingresos para la empresa y también indica la aceptación de los consumidores del producto o servicio.

Broota es el primer portal web de *crowdfunding* (financiamiento colectivo) de inversión de Latinoamérica. Su principal servicio es apoyar a los emprendimientos en el levantamiento de capital mediante su plataforma. El aumento considerable de proyectos que buscaban financiarse que tuvo Broota el 2017 dejó entrever las debilidades de sus procesos y su falta de estructura y control. Esto se reflejó en una baja tasa de conversión (de 28% a 22%) y clientes insatisfechos. La tasa de conversión no solo fue menor a la histórica de la empresa, sino que también está muy por debajo a la de la industria (50%).

Se identificaron tres causas principales al problema: mal filtro de selección de proyectos, pérdida de oportunidades por falta de comunicación y pérdida de proyectos ya en marcha, por no tener contrato firmado (donde se especifica exclusividad) o abandono del proceso por brecha de expectativas. Para hacerse cargo se propone un rediseño de procesos donde se establezcan mecanismos de control, información consistente, actualizaciones de estado y responsables claros, con el fin de aumentar la tasa de conversión y llevarlos a niveles de la industria.

Para llevar a cabo esto, se realizaron entrevistas a empleados de la empresa, clientes exitosos y no exitosos en sus rondas de financiamiento, para tener distintas perspectivas del proceso. Una vez realizado eso, se procedió a diagnosticar las oportunidades de mejora siguiendo la metodología de Rediseño de Procesos del profesor Óscar Barros. Además, se llevó a cabo un benchmark para proveer valores de referencia de tasas de conversión, donde se analizan los procesos y mejores prácticas de la industria específica.

Para subsanar las debilidades del proceso se proponen etapas y criterios formales de postulación para filtrar los proyectos débiles, introducir mecanismos de control y realizar actualizaciones de estado continuas para mejorar la comunicación y visibilidad con los emprendedores. Además, exigir la definición de encargados, actividades, plazos y KPIs para evitar saltos de hitos críticos y asesoramiento en el diseño estratégico de la ronda de inversión y clases de levantamiento de capital para aumentar la satisfacción y la preparación de los clientes.

Se espera que con estos cambios se lleve la tasa de conversión a niveles de la industria, aumente la capacidad de atención de proyectos en el largo plazo y se reduzca su pérdida financiera en 83 millones. Sin embargo, si la empresa desea ser rentable y sustentable en el tiempo, se recomienda reducir la estructura de costos.

Agradecimientos

Gracias a mi familia por su apoyo incondicional, por sus lecturas casi voluntarias de mi tesis completa para intentar ayudarme a que la terminara, por preguntar indirectamente todos los días cómo iba para presionarme a entregar, por el amor y confianza que me han dado desde antes que naciera. Son un parte crucial de mi vida, me ayudan a ser mejor persona cada día.

A mis hermanos, que compartimos desde siempre y que me apoyaban cuando no quería que mis papás me siguieran preguntando por la memoria. Por las aventuras que tenemos, por quererme aun cuando peleemos y por hacer mis días más entretenidos.

Al majestuoso Cuarteto del Terror, Magda, Dafne y Belén. A la Magda por atreverse a dar la vuelta al mundo conmigo a pesar de mis mañas, por saber en qué estoy pensando sin decir una palabra y apoyarme en las buenas y las malas. A la Dafne, por enseñarme a pasarlo bien en las fiestas y compartir conmigo toda la pasión que uno puede tener hasta por las cosas más chicas. A la Belén, por reírse de los chistes fomes, por cantar Terremoto en clases y de las rascadas de espalda.

A mis amigo incondicionales, Pipe y Andrés. Pipe, por las conversaciones en el auto de vuelta a casa, las historias locas y los paseos europeos. A Andrés por las conversaciones profundas, los memes y análisis zodiacales.

A todos mis amigos de la U, plan común y especialidad. A la selección de tenis de la U, el equipo con más garra de todos, a la Sofi por ser mi partner desde que agarré una raqueta por primera vez.

Un agradecimiento gigante a Fede, que me contrató en la entrevista laboral más buena onda que he tenido, por la confianza, la transparencia, las conversaciones, los helados y los buenos momentos. Por la oportunidad de hacer cambios y proponer ideas, sin él, no existiría este tema de tesis. A todo el Broota Team, Leo, Beto, Efra, Chago, Crescente, Rod, Rorro y el Loco.

A mis profes guía, por dejarme cambiar de tema, por guiarme y querer sacar lo mejor de mí en este trabajo.

Tabla de contenido

1	Introducción	1
2	Antecedentes generales	1
2.1	Crowdfunding	1
2.2	La empresa – Broota	2
2.2.1	Visión	2
2.2.2	Misión	2
2.2.3	Emprendimientos	2
2.2.4	Inversionistas	2
2.2.5	Productos y Servicios	3
2.2.6	Organigrama	3
2.2.7	Evolución e hitos relevantes	4
2.3	Mercado y marco institucional	5
2.3.1	Tamaño de mercado	6
2.3.2	Competidores y participación de mercado	7
2.3.3	Regulaciones relevantes	8
2.4	Desempeño organizacional	9
3	Justificación del trabajo de título	10
3.1	Información del área de la empresa	10
3.1.1	Proceso de levantamiento capital Broota	10
3.2	Problema, relevancia, efectos y posibles causas	12
3.2.1	Problema identificado	12
3.3	Hipótesis y posibles alternativas de solución	13
3.3.1	Mortandad de los proyectos	14
3.3.2	Fuga de proyectos	15
3.3.3	Disminución de la inversión	16
3.4	Elección de ámbito de trabajo	17
4	Objetivos	19
4.1	Objetivo principal	19
4.2	Objetivos específicos	19
5	Resultados esperados y alcances	19
6	Marco conceptual	20
6.1	Factores de éxito de las rondas de crowdfunding de inversión	20
6.1.1	Características de la ronda	20
6.1.2	Redes	22
6.1.3	Comprensibilidad del concepto y oferta de la compañía	23

6.2	Rediseño de procesos	23
6.3	Patrones de proceso	24
6.4	Macroprocesos	24
6.5	Modelamiento de procesos	25
6.5.1	Arquitectura genérica para procesos	26
7	Metodología	27
7.1	Definir el proyecto:	28
7.1.1	Pasos específicos para su realización	28
7.2	Entender situación actual:	29
7.2.1	Pasos específicos para su realización	29
7.3	Rediseñar:	30
7.3.1	Pasos específicos para su realización	31
7.4	Implementación	31
7.4.1	Pasos específicos para su realización	31
8	Definición del proyecto	32
8.1	Establecer objetivos del rediseño	32
8.2	Ámbitos del proceso a rediseñar	32
8.3	¿Usar el proceso actual de base o comenzar desde cero?	32
9	Análisis de la situación actual	34
9.1	Modelamiento	34
9.1.1	Venta.....	34
9.1.2	Preparación ronda	35
9.1.3	Ronda inversión.....	36
9.1.4	Cierre	37
9.2	Perspectiva externa – Clientes	38
9.2.1	Comentarios generales del proceso	39
9.2.2	Problemas percibidos	39
9.2.3	Oportunidades de mejora del proceso según clientes	40
9.2.4	Razones de por qué no continuaron	41
9.3	Datos	42
9.4	Diagnóstico	44
9.4.1	Perspectiva interna – Comentarios generales	44
9.4.2	Venta.....	45
9.4.3	Preparación de la ronda	45
9.4.4	Ronda de inversión.....	47
9.4.5	Cierre	47

10	Benchmark	48
10.1.1	Tasas de conversión.....	48
10.1.2	Procesos	49
11	Rediseño	52
11.1	Dirección del cambio	52
11.1.1	Mantención consolidada de estado.....	52
11.1.2	Anticipación	52
11.1.3	Coordinación y prácticas de trabajo.....	53
11.1.4	Asignación de responsabilidades.....	53
11.2	Tecnologías habilitantes	53
11.3	Modelar y detallar el rediseño	54
11.3.1	Postulación, contrato y pago.....	55
11.3.2	Diseño de la ronda.....	59
11.3.3	Comité de evaluación	61
11.3.4	Preparación lanzamiento	63
11.3.5	Ronda de inversión.....	65
11.3.6	Cierre.....	66
11.3.7	Actividades transversales	67
11.3.8	Métricas del proceso.....	69
11.4	Resumen rediseño	71
11.5	Resultados esperados	71
11.5.1	Impacto en tasa de conversión	71
11.5.2	Evaluación económica.....	73
11.5.3	Situación financiera de la empresa	73
12	Conclusiones y recomendaciones	75
13	Bibliografía	76
14	Anexos	78

1 Introducción

Un desafío para la supervivencia de cualquier emprendimiento es lograr que la mayor cantidad de clientes que se acercan al producto o servicio, lo compren. La tasa de conversión es la métrica que indica la cantidad de personas que culminan el proceso de compra de todas las que interactuaron. Tener una alta tasa de conversión es crucial para los emprendimientos, ya que implica mayores ingresos para la empresa y también indica la aceptación de los consumidores del producto o servicio.

En el presente trabajo de título, se estudia y rediseña el proceso de un emprendimiento de *crowdfunding* de inversión para aumentar la tasa de conversión y lograr el equilibrio financiero.

2 Antecedentes generales

2.1 Crowdfunding

El *crowdfunding* es la práctica de obtener los fondos solicitando contribuciones a un gran número de personas, especialmente a través de Internet¹. Se estima que el 2015, 34 billones de dólares fueron recaudados a través de este tipo de mecanismo en el mundo².

En general, se clasifican las modalidades de crowdfunding según la naturaleza de la transacción. Actualmente, los principales tipos son³:

- *Crowdfunding* donación: entrega dinero esperando que el proyecto genere algún impacto social o ambiental.
- *Crowdfunding* recompensa: entrega dinero esperando algo a cambio como, por ejemplo, un servicio, un producto o sencillamente un email de agradecimiento.
- *Crowdfunding* préstamo: entrega dinero esperando a cambio el retorno del dinero más una tasa de interés.
- *Crowdfunding* inversión: entrega dinero esperando a cambio participar como inversionista del proyecto y así recibir beneficios vinculados al éxito⁴.

El Banco Mundial, a través de su programa InfoDev, reconoce los dos últimos como instrumentos financieros paralelos al mercado de capitales primario⁵.

En el *crowdfunding* basado en inversión existe un compromiso a largo plazo, donde la persona que aporta pasa a formar parte de la sociedad y permite al emprendedor acceder a una red de contactos que pueden generar impacto en el desarrollo del proyecto.

¹ Traducido de "Definition of Crowdfunding". www.merriam-webster.com.

² "Cambridge Judge Business School: Cambridge Centre for Alternative Finance". jbs.cam.ac.uk. (Consultado el 3 de abril del 2016).

³ Giudici, G., R. Nava, C. Rossi y C. Verecondo. (2012). "Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?" Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2157429>

⁴ "A Brief History of Crowdfunding". Freedman, David & Nutting, Matthew. 5 noviembre de 2015.

⁵ InfoDev. (2013). "Crowdfunding's Potential for the Developing World". Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC. World Bank.

2.2 La empresa – Broota

Broota fue fundada en Chile el 2013 por José Antonio Berríos, como la primera plataforma online de *crowdfunding* de inversión en Latinoamérica. La empresa busca financiar emprendimientos en las etapas de despegue y expansión.

2.2.1 Visión

“Ser la red de emprendimientos más grande de Latinoamérica con un enfoque en el *crowdfunding* de inversión”⁶.

2.2.2 Misión

“Broota se enfoca en resolver dos problemas: La comunicación eficaz y práctica entre emprendedores conectándolos a través de la red más grande de Latinoamérica, y la necesidad de financiamiento y apoyo a los proyectos emergentes”⁷.

2.2.3 Emprendimientos

Los principales clientes de esta compañía son emprendimientos o proyectos que se encuentran en etapa de despegue o expansión y buscan capital. En la sección de Mercado se detallará las etapas de los emprendimientos y los actores que cubren las distintas necesidades de capital en su evolución.

Los principales beneficios para los clientes del *crowdfunding* son:

- Validación del negocio: el emprendimiento prueba su producto o modelo de negocio, obtiene retroalimentación de la red y ve si los inversionistas creen en el proyecto y su potencial.
- Sumar promotores del negocio: el emprendimiento accede a potenciales socios que ayudan a incrementar su red de contactos, conexiones y alianzas. Es del interés, tanto del inversionista como del emprendedor, que el proyecto sea exitoso.
- Visibilidad y marketing: la red de Broota tiene más de 14.000 usuarios y cada ronda de inversión recibe más de 8.000 visitas únicas.
- Burocracia: Broota se encarga de gestionar los estatutos de la sociedad, el pacto de accionistas y las respectivas firmas del proceso, eliminando una de las barreras que enfrentan los emprendimientos para hacer un aumento de capital.

Broota recibe un 5% del capital levantado por el emprendimiento y una participación de la empresa. El número de acciones con las que se queda Broota depende de la valorización del emprendimiento, esto para no perjudicar a los proyectos mejor valorizados.

2.2.4 Inversionistas

Por otro lado, los inversionistas también representan un cliente para Broota, ya que para participar de una ronda deben pagar una comisión de 5% del monto depositado por el

⁶ Memoria Broota 2017.

⁷ IDEM.

uso de la página web. Cualquier persona con RUT y mayor de 18 años puede inscribirse como inversionista. Broota busca abrir la posibilidad ser accionistas a más personas fijando un monto mínimo de \$100.000.

La red posee más de 6.000 personas registradas como inversionista, en donde más de 1.250 se han unido a emprendimientos como accionistas. La inversión promedio es de \$2.500.000, donde el mínimo ha sido de \$100.000 y el máximo de \$178.600.000.

La búsqueda de inversionistas se basa en el boca a boca. Además, es requisito estar registrado en la página web para poder invertir, por lo que cada proyecto que busca levantar capital registra a sus cercanos e interesados. Por lo tanto, cada oportunidad de inversión atrae más inversionistas a la red de Broota. Finalmente, se hace difusión de Broota mediante medio de comunicación que cubren temas relacionados con el capital de riesgo, como en diarios financieros, para así captar el interés de nuevos clientes.

2.2.5 Productos y Servicios

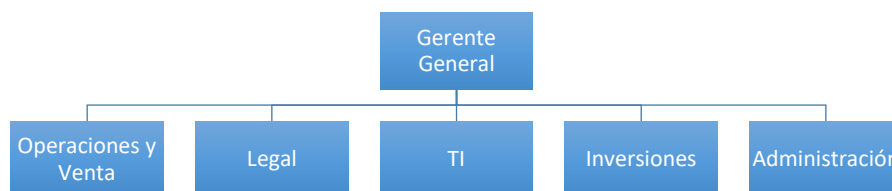
Los principales productos y servicios que ofrece la empresa son:

- 1) Levantamiento de capital mediante *crowdfunding* de inversión.
- 2) Asesoría legal a directorios de start-ups.
- 3) Red de emprendimientos.

Broota también ofrece otros servicios como actuar de plataforma online de postulación de concursos de emprendimientos, charlas sobre *crowdfunding* u organización de congresos temáticos relacionados con el emprendimiento. Sin embargo, estos son servicios muy ocasionales y fuera del *core* de la empresa.

2.2.6 Organigrama

Ilustración 1. Organigrama Broota.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Broota.

Actualmente, Broota cuenta con 7 trabajadores a tiempo completo y 2 a tiempos parcial.

Ilustración 2. Equipo Broota 2018. Cargos, estudios, experiencia y dedicación mensual.

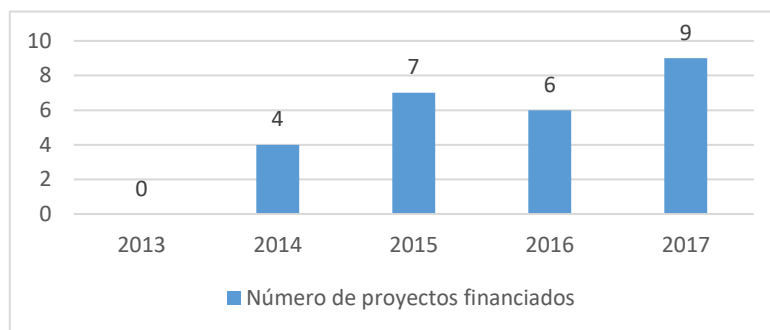
 Gerente General Ingeniero Civil en TIC (PUC) 14 años emprendiendo 100%	 Gerente de Operaciones y Ventas Ingeniero Comercial (UDD) 12 años emprendiendo 100%	 Gerente de Área Legal Abogado (UC, UCLA) 12 años de experiencia 50%
 Gerente de TI Ingeniero Eléctrico (USACH) 15 años de experiencia 100%	 Desarrollo Front-End Diseñador Industrial (UTEM) 10 años de experiencia 100%	 Desarrollo Back-End Ingeniero en Informática (UCINF) 6 años de experiencia 100%
 Encargado de Inversiones Diseñador (UDD) 6 años de experiencia 100%	 Encargado de Administración Ingeniero Comercial (UDD) 4 años de experiencia 100%	 Operaciones Ingeniería Civil Industrial (UChile) Sin experiencia previa 50%

Fuente: Memoria Broota.

2.2.7 Evolución e hitos relevantes

La evolución de los proyectos financiados se presenta a continuación.

Gráfico 1. Evolución de proyectos financiados en Broota.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Broota.

Uno de los hitos importantes fue el levantamiento de capital propio realizado vía *crowdfunding* en marzo del 2014. En esa ocasión se recaudaron \$120.000.000 correspondiente al 10% de la empresa, agregándose 68 nuevos socios.

Ilustración 3. Hitos Broota.



Fuente: Elaboración propia a base de datos de Broota.

En 2016 Broota se internacionaliza iniciando operaciones en Colombia, sin proyectos financiados a la fecha. En 2017 logra financiar la ronda por *crowdfunding* de inversión más grande de América Latina a la fecha por \$640.000.000. El capital fue recaudado 100% vía la página web para un supermercado online chileno.

En sus 4 años de funcionamiento 1.263 personas han invertido en 26 proyectos y se han transado más de \$4.500 millones de pesos en la página web.

2.3 Mercado y marco institucional

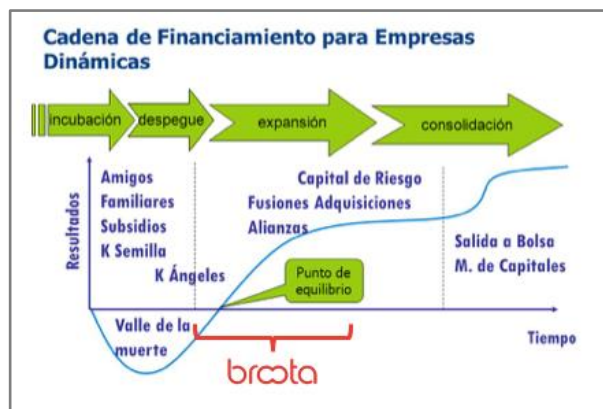
Broota se desenvuelve principalmente en el mercado del financiamiento a emprendimientos. Este sector lo componen cinco actores institucionales:

1. **Corporación de Fomento a la Producción (CORFO):** agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía. Financia el desarrollo de proyectos en etapas tempranas mediante subsidios y fondos de innovación públicos.
2. **Incubadoras de negocios con fondos públicos o privados:** organizaciones diseñadas para acelerar el crecimiento e impulsar el éxito de emprendimientos, a través de recursos económicos y logísticos como facilitación de espacios físicos, inversiones, coaching o acceso a redes de contactos.
3. **Fondos de inversión:** reúne patrimonios de distintas personas, naturales o jurídicas, para invertirlos en valores de oferta pública nacional e internacional. Se define un plazo de inversión determinado y el número de cuotas es limitado.

4. **Redes ángeles:** inversionistas privados que toman participación de emprendimientos en etapas tempranas. Se caracterizan por invertir montos elevados (sobre los \$100 millones de pesos) y usar su patrimonio personal.
5. **Crowdfunding:** organización que reúne distintos inversionistas que invierten montos pequeños para financiar proyectos en etapa temprana a cambio de beneficios futuros.

Cada uno de éstos se concentra en financiar distintas etapas por las que pasa el emprendimiento.

Ilustración 4. Cadena de Financiamiento para Empresas Dinámicas.



Fuente: Elaboración propia en base a Presentación "Rol de CORFO en el Financiamiento de Emprendimientos Dinámicos", Cristián Palma (2015).

Broota se posiciona en las etapas de despegue y expansión, entre K ángeles y Capital de Riesgo en la ilustración.

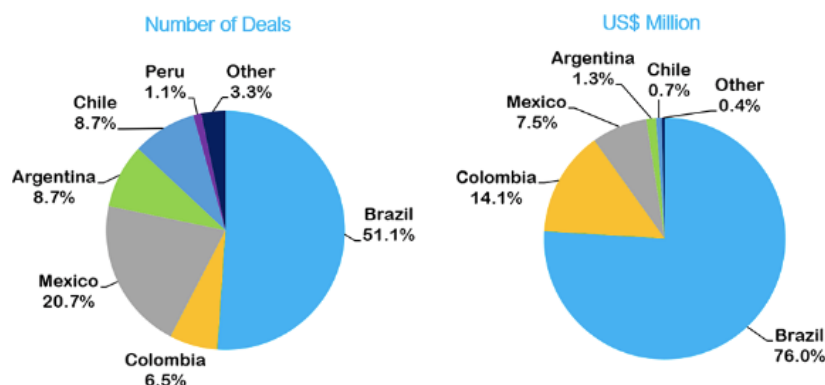
2.3.1 Tamaño de mercado

Según datos de LAVCA, las start-ups en América Latina recibieron US \$ 477 millones en fondos de capital de riesgo y *crowdfunding* en la primera mitad de 2017, casi tanto como lo invertido en todo 2016 (US \$ 500 millones). De estas inversiones, Chile representa un 0,7% con \$ US 11 millones. Sin embargo, ha visto un crecimiento acelerado al pasar de US \$ 3 millones en 2015 a US \$ 11 en sólo un año⁸.

⁸ <https://lavca.org/industry-data/trend-watch-2016-latin-american-venture-capital/>

Gráfico 2. Inversión en crowdfunding en América Latina primer semestre 2017.

1H2017 VC INVESTMENTS BY COUNTRY



Fuente: LAVCA.

2.3.2 Competidores y participación de mercado

Los principales competidores de Broota son las instituciones de capital de riesgo y redes ángeles. La siguiente tabla presenta los montos colocados por las redes ángeles, comparados con los de Broota, para dar un contexto de la participación de mercado de la empresa.

Tabla 1. Montos financiados por redes ángeles y Broota (en USD).

Redes Ángeles	2013	2014	2015
Dadneo	-	\$369.000	\$485.000
Chile Global Angels	\$245.000	\$160.000	\$140.000
FEN Ventures	-	-	\$700.000
Total	\$245.000	\$529.000	\$1.325.000
Broota	\$383.000	\$547.000	\$1.119.000

Fuente: El Mercurio⁹.

La inversión en el primer semestre de 2017 de las instituciones de capital de riesgo chilenas y redes ángeles fueron por \$2.000 millones CLP, mientras Broota logró inversiones por \$1.150 millones CLP¹⁰.

⁹ “Más de US\$3 Millones destinarán en Chile las principales redes de inversionistas ángeles”. 25 de enero del 2016.

¹⁰ <https://lavca.org/2017/10/31/state-of-venture-capital-industry-2017-deal-activity-highlights/>

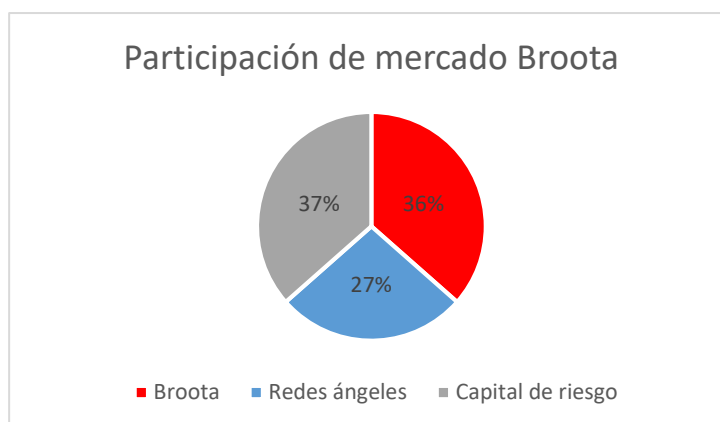
Gráfico 3. Millones de CLP invertidos en emprendimientos de etapa temprana.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos entregados por LAVCA y CORFO.

Se puede observar que dentro del mercado específico a Broota (enfoque en despegue y expansión de emprendimientos), la empresa tiene una participación relevante con cerca del 36% de mercado.

Gráfico 4. Participación de mercado de Broota al 2017.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos entregados por LAVCA y CORFO.

2.3.3 Regulaciones relevantes

El *crowdfunding* en Chile no tiene un marco regulatorio específico. El Banco Central señala que “el *crowdfunding* de inversión opera de manera relativamente similar a como lo hacen los instrumentos de oferta pública en mercados primarios. No obstante, salvo en caso que exista una regulación definida, no se les exige cumplir disposiciones normativas y de supervisión específica que sí tienen las entidades que operan en mercados regulados. En la medida que las regulaciones son desarrolladas, los partícipes de la transacción deben seguir los lineamientos del perímetro regulatorio local, que no necesariamente es idéntico para cada jurisdicción”¹¹. Esto se traduce en que el

¹¹ Abarca, Iván. “Desarrollo del Crowdfunding en Chile” Banco Central 2018.

crowdfunding no es catalogado como intermediación de valores bajo los conceptos legales disponibles en la Ley General de Bancos y en la Ley de Mercado de Valores¹².

En ciertos países se ha optado por normar con incentivos tributarios, regulaciones específicas al *crowdfunding*, a través del licenciamiento de los inversionistas, requerimientos por administración de riesgos, entre otros (ver en Anexos las regulaciones internacionales).

2.4 Desempeño organizacional

Actualmente, la empresa se encuentra en etapa de expansión con miras a la internacionalización de su negocio a otros mercados y crecimiento de sus ventas.

Tabla 2. Evolución proyectos que intentaron financiarse y financiados.

	2014	2015	2016	2017
Proyectos que intentaron financiarse	24	25	26	41
Proyectos financiados	4	7	6	9

Fuente: Elaboración propia a base de datos de Broota.

