



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

**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS DE  
MONEDA COMPLEMENTARIA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FERNANDO FELIPE PABLOS SILVA**

**PROFESOR GUÍA:**

**EDUARDO OLGUÍN MACAYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

**LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**CARLOS TROMBEN REYES**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2010**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR EL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: FERNANDO PABLOS SILVA  
FECHA: 29/04/2010  
PROF. GUÍA: SR. EDUARDO OLGUÍN

## **MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS DE MONEDA COMPLEMENTARIA**

Este trabajo de título tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio que permita a una empresa operar ofreciendo el servicio de instalación y administración de sistemas de moneda complementaria a organizaciones que apoyan a microempresas y ONGs. El propósito de esta empresa es generar redes sociales económicamente activas, cuyas prácticas permitan dar continuidad al desarrollo alcanzado en los programas de financiamiento y capacitación que actualmente se ofrecen a estos sectores empresariales.

El trabajo fue abordado en primer lugar con la realización de un estudio de las monedas complementarias que operan en Chile y en el mundo, en el cual se constató que existen variados casos exitosos. Luego se analizaron los modelos de negocio con que operan las organizaciones que actualmente instalan y administran sistemas de moneda complementaria, pudiendo observar que en su mayoría son organizaciones que se sustentan con el apoyo de donantes públicos y privados. Se estudiaron además, organizaciones que no instalan sistemas de moneda complementaria, pero que potencian el desarrollo empresas, microempresas y ONGs. Se analizaron en particular los modelos de negocio de incubadoras y microcapacitadoras, las cuales fueron consideradas como estructura base para el diseño de este modelo.

Se realizó un análisis estratégico, que muestra que el desarrollo y gestión de redes sociales es la competencia central de la organización y que este negocio sólo alcanza el éxito cuando logra la integración con los clientes. Se realizó un análisis de mercado, en el cual se contempla trabajar con 8.000 microempresas y 300 ONGs para el sexto año, lo que corresponde a un 2,6% del total de organizaciones que actualmente son beneficiadas por la red de microfinanzas. Finalmente, se hizo una evaluación económica del negocio.

Se concluye que los beneficios y resultados que genera la organización diseñada son de interés y atractivos para muchas organizaciones que operan en el mismo segmento. El fomento de las microempresas y las ONGs requiere de proyectos integrales y sustentables, que además de incluir el préstamo de dinero, la capacitación y el apoyo personal, permitan hacer perdurar los lazos desarrollados por sus programas constituyendo así redes que permitan acumular valor. Este sería un aporte relevante del modelo de negocio propuesto.

“A veces el mapa del tesoro se convierte en el tesoro”

## AGRADECIMIENTOS

Gracias por darme la oportunidad de disfrutar este camino.

Agradezco a Todos y a Todo.

A mi padre

A mi madre

A mi hermano

A mis abuelos

A mi polola

A mis tíos

A mis primos

A mis amigos

A la música

A las películas

A las sorpresas

A mis antepasados

Me inspiran para dar forma a cada día.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	4
1.2 ANTECEDENTES GENERALES .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
<i>¿Economía solidaria?</i> .....	8
<i>Empresas Solidarias</i> .....	8
<i>Monedas complementarias</i> .....	9
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	10
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE ESTA MEMORIA .....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVOS .....	14
<i>Objetivo General</i> .....	14
<i>Objetivos Específicos</i> .....	14
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	14
2.2.1 <i>Conceptos Empleados en monedas complementarias</i> .....	14
2.2.2 <i>Conceptos empleados en Metodología</i> .....	18
2.3 METODOLOGÍA .....	22
2.4 ALCANCES .....	24
<b>3. SITUACIÓN ACTUAL DE SISTEMAS MONEDA COMPLEMENTARIA EN CHILE Y EL MUNDO. 25</b>	<b>25</b>
3.1 MONEDAS COMPLEMENTARIAS EN EL MUNDO .....	28
<i>Caso Banco WIR</i> .....	28
<i>Caso Punto Transacciones</i> .....	30
<i>Lets</i> .....	31
3.2 SISTEMAS DE MONEDA COMPLEMENTARIA EN CHILE .....	32
<i>Caso bancos del tiempo</i> .....	32
<i>Caso Karolmérito</i> .....	34
<i>Caso Recyclo</i> .....	36
3.3 CONCLUSIÓN ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	37
<b>4. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE ORGANIZACIONES DE FUNCIONAMIENTO SIMILAR. ....</b>	<b>38</b>
4.1 ORGANIZACIONES INSTALADORAS EN EL MUNDO .....	39
<i>Caso STRO</i> .....	39
<i>Caso proyecto Colibrí</i> .....	42
<i>Caso NEF</i> .....	44
4.2 ORGANIZACIONES INSTALADORAS EN CHILE .....	45
<i>ONG cívica</i> .....	45
4.3 MODELO DE NEGOCIO DE ORGANIZACIONES SIMILARES NO INSTALADORAS DE MONEAS .....	46
<i>Incubadoras de empresas</i> .....	46
<i>Instituciones capacitadoras de la microempresa y ONG´s</i> .....	49
4.4 CONCLUSIONES RESPECTO AL MODELO DE NEGOCIO A DESARROLLAR PARA COSMO .....	51

<b>5. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>53</b>
5.1 CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS .....	54
5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....	55
5.3 MERCADO TOTAL .....	55
<i>Micro financieras y capacitadoras de la microempresa</i> .....	55
<i>Las Fundaciones, Corporaciones y cooperativas</i> .....	59
5.4 MERCADO POTENCIAL .....	63
5.5 MERCADO OBJETIVO .....	64
<i>Fase 1: Puesta en Marcha</i> .....	65
<i>Fase 2: Crecimiento</i> .....	65
<i>Fase 3: Consolidación de la consultora COSMO</i> .....	66
5.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO .....	66
<b>6. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>67</b>
6.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES .....	68
6.2 SERVICIO A ENTREGAR .....	71
6.3 PROPUESTA DE VALOR .....	77
6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	79
6.5 RECURSOS PRINCIPALES PARA HACER POSIBLE EL MODELO .....	81
<i>Recursos necesarios para entregar el servicio</i> .....	81
<i>Recursos necesarios para administrar la empresa</i> .....	85
6.6 ESTRATEGIA COMERCIAL.....	87
<b>7 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO USANDO MODELO DELTA</b> .....	<b>89</b>
7.1 EL TRIÁNGULO: CAPTURANDO LA VISIÓN DEL NEGOCIO.....	89
7.2 LA MISIÓN : DEFINIENDO EL NEGOCIO Y LAS COMPETENCIAS.....	92
7.3 LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: ENTENDIENDO Y NEGOCIANDO CON LAS FUERZAS EXTERNAS.....	93
7.4 EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO: CONSTRUYENDO LAS ACTIVIDADES PARA OBTENER PROVECHO ..	95
7.5 LA AGENDA ESTRATÉGICA: ESPECIFICANDO LAS TAREAS DEL NEGOCIO.....	97
7.6 PROCESO ADAPTATIVO: ALINEANDO LA ESTRATEGIA CON LA EJECUCIÓN .....	98
<b>8 EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....	<b>100</b>
8.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	100
8.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES .....	103
8.3 FLUJO PARA CADA TIPO DE SISTEMA .....	111
<b>9 CONCLUSIONES</b> .....	<b>112</b>
<b>10 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>115</b>
<b>11 ANEXOS</b> .....	<b>116</b>
ANEXO A .....	116
ANEXO B .....	117
ANEXO C .....	118
ANEXO D .....	119
ANEXO E .....	120

ANEXO F .....	124
ANEXO G .....	125
ANEXO H .....	136

# 1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge en el contexto de un trabajo realizado en conjunto entre el profesor Eduardo Olgún y alumnos del departamento de ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Este equipo se constituyó en el año 2008 con el propósito de diseñar e implementar un sistema moneda complementaria para el colegio Rudolf Steiner, proyecto en torno al cual un alumno ya realizó su memoria<sup>1</sup>. Desde ese momento el equipo se ha ido interiorizando en los desafíos que conllevan el desarrollo de sistemas de moneda complementaria y observando cómo las monedas complementarias, llamadas de distinto modo a lo largo de la historia y en distintos lugares del mundo, han ido surgiendo para hacerse cargo de variados quiebres en múltiples comunidades. Ahora el equipo de trabajo se dispone a abordar nuevos desafíos en torno al fomento del desarrollo local y sostenible por medio de sistemas de monedas complementarias en organizaciones, para lograr este propósito se han visualizado 2 necesidades:

- Diseñar un modelo de negocios que permita interactuar como organización asesorando comunidades en el desarrollo de sistemas de monedas complementarias.
- Diseñar metodologías para la creación de sistemas de monedas complementarias.

Esta memoria se encargó de abordar la primera necesidad, es decir, diseñar el modelo de negocios de una empresa que desarrolla sistemas de monedas complementarias para distintas organizaciones o redes de organizaciones en torno a las cuales existen comunidades que buscan crear valor promoviendo el desarrollo local.

Los sistemas de moneda complementaria pueden surgir bajo distintas circunstancias y con distintos propósitos, lo que los caracteriza principalmente es que son sistemas de transacciones entre participantes usando medios de pago distintos al dinero. Con lo anterior no es difícil comprender que un sistema de moneda complementaria como herramienta no es una solución a nada si no está enmarcado en un contexto, cumpliendo una función social en particular en una comunidad que posea ciertas características y valores ya madurados. Estos sistemas de hecho, cuando no se ha tenido cuidado en ciertos detalles, han resultado ser un medio más para extender la escases y la competencia desmedida.

Un sistema de moneda complementaria puede cumplir diversas funciones sociales, de ello se deduce que puede llegar facilitar o entorpecer el desarrollo de cierto

---

<sup>1</sup> DISEÑO DE UNA MONEDA COMPLEMENTARIA PARA LA COMUNIDAD DEL COLEGIO RUDOLF STEINER, 2008, Sergio Marambio

tipo de prácticas en una comunidad. En ese contexto las monedas complementarias pueden, por ejemplo, funcionar facilitando acciones de reciclaje en organizaciones donde eso hace sentido como valor comunitario. En otros casos los sistemas de moneda complementaria pueden potenciar la fidelidad de clientes a los servicios que ofrece una Compañía, que no necesariamente se propone potenciar valores comunitarios. De entre la gran gama de posibles diseños y clientes para una moneda complementaria, esta investigación trabaja desarrollando un modelo de negocio para atender a organizaciones que necesitan desarrollarse en apoyo con otras organizaciones con la finalidad de acceder a recursos y mejorar sus capacidades para desenvolverse en el sistema.

## 1.2 ANTECEDENTES GENERALES

*“Ideas, conocimiento, artes, hospitalidad, viajes – estas son cosas que por su naturaleza deben ser internacionales. Pero deja que productos sean fabricados localmente siempre y cuando sea razonable y prácticamente posible; y sobre todo, deja que el financiamiento sea principalmente nacional”. (John Maynard Keynes)*

En su *ensayo sobre la persuasión*, ya John Maynard Keynes predijo hace más de 60 años, con notable acierto, que llegaría un momento en que el problema de la producción sería resuelto, pero la transición habría de ser penosa: “Si se resuelve el problema económico [la lucha por la subsistencia], la humanidad quedaría privada de lo que fue tradicionalmente su finalidad [...] Entonces, por primera vez desde la Creación, el hombre se enfrentará a su problema real y permanente [...] Creo que ningún país, ningún pueblo, puede vaticinar la era del ocio y la abundancia sin estremecerse. Para el individuo común y corriente, que carece de talentos especiales que lo mantengan ocupado, es un problema temible, sobre todo si ya no tiene sus raíces en la tierra o en las costumbres, o en las veneradas convenciones de una sociedad tradicional”.<sup>2</sup>

El dinero facilita la vida de las personas en gran medida, se puede transar productos y servicios con personas que no conocemos, el dinero se puede ahorrar, se puede enviar a seres queridos de algún país lejano. Sin embargo el dinero tiene algunas imperfecciones en su diseño:

- No posee fronteras. El dinero va al lugar donde más rendimiento se puede obtener. Esto provoca desiertos monetarios en los lugares menos competitivos y especulación en los lugares que gozan de más confianza. En búsqueda de mejores oportunidades las personas salen de su comunidad en búsqueda de mejores mercados laborales. Así los desiertos monetarios se convierten en desiertos poblacionales: lugares donde solo residen niños y abuelos, que viven de las remesas de sus parientes

---

<sup>2</sup> “El futuro del dinero” Bernard Lietaer. página 244

lejanos. La economía local se limita al consumo de productos provenientes de orígenes lejanos.

- El dinero entra en circulación como una deuda con interés. Casi todo dinero entra en circulación como un préstamo, sobre lo cual la persona que recibe el préstamo debe pagar intereses. Esto significa que, por definición, la cantidad de deuda en una economía es mayor a la cantidad de dinero. La única manera en que todos puedan pagar su deuda es que el volumen de préstamos siga creciendo progresivamente. Y esto solo es posible si la economía crece más. Mientras que este mecanismo de “crecimiento forzoso” ha sido un factor positivo en lograr el avance económico obtenido durante los últimos 2 siglos, la situación actual en la dimensión ambiental y social da alertas de que nuestra actividad económica debe adaptarse a la capacidad de nuestro planeta y no a la lógica aritmética de un sistema monetario.

En este proyecto de memoria se desarrolla un modelo de negocio de una organización que se dedica a implementar y administrar redes sociales articuladas por sistemas de moneda complementaria. Los usuarios de estas redes son microempresas y ONG’s que por medio de ellas mantendrán su conexión con organizaciones micro financieras y capacitadoras que buscan darles fomento. El propósito final de este servicio es generar una plataforma económicamente activa de encuentro entre sus participantes, facilitando llevar a la práctica lo aprendido en programas de capacitaciones y financiamiento.

La Microempresa se entiende como pequeñas unidades productivas de bienes, servicios o comercio con ventas mensuales de hasta 200 UF (\$3.400.000), en las cuales laboran no más de 9 personas incluido el microempresario. Representan en la actualidad el 90% de las empresas operando en Chile, es decir 1.400.000.<sup>4</sup>

Por otra parte las ONG’s, organizaciones sin fines de lucro, desde el punto de vista legal, son las Corporaciones y Fundaciones. Existen otras, regidas por normas legales especiales tales como los sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales, centros de madres entre otros.<sup>5</sup>(Para ver todas las organizaciones posibles revisar el ANEXO (C)). En 1999 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo realizó el esfuerzo más sistemático de dimensionamiento de la asociatividad en Chile, identificando un total de 82.221 organizaciones sociales sin fines de lucro.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> ¿Por qué?, <http://www.stro-ca.org>

<sup>4</sup> Fuente de FOSIS.

<sup>5</sup> Fuente desde Asociación chilena de ONG, [www.accionag.cl](http://www.accionag.cl)

<sup>6</sup> Mapa Nacional de Asociatividad. Reporte analítico preparado por el equipo PNUD para el Informe sobre Desarrollo Humano en Chile-2000. Santiago de Chile, 2000.

Las microempresas y las organizaciones sin fines de lucro (y las cooperativas), están generalmente en busca de apoyo por medio de la asociación con organizaciones similares y con organizaciones capacitadoras y micro financieras. Las principales instituciones microfinancieras en Chile y que representan el 95% del monto de los créditos otorgados a la microempresa en Chile son las siguientes:<sup>77</sup>

<b>Clasificación</b>	<b>Institución</b>
Grandes	BancoEstado Microempresas
	Bandesarrollo Microempresas
	Banco Santander-Banefe
	Indap
	Banco Nova BCI
Medianas	Credicoop
	Fondo Esperanza
	Oriencoop
Pequeña	CCAF de Los Andes
	Corporación WWB - Finam
	Fundación Contigo
	Fundación BanIgualdad
	ONG Cecades
Muy Pequeña	Fundación Crecer
	Fundación Padre Adolfo Kolping Chile
	Fundación Un Techo Para Chile

Este conjunto de organizaciones, que en total son 24, de las cuales 17 entregan microcrédito y 7 dan apoyo en desarrollo a la microempresa es conocida en Chile como la Red de microfinanzas y en la actualidad atiende a alrededor de 300.000 microempresarios. Algunas organizaciones desenvuelven ofreciendo servicios de capacitación son: Fundación Trabaja para un hermano, CMS (Construyendo mis sueños), Corporación Simon de Cirene, Acción emprendedora y Programas provenientes de Facultades de Ingeniería, economía y Administración en diversas Universidades. Los modelos de negocio entre una y otra organización difieren principalmente en las modalidades en que los programas de capacitaciones se realizan y en el modo en que se sostienen económicamente.

---

<sup>77</sup> Fuente: informe del estado de las microfinanzas Chile, 31/12/07

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Las microfinancieras, capacitadoras y ONG´s representan lo que algunos autores reconocen como economía solidaria. COSMO, la consultora desarrollada en esta memoria, atenderá a organizaciones pertenecientes a este grupo en Chile y por ello conviene comprender los motivos que dan sentido a la labor de estas organizaciones y el rol que cumplen en la sociedad.

#### ¿ECONOMÍA SOLIDARIA?

Existen diversas iniciativas en el mundo para hacerse cargo de los problemas mencionados acerca de la economía global, las cuales han surgido a lo largo de la historia y con distintos propósitos. La Economía Solidaria, precisamente, aporta una mirada, unos valores y unas prácticas al servicio de dicha transformación, configurando un movimiento social a nivel mundial y con características propias que se suma al conjunto de organizaciones ciudadanas que, local y globalmente, participan en la construcción de unas sociedades y un mundo más equitativo, humano y sostenible.<sup>8</sup> Parte de una consideración alternativa al sistema de prioridades en el que actualmente se fundamenta la economía neoliberal. Se trata de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. Una concepción que hunde por tanto sus raíces en una consideración ética y humanista del pensamiento y de la actividad económica, que coloca a la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo.<sup>9</sup>

#### EMPRESAS SOLIDARIAS

Desde la Economía Solidaria se propone un modelo alternativo al convencional en la gestión de actividades empresariales. Son las denominadas *Empresas Solidarias*, entidades con figura jurídica mercantil que desarrollan su actividad de forma similar a otras empresas, pero partiendo del compromiso con los principios antes citados. En su gestión aspectos como el fomento de la autonomía y la igualdad, la participación y la actividad cooperativa, el establecimiento de escalas salariales justas y proporcionales, la transparencia y auditoría social, la sostenibilidad medioambiental y social entre otros.<sup>10</sup>

A lo largo del tiempo se han desarrollado iniciativas por parte de estas empresas sociales que les permite vivificar la propuesta de economía solidaria:

---

<sup>8</sup> Carlos Askunze, REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria) · [caskunze@reaseuskadi.net]

<sup>9</sup> Extracto de Carlos Askunze, REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria) · [caskunze@reaseuskadi.net]

<sup>10</sup> Extracto de Carlos Askunze, REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria) · [caskunze@reaseuskadi.net]

- Banca Ética y finanzas alternativas.
- Comercio justo.
- Mercados de economía solidaria y consumo responsable.
- Participación ciudadana y educación para el cambio social

Estas iniciativas han funcionado bastante bien, sin embargo, suelen desarrollarse por separado en distintas organizaciones, sin lograr una cohesión de los instrumentos y sobre todo, luchando contra la escasez propia del dinero y la incapacidad autofinanciarse en muchas ocasiones, quedando así limitadas a cumplir un rol de asistencia social en lugar de posicionarse como una verdadera propuesta para el desarrollo económico más justo.

#### MONEDAS COMPLEMENTARIAS

Los sistemas de moneda complementaria han surgido desde distintas fuentes organizacionales como una oportunidad para hacerse cargo de quiebres que el dinero no puede abordar. Bernard Lietaer define moneda complementaria del siguiente modo:

*“Llamamos moneda complementaria a un acuerdo entre un grupo de personas y/o empresas para aceptar como medio de pago una moneda no tradicional. Se la denomina complementaria porque su propósito no es sustituir a la moneda nacional convencional, sino cumplir determinadas funciones sociales que ésta no está en condiciones de desempeñar.”<sup>11</sup>*

Desde el punto de vista de Lietaer, una moneda puede cumplir muchísimas funciones sociales, las cuales pueden tener consecuencias como el acentuar aún más la competencia y el individualismo en los participantes de la economía, o por el contrario promover la colaboración y asociatividad entre quienes forman parte una comunidad en particular. Es así como se ha visto que en las monedas complementarias existe un futuro tanto para desarrollar una Era empresarial, como para quienes proponen el desarrollo de una economía más solidaria.

Esta cita obtenida en una entrevista con Heloisa Primavera devela una dimensión importante del fenómeno:

*“La gente en general cree que la moneda complementaria como mecanismo en sí misma es mágica y no es así...”<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> Fuente: libro el futuro del dinero. Autor: Bernard Lietaer, año 2005, página 55.

<sup>12</sup> Entrevista a Heloísa Primavera el 23 de Septiembre del 2009, ver grabación de entrevista en ANEXO(F)

Por supuesto, no solo un buen diseño basta para promover nuevas relaciones sociales en los sistemas económicos, sino que además es necesario que exista una comunidad con valores y propósitos respecto a la solidaridad.

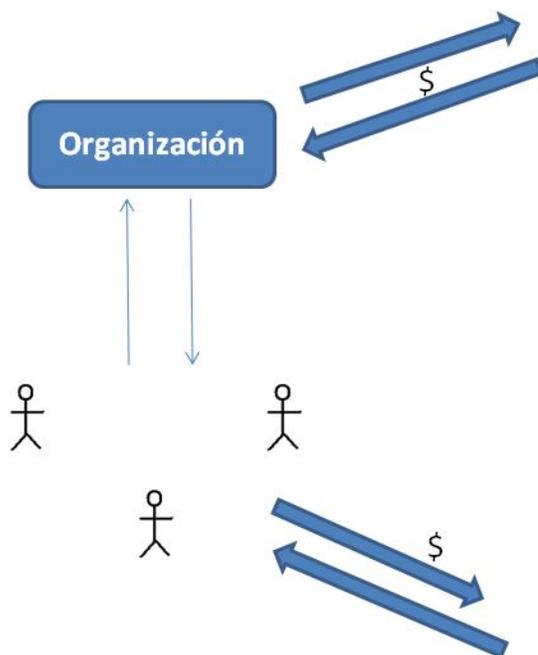
Este trabajo pone su foco en organizaciones de la economía solidaria, ya que se considera que la moneda complementaria en Chile al igual que en otros países del mundo puede cumplir el rol de articular y potenciar las iniciativas que las empresas de la economía solidaria han desarrollado.

#### 1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El modelo de negocio propuesto para la Consultora Social Monetaria (COSMO) considera atender principalmente a 2 segmentos:

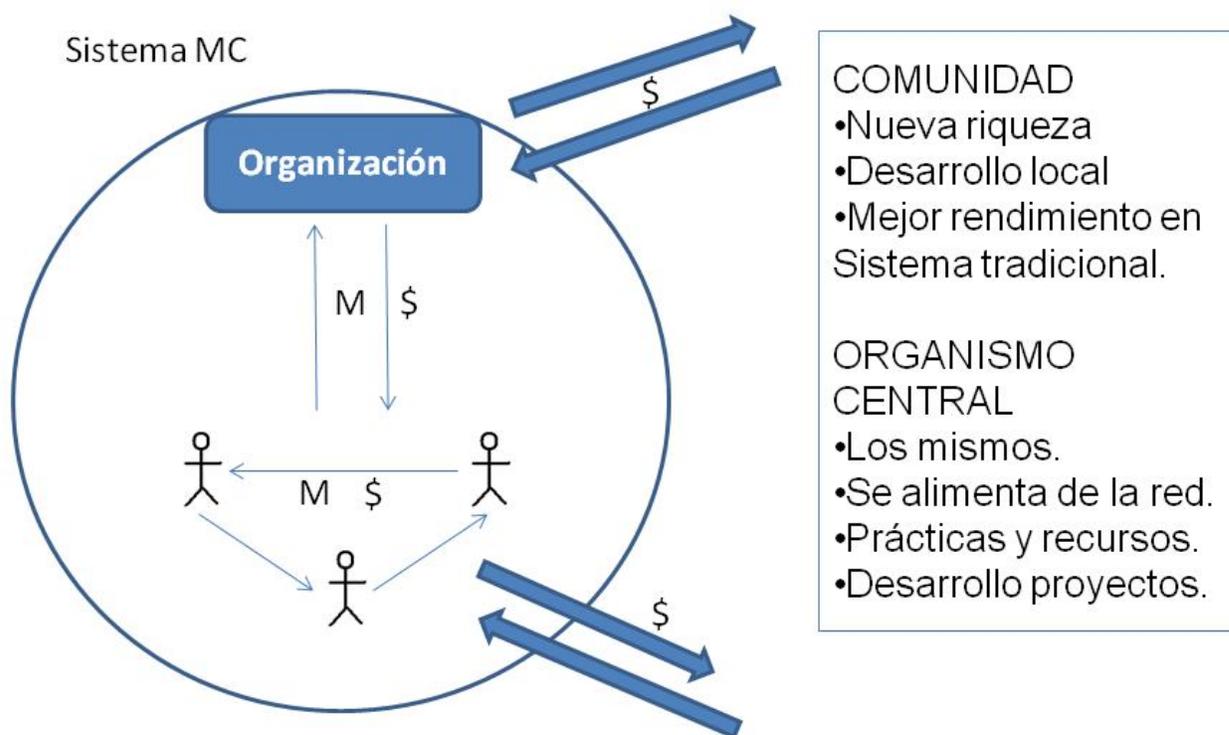
- Organizaciones que actualmente entregan servicios de microfinanciamiento y capacitaciones a redes de microempresarios.
- Fundaciones, corporaciones y cooperativas que trabajan en las áreas de Beneficencia, Educación, Cultura, Medio Ambiente, salud, etarios y de género.

##### *Las Microfinancieras y Capacitadoras*



Fuente: elaboración propia

En la actualidad las microfinancieras y capacitadoras de microempresas funcionan entregando sus servicios a microempresarios, buscando ambas contrapartes el desarrollo organizacional de sí mismos y del otro. La capacitadora busca que el microempresario adquiera nuevas capacidades para desenvolverse con éxito en el sistema. La microfinanciera da créditos a los microempresarios para que adquieran más capital de trabajo y se desarrollen. Sin embargo existen muchas acciones asociativas que a pesar de que se anhela que debiesen existir entre las microempresas, no encuentran justificación ni mecanismo alguno que las facilite. Se sabe que si se prestaran apoyo en la realización de sus labores se daría un paso más en la dirección de la misión misma de estas Microfinancieras y Capacitadoras de microempresa, pero no se pone foco en ello, ya que lo central es darle herramientas a la microempresa para desenvolverse competitivamente en el medio tradicional.



Fuente: elaboración propia

Los sistemas de moneda complementaria desarrollados como servicio en este modelo de negocio buscan desarrollar economía local como un medio de potenciar a las organizaciones para participar más eficientemente en la economía tradicional, para ello se desarrollan redes sociales de intercambio entre microempresarios o entre ONG's. Además se gestionan las redes incluyendo a la comunidad de capacitadores, municipalidades y empresas que están interesadas en potenciar el fomento de la microempresa. Las principales prácticas que congregan a estos participantes son:

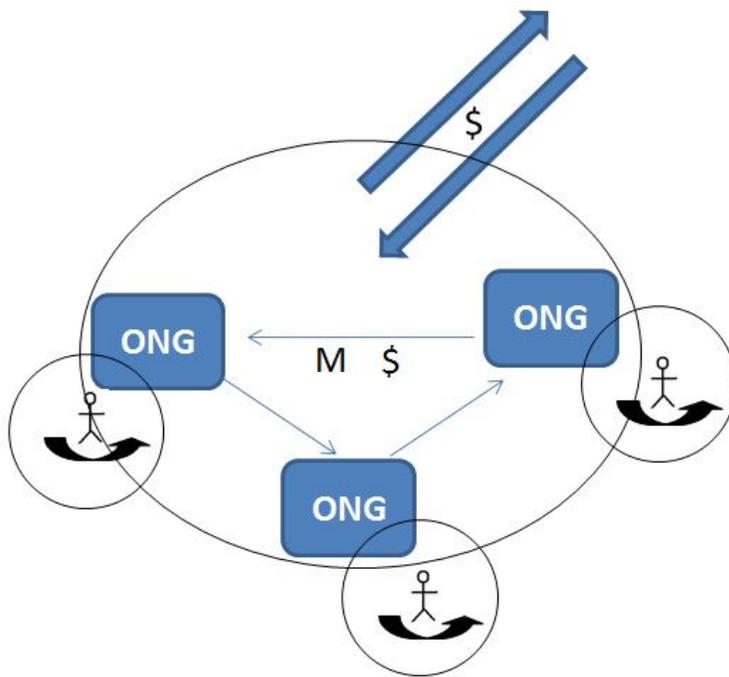
- Las ferias de intercambio realizadas periódicamente.

- La difusión de catálogos de productos, servicios y demandas en web y boletines.
- Campañas comunicacionales que incluyen a municipalidades y empresas colaboradoras, informando acerca de las actividades y las oportunidades para el microempresario.<sup>13</sup>

Un sistema de transacciones entre los microempresarios en 2 modalidades B to B, donde se prestan servicios unos a otros usando la moneda complementaria y sistemas que además incorporan B to C, permitiendo a empleados y clientes de esta red adquirir bienes y servicios siendo personas naturales.

El organismo central para esta propuesta es la Microfinanciera o capacitadora, quien tiene posibilidades de potenciar su misión organizacional y desarrollando una relación cercana y ejercitada con sus clientes

#### *Las ONG´s y cooperativas*



Fuente: elaboración propia

Las ONG´s y Cooperativas tienen un quiebre similar en lo que respecta a necesidades de financiamiento y fuentes de desarrollo. Existen varias redes de ONG´s

<sup>13</sup> Para más información acerca del funcionamiento de los sistemas ofrecidos por COSMO puede revisarse el capítulo 6, de modelo de negocio en el subcapítulo llamado "Servicios".

en Chile, y si bien se apoyan mutuamente, no logran aprovechar las bondades que podría facilitar un sistema de moneda complementaria. Para ellos, en este modelo de negocio se desarrolla un tipo de sistema que les permite operar prestándose servicios entre ONG's, incorporando también a personas naturales, facilitando así la disponibilidad de fuerza laboral, la cual puede ser aprovechada financiando proyectos comunitarios por medio de la moneda complementaria.

COSMO tiene 2 modalidades para operar con sus clientes:

- *Administración interna:* se hace consultoría para instalar el sistema y luego se deja la administración en manos del cliente. El cliente paga por el proyecto y por los meses en que se le hace acompañamiento para que adquiera dominio de la administración.
- *Administración externalizada:* se hace consultoría para instalar el sistema y luego COSMO se encarga de administrarlo, quedando el cliente directo y el cliente final como usuarios que pagan mensualmente por pertenecer a la red de negocios.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE ESTA MEMORIA

### 2.1 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Formular un modelo de negocio para una empresa que desarrolla sistemas de moneda complementaria.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer una mecánica que permite identificar quiebres de los cuales los sistemas de moneda complementaria se hacen cargo.
- Caracterizar los mecanismos de soporte de los sistemas de moneda complementaria.
- Establecer un método específico de análisis estratégico que permita planificar considerando medio interno y externo a la empresa.