Broota tuvo una etapa de crecimiento del 50% en cuando al número de emprendimientos financiados con respecto al 2016, sin embargo, la empresa todavía no logra llegar al punto de equilibrio financiero. El flujo financiero de Broota aún no le permite autofinanciarse, por lo que ha recurrido principalmente a subsidios CORFO y aumentos de patrimonio para capital de trabajo.

Tabla 3. Evolución ingresos en pesos chilenos por línea de negocios.

	2014	2015	2016	2017
INGRESOS TOTALES (CLP)	\$10.275.357	\$72.945.656	\$77.474.237	\$120.674.764
Crowdfunding	\$7.163.357	\$55.795.750	\$52.224.237	\$83.792.985
Asesoría Broota	\$2.487.000	\$14.150.000	\$24.750.000	\$34.550.000
Broota Legal	-	-	-	\$1.731.779
Otros	-	\$2.999.906	-	-

Fuente: Elaboración propia a base de datos de Broota.

Es importante destacar que las pérdidas operacionales del 2016 y 2017 hubiesen sido menores de no haberse internacionalizado, ya que se han invertido 20 millones en el proceso y no se han generado ingresos en Colombia hasta el momento. Actualmente, la empresa busca alcanzar su punto de equilibrio y generar ventas en el extranjero.

Tabla 4. Evolución flujos financieros en pesos chilenos.

	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	\$ 10.275.357	\$ 72.945.656	\$ 77.474.237	\$ 120.674.764
Egresos totales	\$ -135.419.195	\$ -141.949.279	\$ -239.638.497	\$ -249.073.183
Ganacia/Pérdida	\$ -125.143.838	\$ -69.003.623	\$ -162.164.260	\$ -128.398.419

Fuente: Elaboración propia a base de datos de Broota.

¹² Art. 39 de la Ley General de Bancos (DFL 252) y Art. 24 de la Ley de Mercado de Valores (Ley 18.045).

3 Justificación del trabajo de título

3.1 Información del área de la empresa

Este trabajo se enmarca en el proceso de levantamiento de capital, el cual será detallado a continuación:

3.1.1 Proceso de levantamiento capital Broota

Si un emprendimiento manifiesta su deseo de levantar capital con Broota, se le cita a una reunión explicativa de los pasos y procedimientos del proceso. Para dar inicio al proceso, el emprendedor debe firmar un contrato y pagar un monto inicial de \$500.000.

Una vez realizado eso, la empresa comienza con 3 asesorías de preparación:

Ilustración 5. Hitos procesos levantamiento capital.

Hito 1	Hito 2 *	Hito 3	Hito 4
Asesoría	30% oculto	70% online	Cierre
Plazo Máx: 21 días	Plazo Máx: 30 días	Plazo Máx: 60 días	Plazo Máx: 30 días
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">• Recaudación del 30% del capital entre el entorno del Startup.	<ul style="list-style-type: none">• Notificación de nueva campaña a la red de inversionistas.	<ul style="list-style-type: none">• Cierre Legal y firmas.• Entrega de Capital.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none">• Validación Social del equipo y la oferta.	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad de pitch con inversionistas.	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida Inversionistas.
CAMPAÑA	<ul style="list-style-type: none">• Genera la tracción inicial (Early Adopters)		

* De no recaudar el 30% se devuelve el monto invertido a los inversionistas

Fuente: Broota.com.

Existe una primera etapa de preparación de la oferta por parte del emprendimiento. Para realizar esto, Broota realiza 3 asesorías en paralelo:

1. Financiera: la empresa es valorizada por un asesor externo, el cual analiza el mercado, empresas similares, los flujos financieros proyectados y entrega un valor referencial de la compañía.
2. Legal: se verifica si el emprendimiento está preparado, desde la perspectiva legal, para realizar un aumento de capital y recibir las inversiones. Esto implica analizar que la junta de accionistas, inscripciones, registros, contratos de suscripciones de acciones estén al día y que se hayan realizado correctamente.
3. Campaña/ronda: todos los proyectos se presentan por medio de la página web a los inversionistas. Se debe incluir información relevante para la toma de decisión para el inversionista, como información del negocio, equipo, mercado y financiera.

Además, un video que presente a los fundadores e invite a los inversionistas a ser parte del proyecto.

Una vez aprobados los documentos legales y recibida la valorización del asesor, el Gerente General y el Gerente de Operaciones se reúnen con los encargados del proyecto para definir los montos a levantar y cuánta participación de la empresa se cede a los inversionistas a cambio de ese monto. Cuando se llega a un acuerdo en este punto, el responsable del proyecto completa su oferta rellenando el perfil en la página web y habilita la herramienta de inversión para comenzar a buscar el capital.

El emprendedor debe reunir entre sus cercanos el 30% de la meta en 30 días. La lógica de esto es lograr validación social del equipo y de la oferta para poder generar tracción y confianza cuando se abra a la red de inversionistas Broota públicamente.

Luego que el proyecto recauda el 30%, se notifica a todos los inversionistas del emprendimiento, se organizan eventos y se utilizan todos los canales de comunicación de Broota para difundir la oportunidad de inversión. Broota funciona con una modalidad de “todo o nada”, por lo que los proyectos deben recaudar el 100% para calificar la ronda como exitosa.

En esta ronda pública, existen 60 días para completar el 100%. Si no se logra alcanzar la meta, los inversionistas pueden redirigir su dinero invertido a otro proyecto que busca financiamiento o recibir su dinero de vuelta. Si la ronda es exitosa, se envían todos los documentos legales a los inversionistas para su firma, se cambia la constitución de la empresa y se cobra al emprendimiento un 5% de lo recaudado para Broota. Una vez que todos los documentos legales han sido firmados, se cierra el proceso legal y se inscriben los accionistas en el Servicio de Impuestos Internos.

En un comienzo, Broota abría la oferta a su red inmediatamente (desde el 0% del monto buscado), teniendo una tasa de éxito del 16%. Sin embargo, desde que se adoptó la etapa de validación social el 2015, los proyectos que alcanzan el 30% logran completar su meta en el 80% de los casos.

El levantamiento de capital vía *crowdfunding* es la principal línea de negocios de Broota, ya que representa un 70% de las ventas. Actualmente, se encuentran en vía de internacionalizar este modelo de negocios.

El levantamiento de capital comprende distintas áreas de la empresa: Área de Ventas, Área de Operaciones, Área de Inversionistas, Área Legal y Área de Administración. Por lo tanto, el trabajo de investigación trabajará con todas ellas de manera de abarcar de forma completa el proceso estudiado.

3.2 Problema, relevancia, efectos y posibles causas

3.2.1 Problema identificado

Un KPI crucial para este tipo de empresa como Broota es la tasa de conversión de los emprendimientos. Para calcularla, se considera los proyectos que logran la meta de recaudación y se les entrega el capital (llamados exitosos) en cierto año y se divide por el total de proyectos que terminaron exitosa o fallidamente ese mismo año.

Como se mencionó, en 2015 se implementó la etapa de búsqueda privada del 30%, lo que eleva la tasa de conversión de la empresa. Sin embargo, después de ese año se ha observado un decrecimiento constante de la tasa de conversión en los años siguientes. La empresa pasó de tener una tasa de conversión del 28%, a una tasa del 22%.

Tabla 5. Evolución tasa de conversión histórica.

	2014	2015	2016	2017
Proyectos que terminaron (éxito o fracaso)	24	25	26	41
Proyectos financiados	4	7	6	9
Tasa de conversión	17%	28%	23%	22%

Fuente: Elaboración propia a base de datos de Broota.

Es importante mencionar que esta caída se ha dado en un escenario de aumento del número de emprendimientos gestionados, con un salto importante el 2017. Este número aumentó debido a una mayor entrada de proyectos y un mayor traspaso de proyectos del 2016 al 2017.

El decrecimiento de la tasa de conversión es preocupante no sólo porque la empresa está desempeñándose peor que ella misma en este criterio, sino que está muy por debajo de la industria internacional las cuales tienen una tasa de conversión cercana al 50%¹³.

La baja en la tasa de conversión ha tenido consecuencias importantes para la empresa, específicamente:

1) Inestabilidad económica:

Como se menciona en la sección 2.4 Desempeño Organizacional, en 5 años la empresa no ha alcanzado su punto de equilibrio. No lograr el crecimiento esperado (y sus ingresos correspondientes) pone a la empresa en una situación financiera ajustada, lo que se podría traducir en despidos de personal, retroceso del plan de expansión de la empresa o incluso el cierre de la compañía.

2) Dificultades futuras de financiamiento:

Broota hizo un aumento de capital en su página web, donde se presentaba a los inversionistas proyecciones de ingresos y proyectos financiados para los siguientes años, de manera de justificar su oferta económica¹⁴. El 2017 es el tercer año que la empresa no logra cumplir las metas pronosticadas (aun cuando fueron ajustadas al final de cada año) debido a la baja tasa de conversión, lo que provoca roces con los inversionistas y

¹³ Fundly – Fundraising for all. <https://blog.fundly.com/crowdfunding-statistics/> & A. Lukkarinen, et al., Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, Decision Support Systems (2016)

¹⁴ Oferta económica: monto buscado, porcentaje de la empresa que se cede a cambio y precio de la acción

deja a la empresa en una mala posición para una siguiente ronda de aumento de capital en caso de necesitarlo.

3) Debilitamiento de argumento de ventas y pérdida de clientes potenciales:

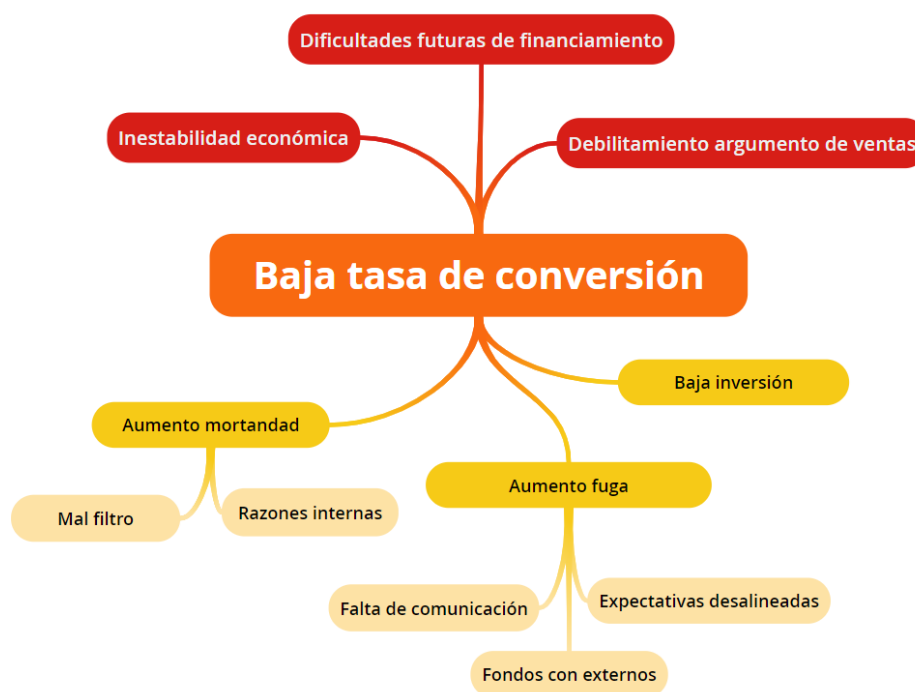
Además, una baja tasa de conversión y su decrecimiento constante debilitan el argumento de venta y disminuye la atracción de más y mejores proyectos. Si la empresa se llena de casos fallidos, los potenciales clientes podrían sentir que la posibilidad de financiamiento es lejana y no les parecerá atractiva esta alternativa. Por lo tanto, una baja tasa de conversión y la disminución de ésta generan costos de imagen para la empresa.

Este problema es extremadamente relevante para la empresa, ya que de haber logrado una tasa de conversión del 46% (cercano al de la industria), se hubiese alcanzado el punto de equilibrio financiero para el 2017.

3.3 Hipótesis y posibles alternativas de solución

A continuación se presenta un árbol de causa-consecuencia:

Ilustración 6. Árbol causa-consecuencia del problema identificado.



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar las posibles causas de la baja en la tasa de conversión se analizarán 3 factores principales:

1. Mortandad de proyectos.
2. Fuga proyectos.
3. Baja inversión.

3.3.1 Mortandad de los proyectos

Las razones por las que un proyecto no logra ser exitoso en el levantamiento de capital son variadas. Pueden existir conflictos al interior del equipo emprendedor que decide poner fin al proceso, estar en una etapa no adecuada para el levantamiento (Broota se enfoca en etapas de despegue y expansión), no tener una red privada de inversionistas fuerte por lo que no logran el 30%, entre otras.

A continuación se analizarán las principales causas de mortandad de los proyectos:

3.3.1.1 Mal filtro de proyectos

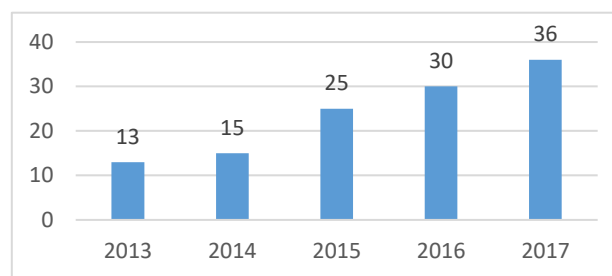
Si Broota atrae y acepta a proyectos que no cumplen a cabalidad con el perfil de alto potencial de crecimiento, no tienen una red de conocidos que puedan invertir o no son atractivos para la red de inversionistas, eleva la probabilidad de que éstos no se financien y disminuye la tasa de conversión.

Para poder filtrar los proyectos, el encargado del Área de Ventas se fija principalmente en que exista un fundador dedicado 100% al proyecto y que tenga proyecciones de crecimiento justificadas en el tiempo, entendiendo el aumento de capital como una oportunidad de expansión real.

Una posible causa de disminución de la tasa de conversión, podría deberse a un mal filtro de proyectos, que permite la entrada de proyectos débiles. El 2017 se toma la decisión comercial de bajar las barreras de entrada a proyectos con dos medidas: 1) Bajar el cobro inicial de \$1.5 millones a \$500.000 y 2) Permitir la entrada de negocios más tradicionales y menos escalables para diversificar el portafolio de oportunidades ofrecidas a los inversionistas con proyectos de menor riesgo (pero aun dentro de la categoría de capital de riesgo y de etapa temprana). Por ejemplo, ahora Broota acepta *deliverys* de comida cuando antes no lo hubiese hecho por no ser suficientemente innovador ni escalables.

Debido a este relajamiento de criterios, aumenta la entrada de proyectos de 30 en 2016 a 36 en 2017.

Ilustración 7. Evolución del ingreso de proyectos al levantamiento de capital.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que no existe un proceso formal de postulación y selección que permita filtrar a los proyectos que tienen mejores posibilidades de financiamiento, que están realmente en la etapa correcta y posean el perfil que quiere la empresa. Broota busca que los proyectos se autoseleccionen mediante la información entregada en las

reuniones de venta y estén dispuestos a pagar el cobro inicial, ya que se recalca que la validación social en la búsqueda del 30% privado es el filtro principal del proceso.

Por lo tanto, el relajamiento de criterios, la disminución del costo de ingreso y la falta de un proceso establecido de selección inicial podrían explicar un aumento en la entrada de proyectos débiles que disminuyen la tasa de conversión.

3.3.1.2 Razones internas

Existen proyectos que deciden no continuar con el proceso de levantamiento de capital debido a sucesos internos o azarosos que los imposibilitan seguir, tales como, robos, enfermedad de la gerencia, accidentes o eventos fortuitos que desplazan la prioridad de levantamiento de capital.

Broota no puede manejar estos factores debido a que son propios del proyecto, por lo que un aumento de estos casos fortuitos en la cartera de clientes de la empresa podría ser un factor de la disminución de la tasa de conversión.

3.3.2 Fuga de proyectos

Otro factor importante que podría explicar la baja tasa de conversión es la fuga de proyectos. Para esta empresa en particular, se considera fuga cuando un proyecto decide no continuar con el proceso de levantamiento de capital debido a que obtiene los fondos mediante una red externa o está insatisfecho con el servicio o “desaparece del radar” de Broota debido a falta de comunicación, perdiéndose la oportunidad de negocio.

3.3.2.1 Pérdida de negocio por falta de comunicación

La fuga de proyectos puede deberse a que proyectos no continúen el proceso debido a que no se les volvió a contactar. Antes de mediados de 2017 no se había registrado fugas de proyectos por falta de seguimiento, sin embargo, se volvió algo significativo debido a la entrada masiva de nuevas oportunidades.

El Gerente de Operaciones y Ventas y el Gerente General han estimado que esto sucedió en 7 oportunidades, lo que es muy significativo, ya que empresa hubiese percibido \$210.000.000 de ingresos y hubiese tenido utilidades.

3.3.2.2 Obtención de fondos con externos

Existe la posibilidad que durante la preparación de la oferta o la búsqueda del 30%, la empresa encuentre un inversionista externo que le aporte todos los fondos buscados y cese su proceso con Broota. Como el proyecto se apoya en el trabajo realizado con Broota de preparación de la oferta económica para captar a ese inversionista, se incluyó en el contrato una comisión de exclusividad.

La cláusula indica que si un proyecto concreta un aumento de capital sin pasar por Broota durante el proceso de búsqueda, el emprendimiento debe pagar una comisión estipulada por contrato a Broota. Si el proyecto recauda fondos con un externo, pero se cobra la comisión de exclusividad, se considera como un proyecto exitoso al haber logrado apoyar su recaudación de fondos y generar ingresos.

Sin embargo, ha ocurrido que los proyectos suscriben acciones con terceros, pero como no habían firmado contrato y no se puede aplicar la comisión, se pierde la oportunidad de negocio y disminuye la tasa de conversión. Esta situación ocurrió en 5 ocasiones durante el 2017 y de haberse concretado se habría alcanzado una tasa de conversión del 34%.

3.3.2.3 Brechas de expectativas de los clientes

De las entrevistas realizadas, se identifican clientes que están insatisfechos con la calidad de servicio ofrecida por Broota debido a que reportan brechas importantes entre las expectativas del servicio y lo realmente recibido. Este tipo de fuga es muy preocupante para la empresa debido a que el cliente se va con una mala imagen de Broota y puede afectar la entrada de nuevos proyectos mediante el boca a boca.

En entrevistas realizadas se detectan dos fuentes importantes de insatisfacción; la primera es que se vende el servicio como un acompañamiento en el levantamiento de capital pero los clientes lo perciben como un portal de ventas o *marketplace* más que un servicio de asesoría o guía. Por otro lado, los reiterados errores operacionales agotaron la paciencia de algunos emprendedores que deciden terminar el proceso. Los errores operacionales comprendían cobros erróneos a sus inversionistas, rondas mal fijadas (precio de la acción incorrecta o porcentaje a ceder distinto al acordado), errores legales que entorpecen el funcionamiento del proyecto, entre otros.

Para subsanar estas brechas tiene que transmitirse bien la información para no crear falsas expectativas y estar alineados con el cliente y además, el proceso tiene que coincidir con lo que se promete con un mínimo de errores.

El Gerente de Ventas comenta que cuando manejaban 3 proyectos simultáneamente el servicio entregado era muy personalizado y con alto grado de seguimiento, sin embargo, ahora con casi los mismos recursos deben atender a 30 proyectos en simultáneo y la calidad del servicio decrece.

3.3.3 Disminución de la inversión

Otra posible causa de una menor tasa de conversión se puede deber a la disminución de la inversión de la red de inversionistas de Broota. Esta puede ser afectada por factores generales de la economía nacional o a razones internas. A continuación se detallan ambos:

3.3.3.1 Desaceleración económica

Una disminución en la inversión podría deberse a un efecto de la baja de inversión nacional que repercutió al rubro particular de la empresa. Sin embargo, como se menciona en la sección de antecedentes, la inversión en capital de riesgo ha aumentado constantemente en los años, en donde Broota ha logrado capturar este crecimiento con su participación de mercado.

3.3.3.2 Bajo financiamiento de la red de inversionistas

Otra posible causa de la baja tasa de conversión podría ser que, debido al mayor flujo de proyectos o alternativas de inversión externas, la red de inversionistas de Broota no está aportando suficiente capital para financiar las oportunidades presentadas. Sin embargo, la tasa de éxito de los proyectos que superan el 30%, y por ende aparecen públicamente en la página web a la red, se ha mantenido constante en 80% a lo largo de los años. Por lo tanto, el porcentaje de proyectos financiados cuando se presenta el emprendimiento a la red de inversionistas no ha cambiado en el tiempo y no estaría afectando la tasa de conversión estudiada.

Por otro lado, el promedio de proyectos que se financia una vez publicado abiertamente en la industria es de un 80%¹⁵, por lo que se encuentra en el rango de la industria y por ende, no ser la causa principal de baja en la tasa de conversión.

3.4 Elección de ámbito de trabajo

Para decidir qué hipótesis trabajar, se estima la relevancia o magnitud de cada una de razones mencionadas en la sección anterior. Para esto, se entrevistó al Gerente de Ventas y a los clientes para determinar la causa de fracaso de los proyectos terminados el 2017, obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 6. Razones de término de los proyectos del 2017.

Razones término	#	%
Mortandad		
Mal filtro de selección	6	19%
Razones internas	4	13%
Fuga		
Pérdida por comunicación	7	22%
Fondos con terceros	5	16%
Brecha de expectativas	4	13%
Inversión		
No llegaron al 30%	4	13%
No llegaron al 100%	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Broota y entrevistas.

Se decide abordar 4 problemas principales en este trabajo de investigación:

1. Filtro de proyectos débiles (mortandad)
2. Pérdida por comunicación (fuga)
3. Fondos con terceros (fuga)
4. Brechas de expectativas (fuga)

Se deciden estos problemas debido a que la mortandad (proyectos débiles) y la fuga (pérdida por comunicación, fondos con terceros y brecha de expectativas), son causas

¹⁵ A. Lukkarinen, et al., Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, Decision Support Systems (2016)

internas, factibles de intervenir y, por ende, sería posible diseñar una propuesta con posibilidades de ser implementada sin depender de factores externos.

Todas estas causas tienen en común que fueron agravadas por la entrada masiva de los proyectos (aumento del 50%) y la baja formalidad que tenía el proceso, donde no hay actividades, responsables ni tiempos claros.

Es por esto, que se plantea rediseñar el proceso de levantamiento de capital de manera que se incorporen etapas, plazos y encargados claros, además de mejorar la disponibilidad de la información y la existencia de mecanismos de control durante el proceso que permitan aumentar la tasa de conversión. El rediseño busca hacerse cargo de los proyectos perdidos por falta de firma de contrato, efectuar procesos de forma clara y oportuna para disminuir la brecha de expectativas, incorporar instancias de postulación y filtro de proyectos y realizar actualizaciones de estado del proceso para aumentar el control y seguimiento de los proyectos. En caso de lograr lo propuesto, se traduciría en una mejor tasa de conversión y mayores ingresos para la empresa.

Finalmente, se espera que el rediseño aumente la capacidad de la empresa para manejar un mayor número de proyectos de manera controlada y satisfactoria, además de ser escalable de forma de darle sustentabilidad al crecimiento de la empresa.

4 Objetivos

4.1 *Objetivo principal*

Rediseñar el proceso de levantamiento de capital de una start-up de *crowdfunding* de inversión, con el fin de aumentar la tasa de conversión de la empresa por sobre el 46%.

4.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico del actual funcionamiento del proceso de levantamiento de capital y validándolo con la organización.
- Establecer los estándares de desempeño respecto de los cuales se evaluarán los resultados reales.
- Rediseñar el proceso de levantamiento de capital, modificando las partes del proceso que no estén definidas o presenten problemas.

5 Resultados esperados y alcances

Se espera concluir este trabajo con un rediseño del proceso acorde a los objetivos planteados y la metodología que será propuesta más adelante. Además, se espera entregar la documentación del proceso de levantamiento de capital de forma que pueda ser consultado y transmitido tanto a los asesores externos como a los clientes.

El desarrollo del proyecto no contempla la venta y captación de clientes al proceso de levantamiento de capital ni los procesos de apoyo como administración ni tecnologías de la información (TI).

6 Marco conceptual

En esta sección se expone el marco teórico para realizar los diagnósticos, análisis y rediseño del proceso de levantamiento de capital.

Se comenzará con una investigación de la literatura existente sobre los factores de éxito de las rondas realizadas en páginas de *crowdfundings* de inversión y los puntos clave a considerar en los procesos de este tipo de empresas. Luego, se presentarán los conceptos que permitirán estructurar la información para generar un proceso común a todos los levantamientos de capital y generar el rediseño del proceso.

6.1 Factores de éxito de las rondas de crowdfunding de inversión

El objetivo tanto de los emprendedores como de las empresas de *crowdfunding* es el éxito de la ronda, sin embargo, la tasa de éxito (llegar al 100% de la meta a financiar) de la industria es cercana al 30%.¹⁶

La literatura existente sobre las variables de éxito de las rondas del *crowdfunding* de inversión puede separarse en 3 categorías:

- a) Características de la ronda
- b) Redes
- c) Comprensibilidad del concepto y oferta de la compañía

6.1.1 Características de la ronda

Cumming et al (2014) y Kuppuswamy et al (2014) mencionan 4 características claves a analizar en las rondas:

1. Monto a financiar
2. Inversión mínima
3. Duración
4. Entrega de información financiera

A continuación se describirá cada una y cómo afectan el desempeño de la empresa estudiada.

6.1.1.1 Monto a financiar

Salvo pocas excepciones, el *crowdfunding* de inversión funciona bajo la lógica de “todo o nada”. En este modelo el umbral inferior del monto objetivo a recaudar es crítico, ya que cualquier ronda que no llegue a la meta falla (y se devuelve el capital depositado a los inversionistas). El emprendedor debe, por lo tanto, encontrar un equilibrio entre la búsqueda de fondos necesarios y el objetivo de asegurar que se alcance el umbral mínimo realista.

Para facilitar el equilibrio entre éxito mínimo y fondos suficientes, las empresas entregan la opción de fijar un rango objetivo, en donde el proyecto se considera exitoso si logra el

¹⁶ A. Lukkarinen, et al., Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, Decision Support Systems (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2016.04.006>

límite inferior del umbral y una vez alcanzado este, puede seguir recaudando hasta cierto límite. Seguir recolectando fondos una vez alcanzado el monto mínimo se le llama *overfunding*.

Existen estudios que han intentado determinar cómo afecta el monto objetivo a los resultados de la ronda. Ahlers et al (2015) no encuentran una relación significativa entre el financiamiento objetivo y el número de inversores en *crowdfunding*, por lo que no sería un factor importante. Sin embargo, Hakenes y Schlegel (2014) razonan que altos montos de financiación pueden proporcionar seguridad a los inversionistas, ya que sus inversiones solo se llevarán a cabo si otras personas también ven la ronda de forma suficientemente atractiva como para invertir.

Es importante destacar que ninguno de los estudios mencionados señala qué se considera como monto elevado, si no que compara entre los mismos proyectos de las empresas estudiadas.

6.1.1.2 *Inversión mínima*

Según Lukkarinen et al (2016) la inversión mínima tiene una fuerte relación negativa con el número de inversores y con la cantidad recaudada. Un monto mínimo muy elevado aumenta el umbral de los inversionistas para tomar una decisión de inversión y por lo tanto, se reduce el número de interesados disponibles. Los potenciales accionistas pueden sentirse desalentados tanto por el mayor requerimiento de fondos líquidos disponibles como por el riesgo relativamente alto de perder dinero.

6.1.1.3 *Duración*

Mollick (2014) estudia el impacto de la duración de las rondas en los *crowdfunding* de préstamos y propone que las rondas de mayor duración envían una señal de desconfianza a los inversionistas. Las entrevistas de empresarios y páginas web de diferentes formas de *crowdfunding* realizadas por Härkönen (2014) apoyan estos hallazgos.

Mollick (2014) propone que las duraciones más largas pueden ser desventajosas, porque las contribuciones tienden a acumularse al principio y al final de una ronda, dejando un período relativamente tranquilo entremedio. También señala que las duraciones más largas hacen posible que los inversores tomen más tiempo para considerar e incluso olvidarse de las rondas.

6.1.1.4 *Información financiera*

La literatura existente indica que la mera entrega de información financiera -sin considerar la calidad de la información- es un indicador positivo del éxito de la ronda en el *crowdfunding* basado en inversión. Ahlers et al (2015) encuentran que las rondas de *crowdfunding* de inversión que no ofrecen pronósticos financieros o alguna explicación que indica el motivo de la falta de la información, recaudan significativamente menos fondos.

Por otro lado, Lukkarinen et al (2016) relatan que en Invesdor (página web de *crowdfunding* de inversión finlandesa), la disponibilidad de información financiera está

asociada de manera positiva, aunque no muy fuerte, con la cantidad de inversionistas. Sin embargo, no está significativamente relacionado con el capital recaudado. A pesar de que reportar algunos datos y pronósticos de la cuenta de resultados puede considerarse un signo de credibilidad y capacidad, no afectarían la probabilidad de financiamiento de la ronda.

6.1.2 Redes

Una creciente base de literatura de *crowdfunding* está de acuerdo en la importancia de las redes en la recolección de fondos. Agrawal et al (2013) enfatizan la importancia de las contribuciones de conexiones personales en el financiamiento de empresas en etapa inicial a través de modelos tales como el *crowdfunding* basado en inversión. Sugieren que las redes sociales facilitan la identificación y evaluación de las oportunidades de inversión. Del mismo modo, Lin et al (2013) descubren que los prestatarios en el *crowdfunding* basado en la deuda que tienen muchos amigos en línea tienen más probabilidades de tener éxito en la recaudación de fondos. En consecuencia, se abordan las redes en dos categorías: redes privadas y redes sociales.

6.1.2.1 Inversión temprana por redes privadas

Una gran parte de los fondos iniciales recaudados en las ronda de *crowdfunding* normalmente proviene de redes privadas (por ejemplo, en el caso de Broota las primeras semanas de la ronda se lleva a cabo de manera privada, durante la cual solo los miembros de la red privada y cercana al emprendedor están invitados a invertir). Gran parte de la literatura respalda la sugerencia de que las contribuciones de financiación hechas al principio de una ronda predicen con fuerza el éxito de la ronda de todos los tipos de *crowdfunding*.

Agrawal et al (2013) sugieren que una mayor acumulación de inversiones iniciales de una ronda aumenta la tendencia de los nuevos inversores a proporcionar fondos en el *crowdfunding* de inversión. Kim y Viswanathan (2018) replicaron los resultados, en particular, muestran que los inversionistas menos experimentados están fuertemente influenciados por las decisiones de inversión de los expertos. Ellos razonan que el apoyo temprano ofrece una señal de la calidad y el posible éxito de la ronda, y que un gran número de inversionistas iniciales ofrecen más oportunidades para difundir la oportunidad.

6.1.2.2 Redes sociales

Las investigaciones recientes sugieren que la capacidad de una empresa para aprovechar las redes sociales es un fuerte predictor de éxito tanto en términos del número de inversores como de la cantidad recaudada¹⁷. Evidentemente, publicar la ronda en las redes sociales puede tener un efecto directo en inversiones, ya que los seguidores pueden seguir el enlace y proceder a invertir.

¹⁷ A. Lukkarinen, et al., Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, Decision Support Systems (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2016.04.006>

Sin embargo, también es posible que los empresarios asociados con ronda inherentemente más prometedoras estén más inclinados a mostrarla en las redes sociales. Al optar por no publicar la ronda en redes sociales, una start-up puede desear evitar el daño potencial a la reputación un fracaso o transmitir una mala imagen a los clientes existentes.

Es importante que la publicación en redes sociales sea a través de la página de la empresa que busca capital y no sólo de la página web de *crowdfunding*, ya que son los mismos emprendedores los que deben mandar la señal a su red de contactos.

Sin embargo, no hay un consejo claro para los emprendedores sobre cómo deberían usar las redes sociales durante la ronda. Kaartemo (2017) sugiere que no es solo la cantidad de publicaciones o tweets los que aumentan las posibilidades de financiación, sino que el contenido debe señalar la calidad e involucrar a la comunidad.

Como se puede apreciar, la literatura existente se ha fijado más que nada en las características de las rondas, más que en los inversionistas o emprendedores o procesos de búsqueda. Sin embargo, los puntos mencionados anteriormente son importantes a considerar en un rediseño para potenciar los puntos fuertes del proceso o agregar factores que pueden ser relevantes para el éxito.

6.1.3 Comprensibilidad del concepto y oferta de la compañía

Existen estudios académicos que postulan que la comprensibilidad de la ronda (ya sea la misión o el producto o servicio de la empresa) puede ser relevante para el éxito de la campaña. Härkönen (2014) encuentra mediante entrevistas a distintos actores del *crowdfunding*, que parte del éxito de las rondas de *crowdfunding* puede atribuirse a la capacidad de los consumidores para entender fácilmente los productos ofrecidos por las empresas.

Por otro lado, Belleflamme et al. (2013) encuentran que las empresas que ofrecen productos tienen más éxito en atraer fondos a través de diferentes formas de *crowdfunding* que las que ofrecen servicios. La razón que plantean es que los inversionistas prefieren productos tangibles, ya que transmiten una percepción de certeza mayor que los servicios intangibles. En esta misma línea, los modelos de negocios B2C¹⁸ (venta al consumidor final) serían más fáciles de comprender y empatizar, lo que aumentaría su posibilidad de financiamiento por sobre los B2B¹⁹ (venta a otras empresas).

6.2 Rediseño de procesos

Se define como “procesos de negocio” a un conjunto de actividades relacionadas y ejecutadas en secuencia que, luego de pasar por todo el ciclo, logran transformar las entradas o insumos en productos o servicios que agregan valor al estado inicial. Aplicado al caso que se está trabajando, la entrada inicial es la solicitud de levantamiento de capital hecha por el cliente que, luego de ser procesada, acaba siendo una ronda de inversión financiada o no financiada.

¹⁸ *Business to consumer* (empresa a consumidor)

¹⁹ *Business to business* (empresa a empresa)

El enfoque de procesos consiste en apuntar a que las actividades de la cadena de valor se encuentren alineadas, para así poder entregar el servicio ofrecido de manera apropiada y generar el mayor valor posible al cliente²⁰.

Finalmente, el rediseño, visto desde un enfoque de procesos, busca establecer cambios con el fin de mejorar indicadores como eficiencia, eficacia, productividad y efectividad para generar valor para la empresa.

6.3 Patrones de proceso

Un concepto relevante para el rediseño de procesos que plantea el profesor e investigador Óscar Barros es que existen procesos similares que se repiten en diferentes organizaciones, y que la manera en que ellos se realizan en las empresas líderes es muy parecida (lo que denomina “mejores prácticas”). Esto indicaría que existe un conjunto acotado de procesos (entre 7 y 15) para cualquier organización, que tienen una estructura común y es muy parecido en su esencia en diferentes contextos. A esta estructura común se le denomina “patrón de proceso” (Barros, 2003).

Definir patrones de procesos en detalle permite internalizar las mejores prácticas desarrolladas en contextos y organizaciones muy diferentes. Esto posibilita una recopilación de conocimiento respecto a cómo debe realizarse la gestión, permitiendo a las empresas aprovechar el conocimiento acumulado para mejorar sus propias prácticas.

6.4 Macroprocesos

Barros también plantea que existen conjuntos de procesos que buscan factores comunes e integran actividades que aparecen como independientes dentro del funcionamiento organizacional, a los cuales llama macroprocesos. Identifica 4 macroprocesos:

- **Macroproceso 1:** Gestión, producción y provisión del bien o servicio

Representa la cadena integral de valor de la empresa, incluye todos los procesos que definen al servicio o producto y garantizan que este sea satisfactoriamente entregado o ejecutado.

- **Macroproceso 2:** Desarrollo de nuevos productos y/o servicios

Conjunto de actividades que colaboran para descubrir, definir, evaluar, diseñar, probar e implementar nuevos productos y/o servicios dentro de la empresa. Es el desarrollo de nuevas capacidades que tienen por objetivo, hacer que la empresa sea competitiva en el mercado.

- **Macroproceso 3:** Planificación del negocio

Se incluyen todas las actividades de nivel táctico y estratégico que definen el curso futuro de la organización, en el mediano y largo plazo. Estableciendo políticas, planes, programas, pautas y orientaciones que definen el rumbo que se seguirá.

- **Macroproceso 4:** Procesos de apoyo

²⁰ “Reingeniería de procesos de negocios: Un enfoque metodológico”. Barros, O. (1995). 2ª edición. Editorial Dolmen.

Tiene como propósito ejecutar el ciclo de vida de los recursos que la empresa requiere para su funcionamiento, no tiene razón de existencia en sí, sino que está al servicio de los macroprocesos anteriormente definidos, y su producto o servicio es requerido y usado por ellos.

Al aplicar esta arquitectura genérica, se pueden utilizar los “patrones de procesos” e internalizar las mejores prácticas desarrolladas en muy diferentes dominios.

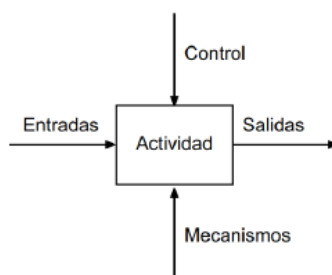
Para poder apoyar los cambios sugeridos, hoy en día, se encuentran disponibles las Tecnologías de Información, las cuales hacen fluir los documentos, facilitan la coordinación y apoyan la realización de las actividades. Se ha mostrado que en aquellas empresas que hacen uso de éstas, se favorece el trabajo en equipo de los participantes del mismo, ya que la tecnología los conecta y permite que intercambien información y experiencias²¹.

6.5 Modelamiento de procesos

El modelamiento de procesos se define como la representación gráfica de una realidad compleja, y puede realizarse de manera estática o dinámica. La forma estática entrega una visión general de las componentes de un diseño y sus interrelaciones. Por otro lado, la forma dinámica es más avanzada y se realiza comúnmente vía simulaciones de procesos productivos.

El modelamiento comienza por un nivel global, que contiene solo una gran actividad con sus correspondientes flujos, se avanza en descomponerla en subactividades que se van internalizando dentro del proceso y, de ser necesario, cada una de estas subactividades puede volver a descomponerse hasta lograr un nivel apropiado de detalle para el entendimiento del proceso. Comúnmente, el método utilizado para modelar es el conocido IDEF05.

Ilustración 8. Módulo básico de modelamiento por flujo



Fuente: Barros, O. (2004). "Ingeniería E-Business, ingeniería de negocios para la economía digital".

Para modelar se consideran 4 elementos clave:

1. Entradas: representan los insumos materiales o de información que requiere la actividad para generar sus salidas.

²¹ Barros, O. (2004). "Ingeniería E-Business, ingeniería de negocios para la economía digital". Editorial LOM S.A.

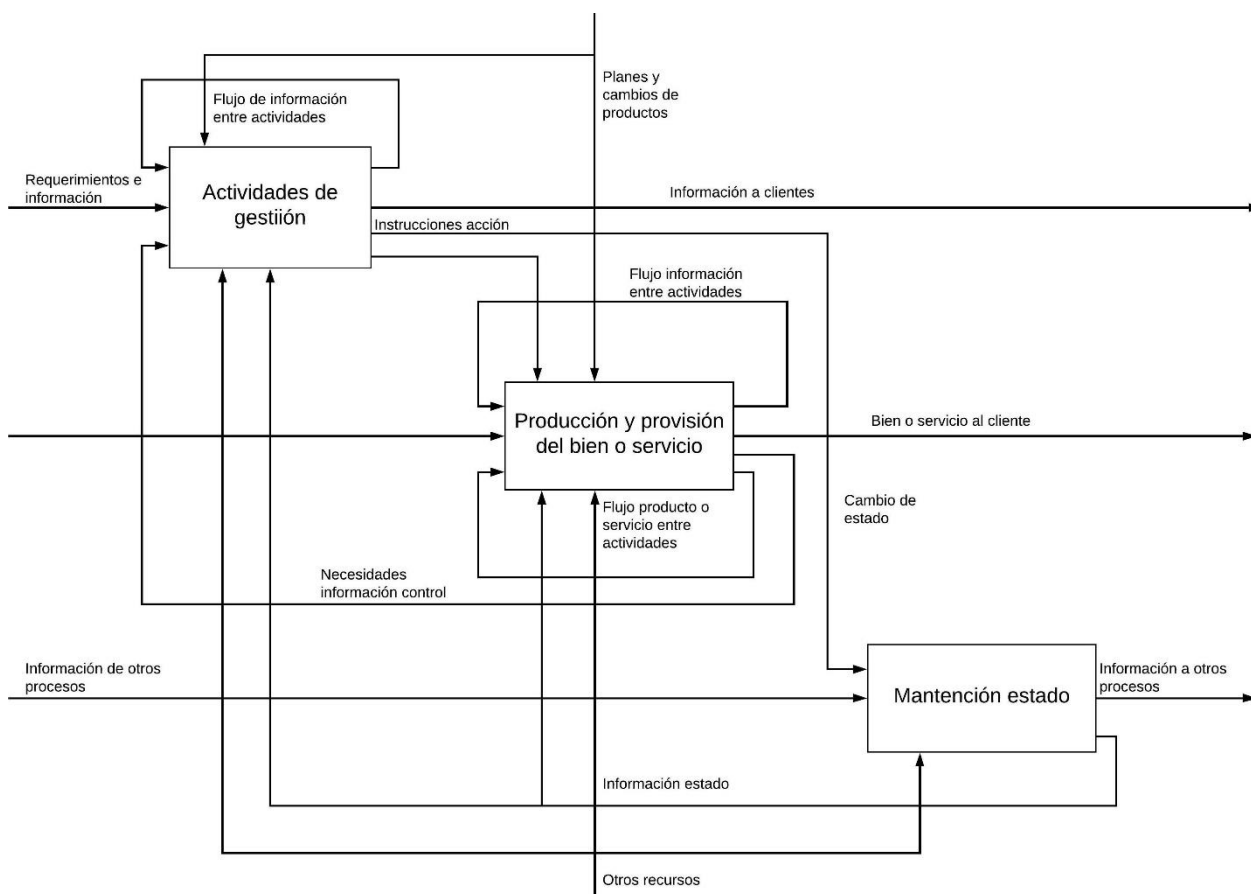
2. Salidas: productos físicos o de información resultado del manejo interno de la actividad.
3. Control: son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una actividad debe respetar al realizar su trabajo. Por ejemplo, métodos de trabajo, prácticas de calidad y normas de seguridad.
4. Mecanismos: todos los elementos relevantes que requiere la actividad, no insumidos en su trabajo, para generar las Salidas. Por ejemplo, maquinaria, equipos, sistemas computacionales, recursos humanos, etc.

6.5.1 Arquitectura genérica para procesos

Para poder entender de mejor manera el proceso modelado y darle rigurosidad al rediseño se requiere identificar las componentes fundamentales de cualquier proceso y sus relaciones genéricas. Esto se hace usando la arquitectura genérica.

La distinción de actividades de manejo o de transformación de recursos y actividades de gestión, permite entender cuál es el fin último de tal proceso y, al mismo tiempo, medir si se cumplen o no sus objetivos. Por otro lado, las actividades de gestión corresponden a un medio para conseguir que el manejo o transformación ocurra de la mejor manera posible.

Ilustración 9. Macroprocesos de una empresa.

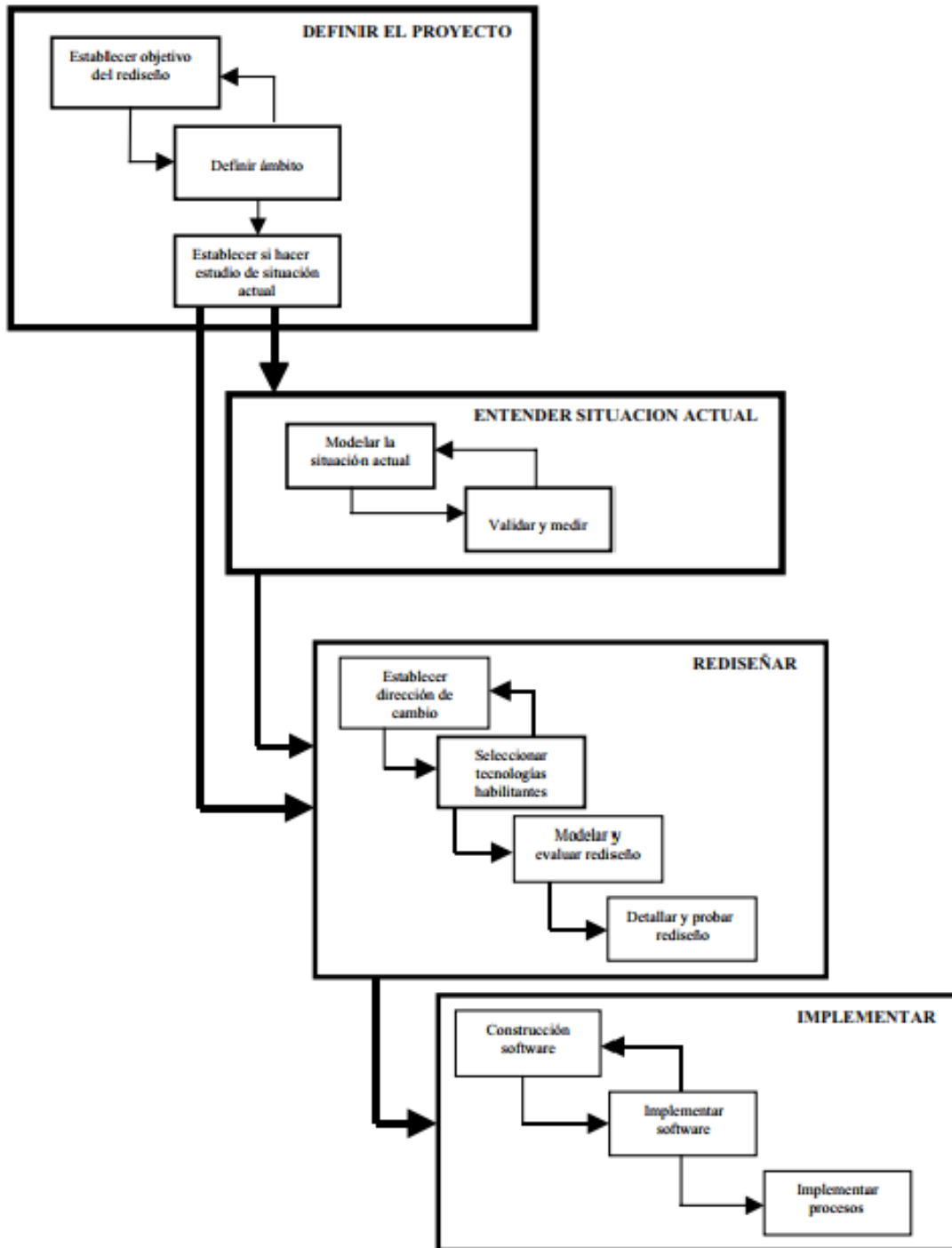


Fuente: Barros, O. (2000). "Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones".

7 Metodología

El profesor Barros plantea una estructura metodológica para abordar los rediseños de procesos basado en el marco conceptual ya mencionado y que contiene 4 etapas. En éstas se busca modelar el proceso actual para usarlo como punto de partida para el rediseño, el resumen de los pasos a seguir se encuentra expuesto en la ilustración:

Ilustración 10. Metodología de rediseño de procesos



Fuente: Barros, O. (2004). "Ingeniería E-Business, ingeniería de negocios para la economía digital".

En detalle, los pasos a seguir se definen a continuación:

7.1 Definir el proyecto:

- a. Establecer objetivos del rediseño: Partiendo de la base de cuál es el planteamiento estratégico de la organización, se debe definir la visión estratégica de los procesos para luego derivar en los objetivos de los procesos. Estos corresponden a variables medibles de desempeño del proceso, que tienen que ver con reducción de costos, reducción de tiempo, mejora de calidad del producto o servicio y mejora de calidad de vida.
- b. Definir ámbito de procesos a rediseñar: Busca identificar los procesos críticos que tienen una mayor contribución a los objetivos definidos en la fase anterior, para poder hacer uso de estos procesos es necesario que cumplan con tener un producto bien definido, su modo de operación y un responsable claro.
- c. Establecer si usar de base la situación actual o diseñar algo completamente nuevo: Para definir si es necesario hacer una evaluación en profundidad del proceso actual para el rediseño, se hace clave analizar la calidad del proceso existente. Esta dependerá de la definición de las variables asociadas a los objetivos de los procesos, el grado de formalización del proceso existente, la bondad de las prácticas de trabajo y la existencia de sistemas computacionales de apoyo al mismo. En caso de considerar que el proceso no aporta como base del rediseño una vez analizadas estas variables, se diseñará un proceso desde cero.

7.1.1 Pasos específicos para su realización

Los objetivos del rediseño corresponden a los mismos del trabajo de título, presentados en el capítulo de Objetivos donde el indicador de desempeño corresponde a la tasa de conversión.

Para definir el ámbito de los procesos a rediseñar, Barros plantea que “la tarea es identificar los procesos críticos que tienen una mayor contribución a los objetivos definidos en la fase anterior (objetivos del rediseño)”²². Para esto, se utilizará el Macroproceso más similar al de la compañía estudiada dentro los distintos Macroprocesos presentados en su libro.

En la identificación de los procesos críticos se estudiarán los procesos actuales de la empresa mediante observación in situ de manera diaria durante un mes y medio. Además, se entrevistará al Gerente General y Operaciones y Ventas con respecto a cómo creen ellos que es el proceso para contrastar visiones y entenderlo de las distintas perspectivas. Esta investigación dará luces sobre la definición de las variables, el nivel de formalización del proceso y si todos los actores lo entienden de manera similar. Si se decide utilizar el proceso existente como base, se procederá a analizar en profundidad a situación actual, descrita en la sección siguiente.

²² “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”. Barros, O. (2000). Editorial Dolmen S.A. Página 106.

7.2 Entender situación actual:

- a. Modelar la situación actual: Se realiza la representación formal de lo que existe hoy, a partir del patrón que mejor represente la situación bajo estudio.
- b. Validar y medir: Dado que el modelo es una abstracción de la realidad, en esta etapa se busca evaluar si el modelo planteado refleja la realidad.

7.2.1 Pasos específicos para su realización

En caso de decidir utilizar la situación actual como base, se realizarán entrevistas cualitativas, presenciales e individuales a los distintos actores involucrados para entender en profundidad el proceso de levantamiento de capital. Se levantará desde la perspectiva “as-is” (como sucede en la realidad) y la “to-be” (proceso ideal/deseado) de los distintos actores, complementando la observación in-situ realizada en la fase anterior. Para entender la perspectiva interna se entrevistará específicamente a:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones y Ventas
- Encargado Área Inversiones
- Asesor Legal
- Asesor de Valorización

Las preguntas buscan entender las etapas del proceso, las entradas y salidas en cada una de ellas, el rol que juegan en cada una y las oportunidades de mejora detectadas por ellos. Se realizarán preguntas tales como:

- ¿Cuál es tu rol y qué funciones realizas en el proceso de levantar capital?
- ¿Cuáles son los pasos que debes realizar para cumplir con estas funciones?
- ¿Cuáles son los pasos que debe realizar el cliente en el proceso que realiza contigo?
- ¿Cómo informas al siguiente actor cuando has terminado tus pasos? ¿Cómo te informan a ti?
- ¿Qué información es relevante conocer del paso anterior? ¿Qué información provees al siguiente paso?
- ¿Utilizas algún sistema de información para realizar tus labores?
- ¿Qué cosas crees que se hacen bien en el proceso de levantamiento de capital actual?
- ¿Qué cosas crees que se pueden mejorar del levantamiento de capital?

El proceso levantado se modelará utilizando la nomenclatura BPMN y diagramado con el software de modelamientos de procesos Bizagi. Una vez completado el diagrama, se presentará a la empresa en la reunión de equipo para validarlo y corregir posibles errores que hayan ocurrido.

Por otro lado, se complementará el levantamiento con la perspectiva del cliente (perspectiva externa). Para esto, se entrevistarán a clientes que iniciaron el proceso con Broota y se financiaron de forma exitosa, como también a proyectos que iniciaron el proceso, pero que no continuaron o no fueron exitosos en la recaudación de capital. En particular se entrevistará a:

- 3 Clientes que concluyeron el proceso de forma exitosa (100% financiados).

- 5 Clientes que no avanzaron en el proceso (tanto en las etapas de preparación como de recaudación).

El objetivo de estas entrevistas es entender la impresión general de los clientes sobre el proceso, problemas que hayan ocurrido, oportunidades de mejora y razones de porque no fue exitoso cuando corresponda.

De las preguntas a realizar se incluyen:

- ¿Cuál es tu impresión general del proceso de levantamiento de capital de Broota?
- ¿Qué cosas crees que se hacen bien en el proceso de levantamiento de capital actual?
- ¿Le agregarías o sacarías etapas? ¿Crees que faltó/sobró algo?
- ¿Qué cosas crees que se pueden mejorar del levantamiento de capital?
- ¿Qué crees que hizo Broota que fue lo que más aportó al levantamiento de capital?
- ¿Habías levantado capital antes o es primera vez?
- ¿Recomendarías Broota a alguien como alternativa de financiamiento?