### 2.2 MARCO CONCEPTUAL

#### 2.2.1 CONCEPTOS EMPLEADOS EN MONEDAS COMPLEMENTARIAS

##### COMUNIDAD

Comunidad deriva de dos raíces latinas: cum, que significa “juntos, mutuamente”, y munus, que significa “regalo”; el verbo que le corresponde es munere (“dar”). Por lo tanto comunidad = “dar mutuamente”.<sup>14</sup>

A la distinción anterior propuesta por Lietaer se puede agregar un detalle útil. Las comunidades surgen y se organizan por medio de instituciones u organizaciones, las cuales articulan interacciones entre los participantes de una comunidad, e incluso en algunos casos existen organizaciones que articulan interacciones entre comunidades. De este modo cuando miramos a las comunidades como cliente, es necesario distinguir la organización correspondiente a esa comunidad, ya que es la organización.

---

<sup>14</sup> Bernard Lietaer, 2005 “el futuro del dinero”

## ORGANIZACIÓN

Cuando se habla de organización en este estudio, se refiere a la institución que articula a una comunidad o conjunto comunidades. Esto permite entender que el cliente con el cual se interactúa al dirigirse a una comunidad, es una organización.

## TRUEQUE

A veces se confunde monedas complementarias con trueque. En ocasiones se describe erróneamente el trueque como cualquier intercambio en el que no interviene la moneda nacional “normal”. Sin embargo por definición el trueque es el intercambio de bienes y servicios sin la intervención de ninguna moneda.<sup>15</sup>

## PRÁCTICAS

Las prácticas son los modos de actuar y de relacionarse que las personas despliegan en espacios concretos de acción. En ellas se articulan las orientaciones y normas generales de la sociedad, las instituciones y las organizaciones, con las motivaciones y aspiraciones particulares de los individuos. Existen tres fuerzas que orientan las prácticas y que le confieren su aspecto distintivo a cada una de ellas. La primera son las instituciones, entendidas como el conjunto de reglas formales que definen lo que se debe o no hacer en un espacio de prácticas. [...] Una segunda fuerza estructurante de las prácticas proviene de la subjetividad. Por ella se entiende el conjunto de motivaciones, preferencias, aspiraciones y expectativas con las que cada actor encara una práctica específica. [...] El conocimiento práctico es la tercera fuerza que delimita las prácticas, y se expresa en mapas que guían los cursos de acción individuales. Algunos de estos mapas son conscientes y plenamente reflexivos, mientras que otros están profundamente inscritos en las mentes y los cuerpos de las personas.<sup>16</sup>

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR DINERO?

Es fácil ver para lo que sirve el dinero, lo que hace. Sin embargo, llegar a definir lo que es tiene su complejidad. Lietaer propone la siguiente definición funcional para el dinero:

Dinero es un **acuerdo** entre los integrantes de una **comunidad** con el fin de utilizar algo como **medio de pago**. Cada uno de los términos resaltados en negrita en

---

<sup>15</sup> Bernard Lietaer, 2005.

<sup>16</sup> la manera de hacer las cosas 2009, desarrollo humano en Chile

esta definición es esencial. Visto como un acuerdo, el dinero tiene mucho en común con otros contratos sociales, como los partidos políticos, la nacionalidad [...] el dinero como acuerdo solo tiene validez dentro de una comunidad.<sup>17</sup>

#### SISTEMA DE MONEDA COMPLEMENTARIA

Llamamos sistema de moneda complementaria a un acuerdo entre un grupo de personas y/o empresas para aceptar como medio de pago una moneda no tradicional. Se la denomina complementaria porque su propósito no es sustituir a la moneda nacional convencional, sino cumplir determinadas funciones sociales que ésta no está en condiciones de desempeñar.<sup>18</sup>

#### CRÉDITO MUTUO

Este modelo se recomienda para la mayoría de los casos ya que los usuarios se involucran en forma directa con la creación de dinero y su circulación. Esto favorece la sostenibilidad del sistema. En este modelo los usuarios hacen un compromiso de producción de bienes y servicios en un tiempo determinado, y según lo que se comprometan a producir, obtienen una cantidad de moneda complementaria equivalente a su producción. Esto facilita que los usuarios valoricen la moneda complementaria. Además, la valoración de la moneda es justa y sostenible dado que, para asignar a un usuario una cantidad de moneda complementaria equivalente a su producción, es necesario conocer todas las producciones que van a haber en el sistema, por lo tanto, se tiene información de la oferta y de la demanda. Entonces, para asignar el valor de la moneda complementaria se toman en cuenta todos los usuarios y la producción que se intercambia. Las dificultades que presenta es que es necesario evaluar financieramente a cada usuario, pero por otro lado, cada usuario está mucho más integrado al sistema.<sup>19</sup>

#### FIDUCIARIO

Este modelo es más simple de generar ya que los usuarios no necesitan comprometerse a producir una cantidad de bienes o servicios dentro de un tiempo determinado para obtener una cantidad de moneda complementaria. Sin embargo, dado que no existe ese compromiso, el valor de la moneda es variable, ya que no está

---

<sup>17</sup> Bernard Lietaer, 2005

<sup>18</sup> Bernard Lietaer (2005), "el futuro del dinero" página 55.

<sup>19</sup> "Diseño de una metodología para la implementación de sistemas de monedas complementarias en organizaciones de la economía solidaria en Chile". Aníbal Morales.

sujeto a una producción. Por lo tanto en el sistema hay inflación y el administrador tiene que regular el valor de la moneda agregando o sacando monedas del sistema. En el caso de que sea un sistema en que la moneda no tenga conversión a dinero nacional, para los usuarios es más difícil percibir el valor de la moneda, por lo que administrar el valor de la moneda complementaria se hace aún más complejo.

#### FUNCIÓN SOCIAL

Existen muchas definiciones en la literatura. Sin embargo la que me hace más sentido es la siguiente:

Conjunto de relaciones entre actividades que se influyen entre sí regularmente por medio de asociaciones que hacen posible la operación de continuidad del sistema social [...] Toda función tiene su origen en la expresión de una necesidad [...] El proceso de acción que desarrolla toda función debe conducir a la unidad funcional o integración.<sup>20</sup>

#### ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Se reconocen en este espacio todas aquellas iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras comprometidas con los siguientes principios:

- *Igualdad.* Promover la igualdad en las relaciones y satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas protagonistas en las actividades de la empresa o de la organización.
- *Empleo.* Crear empleo estable, favoreciendo especialmente el acceso de personas en situación o riesgo de exclusión social, asegurando a cada persona condiciones de trabajo y una remuneración digna, estimulando su desarrollo personal y la asunción de responsabilidades.
- *Medio ambiente.* Favorecer acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.
- *Cooperación.* Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.
- *Sin carácter lucrativo.* Las iniciativas solidarias tienen como fin principal la promoción humana y social, por lo que son de carácter esencialmente no lucrativas. Los beneficios revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación al desarrollo, entre otros.

---

<sup>20</sup>Función y Funcionalismo en las Ciencias Sociales, Claudio Esteva Fabregat, 1965

- *Compromiso con el entorno.* Las iniciativas solidarias estarán comprometidas con el entorno social en el que se desarrollan, lo que exige la cooperación con otras organizaciones así como la participación en redes, como camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socioeconómico alternativo.<sup>21</sup>

## 2.2.2 CONCEPTOS EMPLEADOS EN METODOLOGÍA

Los siguientes son conceptos usados para desarrollar la metodología propuesta en esta trabajo:

### LA ENTREVISTA

Esta consiste en "la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador". Según Kerlinger (1997), la entrevista del tipo estructurada sería mejor que los cuestionarios autoadministrados para sondear el comportamiento de las personas, sus intenciones, sus emociones, sus actitudes y sus programas de comportamiento.

### CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista estructurada se caracteriza por que se realiza a partir de un cuestionario previamente elaborado, el cual es aplicado inflexiblemente, tanto en el contenido de las preguntas como en su orden. Tiene la ventaja de impedir los sesgos del entrevistador, pero sólo le permite preguntar por ambigüedades o por asuntos que requerirían mayor exploración en tanto esta eventualidad haya sido considerada de antemano; en los casos donde sea necesario una mayor libertad se puede usar una entrevista semi-estructurada, donde el orden de las preguntas puede ser variado, así como la forma de preguntar, ateniéndose a un guión base que responde a los objetivos de la investigación y a la información que se pretende conseguir.

### FASES DE LA ELABORACIÓN DE UNA ENTREVISTA

#### PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

En toda entrevista es fundamental que el entrevistado se sienta a gusto y tenga una buena impresión del entrevistado. Para ello, el entrevistador debe contar con una

---

<sup>21</sup> Extracto de Carlos Askunze, REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria) · [caskunze@reaseuskadi.net]

buena disposición y conocer el guión de preguntas que aplicará, de modo tal de no provocar la impresión de improvisación.

El lugar donde se realizará la entrevista debe estar alejado de fuentes de ruido y de interrupciones, de modo tal de facilitar la comunicación.

#### EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA

Una vez iniciada la entrevista, si el entrevistador no fuese conocido por el entrevistado, debe dar a conocer los objetivos y la justificación de la realización de la entrevista al entrevistado, recalcando la confidencialidad de los datos que éste aporta.

La encuesta debe realizarse de modo fluida, sin interrupciones, atendiendo el encuestador más a la persona que a la encuesta y evitando dar la impresión de un interrogatorio.

El entrevistador no debe dar su opinión y no se deben realizar discusiones ni justificaciones.<sup>22</sup>

#### ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MODELO DELTA DE ARNOLDO HAX<sup>23</sup>

*La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia:* Se cree que una empresa le debe su éxito a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Debemos servir a nuestros clientes en forma distintiva si queremos obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a costumizar al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

La transformación hacia la **solución de cliente total** requiere de una manera diferente de capturar al cliente. Hay tres opciones que se pueden perseguir simultáneamente. Primero, redefinir el proceso de compromiso del cliente. Esto significa que hay que segmentar cuidadosamente los clientes, ordenándolos en tramos adecuados, que reflejen distintas prioridades y dando un tratamiento diferenciado para cada tramo. Eso es lo que Saturn hizo cuando redefinieron la experiencia de comprar un auto en USA. Segundo, se debería pensar como usar habilidades para ejecutar

---

<sup>22</sup> Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill. Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: McGraw-Hill.

<sup>23</sup> **El Modelo Delta, Un Nuevo Marco Estratégico, Arnoldo C. Hax** *Massachusetts Institute of Technology*

algunas actividades para clientes que previamente se han usado para si mismos, porque se pueden ejecutar más eficientemente. Esto es lo que se llama integración del cliente y es el negocio de EDS, una compañía que redefinió el outsourcing IT en EEUU. Tercero, considerar la expansión tanto como sea posible la apertura de productos y servicios que se está ofreciendo al cliente, en forma horizontal. El mejor ejemplo de este posicionamiento es Fidelity, una firma que provee cobertura total de servicios financieros a sus clientes. Estas tres opciones deberían hacerse en forma simultánea para un mayor impacto de la estrategia Solución total al cliente.

En el siguiente diagrama se muestran los 3 tipos de posicionamiento estratégico, donde la solución del cliente total aparece como la nueva mirada de Delta HAX, el cual se propone como un medio para lograr una estructura estratégica integrada.



El desarrollo del modelo Delta A. Hax se realiza considerando las siguientes etapas<sup>24</sup>:

- El triángulo: Capturando la visión del negocio.
- La Misión: Definiendo el negocio y las competencias.
- La estructura de la Industria: Entendiendo y negociando con las fuerzas externas.

<sup>24</sup> Para entender mejor el modelo conviene revisar el anexo (d)

- Posicionamiento: Construyendo las actividades para sacar utilidad (provecho).
- La agenda estratégica: Especificando las tareas del negocio.(Los pasos previos del modelo Delta).
- El proceso adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución.

#### DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE MODELO DE NEGOCIO

Para definir el concepto de modelo de negocio se utiliza la siguiente definición:

*“Un modelo de negocio no es nada más que una representación de cómo las compañías hacen dinero”*

A continuación se presentan 9 piezas claves que deben ir en la construcción de un modelo de negocios:

- 1 Propuesta de valor que se ofrece en el mercado
- 2 El segmento de clientes que están contemplados en la propuesta de valor
- 3 La comunicación y los canales de distribución para llegar a los clientes y ofrecerles la propuesta de valor
- 4 Las relaciones establecidas con los clientes
- 5 Los recursos principales para hacer posible el modelo de negocio
- 6 Las actividades principales necesarias para implementar el modelo de negocio
- 7 Los asociados principales y sus motivaciones para participar en el modelo de negocio
- 8 Los flujos de ingresos generados por el modelo de negocio
- 9 La estructura de costos resultante del modelo de negocio

## 2.3 METODOLOGÍA

### *Investigación Situación actual en sistemas de moneda complementaria*

En esta etapa se desea caracterizar los distintos tipos de comunidades que han utilizado monedas complementarias en Chile y en el mundo, reconociendo las funciones sociales que esas monedas han cumplido en cada contexto y características de las comunidades que la utilizan. Para casos nacionales se tiene entrevistas no estructuradas con los encargados de las organizaciones correspondientes. En casos internacionales se tiene entrevistas virtuales y se analizan publicaciones existentes. Con esta investigación se obtiene un listado y caracterización de sistemas reconociendo similitudes con los diseños a desarrollar y el modelo de sustento de COSMO.

*Investigación Situación actual en organizaciones cuyo negocio es instalar sistemas de moneda complementaria.*

En este capítulo se analiza organizaciones que funcionan instalando sistemas de moneda complementaria en distintas comunidades, se revisa casos en el mundo y casos existentes en Chile. Se analizan aspectos de su modelo de negocio, para entender cuál es la oportunidad de la cual se hacen cargo y la propuesta que ofrecen a sus clientes. Es importante visualizar las alianzas que estas organizaciones han desarrollado y comprender el modo en que financian su trabajo.

### *Análisis de mercado*

En esta etapa de la investigación se busca establecer completamente los servicios a ofrecer en torno a monedas complementarias, determinar la mejor manera de llevarlos a cabo y estudiar el mercado objetivo al cual será dirigida la oferta. Se contempla:

### *Análisis Mercado total*

Con este análisis se pretende establecer el contexto nacional de organizaciones y sus respectivas comunidades. Se considera la caracterización obtenida en la primera etapa como un modo de ver las organizaciones en estudio. Se analiza factores tales como la cantidad de comunidades existentes de cada tipo, la composición de esas comunidades y las necesidades que enfrentan. Para realizar este análisis se usa información de fuente primaria basado en entrevistas con encargados de organizaciones e información de fuentes secundarias a partir de publicaciones disponibles.

### *Análisis e investigación del mercado potencial*

En esta etapa se busca reconocer al cliente potencial, es decir, las organizaciones que podrían requerir asesoría para su moneda ya instalada y las que sin tener una moneda instalada enfrentan quiebres que pueden ser abordados desarrollando una moneda complementaria. Se busca establecer el mercado potencial obteniendo la cantidad y composición de comunidades que representan una porción del mercado total, se investiga las necesidades insatisfechas del mercado potencial, cuales son las necesidades de los potenciales consumidores, cuanto están dispuestos a pagar, cuales son los clientes que comprarían efectivamente y por qué comprarían, además de investigar como resuelven actualmente sus quiebres sin uso de una moneda.

Este estudio se desarrolla a través de un análisis cualitativo. Se realizará entrevista no estructurada a representantes de organizaciones y sus respectivas comunidades del mercado potencial. Para confeccionar la entrevista se recurre a bibliografía especializada y a profesores con experiencia en el área.

### *Definiendo mercado objetivo*

Usando lo concluido de la investigación y análisis del mercado potencial se evalúa cual es el segmento más atractivo al cual dirigir la oferta de nuestro servicio. Esto en base a si cumple los requisitos de intención y disposición de compra y otras características desarrolladas en las entrevistas y encuestas. Además se establece los recursos y capacidades necesarios para hacerse cargo de esa demanda.

### *Posicionamiento estratégico*

En este capítulo se trabaja usando el modelo Delta, desarrollando el modo en que la organización puede posicionarse en el mercado y las acciones concretas que la pueden llevar a ello. El Modelo Delta es un esquema práctico para competir en la nueva economía, que integra la estrategia con su ejecución. En general:

- Establece tres formas fundamentales de posicionamiento estratégico
- Explica cómo se trasladan estos posicionamientos a una agenda estratégica
- Describe cómo se alinean los procesos y tareas con dicha agenda
- Define las mediciones para monitorear el progreso
- Muestra cómo la empresa puede adaptarse ante las incertidumbres del mercado.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> El Modelo Delta Un Nuevo Marco Estratégico Arnoldo C. Hax

### *Modelo de negocios*

A partir del análisis de los puntos anteriores y una recopilación de información de modelos de negocios exitosos de empresas similares que se han llevado a cabo tanto en Chile como en otros países, se desarrollará una propuesta de valor explícita para ofrecer en el mercado. Se define a quienes se establece como clientes, la relación, comunicación y los canales de distribución que se tendrá con ellos, de acuerdo a juicios de expertos, experiencias internacionales y Focus group.

Por otro lado se determinan los factores críticos del éxito del modelo de negocio y se determinará dentro de ella cuales son los puntos de inflexión claves a tomar en consideración. Se considera también los recursos necesarios para el correcto desarrollo del negocio además de las actividades que se deben desplegar. Se entrevista a actores involucrados con el fin de determinar sus intereses y las motivaciones que tienen para participar en el rol que les corresponde dentro del modelo de negocio.

### *Evaluación económica del negocio*

Por medio de este estudio se pretende determinar la viabilidad económica del proyecto. Se tomará como fuente todo lo planteado anteriormente, identificando los elementos que generan costos y los que generan ingresos. Se muestran las características económicas y financieras al igual que los órdenes de magnitud y sustentabilidad de márgenes y beneficios.

## 2.4 ALCANCES

- El modelo de negocios aquí presentado sólo considera ingresos en moneda nacional para la consultora en cuestión. No se considera ingresos en moneda complementaria ni tampoco trueques en bienes y servicios. Este alcance plantea el desafío de desarrollar un modelo de negocio que se haga cargo de las oportunidades sustentándose como cualquier otra empresa en los marcos tradicionales.
- Esta memoria no profundizará en la diversidad de diseños posibles para el desarrollo de sistemas de moneda complementaria ni en la variedad de metodologías posibles para su creación, más bien considerará una estandarización de la metodología usada en el colegio Rudolf Steiner y los avances paralelos de la memoria "Desarrollo de una metodología para la creación de monedas complementarias en Chile".

### 3. SITUACIÓN ACTUAL DE SISTEMAS MONEDA COMPLEMENTARIA EN CHILE Y EL MUNDO.

En este capítulo se estudia organizaciones que han instalado sistemas de moneda complementaria en su propia comunidad. Se analizan casos conocidos de sistemas de moneda complementaria tanto en Chile como en el resto del Mundo con el propósito de reconocer en ellos 2 aspectos importantes: el quiebre del cual estos sistemas se hacen cargo y el modo en que se sostienen para llevar a cabo esa tarea.

Aunque el servicio presentado en esta investigación se enfoca a clientes pertenecientes a las organizaciones de la economía solidaria, en este análisis de casos se estudia una gama amplia circunstancias posibles, con el propósito de entender en profundidad el fenómeno de la creación de valor por medio de estos sistemas tanto en organizaciones que ponen su foco en mejorar utilidades como en otras que pretenden fomentar cierta equidad en la distribución de los beneficios.

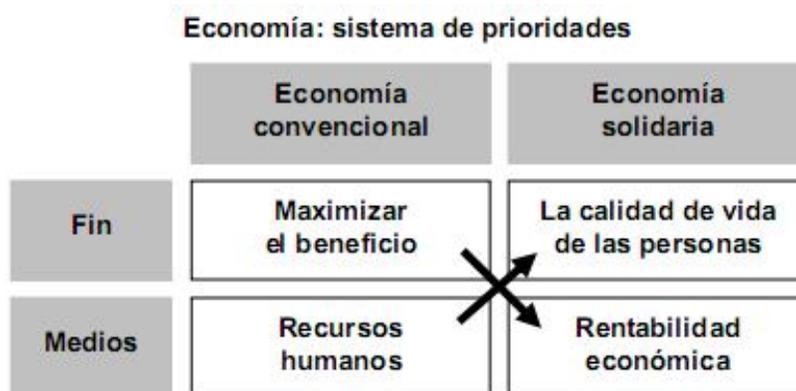
Para distinguir entre los distintos tipos propósitos con que un sistema de moneda complementaria puede ser instalado veamos la siguiente cita:

Estoy sólo parcialmente de acuerdo con la expresión "*Hace décadas que existen "redes de trueque" de distinta índole en varias partes del mundo*" porque creo que es fundamental discutir "de qué hablamos" cuando usamos la misma expresión para algo que abarca iniciativas como la argentina, la canadiense, la norteamericana y la francesa, sólo para citar algunos ejemplos más conocidos. Nombré, a propósito, ejemplos muy distintos y en cierta medida inconmensurables entre ellos, con lo cual quiero significar que considero que no tienen suficientes puntos en común que les permita ser incluidos en una categoría, simplemente por hacer intercambios sin dinero oficial: también lo hacen las multinacionales, hacia adentro y entre ellas, los Estados-nación y miles de empresas en todo el mundo, por su cuenta, o institucionalmente bendecidas por autoridades tan disímiles como el WIR ([www.wir.com](http://www.wir.com)), los adherentes al IRTA (International Reciprocal Trade Association [www.irta.com](http://www.irta.com)) o los mismos múltiples pools de empresas de transporte aéreo que premian a sus clientes con "millas" que dan derecho a seguir volando sin comprar nuevos pasajes con dinero, cada uno con su público, pero con el común objetivo particular de incrementar... el Mercado. No es así? Entonces, para seguir el razonamiento enunciado aquí, propongo simplemente reemplazar la expresión "redes de trueque" por "sistemas de monedas complementarias"[...] En el caso de las monedas complementarias, está claro que ellas pueden tener distintos objetivos desde sus promotores,

desde el más "empresario", de incrementar las ventas, como otros muy altruistas, disruptivos, y hasta "revolucionarios" si se quiere, por parte de quienes las diseñan e implementan. [...] <sup>26</sup>

En esta cita Heloísa Primavera opina acerca de los variados usos que puede tener una moneda complementaria. A partir de este comentario y en base a la investigación realizada, considerando los beneficios del sistema y los actores beneficiados en él, se clasifican los casos estudiados en 3 tipos:

- Moneda complementaria empresarial: (potenciar la empresa) son aquellas usadas por las empresas con el propósito de obtener beneficios para sí mismas, sin poner foco en potenciar los valores de la comunidad en la cual la moneda se ha instalado.
- Moneda complementaria de comercio: (potenciar el comercio) son aquellas que surgen en redes de personas u organizaciones, con el propósito de transar bienes y servicios abriendo un mercado paralelo al tradicional, estando el foco puesto en las transacciones más que en el desarrollo de la comunidad de participantes.
- Moneda complementaria social: (potenciar la comunidad) es aquella que se usa en organizaciones de la economía solidaria, con el propósito de gestionar transacciones y creación de valor como un medio para potenciar los valores comunitarios.



Para acceder a la información relevante acerca de los casos existentes ha sido necesario definir qué aspectos son fundamentales para cumplir los objetivos del análisis, de tal modo de poder estructurar con éxito los datos obtenidos. Para acceder y analizar la información de los casos se consideró las siguientes variables y sus valores:

<sup>26</sup> Entrevista a Heloisa Primavera, 2007, Argentina. Colectivo Platoniq.

Cuadro de análisis de casos MC

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Propuesta por medio de la cual ofrecen servicio al cliente y el servicio que ofrece.
Función social del sistema MC	El quiebre del cual se hace cargo la moneda y como opera para abordarlo.
Respaldo del sistema MC	Modo en que se respalda la emisión de la moneda: crédito mutuo, crédito fiduciario e inventario
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Se refiere al modo en que el sistema potencia a sus participantes, puede ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarial</li> <li>• De comercio</li> <li>• Social.</li> </ul>
Sostenibilidad del sistema MC	Modo en que el sistema MC se sostiene en el tiempo. Como se financia, cuales son las relaciones que permiten que opere con éxito.
Relación comunidad-organización	Modo en que se relaciona la comunidad respecto a la organización: Clientes, empleados, socios.

A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos para comprender los sistemas de moneda complementaria. Del total de los sistemas estudiados, se considera a continuación los más similares al tipo de sistemas que instalará COSMO. En el ANEXO (G) se adjuntan algunos ejemplos adicionales que pueden ser de valor

para comprender la diversidad de quiebres que pueden ser abordados por los sistemas de moneda complementaria.

### 3.1 MONEDAS COMPLEMENTARIAS EN EL MUNDO

Los siguientes son casos de moneda complementaria que han funcionado en distintas partes del mundo. La idea es conocer casos internacionales y explorar en profundidad la gama de oportunidades que diversas organizaciones han aprovechado al aplicar estos sistemas en sus respectivas comunidades, ya sean, comunidades de clientes, de empleados o de socios. Cabe considerar el hecho de que las monedas complementarias en Chile han sido menos exploradas que en otras partes del mundo, es por ello que estudiar casos extranjeros puede aportar mucho valor a este análisis.

#### CASO BANCO WIR

Este es un sistema de moneda complementaria para intercambio entre empresas de pequeño y mediano tamaño (B2B) que ha funcionado bien durante 75 años en Suiza, implicando a la cuarta parte de los negocios del país. Este sistema ha sido acreditado por un análisis econométrico americano, como un significativo factor estabilizador contra cíclico, que explica la proverbial estabilidad de la economía Suiza.<sup>27</sup>

La unidad monetaria es el WIR, el cual tiene equivalencia 1 WIR = 1 franco suizo. El mecanismo de creación en este sistema es de crédito mutual y préstamos centralizados. Cada empresa participante ofrece sus bienes y servicios respaldando la moneda en su propia capacidad, mientras que una institución central entrega préstamos a los participantes para otorgar liquidez adicional. Por regla general, las facturas entre empresas se pagan en wirs en un 30 al 40% del importe total. El resto se paga en francos suizos porque las empresas que participan pagan sus salarios en esa moneda, así como los impuestos y otros gastos que no se pueden pagar en wirs. De esta forma, el préstamo hipotecario que resulta de esta nueva moneda crea un volumen de

---

<sup>27</sup> Documento para la Academia mundial de Artes y Ciencias (WAAS)Hyderabad, India, 19 Octubre 2008, Bernard Lietaer, con Dr. Robert Ulanowicz & Dr. Sally Goerner

negocios en la sociedad cooperativa por muchos años, hasta que el crédito se reembolsa.

El volumen anual de negocio de la moneda WIR es ahora de unos 2000 millones de dólares al año.<sup>28</sup>

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	La organización que administra el WIR da a sus participantes liquidez y posibilidades de asociarse para obtener los beneficios de la cooperativa.
Función social del sistema MC	Dar liquidez a las empresas pequeñas y medianas de la red, las cuales en el sistema tradicional no tienen fácil acceso a bienes y servicios.
Respaldo del sistema MC	Es una moneda respaldada en el crédito mutuo y con una entidad central que otorga préstamos.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda comercial
Sostenibilidad del sistema MC	Las transacciones en el sistema se pagan en dinero mixto, es decir, una parte en francos y otra en wir. El Wir se sostiene principalmente por su desarrollo como banco

---

<sup>28</sup> James Stodder, "Reciprocal Exchange Networks: Implications for Macroeconomic Stability". Albuquerque, NewMexico: Documento presentado en la "International Electronic and Electrical Engineering" (IEEE) "EngineeringManagement Society" (EMS) August 2000

Relación comunidad-organización	Red de empresas donde cada uno es socio de la organización administrativa.
---------------------------------	--

Un resultado de la investigación de las relaciones entre el sistema WIR y la economía nacional en los últimos 70 años (Stodder, 2000), muestra que en tiempos de una depresión económica el movimiento en WIR aumentó y en tiempos de un boom económico el movimiento en WIR declinó. Ambos resultados son lógicos, por lo cual los empresarios preferirían el pago en francos suizos si es posible. Sin embargo, en una recesión económica estarían gustosos de aceptar el WIR para poder vender sus bienes.<sup>29</sup> Esto significa que el WIR – muy parecido a otras monedas complementarias- apoya las políticas de los gobiernos y bancos centrales, que tienen la tendencia de actuar de forma anti cíclica. En contraste, los bancos tradicionales dan crédito cuando la situación económica es buena, pero actúan cautelosamente cuando no lo es, amplificando así los ciclos de boom y de quiebra.<sup>30</sup>

#### CASO PUNTO TRANSACCIONES.

Este sistema de moneda complementaria se conforma en una red de pequeñas y medianas empresas, la cual está ubicada en el Salvador. Su red de negocios está constituido por empresas de diversos sectores económicos: servicios publicitarios y medios de comunicación; servicios de informática, Internet y telecomunicaciones; servicios técnicos; servicios de transporte y logística, consultores y servicios empresariales; insumos y servicios para oficina; servicios e insumos para eventos sociales y empresariales; hoteles y servicios de turismo; restaurantes, alimentos y bebidas; servicios para hogar y jardín; servicios de salud, entre otros.<sup>31</sup>

La moneda utilizada en Punto transacciones son los Trans, los cuales son un sistema de derechos y obligaciones entre las empresas asociadas. Estos derechos y obligaciones son registrados en una cuenta única del Asociado accesible a través de la página Web de puntoTRANSacciones. Un saldo positivo en la cuenta TRANS equivale al derecho del Asociado de comprar productos y servicios ofrecidos por otros Asociados. Un saldo negativo en TRANS® genera una obligación del Asociado para vender productos y servicios a otros Asociados.

---

<sup>29</sup> <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=596&t=CAMBIO-DE-MONEDA.htm>

<sup>30</sup> <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=596&t=CAMBIO-DE-MONEDA.htm>

<sup>31</sup> <http://www.puntotransacciones.com/company.php>

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece servicios de alimenticios a sus clientes
Función social del sistema MC	Obtener liquidez para desarrollar un proyecto en mejora de su infraestructura.  Incentivar lealtad de sus clientes.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda en un crédito emitido por el restaurant.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda comercial.
Sostenibilidad del sistema MC	Los clientes que han comprado los tikets en descuento volverán más tarde a cobrar sus almuerzos. El restaurant ha ganado liquidez y los clientes han ahorrado dinero.
Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.

LETS.

Los sistemas locales de intercambio comercial, conocidos como LETS se caracterizan por ser monedas que fomentan el empleo a nivel local. El primer sistema LET apareció en circunstancias de desempleo, en Canadá el año 1983. En los años posteriores, debido a su éxito, el sistema se utilizó en varios lugares, en el Reino Unido existen más de 500 y el gobierno reconoce su utilidad. En este sistema se intercambian productos y servicios, la medida de valor es de 1 dólar verde equivalente a un dólar tradicional. La emisión es de crédito mutuo, es decir, el dinero se crea en el momento en que se realiza la transacción y cada participante tiene una cuenta personal que mantiene el registro de su saldo. A diferencia de Time Dollars, este sistema es más propicio para el ingreso de Pymes a la red. En este sistema se aceptan pagos mixtos de los bienes y servicios, en dólar verde y tradicional.