Luego de tener las perspectivas internas y externas del proceso de levantamiento de capital, se procederá a realizar un diagnóstico del proceso y sus distintas etapas siguiendo el marco conceptual presentado anteriormente (entradas, salidas, mecanismos y control).

Finalmente, se realizará un benchmarking de procesos de empresas similares a nivel mundial y de industrias similares latinoamericanas para obtener métricas de comparación, comprender las prácticas dentro de la industria e identificar posibles “mejores prácticas” para utilizar de insumo en el rediseño. Para realizar esto, se investigará el proceso presentado en sus páginas webs, se postulará a su proceso de levantamiento y se enviará un mail para preguntar por más detalles con fines académicos.

7.3 Rediseñar:

- a. Establecer dirección de cambio: Consiste en un conjunto de ideas que establecen la diferencia entre lo actualmente existente y el rediseño propuesto, la dirección del cambio estará dada por los valores que se asocian a las siguientes variables: mantención consolidada del estado, anticipación, integración de procesos conexos, prácticas de trabajo, coordinación, asignación de responsabilidades, apoyo computacional y, finalmente, la relaciones entre variables.
- b. Seleccionar tecnologías habilitantes: Sabiendo cuál es el tipo y nivel del problema que se busca resolver, se procede a seleccionar una tecnología y el nivel de complejidad se definirá dependiendo de la cantidad de personas dentro o fuera de la empresa que se vean involucradas en el rediseño.
- c. Modelar el rediseño: Se debe especificar con precisión por medio de un modelo formal el rediseño propuesto, teniendo como objetivo expresar claramente cómo operan los procesos del rediseño, para que los miembros del grupo de trabajo tengan una concepción consistente y, evalúen si la propuesta cumple con los objetivos planteados y es económicamente justificable.
- d. Detallar el rediseño: En esta fase se debe precisar con detalle las prácticas de trabajo o rutinas que ejecutarán los operadores del proceso, dando detalles al mismo tiempo del apoyo computacional que se tendrá.

7.3.1 Pasos específicos para su realización

Para realizar esta etapa se recopilarán todas las entrevistas de los actores involucrados y se establecerá en base a ellas la dirección del cambio que aporte en mayor medida al proceso dado los objetivos planteados.

Se tomarán como base las 6 variables críticas que plantea Barros: anticipación, coordinación, prácticas de trabajo, integración de procesos conexos, mantención consolidada de estado y apoyo computacional. El rediseño tiene que abordar de forma explícita las variables más relevantes para este caso y definir cómo se relacionarán. Una vez definida la dirección del cambio que se desea llevar a cabo se presentará la propuesta a la gerencia de la empresa para obtener una opinión estratégica, con el fin de aumentar la probabilidad de adopción del cambio.

En cuanto al rediseño, se tomará en cuenta las oportunidades detectadas en la etapa de diagnóstico y se diseñará un proceso que se haga cargo de ellas. Esto se modelará utilizando la nomenclatura BPMN y detallando las etapas, responsables, tiempos, actualizaciones de estado y entregables. Nuevamente, se presentará la propuesta a la Gerencia General para evaluar si cumple con los objetivos planteados y la factibilidad de realización.

7.4 Implementación

- a. Construir software: Actividad que solo ocurre cuando no se cuenta con la aplicación de manera previa. La construcción puede ser de softwares adaptables, semi empaquetados, ad hoc o por integración.
- b. Implementar software: Se debe instalar el software de manera definitiva y, al mismo tiempo, y verificar la correcta operación de todos los elementos computacionales involucrados.
- c. Implementar procesos: La velocidad y dificultad de la implementación se verá dada por el nivel de cambio que se produzca dentro del proceso anterior, en paralelo a la implementación del sistema, se debe realizar un entrenamiento al personal para tener alineada la forma de ejecutar sus funciones. Una vez entrenado, se debe realizar una marcha blanca que es simultánea con la versión actual de procesos. Es necesario monitorear y medir los procesos en funcionamiento, sin esta certificación de mejoras el proyecto no está completo.

7.4.1 Pasos específicos para su realización

La etapa de rediseño está fuera del alcance del trabajo de investigación, por lo que no se realizarán estas actividades.

8 Definición del proyecto

8.1 Establecer objetivos del rediseño

El objetivo principal del rediseño es aumentar la tasa de conversión de la empresa por sobre el 46%.

Con respecto a la definición de las variables asociadas al objetivo del rediseño, se considera la tasa de conversión global, es decir, el porcentaje de proyectos que termina una campaña exitosamente de todos los que comenzaron el proceso de levantamiento de capital. Para incrementar la tasa de conversión se buscará disminuir la fuga de emprendimientos por falta de comunicación, el número de proyectos cancelados por Broota y la cantidad de proyectos que abandonan el proceso por insatisfacción. Durante el desarrollo de este trabajo, se buscará afectar estas variables para aumentar la tasa de conversión de la empresa y llevarlos a los estándares de la industria.

8.2 Ámbitos del proceso a rediseñar

En este contexto, el ámbito de los procesos a rediseñar es el Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio para el caso de una empresa de servicios (Barros, 2003), ya que éste abarca la gestión, producción y entrega del servicio (ver Anexos).

Esta macroproceso deja de lado la investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios, la venta del servicio, los procesos de post-venta, abastecimiento, actividades de gestión (administración, finanzas, recursos humanos), desarrollo de plataformas tecnológicas y planificación del negocio.

Se considerará como gestión del servicio desde la entrada de los emprendimientos al proceso oficial de levantamiento de capital y la producción considera la preparación de la ronda y la entrega termina con la ronda abierta al público y en caso de ser exitosa, el cierre y entrega de capital a los emprendedores.

8.3 ¿Usar el proceso actual de base o comenzar desde cero?

Para determinar si hacer un estudio de la situación actual se analizan los aspectos mencionados por Barros en la metodología propuesta:

1. Definición de variables asociadas
2. Formalización del proceso actual
3. Coordinación
4. Apoyo computacional

La brecha entre los niveles de las variables actuales y las deseadas son la motivación principal de este estudio, sin embargo, una tasa de conversión del 22% sienta una base de la que se puede apalancar para el rediseño y elevar el proceso a niveles deseados. Por lo tanto, el proceso actual es relevante de ser estudiado.

Por otro lado, existe una formalización de los procesos actuales al existir rutinas y prácticas establecidas, aun cuando éstas no están documentadas. Actualmente, el flujo de trabajo es deficiente porque no cuenta con entregables, responsables, tiempos claros

ni mecanismos de control de los procesos, sin embargo, existe una estructura establecida que aporta como base al proceso de levantamiento de capital.

En cuanto a la coordinación existente, se aprecia una descoordinación entre las áreas internas de la empresa, lo que provoca errores en los flujos de información y volver atrás para corregir errores. Además, existen también descoordinaciones con el cliente, en donde no se sabe en qué estado de avance están con la actividad o quién es el encargado de realizar la siguiente acción, lo que lleva a que los procesos se dilaten en el tiempo o incluso se corte la comunicación. Por lo tanto, en este aspecto la empresa cuenta con una base de prácticas de trabajo, pero la coordinación tanto interna como con el cliente debe ser mejorada de manera considerable.

Los sistemas computacionales son un punto fuerte de la situación actual, ya que están integrados en todo el negocio de la compañía y abarcan de manera detallada el proceso estudiado. La empresa acogió la recomendación de hacer un uso más intensivo de estos para obtener información confiable de los procesos analizados, por lo que se empezó a usar de manera consistente en el último año y lamentablemente no hay mucha información histórica. Actualmente, se generan estadísticas de forma interna por el intranet de la página web y se documenta la relación con el cliente mediante el software de relación de clientes (CRM) Hubspot que utiliza la empresa. Uniendo estas dos herramientas, se obtienen estadísticas e información de estado del proceso deseado.

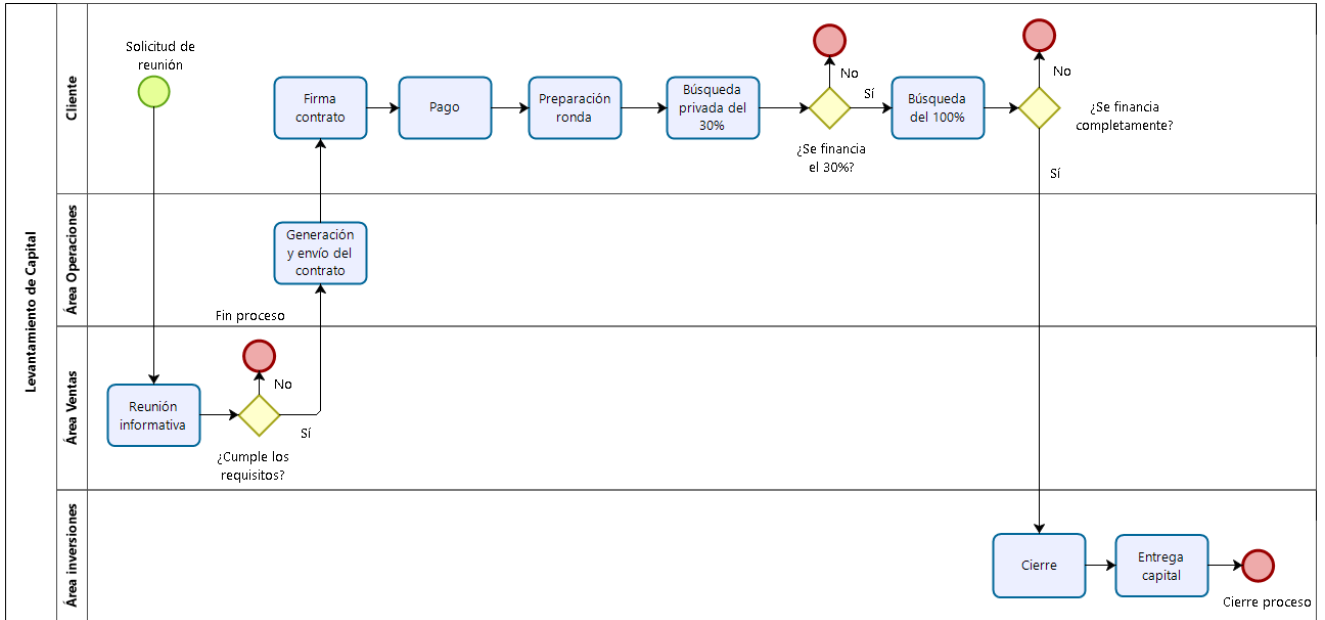
Finalmente, se considera que la situación actual aporta valor al rediseño de procesos, debido a que tiene las bases de lo que se desea gestionar, medir y evaluar. Además, hay prácticas de trabajo que generan coordinación con los proveedores y existe apoyo computacional. Así hay un alto potencial de mejora si es que se logra establecer una mayor coordinación interna, entregables y tiempos de las tareas del proceso, por lo cual la situación actual sirve como punto de partida para el rediseño.

9 Análisis de la situación actual

9.1 Modelamiento

A continuación se presenta el proceso de levantamiento de capital de Broota:

Ilustración 11. Proceso de levantamiento de capital de Broota.

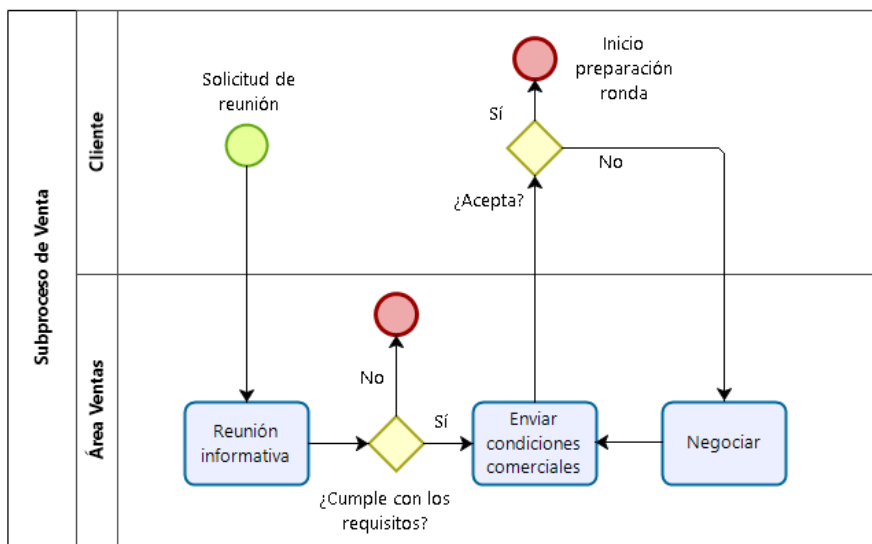


Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

A continuación, se modela cada uno de estos subprocesos mediante la notación BPMN, de forma de hacer un diagnóstico de la situación actual.

9.1.1 Venta

Ilustración 12. Subproceso de venta.



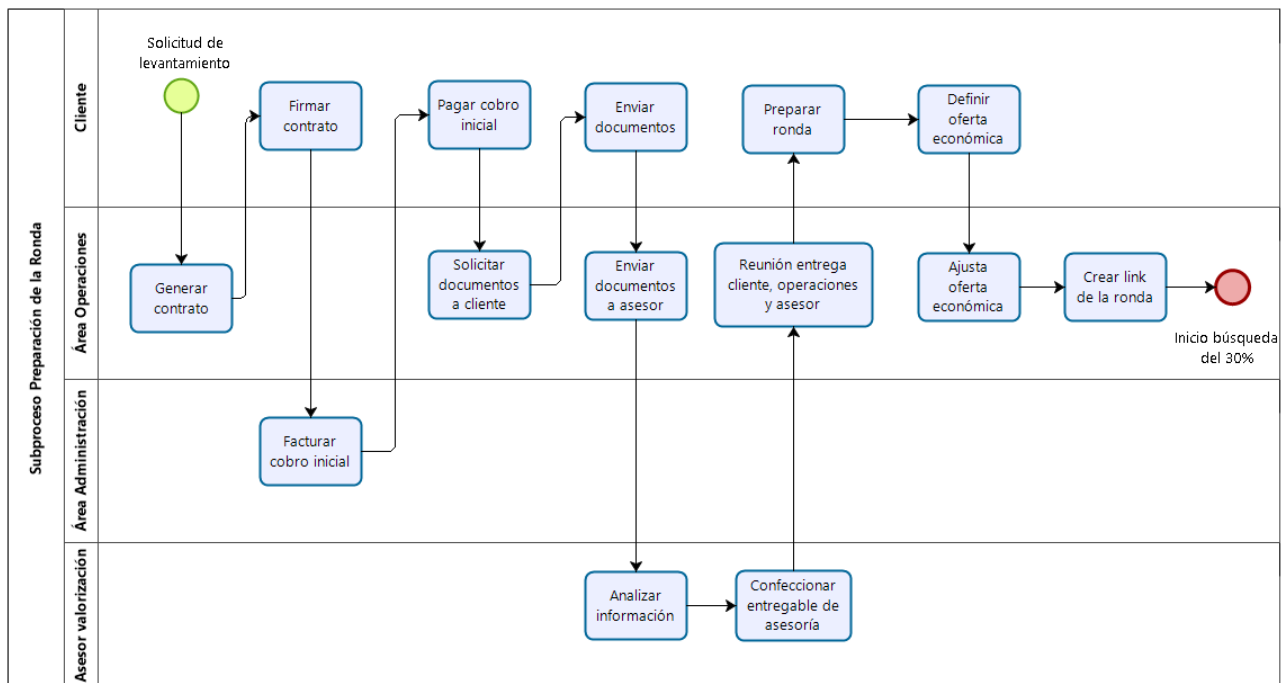
Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso:

1. El proceso inicia con la manifestación por parte del cliente de levantar capital a través de Broota.
2. El cliente se reúne con el Área de Ventas para explicar los pasos del levantamiento de capital y conocer el proyecto.
3. El Área de Ventas decide si el proyecto cumple con los requisitos mínimos. En caso de no cumplirse, se termina el proceso.
4. En caso de cumplir con los requisitos, el Área de Ventas envía al cliente el contrato genérico de prestación de servicio y las condiciones comerciales.
5. Si el cliente no acepta, se procede a una negociación para lograr un acuerdo. Una vez que el cliente acepta se procede a la preparación de la ronda.

9.1.2 Preparación ronda

Ilustración 13. Subproceso de preparación de ronda.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

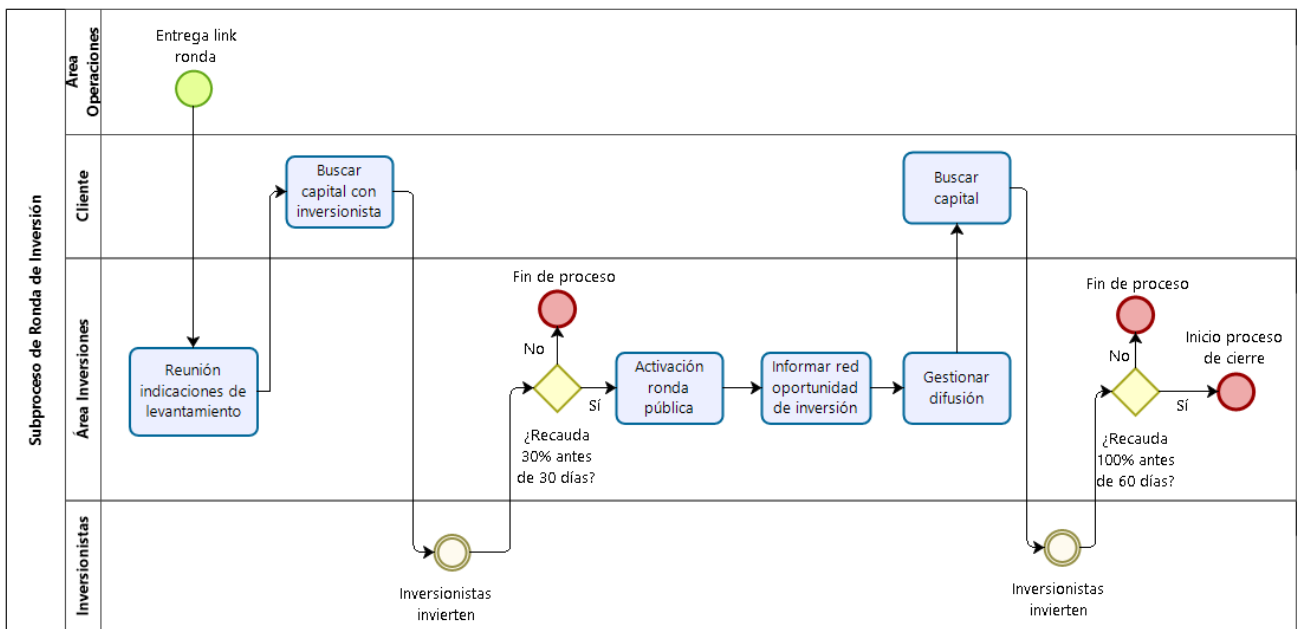
Descripción del proceso:

1. El proceso comienza cuando el cliente acepta las condiciones comerciales ofrecidas por el Área de Ventas.
2. Una vez informada esta decisión, el Área de Operaciones se encarga de crear, enviar y gestionar la firma del contrato.
3. Una vez firmado el contrato, se informa al Área de para que emitan la factura del cobro inicial.
4. Administración emite factura.
5. Cliente paga cobro inicial.
6. Una vez pagado, el Área de Operaciones le solicita al cliente los documentos necesarios para iniciar la asesoría financiera.

7. El cliente envía los documentos.
8. El Área de Operaciones contacta al asesor de valorización (externo) con el cliente.
9. Los asesores tardan entre 2 a 3 semanas en revisar la información y confeccionar el entregable de la asesoría.
10. Para la entrega del resultado de la asesoría, se reúnen el asesor, el cliente y el Área de Operaciones.
11. El cliente procede a preparar la ronda en la página web (perfil para los inversionistas y video invitando a invertir).
12. Luego, el cliente debe definir la oferta económica (qué instrumento de inversión va a utilizar, cuál es la valorización de la empresa que va a presentar y el monto objetivo a recaudar).
13. Operaciones crea el hipervínculo en la página web que permite que el cliente comparta con sus cercanos la ronda y habilita la recaudación de fondos.

9.1.3 Ronda inversión

Ilustración 14. Subproceso de inversión.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

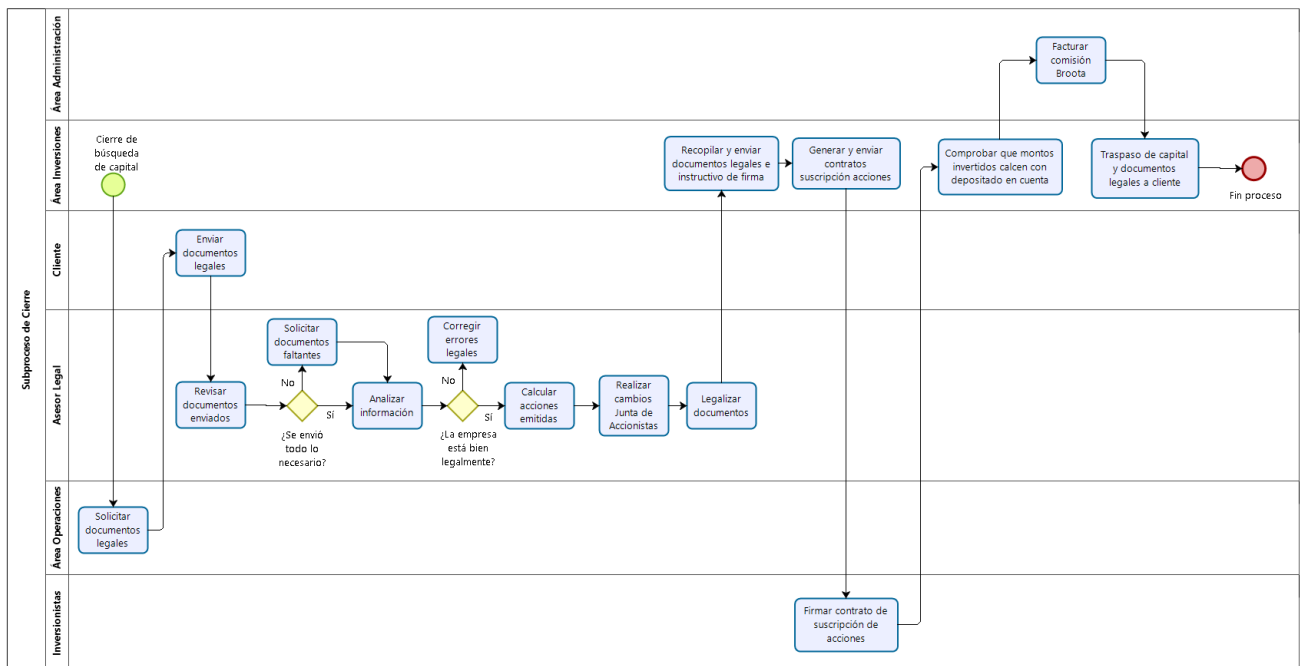
Descripción del proceso:

1. La ronda de inversión comienza con la entrega del link (dirección URL a la página web) de la ronda al cliente para que busque el primer 30% del monto objetivo entre sus cercanos.
2. El cliente se reúne con el Área de Inversiones para aclarar qué es lo que puede o no decir durante la búsqueda de capital para cumplir con lo que establece la ley.
3. Cliente busca inversionistas.
4. Si el cliente logra recaudar el 30% del monto objetivo antes de 30 días, continua el proceso de búsqueda del 100% de manera pública. Si no, se da término a la búsqueda de capital en Broota.

5. El Área de Inversiones comunica a través de un mail a los inversionistas de la red que existe una nueva oportunidad de inversión.
6. Área de Inversiones gestiona eventos, apariciones en prensa y publicaciones en redes sociales para las oportunidades de inversión.
7. Inversionistas invierten.
8. Si el cliente logra recaudar el 100% del monto buscado antes de 60 días, se procede al cierre. Si no, se da término a la búsqueda de capital en Broota y el Área de Inversiones devuelve el monto depositado a los inversionistas.

9.1.4 Cierre

Ilustración 15. Subproceso de cierre.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso:

1. La etapa comienza cuando el proyecto deja de recaudar capital (esto puede deberse a que logra el 100% o se le acaban los días de ronda si realiza *overfunding*).
2. Área de Operaciones le solicita los documentos legales al cliente.
3. Cliente envía documentos legales.
4. Asesor legal analiza la información, pide más documentos o información en caso de ser necesario.
5. En caso de detectarse fallas en la constitución de la empresa, se toman las medidas correctivas necesarias.
6. El asesor legal calcula la cantidad de acciones emitidas, realiza las modificaciones a la junta de accionistas y protocoliza los documentos legales correspondientes. Cuando esto se completa, se le da aviso al Área de Inversiones.

7. El Área de Inversiones envía a todos los inversionistas los documentos legales de la ronda (en general son: estatutos de la sociedad y la modificación de la sociedad). Se les avisa que va a llegar el contrato de documento de suscripción de acciones y se les envía un instructivo para la firma de contrato en línea (DocUSign).
8. Área de Inversiones redacta los contratos utilizando un contrato base e insertando de manera automática los nombres y datos de los inversionistas.
9. Inversiones envía los contratos a los inversionistas.
10. Inversionistas firman contratos.
11. Una vez que todos han firmado, las Áreas de Administración e Inversiones revisan que los montos invertidos calcen con lo que existe en la cuenta de la empresa.
12. Administración factura la comisión de levantamiento de capital al proyecto.
13. Inversiones traspasa el capital recaudado (descontando la comisión) al proyecto y envía la información completa de la ronda (nombre de los inversionistas, participación y documentos de inversión). Con esto se da por finalizado el levantamiento de capital.

Todas estas etapas fueron presentadas al equipo de Broota, donde se aprobó el modelamiento como una fiel representación del proceso actual.

9.2 Perspectiva externa – Clientes

Como se menciona en la Metodología, se entrevistaron tanto a clientes que se financiaron exitosamente en Broota como los que no terminaron el proceso. A continuación se presenta un perfil de los proyectos:

Ilustración 16. Perfiles de proyectos entrevistados.

#	Proyecto	Estado final
1	Proyecto 1	Financiado
2	Proyecto 2	Financiado
3	Proyecto 3	Financiado
4	Proyecto 4	Parcialmente financiado ²³
5	Proyecto 5	No financiado
6	Proyecto 6	No financiado
7	Proyecto 7	No financiado
8	Proyecto 8	No financiado

Fuente: Elaboración propia.