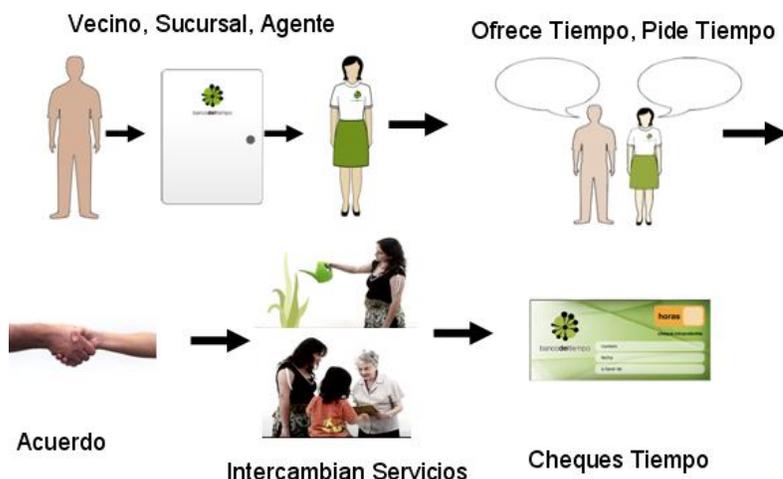
Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Administrar la red existente y las cuentas de los participantes del sistema LETS.
Función social del sistema MC	<p>Generar empleo para personas.</p> <p>Generar liquidez para pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Potenciar desarrollo local.</p> <p>Financiar actividades no rentables desde el punto de vista capitalista ( arte, bienestar, ecología, etc).</p>
Respaldo del sistema MC	Este es un sistema de crédito mutuo, es decir, el dinero se crea al momento de la transacción respaldado por los servicios y bienes ofrecidos al sistema.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda social.
Sostenibilidad del sistema MC	Para la sostenibilidad de este sistema es clave el mantenimiento de las cuentas y la publicación continua de las ofertas y necesidades en algún boletín o portal.
Relación comunidad-organización	La organización surge para administrar el sistema. La comunidad está compuesta de personas y empresas.

### 3.2 SISTEMAS DE MONEDA COMPLEMENTARIA EN CHILE

Actualmente existen en Chile algunos sistemas de moneda complementaria operando, a continuación se da una reseña de cómo funcionan y la función social que cumplen en las comunidades donde han sido instalados. La información obtenida para desarrollar este análisis proviene de entrevistas, revisión de documentos y observación.

#### CASO BANCOS DEL TIEMPO

El banco del tiempo tiene su origen en los Time Dollars<sup>32</sup>, iniciativa que surgió en Estados Unidos en el año 1986. El primer banco del tiempo en Chile fue instalado en el año 2007, por la ONG Cívica en la comuna de Peñalolén.



Por años los vecinos de Las Torres 3, sector donde se ubica la sede del primer banco, habían intentado construir una sala cuna, y nunca lo lograron. Luego de instalarse el banco del tiempo, los vecinos fueron capaces de organizarse, presentaron un proyecto a la municipalidad, ganaron los fondos consiguiendo finalmente construir la anhelada sala cuna. La unidad de transacción entre los participantes de la red son las horas de trabajo. El mecanismo de creación es crédito mutuo, en que la moneda se crea en el momento de la transacción, cuando el participante se compromete con la comunidad. El proyecto además de potenciar el desarrollo de las transacciones ha permitido que los vecinos se conozcan mucho más, facilitando establecer relaciones de confianza y visión de comunidad.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	La organización instaladora es la ONG cívica, su propuesta es instalar bancos del tiempo en distintos lugares de Chile como un medio de desarrollo local que empodera a las

<sup>32</sup> Ver ANEXO G, aparece una descripción de las monedas Time dollars.

	comunidades.
Función social del sistema MC	<p>Genera nueva riqueza en servicios complementarios a los tradicionales.</p> <p>Fortalece tejido social potenciando trabajos que no son tradicionalmente valorados.</p> <p>Potenciar el desarrollo de proyectos</p>
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda en el crédito mutuo, donde la unidad es la hora de trabajo.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda social
Sostenibilidad del sistema MC	El banco del tiempo se sostiene por la participación activa de sus socios. Sin embargo existen gastos administrativos, los cuales son cubiertos....
Relación comunidad-organización	ONG cívica es instalador de bancos del tiempo en comunidades vecinales.

#### CASO KAROLMÉRITO

Este sistema de moneda complementaria surge en el colegio “Karol Cardenal de Cracovia”, ubicado en la comuna Pedro Aguirre Cerda, Santiago. Este es un colegio subvencionado compuesto en un alto porcentaje por alumnos con índice de vulnerabilidad social. Uno de los principales problemas que enfrentaba este colegio es que los alumnos tienen muy baja asistencia. Entonces se planteó el desafío de lograr que los alumnos sintieran ganas y compromiso con el colegio. Para el director del colegio, Juan Carlos Navarrete, es muy importante lograr que los alumnos sientan que son capaces de ser ellos quienes tienen el poder de cambiar las cosas.

A partir del año 1997 el colegio está organizado políticamente como una república independiente, donde cada curso se constituye como comuna, la cual es liderada por un alcalde<sup>33</sup>. En conjunto todos los cursos forman un país, el cual es liderado por un presidente elegido democráticamente. En cada comuna existen 12

<sup>33</sup> <http://www.mundokarol.cl>

ministerios, uno de ellos es el ministerio de Hacienda, encargado de administrar la creación y gestión de los karolméritos. El alumno se gana un Karolmérito por cada día que asiste a clases y en aquellas ocasiones donde el profesor decide premiar ciertas conductas. Con esta moneda el niño puede comprar mercadería en ferias mensuales o arrendar juguetes y películas en un banco común de juguetes. Así el karolmérito cumple el rol de incentivar a los alumnos a asistir a clases, promover la responsabilidad y premiar el esfuerzo.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Entregar educación formando ciudadanos en democracia.
Función social del sistema MC	Incentivar la asistencia, promover responsabilidad y premiar el esfuerzo de los alumnos.
Respaldo del sistema MC	La moneda tiene una emisión central, realizada por el ministerio de hacienda del colegio, para luego subdividir al ministerio de hacienda de cada curso.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda social.
Sostenibilidad del sistema MC	Este sistema de moneda complementaria se sostiene siendo parte de un sistema que involucra una organización política a nivel de colegio.
Relación comunidad-organización	La relación es: Colegio-estudiantes.

## CASO RECYCLO

Este proyecto se desarrolla en una tienda ubicada en las Condes, en ella se venden diversos productos, cada cliente tiene una tarjeta que llamada "recyclo card", la cual se carga con puntos. Estos puntos se consiguen cuando el cliente entrega a la tienda diversos artículos (nuevos y/o usados) y se les asigna un determinado puntaje, que se acumula en su "recyclo card". Para comprar un artículo de la tienda el cliente puede pagar el total del valor del producto en dinero o también puede usar su tarjeta "Recyclo card" para cubrir un porcentaje del total de lo que quiere comprar y el resto lo paga en dinero (efectivo, cheque).

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrecer servicios de tienda incorporando la posibilidad para los clientes de intercambiar productos.
Función social del sistema MC	Entregar a las personas la posibilidad de entregar sus artículos y poder adquirir otros sin usar dinero necesariamente.
Respaldo del sistema MC	Esta moneda se respalda cuando el cliente ofrece el producto a la tienda y este es valorizado en puntos recyclo. Se puede decir que se trata de un mecanismo de crédito mutuo.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda comercial.
Sostenibilidad del sistema MC	Este sistema se sostiene considerando que es parte de la propuesta de una tienda que abre la posibilidad a los clientes de intercambiar sus productos.
Relación comunidad-organización	La relación es: Tienda – clientes.

### 3.3 CONCLUSIÓN ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Los casos WIR y Punto transacciones tienen un diseño muy similar a los sistemas de moneda complementaria que se desea implementar en este modelo de negocio. Ambos se sustentan atendiendo a la microempresa y en ambos casos se incluye además de la posibilidad de transar B to B, la posibilidad de incorporar personas naturales que le den más dinamismo al sistema. En el caso WiR se hacen préstamos que son parcialmente pagados en moneda complementaria.

En las organizaciones de la economía solidaria las monedas complementarias han surgido como una iniciativa articuladora donde la comunidad y la confianza existente en ella son fundamentales para el funcionamiento del sistema. Las monedas sociales complementan a iniciativas de Banca ética, comercio justo, consumo responsable y la preocupación por la sostenibilidad ambiental, social y económica. Por medio de la creación de monedas sociales, algunas organizaciones con propósitos variados propósitos solidarios se auto gestionan comerciando para crear capital social y potenciar la comunidad a la cual pertenecen. A continuación se presentan algunos ejemplos de sistemas de moneda complementarias usados en organizaciones de la economía solidaria.

El quiebre del cual los sistemas de moneda de comercio se suelen hacer cargo es la falta de liquidez y el desempleo presente en algunas localidades geográficas o en ciertos sectores empresariales. Estas monedas no incorporan una mirada distinta a la economía capitalista imperante en el sistema. Es por ello que la comunidad en este tipo de redes no es un foco trascendente, siendo el beneficio individual de cada participante lo que mantiene estable al sistema.

#### 4. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE ORGANIZACIONES DE FUNCIONAMIENTO SIMILAR.

El modelo de negocio que se pretende desarrollar para COSMO es una variante del modelo con que operan actualmente las Incubadoras y Organizaciones capacitadoras de la microempresa en Chile. Donde, si bien el servicio que entregan es de mucho valor para el desarrollo del país, no se sostiene completamente por el cobro directo de los servicios que realiza, más bien instituciones estatales y privadas financian parte de las operaciones. En este contexto los servicios que ofrece COSMO a la microempresa se entienden como una plataforma que da continuidad a la relación entre las organizaciones de apoyo a la microempresa y la microempresa, lo cual es una variante del modelo original y complementario a la vez, debido a la necesidad declarada de estas instituciones de desarrollar redes sociales con sus beneficiados y entre ellos como parte del servicio.

En este capítulo se analizan organizaciones que instalan sistemas de moneda complementaria y organizaciones que no las instalan, pero que poseen un modelo de negocio que les permite operar entregando servicios para el desarrollo de la empresa, tales como las incubadoras y algunas organizaciones sin fines de lucro que suelen recibir financiamiento externo para desarrollar su servicio. Se analizan aspectos de su modelo de negocio, comprendiendo cuál es la oportunidad de la cual se hacen cargo y cuál es la propuesta que ofrecen a sus clientes. Es importante visualizar las alianzas que estas organizaciones han desarrollado y comprender el modo en que obtienen financiamiento pudiendo en consecuencia diseñar un modelo adecuado para COSMO.

Para acceder a la información relevante acerca de los casos existentes ha sido necesario definir qué aspectos son fundamentales para cumplir los objetivos del análisis, de tal modo de poder estructurar con éxito los datos obtenidos. La idea es que esta información permita dar el primer acercamiento hacia un posible modelo de negocio que permita sostener una organización instaladora de sistemas de moneda complementaria en Chile.

El cuadro siguiente muestra las dimensiones consideradas para el análisis de cada caso.

Cuadro análisis organizaciones instaladores MC

<b>Variables de análisis monedas</b>	<b>Descripción y valores</b>
Propuesta de valor de la Organización	Propuesta por medio de la cual ofrecen servicio al cliente y el servicio que ofrece.
Clientes	Quienes son los clientes, cuáles son sus intereses, quiebres y preocupaciones.
Comunicación y canales para llegar a clientes.	Como llegan por primera vez a sus clientes, como mantienen relación.
Recursos que hacen posible su funcionamiento.	Recursos necesarios para que la organización entregue el servicio y se administre.
Principales alianzas	Principales aliados en la tarea.
Modo en que se sostiene la organización	Ingresos y estructura de costos. Como se financian.

#### 4.1 ORGANIZACIONES INSTALADORAS EN EL MUNDO

A continuación se revisan algunos casos ilustrativos de organizaciones que operan instalando sistemas de moneda complementaria en diversas localidades, se pone foco en incluir detalles acerca de su modelo de negocio.

##### CASO STRO<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Revise entrevista a Stro Anexo E

Para acceder a información trascendente acerca de Stro se tuvo una entrevista con Erik Brenes, quien es director de Stro en América.<sup>35</sup>

STRO, Social Trade Organization, es una organización privada sin fines de lucro, cuya meta es fomentar el desarrollo económico local por medio del desarrollo de sistemas de moneda complementaria y tecnologías apropiadas en sus clientes<sup>36</sup>. Stro tiene proyectos en América latina y en centro América. La organización se dedica a realiza estudios de factibilidad, diseño de metodologías, planes de negocio, formulación y gestión de proyectos, desarrollo de software, entre otros, con el propósito de promover la optimización y uso sostenible de recursos locales en sus clientes. A la hora de estudiar al cliente STRO observa 3 dimensiones de sostenibilidad: sostenibilidad ambiental, sostenibilidad social y sostenibilidad económica. A partir de su diagnóstico interviene desarrollando cambios en la explotación de recursos por medio de tecnologías adecuadas e incentivando el cambio por utilizando sistemas de moneda complementaria.

La organización trabaja con organizaciones vecinales, empresas, universidades, gobiernos locales, organizaciones agrarias, asociaciones de mujeres entre otras. Desarrolla redes de negocios entre pequeñas y medianas empresas, consumidores y gobiernos locales buscando fortalecer la economía local y contribuir a la generación de ingresos y empleo.

STRO ha desarrollado distintas metodologías monetarias con el propósito de aumentar la liquidez en las comunidades que atiende, este es un cuadro resumen de su propuesta:

---

<sup>35</sup> Se encuentra adjunta la entrevista realizada. Anexo E

<sup>36</sup> <http://www.stro-ca.org>

Método	Emisor / Administrador	Participantes directos	Objetivo	Área más apropiada	Valor Unidad de Intercambio	Forma física *	Complejidad	Inversión
<b>CBC</b>	Empresa de producción	Empleados, proveedores	Más ventas, menos costo financiero, más seguridad, más identidad local	Centro provincial + área rural	Equivalente a moneda nacional	Voucher**	Baja	Baja
<b>LBC</b>	Institución de Microcrédito	MIPYMES formales e informales	Más impacto, expansión cartera de crédito	Centro provincial + área rural	Equivalente a moneda nacional	Voucher	Medio	Medio
<b>C3</b>	Administrador Central	MIPYMES formales	Más ventas y crédito barato	(Semi-)urbana	Equivalente a moneda nacional	Electrónico	Alto	Alto
<b>BdT</b>	Administrador Central	Personas particulares	Reforzar tejido social local	(Semi-)urbana	1 Hora	Voucher o cheques	Muy baja	Bajo

\* Mencionado es la forma más común en los proyectos de STRO. No se excluyen otras formas físicas, incluso paralelamente dentro del mismo sistema.

\*\* Se entiende como *voucher* un papel moneda con un valor predeterminado impresa en el papel. El papel es al portador y no a una persona determinada (como por ejemplo un cheque).

CBC: moneda respaldada por productos

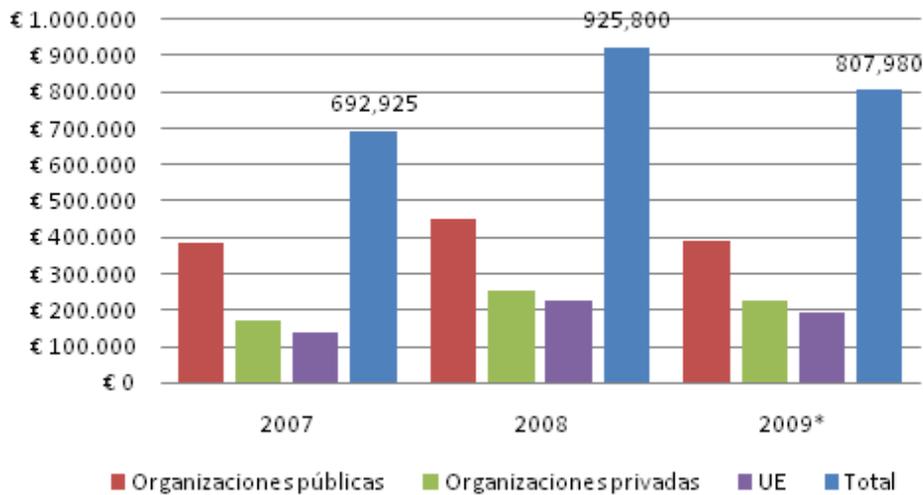
LBC: moneda respaldada por créditos

C3: circuito de comercio y consumidores.

BdT: bancos del tiempo.

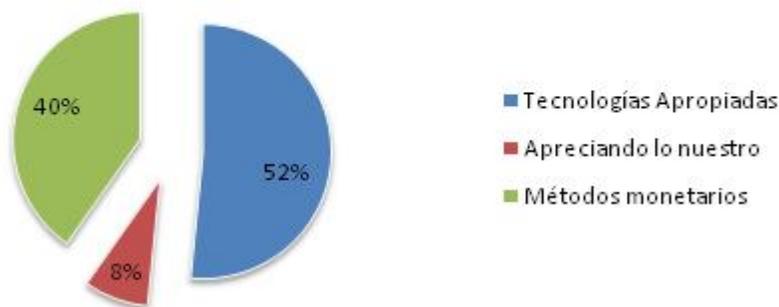
STRO se financia principalmente por organismos e instituciones públicas y privadas Holandesas. Desarrolla también proyectos cofinanciados por la comisión Europea. Cuenta con recursos propios, resultantes del apoyo de particulares a la fundación STRO. Algunos de los donantes son: PSO, fundación Doen, Comisión Europea, DGIS, Fundación Hivos, Fundación Triodo y Donantes privados. Recibe además financiamiento del BID, banco interamericano de desarrollo. Algunos de sus socios son NEF, FACT Fuels, Full Belly y Fundebly. A continuación se muestra las distintas fuentes de financiamiento que STRO presenta en la actualidad:

## Cómo obtenemos los ingresos



A continuación se muestra un gráfico que representa el modo en que STRO distribuye sus recursos para atender los proyectos que lleva a cabo:

## Cómo distribuimos nuestros fondos (2008)



### CASO PROYECTO COLIBRÍ

Es una organización liderada por Heloísa Primavera en conjunto con otros gestores de la economía solidaria, que viene desarrollando proyectos en diversas localidades desde el año 2003. Se trata de un proyecto de base territorial que apunta al desarrollo humano, social y económico. Sus ejes rectores son la sustentabilidad en lo local y regional, el cuidado del medio ambiente, la integración de iniciativas pre-

existentes y el respeto por la diversidad. Sus valores guía son la cooperación, el poder compartido y la creatividad colectiva.

Su MISIÓN es promover una *economía integrada* para el desarrollo local y regional, basada en una mejor utilización de los recursos propios y el fortalecimiento del capital social preexistente. Son sus instrumentos privilegiados la economía solidaria, la participación ciudadana, el trabajo en redes y una gestión participativa que integre a los distintos actores sociales.<sup>37</sup>

Su VISIÓN es lograr el desarrollo humano y social sustentable en América Latina, mejorar significativamente la distribución de la riqueza y el bien vivir de todos los habitantes de la región, en armonía con la naturaleza. Para ello, apunta a formar y poner en red en los próximos tres años una población de 1500 promotores de desarrollo local integral y sustentable.

Lo que ofrece Colibrí a sus clientes puede adecuarse a las distintas situaciones particulares de comunidades, municipios o regiones, a partir de un diagnóstico de necesidades y posibilidades de realización en el corto y mediano plazo:

**ARL:** la Activación de los Recursos Locales se encara en relación a un territorio determinado, que puede ser un barrio, localidad, municipio o microrregión y consiste en descubrir con los actores locales sus posibilidades ocultas, poniendo en marcha un conjunto de proyectos cuyos resultados visibles promueven la credibilidad en el proceso y la opción por el desarrollo local desde la iniciativa local;

**SAF:** la búsqueda de Sistemas Alternativos de Financiamiento, que permiten poner en marcha planes y proyectos resultantes de la etapa anterior, es la etapa que requiere apoyo técnico para que las distintas posibilidades de financiamiento sean utilizadas adecuadamente.

**SIC:** la adopción de Sistemas de Intercambio Compensado, especialmente necesarios una vez que el proceso de reactivación económica impulsado por los nuevos proyectos se puso en marcha es una etapa en la que se pone en evidencia la existencia de recursos abundantes, generalmente desconocidos o subutilizados.

**GAP:** finalmente, una etapa superior en términos organizativos y políticos, es la implementación de una Gestión Asociada y Participativa, que posibilita que los cambios deseables se mantengan en el tiempo, a partir de la apropiación de los procesos de decisión y control de gestión por los distintos actores sociales del Estado, del mercado y de la sociedad civil.

Los principales planteamientos de Colibrí son:

---

<sup>37</sup> Fuente REDLASES: <http://www.redlases.org.ar/HTML/colibri/colibri1.htm>

- Que la Economía Solidaria, en tanto movimiento social emergente, corresponde a un proceso de radicalización de la democracia, al igual que el presupuesto participativo y el microcrédito cuando dirigidos a enfrentar estructuralmente las causas de la exclusión.
- Más aún, es posible reconocer que como proyecto político, considerando a la Economía Solidaria como movimiento social emergente o como actor protagónico, se hace necesario avanzar en el sentido de :
- consolidar estas experiencias como prácticas sociales innovadoras con el fin de promover la organización de las comunidades;
- integrar en proyectos democratizantes en curso (económicos o no) los distintos componentes del Programa - teniendo en cuenta las particularidades de cada comunidad - alrededor de un Plan de Desarrollo Integrado y Sustentable;
- transferir conocimientos y entrenar habilidades personales, grupales e institucionales que superen las actuales limitaciones voluntaristas o el burocratismo crónico;
- crear dispositivos y espacios que promuevan estrategias de construcción de inteligencia colectiva que capitalicen todas esas experiencias, ricas y abundantes, pero dispersas;
- promover la organicidad de estas prácticas con la visión de conformar un sistema solidario que las saque del contexto interior de los grupos y las haga capaces de provocar impacto significativo en la transformación de la economía y en el ejercicio de la ciudadanía;
- Difundir y sistematizar el estado y evolución de cada caso-tipo, poniendo en red a los distintos actores capaces de/ comprometidos a replicarlas en otros contextos.

#### CASO NEF

NEF es una fundación internacional, llamada New Economics Foundation, que no se desempeña directamente instalando sistemas de moneda complementaria, sin embargo es un promotor activo de este tipo de medidas. Trabaja en asuntos económicos, sociales y ambientales a través de una mezcla de proyectos piloto y

herramientas prácticas para el cambio, la investigación en profundidad, la campaña, el debate político, y la sensibilización a través de los medios de comunicación y publicaciones. También se dedica a incubar nuevas organizaciones y campañas que pueden crear un cambio a largo plazo en la sociedad.<sup>38</sup>

NEF se desarrolla en una amplia gama de desarrollos en relación con tres principales áreas: la economía, el medio ambiente y la sociedad. Ha apoyado iniciativas en distintos lugares del mundo, donde se destaca el caso de Stro, quien cuenta con NEF como organismo aliado.

## 4.2 ORGANIZACIONES INSTALADORAS EN CHILE

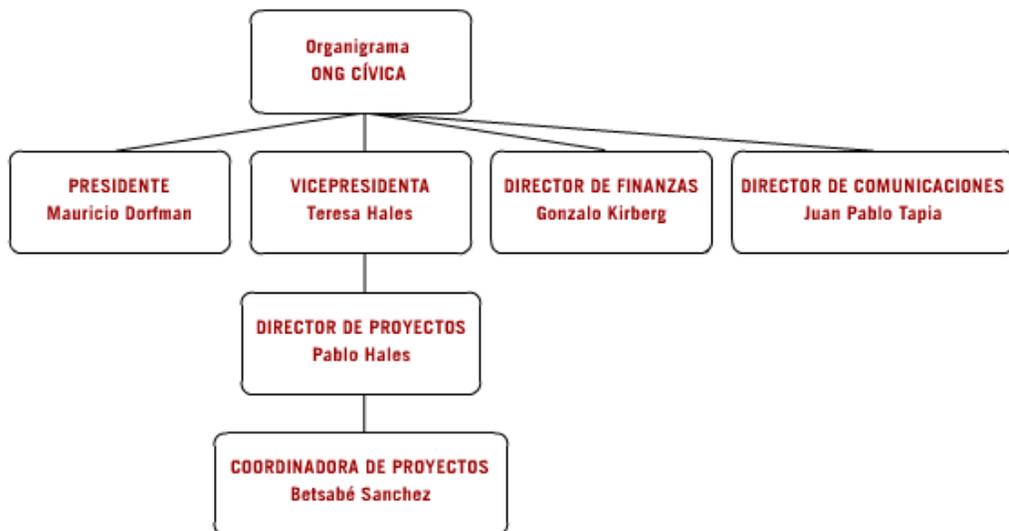
### ONG CÍVICA

Es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, formada por un grupo de personas de diversas profesiones. Esta organización es la que ha venido instalando bancos del tiempo desde el año 2007, en distintos lugares de Santiago y Chile. La última sucursal de banco del tiempo fue instalada en el 2009 en San Vicente. Su misión es articular y desarrollar proyectos de participación ciudadana, que permita fortalecer la sociedad civil y aumentar el capital social. Cuentan con el apoyo de organizaciones internacionales como Time Dollar Institute, Time Banks, Asociación salud y familia.

Su Organización jerárquica es la siguiente:

---

<sup>38</sup> Fuente: [http://www.neweconomics.org/gen/m1\\_1\\_i1\\_whatwedohome.aspx](http://www.neweconomics.org/gen/m1_1_i1_whatwedohome.aspx)



#### 4.3 MODELO DE NEGOCIO DE ORGANIZACIONES SIMILARES NO INSTALADORAS DE MONEAS

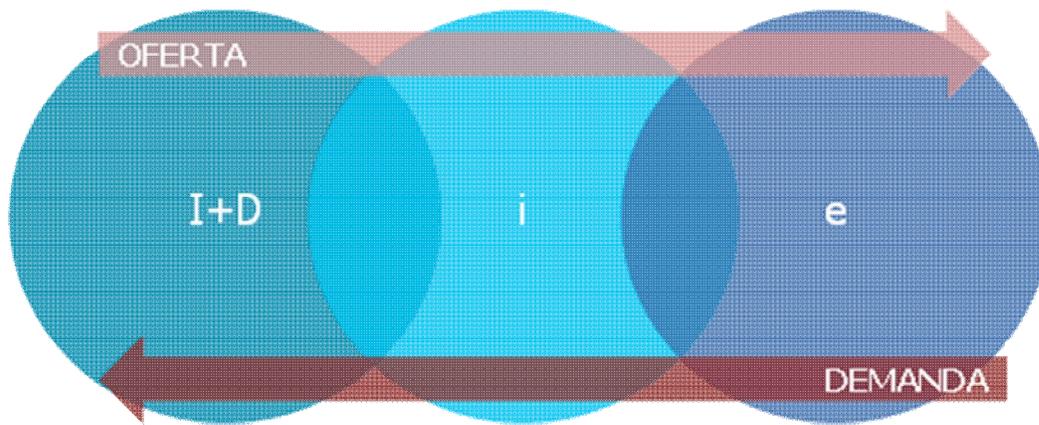
A continuación se presenta el modelo de negocio de organizaciones que no instalan monedas complementarias, pero que actualmente operan atendiendo a empresas, microempresas y ONG´s procurando potenciar su desarrollo.

##### INCUBADORAS DE EMPRESAS

El modelo de negocio de una incubadora tiene como principal propósito definir el modo en que se obtiene financiamiento y la manera en que este se traduce en productos y servicios. Las incubadoras de negocios pertenecen al sistema de innovación y emprendimiento de la Economía Chilena, el cual es conocido por la suma de las siglas de I+D+i+e, donde se integran organizaciones que potencian la Investigación, el Desarrollo, la innovación y el emprendimiento. Cada una de estas subáreas tiene su propio sistema de financiamiento e incentivos.<sup>39</sup>

---

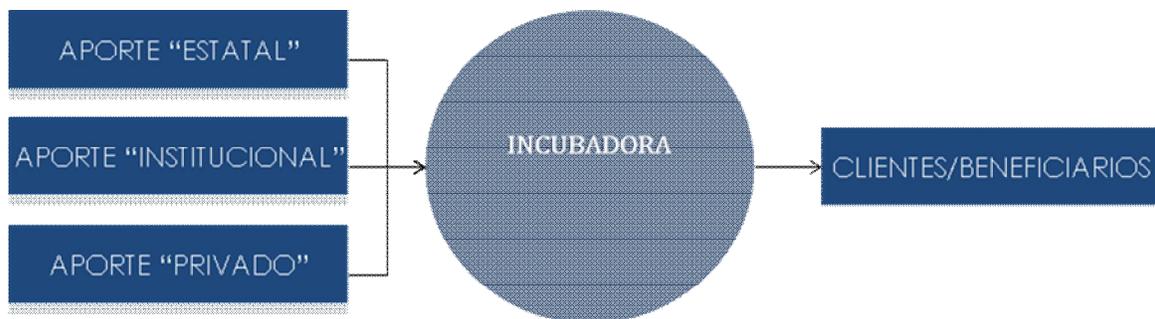
<sup>39</sup> Presentación de Modelo de negocio Novos 2009



Fuente: presentación incubadora Novos

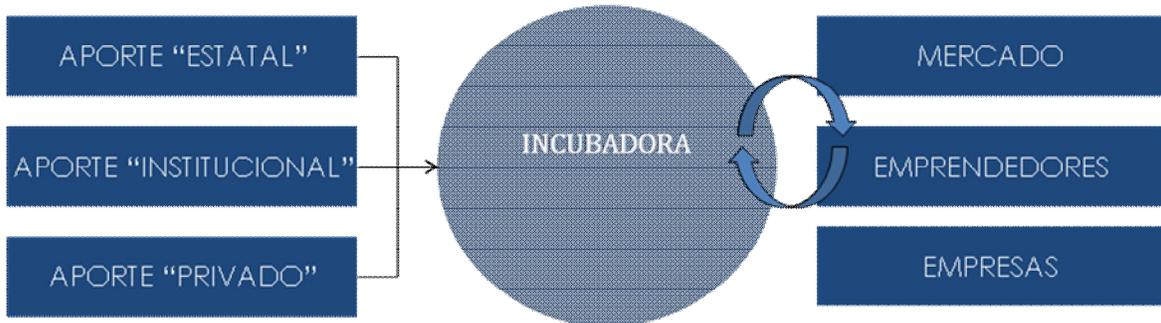
En este contexto la demanda está dada por las necesidades de mercado y la oferta proviene de las innovaciones disruptivas. Se conocen comúnmente 3 tipos de modelo de negocio para incubadoras en el mundo, las cuales suelen operar en apoyo con Universidades, teniendo cada modelo sus propios beneficios y riesgos.