De las entrevistas se obtuvieron los siguientes hallazgos, agrupados en 4 categorías:

1. Comentarios generales
2. Problemas percibidos
3. Oportunidades de mejora
4. Razones por la que no continuaron

²³ No llegó al 100% pero contrató a Broota para recibir capital de los inversionistas que invirtieron ante todo evento.

9.2.1 Comentarios generales del proceso

Para todos los entrevistados existe la percepción de que Broota es una herramienta de recolección de dinero de distintas fuentes más que un *marketplace* donde pueden presentar su proyecto a inversionistas. Los emprendedores no sienten que Broota sea un compañero ni guía constante en este proceso, si no que uno debe hacer todo por su cuenta y Broota facilita la herramienta.

Todos los clientes entrevistados enfatizaron que la valorización financiera es un punto clave en el proceso. Tanto los emprendimientos financiados como no financiados comentan que si hubiesen tenido la oportunidad de realizar el proceso de nuevo le dedicarían más tiempo a plantear la valorización de la empresa. Este es un punto crucial para Broota, debido a que el 22% de los proyectos que no terminan el proceso es por falta de comunicación y acuerdo en este punto.

La empresa manifestó que tiene poco conocimiento sobre la opinión de los emprendedores en cuanto a la obligación de buscar el 30% del capital inicial entre sus cercanos. Sin embargo, cuando se les preguntó a los encargados de los emprendimientos si le agregarían, sacarían etapas o pasos al proceso, 7 de 8 comentaron que les parece adecuada la búsqueda privada del 30% y no lo sacarían del proceso aun cuando signifique más trabajo para ellos.

Finalmente, los emprendedores coinciden que el mayor aporte de Broota fue la validación de un tercero y especialmente la ayuda legal. En general, este es el tema más desconocido para los emprendimientos y buscar asesoría del tema es caro, por lo que la asesoría de Broota les genera mucho valor a pesar de que cometan errores.

“Creo que en el proceso de Broota lo legal es lo que más aporta” – Proyecto 1

“El apoyo legal. El back-office es lo que más aporta” – Proyecto 4

9.2.2 Problemas percibidos

Estas situaciones se concentraron en 4 áreas principalmente:

1) Relación con inversionistas:

En todos los proyectos que recolectaron capital se generaron errores con las transferencias y cobros hacia los inversionistas. Es decir, se les cobró más de lo acordado, se les traspasó menos participación de la que les correspondía o sus nombres no estaban bien en el contrato de suscripción de acciones.

“Esto no solo deja mal el nombre de Broota porque es crucial que esté impecable, sino que también marca su imagen como primera relación con el inversionista.” – Proyecto 1

“Se equivocaron con el monto para mis inversionistas, sus nombres y cosas que deberían estar claras” – Proyecto 3

2) Legal:

Los 4 proyectos que pasaron por la revisión legal tuvieron problemas que afectaron su funcionamiento en el día a día.

“La parte legal se equivocaron 3 veces, incluso me imposibilitaron de usar mi cuenta corriente.” – Proyecto 1

“No supe que tenía que hacer directorios y junta de accionistas” – Proyecto 3

“Tuvimos que cambiar a SpA para estar en Broota y se les olvidó darle poder al Gerente General para hacer cualquier tipo de movimiento” – Proyecto 4

3) Cierre:

Los 4 proyectos que recaudaron capital por Broota comentan que el cierre fue un proceso extremadamente lento y confuso.

“No entendí nada del proceso de cierre, no sé porque recibí el monto que recibí” – Proyecto 3

“El cierre fue muy lento, cerramos en noviembre y pagaron en mayo” – Proyecto 1

4) Contrato:

A 3 de los 8 proyectos entrevistados les pidieron firmar un contrato de servicio después de haber comenzado con el proceso y el pago, lo que generó descontento y sospecha por parte de los emprendedores.

“Ya habíamos pagado y nos hacían firmar un contrato, nos estaban cambiando las condiciones del juego”- Proyecto 5

9.2.3 Oportunidades de mejora del proceso según clientes

Todos los proyectos entrevistados mencionaban que levantaban capital por primera vez. El 90% de los proyectos que entran a Broota son proyectos que no han realizado un aumento de capital con externos antes. En este contexto, las oportunidades de mejora y recomendaciones de los clientes entrevistados incluían:

- **Cursos** de levantamiento de capital, conceptos y nociones básicas.
- **Coaching** para presentar en las charlas a inversionistas que organiza Broota.
- Entender qué **herramientas** se tienen disponibles al hacer un levantamiento de capital, por ejemplo: inversión ante todo evento, compra de acciones a través de insumos, promesa de inversión, entre otros.
- **Enseñar** mecanismos y herramientas, tanto legales como sociales, para saber reaccionar si un inversionista se quiere salir antes de que termine la ronda o quiere invertir una vez la ronda alcance cierto porcentaje.
- **Reunión** explicativa de recomendaciones para aproximarse a los cercanos para levantar el 30%

Como se puede apreciar, la mayoría de los proyectos no están familiarizados con los procesos de levantamiento de capital y buscan ser entrenados en este ámbito para saber acercarse a los inversionistas y reaccionar a las situaciones que se les pueda presentar.

Además, entender cuáles son las herramientas y flexibilidades que tienen desde un comienzo para poder adaptarse.

Por otro lado, se comentó que no existe claridad en el flujo ni tiempos del proceso, por lo que no se podía planificar ni actuar estratégicamente.

“Iba con la corriente, hacía solo lo que me iban diciendo que hiciera” – Proyecto 1

“Sería bueno tener una Carta Gantt del levantamiento de capital, con tiempos definidos. Decir dónde está la pelota y por cuánto tiempo” – Proyecto 3

“Necesitábamos una primera reunión que fuera como juntémonos, queremos conocerlos mejor, ¿cuánto quieren valer? Esto es lo que se viene” – Proyecto 5

“Tuve una solo reunión para conocernos donde se me explicó el proceso. No hubo reunión que me explicara qué implicaba levantar en capital ni las herramientas que existían.” – Proyecto 6

El único proyecto que comenta que siempre supo los siguientes pasos en el proceso y acciones que debía tomar, fue un proyecto que se financió el 2014 en donde había pocos proyectos financiándose simultáneamente. Todos los otros proyectos comentan que una gran oportunidad de mejora para el proceso de levantamiento de capital sería tener claridad en tiempos, actividades y responsables en cada etapa.

9.2.4 Razones de por qué no continuaron

De los proyectos entrevistados, 4 no continuaron con la búsqueda de capital. Las razones difieren entre ellos y son:

Proyecto 5:

No continuó debido a que no sintió interés por parte de Broota en ayudarlo a que se financiara, no estuvo conforme en cómo se gestionó la relación ni que le hicieran firmar un contrato después de haber partido y pagado el proceso.

“Hubo una gran diferencia entre las expectativas y el servicio percibido. Te venden un partnership, ‘te voy a ayudar, me voy a involucrar’, pero pagamos y la cosa se relaja, no se tuvieron las reuniones prometidas”

“Nosotros nunca sentimos un interés genuino de Broota para saber qué es lo que hacemos.”

Proyecto 6:

No continuó el proceso de levantamiento de capital debido a que no querían levantar el 30%. Al preguntarle si sabía que tenía que hacer eso desde un comienzo, comentó que le habían explicado pero que a medida que avanzaba en el proceso se dio cuenta que no quería tener muchos socios por miedo al tiempo que involucraría gestionarlo y, además, no quería buscar el 30% con sus cercanos por no mezclar placer y negocios.

“Levantarse el 30% no me motivó a seguir adelante. Ni siquiera hice el intento. Yo creo que si no hubiese estado eso, mi proyecto se hubiese financiado muy rápido”

“Si tuviese 500 socios, por mucho que no se metan en el día a día, me iba a quitar mucho tiempo”

Proyecto 7:

Abandonó el proceso porque dejó de estar interesado en realizar un aumento de capital a la valorización de la empresa que le proponía Broota. Creía que el esfuerzo que iba a requerir era elevado y podría tener más frutos si los dirigía hacia el día a día de su negocio.

“Yo tenía una visión distinta del potencial de mi empresa. Considerando ese monto de valorización, me di cuenta que el esfuerzo de levantar el 30% lo podía usar en vender”

“Creo que Broota facilita la levantada, pero en lo de después queda ‘la escoba’ con la administración de la empresa. Eso era una preocupación”

Proyecto 8:

Abandonó el proceso debido a que tenían diferencias significativas con la apreciación del valor de la empresa con Broota y el asesor financiero. Tuvo conversaciones con la gerencia con respecto a la valorización de su empresa, pero luego no se contactaron y al cabo de unos meses dio el proceso por cerrado.

“El modelo de Valorización de Valoriza no se adecua a mi negocio porque es un modelo tradicional, no sirve para aplicaciones móviles”

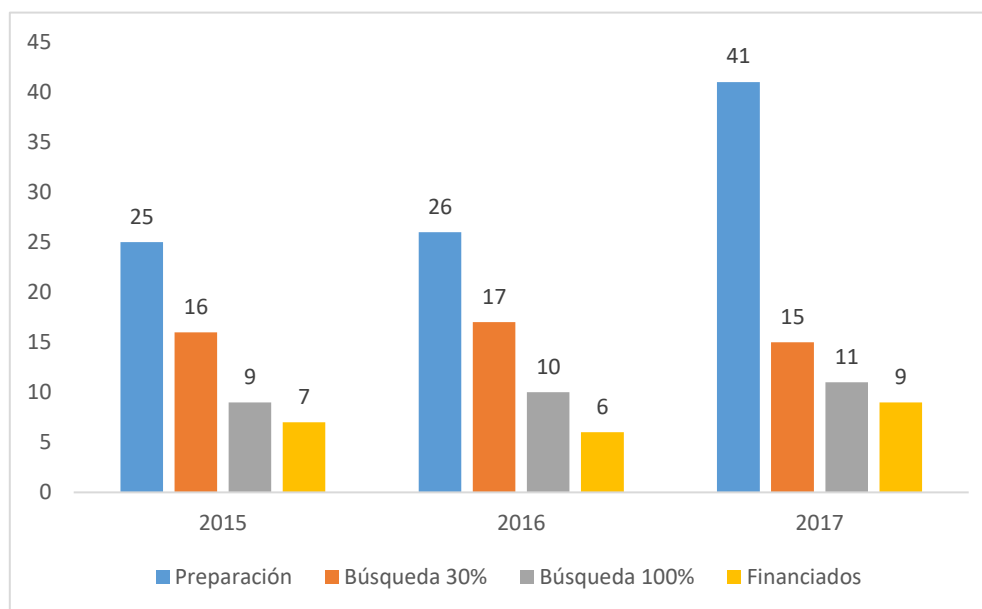
“Al final notamos que teníamos visiones diferentes y dejamos de hablar. Estaba listo, había completado el perfil y los requisitos para salir a buscar capital, pero quedó en nada”

Los emprendedores tienen resquemor de las partes administrativas y la presión que puedan hacer los múltiples socios que se unirán. Sin embargo, los proyectos financiados comentan que no han tenido problemas con los socios, que su gestión no ha cambiado y se han apalancado en ellos para vender más o llegar a personas clave. Por lo tanto, se detectan preocupaciones desatendidas en el proceso de levantamiento de capital que deben ser anticipadas y manejadas de forma explícita para evitar que los proyectos abandonen el proceso.

9.3 Datos

Para comprender en mayor profundidad la situación se estudia la tasa de conversión por etapas del proceso, es decir, cuántos proyectos terminan el proceso en las distintas etapas de levantamiento de capital cada año. La información se presenta a continuación:

Gráfico 5. Número de proyectos que terminan en las distintas etapas del levantamiento de capital cada año.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que, a pesar de que el 2017 tenía un mayor número de proyectos en preparación, avanzaron menos emprendimientos que el 2016 a las siguientes etapas. Esto se debe a las causas de fuga y mortandad de proyectos mencionada en la justificación.

Por otro lado, se aprecia que a pesar de pasar menos proyectos a la búsqueda privada del 30% que en 2016, en el 2017 se financiaron 50% más proyectos que el año anterior. Esto podría indicar que los proyectos que avanzaron eran mejores y la red de inversionistas reaccionó de manera más favorable a ellos que a los emprendimientos presentados en años anteriores.

A continuación se presenta una tabla con las distintas tasas de mortandad por etapa para analizar el promedio general de Broota y su evolución histórica.

Tabla 7. Tasa de mortandad por etapa del 2015 al 2017.

Año	Preparación	Búsqueda 30%	Búsqueda 100%
2015	36%	44%	22%
2016	35%	41%	40%
2017	63%	27%	18%
Promedio	45%	37%	27%

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla se puede observar que en los años 2015 y 2016 la etapa en donde se perdían más proyectos era en la búsqueda del 30% con una tasa de mortandad cercana al 40%. Sin embargo, el 2017 la mayoría de los proyectos no pasaron de la etapa de preparación, elevando ese porcentaje por sobre el 60%.

Por otro lado, en promedio el 30% de los proyectos que buscan el 30% en sus redes no logran avanzar a la siguiente etapa. Actualmente, Broota no ayuda a los emprendedores en esta etapa y podría ser un punto de mejora importante para aumentar la tasa de conversión.

9.4 Diagnóstico

9.4.1 Perspectiva interna – Comentarios generales

A continuación se detalla el diagnóstico del proceso realizado mediante observación y entrevistas a los actores internos y externos. Luego, se detalla el diagnóstico de los principales problemas por subprocesos siguiendo las aristas de análisis presentadas en el marco conceptual.

Entradas

A lo largo de todo el proceso no existe traspaso de la información de manera formal ni documentada de los proyectos entre las áreas internas de la empresa. La información que se maneja es verbal, reactiva e indocumentada. Esto trae como consecuencia que en ocasiones no se respeten los acuerdos que se tenían con los clientes o que ocurran errores operacionales por desinformación.

Salidas

De la mano con el punto anterior, no existen actualizaciones del estado formales durante el proceso, esto conlleva a que no haya claridad del estado de avance de los proyectos, acciones reactivas y poca claridad de la carga que tendrán los encargados en el tiempo.

Mecanismos

No existen plazos ni entregables definidos para hitos críticos (inicio de preparación de la ronda, fijar oferta económica, inicio de la ronda de inversión privada, inicio de la ronda pública) como insumos del proceso. Este punto es especialmente crítico para la firma del contrato y la pérdida de oportunidades por falta de comunicación.

Control

Sólo existe una etapa formal de control en el proceso que es el cuadro de dinero en la cuenta corriente y monto aportado por los inversionistas para facturarle al cliente la comisión final. Aparte de eso, no existen etapas ni mecanismos de control en el proceso.

Se destaca la falta de métricas de rendimiento (KPI²⁴) a lo largo de todo el proceso. Esto provoca que la medición de desempeño esté desatendida y los empleados no tengan claras sus metas ni incentivos. Así, los esfuerzos están desalineados, impidiendo mejoras continuas y visibilidad de los resultados del negocio.

²⁴ *Key performance indicator*

9.4.2 Venta

Entradas

En primer lugar, no existe una postulación formal, lo que crea confusiones al no saber quiénes son los que realmente están interesados en levantar capital o iniciaron el proceso.

Por otro lado, no existen criterios de elección de proyectos definidos y consistentes. En la reunión explicativa, ambas partes se presentan y se pregunta de manera informal ciertos aspectos del emprendimiento (como dedicación del proyecto de los socios, etapa en la que se encuentra, ventas que ha tenido, entre otras). No hay una lista de información a recolectar ni queda documentada. El Gerente de Ventas busca que los proyectos se autoseleccionen luego de comentarles cuál es el perfil que busca Broota, lo que provoca errores humanos, inconsistencia en el filtro y no se provee información para las actividades siguientes del proceso.

Salidas

No existe un traspaso formal o escrito del acuerdo comercial del Área de Ventas al Área de Operaciones ni al Área de Administración. Esta falta de formalidad genera que en el 15% de las veces se deba corregir la factura emitida debido a que el monto facturado era distinto. La factura debería contener una glosa especial, si se había acordado no facturar de inmediato o no, etc. Esto daña la imagen de la empresa y retrasa el pago.

Mecanismos

El proceso de venta no se apoya en la página web de la empresa, debido a la complejidad que presenta para el emprendedor. Existe una sección en la página web para solicitar levantamiento de capital, donde el encargado del proyecto debe completar 53 preguntas (incluyendo un video promocional de la ronda, valorización de la empresa y toda la información del perfil de la ronda). Desde que el 2016 se implementó esta solicitud web, no se ha recibido ningún formulario de levantamiento de capital.

Control

La gestión del contrato es realizada por el Área de Operaciones, y en caso de que el emprendedor tenga reparos o hay que negociar debe involucrar al Área de Ventas. Esto incrementa la cantidad de actores que deben participar y dificulta la coordinación del proceso. Además, la Gerencia General está implementando medir el desempeño del Área de Ventas de acuerdo al número de contratos firmados, por lo que la responsabilidad debería recaer hasta la firma en Ventas para alinear los incentivos y que su KPI no dependa de otro.

9.4.3 Preparación de la ronda

Este subproceso es el más complejo en cuanto a interacciones de los actores, ya que involucra tanto a las áreas internas de Broota, como al cliente y a proveedores de asesorías.

Entradas

Uno de los saltos de hitos críticos relevantes detectados fue que había proyectos que comenzaban, e incluso terminaban, la asesoría de valorización antes de haber pagado el cobro inicial. Esto sucedía debido a que no se revisaba que los emprendedores hubiesen

cumplido con las etapas anteriores, en particular el pago, y que existiesen emprendimientos que ponían término al levantamiento después de la valorización sin haber pagado el costo de ella.

Por otro lado, no existe una instancia formal para definir la oferta económica por parte del proyecto, esto genera que se dilate, que no haya presión para el proyecto ni que se pueda zanzar el tema de manera formal. Esto es un tema de alta relevancia, ya que el 100% de los casos perdidos por falta de comunicación sucedieron en esta etapa.

En general, una vez que se entrega la valorización del Asesor Financiero, el encargado del proyecto debe decidir cuánto quiere recaudar y el porcentaje de participación que cederá a cambio (basado en la valorización de la empresa que puede ser tanto la del asesor como la que él estime apropiada). En esta etapa Broota discute la valorización de la empresa con el emprendedor para asegurarse que el valor presentado está en línea con lo que la red está dispuesta a invertir y para proteger de montos muy optimistas que puedan dañar la imagen tanto del emprendimiento como de Broota.

Sin embargo, en este proceso de discusión no existe un tiempo definido para que los responsables del emprendimiento lleguen a una decisión final, lo hablen entre ellos e iteren. Por lo tanto, la diferencia de opinión con Broota termina dilatando la decisión y últimamente, terminando el proceso debido a que el proyecto ni Broota se vuelven a contactar.

Salidas

No existe claridad cuándo comienza la búsqueda privada del 30%, no existe una actividad gatillante ni responsable definido. Esto no sólo lleva a que el responsable del proyecto no sepa cuándo debe comenzar a buscar capital entre sus cercanos, si no que no se tiene registro de cuántos días lleva en esta etapa (deberían ser 30 días). La falta de este dato genera una pérdida de trazabilidad del proyecto, baja claridad por parte del cliente y descoordinaciones en el equipo interno.

Otro punto crítico de la preparación es que como salida del proceso se tiene una ronda online lista, sin embargo, Broota no se preocupa de que el emprendedor esté preparado para enfrentar esa ronda. Es importante tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, es la primera vez que los emprendedores levantan capital, por lo que no saben cómo llegar a los inversionistas, cuál es la información que deben presentarles, qué es un pacto de accionistas, como se define el reparto de dividendos, etc.

*“Sin Broota no hubiese sabido por donde partir a levantar capital” –
Emprendedor financiado en Broota*

En este contexto, el emprendedor recurre a Broota para que lo acompañe en la búsqueda, sin embargo, no recibe entrenamiento ni capacitaciones para estar más preparado. Es decir, todavía no tiene las herramientas necesarias para acercarse a los inversionistas y aumentar las probabilidades de financiamiento.

Mecanismos

Es importante destacar que no se realizan reuniones explicativas o de planificación del proceso de preparación de búsqueda de capital. Esto es crítico, ya que no hay claridad de las acciones a tomar, un plan de difusión ni de búsqueda de accionistas, lo que da poco profesionalismo al trabajo, poco orden y disminuye las posibilidades de financiamiento.

Control

En cuando al control de los emprendimientos, no se revisa que el proyecto cumpla con todas las condiciones antes de entregarle el link oculto. Esto sucede ya que el Área de Operaciones quiere que el proyecto comience lo antes posible el levantamiento de capital. El encargado de Inversiones y el Gerente de Operaciones y Ventas señaló que hubo que hacer cambios en la ronda en el 100% de los proyectos que comenzaron su búsqueda en oculto debido a que cambiaba o faltaba información.

9.4.4 Ronda de inversión

Para este subproceso, sólo se analizará el control debido a que no hay problemas críticos a destacar en las otras dimensiones.

Control

Una situación crítica detectada en esta etapa es que el reprocesamiento y errores ocurren en el 100% de las rondas. Esto se relaciona con los mecanismos y control, en primer lugar, no se entregan como insumo las condiciones del contrato que se acordaron en las fases iniciales al Área de Inversiones, lo que genera errores con los inversionistas y en la definición de las condiciones de la ronda. En cuando al control, no se revisa que el proyecto esté funcionando de acuerdo a lo acordado o cuál es su estado de avance de forma periódica.

Por otro lado, no se les da apoyo a los emprendedores en qué es lo que deberían hacer, a quiénes se deberían acercar, ni se crea una estrategia de la ronda. Una vez que los proyectos inician la ronda pública, el Área de Inversiones organiza eventos ocasionales y busca apariciones en prensa, sin embargo, no existe un plan o un mapa de trabajo para la difusión.

9.4.5 Cierre

Para este subproceso, sólo se analizarán las salidas y el control debido a que no hay problemas críticos a destacar en las otras dimensiones.

Salidas

No se entrega un informe final con los detalles de la ronda, el nombre, contacto y monto invertido de los nuevos socios y los cobros correspondientes de Broota. Esto genera poca claridad del trabajo realizado y podría a provocar desconfianza con los clientes.

Control

Existen errores operacionales (de distintos niveles de gravedad, desde envío de mail a casilla equivocada hasta errores en los nombres o montos) en la mayoría de los proyectos, además, el 2017 se detectaron errores ligados al Área Legal en el 100% de los emprendimientos financiados. Los errores se generan principalmente debido a que la revisión legal se hace lo más rápido posible para poder entregar el capital de manera temprana. Sin embargo, en el proceso se deben arreglar errores en la constitución o de estructura de las sociedades, esto agrega complejidad a la operación, lo que sumado a los plazos acotados, provoca errores.

Cabe destacar que esta es la única etapa del proceso que tiene una etapa formal de control en donde el Área de Inversiones y el Área de Administración cruzan sus datos para asegurarse de que los montos invertidos calcen.

10 Benchmark

Para proveer valores de referencia de tasas de conversión se llevó a cabo un benchmark, donde se analizan los procesos y mejores prácticas de la industria específica. Como grupo de comparación se escogió las páginas web de *crowdfunding* de inversión con mayor cantidad de dinero recaudado del mundo (que además son de las más antiguas y por lo tanto, con mayor experiencia) y las 2 más grandes de Latinoamérica.

Tabla 8. Nombre y país de páginas web de crowdfunding de inversión estudiadas para el benchmark.

Nombre	País
Seedrs	Inglaterra
Crowdcube	Inglaterra
Companisto	Alemania
Invesdor	Finlandia
Play Business	México
Kria	Brasil

Fuente: Elaboración propia.

Se eliminaron de la lista de estudio las páginas web de Estados Unidos (Angellist y Crowdfunder) a pesar de ser las más grandes de ese país, debido a que funcionan sólo con inversionistas acreditados y éstos definen a alguien que los represente en su inversión en vez de invertir en proyectos directamente. Además, los emprendedores cargan su proyecto y están públicos en una “vitrina” indefinidamente. Por lo tanto, se alejan del modelo de *crowdfunding* (siendo más cercano a un fondo de inversión) y operan bajo un marco regulatorio muy alejado al de Broota como para ser un buen punto de comparación.

Para recaudar la información se investigó el proceso de levantamiento de capital presentado en las páginas de las distintas empresas, se postuló a su proceso y se envió un mail para consultar por más detalles de su proceso y la tasa de conversión²⁵ con fines académicos.

10.1.1 Tasas de conversión

Con respecto a las tasas de conversión de cada empresa, no se logró obtener la métrica de todas, debido a que la información no estaba disponible en la página o no fue entregada al ser solicitada. A continuación se presentan los datos recaudados:

²⁵ Recordatorio: se considera como tasa de conversión al porcentaje de proyectos financiados completamente sobre el total de proyectos aceptados para iniciar el proceso de levantamiento de capital.

Tabla 9. Tasas de conversión encontradas para las páginas web estudiadas.

Nombre	Postulantes aceptados	Conversión global (financiados/aceptados)	Financiados/total en búsqueda pública
Seedrs	5%	50%	88%
Crowdcube		50-60%	
Companisto	1%	50%	
Invesdor	5%	63%	73%
Play Business			
Kria	5%	89%	
Broota	-	22%	73%

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla se puede apreciar que las empresas filtran a la mayoría de los proyectos en la primera etapa de postulación. A diferencia de ellos, Broota busca que los proyectos se autoseleccionen para iniciar el proceso de levantamiento y utiliza la búsqueda del 30% como su principal filtro.

Por otro lado, dos empresas proveyeron una tasa de conversión para la etapa de financiamiento público, es decir, el porcentaje de proyectos que son financiados sobre el total de proyectos que superaron la etapa de inversión privada. Actualmente, Broota se encuentra cercana a esas tasas.

10.1.2 Procesos

Con respecto a los procesos de las distintas empresas, se identificaron las siguientes etapas:

Tabla 10. Etapas que poseen las empresas de crowdfundings estudiadas.

Nombre	Etapas								
	Postulación básica	Firma de contrato	Preparar perfil online	Verificación perfil	Preparar plan comunicacional	Campaña privada	Campaña pública	Revisión legal antes del 100%	Cierre
Seedrs	X		X	X	X	X	X		X
Crowdcube	X		X	X	X	X	X	X	X
Companisto	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Invesdor	X		X	X	X	X	X	X	X
Play Business	X		X	X	?	X	X	X	X
Kria	X		X	X		X	X	X	X
Broota		X	X	X		X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que existen etapas comunes a todas las empresas como la preparación y validación del perfil online, campaña pública, privada y cierre. Sin embargo, la mayoría de las empresas poseen otras etapas que Broota no realiza, tales como postulación básica, plan comunicaciones y revisión legal anticipada. A continuación se analiza las principales etapas en detalle:

Postulación

De las páginas web estudiadas, todas comienzan con una postulación básica del proyecto que debe ser completada en la misma página. Las preguntas generales de cada una se presentan a continuación:

Tabla 11. Resumen de preguntas de la etapa de postulación de las páginas web del benchmark.

Preguntas	Seedrs	Crowdcube	Companisto	Invesdor	Kria
Contacto encargado		X	X	X	
Datos empresa		X			
Descripción breve					X
Modelo de negocios		X	X		X
Rubro			X		X
Nº Clientes	X				
Ventas					
Etapa (pre-lanzamiento, vendiendo, expansión)	X				X
Página web		X		X	X
Estructura legal		X	X		
Monto a levantar	X	X	X		
Fecha inicio deseada			X		
Fecha fin deseada		X			

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las preguntas de interés para realizar el primer filtro son variadas entre las empresas. Algunas preguntan por la estructura legal, otras por la página web y modelo de negocios y otras por etapa en la que se encuentra el proyecto. Es interesante ver como ninguna de las páginas estudiadas pregunta por tamaño de ventas, aunque esto podría deducirse de la etapa en la que el proyecto declara estar.

Es importante destacar que éstas son las preguntas que se realizan a través de las páginas web y podría existir algún filtro más adelante que no se esté tomando en consideración. Además, no existen criterios formales explícitos en las páginas que expliquen qué proyectos califican para las siguientes etapas.

En cuanto al proceso de postulación, a diferencia de Broota, todas las empresas se comprometen con tiempos de respuesta por cada etapa, por ejemplo, la respuesta de aceptación o rechazo al postular a las empresas estudiadas varía de 1 a 3 días hábiles máximo.

Firma de contrato

Sólo una de las empresas estudiadas plantea la firma de un contrato para formalizar el proceso de búsqueda de capital. El resto de las empresas señala que al mandar la postulación, se está aceptando los términos y condiciones de la página web. Esto podría ser un cambio a considerar en el rediseño para asegurar que la etapa siempre se lleve a cabo y no se pierdan negocios por no tener contrato firmado. Esta posibilidad será analizada en la sección de rediseño.

Perfil de la empresa en la página web

Para completar los perfiles, todas las empresas proveen una guía, sección de preguntas frecuentes o material educativo en la página. Además, se envía un e-mail de aceptación del proyecto el cual posee links directos a estas herramientas, por lo que todos los proyectos tienen conocimiento y acceso directo a ellas. Actualmente, Broota posee una sección en la página web donde se responden preguntas frecuentes, pero no se les comunica a los emprendedores de su existencia al momento de rellenar la información o en ningún otro punto del proceso.

También las empresas estudiadas proponen ver rondas activas para sacar ideas y entender qué debe tener un buen perfil. Esta práctica también ayuda al emprendedor a empatizar con el inversionista, que se ponga en su posición y pueda ver qué es lo que se busca en el perfil.

Plan comunicacional

Otro punto interesante que se desprende del estudio es que el 67% de las empresas incluyen una preparación del plan comunicacional y de marketing de la ronda. En general, se le da bastante énfasis a esta etapa, la que considera definir el público objetivo del levantamiento, cuáles son los inversionistas potenciales claves o deseados, cómo llegar a ellos y planificar las acciones de difusión (como redes sociales, marketing, eventos en vivo, reuniones, etc.) Esta es una etapa que Broota no realiza antes de lanzar la búsqueda del 30% privado.

Etapa de inversión privada

En cuanto a la validación social de la oportunidad de inversión, el 100% de las compañías tienen como modelo predeterminado una etapa privada de levantamiento de capital con sus cercanos. Una de las páginas web ofrece la opción de comenzar abierto al público, sin embargo, esto no es la opción recomendada y se planteaba que esta modalidad tiene menor tasa de éxito que las que incluían etapa privada.

Revisión legal

En el ámbito legal, el 83% de las empresas estudiadas comienzan con la revisión legal antes de que el proyecto alcance la meta de financiamiento. De las 6 empresas, 5 lo hacen antes de comenzar con búsqueda de capital y una lo hace una vez que el proyecto alcanza el 75% del monto objetivo. Realizar la revisión en un comienzo permite detectar emprendimientos que no están preparadas legalmente para recibir capital de muchos inversionistas, además de tomar acciones de forma oportuna y acelerar el proceso de cierre.

Por lo tanto, de esta investigación se concluye que a pesar de que Broota financia a los proyectos que pasan a la ronda pública con una tasa similar a la de la industria (80%), tiene una tasa de conversión global menor a la mitad que otras empresas similares (22% vs 60%). Además, las empresas comparadas poseen etapas distintas en su proceso como filtros de entrada estrictos (alrededor de 5% de los postulantes se aprueban), instancias de preparación del plan comunicacional y revisión temprana de los aspectos legales. Estos factores serán insumo para el rediseño y entrega parámetros para la construcción de métricas objetivo.

11 Rediseño

11.1 Dirección del cambio

Siguiendo la metodología del profesor Barros el rediseño se articula bajo las siguientes direcciones del cambio:

11.1.1 Mantenimiento consolidado de estado

Es crucial para el proceso tener visibilidad del estado de cada proyecto, de esta forma todas las áreas tienen conocimiento de lo que pasa en el resto del proceso y así actúan en función del conjunto y no individualmente. Para poder realizar esto en el proceso actual de la empresa se proponen dos medidas:

La primera consiste en definir responsables, tiempos y entregables claros para detectar claramente cambios de estados. Este es un insumo básico y trascendental para la elaboración de algún mecanismo que permita consolidar la información y hacerla visible.

En segundo lugar, se propone la implementación de un panel de control utilizando el software de gestión de clientes que posee la empresa llamado Hubspot. Este tipo de softwares permiten la gestión centralizada de oportunidades de negocio y evolución de los proyectos. La propuesta de uso se desarrollará en la sección 11.3 Modelar y detallar el rediseño.

Como conclusión, se propone un rediseño en donde la dirección de esta variable de cambio esté orientada fuertemente a la integración.

11.1.2 Anticipación

Se busca que el proceso esté orientado a establecer futuros requerimientos que deberán ser satisfechos y a crear las condiciones para atenderlos correctamente. Los mecanismos específicos para lograr esto son 1) la mantención consolidada del estado del punto anterior (que permite tener antecedentes históricos para proyectar a futuro), 2) la planificación (que incluye técnicas de proyección, asignación de recursos y programación) y 3) la colaboración que se efectúa por medio de los flujos entre actividades.

Actualmente, la anticipación es muy baja debido principalmente al escaso conocimiento del estado de los proyectos. Con la ayuda de la mantención consolidada de estado y el software Hubspot se puede conocer el estado de avance de los proyectos, las tasas de conversión (global y por etapas) y el cumplimiento del plan operativo. Esto permite proyectar a futuro y planificar acciones concretas para lograr los objetivos, por ejemplo, tomar acciones si hay un bajo número de proyectos en alguna etapa del embudo o si disminuye la tasa de conversión de alguna etapa en particular.

Finalmente, para lograr la anticipación deseada, debe existir coordinación entre todas las áreas involucradas en el proceso completo de levantamiento de capital, la cual se detalla a continuación.

11.1.3 Coordinación y prácticas de trabajo

Para lograr la anticipación deseada, debe existir coordinación entre todas las áreas involucradas en el proceso completo de levantamiento de capital. La coordinación se apoya en reuniones de equipo periódicas, traspasos formales y escritos de información entre áreas y el software de gestión de clientes.

Las prácticas de trabajo deben ir en la dirección de formalizar la coordinación entre los subprocesos, dadas por las direcciones antes mencionadas. Se requieren prácticas que permitan disponer de información específica al estado de los proyectos, actividades y tiempos.

Buenas prácticas de trabajo hacia la formalización incluyen:

- Mails estándar. Esta medida también permite una mejor gestión del conocimiento y capacidad de reacción en caso de que uno de los miembros del equipo estuviese ausente o no continúe en la empresa.
- Asuntos de mails con formato estándar para aumentar la trazabilidad de los proyectos.
- Uso de “Fichas de Proyecto” cada vez que se traspasa información de un área a otra. Esto permite un mejor flujo de la información entre las áreas y el proyecto, aumentando la coordinación y disminuyendo potenciales errores operacionales.

11.1.4 Asignación de responsabilidades

Esta variable de cambio puede ir hacia la centralización, descentralización o una mezcla de ambas. Se propone trabajar hacia la descentralización pero con medidas de seguimiento y alineamiento para minimizar los costos de pérdida residual. Actualmente las decisiones de cada área son supervisadas por el Gerente General, lo que le quita autonomía y desarrollo a las áreas, consume mucho tiempo, reduce los tiempos de respuesta y puede abrumar al CEO.

Por lo tanto, se propone que cada área tenga un poder de decisión descentralizado, pero que estén alineados en todo momento con el sistema mediante las reuniones semanales y copia en mails cuando corresponda para asegurar una correcta coordinación.

11.2 Tecnologías habilitantes

Como un pilar importante del rediseño se encuentra el potenciamiento de la herramienta Hubspot en el proceso. Este software permitiría mantener la información consolidada y actualizada, además de proveer métricas valiosas automáticas y facilitar la gestión por compromisos dentro del equipo.

La empresa ya cuenta con el software y además todo el equipo se maneja con su uso, por lo tanto, no se considera necesario hacer un análisis de nuevas tecnologías. Se privilegiará el uso de Hubspot con el fin de aprovechar la disponibilidad y funcionalidad de los recursos de la empresa y evitar incurrir en costos adicionales, tanto económicos como de tiempo de aprendizaje de otras herramientas.

Es importante mencionar que de implementarse esta propuesta, los resultados deben ser vinculantes, en decir, el sistema de incentivos y revisión de cumplimientos de compromisos debe basarse en la información entregada por este software. De esta forma,

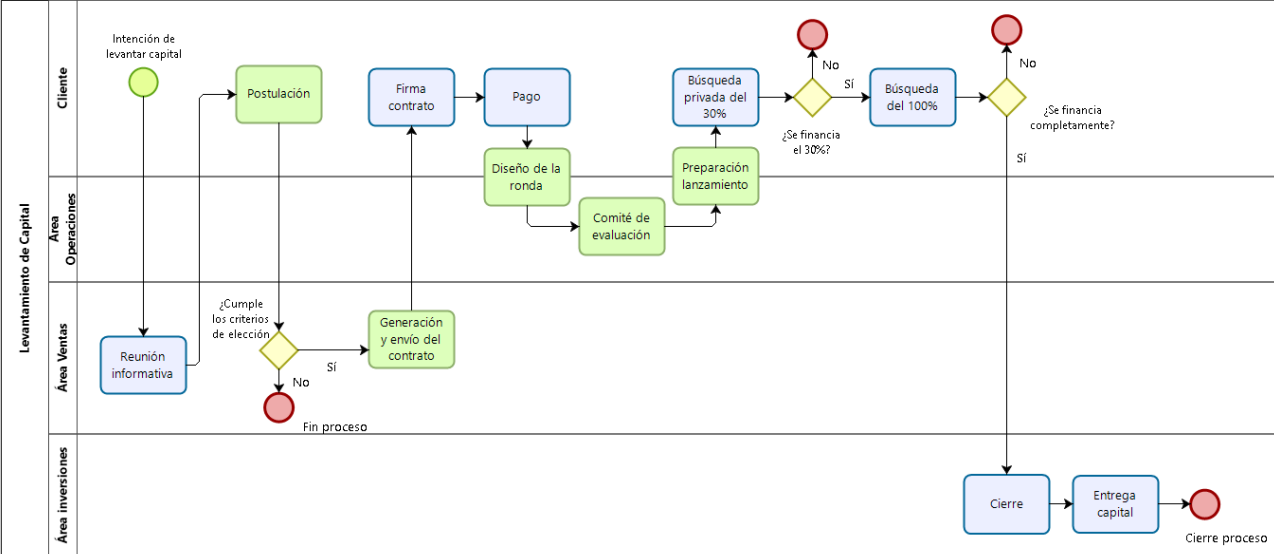
se promueve la actualización permanente de la información y se usa de forma generalizada en la empresa.

11.3 Modelar y detallar el rediseño

El rediseño consiste en un cambio en todas las etapas del levantamiento de capital, con especial énfasis en la etapa de preparación. El rediseño posee cambios a nivel de actividades del proceso, como también de la información que generan y utilizan.

En primer lugar, se presenta el proceso de levantamiento rediseñado, luego, se detalla los cambios en cada una de los sub-procesos.

Ilustración 17. Rediseño proceso general de levantamiento de capital.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

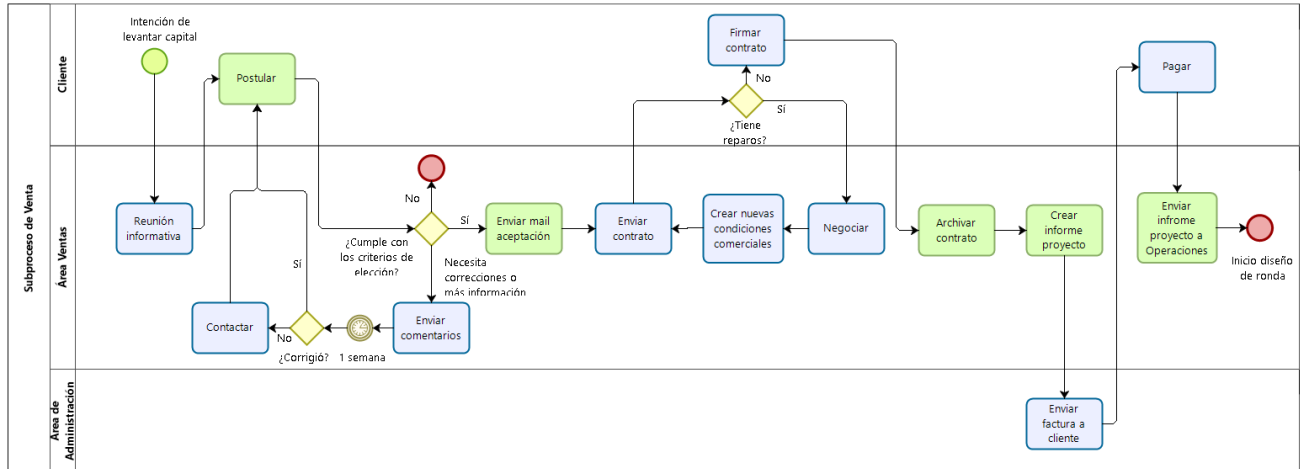
Los mayores cambios a nivel general son la incorporación y modificación de los subprocesos señalados en verde en la ilustración. Se agregan los sub-procesos de postulación, Comité de evaluación y preparación de lanzamiento y se modifican las etapas de generación y envío de contrato y la de diseño de ronda. Todas estas serán detalladas a continuación.

Cabe destacar que para todas las los sub-procesos se definen actividades básicas que se deben cumplir para pasar a la siguiente etapa con sus respectivos encargados y tiempo estimado, agregando trazabilidad, control y formalidad. De esta forma se busca hacerse cargo de los comentarios de no entender en qué parte del proceso se encuentra y cuáles son las siguientes acciones a tomar.

11.3.1 Postulación, contrato y pago

11.3.1.1 Modelamiento

Ilustración 18. Rediseño de sub-procesos de Postulación, Contrato y Pago.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. El proceso inicia con la manifestación por parte del cliente de levantar capital a través de Broota.
2. El cliente se reúne con el Área de Ventas para explicar los pasos del levantamiento de capital y conocer el proyecto.
3. El Área de Ventas invita al cliente a postular de manera formal a través de la plataforma, en donde se le explica el proceso de levantamiento de capital, las condiciones de éste y en donde debe completar información del emprendimiento.
4. El Área de Ventas tiene 3 días hábiles para entregar una respuesta al emprendimiento. Existen 3 posibilidades, 1) el proyecto es aceptado y continua con el proceso, 2) el proyecto es rechazado y se le llama para explicar porque fue rechazado y termina el proceso, 3) el encargado del Área de Ventas tiene dudas sobre la información solicitada o tiene comentarios a corregir por parte del emprendedor, por lo que pide aclaraciones antes de tomar una decisión final.
5. En el caso de que el proyecto deba corregir su postulación, el encargado de Ventas debe contactar al proyecto si no ha vuelto a mandar su solicitud. En caso de enviarla, nuevamente tiene 3 días hábiles para tomar una decisión.
6. En caso de ser aceptado, el Área de Ventas envía al cliente un mail de aceptación en el que se le explicita la etapa en la que se encuentra y se le adjunta el contrato (genérico) y las condiciones comerciales a las que se estaría suscribiendo.
7. Si el cliente no tiene reparos, se procede a una negociación para lograr un acuerdo.
8. Una vez que el cliente acepta se archiva el contrato de manera digital y se crea un informe de proyecto con la información rellena en la postulación y los comentarios adicionales que pueda tener el encargado de Ventas.

9. El encargado de Ventas envía esta información al Área de Administración para proceder a la facturación del cobro de asesoría.
10. El encargado de Administración factura al cliente.
11. El cliente paga.
12. Una vez recibido el pago, el encargado de Ventas envía la ficha de proyecto al Área de Operaciones y se da inicio a la preparación de la ronda.

11.3.1.2 Cambios principales y justificación:

Los cambios principales son una etapa formal de postulación con criterios definidos, plazos de respuesta y seguimiento por parte del Área de Ventas. Además, existe un traspaso formal de información entre las áreas internas involucradas y un respaldo de documentos e información.

Para evitar la pérdida de proyectos por falta de comunicación, se establecen revisiones periódicas de las postulaciones, negociaciones y firma de contrato.

Por otro lado, el Gerente de Ventas es el encargado de la primera parte del proceso hasta la firma del contrato, por lo que se alinean sus responsabilidades con su KPI y reduce los actores a coordinar en este sub-proceso. Además, crea un esquema de incentivos para que el Área de Ventas se asegure de que todos los proyectos firmen contratos y no se pierdan proyectos debido a que se financian con terceros y no firmaron la cláusula de exclusividad.

11.3.1.3 Detalle de etapa de postulación

Para definir las preguntas y criterios de aprobación de los proyectos se utilizaron 4 fuentes:

1. Benchmark de empresas similares.
2. Investigaciones académicas.
3. Entrevistas a Gerente General y Gerente de Ventas de Broota.
4. Entrevistas a clientes.

Del benchmark se observó diferencias en las preguntas realizadas para aceptar o rechazar a los proyectos. Las preguntas que realizaban se pueden agrupar en 3 grandes categorías, información de la empresa, tracción (ventas o etapa del emprendimiento) y ronda deseada. Los estudios académicos revisados en el marco conceptual consideran importante la comprensibilidad del concepto, las redes de los emprendedores y monto deseado para recaudar.

Se entrevistó al encargado de Ventas para tener su visión de qué es lo que busca en un proyecto y cuáles son los factores de éxito según él. Un aspecto que le da bastante importancia que no es explorado por las otras fuentes es el equipo emprendedor; si tienen experiencia emprendiendo antes, número de fundadores que están dedicados al 100% al proyecto, cuántos proyectos tienen en paralelo que podría hacerlos perder el foco, entre otros.

Por otro lado, de las entrevistas se levanta que una pregunta importante a realizar es el nivel de ventas que ha tenido el emprendimiento. Esto permite alinear expectativas en cuanto al resultado de la valorización de la empresa con el cliente para manejarlas

anticipadamente y lograr generar acuerdos. Además, es un indicador para el encargado de ventas de qué tan validado está el modelo de negocios.

“La valorización de Valoriza pregunta cuánto han vendido y si no lo han hecho disminuye muchísimo el valor de la empresa. Broota no avisa. Que digan antes que si no han vendido pega fuerte en la valorización.”
 – Proyecto que no terminó el proceso Broota

Luego de consolidar la información de todas las fuentes, se diseñó junto con el encargado de Ventas las preguntas que el emprendimiento debe responder en la etapa de postulación. Además, se confeccionó una tabla de evaluación, la cual se utilizará para puntuar el potencial del emprendimiento y decidir si pasa a la siguiente ronda.

Tabla 12. Preguntas de postulación para emprendimientos.

Información básica:
Nombre del emprendimiento - empresa
Teléfono del encargado
Breve descripción del emprendimiento
Red social o página web
Información de la empresa:
Modelo de negocio
¿Tienes ventas? De responder sí, rellenar ventas de los últimos 6 meses
Información del equipo:
Número de socios
Número de socios dedicados al 100%
¿Has emprendido antes? De responder sí, ¿estás trabajando en otros emprendimientos actualmente?
Información financiera:
¿Cuánto quieres levantar?
¿Cuánto crees que vale tu empresa?
¿Has tenido inversiones anteriores?
¿Para qué quieres el dinero y qué hitos quieres lograr?
Declaro que la información entregada es válida y fidedigna

Fuente: Elaboración conjunta con Broota.

En la confección de las preguntas de postulación se apuntó por máximo 15 preguntas, debido a que los emprendimientos no completaban el formulario de postulación cuando era muy extenso. Además, se optó por 4 grandes categorías de información: contacto, empresa, equipo y financiera. De esta forma, se busca tener una visión global de las distintas dimensiones mencionadas por las fuentes investigadas.

Tabla 13. Criterios de evaluación para etapa de postulación.

Negocio	X%²⁶
Tamaño de Mercado	- %
Dirección del Mercado	- %
Escalabilidad	- %
Modelo de Negocio probado	- %
Barreras de Entrada	- %
Intensidad de Capital	- %
Tracción	- %
Competencia	- %
Producto/servicio bien comunicado	- %
Equipo	X%
¿Han emprendido?	- %
Emprendimientos con 2 o 3 co-fundadores	- %
Foco en el negocio actual	- %
Claridad en la ruta seguir / hito con sentido para el negocio	- %

Fuente: Elaboración conjunta con Broota.

La etapa de postulación también adelanta parte de la información requerida para el perfil online y se solicita información que será relevante para las asesorías de valorización y legal. De esta forma se aceleran los procesos y se dividen de manera que el emprendedor no tiene que completar un formulario muy extenso en una etapa.

Es importante mencionar que la etapa de postulación busca lograr un filtro consistente y formal entre proyectos de modo de reducir los proyectos cancelados por Broota y seleccionar emprendimientos con alto potencial de financiamiento.

Además, el traslado del filtro principal de la búsqueda privada del 30% del proceso anterior al comienzo del proceso evita que Broota use recursos en proyectos que cree que no tendrán buenos resultados.

“Te venden un partnership, ‘te voy a ayudar, me voy a involucrar’, pero pagamos y la cosa se relaja, no se tuvieron las reuniones prometidas” – Proyecto que abandonó el proceso Broota

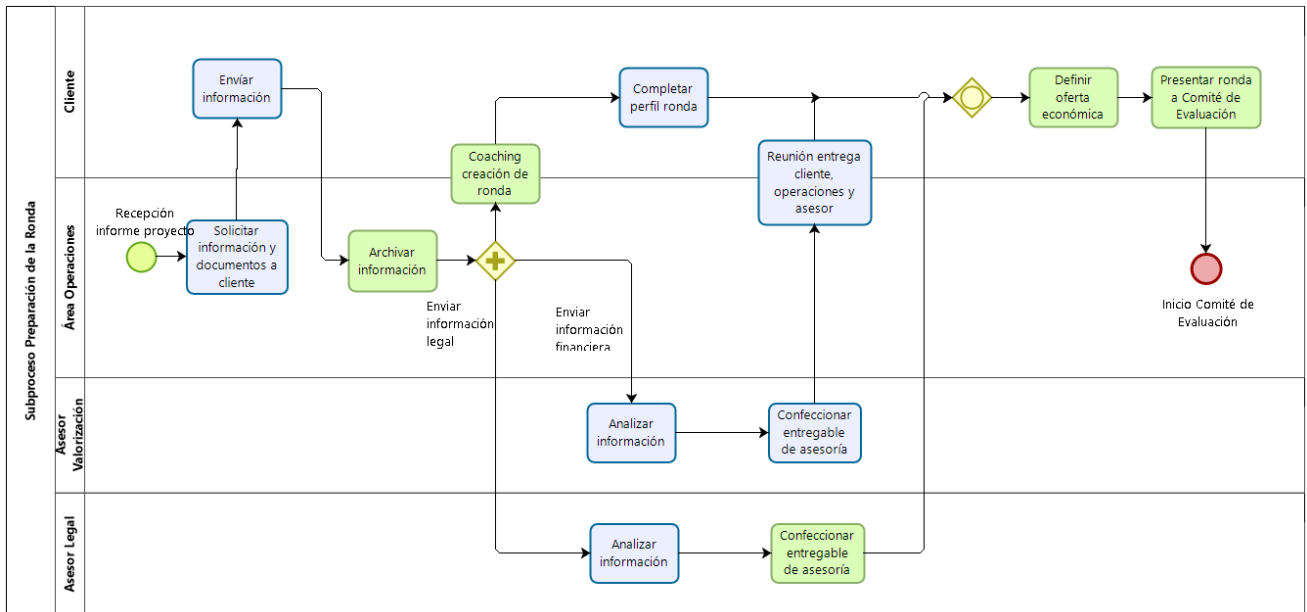
Esto es crucial ya que cambia el paradigma de que el emprendedor debe probar que tiene potencial en el 30% por lo que la ayuda tiene que ser mínima y una vez superada la etapa privada, se le ayuda. Esta etapa señala que Broota cree en los clientes que entraron y se debe trabajar en conjunto desde el inicio del proceso para lograr ser exitoso. Por lo tanto, una etapa de postulación permite que los clientes que estén en el proceso sean mejor atendidos y que los esfuerzos se focalicen para aumentar la probabilidad de financiamiento.

²⁶ La empresa ha solicitado que los porcentajes de ponderación para evaluar a sus proyectos no sean revelados por considerarse secreto industrial.