*Modelo 1: basado en aportes+ voluntariado*



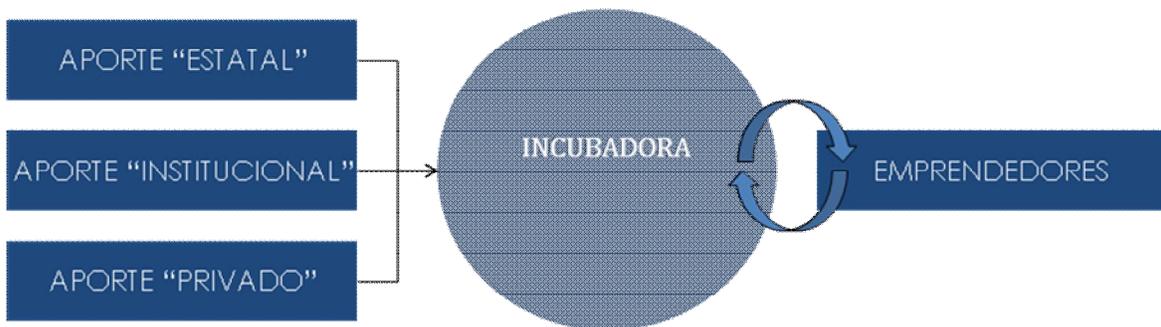
En este caso el 100% del presupuesto es aportado, se trabaja con un alto nivel de voluntariado calificado y no se les cobra a los clientes. En este caso se puede acceder a una gran cantidad de clientes pero existe un riesgo al ser plenamente dependiente de los aportes.

### Modelo 2: basado en aportes + servicios



Para este modelo el presupuesto aportado es entre un 50% y 70%, por lo que a los clientes se les cobra por servicios pero a menor valor debido a los aportes realizados por las instituciones. Para este caso existe mayor independencia y diversificación de los gastos. Sin embargo el mercado de clientes se hace un poco acotado y se arriesga a una pérdida de foco.

### Modelo 3: basado en aportes + "equity"



En este caso 50% a 70% del presupuesto es aportado en los primeros 5 años para luego regenerarse 70% del presupuesto a partir de ese año. Para este modelo es posible tomar participación en las empresas incubadas, poniendo foco para ello en empresas con alto potencial de crecimiento. La principal ventaja de este modelo es la independencia del presupuesto con el pasar de los años, pero a la vez el principal riesgo es la dependencia del éxito de los negocios incubados. Es importante mencionar que CORFO otorga subsidios para la operación de incubadoras de negocios, los

cuales ascienden hasta un 65% del total del proyecto, con un tope máximo anual de \$220 millones al año<sup>40</sup>

#### INSTITUCIONES CAPACITADORAS DE LA MICROEMPRESA Y ONG'S.

En Chile existen organizaciones especialmente dedicadas a fortalecer y potenciar a las microempresas y las ONG's, por medio capacitaciones, asistencia técnica e intermediación financiera. Las organizaciones que entregan este servicio suelen constituirse como organizaciones sin fines de lucro y generan redes cercanas con Universidades o grupos de profesionales quienes aportan el voluntariado necesario para realizar las capacitaciones.

Estas Organizaciones suelen generar ingresos por servicio, sin embargo, en su modelo de negocio no es común que se auto sustenten solamente por ese medio. Más bien reciben financiamiento por parte de instituciones públicas y privadas, al igual que suelen ser apoyadas en infraestructura.

Algunas organizaciones que se desenvuelven ofreciendo este servicio son: Fundación Trabaja para un hermano, CMS (Construyendo mis sueños), Corporación Simón de Cirene, Acción emprendedora y Programas provenientes de Facultades de Ingeniería, economía y Administración en diversas Universidades. Los modelos de negocio entre una y otra organización difieren principalmente en las modalidades en que los programas de capacitaciones se realizan y en el modo en que se sostienen económicamente. Por ejemplo CMS (Construyendo mis sueños) realiza programas donde alumnos de la Universidad de Chile son capacitadores, en cambio Simón de Cirene tiene una modalidad llamada triángulo, donde participan un profesional y un universitario en el apoyo a un grupo de microempresarios.

Las organizaciones que apoyan con fondos y patrocinios estas iniciativas son: Las municipalidades de Chile, Corporación barrio universitario (BUS), World visión, SENCE, FOSIS, comunidad de organizaciones solidarias, Acción RSE, Red Iberoamericana de la Solidaridad y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En Chile, el 46% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro corresponden a subvenciones y pagos del sector público, duplicando al promedio de países en desarrollo. Además los ingresos de estas organizaciones en Chile son la mitad del promedio de los países en Latinoamérica.

---

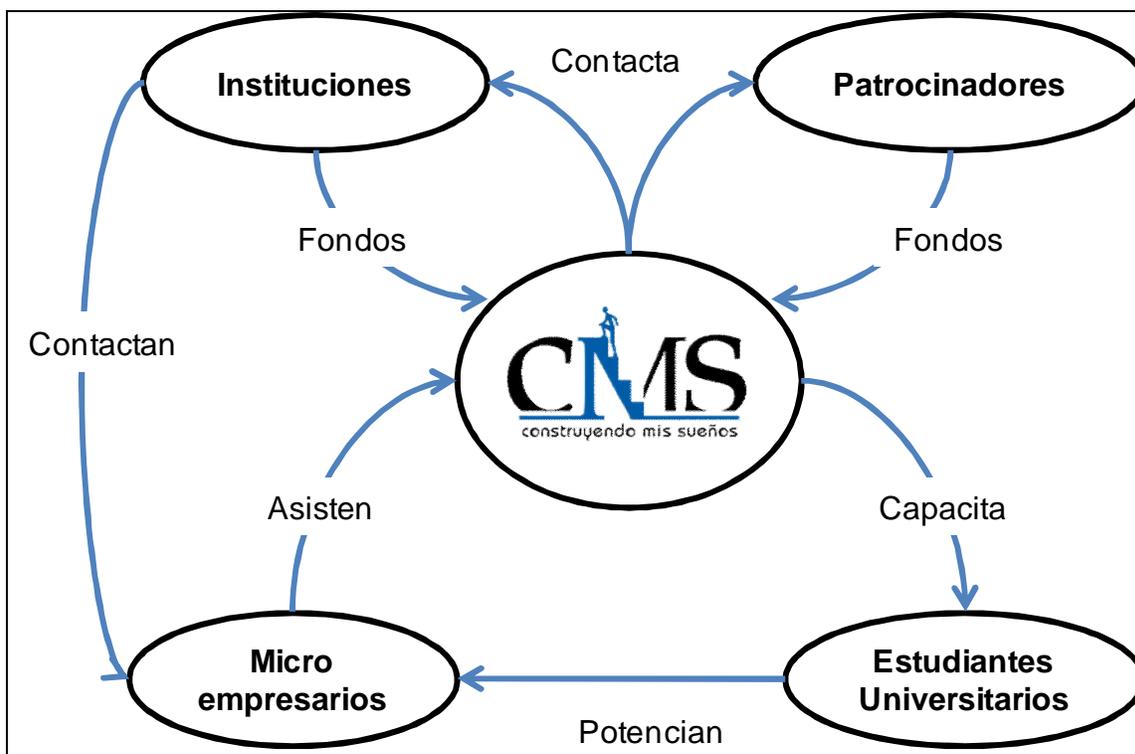
<sup>40</sup> Fuente: [http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas/operacion\\_de\\_incubadoras\\_de\\_negocios](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/operacion_de_incubadoras_de_negocios)

Fuente de ingresos de Organizaciones sin fines de lucro

Grupo	Símbolo	Propio	Gobierno	Filantropía
Chile	CH	36%	46%	18%
Latinoamérica	LA	68%	20%	12%
Países de Estado de Bienestar	PEB	37%	55%	8%
Países en Desarrollo	PeD	60%	23%	17%
Países Desarrollados	PD	49%	41%	10%
37 Países	37	52%	35%	13%
OSFL de Educación	ED	25%	61%	14%
OSFL Servicios Sociales	SS	29%	43%	28%
Hogar de Cristo	HC	64%	17%	19%
Construyendo Mis Sueños	CMS	100%	0%	0%

Fuente: FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. 2006. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile.

Véase, por ejemplo, el modelo de funcionamiento de CMS, “Construyendo mis sueños”:



Fuente: ANÁLISIS Y REDISEÑO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO. Autor: Nicolás Diban

Construyendo Mis Sueños ha logrado operar hasta el año 2008 sosteniéndose en 100% por los ingresos provenientes de los servicios que ofrece a las municipalidades. Sin embargo conviene destacar que utiliza infraestructura de la Universidad de Chile al igual que sus profesores capacitadores son alumnos del establecimiento. Además ha accedido a diversos fondos por la necesidad de acelerar su crecimiento y aprovechando las oportunidades disponibles de aumentar su capacidad y tamaño.

#### 4.4 CONCLUSIONES RESPECTO AL MODELO DE NEGOCIO A DESARROLLAR PARA COSMO

Las organizaciones que ofrecen sistemas de moneda complementaria conocidas hasta ahora, suelen operar realizando proyectos muy disímiles unos con otros, de modo que hacen levantamientos de consultoría donde el pago es por la asesoría en circunstancias particulares en que se encuentra el cliente. Por ejemplo STRO, es una organización que lleva más de 15 años de aprendizaje en metodologías, sin embargo su modo de operar siempre es a través de consultorías por proyecto, en que STRO incurre en costos, que luego al terminar el proyecto son cubiertos en parte por el cliente y en parte por las organizaciones privadas que donan grandes sumas de dinero. El cliente de STRO es realmente diverso, lo cual hace realmente difícil una estandarización de los procesos. A diferencia de STRO, la consultora COSMO pretende

dirigirse a un tipo de cliente mucho más definido y con ello entregar un servicio más estandarizado y replicable, de modo de poder experimentar un modelo de negocio basado en la capacidad de instalar, mantener y hacer crecer la red de microempresarios y ONG's, permitiendo así que distintos actores encuentren en ella beneficios e inviertan capital.

En Chile la ONG cívica, ha sido capaz de definir con claridad a su cliente y su servicio, definiendo como su actual foco la instalación de Bancos del tiempo, los cuales tienen un diseño en particular y se ofrecen a juntas vecinales y barrios. Sin embargo en la entrevista realizada a Alejandra Pizarro, directora de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, ella declara haber estado en conversaciones con la ONG cívica para instalar un banco del tiempo que facilite las prestaciones de servicios entre las redes de organizaciones sin fines de lucro, incorporando en este caso un total de 70 fundaciones y corporaciones.<sup>41</sup> Este proyecto, como puede escucharse en la entrevista grabada no fue desarrollado finalmente.

Cuando se analizan los modelos de negocios de las organizaciones que capacitan e incuban a empresas y microempresas se busca tener indicios del modo en que COSMO puede desarrollar un modelo que a la vez se parece y se complementa con estas organizaciones.

En el modelo de COSMO hay 2 fuentes de sustento económico, una por los servicios que ofrece y otra por el financiamiento proveniente de organismos públicos y privados interesados en el desarrollo de estas redes sociales de microempresarios. Luego los organismos considerados como clientes son las Municipalidades, las organizaciones micro financieras, organizaciones micro capacitadoras y empresas interesadas en posicionarse en el sector de la microempresa.

---

<sup>41</sup> Ver en ANEXOS la entrevista grabada con Alejandra Pizarro.

## 5. ANÁLISIS DE MERCADO

En este análisis se estudia el mercado a abordar por este servicio, se define con claridad el segmento al cual será dirigida la oferta y se indaga en sus necesidades. Con ello se pretende focalizar el servicio adecuándolo a los distintos segmentos que se considera en las etapas de desarrollo.

Es de interés conocer los problemas que enfrentan en la actualidad las organizaciones atendidas y definir de entre ellos cuales pueden ser abordados por los sistemas de moneda complementaria desarrollados por COSMO. Para este análisis se desarrolla una investigación de fuente directa basada en entrevistas y de fuente indirecta basada en documentos relacionados a cada tipo organización y sus respectivas comunidades. El cuadro siguiente considera los elementos centrales al momento de obtener la información de diversas fuentes.

<b>Variable análisis de mercado</b>	<b>Descripción y valores</b>
Propuesta de valor de la Organización	Propuesta por medio de la cual ofrecen servicio al cliente y el servicio que ofrece.
Sostenibilidad de la Organización	Modo en que la organización se sustenta en el tiempo y al interactuar con otros
Relación comunidad-organización	Relación entre la organización y su respectiva comunidad, puede ser: clientes, empleados, socios.
Necesidades y quiebres	Necesidades y quiebres que enfrentan como organización y como comunidad.
Modo en que MC funcionaría	Manera en que la MC funcionaría en la organización: crédito mutuo, respaldada fiduciariamente, respaldada en préstamo, en inventario.
Modo en que MC se sustentaría	Como se logra financiar el proyecto MC.
Oportunidad de negocio	Oportunidad de desarrollar un proyecto de negocio en este tipo de organización.

## 5.1 CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

El propósito de estas entrevistas es conocer los quiebres que enfrentan actualmente las organizaciones que atienden a microempresarios, los microempresarios y las organizaciones tradicionalmente llamadas de la economía solidaria: fundaciones, corporaciones y cooperativas. Interesa reconocer la oportunidad que ofrecen los sistemas de moneda complementaria desde la mirada del cliente y desde la mirada de la organización que ofrece el servicio. Se entrevista a representantes de organizaciones que de algún modo lideran las opiniones respecto a lo que se vive en la actualidad en Chile entorno a las organizaciones de la economía solidaria y las microempresas.

- Luis Cabrera: ex Jefe de finanzas del instituto de Financiamiento cooperativo.
- Heloisa Primavera: sicóloga, profesora de la Universidad de Buenos Aires, especialista en economía sustentable y solidaria. Fundadora de la Red de Trueque Solidario en Argentina.
- Jorge Rossi: asesor en ICECOOP y miembro titular de la junta de vigilancia.
- Eduardo Letelier: director de CETSUR, centro de educación y tecnología para el desarrollo del sur.
- Alejandra Pizarro: directora ejecutiva de la Comunidad de organizaciones de la economía solidaria.<sup>42</sup>
- Luis Razeto: sociólogo creador del movimiento de economía solidaria
- Mario Radrián: Economista de la Universidad de Santiago.
- William Flores: voluntario de la casa nacional del niño.
- Maria Angélica Muñoz: Gerente general de Fecrecoop
- Pascuala Morel: Gerente de crédito en Banigualdad
- Solsiré Giaverinni: gerente de Construyendo mis sueños
- Carolina Oddo: estudiante del magister en políticas públicas, con conocimiento del estado de las microfinancieras.
- Carlos Tromben: Gerente de Estudios en la Cámara de Comercio de Santiago.
- Erik Brenes:

---

<sup>42</sup> Ver grabaciones de estas entrevistas adjuntas en anexo g).

## 5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

En cada una de las entrevistas se extrajo información útil que permitió determinar con claridad qué organizaciones específicamente del total de organizaciones de la economía solidaria pueden ser atendidas con un servicio de sistemas de moneda complementaria. Un elemento importante obtenido de las entrevistas es el hecho de que los propósitos y valores comunitarios son muy importantes para lograr un uso de la moneda que realmente configure nuevas maneras de gestionar la creación de riqueza, es decir, para que se desarrollen prácticas colaborativas. Se concluye en conversaciones que el diseño de la moneda no es determinante en provocar uno u otro comportamiento, sino que la comunidad juega un rol fundamental en desarrollar nuevas prácticas. Además se reconoce en la opinión de la mayoría de los entrevistados que si bien la distinción de “economía solidaria” es muy útil para definir un marco ideológico organizacional, a la hora de ir en busca de un mercado al cual atender es necesario definir de manera más concreta a las organizaciones, especialmente debido a que el pertenecer a la economía solidaria es solo una declaración posible para quienes observan el comportamiento de una organización o para quienes la lideran, pero no tiene raíces distintivas en un marco legal ni institucional.

## 5.3 MERCADO TOTAL

La principal función del servicio propuesto por COSMO, es la de permitir la creación de financiamiento a partir de la propia capacidad de oferta de los participantes de una red de transacciones. Esto permite a los participantes de la red disponer de recursos y capacidades a los que antes no podían acceder, por falta de dinero que respaldara las transacciones y por la falta de asociatividad con otros.

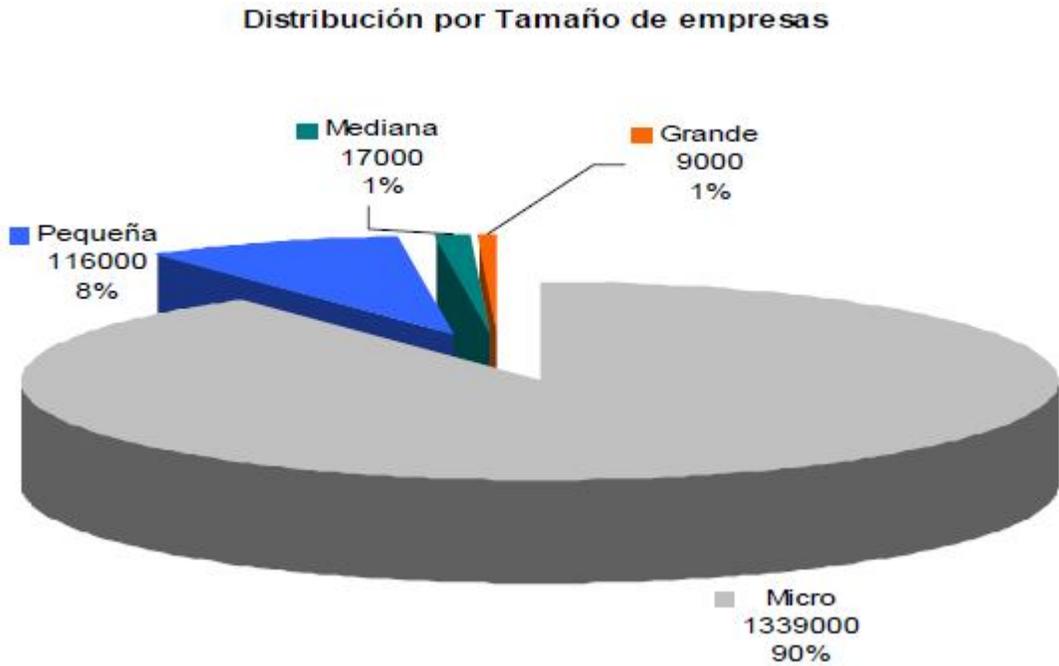
En Chile las organizaciones que suelen buscar soluciones de financiamiento son las microempresas y las organizaciones sin fines de lucro (y las cooperativas), las cuales buscan generalmente apoyo en la asociación con organizaciones similares, en organizaciones capacitadoras y en las organizaciones microfinancieras. En consecuencia el mercado total para COSMO considera a 2 tipos de clientes: las organizaciones que entregan servicios de capacitación y micro finanzas a microempresas, y las organizaciones de tipo Fundaciones, Corporaciones y Cooperativas. Luego, considerando las características del servicio, se debe revisar la situación de la microempresa en Chile.

### MICRO FINANCIERAS Y CAPACITADORAS DE LA MICROEMPRESA

Estas organizaciones pueden ser divisiones de Bancos, Cajas de compensación, Cooperativas de ahorro y crédito, Fundaciones y Corporaciones. Aunque hay algunas que atienden a una gran variedad de empresas en tamaño y composición e incluso a personas naturales, en este negocio considera solo el área de atención a la

microempresa. Antes de mirar las organizaciones que atienden a la microempresa se hará un pequeño sondeo del estado de la microempresa en Chile:

La Microempresa se entiende como pequeñas unidades productivas de bienes, servicios o comercio con ventas mensuales de hasta 200 UF (\$3.400.000), en las cuales laboran no más de 9 personas incluido el microempresario. Como se puede ver en el gráfico siguiente las microempresas representan el 90% de las empresas en Chile, es decir 1.400.000.<sup>43</sup>



Por otro lado las principales instituciones microfinancieras en Chile y que representan el 95% del monto de los créditos otorgados a la microempresa en Chile son las siguientes:<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Fuente de FOSIS.

<sup>4444</sup> Fuente: informe del estado de las microfinanzas Chile, 31/12/07

Clasificación	Institución
Grandes	BancoEstado Microempresas
	Bandesarrollo Microempresas
	Banco Santander-Banefe
	Indap
	Banco Nova BCI
Medianas	Credicoop
	Fondo Esperanza
	Oriencoop
Pequeña	CCAF de Los Andes
	Corporación WWB - Finam
	Fundación Contigo
	Fundación BanIgualdad
	ONG Cecades
Muy Pequeña	Fundación Crecer
	Fundación Padre Adolfo Kolping Chile
	Fundación Un Techo Para Chile

Este conjunto de organizaciones, que en total son 24, de las cuales 17 entregan microcrédito y 7 dan apoyo en desarrollo a la microempresa es conocida en Chile como la Red de microfinanzas y en la actualidad atiende a alrededor de 300.000 microempresarios. Existen muchas organizaciones adicionales a estas, sin embargo el impacto corresponde solo al 5% restante en créditos y en capacitaciones a una fracción pequeña de los 1.100.000 microempresarios no atendidos por esta red.

A continuación se presenta un catastro que incluye las organizaciones de la Red de microfinanzas y otras reconocidas en la investigación del memorista:

*Instituciones bancarias:*

- BancoEstado Microempresas
- Bandesarrollo Microempresas
- Banco Santander – Banefe
- Banco Nova de BCI

*Cooperativas:*

- Cooperativa Credicoop
- Cooperativa Oriencoop
- Mujercoop

- Capual

*ONGs:*

- Corporación WWB – Finam
- Fondo Esperanza
- Fundación Crecer
- Fundación Contigo
- Fundación Banlgualdad
- Fundación Kolping Chile
- Fundación Trabajo para un Hermano
- Fundación Un Techo para Chile
- Inversiones para el Desarrollo - Indes
- ONG Cecades

*Organización de seguridad social:*

- Caja de Compensación de Los Andes
- Caja de Compensación La Araucana
- Caja de Compensación 18 de Septiembre
- Caja de Compensación Gabriela mistral
- Caja de Compensación Los Héroes

*Instituciones públicas:*

- Corporación de Desarrollo Indígena (Conadi)
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis)
- Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap)
- Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)

*Universidad:*

- Universidad Alberto Hurtado

- Programa Construyendo mis sueños de la Universidad de Chile

#### *Organizaciones no financieras de apoyo a la microempresa*

- Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fecrecoop)
- Programa de Economía del Trabajo (PET)
- Acción emprendedora

Estas son algunas organizaciones que representan el mercado total de COSMO, las cuales pueden ser atendidas instalando sistemas de moneda complementaria, donde la micro capacitadora o la micro financiera serían la organización central de una red que incorpora a un gran porcentaje de su cartera de clientes microempresarios. Luego se tomará una fracción de ellas para estimar el mercado potencial del servicio.

#### LAS FUNDACIONES, CORPORACIONES Y COOPERATIVAS

Las ONG's y cooperativas son el otro cliente que COSMO puede atender instalando sistemas de moneda complementaria. A continuación se analizará el registro existente de Cooperativas y organizaciones sin fines de lucro.

#### COOPERATIVAS

Las Cooperativas son asociaciones autónomas de personas, que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Se constituyen como empresas privadas que se basan en valores, considerando a la persona humana como fundamento de su constitución, otorgándole al capital un sentido instrumental. En razón de ello, las decisiones en las cooperativas son adoptadas por los acuerdos que adopten sus socios integrantes en su carácter de personas y no en relación al monto del capital que posean.<sup>45</sup>

En la actualidad existen 1.165 Cooperativas en funcionamiento<sup>46</sup>. Esta cantidad se distribuye según el rubro en que se desarrollan en el siguiente cuadro:

---

<sup>45</sup> Portal de ICECOOP, instituto de capacitación cooperativa.

<sup>46</sup> Obtenido del registro de cooperativas del departamento de cooperativas subdivisión del Ministerio de Economía.

Rubro de Cooperativa	cantidad
Agrícola avícola y ganadera	5
Agrícola de reforma agraria	6
Agrícola hortícola y frutícola	2
Agrícola lechera	7
Agrícola pisquera	3
Agrícolas vitivinícolas	3
Agua potable	129
Ahorro y crédito	64
Campesinas	219
Confederación	2
Consumo	15
Educación	17
Eléctrica	22
Federación	14
Minera	1
Multiactiva	6
otras agrícolas	64
otros servicios	81
Pesqueras	53
producción y trabajo	167
Reforma agraria	7
Salud	2
Servicios auxiliares	2
servicios de préstamo	23
transporte de carga	10

transporte de pasajeros	6
Unión	3
Veraneo	56
vivienda abierta	8
vivienda cerrada	168

En esta clasificación se puede ver que existen muchos tipos de cooperativas y que las cantidades vigentes que existen de cada tipo varían muchísimo según el tipo de organización. Es por ello que al elegir el mercado potencial existen varias que serán descartadas de la propuesta.

#### ONG'S ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Desde el punto de vista legal, las entidades sin fines de lucro reguladas por el Título XXXIII Libro I del Código Civil son las Corporaciones y Fundaciones. Existen otras, regidas por normas legales especiales tales como los sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales, centros de madres entre otros.<sup>47</sup> ( para ver todas las organizaciones posibles revisar el ANEXO (C) )

En 1999 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo realizó el esfuerzo más sistemático de dimensionamiento de la asociatividad en Chile, identificando un total de 82.221 organizaciones sociales sin fines de lucro.<sup>48</sup> En cuanto a los temas clasificatorios centrales que definen el campo primordial donde opera cada organización, el estudio del PNUD consideró los siguientes:

---

<sup>47</sup> Fuente desde Asociación chilena de ONG, [www.accionag.cl](http://www.accionag.cl)

<sup>48</sup> Mapa Nacional de Asociatividad. Reporte analítico preparado por el equipo PNUD para el Informe sobre Desarrollo Humano en Chile-2000. Santiago de Chile, 2000.

<b>Temas Clasificatorios de la Asociatividad en Informe PNUD 2000</b>	
<b>Tema</b>	<b>Definición</b>
Económico	Asociatividad referida a actividades productivas, presencia en el mercado de trabajo, desarrollo de profesiones u oficios y acceso al consumo. Incluye organizaciones tales como sindicatos, colegios profesionales y técnicos, organizaciones de empresarios y de consumo.
Educación-Salud-Vivienda	Asociatividad relacionada con estas tres dimensiones básicas o sectores, incluyendo organizaciones tales como fundaciones, corporaciones, ONGs, grupos de amigos de establecimientos hospitalarios, organizaciones de apoyo a personas con distintas enfermedades, grupos de autoayuda, grupos de voluntariado y otras que actúan en el ámbito.
Vecinal	Asociaciones cuyo ámbito de acción está preferentemente orientado a los desafíos que surgen del espacio compartido, aspirando a tener un mejor lugar para vivir.
Recreativo cultural	Asociaciones referidas al uso del tiempo libre y al desarrollo de formas de expresión artística y cultural, tales como clubes deportivos, asociaciones deportivas, clubes de diverso tipo, centros culturales comunitarios, corporaciones y fundaciones del área, agrupaciones artísticas, talleres literarios y otras.
Grupos etarios y mujer	Asociaciones integradas por mujeres, jóvenes o adultos mayores, que actúan en función del respectivo sujeto.
Asociatividad indígena	Asociatividad referida a temáticas relacionadas con temas indígenas. Se cuentan, entre otras, comunidades, asociaciones, fundaciones, corporaciones y ONGs.
Asociatividad política	Incluye a los partidos políticos y centros de estudios que actúan como núcleos de reflexión o apoyo a estos.

FUENTE: Mapa Nacional de Asociatividad, PNUD, 1999.

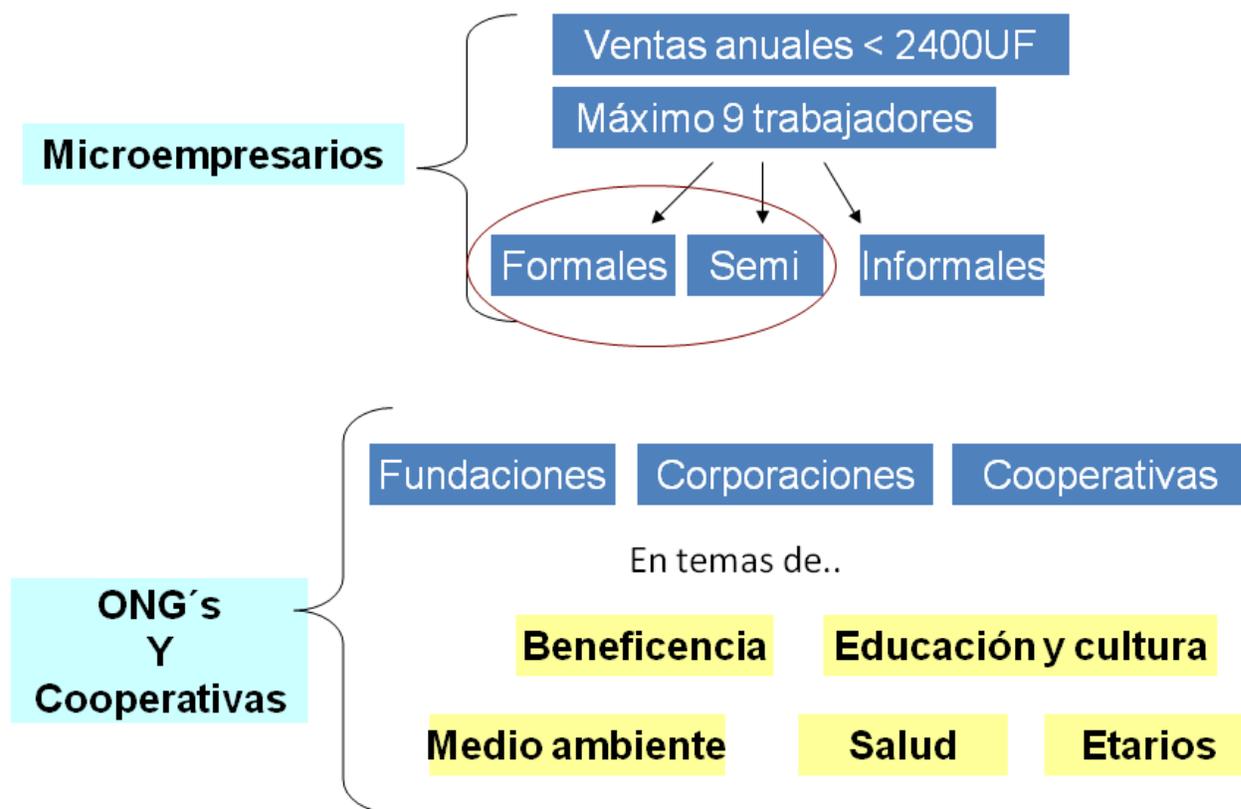
En el cuadro siguiente se aprecia la distribución de las organizaciones en los diferentes temas, especificando en cada caso algunas sub categorías relevantes.

<b>Distribución de las Organizaciones por Área Temática</b>		
<b>Temas y asociaciones</b>	<b>Numero absoluto</b>	<b>Porcentaje tema</b>
Económica	18.019	21,7%
Sindicatos	7.374	
Colegios profesionales y técnicos	270	
Organizaciones de empresarios	3.164	
Consumo	526	
Salud-Vivienda-Educación	16.995	20,4%
Salud	1.923	
Vivienda	4.793	
Educación	9.258	
Vecinal	16.762	20,1%
Juntas de vecinos	11.420	
Comités de pavimentación	3.063	
Bomberos	1.150	
Comités de Seguridad Ciudadana	367	
Organizaciones de Desarrollo Local	243	
Organizaciones Vecinales de otro tipo	519	
Recreativo cultural	14.946	17,9%
Grupos etarios y mujer	9.982	12,0%
Mujeres	4.530	
Adultos mayores	3.560	
Jóvenes	1.613	
Infancia	279	
Otros temas		5,1%
Sin información		2,8%

FUENTE: Mapa Nacional de Asociatividad, PNUD, 1999.

## 5.4 MERCADO POTENCIAL

Una vez comprendido el mercado total, que representa el conjunto de organizaciones que en teoría pueden ser atendidas por la consultora COSMO, es necesario tomar solo una fracción de ellas, considerando elementos de trascendencia como factores críticos para la sostenibilidad del modelo, las características concretas del servicio y la mirada estratégica de la organización. De este modo se puede dirigir una oferta más focalizada, con mayor conocimiento del cliente al cual se atiende. Para decidir se considera información relevante obtenida de las entrevistas. El siguiente diagrama representa la porción del mercado total que será considerada como el mercado potencial de clientes finales, es decir, los usuarios de los sistemas una vez incluida la organización central.



En el diagrama anterior se puede ver que de los clientes microempresa se considera solo a las organizaciones formales y semiformales como cliente final, lo cual representa un total de 720.000 microempresas, correspondiente al 51% de los microempresarios en Chile. Esto significa que solo se atenderá a microfinancieras y microcapacitadoras que atiendan a microempresarios formales y semiformales. Las principales razones que sustentan esta decisión se extrae de entrevistas tenidas con

distintos representantes de microfinancieras y capacitadoras.<sup>49</sup> No se considera en el mercado potencial a los microempresarios informales debido a distintas razones:

- Es un segmento más difícil de localizar que el formal y semiformal.
- Los recursos con que cuentan les hace más costoso el acceso a la información y a contactarse con otros microempresarios.

En el grupo de ONG's y Cooperativas solo se incluirán Fundaciones, Corporaciones y Cooperativas que trabajen en temas de Beneficencia, Educación, Cultura, Medio Ambiente, salud, etarios y de género. Esto acota bastante el mercado, considerando que la variedad de organizaciones sin fines de lucro disponible en el sistema es muy grande. Se eligen estos temas porque son transversales social y económicamente, atrayendo un universo de gente pluralista, los cuales se pueden ver más afines a participar de sistemas de moneda complementaria y decidir pagar por hacer uso de estas redes.

## 5.5 MERCADO OBJETIVO

Para establecer un mercado objetivo cercano a la realidad, el proyecto se divide en 3 etapas de desarrollo: Puesta en marcha, crecimiento y consolidación de la consultora COSMO. Luego en cada una de estas etapas se considera abordar distintos niveles de mercado, los cuales corresponden a porciones crecientes del mercado potencial. Para ello se incurre en aumentos de infraestructura y recursos humanos. El horizonte considerado para este crecimiento es de 6 años.

En el cuadro siguiente se presenta una estimación de la demanda satisfecha en los primeros 6 años del funcionamiento de COSMO:

---

<sup>49</sup> Ver en Anexo (F) grabaciones de entrevistas a Solsiré Giaverini de "CMS" y a Pascuala Morel de Banigualdad.

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Sistema administrado</b>						
20-80----Red ONG's		1	1	2	2	2
50-500---- B to B	1	1	1	1	1	1
500-2000 ---- B to B	1	1	1	1	2	2
50-500 ----- B to B-----B to C		1	1	1	1	1
500-2000 ----- B to B-----B to C			1	2	2	2
<i>total sistemas administrados</i>	2	4	5	7	8	8
<b>Sistema Vendido</b>						
20-80----Red ONG's		1				1
50-500---- B to B	1			2	1	1
500-2000 ---- B to B	1				1	
50-500 ----- B to B-----B to C		1	1	2	2	1
500-2000 ----- B to B-----B to C			1			1
<i>total sistemas vendidos</i>	2	2	2	4	4	4
<i>total proyectos</i>	4	6	7	11	12	12

Se muestra la evolución esperada de la cantidad de sistemas instalados vendidos y aquellos administrados por COSMO.

#### FASE 1: PUESTA EN MARCHA

La puesta en marcha se desarrolla en los primeros 2 años de COSMO, donde en el primer año solo se instalarán sistemas en modalidad "Bussines to Bussines" de 50 a 500 microempresarios por red o de 500 a 2000 microempresarios en red. Luego en el segundo año se agregaran a la oferta servicios para redes de ONG's y se incluirá el sistema que incorpora B to C, pero en su versión pequeña, donde participan de 50 a 500 empresas considerando un máximo de 2000 personas naturales. El sistema para ONG's considera un mínimo de 20 organizaciones y un máximo de 80, incluye personas naturales que giran en torno a ellas, estimadas en 30 personas por organización, lo que da un máximo de 2400 personas en ese tipo de sistemas.

La idea es que el desarrollo de los sistemas vaya creciendo con los años en complejidad, de modo de desarrollar un conocimiento que disminuya el riesgo de fracaso para proyectos grandes. En estos 2 años se espera desarrollar 4 y 6 proyectos respectivamente en el año 1 y 2 de la Fase 1.

#### FASE 2: CRECIMIENTO

La fase de crecimiento contempla los años 3 y 4, donde se pretende desarrollar las primeras versiones de sistemas grandes, que admiten redes de negocio transando en modalidad B to B entre microempresas y B to C, cuando se incluye empleados y clientes. Estos sistemas consideran de 500 a 2000 microempresarios y un máximo de 8000 personas transando en moneda complementaria por tener relación con las microempresas de la red o con la organización central. En esta fase se llega a administrar 5 sistemas en paralelo, mientras que se venden hasta 4 proyectos al año.

### FASE 3: CONSOLIDACIÓN DE LA CONSULTORA COSMO.

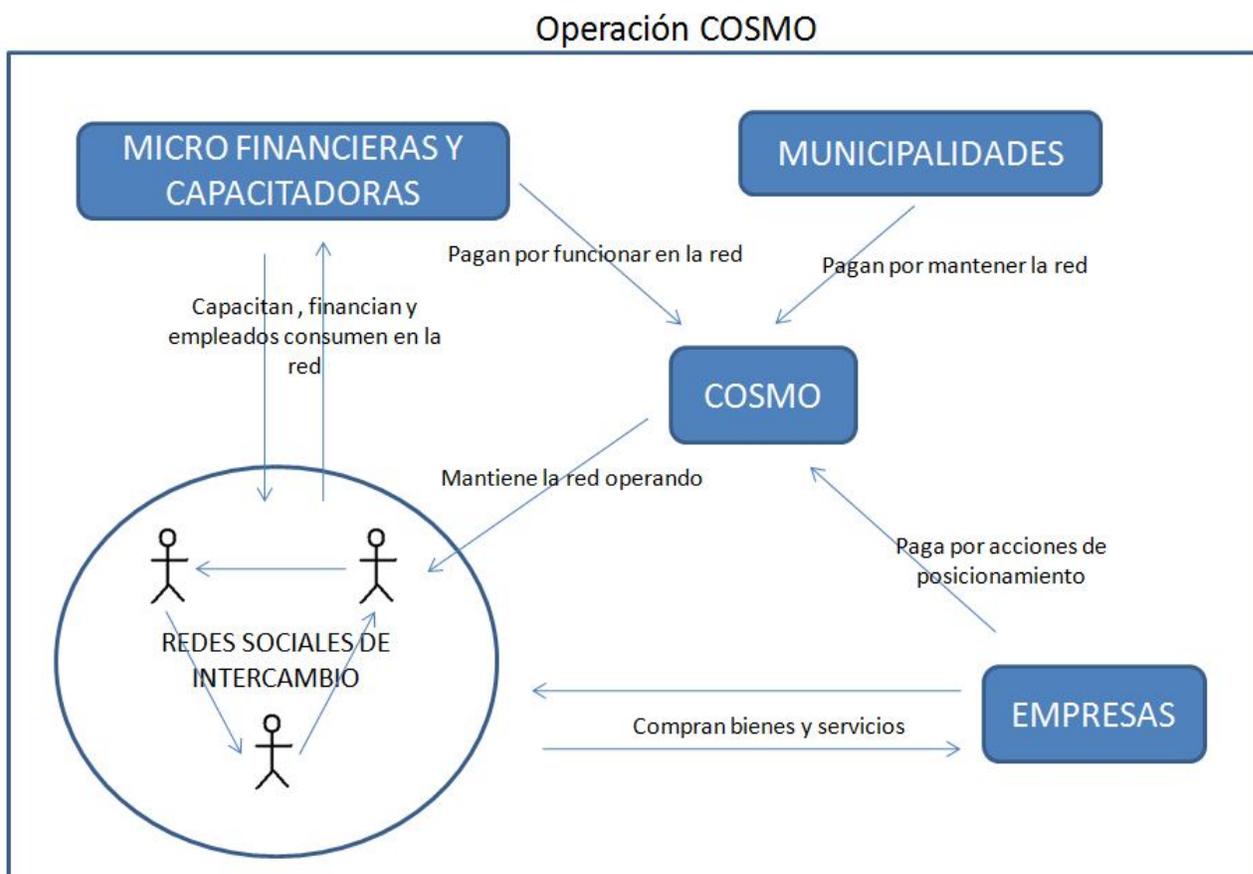
La fase final corresponde a los años 5 y 6, donde se busca mantener un estándar de 8 sistemas de moneda complementaria administrados paralelamente por COSMO y un total de 4 proyectos anuales vendidos a distintas redes de organizaciones que deseen administrar su propio sistema de moneda complementaria. En este nivel se define el sistema como consolidado, ya que los recursos invertidos son suficientes y bien utilizados para entregar los servicios de manera eficiente. Crecer más implica nuevas inversiones, que aunque no se descartan, están fuera del horizonte desarrollado en este trabajo.

#### 5.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO

Para el año 6 se estará trabajando en promedio con 12 proyectos al año. El total de microempresas integrando sistemas de moneda complementaria en ese momento serán aproximadamente 8000. El total de Fundaciones, corporaciones y cooperativas usuarios de sistemas de moneda complementaria serán aproximadamente 300. Esto representa una pequeña porción del mercado potencial declarado anteriormente. Sin embargo, para este nivel de operación, el foco se pone en dar a los participantes de las redes un servicio de calidad, más que en implementar nuevos sistemas para administrar.

## 6. MODELO DE NEGOCIO

En los capítulos anteriores se ha introducido acerca de la oportunidad existente en la instalación de sistemas de moneda complementaria y se ha estudiado un segmento particular al cual la consultora COSMO puede ofrecer sus servicios. A continuación se presentan las principales características del modelo de negocio que permite a COSMO sustentarse instalando y administrando sistemas de moneda complementaria. A modo de introducción se presenta a continuación un diagrama que refleja la dinámica del funcionamiento de COSMO, incorporando los clientes y actores del entorno y su relación:



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el diagrama, el financiamiento proviene desde las Municipalidades, las grandes empresas, las organizaciones Micro financieras y Capacitadoras. COSMO promueve el desarrollo y fortalecimiento de las microempresas y ONG's por medio de la instalación y administración de mercados donde interactúan distintos actores que tienen el interés en común de potenciar estos segmentos del rubro organizacional. Se genera en consecuencia un espacio de redes sociales que son perdurables y accesibles, permitiendo continuidad en el capital social generado .

## 6.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES

Para este modelo de negocio se definen 2 tipos de clientes: los clientes y los beneficiados. Se entiende por cliente a cualquier organismo que pueda emitir juicios de satisfacción respecto al servicio entregado y que a la vez provea de recursos financieros a cambio. Por otro lado se llama beneficiados a todos aquellos que emiten juicios de satisfacción, pero no pagan por acceder a los servicios, es decir, en este modelo son los microempresarios y ONG's, usuarios de la red. Véase el siguiente cuadro de clientes y beneficiados de COSMO:

Clientes	Beneficiados
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Municipalidades y organizaciones estatales de fomento.</b></li><li>• <b>Micro financieras y capacitadoras de la microempresa.</b></li><li>• <b>Empresas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Microempresarios.</b></li><li>• <b>Organizaciones sin fines de lucro.</b></li></ul>

- Las municipalidades se preocupan por fomentar el empleo en su comuna, es por ello que buscan aprovechar los fondos disponibles para financiar programas de capacitación y otros. Sin embargo en la actualidad no existe un dinamismo económico perceptible que refleje continuidad en el desarrollo de los microempresarios egresados de los programas. Es por eso que conservar y desarrollar estas redes de intercambio puede tener mucho valor para la municipalidad, ya que los microempresarios que entran a un programa de capacitación comienzan a pertenecer a una comunidad estable que no se disipa al terminar cada programa.
- Existen empresas privadas con interés en desarrollar posicionamiento en la comunidad micro empresarial, de modo que están dispuestas a aportar con financiamiento para que se desarrollen mercados sociales y progresen como un medio de fomento a la microempresa.
- Las micro financieras y capacitadoras tienen interés desarrollar continuidad en su relación tanto con sus clientes como con su red de voluntarios capacitadores y empleados. Al disponer de esta comunidad se pueden desarrollar servicios que les permitan cumplir de mejor manera su propósito de fomentar el desarrollo de la microempresa, ya que en la actualidad los capacitados y capacitadores suelen

terminar los programas y con ello se pierde el vínculo desaprovechándose un capital social importante y disipándose lo avanzado tanto por el lado de los capacitadores como de los capacitados.

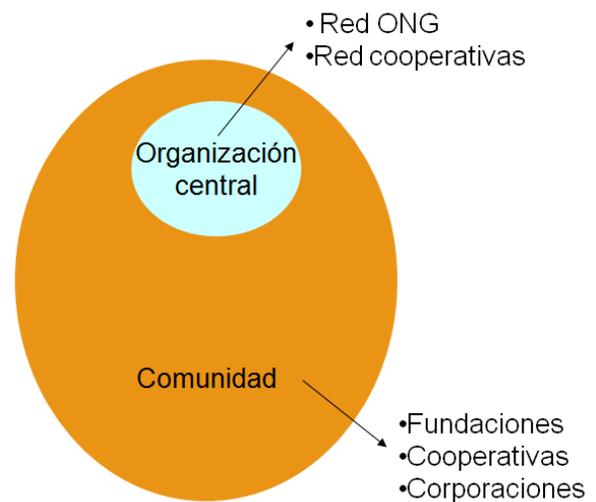
A partir de la mirada desarrollada en capítulos anteriores se propone que los sistemas de moneda complementaria se caracterizan por tener 2 principales contrapartes: La organización central y su comunidad<sup>50</sup>. Ambos actores interactúan obteniendo beneficios del sistema de moneda complementaria y dan consistencia a la red delimitando también su tamaño. Para este servicio se considera que la organización central es el cliente directo y que la comunidad son los beneficiados, siendo ambos usuarios en el sistema de moneda complementaria.

En los siguientes diagramas se muestra los 2 principales casos de enfoque de cliente para el servicio:

### Caso 1



### Caso 2



Como se observa en el diagrama “caso 1”, cuando la organización central es una microfinanciera o una capacitadora, la comunidad en la cual se instala la red de transacciones serán sus beneficiados, es decir, el conjunto de microempresas a los cuales ellos actualmente atienden otorgando créditos y capacitaciones.

En el diagrama “caso 2” el sistema de moneda complementaria opera gracias a la simbiosis existente entre una organización central, que puede ser una Red ONG o Red de cooperativas, y su comunidad correspondiente a los participantes de las fundaciones, corporaciones y cooperativas.

---

<sup>50</sup> Cuando se habla de comunidad se considera empleados de la capacitadora o microfinanciera, los microempresarios o los participantes de las ONG´s.

Los sistemas de moneda complementaria permiten a los participantes de una red crear crédito a partir de la capacidad de los mismos participantes de entregar sus servicios a otros. Es por eso que el administrador del sistema debe evaluar la capacidad de cada participante para endeudarse con la comunidad, considerando su producción y otros factores, pudiendo así, crear dinero complementario por medio de un sistema de crédito mutuo.<sup>51</sup> De este modo podemos ver que en el caso 1 los usuarios son las microempresas formales y semi formales, las cuales encuentran en esta red la posibilidad de potenciar sus capacidades y mejorar recursos, por medio de transacciones en moneda complementaria con otras microempresas, con la micro financiera y los consumidores provenientes de las empresas donantes y los ex capacitadores.

Las fundaciones, corporaciones y cooperativas por su parte buscan también obtener recursos y adquirir capacidades que les permitan desempeñarse mejor en el sistema tradicional. Es por eso que en Chile existen muchas redes de organizaciones sin fines de lucro que buscan por medio de la asociatividad acceder a mejores oportunidades<sup>52</sup> frente al estado y frente al mundo de las organizaciones privadas, de quienes suelen obtener financiamiento. La propuesta de COSMO para ellas es formar redes de transacciones de bienes y servicios entre fundaciones, corporaciones y cooperativas, de modo que puedan cumplir de mejor manera su misión, abriendo este mercado a las empresas y consumidores que deseen adquirir servicios cuyo origen esta en esta red social. El sistema de moneda complementaria les permite crear capital a partir del intercambio de bienes y servicios respaldados en su propia confianza. En el diagrama “Caso 2” se puede ver que la organización central es una red de organizaciones que realiza proyectos comunitarios aprovechando y centralizando las oportunidades de la red. Por su parte cada ONG integra a las personas que trabajan en ella, para realizar transacciones en la red.

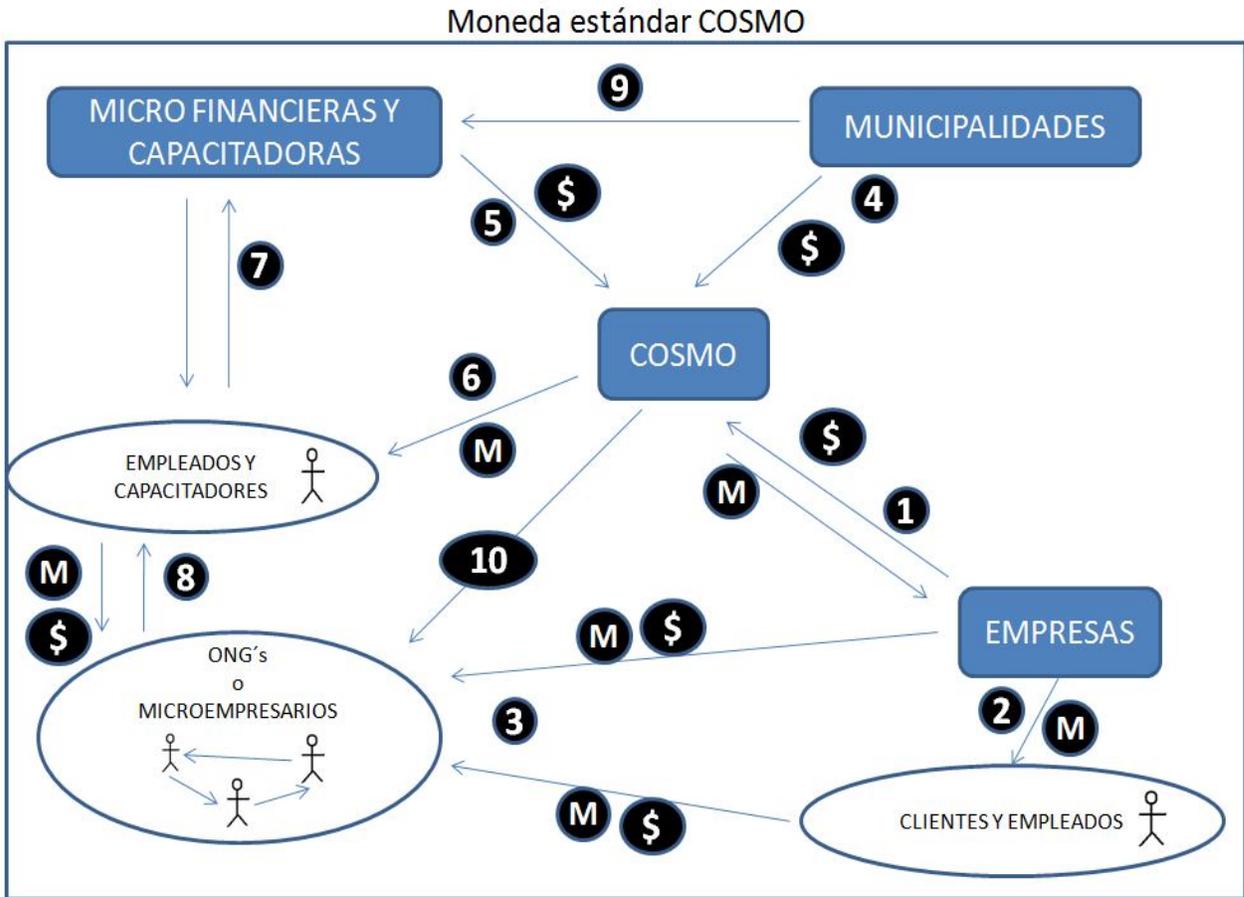
---

<sup>51</sup> Ver marco conceptual para profundizar acerca del significado de crédito mutuo.

<sup>52</sup> Escuchar entrevista tenida con Alejandra Pizarro, directora de la “comunidad de organizaciones solidarias”

## 6.2 SERVICIO A ENTREGAR

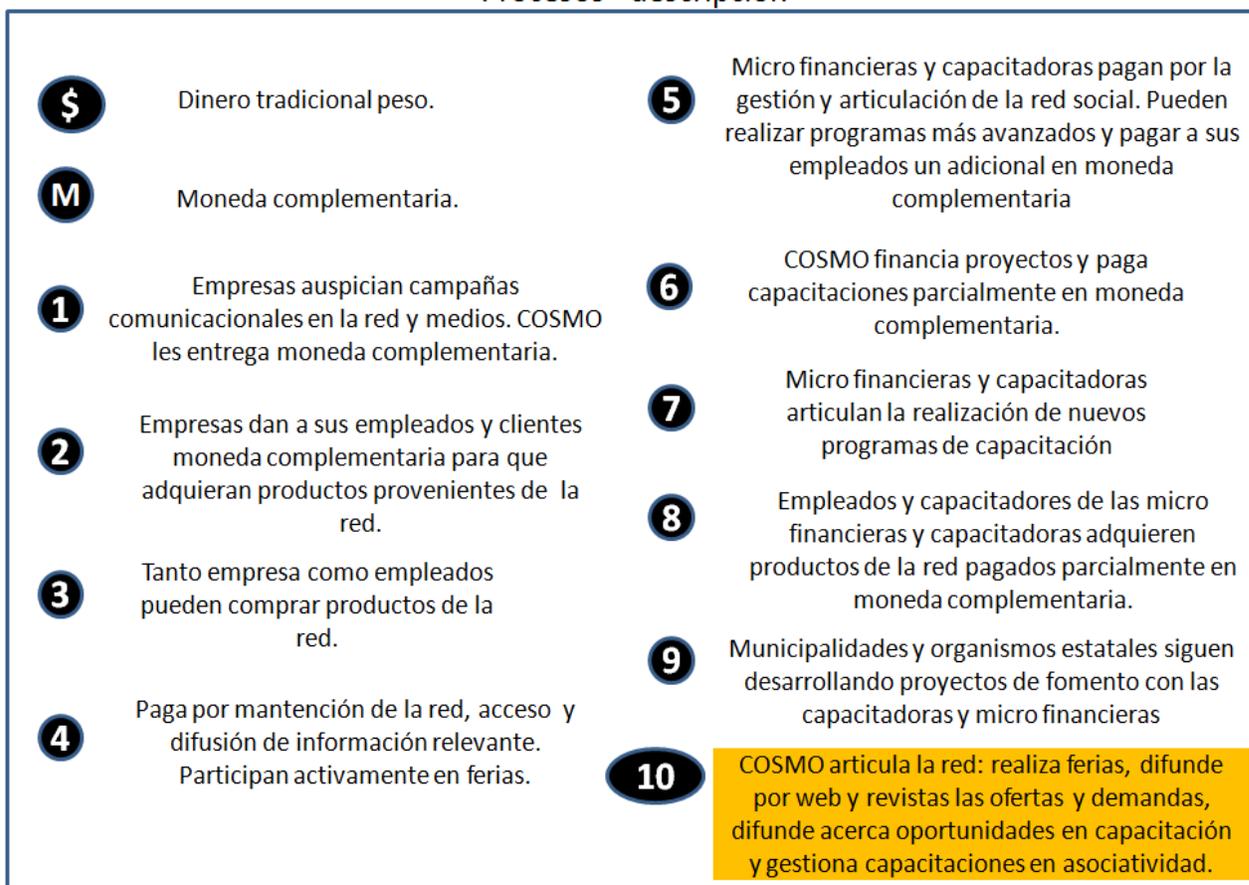
El servicio que COSMO ofrece a sus clientes consiste en instalar y administrar redes sociales de intercambio. Sin embargo, para entender de qué se trata exactamente el servicio, conviene comprender cómo opera el sistema de moneda estándar que COSMO ofrece a sus clientes. A continuación se muestra cómo opera el sistema de moneda complementaria estándar que ofrece COSMO<sup>53</sup>:



Fuente: Elaboración propia.

<sup>53</sup> Este diseño de moneda puede cambiar según las circunstancias particulares del entorno de los clientes.

## Procesos - descripción



Como se muestra en los diagramas anteriores, las principales prácticas que dan vida a la red social son: Las ferias de intercambio, la difusión en revistas de ofertas y demandas, la difusión de las oportunidades para los beneficiados y auspicios de las empresas. COSMO articula las actividades centrales, pero cada participante tiene un rol en el sistema.

El servicio que COSMO ofrece esta dirigido a 2 segmentos organizacionales de Chile: los microempresarios y las ONG's. Se desarrolla una red que los integra con la comunidad que opera en torno a ellos como clientes y redes de apoyo. COSMO gestiona actividades periódicas que dan vida a una red perdurable de contacto entre microempresarios y las organizaciones que fomentan el sector microempresarial, al igual que entre ONG's y las organizaciones que les dan fomento.

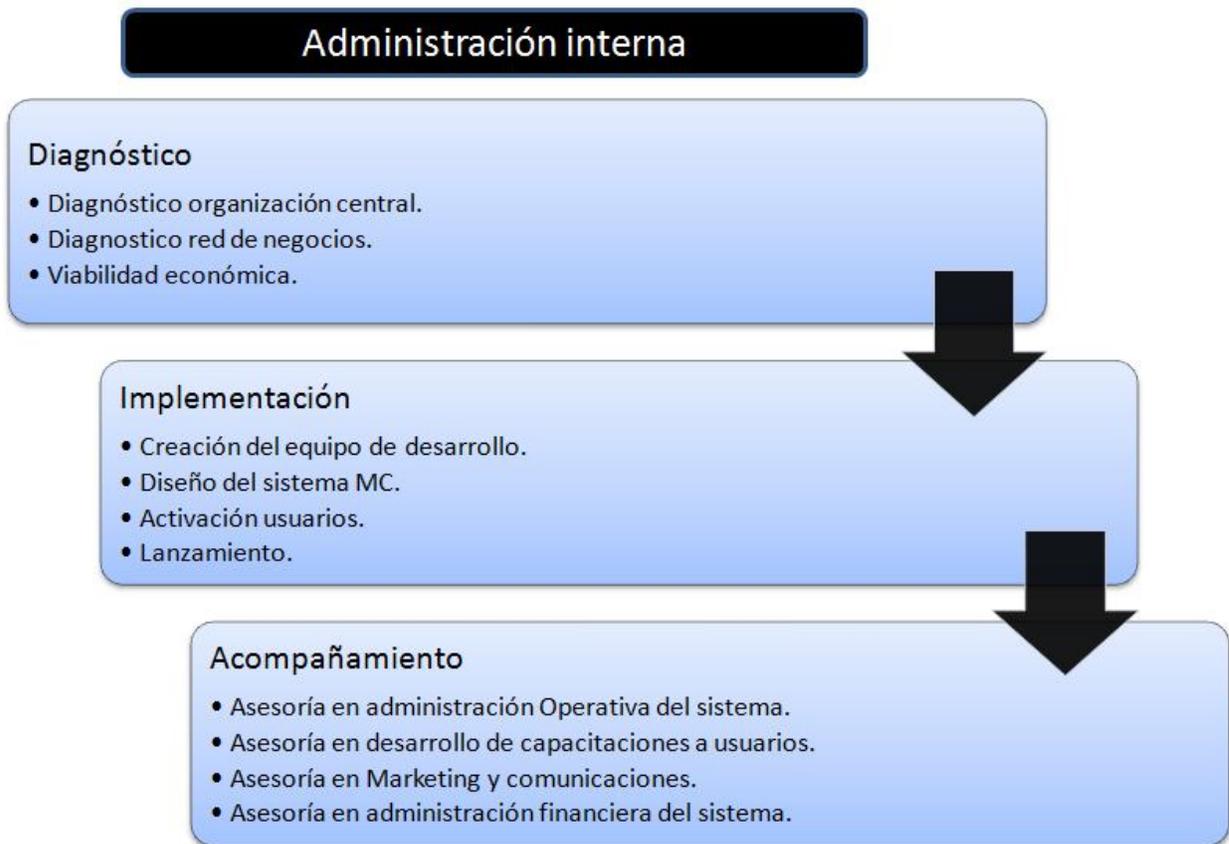
El servicio que la consultora COSMO ofrece a sus clientes consta de 3 etapas:

- En la primera etapa se busca al cliente directo, es decir, a las Micro financieras, capacitadoras y las municipales, a quienes COSMO les ofrece un diagnóstico para evaluar la posibilidad de instalar un sistema de moneda complementaria integrando a sus clientes, asociados y beneficiados.

- La segunda etapa consiste en llevar a cabo la implementación de la red de microempresas (o de ONG´s), desarrollando los nexos fundamentales con aquellas empresas interesadas en donar fondos y con aquellas organizaciones que hacen sostenible el proyecto en el tiempo, tanto consumidores como proveedores de servicios de este mercado social.
- La tercera etapa consiste en mantener el sistema. Cuando COSMO es administrador del sistema, la sostenibilidad del sistema dependerá de la capacidad de integrar nuevos usuarios y mantenerlos activos en la red de transacciones, generando una dinámica de mercado social que facilite el aprendizaje activo de los beneficiados junto con el cumplimiento de las expectativas de cada actor involucrado. En cambio cuando COSMO instala el sistema a una organización que desea administrar por su cuenta, ella deberá hacer este esfuerzo articulador.

Según los requerimientos del cliente, se define para COSMO 2 modalidades de negociación con sus clientes:

- *Servicio con Administración Interna:* se hace consultoría para instalar el sistema y luego se deja la administración en manos del cliente. El cliente paga por el proyecto y por los meses en que se le hace acompañamiento para que adquiera dominio de la administración. En el diagrama siguiente se muestran las etapas de trabajo:



En la etapa de diagnóstico se realizan encuentros con las organizaciones que potencialmente podrían formar la red y con la organización que postula a ser la organización central del sistema. Se realiza un levantamiento de información que permite verificar si es posible instalar un sistema de moneda complementaria y que da una noción del esfuerzo necesario para llevarlo a cabo.

El diagnóstico termina con una propuesta. Si el cliente aprueba la propuesta, entonces se da paso al inicio del proyecto. Se crea un equipo de trabajo mixto, con personas de COSMO y de la organización cliente, para desarrollar el sistema e iniciar activación de usuarios. En esta modalidad la empresa cliente se queda administrando el sistema, pero debe pagar como parte del proyecto, un acompañamiento mínimo de 3 meses de asesoría donde se le capacita para administrar el sistema y mantener activa la red social de intercambio.

- *Administración externalizada:* se desarrolla e instala el sistema y luego COSMO se encarga de administrarlo, quedando el cliente junto su comunidad de asociados y beneficiados como usuarios pertenecientes a la red de negocios.