11.3.2 Diseño de la ronda

11.3.2.1 Modelamiento

Ilustración 19. Rediseño sub-proceso Diseño de Ronda.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. El proceso comienza cuando el Área de Operaciones recibe la ficha de proyecto del Área de Ventas.
2. Una vez recibido el informe, el Área de Operaciones solicita información legal y financiera al emprendedor que serán necesarias para las distintas asesorías.
3. El cliente envía la información y documentos.
4. Luego de esto, el encargado de Operaciones archiva la información en la ficha del proyecto.
5. El proceso se divide en 3 actividades paralelas:
 - a. Se realiza una sesión de coaching para los proyectos sobre cómo crear una ronda. Luego de esto, el emprendedor debe completar el perfil de la ronda en la página web.
 - b. El encargado de Operaciones contacta al emprendedor con el asesor financiero. Se le envía la información, quien la analiza, itera con el cliente los supuestos y confecciona un entregable final. Una vez que el asesor financiero termina su asesoría, se realiza una reunión de entrega en donde se explica el análisis de valorización de la empresa al emprendedor y Broota.
 - c. El encargado de Operaciones contacta al emprendedor con el abogado. Se le envía la información legal, quien la analiza, pide más información en caso de ser necesario y confecciona un informe de estado legal del emprendimiento. En caso de requerirlo, comienza con los ajustes legales

para que el emprendimiento pueda convertirse en SpA o recibir el aumento de capital.

6. Una vez completadas las 3 actividades, el cliente debe definir la oferta económica (qué instrumento de inversión va a utilizar, cuál es la valorización de la empresa que va a presentar y el monto objetivo a recaudar).
7. El emprendedor envía la ronda (perfil y oferta comercial) al Comité de evaluación, dando inicio a la siguiente etapa.

11.3.2.2 Cambios principales y justificación

Los principales cambios es que la etapa se divide en preparación de ronda, un Comité de evaluación y preparación de lanzamiento. La idea es lograr mayor planificación estratégica para el lanzamiento y asegurar que el emprendedor posea las herramientas básicas para acercarse a los inversionistas y levantar capital. Además, la revisión legal anticipada que se propone ayudaría a Broota a detectar proyectos fraudulentos o ilegales de forma oportuna para no involucrar a su red de inversionista en este tipo de negocios y a tomar medidas correctivas en la constitución de la empresa antes de comenzar con la búsqueda de capital.

En particular en este subproceso, se agregan etapas nuevas como una sesión de capacitación para crear la ronda, se establece una etapa formal de definición de oferta por parte del cliente y se realizan actividades en paralelo, incluyendo la revisión legal por parte del abogado.

En las entrevistas se detectó que se perdía comunicación con el proyecto durante la asesoría financiera, ya que Broota hacía el contacto con los asesores y no volvían a contactarlo hasta las 2-3 semanas que tomaba la asesoría. Hacer las tres actividades en paralelo reduce el tiempo del proceso y genera tracción con respecto a la forma secuencial anterior en donde el proyecto se alejaba de la empresa. Por lo tanto, se propone aprovechar esta instancia para capacitar y preparar al emprendedor en la confección de su perfil de ronda, video y herramientas que tendrá disponible.

Se plantea hacer esto de manera presencial en un comienzo y luego combinar videos informativos con un taller presencial con todos los emprendedores que estén en esta etapa del proceso para lograr sinergias y disminuir los recursos utilizados. La idea fue presentada a Broota y ampliamente recibida, por lo que ya se encuentran en elaborando los videos.

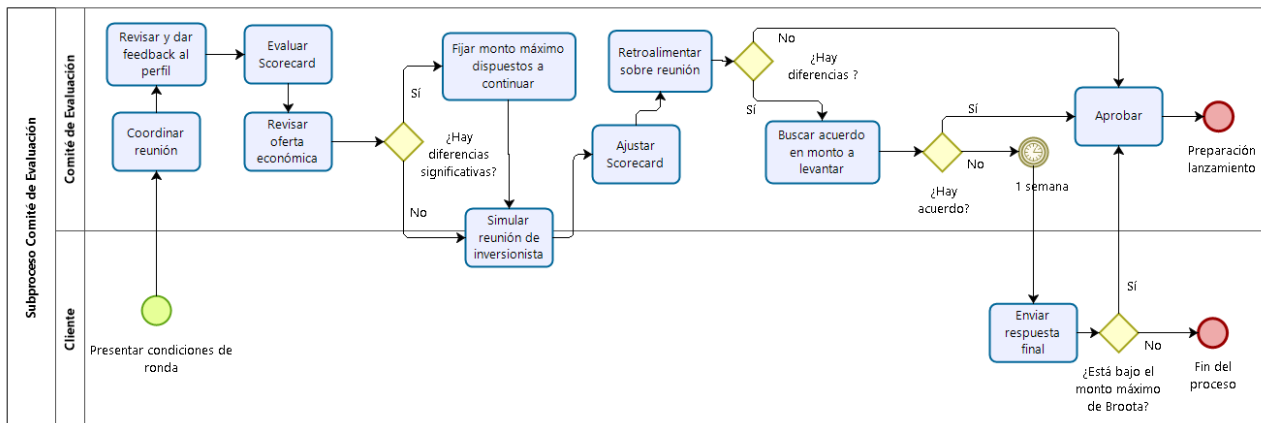
Otra oportunidad de mejora detectada en las entrevistas fueron los constantes errores ligados al área legal. Estos problemas operacionales ocurren principalmente porque se revisa de forma inoportuna. Si la revisión legal se lleva a cabo antes de fijar las condiciones de la ronda (donde se define el precio de la acción y las acciones a repartir), se asegura la fijación correcta de precio por acción y da tiempo para corregir errores de constitución durante el levantamiento de la ronda. Esto reduciría considerablemente el tiempo de ciclo de los proyectos, ya que al terminar el cierre estaría listo legalmente para emitir las acciones, y da holgura al abogado para comprobar que no se hayan cometido errores.

11.3.3 Comité de evaluación

El comité consiste en la revisión de la ronda que se iniciará su búsqueda de capital y luego, una simulación de inversión con los Gerentes de Broota.

11.3.3.1 Modelamiento

Ilustración 20. Rediseño sub-proceso Comité de evaluación.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. El proceso comienza cuando el equipo emprendedor presenta las condiciones de ronda a las que quiere levantar capital.
2. Se les cita a una reunión con el Comité dentro de una semana después de presentadas las condiciones.
3. El Comité revisa el perfil de la ronda en la página web y anota su feedback y sugerencias para mejorar el perfil.
4. El Comité utiliza el Scorecard
5. para evaluar el proyecto según la impresión que tiene del perfil de la ronda, la ficha de proyecto y las interacciones que ha tenido con el emprendimiento.
6. El Comité revisa la oferta económica presentada por el proyecto.
 - a. En caso de haber diferencias significativas, se fija un monto máximo al cual Broota está dispuesto a continuar la ronda.
7. El equipo encargado del proyecto se reúne con el Comité en donde se simula una reunión con inversionistas.
8. El Comité ajusta la evaluación del Scorecard basado en el juego de roles.
9. El Comité retroalimenta a los emprendedores sobre la simulación de inversión, el perfil presentado en la página web y las fortalezas y debilidades del Scorecard.
10. En caso de existir diferencias significativas en la valorización de la empresa, se deja un espacio especial en la reunión para discutirlos.
 - a. Si no se llega a acuerdo durante la reunión, se le da una semana de plazo a los emprendedores para discutirlo y presentar su oferta final.
 - b. Si el nuevo monto está dentro del rango aceptado por Broota, el proceso continúa. En caso de mantener la valorización rechazada por Broota, se da término al proceso.
11. El Comité aprueba formalmente la ronda de inversión dando inicio a la etapa de Preparación de Levantamiento.

11.3.3.2 *Detalle y justificación*

El Comité está conformado por el Gerente General, el encargado de Inversiones y el Gerente de Ventas.

En primer lugar, se analiza el perfil del emprendimiento presentado en la página web y el video, tanto en contenido como en forma. Además, se revisan las condiciones económicas presentadas por el emprendedor y Broota retroalimenta, entregando tanto de manera escrita y verbal su opinión o sugerencias en cuanto a éstas. Esto se realiza directamente en la plataforma, de manera que el emprendedor pueda seguir de manera sencilla los cambios sugeridos.

En casos excepcionales, donde existen diferencias muy significativas en la valorización de la empresa y Broota desee no continuar con la ronda, se especifica en las recomendaciones un punto de inflexión en el que Broota no estaría dispuesto a seguir adelante.

Luego, se realiza una evaluación de distintas aristas que normalmente son consideradas por los inversionistas al momento de decidir sumarse al emprendimiento o no. Esto permite detectar fortalezas y debilidades a potenciar o trabajar durante la campaña para aumentar las posibilidades de éxito.

Tabla 14. Scorecard para emprendimientos.

Negocio	X%²⁷
Tamaño de Mercado	- %
Dirección del Mercado	- %
Escalabilidad	- %
Modelo de Negocio probado	- %
Barreras de Entrada	- %
Intensidad de Capital	- %
Tracción	- %
Competencia	- %
Producto/servicio bien comunicado	- %
Equipo	X%
¿Han emprendido?	- %
Emprendimientos con 2 o 3 co-fundadores	- %
Conocimientos del negocio	- %
Disposición a escuchar y aprender, pero capaces de tomar decisiones solos	- %
Foco en el negocio actual	- %
Claridad en la ruta seguir / hito con sentido para el negocio	- %
Redes o alianzas	- %

Fuente: Elaboración conjunta con Broota.

²⁷ La empresa ha solicitado que los porcentajes de ponderación para evaluar a sus proyectos no sean revelados por considerarse de alto valor privado.

Una vez concluido esto, se realiza una simulación de reunión con inversionistas mediante un juego de roles. Se invita al equipo emprendedor a presentar la ronda al Comité para intentar lograr que ellos inviertan en el proyecto. Esto sirve de práctica para los encargados del proyecto para acercarse a los inversionistas, y además, permite dar feedback al emprendedor en cuanto a su forma de presentar el proyecto a inversionistas y prepararlo para la etapa inicial.

En esta instancia se ajustan los valores del Scorecard y se le presenta a los emprendedores las conclusiones principales para que tengan presente sus debilidades y potencien sus fortalezas al momento de hablar con los inversionistas.

El Comité tiene doble funcionalidad, por un lado permite a Broota poder evaluar al emprendimiento para detectar fortalezas y debilidades y por el otro, es una instancia de práctica para el equipo emprendedor en la búsqueda de capital con inversionistas.

Además, busca dar una instancia formal de revisión de una ronda de proyecto, por lo que fija un límite de tiempo para que el emprendimiento presente las condiciones definitivas a las que quiere presentar su ronda.

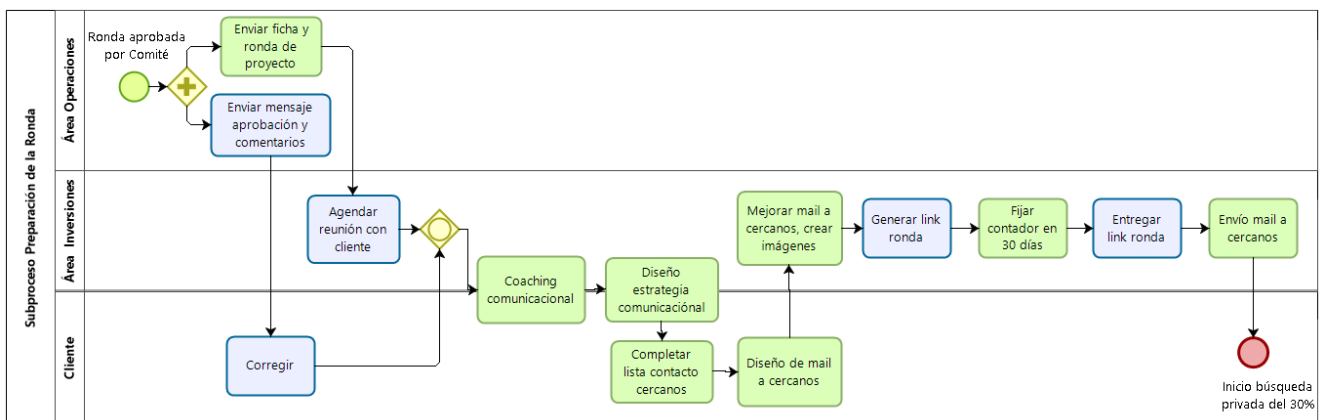
A diferencia del proceso anterior donde el Área de Operaciones tenía que modificar y actualizar la oferta económica del emprendimiento, se propone que la responsabilidad se traspase al emprendedor. Mediante entrevistas se detectó que la falta de comunicación para definir las condiciones de la ronda y luego dar el paso definitivo de lanzamiento se dilataba y no era claro, lo que provocaba que se perdieran más del 20% de los proyectos en esta etapa. Ahora, son los propios emprendedores que tienen que proponer al Comité qué participación van a ceder en la ronda con lo que se logra acelerar la discusión, evitando iteraciones que dilaten el proceso y se pierda la comunicación.

La palabra Comité fue escogida por Broota para darle seriedad y solemnidad a esta etapa. Se busca que el emprendedor lo vea como una instancia seria, se prepare y lo tome en serio para sacarle el mayor provecho

11.3.4 Preparación lanzamiento

11.3.4.1 Modelamiento

Ilustración 21. Rediseño sub-proceso Preparación Lanzamiento.



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. El proceso comienza cuando la ronda es aprobada por el Comité.
2. El Área de Operaciones comienza dos procesos en paralelo, uno llevado a cabo por el emprendedor y otro por el Área de Inversiones.
 - a. El cliente recibe la aprobación y comentarios del Comité y los corrige.
 - b. El Área de Operaciones envía la ficha del proyecto y le presenta al encargado de Inversiones el proyecto para prepararlo para el lanzamiento. El responsable de Inversiones agenda una reunión con el emprendedor.
3. El emprendedor y el encargado de Inversiones se reúnen para una sesión de preparación comunicacional sobre qué es lo que está permitido comunicar, qué es lo que mejor ha funcionado y recomendaciones para lograr que las personas inviertan.
4. Luego del entrenamiento, el cliente y el responsable de Inversiones diseñan juntos la estrategia comunicacional que tendrá la ronda. Esto incluye a quiénes se les presentará la ronda, en qué orden, el potencial de inversión de cada uno, qué actividades de difusión se realizarán y cuándo.
5. El cliente completa una lista de 100 cercanos a quien invitará a ser parte de su proyecto.
6. Una vez definido quienes recibirán el mail, el cliente diseña el mensaje que quiere transmitir.
7. El Área de Inversiones ayuda al emprendedor a transmitir un mensaje poderoso, darle formato, crear imágenes para la ronda.
8. El encargado de Inversiones crea el link de la ronda (que habilita la función de inversión en la página web) y fija el temporizador en 30 días.
9. Se realiza el traspaso formal del link al cliente y se da inicio a la búsqueda privada del 30% enviando el mail a los cercanos.

11.3.4.2 Cambios principales y justificación

Los estudios académicos, las empresas de crowdfunding estudiadas y Broota coinciden en la importancia de generar una fuerte tracción inicial a la ronda. Por lo tanto, es importante tener una estrategia de acción y difusión para generar una inversión acelerada al comienzo de la ronda. Esta etapa busca obligar a los emprendedores a pensar cómo lograr esto, mapear su red de cercanos para estimar cuál es el potencial de inversión que tienen, a quiénes acercarse primero para ganar experiencia, escoger socios claves a los que quieren llegar entre otros. Además, este subproceso prepara a los emprendedores que no han levantado capital antes para la etapa, de manera de darles claridad y confianza, aumentando el porcentaje de proyectos que alcanzan el 30%. Con estas actividades Broota fortalece su posición de guía y compañero en el proceso de levantamiento de capital.

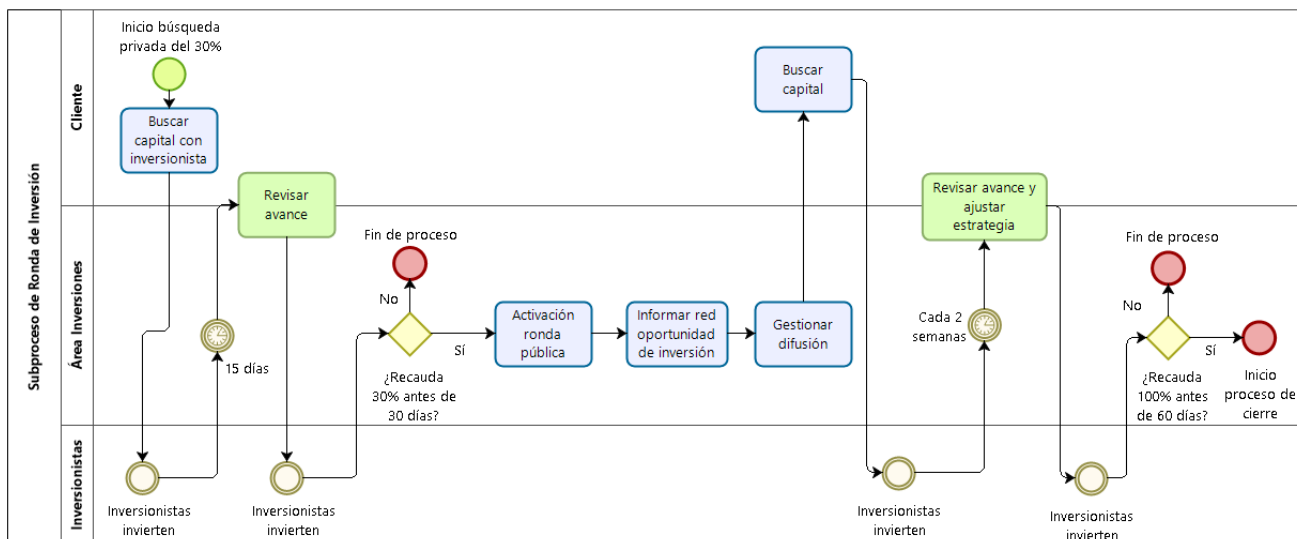
Por otro lado, se agrega una etapa de envío de mail a los cercanos del equipo emprendedor. Esta etapa se agregó luego de ver que un emprendimiento le propuso a Broota hacerlo y tuvo buenos resultados. Se busca instaurar esto como parte del proceso para tener mejor seguimiento de la red cercana del emprendimiento (ya que el link del mail permite generar estadísticas) y asegurarse de que la mayor cantidad de personas se enteren de la oportunidad de inversión.

Finalmente, existe un encargado claro de la generación del link y fijar el contador de 30 días, lo que permite mejor manejo y estadística de la ronda de inversión.

11.3.5 Ronda de inversión

11.3.5.1 Modelamiento

Ilustración 22. Rediseño sub-proceso Ronda de inversión



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. El proceso comienza con el envío de mail a los cercanos del emprendedor.
2. El cliente busca capital con sus cercanos u otros potenciales inversionistas.
3. Los inversionistas depositan el dinero en la plataforma web.
4. A los 15 días el Área de Inversiones contacta al emprendedor para saber cómo le ha ido, qué problemas ha tenido, qué le ha resultado mejor y le propone consejos o una nueva estrategia para captar inversionistas de ser necesario.
5. Si el cliente logra recaudar el 30% del monto objetivo antes de 30 días, continua el proceso de búsqueda del 100% de manera pública. Si no, se da término a la búsqueda de capital en Broota.
6. Si el cliente logra al menos el 30%, el responsable de Inversiones habilita la ronda para ser vista públicamente en la página web.
7. El Área de Inversiones comunica a través de un mail a los inversionistas de la red que existe una nueva oportunidad de inversión.
8. Área de Inversiones gestiona eventos, apariciones en prensa y publicaciones en redes sociales para las oportunidades de inversión.
9. El cliente sigue buscando capital para lograr el 100%
10. El responsable de inversiones y el cliente se reúnen cada 2 semanas para repasar los hitos, estrategias y difusión de la ronda para maximizar la posibilidad de financiamiento.
11. Inversionistas invierten.

12. Si el cliente logra recaudar el 100% del monto buscado antes de 60 días, se procede al cierre. Si no, se da término a la búsqueda de capital en Broota y el Área de Inversiones devuelve el monto depositado a los inversionistas.

11.3.5.2 Cambios principales y justificación

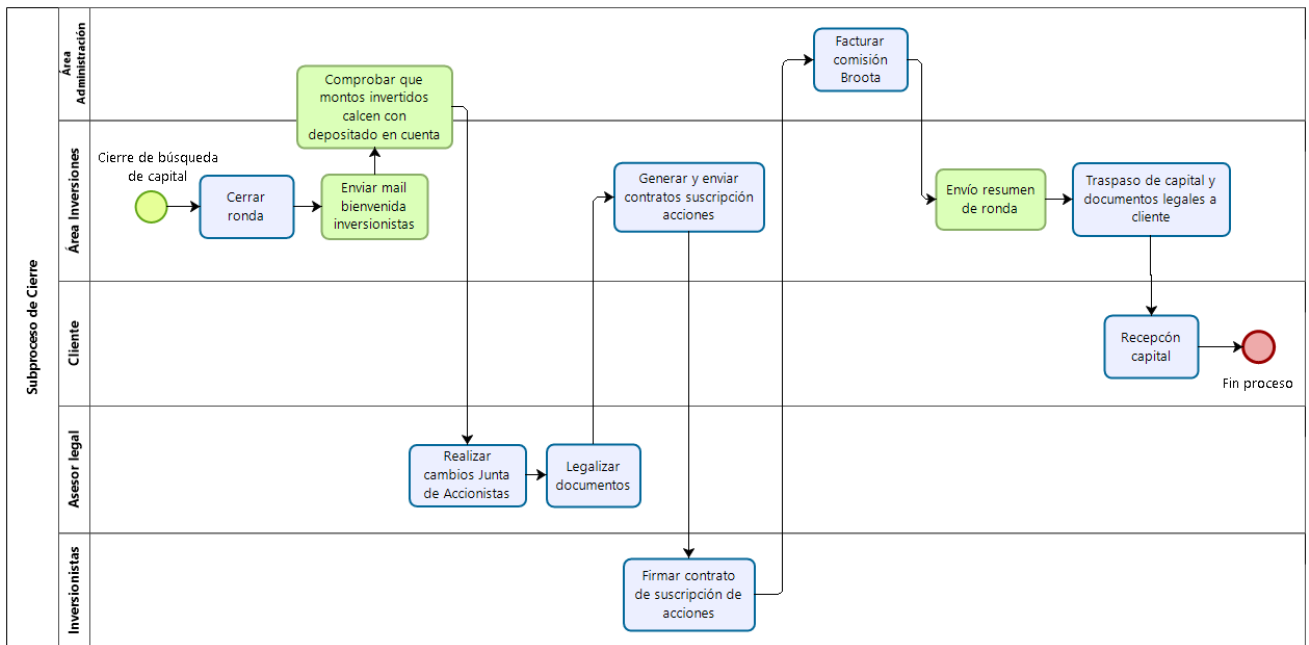
Los cambios principales se encuentran en una revisión periódica de los resultados de la estrategia y estado de la ronda tanto en la búsqueda del 30% como en la ronda pública. Es importante notar que antes Broota no apoyaba a los emprendimientos en la ronda privada porque es era la instancia de validación y filtro del proyectos. Sin embargo, como el filtro se desplazó a la etapa de postulación, se propone apoyar a los 15 días al emprendimiento revisando los hitos planificados y aconsejar sobre el acercamiento a los inversionistas.

La revisión periódica del estado de los proyectos permite una gestión activa y la toma de decisiones correctivas oportunas para aumentar la probabilidad de financiamiento. Para apoyar esta tarea también se incluye un calendario virtual para el encargado de Operaciones, Inversiones y Gerente General, en el cual se detallan los hitos esperados de todos los proyectos en proceso de búsqueda de capital.

11.3.6 Cierre

11.3.6.1 Modelamiento

Ilustración 23. Rediseño sub-proceso de Cierre



Fuente: Elaboración propia utilizando software de modelamiento Bizagi.

Descripción del proceso rediseñado:

1. La etapa comienza cuando el proyecto deja de recaudar capital (esto puede deberse a que logra el 100% o se le acaban los días de ronda si realiza *overfunding*).
2. El Área de Inversiones envía un mail junto con el cliente dando fin a la ronda, agradeciendo el apoyo y dándole la bienvenida al emprendimiento. Además, se le adjunta los siguientes hitos y plazos a los inversionistas, incluyendo el instructivo de firma online.
3. Las Áreas de Administración e Inversiones revisan que los montos invertidos calcen con lo que existe en la cuenta de la empresa.
4. El asesor legal calcula la cantidad de acciones emitidas, realiza las modificaciones a la junta de accionistas y protocoliza los documentos legales correspondientes. Cuando esto se completa, se le da aviso al Área de Inversiones.
5. El Área de Inversiones redacta los contratos utilizando un contrato base e insertando de manera automática los nombres y datos de los inversionistas.
6. El Área de Inversiones envía a todos los inversionistas los documentos legales de la ronda, incluyendo el contrato de suscripción de acciones y un resumen de su inversión (monto invertido y porcentaje de la empresa).
7. Inversionistas firman contratos.
8. Una vez que todos han firmado, Administración factura la comisión de levantamiento de capital al emprendimiento.
9. Inversiones traspasa el capital recaudado (descontando la comisión) al proyecto y envía la información completa de la ronda (nombre de los inversionistas, participación y documentos de inversión). Con esto se da por finalizado el levantamiento de capital.

11.3.6.2 *Cambios principales y justificación*

Los cambios principales de este subproceso es el envío de resumen de ronda y además, se adelanta la revisión de cuadratura para evitar errores operacionales con los inversionistas.

Las propuestas de esta etapa tienen baja incidencia en la tasa de conversión, sin embargo, se realizan para atender las oportunidades de mejora levantadas en las entrevistas de los proyectos financiados. En éstas los emprendedores mencionaban la poca claridad del capital traspasado y el mal manejo con los inversionistas, lo cual disminuía su satisfacción con el servicio ofrecido.

Es importante no descuidar la etapa de cierre debido a que las rondas exitosas pueden atraer a nuevos proyectos con alto potencial y asegurar una buena reputación boca a boca.

11.3.7 *Actividades transversales*

Como se menciona en la sección 11.1 Dirección del cambio, se proponen actividades y herramientas transversales al proceso completo para mejorar tanto la visibilidad de la información como el control en el flujo del proceso.