En este caso las etapas de diagnóstico e implementación son una inversión por parte de COSMO, apostando que al ser administradores del sistema, se puede financiar en el tiempo por medio del ingreso de nuevos usuarios y alianzas con instituciones públicas y privadas interesadas en que la red se fortalezca.

A continuación se presentan las distintas modalidades de sistema considerando al cliente organización central y el número de usuarios correspondientes, las cuales

fueron diseñadas en base a las características que tienen hoy las comunidades en torno a las micro financieras, capacitadoras y las ONG´s en Chile, es decir, considerar el número de clientes que atiende cada una, los empleados en promedio y sus asociados.

### Redes de fundaciones, corporaciones o cooperativas

Negocios: B to B B to C	Organizaciones	Personas
Mínimo	20	20
Máximo	80	2400

### Organización Central : Microfinancieras y Capacitadoras

Negocios: B to B	Microempresas	Personas
Mínimo	50	0
Máximo	500	0

Negocios: B to B	Microempresas	Personas
Mínimo	500	0
Máximo	2000	0

Negocios: B to B B to C	Microempresas	Personas
Mínimo	50	50
Máximo	500	2000

Negocios: B to B B to C	Microempresas	Personas
Mínimo	500	500
Máximo	2000	8000

Para las redes de ONG´s y cooperativas se considera un sistema único con modalidad de intercambios entre ONG´s y también intercambios entre empleados, socios y ONG´s. Esto les permite desarrollar proyectos comunes entre ONG´s y aprovechar de su propio potencial local.

Para las microfinancieras y capacitadoras se tienen varias modalidades de sistema, ya que fluctúan mucho unas de otras en el número de clientes que atienden y sus asociados. El sistema más básico es el que solo considera intercambios B to B, el cual tiene su foco puesto en posibilitar que las microempresas (o las ONG´s) se presten servicios mutuamente con el propósito de mejorar sus condiciones para desenvolverse en la economía tradicional, dando prioridad de pago con dinero nacional a los

elementos que no pueden ser conseguidos en la red. A este mercado acceden consumidores provenientes de las empresas donantes y de las organizaciones micro financieras y capacitadoras.

En los casos que se incluye B to C, las microempresas podrán pagar bonos en moneda complementaria a sus empleados, quienes podrán adquirir bienes y servicios producidos por otras microempresas de la red. Además los capacitadores pueden cobrar capacitaciones en parte en moneda complementaria, al igual que las empresas donantes entregar moneda complementaria a sus empleados para adquirir productos en la red de mercado social.

En la siguiente tabla se presenta los meses que contempla cada etapa de diagnóstico, implementación y administración para cada tamaño de sistema:

Tipo de sistema	Duración en meses			
	Diagnóstico	Implementación	Administración	Asesoría
20-80----Red ONG's	1	3	1	1
50-500---- B to B	1	3	1	1
500-2000 ---- B to B	3	5	1	1
50-500 ---- B to B----B to C	2	4	1	1
500-2000 ---- B to B----B to C	3	5	1	1

### 6.3 PROPUESTA DE VALOR

Antes de revisar la propuesta de valor ofrecida por COSMO a sus clientes conviene revisar algunos quiebres que enfrentan actualmente los clientes y los beneficios que se pueden obtener al participar en los proyectos de Redes Sociales de Intercambio, ofrecidas por COSMO al instalar los sistemas de moneda complementaria.

<b>Cliente</b>	<b>Quiebres</b>	<b>Beneficios</b>
<p><b>Organizaciones capacitadoras y financieras de microempresas y ONG´s</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de continuidad en el apoyo a sus beneficiados.</li> <li>• Falta de información acerca de la evolución post programas o post financiamiento.</li> <li>• Red de capacitadores débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad para sus programas de fortalecimiento.</li> <li>• Redes sociales para sus beneficiados y capacitadores de la organización.</li> <li>• Posibilidades de seguimiento en los resultados de sus programas.</li> </ul>
<p><b>Organismos estatales y municipales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo intermitente de los microempresarios.</li> <li>• Dificultad de comunicación a microempresarios acerca de oportunidades.</li> <li>• Falta de dinamismo en economía local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo continuo de la microempresa en su comuna y país.</li> <li>• Dinamismo económico local.</li> <li>• Fácil comunicación y accesibilidad al sector micro empresarial y ONG´s.</li> <li>• Posibilidad de desarrollar proyectos integradores.</li> </ul>
<p><b>Empresas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio desfavorable en el sector micro empresarial y sector ONG´s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un espacio de posicionamiento. Clientes y empleados tendrán posibilidades de acceder a consumir de este mercado social.</li> <li>• Beneficios tributarios por ley de donaciones.</li> </ul>

A partir de la tabla anterior se puede deducir que la propuesta de valor para los clientes de COSMO, entendiendo propuesta de valor como aquello por lo cual los clientes están dispuestos a pagar y usar el servicio, consiste en:

***Los clientes tienen la posibilidad de acceder a redes sociales estables, que facilitan el encuentro entre la microempresa y las instituciones cuya misión es fomentar su desarrollo, al igual que permitan el encuentro entre ONG's y las instituciones que buscan potenciar su desarrollo. COSMO cuenta con especialistas en el diseño e instalación de estos sistemas, adecuando su oferta a las particularidades del cliente.***

Los clientes tienen la posibilidad de acceder a una red social económicamente activa que les permite llevar a cabo de mejor manera sus misiones institucionales. **Con la existencia de estas redes Los programas de capacitación y financiamiento son una puerta de entrada a una red de desarrollo social y económico.** Los beneficiados son capacitados para en generar redes de apoyo con otros actores del sistema.

Vemos que las capacitadoras y microfinancieras pueden acceder a una red donde sus beneficiados y capacitadores, una vez terminado los programas de capacitación continúan desarrollando actividades que les permiten sus negocios por medio de la asociatividad. Las municipalidades y organismos estatales ven que los programas de capacitación son medios por los cuales se incentivan las prácticas positivas en este mercado social tangible y perdurable. Por otro lado las empresas interesadas en mejorar su imagen pueden hacerlo auspiciando eventos y proyectos, aprovechando también los medios de comunicación establecidos en ferias y catálogos de productos y servicios que hacen fluir la información en la red de transacciones.

## 6.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Es importante reconocer cuales son los factores influyentes en el éxito de este modelo de negocio, ya que a partir de ellos se puede evaluar la solidez de la propuesta y diseñar medidas que permitan poner énfasis en las áreas que no pueden ser vulneradas para garantizar el éxito.

- *El número de diagnósticos que no pasan a las siguientes etapas*

La realización de los diagnósticos no es pagada por el cliente, sin embargo a COSMO le cuesta una inversión en dinero y capacidad, que espera recuperar en el periodo de administración del sistema o por el pago del proyecto, dependiendo de la modalidad del servicio. Es de esperarse que un porcentaje de los diagnósticos no se convierta en sistema monetario, lo cual puede deberse a que COSMO estima que no conviene instalar el sistema, o simplemente que una vez que la organización cliente recibe la propuesta de sistema, decide no acceder a la implementación. Si el número de diagnósticos no convertidos en proyecto es muy grande, entonces a COSMO se le hará más difícil recuperar los recursos invertidos.

- *Número de sistemas administrados y el número de usuarios por sistema.*

Para sostener el modelo de negocio es necesario que el número de sistemas administrados sea suficientemente grande y que a la vez el número de usuarios por sistema se mantenga, crezca o no sea inferior al mínimo establecido en cada modalidad. Nótese que los sistemas que administra COSMO poseen un grado de estandarización que facilita la posibilidad de replicar los sistemas, integrar redes y disminuir los costos de mantención en medida que aumentan los clientes. El riesgo por tanto está en que no se logre llevar a cabo esta estandarización y que finalmente cada sistema administrado sea demasiado diferente.

- *La diferencia entre el tiempo estimado de implementación y el tiempo que realmente tomará*

La estimación del flujo de ingresos y egresos que permite a COSMO sostenerse instalando sistemas de moneda complementaria considera estimaciones del tiempo de implementación para cada tipo de sistema, lo cual tiene directa relación con el tamaño de la inversión en que se incurre. Suele ocurrir que la implementación de sistemas que apoyan prácticas requieren más tiempo de lo estimado, lo cual es recurrente en la implementación de sistemas conocidos como SAP<sup>54</sup>. Los sistemas de moneda complementaria en cambio, vienen a cambiar las prácticas de los usuarios, lo cual

---

<sup>54</sup> Aunque vale mencionar que la implementación de SAP influye en las prácticas centrales de la Organización, a diferencia de un sistema de moneda complementaria, que no transforma los procesos fundamentales del desempeño de la organización.

merece un cuidado adicional, ya que si el periodo de implementación toma más tiempo del estimado, tomará más años recuperar el dinero invertido. Si COSMO administra el sistema, entonces demorará más años en recuperar la inversión, y si COSMO vende el sistema, corre riesgo de no cubrir sus costos de instalación.

- *Las prácticas de los usuarios del sistema*

En la medida en que los usuarios del sistema van siendo capacitados y hacen uso del sistema podrán aprovechar el sistema y sentir que este les da una oportunidad valorable para su desempeño organizacional, es decir, el juicio de valor se irá fundando en la medida en que hagan uso del sistema. Es por eso que cuando los usuarios no logran desarrollar prácticas que les permitan realizar transacciones en el sistema ni definir servicios para ofrecer y comprar a otros participantes, pueden comenzar a no justificar el gasto mensual en que incurren por pertenecer a la red, lo cual es perjudicial para el desarrollo del sistema monetario y se traduce en deserciones del sistema.

- *Foco en la administración de la red social de intercambio*

El foco de COSMO debe estar en articular el dinamismo en los sistemas instalados, facilitando que se realicen transacciones, que se desarrollen capacitaciones y en apoyo y los beneficiados. El riesgo en el desarrollo del proyecto es que al ser muy parecido el modelo de negocio de COSMO al de las actuales capacitadoras y microfinancieras, es posible evolucionar para convertirse en una capacitadora más. Del mismo modo en que algunas capacitadoras y microfinancieras han intentado evolucionar su modelo para alcanzar un situación donde se pueden desarrollar redes estables. Ejemplo de ello es la organización “Trabaja para un hermano”, quienes han desarrollado un mercado de microempresarios en el cual empresas con responsabilidad social y personas naturales pueden comprar.<sup>55</sup> Entonces es importante reconocer que el negocio de COSMO tiene su diferenciación en el hecho de que centraliza este mercado, dando mucho más poder y alcance a la red de microempresarios u ONG’s, de modo que perder ese foco puede ser muy peligroso.

---

<sup>55</sup> Para mayor información de esta iniciativa visite <http://www.buenmercado.cl>

## 6.5 RECURSOS PRINCIPALES PARA HACER POSIBLE EL MODELO

A continuación se muestran los principales recursos con que COSMO debe contar para desarrollar su negocio.

### RECURSOS NECESARIOS PARA ENTREGAR EL SERVICIO

Para cada una de las etapas en que se entrega el servicio se necesitan distintos recursos considerando los sistemas administrados COSMO y los casos donde se trabaja por proyecto. Como es de esperarse el recurso humano es fundamental. A continuación se muestran los recursos necesarios en cada etapa, clasificando según recursos humanos, físicos y monetarios:

#### RECURSOS PARA DIAGNÓSTICO

Recursos Humanos	
Rol	Descripción
Jefe de proyecto	Lidera el proceso de diagnóstico de la organización central y los participantes de la red.
Analista	Es el perfil encargado de analizar cada uno de los factores que permiten identificar las posibilidades de instalar un sistema de moneda complementaria.

Recursos físicos	
Elementos	Descripción
computadores	Los analistas y jefes de proyecto necesitan computadores para procesar la información obtenida del diagnóstico.

### Recursos monetarios

<b>Gastos</b>	<b>Descripción</b>
Transporte	Se incurre en gastos de transporte para asistir a reuniones.
Arriendo sala de reuniones	En ocasiones se arriendan salas para reunirse con los potenciales usuarios.
Llamadas telefónicas	Se llama por teléfono a las organizaciones de la red, para hacer el levantamiento.

### RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN

#### Recursos Humanos

<b>Rol</b>	<b>descripción</b>
Jefe de proyecto	Es el encargado de liderar el proceso de implementación
Analista	Participa en el diseño y desarrollo del sistema
Programador	Participa en la programación del software, adaptación del software de código libre Cyclos.
Capacitador	Se encarga de capacitar a la gente en el proceso de activación de usuarios y lanzamiento.
Encargado de Mkt y comunicaciones	Se encarga de diseñar la estrategia comunicacional del lanzamiento, generalmente es un publicista o diseñador.

Recursos físicos	
Elemento	Descripción
Computadores	Los analistas, programadores y encargados de marketing necesitan computadores para realizar su trabajo.
Software Cyclos	Este recurso no es precisamente físico, se trata del software base para programar el sistema de moneda complementaria.

Recursos monetarios	
Gasto	Descripción
Transporte	Se incurre en gastos de transporte para asistir a encuentros
Sala de reunión	Se arriendan salas de reuniones para encontrarse con usuarios
Impresión chequeras	Se paga a una imprenta por imprimir la primera edición de chequeras.
Impresión boletines	Se paga a una imprenta por imprimir la primera edición de boletines.
Productora-evento lanzamiento	Se contrata a una productora de eventos para organizar el lanzamiento del sistema.
Llamadas telefónicas	En esta etapa se realizan pruebas telefónicas para capacitar a usuarios en la actualización de cuentas.

RECURSOS PARA SOSTENIBILIDAD (ADMINISTRACIÓN EXTERNALIZADA)

## Recursos Humanos

Rol	descripción
Jefe de administración	Es el encargado de liderar el proceso de administración del sistema
Encargado de operaciones	Se mantiene en contacto con los usuarios para actualizar cuentas, entregar boletines y chequeras
Capacitador	Se encarga de capacitar a los usuarios para que hagan buen uso del sistema.
Encargado de Mkt y comunicaciones	Se encarga de diseñar y aplicar estrategias comunicacionales dirigidas a promover el uso del sistema y la integración de nuevos usuarios.
Encargado de finanzas	Se encarga de administrar los ingresos y egresos del sistema de moneda complementaria, al igual que evaluar financieramente a los nuevos participantes.

## Recursos monetarios

Gasto	Descripción
Transporte	Se usa transporte para acudir a encuentros con usuarios
Impresión de chequeras	Se imprimen mensualmente chequeras para entregar a los usuarios
Impresión de Boletines	Se imprimen mensualmente boletines que contienen información de ofertas y necesidades
Llamadas telefónicas	Algunas actualizaciones de cuenta se realizan por medio de llamadas telefónicas por parte de los usuarios.
Productora en ferias	Se paga a una productora para que realice ferias mensualmente.

## RECURSOS PARA ACOMPAÑAMIENTO (ADMINISTRACIÓN INTERNA)

### Recursos Humanos

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
Jefe de proyecto	Se encarga de liderar el apoyo a la organización en el periodo de acompañamiento.
Capacitadores	Cumplen el rol de capacitar y asesorar en las distintas áreas de la sostenibilidad administrativa.

### Recursos monetarios

<b>Gasto</b>	<b>Descripción</b>
transporte	Se incurre en gastos de transporte para asistir a las reuniones de asesoría con los clientes.

## RECURSOS NECESARIOS PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA

Tras la entrega del servicio existe gasto en recursos que tienen que ver con la administración de la empresa, considerando temas de infraestructura, tecnología y recursos humanos.

### Recursos Humanos

Rol	Descripción
Secretaria	Se encarga de organizar y asistir a reuniones , establecer buenos contactos telefónicos , redactar y presentar correctamente informes.
Administrador BD y web	Técnico informático encargado de administrar los servidores de BD y web
Fuerza de ventas	Se encarga de coordinar los encuentros con los clientes para negociar un diagnóstico

### Recursos físicos

Elemento	Descripción
Inmuebles de oficina	Son muebles para la oficina
Computadores	Computadores que se usan en la oficina
Servidor web y BD	Es el servidor hardware que alberga las bases de datos y la página web
Hojas de papel	Hojas necesarias para imprimir documentos de capacitación y otros usos
Impresora laser	La impresora que permite imprimir documentos.

### Recursos monetarios

Gastos	Descripción
Arriendo oficina	Arriendo mensual por uso de la infraestructura oficina
Gastos comunes	Corresponde a gastos varios, de internet, telefono, luz y agua entre otros

## 6.6 ESTRATEGIA COMERCIAL

En la estrategia comercial se define con el modo en que se ofrecerá y posicionará el servicio para cada actor del modelo de negocio.

- Microfinancieras y capacitadoras

Estas organizaciones tienen como propósito fomentar el desarrollo en la microempresa, de modo que se preocupan de desarrollar programas de apoyo a sus beneficiados, los cuales tienen una duración definida. Al término de los programas el contacto con los beneficiados se hace difícil, de modo que en parte el capital social desarrollado y las posibles oportunidades futuras se pierden. Entonces es importante mostrar a estas organizaciones que siendo parte de estas redes sociales de intercambio, su servicio se hace más completo, ya que establece relaciones perdurables con el beneficiado, al igual que integra en la red a sus empleados, quienes típicamente desarrollan lazos con los beneficiados.

Para poder financiar la operación de estas redes, la microfinanciera o la capacitadora deben aportar con capitales a COSMO a cambio de la posibilidad de desarrollar nuevos programas de capacitación que potencien la continuidad en el aprendizaje para quienes ya forman parte de la red y han pasado por otros programas.

- Municipalidades y organismos estatales

A las municipalidades y organismos estatales les interesa principalmente 2 cosas: disminuir el desempleo y tener accesibilidad a todos quienes podrían aprovechar las oportunidades que sus diversos programas ofrecen. Entonces para ellos la oferta de COSMO, tiene valor debido a que sus redes congregan a todos quienes han pasado por algún programa de capacitación, existiendo canales informativos con ellos. Además el mercado social generado en estas redes de intercambio da dinamismo al desarrollo local fomentando la disminución del desempleo y catalizando los procesos de aprendizaje. El modo en que estos organismos apoyan al financiamiento de las actividades de COSMO es por medio de la adjudicación de fondos destinados al desarrollo de la microempresa en el municipio.

- Empresas

A los proyectos de COSMO se suman empresas que están interesadas en lograr un buen posicionamiento en el sector microempresarial y que además desean aprovechar la oportunidad de acceder a beneficios tributarios por donar fondos. Generalmente el tipo de empresa que está dispuesto a apoyar este tipo de iniciativas son aquellas ligadas a La Responsabilidad Social Empresarial y aquellas instituciones financieras interesadas en mejorar su posicionamiento de marca frente a los sectores micro empresariales y sin fines de lucro, por ejemplo los bancos. A continuación se da una revisión a las rebajas tributarias por donaciones

Los incentivos tributarios consisten en rebajas o exenciones de impuestos, que la ley otorga a personas y empresas que realicen donaciones (donantes) a ciertas organizaciones sin fines de lucro (donatarios), siempre que se cumpla con determinados requisitos.<sup>56</sup> Para esto la ONG debe emitir un certificado que el donante ocupará para obtener su ventaja impositiva. Para calcular esta ventaja impositiva la ley establece dos mecanismos (pueden actuar conjunta o separadamente):

- La Rebaja como Crédito Fiscal, donde se descuenta el monto de la donación como crédito tributario del impuesto que el donante paga ese año.
- La Rebaja como Gasto, donde se descuenta el monto donado como un gasto del donante.

El mecanismo utilizado para el cálculo depende exclusivamente del fin que tenga el donatario. En el caso de organizaciones con fines sociales las donaciones solo pueden ser en dinero y tienen un deducción del 50% del monto donado como gasto y el otro 50% como crédito fiscal. Por otro lado, existe un límite global a la rebaja al impuesto a la renta que corresponde al 4,5% de la renta líquida imponible del donante.

---

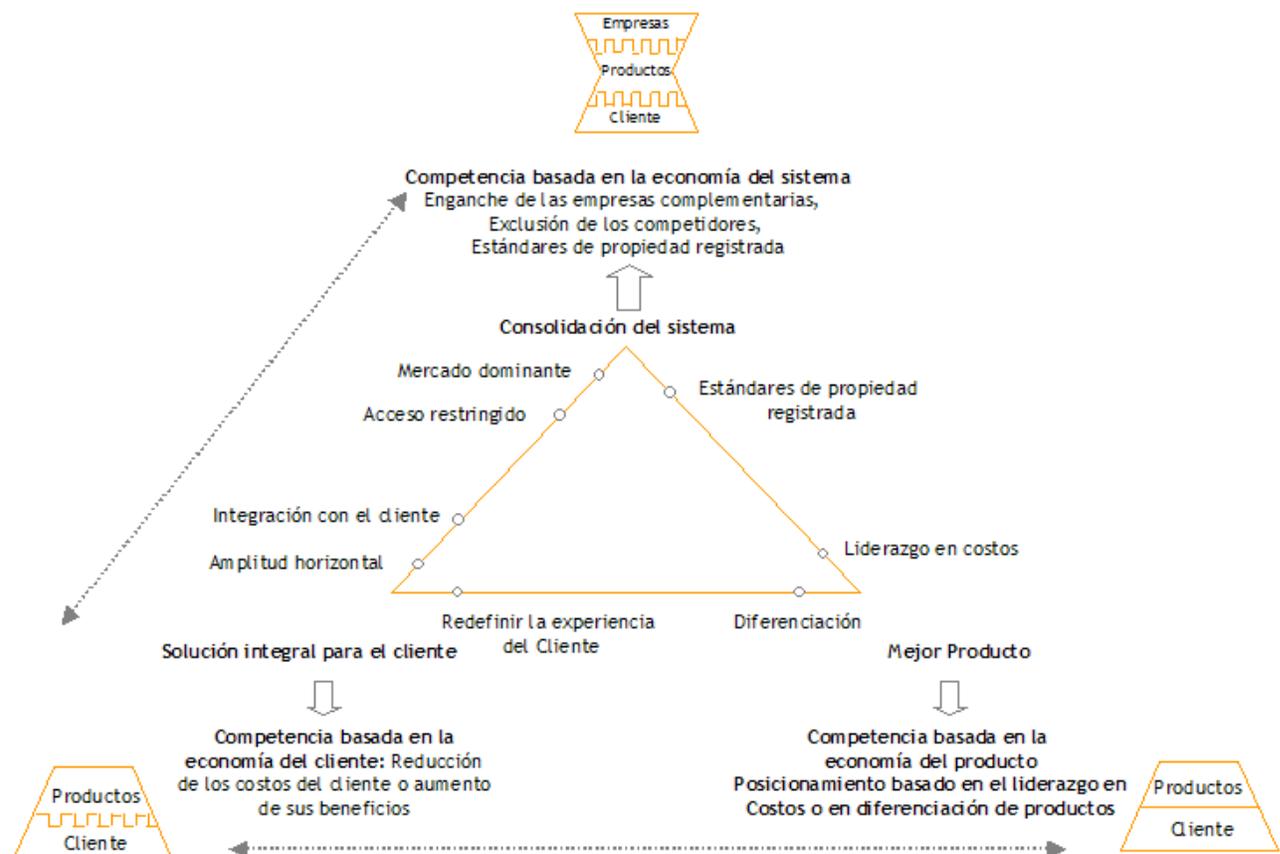
<sup>56</sup> FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA. 2005. Guía básica sobre Incentivos Tributarios a las donaciones en beneficio de Instituciones sin fines de lucro.

## 7 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO USANDO MODELO DELTA

Usando el modelo Delta de Arnaldo Hax para definir el posicionamiento estratégico de COSMO, se pretende lidiar efectivamente con los cambios que suceden en el entorno económico global actual, considerando la creciente importancia que tienen las redes sociales en la manera de hacer negocios y el hecho de que en esta organización no solo importa desarrollar rentabilidad y sostenibilidad, más bien el cumplimiento de la misión es central. El modelo Delta complementa y adapta las antiguas estrategias de negocio para conducir a un modelo integrado de estrategia. El modelo consta de distintas etapas que decantan en acciones concretas realizables por la organización para lograr el posicionamiento.

### 7.1 EL TRIÁNGULO: CAPTURANDO LA VISIÓN DEL NEGOCIO

En el triángulo se visualizan 3 opciones distintas de posicionamiento estratégico que permiten a la organización alcanzar de 3 maneras distintas la rentabilidad en el negocio. La visión debe responder a la pregunta de ¿Cómo vamos a competir?



Fuente: "Elementos para el desarrollo de una estrategia de negocios exitosa", Juan Pablo Armas.

En el diagrama anterior se ven las distintas maneras de posicionarse estratégicamente. A continuación se revisa el posicionamiento de COSMO al situarse en cada una de las esquinas del triángulo. Sin embargo se entiende que la estrategia de COSMO tendrá una naturaleza híbrida al no estar completamente definida por una de los 3 opciones en particular.

- *Mejor producto*

El posicionamiento estratégico basado en mejor producto corresponde al modo clásico de competir, donde el posicionamiento se sustenta en obtener el liderazgo en costos o en la diferenciación de los productos. En el caso de la consultora COSMO, este modo de posicionarse estratégicamente no aplica, ya que no existe una competencia directa ni un mercado activo que ofrezca este tipo de servicios. Sin embargo si se compara a COSMO con organizaciones como la ONG cívica, organización chilena sin fines de lucro dedicada a instalar bancos del tiempo, o con STRO, organización internacional dedicada a instalar sistemas de moneda complementaria en distintos países de América, existe diferenciación en el servicio ofrecido a los clientes. Esta diferenciación se debe principalmente la manera en que se desarrollan las instalaciones del sistema y el modo en que se complementa con las instituciones existentes. En la mayoría de los casos COSMO será el administrador de los sistemas que instala, generando ello beneficios a los clientes que cada uno por si solo no podría generar.

Por otra parte, considerando que en el último tiempo existe una cantidad creciente de empresas en Chile que instalan sistemas de acumulación de puntos para potenciar la fidelidad de sus clientes<sup>57</sup>, es muy posible que estos sistemas evolucionen a redes de transacciones entre empresas, lo cual ha ocurrido en algunas partes del mundo.<sup>58</sup>

COSMO no puede poner su foco estratégico en la diferenciación o en los bajos costos, no tiene sentido cuando se trata de un servicio que tiene como principal propósito reorganizar el modo de asociatividad entre los actores de una economía.

- *Solución integral para el cliente*

Este tipo de posicionamiento busca el éxito por medio de la creación de un vínculo fuerte con el cliente. La organización se preocupa de brindar una atención entregando servicios a la medida del cliente. Para ello es necesario distinguir con claridad a los clientes y las competencias centrales de su negocio, de tal modo que tenga sentido integrar clientes en los procesos centrales de la empresa logrando hacer

---

<sup>57</sup> Ver anexos, ejemplos de sistema de moneda complementaria. Anexo G

<sup>58</sup> Ver en capítulo 3: caso del Banco Wir en Suiza y Caso de Punto transacciones en El Salvador.

concreta la relación, evitando replicar su oferta de valor, un riesgo evidente al intentar desarrollar una relación estrecha.

La segmentación bien definida de los clientes es muy importante para COSMO, ya que diseñar un sistema que no se adecúa a las necesidades de un cliente puede ser muy costoso por el tamaño de la inversión en las etapas de Diagnóstico e implementación.

El integrar a los clientes en los procesos de la empresa es un elemento constitutivo del servicio de COSMO, ya que no hay manera de sostener el sistema si no es por medio de la integración de los canales y ciertos procesos entre COSMO y la organización central, de modo de llegar al beneficiado del modo adecuado. Nótese que para COSMO sería muy costoso acceder directamente a microempresarios o a las ONG's, de modo que es fundamental considerar el know how de las capacitadoras, micro financieras y municipalidades, quienes desarrollan esa tarea. De este modo esta claro que COSMO tampoco es el encargado de capacitar a quienes reúne, sino más bien de generar los espacios y las prácticas de asociatividad entre los participantes de las redes.

Finalmente la apertura horizontal parece no tener sentido en la propuesta de COSMO, ya que medidas estratégicas de este tipo pueden poner en riesgo el foco del servicio y sobre todo la oferta de valor para los usuarios.

- *Consolidación del sistema*

Este modo de posicionarse, además de fundarse en un vínculo fuerte con el cliente, propone considerar toda la arquitectura del sistema. Además de poner atención en el producto o en el cliente, se debe considerar todos los actores importantes que conforman el sistema. Tomando esto en consideración, otras empresas, que ofrezcan servicios complementarios pueden ser un aliado en la entrega del servicio.

Una empresa complementaria no es necesariamente un proveedor o un competidor; es un proveedor de productos y servicios que aumentan el valor de la oferta que una empresa hace, ya sea en forma directa o indirecta.<sup>59</sup>

En el caso de COSMO este tipo de estrategia hace mucho sentido, ya que los clientes son prácticamente aliados en la misión de otorgar herramientas para el desarrollo de la microempresa y las ONG's.

A continuación se presenta a modo de cita la misión declarada por la Red de Microfinanzas en Chile:

---

<sup>59</sup> Basado en: Posicionamiento Estratégico de Binaria GDU según el Modelo Delta y el análisis de las Brechas Existentes en la Calidad de Servicio. Integrantes: Cristóbal Bunster Izquierdo, Francesca Seitz Valenzuela, Hernán Zúñiga Zapata.

*“Fortalecer el desarrollo de las microfinanzas, a nivel público y privado, a través de la interacción de las instituciones que se dedican al microcrédito mejorando, con ello, el acceso y la igualdad de oportunidades para los chilenos”.*<sup>60</sup>

El modelo de negocio de COSMO tiene implícita esta medida estratégica, donde se aprovecha la existencia de organizaciones que entregan un servicio con propósitos similares, pero que ya tienen redes construidas o con potencial para ser desarrolladas. En los antiguos paradigmas estratégicos, COSMO tendría que comenzar a construir su propia red desde cero y competir con micro financieras y capacitadoras para ofrecer un servicio mejor y excluyente.

## 7.2 LA MISIÓN : DEFINIENDO EL NEGOCIO Y LAS COMPETENCIAS.

Por medio de la misión se pretende definir el alcance del negocio y las competencias distintivas para lograr el posicionamiento. Se hace explícita la decisión estratégica manifestada en la elección de los vértices del triángulo, determinando donde competir y definiendo recursos y capacidades necesarios para alcanzar el éxito, los cuales constituyen competencias centrales tangibles e intangibles. Se distingue un dominio competitivo para el presente y el futuro, resaltando el modo en que se enfrenta el continuo cambio del entorno en que se encuentra inmersa la organización.

A partir de los aspectos mencionados en el párrafo anterior se propone la siguiente misión para la consultora COSMO:

***COSMO busca instalar y administrar redes sociales de intercambio estables, que faciliten el encuentro entre la microempresa y las instituciones cuya misión es fomentar su desarrollo, al igual que permitan el encuentro entre ONG´s y las instituciones que buscan potenciar su desarrollo. COSMO cuenta con especialistas en el diseño e instalación de estos sistemas, adecuando su oferta a las particularidades del cliente.***

---

<sup>60</sup> Fuente: informe estado de las microfinanzas en Chile 2007

### 7.3 LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: ENTENDIENDO Y NEGOCIANDO CON LAS FUERZAS EXTERNAS

En este ítem se analiza las fuerzas externas considerando el impacto en los negocios y las tendencias futuras. Para ello se realiza una adaptación del clásico modelo de 5 fuerzas de Porter reemplazando la rivalidad por vínculo, tanto de clientes como de empresas complementarias. Se agrega como sexta fuerza: la intensidad de “vinculación con empresas complementarias”. Luego a partir del análisis debe ser posible reconocer oportunidades y amenazas del entorno.