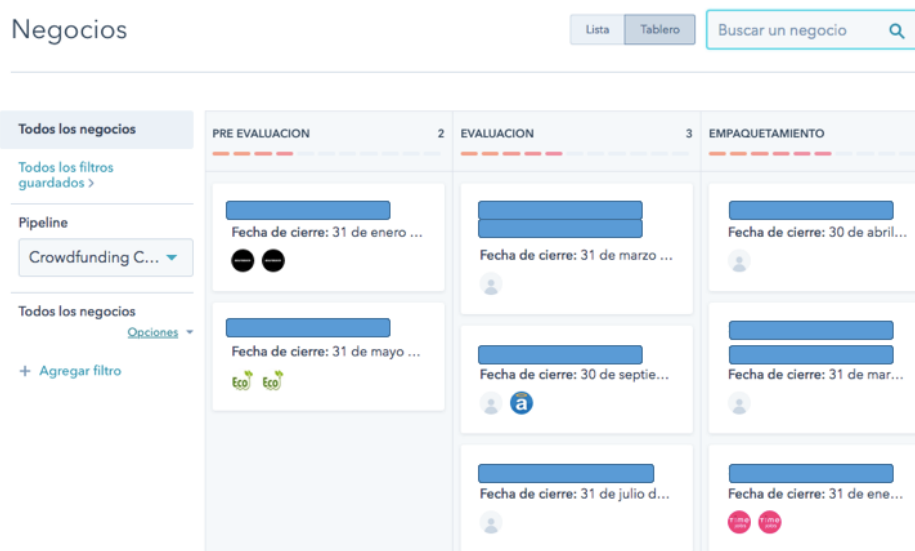
11.3.7.1 Software de gestión de clientes

Se propone la implementación de un panel de control utilizando el software de gestión de clientes que posee la empresa llamado Hubspot. Los softwares de gestión de clientes permiten crear un historial de la relación que se lleva con el cliente, crear compromisos y generar estadísticas relevantes como tasas de conversión por sub-etapas, negocios cerrados versus meta y tiempo de cada etapa de forma automática.

Actualmente Broota posee la licencia de este producto, pero no es utilizado debido a que existían confusiones entre los miembros del equipo en cuanto a qué parte del proceso estaba cada proyecto y no aportaba a la coordinación o control.

Se propone usar Hubspot como una herramienta básica para gestionar los proyectos, utilizando de insumo las distintas etapas y la lista de actividades que se debe cumplir en cada una de ellas.

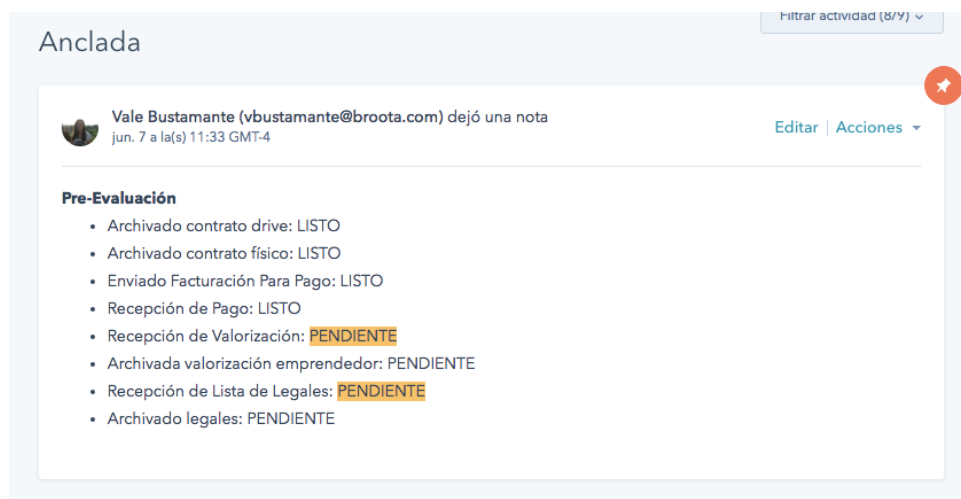
Ilustración 24. Visualización etapas del proceso en Hubspot.



Fuente: Hubspot.

Las actividades realizadas y pendientes se despliegan en la parte superior de la información del proyecto mediante el uso de notas, de esta forma, es claro ver cuál es el estado del proyecto. Sólo una vez completada la lista de actividades, el proyecto debería avanzar a la siguiente etapa del proceso.

Ilustración 25. Ejemplo de visualización lista actividades por etapa en Hubspot.



Fuente: Hubspot.

Un riesgo a esta propuesta es que el software no permite condicionar el avance de los proyectos a las actividades definidas, por lo que los integrantes del equipo podrían hacer avanzar un proyecto a la siguiente etapa aun cuando éste no haya cumplido con todas las actividades. Esto requiere rigurosidad de los responsables de Broota, ya ocurrió en el pasado que el programa no era actualizado de manera constante y por ende no tenía información confiable.

Para evitar que suceda esto, se propone una reunión semanal en donde se revise el estado y las actividades de cada proyecto. Por cada proyecto, debe existir al menos una tarea asignada a algún responsable con fecha definida para asegurar avance y que la oportunidad de negocio no se pierda.

Actualmente la empresa revisa una vez a la semana las tareas comprometidas de todo el equipo. Sin embargo, en las reuniones sólo se consideran las tareas propuestas por el Gerente General relacionadas con el desarrollo de nuevos negocios, herramientas o contenidos. Por lo tanto, para que las tareas asignadas mediante el software de relación de clientes sean efectivas se propone hacer una reunión específicamente para la revisión de los proyectos que incluya a todas las áreas relacionadas.

Finalmente, se propone de manera transversal al proceso mails automáticos para actualizar estado, dirigidos tanto hacia el cliente como al equipo de Broota, para que evitar saltos en hitos críticos, informar oportunamente de los avances de estados y como mecanismo de control.

11.3.8 Métricas del proceso

Para poder dar una referencia y alinear objetivos dentro de la organización, se plantean métricas mínimas y KPIs asociadas a las distintas actividades y responsables del proceso de levantamiento de capital.

Esto representa un cambio significativo en la organización debido a que no existe una medición de desempeño para ningún área actualmente y la tasa de conversión anual de proyectos se calcula de manera informal cada 2 años.

Tabla 15. Propuesta de KPIs del proceso rediseñado.

Responsable	Métrica	Objetivo
Encargado de Ventas	N° de proyectos cancelados por Broota una vez aprobada su postulación	0
Encargado de Ventas	N° de proyectos que se van con terceros sin firmar contrato	0
Encargado de Operaciones	N° de proyectos que cancelan por insatisfacción	0
Encargado de Inversiones	Porcentaje de proyectos financiados en ronda pública	>80%
Encargado de Operaciones	N° de proyectos fugados por comunicación	0
Gerente General	Tasa de conversión	>45%

Fuente: Elaboración propia.

Para confeccionar estas métricas se utilizó el benchmark realizado y se validaron con los distintos encargados y Gerente General para verificar que estuviesen ajustadas a la realidad de la empresa.

Cabe destacar que sólo se consideran métricas relacionadas al proceso de levantamiento de capital, sin considerar objetivos para las actividades de apoyo como el Área de TI o Administración ni la captación de nuevos negocios.

11.4 Resumen rediseño

Tabla 16. Puntos principales de problemas y soluciones del Trabajo de Título.

	Problemas identificados	Soluciones propuestas	Impacto de las soluciones
Mortandad	Mal filtro de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de proceso y criterios de elección de proyectos - Creación etapa de postulación formal 	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en admisibilidad de proyectos para los clientes - Consistencia en elección de proyectos
Fuga	Pérdida de oportunidades por falta de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación continua con el equipo emprendedor - Mecanismos de control y actualizaciones de estado - Reuniones de revisión periódicas - Etapas formales de definición de la ronda 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento y constancia en la comunicación - Claridad y formalidad en las definiciones de oferta comercial
	Salto de hitos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de encargados, actividades y tiempos - Mecanismos de control y actualizaciones de estado - Métricas del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad del estado de los proyectos - Gestión estratégica y proactiva de los proyectos - Claridad de metas y alineación de incentivos para empleados
	Brecha de expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en diseño de ronda y búsqueda estratégica de capital - Apoyo continuo mediante clases y coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento satisfacción de clientes - Emprendedores más preparados

Fuente: Elaboración propia.

11.5 Resultados esperados

Es importante mencionar cuáles son los resultados esperados de este rediseño y si con él, Broota lograría el equilibrio financiero o incluso la rentabilidad. Para esto, se analiza qué se espera que se suceda con la tasa de conversión y los ingresos de la empresa.

11.5.1 Impacto en tasa de conversión

A continuación se presenta la tasa de avance y mortandad por etapa:

Preparación

Actualmente, el 63% de los proyectos no pasa a la siguiente etapa. Con el rediseño se espera que no se pierdan proyectos debido a falta de comunicación o seguimiento ni por búsqueda de fondos con terceros. Además, se espera disminuir a un tercio los proyectos débiles que deben ser cancelados por Broota.

Por otro lado, se espera que se mantenga el porcentaje de proyectos que no continúan con el proceso de levantamiento de capital por motivos internos. Esto es debido a que son motivos exógenos al servicio de Broota y, en general, comprenden situaciones fortuitas. En cuanto a la brecha de expectativas, se espera que se reduzca debido a la

mejor comunicación y claridad que existirá con los responsables del emprendimiento, sin embargo, seguirá existiendo.

Tabla 17. Tasa de mortandad 2017 y esperada de la etapa de preparación de la ronda.

	2017	Esperada
Mortandad		
Mal filtro de selección	15%	5%
Razones internas	10%	10%
Fuga		
Pérdida por comunicación	17%	0%
Fondos con terceros	12%	0%
Brecha de expectativas	10%	8%
Total	63%	23%

Fuente: Elaboración propia

Búsqueda privada del 30%

Debido a la mayor preparación estratégica en el plan comunicacional de la ronda, como de herramientas y situaciones de inversión, se espera que la tasa de proyectos que logran recaudar el 30% del monto objetivo entre sus cercanos sea de 85%. No se espera que llegue al 100% debido a que todavía será utilizado como un filtro de validación social.

Búsqueda pública del 100%

Debido al mayor flujo de proyectos presentados, se espera que la red de inversionistas baje ligeramente su porcentaje de inversión. Se utilizó el mínimo histórico como referencia de disminución de tasa. La Gerencia espera comenzar un plan de fortalecimiento de la red de inversionistas después de la implementación de este rediseño de levantamiento de capital para lograr mantener e incluso aumentar la tasa de financiamiento de 80% de proyectos presentados públicamente.

Visión Global

Finalmente, se espera que las tasas de avance y mortandad de cada etapa sean las siguientes:

Tabla 18. Tasas esperadas de avance y mortandad por etapas del proceso rediseñado.

Año		Preparación	Búsqueda 30%	Búsqueda 100%	Conversión Global
2017	Avance	37%	73%	82%	22%
	Mortandad	63%	27%	18%	
Esperada	Avance	77%	85%	75%	49%
	Mortandad	23%	15%	25%	

Fuente: Elaboración propia

11.5.2 Evaluación económica

Costos

El proyecto no considera costos de inversión, debido a que se posee las licencias de software necesarias para aplicarlo en todas las áreas, no considera contratación de personal extra, ni inversión en activo fijo.

Existe una inversión de tiempo por parte de los desarrolladores informáticos internos de la empresa, los cuales deberán adaptar parte de la página web, automatizar los procesos y crear un sistema de alertas para lograr los mecanismos de control y actualizaciones de estado deseadas.

Se consultó con el Gerente de Tecnología cuál era el tiempo estimado para realizar este proyecto, quien juzgó que sería necesario un desarrollador dedicado por un mes por parte del equipo para realizarse. La valorización de estas horas es de \$1.000.000 CLP. Sin embargo, no se considera como costo de oportunidad debido a que el rol del desarrollador informático que se dedicaría a realizar estos cambios es mejorar y facilitar el proceso de levantamiento de capital, por lo que caería dentro de su rol habitual.

Beneficios

En promedio, cada proyecto exitosamente financiado representa \$30.000.000 de ingresos para la empresa. A pesar de que se espera que la tasa de conversión aumente, la etapa de postulación reduciría el número de proyectos entrantes.

Como se menciona en la sección anterior, se considera disminuir en 10 puntos porcentuales los proyectos débiles que entraban debido a un mal filtro de selección, lo que representa aproximadamente 4 emprendimientos.

Tabla 19. Beneficios esperados del rediseño.

	Sin rediseño	Con rediseño
Número de proyectos esperados	41	37
Tasa de conversión esperada	22%	49%
Número de proyectos financiados	9	18
Promedio de ingresos por proyecto financiado exitosamente	\$ 9.300.000	\$ 9.300.000
Ingresos esperados	\$ 83.700.000	\$ 167.400.000
Beneficios generados por el rediseño		\$ 83.700.000

Fuente: Elaboración propia

Finalmente los beneficios serían \$83.700.000. En este cálculo no se considera que, debido a la mejor atención y mayor tasa de conversión, se espera que ingresen más y mejores proyectos a Broota y por ende, busquen un monto mayor logrando subir los ingresos promedio por proyecto financiado.

11.5.3 Situación financiera de la empresa

Asumiendo *ceteris paribus*, se espera que el rediseño acerque significativamente a Broota al punto de equilibrio, sin embargo, no es suficiente para alcanzarlo y tener ganancias. Si la empresa desea ser rentable y sustentable en el tiempo, se recomienda

recortar los costos fijos, especialmente el gasto en desarrollo tecnológico y centrarse más en la atracción de proyectos, para disminuir la estructura de costos.

Tabla 20. Ganancia / Pérdida esperada con el rediseño propuesto.

	2017	Esperado con rediseño
INGRESOS TOTALES	120.674.764	201.004.032
Crowdfunding	83.792.985	167.492.985
Asesoría Broota ²⁸	34.550.000	31.179.268
Broota Legal	1.731.779	1.731.779
Otros	600.000	600.000
EGRESOS	249.073.183	245.702.451
Broota Chile	228.866.851	225.496.119
Broota Colombia	20.206.332	20.206.332
Ganancia / Pérdida	-128.398.419	-44.698.419
Ganancia / Pérdida Chile	-108.192.087	-24.492.087

Fuente: Elaboración propia

²⁸ La empresa percibirá menos ingresos y menos costos debido a la menor cantidad de proyectos entrantes. Los montos que se reducen son en igual medida, ya que la asesoría es un traspaso del asesor al emprendimiento.

12 Conclusiones y recomendaciones

El aumento de más del 60% de entrada de proyectos que tuvo Broota el 2017 dejó entrever las debilidades de sus procesos y su falta de estructura y control, lo provocó no solo una baja tasa de conversión pero también clientes insatisfechos. El rediseño propuesto establece mecanismos de control, información consistente, actualizaciones de estado y responsables claros, para aumentar la tasa de conversión y llevarlos a niveles de la industria.

Con este rediseño, se espera que Broota reduzca su pérdida en 83 millones de pesos y se acerque al equilibrio financiero. Además, la correcta implementación del proceso propuesto habilitaría a Broota a atender a más proyectos con los mismos recursos y a entregar su propuesta de valor de mejor manera al alinearse con el cliente.

Sin embargo, si la empresa desea ser rentable y sustentable en el tiempo, se recomienda reducir la estructura de costos disminuyendo los costos fijos y enfocarse en aumentar la venta y flujo de proyectos. La empresa debiese apoyarse en otras acciones tanto de atracción de proyectos que busquen montos más elevados o el desarrollo de nuevos productos (como un mercado secundario de los proyectos financiados), entre otros, para lograr ser un negocio sostenible.

Es crucial para que la propuesta pueda ser completamente implementada y se logren los resultados esperados, que exista disposición gerencial para ser impulsada y fomentada en todos los niveles de la empresa. Además, que se sigan los mecanismos de control y que no existan cambios constantes como han sucedido a lo largo de la historia de la empresa. Esto implica que el Gerente General y los encargados de las distintas Áreas se comprometan al proceso en una etapa inicial y que se ajuste con el tiempo de forma estructurada y deliberada.

Para facilitar la gestión del cambio y generar tracción con el rediseño se propone comenzar con pequeñas acciones que pueden generar un impacto positivo y que son de fácil implementación. Esto facilita una buena recepción del proceso por parte del equipo al permitir ver resultados tempranos y concretos. Algunos ejemplos de este tipo de acciones sería el uso de la Ficha de Proyecto, la evaluación de nuevos postulantes según la tabla diseñada, el uso del checklist de hitos y responsables y la realización de reuniones periódicas de revisión de proyectos.

Se concluye que se cumple el objetivo general del trabajo de título, ya que se propone un nuevo proceso de levantamiento de capital diseñado específicamente para elevar la tasa de proyectos financiados en Broota. Además, se abordan los objetivos específicos diagnosticando de forma cuantitativa y cualitativa los procesos de levantamiento de capital, se establecen estándares y KPIs específicos para el proceso y se modifican o definen las etapas que presentan problemas.

13 Bibliografía

- AGRAWAL, A.K., CATALINI, C y GOLDFARB, A. (2013) "Crowdfunding: Social Frictions in the Flat World?"
- AHLERS, G.K., CUMMING, D., GÜNTHER, C. y SCHWEIZER, D. (2015). "Signaling in equity crowdfunding, *Entrepreneurship: Theory and Practice*" 955–980.
- BARROS, O. (2004) "Ingeniería E-Business, ingeniería de negocios para la economía digital". Editorial LOM S.A.
- BARROS, O. (2000). "Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones". Editorial Dolmen S.A.
- BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T. y SCHWIENBACHER, A. (2014). "Crowdfunding: tapping the right crowd, *Journal of Business Venturing*" 585–609.
- BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., y SCHWIENBACHER, A. (2013). "Individual crowdfunding practices". *Venture Capital*, 15(4), 313-333.
- BURTCH, G., GHOSE, A. y WATTAL, S. (2013). "An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets". *Information Systems Research* 499–519.
- COLOMBO, M.G., FRANZONI, C. y ROSSI-LAMASTRA, C. (2015). "Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 75–100.
- COMMITTEE ON THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM (CGFS). (2017). "FinTech credit. Market structure, business models and financial stability implications".
- CUMMING D.J., LEBOEUF, G. y SCHWIENBACHER, A. (2014). "Crowdfunding Models: Keep-it-all vs. All-or-nothing"
- GIUDICI, G., NAVA, R., ROSSI C. y VERECONDO, C. (2012). "Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?" Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2157429>
- HAKENES, H. y SCHLEGEL, F. (2014). "Exploiting the Financial Wisdom of the Crowd: Crowdfunding as a Tool to Aggregate Vague Information"
- HÄRKÖNEN, J. (2014). "Crowdfunding and its Utilization for Startup Finance in Finland: Factors of a Successful Campaign". (Master's thesis) Lappeenranta University of Technology, School of Business, Lappeenranta, Finland.
- INFODEV. (2013). "Crowdfunding's Potential for the Developing World". Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC. World Bank.
- KAARTEMO, V. (2017). "The elements of a successful crowdfunding campaign: a systematic literature review of crowdfunding performance". *International Review of Entrepreneurship*, 15(3), 291-318.
- KIM, K. y VISWANATHAN, S. (2018) "The experts in the crowd: the role of reputable investors in a crowdfunding market". George Mason University School of Law, Arlington, VA.
- KOREN, G. "First crowdfunding platform with ROI » | Smarter money | weblog about crowdfunding & crowdsourcing". Smartermoney.nl.

KUPPUSWAMY, V. y BAYUS, B. (2014) "Crowdfunding Creative Ideas: The Dynamics of Project Backers in Kickstarter".

LIN, M., PRABHALA, N.R. y VISWANATHAN, S. (2013). "Judging borrowers by the company they keep: friendship networks and information asymmetry in online peer-to-peer lending". *Management Science* 59 (1) 17–35.

LUKKARINEN, A. et al. (2016). "Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, Decision Support Systems"

MOLLICK, E. (2014). "The dynamics of crowdfunding: an exploratory study" *Journal of Business Venturing* 29 1–16.

MURPHY, P y YORK, M. (2013). "New Tools for Raising Capital at Community Bank Holding Companies: General Solicitation and Crowdfunding". *The National Law Review*, Godfrey & Kahn S.C.

ORDANINI, A., MICELI, L., PIZZETTI, M. y PARASURAMAN, A. (2011) "Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms". *Journal of Service Management*

PALMA, C. (2015) Presentación "Rol de CORFO en el Financiamiento de Emprendimientos Dinámicos"

ZHENG, H., LI, D., WU, J. y XU, Y. (2014) "The role of multidimensional social capital in crowdfunding: a comparative study in China and US", *Information Management* (2014) 488–496.

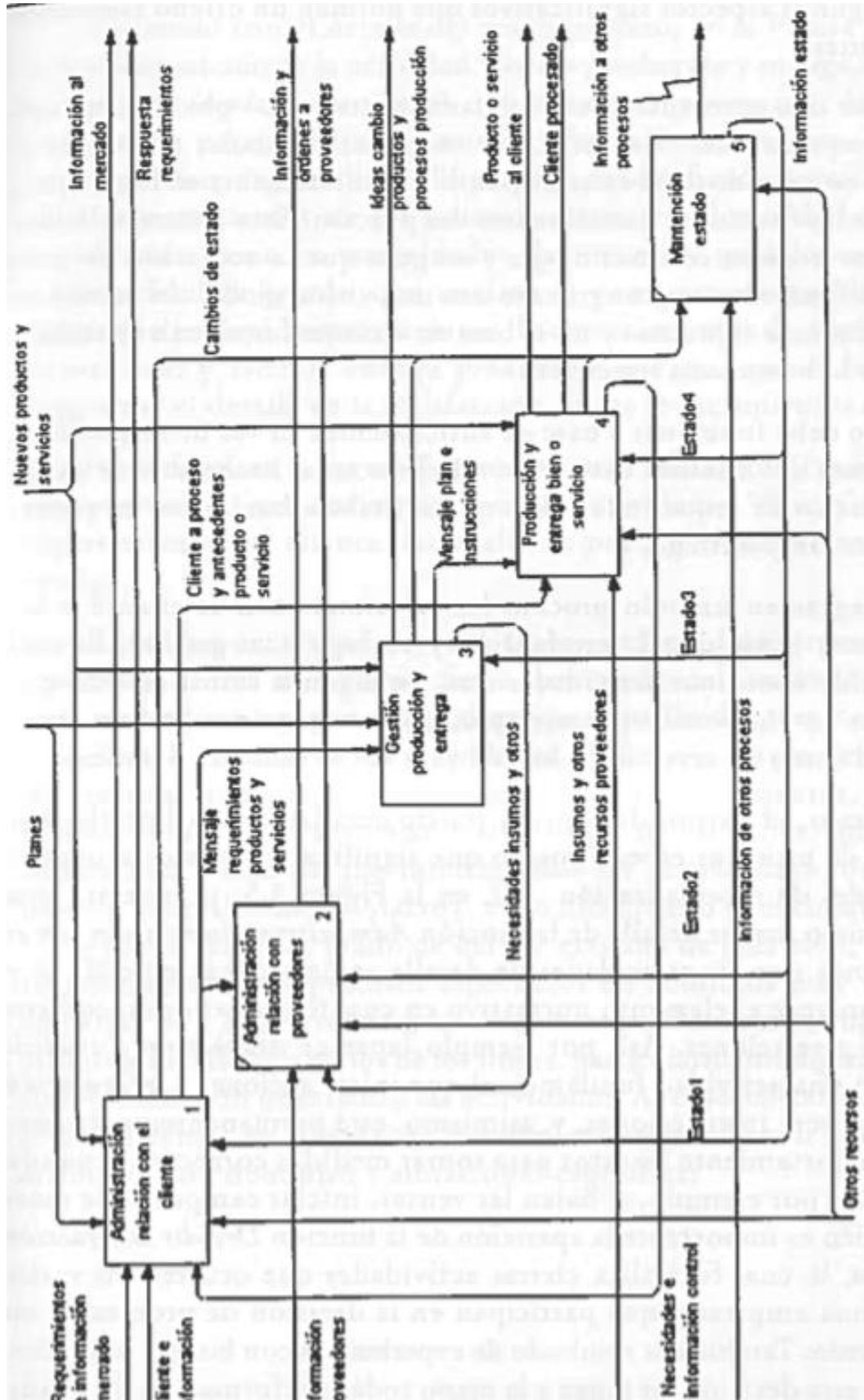
14 Anexos

Tabla 21. Resumen de contenido de regulaciones en crédito de tecnologías financieras.

Jurisdicción (1)	Incentivos tributarios	Regulaciones específicas (2)	Licenciamiento o Autorización (2)	Protección a Inversionistas (2)	Requerimientos por administración de riesgos (2)
Alemania	-	-	-	-	-
Arabia Saudita	-	-	-	-	-
Argentina	-	-	-	-	-
Australia	-	-	-	-	-
Brasil	-	-	-	-	-
Canadá	-	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-
China	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Corea	-	-	-	-	-
España	-	Sí	Sí	-	Sí
Estados Unidos	-	-	-	-	-
Francia	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Holanda	-	-	-	Sí	-
Hong Kong	-	-	-	-	-
Indonesia	-	Sí	Sí	Sí	Sí
Italia	-	-	-	-	-
Japón	Sí	-	-	-	-
México	-	-	-	-	-
Reino Unido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rusia	-	-	-	-	-
Singapur	-	-	-	-	-
Sudáfrica	-	-	-	-	-
Suecia	-	-	-	-	-
Turquía	-	-	-	-	-

Fuente: Adaptación de CGFS (2017).

Ilustración 26. Macroproceso gestión, producción y entrega de un bien o servicio.



Fuente: Barros, O. (2000). "Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones".

Tabla 22. Hitos, responsables y plazos sub-proceso de Postulación, Contrato y Pago.

Hito	Encargado	Plazo	Recordatorio cada
Mail aceptación enviado	Ventas	1 día	1 día
Contrato enviado	Ventas	1 día	1 día
Firmó contrato?	Ventas	1 semana	3 días
Contrato archivado	Ventas	1 día	1 día
Informe de proyecto creado	Ventas	1 día	1 día
Enviada factura	Administración	1 día	1 día
Recibido pago?	Administración	3 días	3 días
Enviado informe a operaciones	Ventas	1 día	1 día

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Hitos, responsables y plazos sub-proceso de Diseño de ronda.

Hito	Encargado	Plazo	Recordatorio cada
Recepción de valorización	Operaciones	1 semana	2 días
Archivada valorización emprendedor	Operaciones	1 día	1 día
Recepción de lista de legales	Operaciones	1 semana	2 días
Archivado legales	Operaciones	1 día	1 día
Enviados documentos a asesores	Operaciones	1 día	1 día
Realizada reunión coaching	Inversiones	1 semana	3 días
¿Comenzaron la grabación del video?	Operaciones	3 semanas	1 semana
Recepción de informe valorización	Operaciones	3 semanas	1 semana
Valorización de asesor archivada	Operaciones	1 día	1 día
Reunión con asesor financiero	Operaciones	1 semana	3 días
Recepción de evaluación legal	Operaciones	2 semanas	1 semana
¿Definió oferta económica?	Operaciones	1 semana	3 días

Fuente: Elaboración propia.