- *Amenaza de nuevos competidores*

En Chile el único instalador de sistemas de moneda complementaria que existe en la actualidad es la ONG cívica, quienes están dedicados a instalar bancos del tiempo en barrios y juntas de vecino. Sin embargo en la entrevista tenida con Alejandra Pizarro, directora ejecutiva de la comunidad de organizaciones solidarias, se pudo corroborar que ONG Cívica también visualiza una oportunidad en las ONG’s como cliente para desarrollar sistemas de moneda complementaria, en particular bancos del tiempo.

Por otro lado se puede ver que las barreras de entrada para desarrollar servicios de instalación y administración de sistemas de moneda complementaria solo pueden limitarse a los conocimientos en lo que respecta a diseño y desarrollo de sistemas. Existen muchas organizaciones en condiciones de desarrollar estos sistemas para su propio provecho en asociación con otros, de hecho los clientes de COSMO, perfectamente pueden llegar a desarrollar proyectos de este tipo, ya que es sabido que las áreas de desarrollo de bancos y microfinancieras tienen su mirada puesta en implementar nuevas maneras de atender a los microempresarios y los sectores más desvalidos. Buen ejemplo de esto son los servicios de Caja Vecina y Multicaja<sup>61</sup>, que tienen como uno de sus beneficiados a los almaceneros, representantes de un alto porcentaje de la microempresa. Otro ejemplo interesante es el proyecto “Buen Mercado”, creado por la organización “Trabaja para un Hermano”, el cual consiste en un portal con productos confeccionados por microempresarios, los cuales pueden ser comprados por Empresas interesadas en apoyar la causa. Sin embargo aunque medidas como estas son muy buenas, no se comparan con el potencial que existe tras la idea de centralizar un mercado social que incluya microempresarios clientes de distintas capacitadoras, microfinancieras y municipalidades.

La clave en la amenaza de nuevos competidores toma peso cuando una organización que atiende a microempresarios decide cambiar el core de su negocio, buscando incorporar estas redes como parte central de su propuesta. En las entrevistas tenidas con microfinancieras y capacitadoras, los entrevistados declaran mayor interés

---

<sup>61</sup> Servicios de Banco estado y Banco BCI

por ser usuarios de un sistema que tener que administrarlo, fundan su opinión en que no es su core administrar un sistema de moneda complementaria.<sup>62</sup>

- *Intensidad de rivalidad de los competidores*

Al no existir competidores directos en Chile, carece de sentido desarrollar este punto, es por eso que se agrega el siguiente punto que considera las posibilidades de incurrir en estrategias de vinculación con empresas complementarias.

- *Intensidad de vinculación con organizaciones complementarias*

Para llevar a cabo el modelo de negocio planteado para COSMO es necesario que exista una fuerte vinculación con los clientes, ya que la operación sostenible de la red social depende de las prácticas que tengan los empleados y directores de las Microfinancieras, las capacitadoras, las municipalidades, las empresas y los beneficiados. En la red cada uno cumple un rol tanto de consumidor como de proveedor de bienes y servicios, que en conjunto activan el mercado. COSMO está detrás articulando las comunicaciones y los espacios de encuentro caracterizados por ferias, gestión de capacitaciones y difusión de información por distintos medios. En cambio cuando se trabaja vendiendo el proyecto, solo es necesario que exista una vinculación suficiente para lograr un buen diseño e implementación del sistema.

- *Poder de negociación de los proveedores*

En este modelo de negocio los principales proveedores son los profesionales que trabajan para diagnosticar, implementar y administrar sistemas de moneda complementaria. Su poder de negociación está en el valor que cobran por la hora y las disponibilidades de horario. Al parecer no existen incentivos para que ejerzan un poder de manera directa, pero es posible que dadas las condiciones del negocio, les sea tentador desarrollarse como consultores independientes de moneda complementaria pudiendo cobrar más barato por entregar asesorías de manera directa a clientes interesados. En esas circunstancias el servicio que puede llegar a ofrecer un consultor independiente de moneda complementaria, no agrega el mismo valor que puede entregar una organización entera dedicada a realizar un trabajo de calidad como lo pretende hacer COSMO. Sin embargo conviene destacar que dada la versatilidad de clientes que puede llegar a tener un sistema de moneda complementaria, es posible que un consultor asesore con éxito a organizaciones de casi cualquier tipo, desde luego, lo cual no es parte del negocio de COSMO.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Ver entrevista a Solsiré Giaverini, disponible en CD de anexos.

<sup>63</sup> Sin duda, a lo largo de los años una organización como COSMO puede ver oportunidad en otros segmentos del mercado, pero eso no es parte de este estudio.

- *Amenaza de servicios sustitutos*

Bajo ciertos criterios los productos sustitutos para los sistemas de monedas complementarias ya existen, y son los créditos otorgados a microempresarios y los financiamientos otorgados a las ONG's. Sin embargo una mirada más profunda al fenómeno del financiamiento permite deducir que los sistemas de moneda complementaria son un complemento a los servicios de financiamiento y capacitación, ya que permiten generar intercambios que empoderan a los beneficiados, desarrollando redes de intercambio en base a sus propios recursos y capacidades productivas. Es por eso que el modelo de negocio planteado en este trabajo permite hacerse cargo de esa sinergia entre servicios.

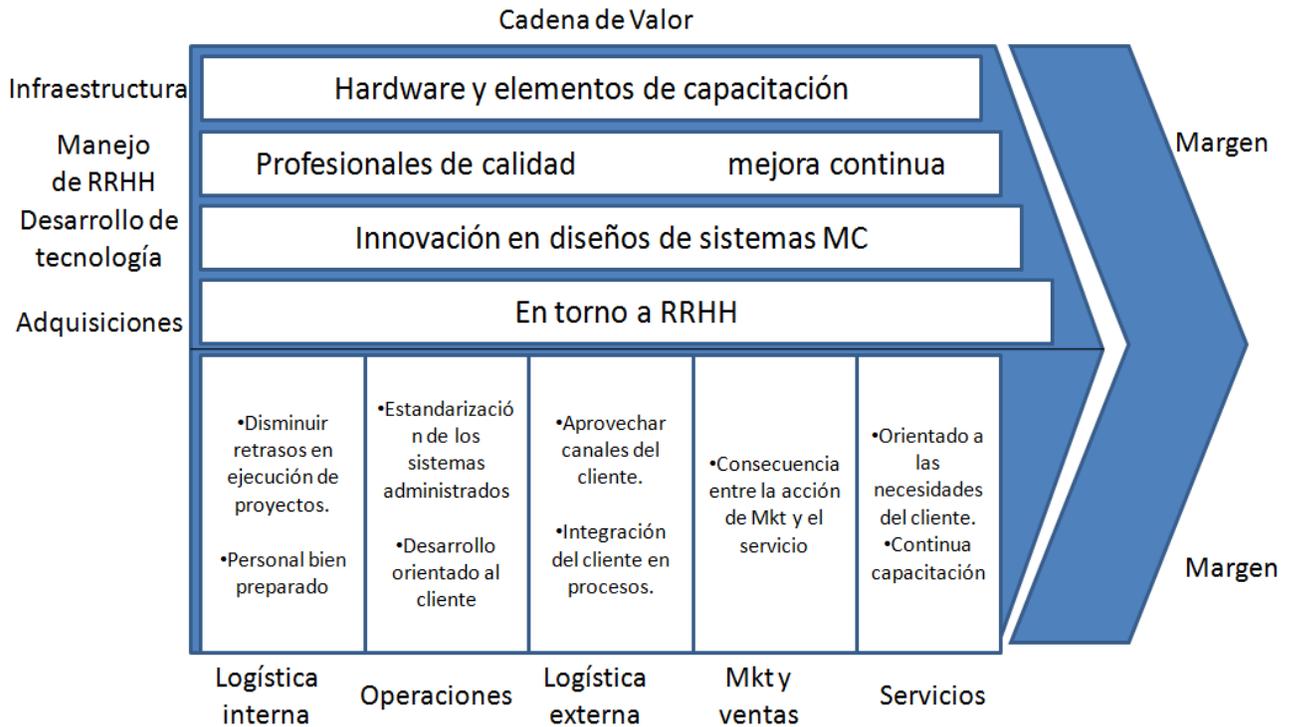
- *Poder de negociación de los consumidores*

Este es un punto clave del modelo de negocio de COSMO, ya que el cliente directo, que es la organización central de la red es el canal de contacto con los usuarios del sistema cuando este entra en funcionamiento, de modo que si este cliente central se niega a continuar usando el servicio podría surgir un problema constitutivo. Sin embargo esto dependerá del modo en que COSMO administre y desarrolle el contacto con la red de microempresarios y ONG's. El cuidado debe ponerse en asumir el rol que corresponde tanto a COSMO como a la organización central de la red. La perspectiva conveniente es aquella donde se tanto la red de organizaciones como la organización central son mirados como clientes de COSMO, es decir, la red es independiente de la organización central, de hecho ellos participan de ella y si la abandonan, esta se convierte en una oferta para otra organización que desee tomar el lugar y alimentarse de esa red de transacciones.

#### 7.4 EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO: CONSTRUYENDO LAS ACTIVIDADES PARA OBTENER PROVECHO

A partir del acercamiento a la comprensión del entorno en que se desarrolla el negocio, es necesario establecer un posicionamiento competitivo que permita a la empresa desenvolverse competitivamente. Para ello el modelo Delta propone que además de evaluar de la cadena de valor interna de los negocios de la empresa, se ponga atención en la cadena de otros actores relevantes. Se pretende identificar las acciones más importantes para obtener ventajas competitivas y desarrollar programas de acción para desarrollar capacidades. La solución total al cliente integra la cadena de valor considerando los proveedores y los clientes, permitiendo mejorar la relación.

Veamos la cadena de valor de COSMO:



A partir del resumen presentado en el recuadro anterior se puede comenzar a definir las fuentes de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- Es central para COSMO contar con una infraestructura que le permita capacitar a quienes hacen uso de sus sistemas, generando aprendizaje sobre redes sociales y sobre las posibilidades que se abren al pertenecer a ella. COSMO puede aprovechar la capacidad de las organizaciones capacitadoras disponibles en la red, permitiéndoles a ellas ofrecer programas dirigidos a generar prácticas de red social.
- La mejora continua es central en los procesos, ya que en este tipo de negocios los errores son costos adicionales.
- Innovar en el diseño de sistemas de moneda complementaria puede permitir ir rediseñando los sistemas ya implementados, de modo que el cliente pueda sentir que el sistema progresa en función de satisfacer sus necesidades.
- La Estandarización efectiva de los sistemas, permiten implementar y administrar con mayor facilidad y a menores costos. Si no se tiene cuidado con ello, puede volverse muy complejo mantener los sistemas operando, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio.

## 7.5 LA AGENDA ESTRATÉGICA: ESPECIFICANDO LAS TAREAS DEL NEGOCIO

La agenda estratégica permitirá identificar acciones específicas que permitan a la organización avanzar hacia el posicionamiento planteado, deben ser claras y de fácil comunicación, de modo que se transmitan eficientemente entre los participantes de la organización. Esta agenda debe estar siempre siendo revisada. En el modelo Delta se consideran 3 procesos claves, que pueden ser reconocidos en todo tipo de organizaciones, estos son: eficacia operacional, enfoque en el cliente e Innovación.

Para definir las tareas estratégicas específicas a realizar periódicamente en COSMO, es necesario que los programas desarrollados puedan:

- Responder a los objetivos estratégicos corporativos de COSMO.
- Responder a los cambios en la misión del negocio de COSMO.
- Neutralizar las posibles amenazas y explotar oportunidades detectadas en la fase de análisis interno.
- Corregir las mayores debilidades y reforzar las fortalezas identificadas en el análisis interno.<sup>64</sup>

A partir de esto se define a continuación el modo en que COSMO gestionará mensualmente su agenda estratégica. Esta agenda se materializa en un plan de acción definido por:

- Descripción de la tarea.
- Gerente responsable
- Indicadores claves para el control de gestión
- Descripción del primer Hito
- Fecha para el primer Hito.

Visualmente se desarrollan fichas como la mostrada en el recuadro siguiente, donde cada plan general es vinculado a las conclusiones estratégicas. La idea es que los integrantes de la organización se comprometan definiendo en modo personal y grupal las acciones que llevan a cumplir las tareas. Este documento es una metodología válida que ha surgido de las nuevas prácticas en posicionamiento estratégico organizacional.

---

<sup>64</sup> Fuente: elementos para el desarrollo de una estrategia exitosa, Juan Pablo Armas.

		PLANES DE ACCION GENERAL					
		A	B	C	D	..	N
CONCLUSIONES ESTRATEGICAS							
1	Desafios de la Misión	1					
2	Desafios de la Misión		1		2		
3	Desafios de la Misión		1			2	
4	Desafios de la Misión	1		2			
5		3				1	
...	Oportunidades	1		3			
..	Oportunidades		2	1			
.	Oportunidades			1			
.			3		2		1
50	Amenazas				1		
51	Amenazas				1		3
52	Amenazas	2	1				
...							1
..	Fortalezas		1				
100	Fortalezas						1
101	Fortalezas	2		3		1	
...			2				1
.	Debilidades					1	
	Debilidades						1
360	Debilidades		1		3	2	
..	Debilidades		1				
N	Debilidades				1	3	2

**Fuente:** elementos para el desarrollo de una estrategia exitosa, Juan Pablo Armas.

## 7.6 PROCESO ADAPTATIVO: ALINEANDO LA ESTRATEGIA CON LA EJECUCIÓN

La idea de desarrollar este punto es hacerse cargo de la importancia que tiene concretar una adecuada implementación de acciones que conlleven a un desarrollo estratégico, de lo contrario se hace muy difícil sacar provecho a un análisis estratégico, quedando en el olvido de los integrantes de la organización o incluso generando sensación de frustración por no ser capaces de llevar a cabo aquello que visionan como organización.

Los planes de acción general de COSMO deben poder traducirse en planes de acción específica verificable con una métrica bien definida. Al estar la métrica clara, los planes específicos pueden ser desarrollados en un formato similar a este.

PLAN:  
RESPONSABLE:

TAREA	Prio- ri- dad	Respon- sable	Fecha Ejecución															Forma de Control
			2005						2006									
			J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J-D	2007	
1 [Plan de Acción Específica 1]																		
a	A																	
b	A																	
c	A																	
d	B																	
e																		
f																		
g																		
2 [Plan de Acción Específica 2]																		
a	A																	
b	C																	
c	B																	
d																		
3 [Plan de Acción Específica 3]																		
a																		
b																		
4 [Plan de Acción Específica 4]																		
5																		
6																		
7 [Plan de Acción Específica k]																		

<sup>1</sup> Fuente: elementos para el desarrollo de una estrategia exitosa, Juan Pablo Armas.

Para desarrollar con éxito esta metodología en COSMO, es necesario conseguir métricas claras, al igual que desarrollar prácticas de revisión estratégica periódica.

## 8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

A continuación se presenta una estimación económica de los ingresos, costos fijos, costos variables y flujo de caja para la consultora COSMO. Se presenta las acciones que llevan a la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto, sus ventajas y desventajas. El horizonte de evaluación considerado es de 6 años, periodo en que se estima que la consultora adquiere un tamaño adecuado para operar ofreciendo exitosamente sus servicios.

### 8.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Los ingresos de COSMO provienen pagos por servicio que realizan sus clientes, los cuales pueden darse en 2 modalidades:

- Pago por proyecto: Cuando el sistema se instala para sea administrado posteriormente por el cliente.
- Pago mensual: Cuando el sistema es instalado y administrado por COSMO

En el primer caso los valores a pagar por cada sistema son los siguientes:

<b>Tipo de sistema</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Implementación</b>	<b>Acompañamiento</b>
20-80----Red ONG´s	599.896	5.791.375	264.500
50-500---- B to B	1.200.104	4.666.771	396.250
500-2000 ---- B to B	3.173.229	10.688.750	396.250
50-500 ----- B to B-----B to C	2.874.635	9.889.688	557.500
500-2000 ----- B to B-----B to C	3.173.229	17.913.750	557.500

Al finalizar la implementación se realiza un acompañamiento mensual de un mínimo de 3 meses, el cual tiene los valores mencionados en la tabla.<sup>65</sup>

En los sistemas administrados por COSMO, cada usuario operando genera un costo de mantención para la red, de modo que las instituciones clientes de COSMO pagan un precio por cada negocio y persona natural que participa en la red. De este modo cada microfinanciera, capacitadora, municipalidad y empresa privada cubre una

---

<sup>65</sup> El acompañamiento corresponde a un servicio de asesoría, véase el capítulo de modelo de negocio.

fracción del total de ese precio. Los valores a pagar dependen del tipo de sistema que haya sido instalado. A continuación se presentan los valores para cada caso:

20-80----Red ONG 's		
Usuarios	ONG	personas
Min	20	20
Max	80	2400
N° usuarios ONG promedio	50	
N° usuarios personas promedio	1.210	
pago mensual por cada ONG	7.000	
pago mensual por cada persona	2.000	
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>2.770.000</b>	

50-500---- B to B	
Usuarios	negocio
Min	50
Max	500
N° usuarios Negocios promedio	275
N° usuarios personas promedio	0
pago mensual por cada negocio	7.000
pago mensual por cada persona	0
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>1.925.000</b>

500-2000 ---- B to B	
Usuarios	negocio
Min	500
Max	2.000
N° usuarios Negocios promedio	1.250
N° usuarios personas promedio	0
pago mensual por cada negocio	4.000
pago mensual por cada persona	0
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>5.000.000</b>

50-500 ----- B to B-----B to C		
Usuarios	negocio	Persona
Min	50	50
Max	500	2.000
N° usuarios Negocios promedio	275	
N° usuarios personas promedio	1.025	
pago mensual por cada negocio	6.000	
pago mensual por cada persona	2.000	
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>3.700.000</b>	

500-2000 ----- B to B-----B to C		
Usuarios	negocio	Persona
Min	500	500
Max	2.000	8.000
N° usuarios Negocios promedio	1.250	
N° usuarios personas promedio	4.250	
pago mensual por cada negocio	4.000	
pago mensual por cada persona	1.500	
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>11.375.000</b>	

Para construir estimar el crecimiento de los ingresos se consideró el patrón de demanda representado en el cuadro siguiente, donde se distinguen 3 fases en que COSMO vende y mantiene sistemas paralelamente.

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Sistema administrado</b>						
20-80----Red ONG´s		1	1	2	2	2
50-500---- B to B	1	1	1	1	1	1
500-2000 ---- B to B	1	1	1	1	2	2
50-500 ----- B to B-----B to C		1	1	1	1	1
500-2000 ----- B to B-----B to C			1	2	2	2
<i>total sistemas administrados</i>	2	4	5	7	8	8
<b>Sistema Vendido</b>						
20-80----Red ONG´s		1				1
50-500---- B to B	1			2	1	1
500-2000 ---- B to B	1				1	
50-500 ----- B to B-----B to C		1	1	2	2	1
500-2000 ----- B to B-----B to C			1			1
<i>total sistemas vendidos</i>	2	2	2	4	4	4
<i>total proyectos</i>	4	6	7	11	12	12

- Se estima que 4 diagnósticos al año no pasan a proceso de implementación, de modo que COSMO no recupera la inversión en esos casos.
- Se hace el supuesto de que los sistemas comienzan a operar con el 50% de su capacidad y que los usuarios crecen a un 5% mensual, para llegar finalmente a estabilizarse en el 80% de su máxima capacidad.

## 8.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

### ▪ Costos fijos

Los costos fijos corresponden a gastos mensuales en que se incurre para mantener la empresa operando y en aquellos gastos de inversión en recursos que permiten desarrollar el negocio o expandir la capacidad.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Costos fijos</b>							
<i>sueldos</i>							
secretaria	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
administrador BD y web	300.000	300.000	300.000	300.000	600.000	600.000	600.000
Gerente general	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gerente comercial	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Fuerza de ventas	700.000	700.000	700.000	700.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
<i>inversion</i>							
inmuebles oficina	800.000	0	0	0	800.000	0	0
computadores	1.400.000	0	0	0	1.400.000	0	0
Servidor BD y web	400.000	0	0	0	400.000	0	0
impresora multifuncional	150.000	0	0	0	150.000	0	0
<i>gasto mensual</i>							
Hojas papel	19.200	19.200	19.200	19.200	57.600	57.600	57.600
arriendo oficina	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Gastos comunes	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	<b>7.019.200</b>	<b>4.269.200</b>	<b>4.269.200</b>	<b>4.269.200</b>	<b>7.707.600</b>	<b>4.957.600</b>	<b>4.957.600</b>

Los gastos comunes corresponden a aquellos debidos al operar tradicional de una organización: agua, luz, internet y telefonía fija ilimitada entre otros. En el año 4 se realiza una reinversión en recursos y un aumento en la fuerza de ventas.

### ▪ Costos Variables

Son los costos en que se incurre al entregar el servicio, y que dependen del nivel de actividad. Se propone que cada sistema tiene su propia estructura de costos variables, ya que a los recursos utilizados para las etapas de diagnóstico, implementación y administración varían debido a diversos factores como el tamaño del

sistema, su complejidad, es decir, si incluirá servicios B to C, el esfuerzo en capacitación necesario y las características de la organización central entre otros.

Tipo de sistema	diagnostico	implementacion	administración	acompañamiento
20-80----Red ONG´s	599.896	5.791.375	3.331.750	264.500
50-500---- B to B	1.200.104	4.666.771	1.899.583	396.250
500-2000 ---- B to B	3.173.229	10.688.750	4.831.083	396.250
50-500 ----- B to B-----B to C	2.874.635	9.889.688	4.981.417	557.500
500-2000 ----- B to B-----B to C	3.173.229	17.913.750	12.797.083	557.500

El tiempo que demoran para cada sistema las etapas de diagnóstico, implementación, administración y asesoría se presenta a continuación:<sup>66</sup>

Tipo de sistema	Duración en meses			
	Diagnóstico	Implementación	Administración	Asesoría
20-80----Red ONG´s	1	3	1	1
50-500---- B to B	1	3	1	1
500-2000 ---- B to B	3	5	1	1
50-500 ----- B to B-----B to C	2	4	1	1
500-2000 ----- B to B-----B to C	3	5	1	1

Esto considera una estimación de las horas de trabajo que se dedican a cada proyecto. Nótese que se estima que el mínimo de horas mensuales que se dedica a un proyecto es de 120 horas de un total de 180 hrs. por persona. En el caso de Administración y asesoría se considera siempre el tiempo de 1 mes, porque el esfuerzo esta ajustado para mantener el sistema funcionando de manera mensual. Luego el número de meses es indefinido en el caso que COSMO administra y en el caso en que asesora, se estima que el mínimo de meses de asesoría debe ser igual a 3.

Los costos en que se incurre para desarrollar los proyectos son de 2 tipos:

- Costos de recursos humanos
- Costos de recursos operacionales.

---

<sup>66</sup> Nótese que el caso de asesoría se desarrolla solo cuando el sistema es administrado por el cliente y paga por hacerlo.

a) *Costos de recursos humanos:*

Los recursos humanos necesarios para instalar los sistemas de moneda complementaria son los siguientes. La cantidad de recursos trabajando en un proyecto dependerá de las horas de trabajo estimadas y el tiempo necesario para desarrollar cada etapa.

Trabajador	supuesto valor mensual	valor hora
Jefe proyecto	1.500.000	9.375
Analista	800.000	5.000
Programador	700.000	4.375
Capacitador	800.000	5.000
Jefe administración	800.000	5.000
Encargado operaciones	800.000	5.000
Encargado mkt	700.000	4.375
Encargado finanzas	800.000	5.000

A continuación se presenta el esfuerzo total por cada encargado estimado como necesario para desarrollar cada etapa. Estas horas se distribuyen en el tiempo que toma cada etapa en cada caso.

**RRHH DIAGNÓSTICO**

Tipo de sistema	hrs Jefe proyecto	hrs analista
20-80----Red ONG´s	21,50	72
50-500---- B to B	38,50	128
500-2000 ---- B to B	101,50	338
50-500 ----- B to B-----B to C	75,25	251
500-2000 ----- B to B-----B to C	101,50	338

## RRHH IMPLEMENTACIÓN

Tipo de sistema	hrs Jefe proyecto	hrs analista	hrs programador	hrs capacitador	Hrs. Encargado de MKT
20-80----Red ONG´s	29	87	87	25	31
50-500---- B to B	44	83	83	119	19
500-2000 ---- B to B	124	99	99	500	22
50-500 ----- B to B-----B to C	103	99	99	393	22
500-2000 ----- B to B-----B to C	124	99	99	500	22

## RRHH ADMINISTRACIÓN

Tipo de sistema	hrs Jefe administracion	hrs Encargado operaciones	hrs capacitador	hrs Encargado MKT	hrs Encargado Finanzas
20-80----Red ONG´s	18	20	9	18	43
50-500---- B to B	26	41	12	18	58
500-2000 ---- B to B	66	158	31	18	123
50-500 ----- B to B-----B to C	68	164	32	18	127
500-2000 ----- B to B-----B to C	89	272	31	18	123

## RRHH ASESORÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tipo de sistema	hrs Jefe de proyecto	hrs capacitador
20-80----Red ONG´s	7	36
50-500---- B to B	11	54
500-2000 ---- B to B	11	54
50-500 ----- B to B-----B to C	15	76
500-2000 ----- B to B-----B to C	15	76

Este es un valor mensual que paga la organización cliente para ser asesorada. En el caso en que paga por quedarse con el sistema y decide administrarlo por su cuenta.

b) *Costos de recursos operacionales:*

A continuación se presentan los costos operacionales de cada etapa para cada tipo de sistema ofrecido por COSMO. Estos son los costos materiales en que se incurre para desarrollar cada etapa del sistema de moneda complementaria. Considera

- Transporte para realizar reuniones y capacitaciones
- Arriendo mensual y diario de salas de reunión para las capacitaciones.
- Se incluye los costos de impresión de chequeras y boletines informativos para los usuarios.
- Pago a productora para la realización de lanzamiento del sistema y eventos de encuentro entre microempresarios u ONG's.

		20-80----Red ONG's		
1)Diagnostico		valor unitario	n°	total
	Transporte	1.000	7	6.667
	Arriendo sala reunion	20.000	2	33.333
<b>SUBTOTAL</b>				<b>40.000</b>
2)Implementacion				
activacion usuarios	Transporte	1.000	5	5.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	2	300.000
lanzamiento	Primera impresión de chequeras	1.000	1.260	1.260.000
	Primera impresión de boletines	700	1.260	882.000
	Productora- evento lanzamiento			2.000.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>4.447.000</b>
3)Sostenibilidad sistema MC				
operaciones	Transporte	1.000	6	6.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	1	150.000
	Imprimir chequeras	1.000	1.260	1.260.000
	Impresión boletines	700	1.260	882.000
capacitaciones	Transporte	1.000	3	3.000
ferias	Productora			500.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>2.801.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>7.288.000</b>
4)Acompañamiento				
	Transporte	1.000	17	17.000

		50-500---- B to B		
		valor unitario	n°	total
<b>1)Diagnostico</b>				
	Transporte	1.000	14	14.167
	Arriendo sala reunion	20.000	9	183.333
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>197.500</b>
<b>2)Implementacion</b>				
activacion usuarios	Transporte	1.000	28	27.500
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	2	300.000
lanzamiento	Primera impresión de chequeras	1.000	275	275.000
	Primera impresión de boletines	700	275	192.500
	Productora- evento lanzamiento			2.000.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.795.000</b>
<b>3)Sostenibilidad sistema MC</b>				
operaciones	Transporte	1.000	17	16.500
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	1	150.000
	Imprimir chequeras	1.000	275	275.000
	Impresión boletines	700	275	192.500
capacitaciones	Transporte	1.000	4	3.833
ferias	Productora			500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>1.137.833</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>4.130.333</b>
<b>4)Acompañamiento</b>				
	Transporte	1.000	25	25.000

		500-2000 ---- B to B		
<b>1)Diagnostico</b>				
	Transporte	1.000	30	30.000
	Arriendo sala reunion	20.000	25	500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>530.000</b>
<b>2)Implementacion</b>				
activacion usuarios	Transporte	1.000	125	125.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	5	750.000
lanzamiento	Primera impresión de chequeras	1.000	1.250	1.250.000
	Primera impresión de boletines	700	1.250	875.000
	Productora- evento lanzamiento			3.000.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>6.000.000</b>
<b>3)Sostenibilidad sistema MC</b>				
operaciones	Transporte	1.000	75	75.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	1	150.000
	Imprimir chequeras	1.000	1.250	1.250.000
	Impresión boletines	700	1.250	875.000
capacitaciones	Transporte	1.000	10	10.333
ferias	Productora			500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.860.333</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>9.390.333</b>
<b>4)Acompañamiento</b>				
	Transporte	1.000	25	25.000

		50-500 ----- B to B-----B to C		
<b>1)Diagnostico</b>				
	Transporte	1.000	48	48.333
	Arriendo sala reunion	20.000	43	866.667
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>915.000</b>
<b>2)Implementacion</b>				
activacion usuarios	Transporte	1.000	130	130.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	4	600.000
lanzamiento	Primera impresión de chequeras	1.000	1.300	1.300.000
	Primera impresión de boletines	700	1.300	910.000
	Productora- evento lanzamiento			3.000.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>5.940.000</b>
<b>3)Sostenibilidad sistema MC</b>				
operaciones	Transporte	1.000	78	78.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	1	150.000
	Imprimir chequeras	1.000	1.300	1.300.000
	Impresión boletines	700	1.300	910.000
capacitaciones	Transporte	1.000	11	10.667
ferias	Productora			500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.948.667</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>9.803.667</b>
<b>4)Acompañamiento</b>				
	Transporte	1.000	35	35.000

		500-2000 ----- B to B-----B to C		
<b>1)Diagnostico</b>				
	Transporte	1.000	30	30.000
	Arriendo sala reunion	20.000	25	500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>530.000</b>
<b>2)Implementacion</b>				
activacion usuarios	Transporte	1.000	125	125.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	5	750.000
lanzamiento	Primera impresión de chequeras	1.000	5.500	5.500.000
	Primera impresión de boletines	700	5.500	3.850.000
	Productora- evento lanzamiento			3.000.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>13.225.000</b>
<b>3)Sostenibilidad sistema MC</b>				
operaciones	Transporte	1.000	132	132.000
	Arriendo mensual sala reunion	150.000	1	150.000
	Imprimir chequeras	1.000	5.500	5.500.000
	Impresión boletines	700	5.500	3.850.000
capacitaciones	Transporte	1.000	10	10.333
ferias	Productora			500.000
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>10.142.333</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>23.897.333</b>
<b>4)Acompañamiento</b>				
	Transporte	1.000	35	35.000

### 8.3 FLUJO PARA CADA TIPO DE SISTEMA

Considerando los ingresos por cada tipo de sistema y los costos variables de cada uno se adjunta en el ANEXO H un flujo de caja que da cuenta de la sostenibilidad de cada sistema implementado y administrado hasta el año 5. Se considera que la tasa mensual de ingreso de usuarios a la red es del 5%. Nótese que la sigla D representa Diagnóstico, la sigla I representa Implementación, la sigla S representa mantención.

## 9 CONCLUSIONES

Las microempresas en Chile tienen gran importancia como fuente generadora de empleo, eso las convierte en un foco importante de atención y acción cuando se habla de fomentar el desarrollo nacional. Sin embargo el sector micro empresarial tiene serias desventajas competitivas respecto de las empresas de mayor tamaño, y reducir esas diferencias no es nada fácil, sobre todo cuando los paradigmas imperantes son inadecuados. El fomento de la microempresa requiere del desarrollo de proyectos integrales y perdurables, que además de incluir el préstamo de dinero, la enseñanza y el apoyo personal, permita hacer perdurar los lazos desarrollados por medio de prácticas sociales más estables. El microempresario necesita pertenecer a una comunidad de personas diversificada, donde pueda experimentar la asociatividad económica activamente. Las medidas actuales logran bastante bien su propósito en el corto plazo, transfieren recursos, conocimiento y confianza a personas que lo necesitan, pero cuando los programas llegan a su término, se hace muy difícil continuar en evolución, de hecho la opinión de muchos microempresarios y capacitadores es que al aprender un poco más acerca de su negocio, el microempresario ve con más claridad las desventajas, reconociendo la necesidad de trazar redes de apoyo tanto con sus pares como con sus capacitadores, pero luego se enfrentan a la imposibilidad de retomar contacto. Este modelo de negocio pretende hacerse cargo de este quiebre, desarrollando redes que permitan el encuentro y reencuentro entre quienes buscan apoyar y quienes necesitan ese apoyo para desarrollarse, es decir entre microempresarios y organismos de apoyo.

Es importante reconocer el valor que tiene la propuesta de COSMO, al ser capaz de aprovechar servicios que ya existen, los cuales desde en la actualidad tienen el interés de evolucionar cada uno por si solo en la dirección de generar redes. Sin embargo el riesgo de perder el foco de su negocio es muy alto y a la vez también es lo que hace que estas organizaciones no se transformen a generadoras de redes sociales. Entonces COSMO surge como una organización que centraliza estas redes y las articula, aprovechando economías de escala y dándole a las municipalidades, grandes empresas, capacitadoras y micro financieras la posibilidad de aprovechar estas redes para cumplir cada una su propio objetivo de mejor manera.

Las organizaciones sin fines de lucro en Chile son muy variadas, en este proyecto solo se considera un universo de ellas definido principalmente por las temáticas de Beneficencia, Educación, Cultura, Medio Ambiente, salud, etarios y de género. Las ONG´s se caracterizan por necesitar una porción de financiamiento externo para operar y están siempre en búsqueda de desarrollar nuevos recursos y capacidades para cumplir sus propósitos organizacionales de mejor manera. Existen actualmente varias redes de ONG´s en Chile, la búsqueda de asociatividad es una práctica espontánea en este tipo de organizaciones. COSMO pretende con su proyecto generar un nuevo modelo de asociatividad entre organizaciones sin fines de lucro, buscando integrar en la red a actores dispuestos a apoyar al sector.

A pesar de que existen muchos ejemplos exitosos de monedas complementarias en el mundo, Chile no ha desarrollado su propio testimonio en la materia. Actualmente los bancos del tiempo operan con éxito, pero no han logrado migrar a otros diseños ni a otros clientes para hacerse cargo de las oportunidades y beneficios que estas iniciativas pueden llegar desarrollar en un país donde la falta de asociatividad es un problema real y transversal en todo sentido. Cada vez se hace más aguda la pregunta acerca de cómo gestionar el capital humano existente en las redes sociales. Sin duda los sistemas de moneda complementaria dan luces acerca de un modo válido de aprovechar las capacidades y los lazos característicos de las comunidades. Sin embargo es necesario ser muy cuidadosos respecto de la función social que las monedas complementarias cumplen en una red social, ya que muchas veces puede carecer de sentido instalar monedas en comunidades donde las dinámicas relacionales que ya existen aprovechan muy bien la riqueza disponible.

En este proyecto los sistemas de moneda complementaria a instalar funcionan como un medio para desarrollar prácticas asociativas en comunidades que reconocen el valor de apoyarse mutuamente. Cada participante de la red social tiene incentivos para apoyar y recibir el apoyo de los otros participantes, pudiendo entregar al resto sin descuidar el beneficio propio. El diseño de moneda complementaria ofrecido por COSMO es muy similar a diseños que ya operan en el mundo y que han permitido a redes numerosas de microempresas y ONG's potenciarse a nivel local desarrollando nuevas oportunidades de acceso a recursos y capacidades. Nótese que aunque el contexto económico, político y social de Chile es distinto al de Suiza y El Salvador, eso no vaticina resultados acerca del éxito del proyecto, ya que el contexto de El Salvador es radicalmente distinto al de Suiza. Chile por su parte ha ido desarrollando interés creciente en los últimos años por del desarrollo de las microempresas y las organizaciones sin fines de lucro, destinando muchos recursos privados y públicos al sector. Así este segmento del mundo organizacional ha ido aumentando en cantidad e influencia.

Las municipalidades en Chile trabajan en contacto muy cercano con las organizaciones capacitadoras y micro financieras, lo cual facilita bastante la generación de la red. Es importante notar que el factor demográfico determinante en la creación de redes sociales de intercambio es la cercanía territorial, de modo que los nodos de las redes deberían constituirse en cada comuna. Las organizaciones que actualmente capacitan y otorgan financiamiento a la microempresa han mostrado interés en desarrollar redes sociales que permitan a sus capacitados mejorar su negocio por medio de la generación de oferta centralizada. Sin embargo la propuesta de COSMO posee el valor adicional de congrega microempresarios provenientes de diversas fuentes, generando mercados sociales de mayor tamaño

Algunas reflexiones acerca del proceso de aprendizaje del memorista al abordar este trabajo:

- En la primera etapa de esta investigación se buscó reconocer cual es el valor que agregan los sistemas de moneda complementaria a las comunidades que las usan. Dada la gran variedad de diseños y clientes

para una moneda, no fue simple comprender el fenómeno que da valor a una transacción usando otra moneda, cómo es posible aprovechar nueva riqueza y trazar nuevas relaciones económicas que antes no existían o que simplemente eran invisibles y aprovechadas ineficientemente.

- Una vez que se comprendió el modo en que estos sistemas pueden ser aprovechados para gestionar valor, fue necesario fijar la mirada en clientes reales y particulares, quienes podrían aprovechar la oportunidad. En Chile se pueden ver muchas oportunidades, sin embargo el criterio para converger a poner el foco en microempresarios y ONG´s viene del hecho de que son organizaciones que siempre están en busca de la asociatividad como un medio de desarrollo, y justamente el lograrlo tiene consecuencias muy bien valoradas. Al indagar en este segmento se descubre que ya existen organizaciones que atienden a esta comunidad. Pero el aprendizaje tras comprender las dinámicas que generan los sistemas de moneda complementaria permiten despertar perspectivas distintas sobre qué es lo que necesitan estos grupos organizacionales, y a mi parecer justamente es eso lo que COSMO intenta materializar.
- Al diseñar un modelo de negocio que permita sostener la entrega del servicio y a la organización que lo ofrece, surge un tremendo desafío, sobre todo cuando se debe distinguir entre los clientes que logran reconocer el valor y aquellos que además pueden financiar los proyectos. Sobre todo es muy importante comprender cómo se están financiando en la actualidad los potenciales clientes, de otro modo es imposible establecer un modelo real acerca del modo de sostener la empresa. A mi parecer aquí está la dificultad más grande, ya que los modelos de negocio que los ingenieros acostumbran estudiar son muy parecidos entre sí. Es muy importante saber definir cuáles son los modelos que se miran como punto de partida, es por eso que el capítulo 4 es de mucho valor, ya que de algún modo el modelo emergente para COSMO tiene sus bases en modelos ya existentes, tanto para imitar características como para coexistir en acoplamiento con los modelos estudiados.

La instalación de monedas complementarias y el desarrollo de redes sociales en Chile y el Mundo son buenas formas de redescubrir, por medio de la experiencia, otras maneras de hacer organización, donde el ser humano vuelve a estar al centro, siendo arquitecto de sistemas que efectivamente logran combinar la competencia y la cooperación como catalizadores de armonía. Creo que los ingenieros tienen mucho que investigar e innovar en este campo, mi opinión es que en torno a esta materia existen habilidades económicas dormidas, debido principalmente a que se considera al dinero como un supuesto base en el desarrollo de ideas y proyectos. Es trascendental comprender cómo opera el dinero para administrar la riqueza humana. Si bien éste ha facilitado un desarrollo rápido y eficiente, su diseño particular le impide desarrollar riqueza en áreas que sí están siendo importantes para muchas instituciones.

## 10 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- “Opciones para gestionar la crisis sistémica de la Banca”, Bernard Lietaer, 19 de Octubre 2008.
- Template de Business Plan Christian Willatt H., M. Eng.
- “El futuro del dinero” Bernard Lietaer año 2001.
- “El orden económico natural” Silvio Gesell, 1929
- “Diseño de una moneda complementaria para el colegio Rudolf Steiner” memoria de Sergio Marambio, año 2008.
- “The Bussiness model Alchemist”, Alexander Osterwalder.  
<http://www.businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Documento para la Academia mundial de Artes y Ciencias (WAAS)Hyderabad, India, 19 Octubre 2008, Bernard Lietaer, con Dr. Robert Ulanowicz & Dr. Sally Goerner.
- James Stodder, “Reciprocal Exchange Networks: Implications for Macroeconomic Stability”. Albuquerque, NewMexico: Documento presentado en la “International Electronic and Electrical Engineering” (IEEE) “EngineeringManagement Society” (EMS) August 2000.
- “Elementos para el desarrollo de una estrategia exitosa”, Juan Pablo Armas.

# 11 ANEXOS

## ANEXO A

### **Entrevista a Comunidades/Organizaciones que han instalado moneda complementaria**

Preguntas acerca de la organización/comunidad

- 1) ¿Como surge esta organización/comunidad? ¿De que quiebres o necesidades se hace cargo? ¿Qué función cumple?
- 2) ¿Cuales son los principios que unen a esta organización/comunidad?
- 3) ¿Cuáles son las características de los miembros de la organización/comunidad?
- 4) ¿Cuales son las prácticas deseadas en esta organización/comunidad?
- 5) ¿Que necesidades satisfacen los participantes al pertenecer a esta comunidad?
- 6) ¿Como se sustenta económicamente esta organización/comunidad? ¿Qué tipo de organización es?
- 7) ¿Cuales son los principales problemas que enfrenta esta organización/comunidad respecto de su entorno?
- 8) ¿Cuales son los principales problemas que enfrenta esta organización/comunidad en su operar interno?

Preguntas acerca de la moneda en esta organización/comunidad

- 9) ¿ Como surge la moneda? ¿De que quiebres se hace cargo?
- 10)¿Cuantos participantes existen actualmente?
- 11) ¿Cuáles son las características de los miembros de este sistema?
- 12)¿Cuantas transacciones se realizan mensualmente?
- 13) ¿Que bienes o servicios se transan en esta comunidad?
- 14) ¿Cuales son los medios de interacción en este sistema? (Internet, en persona, etc.)
- 15) ¿Existe alguna entidad central?
- 16)¿Como se emite la moneda?
- 17)¿ Como convive esta moneda con el dinero nacional? ¿Hay conversión directa?
- 18)¿Cual es el sentido de la unidad de esta moneda?
- 19)¿Cual ha sido el logro mas importante conseguido a partir del sistema implementado?
- 20) ¿Cuales son las principales falencias del sistema?¿Visualiza mejoras futuras?¿cuales?

### **Entrevista a Comunidades/Organizaciones que NO han instalado moneda complementaria.**

- 1) ¿Como surge esta organización/comunidad? ¿De que quiebres o necesidades se hace cargo? ¿Qué función cumple?
- 2) ¿Cuales son los principios que unen a esta organización/comunidad?
- 3) ¿Cuáles son las características de los miembros de la organización/comunidad?
- 4) ¿Cuales son las prácticas deseadas en esta organización/comunidad?
- 5) ¿Que necesidades satisfacen los participantes al pertenecer a esta comunidad?
- 6) ¿Como se sustenta económicamente esta organización/comunidad? ¿Qué tipo de organización es?
- 7) ¿Cuales son los principales problemas que enfrenta esta organización/comunidad respecto de su entorno?
- 8) ¿Cuales son los principales problemas que enfrenta esta organización/comunidad en su operar interno?
- 9)¿ Cuales son los medios de interacción de los participantes de esta organización/comunidad?

## ANEXO B

### **Síntesis de entrevista a exjefe de finanzas de Instituto de financiamiento cooperativo**

En esta oportunidad entrevistó a Luis Cabrera, quien trabajó durante 10 años como jefe de finanzas en el Instituto de financiamiento cooperativo.

Resumen de la información obtenida:

- Las cooperativas surgen en la necesidad de agruparse y aprovechar beneficios provenientes de hacer empresa, ya que los excedentes de la empresa se reparten entre los socios.
- Las utilidades se reparten en proporción a los aportes
- Una cooperativa puede surgir en torno a cualquier tipo de negocio.
- Los cooperativistas, es decir, los socios de las cooperativas tienen la posibilidad de acceder a los productos o servicios que ofrece la empresa a menor costo.
- Los socios de las cooperativas no necesariamente son los trabajadores de estas mismas.
- El directorio de la cooperativa esta formado por algunos de los socios, los cuales toman decisiones representando a los cooperativistas.
- Para hacer una cooperativa se requiere de la unión de mínimo 20 personas.
- En la actualidad las cooperativas están afectas impuestos como toda empresa.
- Existen 3 tipos de cooperativas: de ahorro y crédito, educación y vivienda.

Los principales problemas que enfrentan las cooperativas son:

- Directorio no tiene remuneración.
- Socios tienen pocos recursos.
- Organización interna débil

## ANEXO C

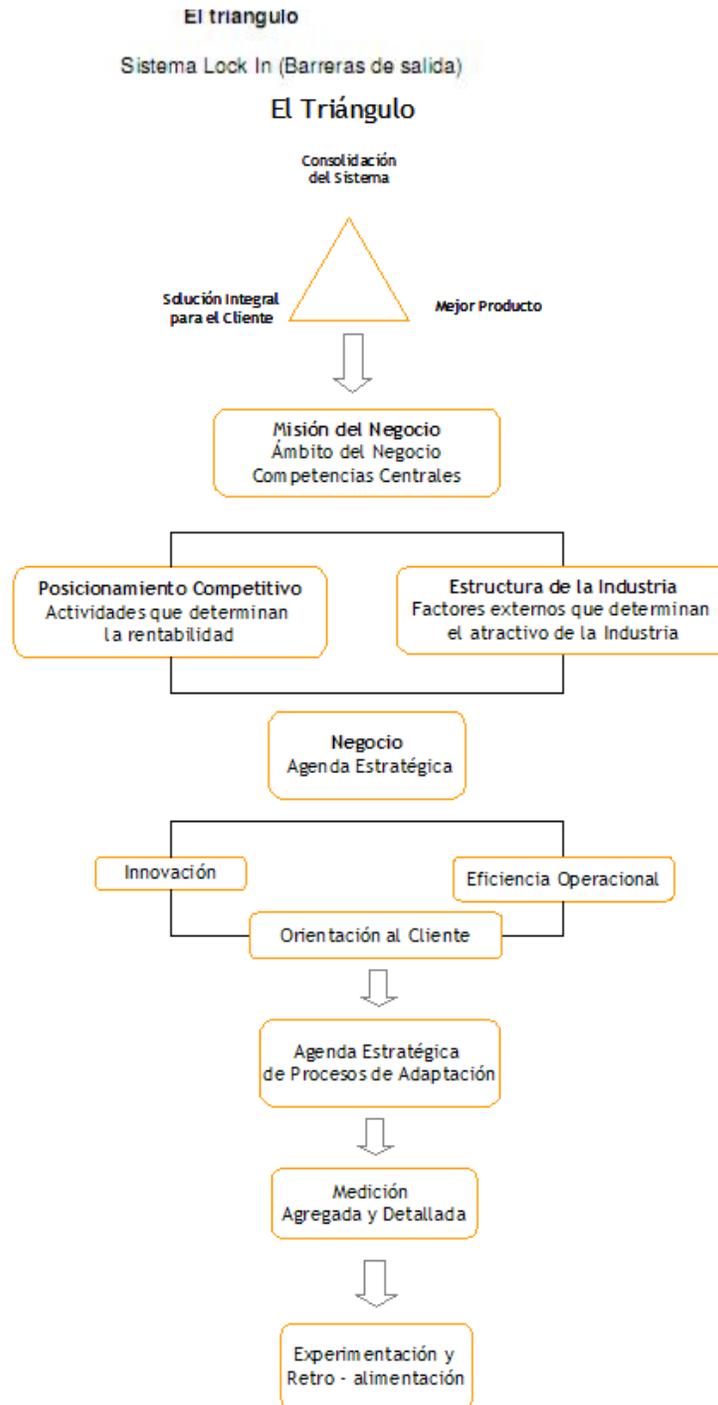
### Clasificación de organizaciones sociales sin fines de lucro.

<b>Tipo de Organización</b>
Asociación Gremial
Sindicato
Comité de allegados
Junta de vecinos
Comunidad indígena
Asociación indígena
Centro de madres
Club
Grupo scout
Comité de seguridad ciudadana
Fundación
Corporación
Comunidad de aguas
Club adulto mayor
Organización agrícola
Organización estudiantil
Centro cultural
Centro de padres y apoderados
Centro juvenil
Club deportivo
Comité de agua potable
Comité de pavimentación
Comité habitacional
Organización de mujeres
Taller laboral
Asociación de propietarios
Unión comunal
30 (desconocida)
Organización de salud
Bomberos
Grupo artístico
Organización ecológica
Asociación de empresarios
Organización de consumidores
Colegio profesional
ONG
Comité de adelanto/desarrollo local
Coordinadora desarrollo local
Otro

FUENTE: Elaboración propia basada en datos del Mapa Nacional de Asociatividad, PNUD, 1999.

## ANEXO D

### Modelo Delta HAX, etapas:



## ANEXO E

### Entrevista a STRO.

## Entrevistado: ERIK BRENES

Erik Brenes es un graduado en educación financiera. Años atrás tuvo una pareja alemana y con quien se fue vivir a Alemania. En su estadía en Europa decidió viajar un poco, en Holanda conoció la fundación STROHALM, donde quien ahora es su supervisor, le entregó documentos de moneda complementaria. En principio le pareció sin sentido, pero a medida que fue leyendo le comenzó a parecer muy interesante. Al regresar a Costa Rica empezó a leer más e investigar en internet. El que ahora es su supervisor lo contrató para que hiciera una consultoría en cooperativas, la cual bajo su criterio considera como una organización limitada de lo que es una organización social, pero con mucho potencial para realizar desarrollos.

Se le pidió que investigara las cooperativas, para ello debió investigar en profundidad el marco legal de las cooperativas, la idea era reconocer por lo menos 12 cooperativas interesadas. Trabajó con gente de Japón. El trabajo le fue frustrante en principio ya que comenzó a darse cuenta de que las monedas complementarias no solucionan nada si no existe detrás una estrategia de sostenibilidad. En la actualidad ha cumplido 4 años trabajando en STRO.

### METODOLOGIAS

#### ¿Cuales son los modelos o metodologías que ofrecen?

El futuro de las monedas complementarias está en las empresas privadas, esto lo comenta haciendo referencia al libro "el futuro del dinero" (de Bernard Lietaer), poniendo como ejemplo el caso de millas acumuladas en aerolíneas. En STRO son todo menos eso, no trabajan para ninguna sociedad anónima, sin embargo buscan organizaciones que tengan algún tipo de producción y forma legal de tipo cooperativa. La apoyan desde todo punto de vista, no solo financieramente, pero principalmente potencian un "Desarrollo económico sostenible a través de monedas complementarias y tecnologías apropiadas"

"la tecnología apropiada" es un punto muy importante, ya que se ajusta según las circunstancias: puede ser abono orgánico para unos agricultores o mecanismos para promover la recolección 6000 litros de aceite para ser convertidos en combustible. Usan la moneda complementaria como un modo de apoyar el estímulo de proyectos sostenibles.

Proyecto sostenible: Sostenibilidad social, sostenibilidad económica y sostenibilidad ambiental.

Algunos ejemplos de proyectos no sostenibles en alguna de las 3 dimensiones recién planteadas:

Nazi que usa niños para limpiar cañones. (no sostenible social)

Dejar intocable un bosque donde habitaban personas (no sostenible ambiental)

Al diseñar proyectos en torno a cooperativas, se trabaja directamente con los encargados para darle sentido al proyecto. Problema: el aceite contamina el agua, se revisa el entorno y las posibilidades sociales, entonces se propone conseguir que 49 escuelas recojan aceite. Llevan más de un año funcionando. Con ello dan sostenibilidad social. El aceite ya no contamina el agua. Ellos son una cooperativa (Coopevictoria) que produce café y usaba diesel. Ahora el diesel les sale más barato. En torno a esta cooperativa se mueven más de 100.000 personas.

Al realizar un estudio de factibilidad se revisan 3 dimensiones: las relaciones sociales, relaciones económicas y medioambientales.

Ejemplo: Una cooperativa en Ecuador vota mucha basura orgánica en su línea de producción. Entonces se evalúa si ellos pueden producir biocombustible. STRO tiene gente especialista en "tecnologías apropiadas", que en este caso sería una persona que ve la factibilidad de producir biocombustible a partir de los desechos producidos por la cooperativa en cuestión.

STRO tiene una red de contactos muy potente para el desarrollo de sus proyectos, entonces si por ejemplo, tienen un proyecto eólico se contactan con un especialista.

### **¿Cómo surgieron las metodologías (clasificación, implementación, mantención). ¿Cuanto tomó desarrollarlas?**

Tienen metodologías para sus monedas, por ejemplo, monedas respaldadas por inventario, las cuales son las más comunes. Entonces con una cooperativa producción de café. La moneda complementaria se respalda con el inventario café. (CBC)

El otro caso es un LBC, el cual se basa en una moneda respaldada por un préstamo. En una cooperativa de ahorro y crédito, por ejemplo, la gente deposita dinero, entonces a cambio se lleva moneda usable en la red local. También dan préstamos en moneda complementaria o moneda nacional, según sea la situación.

PBC, una moneda respaldada por un impuesto. El alcalde decide que va a aceptar un impuesto en moneda complementaria. Luego el trabajo de las personas lo pagan en moneda complementaria.

Los términos fiduciario y crédito mutuo no son tan usados por STRO. Se puede ver que existe el caso efectivamente respaldado, el cual puede ser un inventario como el café y el caso fiduciario, el cual tiene un respaldo en el crédito otorgado.

En el estudio de factibilidad se determina una red negocios que son claves para la circulación ( 10 o 12 negocios), un conjunto de negocios que no pertenecen a la cooperativa. Los nuevos negocios pueden entrar a la red debido al promotor. Todos los socios de la red ponen sus precios como mercado.

El restaurante puede recibir solo hasta cierto nivel de pago en moneda complementaria, ya que tiene muchos gastos en dinero nacional también.

En el estudio se evalúan los posibles cuellos de botella.

A un supermercado le pasó que al incluir la MC iba a bajar su inventario, pero no iba a poder reponer pagando en MC sus productos a proveedores. El supermercado no puede ir producto por producto definiendo si pagan o no en MC, debe ser en total.

Las cooperativas suelen respaldar la moneda, no deberían emitir más del 60% de su patrimonio en moneda complementaria, para considerar los casos de emergencia.

En Tailandia comenzó el trabajo de documentación y creación de metodologías, hace ya más de 15 años.

Cuando se realiza una asesoría, el estudio contempla por lo menos 5 alternativas para cada una de las siguientes dimensiones: Estrategias de Emisión, estrategia de circulación y estrategia de retorno.

Hace 10 años en Honduras ya habían empezado las monedas. En la actualidad la metodología está bastante desarrollada.

El poder social que tiene la empresa que respalda la moneda, es lo más importante. Cuando van a ofrecer integrarse a un local nuevo, hay casos donde la cooperativa debe firmar un contrato legal que indica que ella respaldará. Esto significa que el local cuando quiera podrá ir y retirar el equivalente en \$ de su MC.

### **¿Como hacen para instalar las nuevas prácticas en las comunidades?**

Existe toda una estrategia comunicacional hasta 6 meses antes de que se lance la moneda

### **¿Cómo identifican las necesidades, como deciden qué modelo utilizar, como ven la factibilidad?**

Antes del proyecto se guían por la invitación que hace el cliente solicitando apoyo para la realización de un proyecto de moneda complementaria. Hay un 30 % que entiende lo que es MC cuando lo piden. Luego el 70% de ese 30% no tiene la posibilidad de respaldar una moneda complementaria, debido a los problemas administrativos o contables que enfrenta.

El índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas permite a STRO decidir donde se harán los proyectos. En 9 cooperativas que hay en Ecuador hay 2 que tienen índices muy bajos entonces ellos van ahí porque existe una necesidad real.

Un indicador importante a la hora de ver la factibilidad de instalar una moneda, es el potencial de sustitución, el cual se refiere a ver qué tan probable es sustituir la moneda nacional por moneda complementaria. En la Amazona de Ecuador una ciudad tenía el potencial de sustitución muy bajo, ya que todo lo compraban de afuera, entonces independiente del éxito económico del sector no se puede instalar una MC. En otro caso había una cooperativa de ahorro y crédito que producía casi todo lo que circulaba en el sector, en ese caso instalar una moneda complementaria es muy factible, ya que podrán pagarse más bienes y servicios.

El principal desafío de la metodología en la actualidad es ser efectivo en reeducar a las personas usuarias de MC.

El entrevistado recomendó visitar ["puntotransacciones.com"](http://puntotransacciones.com) en el Salvador. Tienen promotoras trabajando afiliando negocios diariamente. Los gobiernos les pidan que instalen monedas de crédito mutuo en comunidades.

## **ORGANIZACION**

### **¿Cuál es su oferta?, ¿asesoran, instalan monedas, mantienen monedas (los clientes quedan siendo usuarios del sistema), ¿consultoría?**

STRO lo único que hace es asesorar a la organización. No ejecuta los proyectos, tiene 2 tipos de técnicos uno en MC y otro en tecnologías apropiadas. En el análisis de factibilidad el técnico devuelve un análisis con 5 o 6 estrategias para cada una de las siguientes dimensiones del ciclo de la moneda: emisión, circulación y retorno.

Una vez aceptado un proyecto, en muchas ocasiones se realiza un contrato de cooperación entre STRO y la organización. Algunas veces los proyectos son solicitados por los clientes

Para sustentar sus proyectos STRO presenta propuestas de financiamiento a banco interamericano de desarrollo BID y la Unión europea.

Cuando STRO llega a un país donde no tienen experiencia, lo primero que hacen es ver la viabilidad legal. No les gusta trabajar con autoridades locales, ya que suelen ser más un estorbo que un apoyo.

### **¿Quiénes son sus clientes? ¿Según qué criterio los clasifican? ¿Miran comunidad, organización, que miran?**

Los clientes de STRO son las organizaciones de la economía solidaria: cooperativas de producción, de ahorro y crédito, asociaciones de agricultores.

Por otro lado quienes financian y ven en STRO una solución son los grandes donantes como BID, Unión Europea (banco mundial es antítesis).

En el caso de Chile, por ejemplo, una caja de compensación podría dar créditos en moneda complementaria, parte del crédito se daría en MC. Se usaría en la red de la caja de compensación.

Para el modelo de negocios de STRO los colegios, junta de vecinos y universidades se consideran usuarios del sistema.

**¿Cómo llegan a sus clientes por primera vez? ¿Cómo mantienen el contacto con ellos una vez entregado un servicio?**

Casi siempre los clientes por iniciativa propia invitan a STRO a darles una asesoría. En otros casos STRO investiga cooperativas que pueden respaldar una moneda y que posean un entorno atractivo.

**¿Cómo generan ingreso? ¿Quién paga? ¿Ganan solo por proyecto o reciben flujos mensuales de un mismo cliente?**

STRO tiene 2 estructuras de costo: su burocracia y sus proyectos.

Directores regionales y jefes de proyecto. STRO tiene de 5 a 7 donantes privados, en promedio cada uno le dona como 10.000 euros al año. De ahí salen los salarios. En una investigación grande tienen convenio que es el ministerio de relaciones exteriores en Holanda y una oficina de desarrollo en el gobierno de Bélgica.

**¿Cuánto cobran?, ¿como definen cuanto cobrar?**

Un proyecto de millón de Euros para la unión Europea. Si acepta el proyecto paga la asesoría. El invirtió un mes en el proyecto, pero pierde si no les gusta.

**¿Cuáles son los recursos que facilitan la entrega del servicio? (ingenieros, servidores, etc)**

STRO tiene como principal recurso son las personas, recurso humano. Todos los técnicos en MC y técnicos en tecnologías apropiadas.

STRO sufre de tener pocos fondos. Tienen un servidor que es propio, las BD son propias, paginas de internet.

**¿Que contactos pueden ser interesantes para nuestra investigación en Chile?**

Estuvo en Chile viendo organizaciones de tipo solidario. En Temuco hay un teórico muy bueno. Eduardo Letelier, director ejecutivo de Cetsur [eletelier@cetsur.org](mailto:eletelier@cetsur.org).

Tiene idea de montar una moneda complementaria en todo Chile de norte y sur.

Hizo un informe de visita. Los índices de desarrollo de las naciones unidas en Chile. Chile tiene un buen índice de desarrollo, no quiere sacrificar fondos. Dentro de Chile hay fondos del gobierno. "Chile no es Santiago".

Las campañas de comunicación de STRO educan a la gente en producir local y consumir local.

## ANEXO F

### Entrevistas en audio

En el CD adjunto se encuentran disponibles las siguientes entrevistas en formato audio:<sup>67</sup>

- Heloisa Primavera: sicóloga, profesora de la Universidad de Buenos Aires, especialista en economía sustentable y solidaria. Fundadora de la Red de Trueque Solidario en Argentina.
- Jorge Rossi: asesor en ICECOOP y miembro titular de la junta de vigilancia.
- Eduardo Letelier: director de CETSUR, centro de educación y tecnología para el desarrollo del sur.
- Alejandra Pizarro: directora ejecutiva de la Comunidad de organizaciones de la economía solidaria.
- Luis Razeto: referente de la economía solidaria.
- Mario Radrigan: referente de la economía solidaria
- María Angélica Muñoz: gerente general de Fecrecoop.
- Pascuala Morel: Gerente de crédito en Banigualdad.
- Solsiré Giaverini: directora de la organización “Construyendo mis sueños”.
- Carolina Oddo: estudiante del magister en políticas públicas de la Universidad de Chile, con experiencia en organizaciones micro financieras.

---

<sup>67</sup> Ver grabaciones de estas entrevistas adjuntas en la última hoja.

## ANEXO G

### Ejemplos de sistemas de moneda complementaria en funcionamiento

#### Casos del mundo

- Casos de Millas en Aerolíneas

Muchas aerolíneas en el mundo ya han utilizado este modo de hacer moneda, la cual principalmente la simple función de fidelizar la clientela, ya que mientras más vuelan los clientes, más millas gratis de vuelo acumulan para viajar sin pagar. Otra función que cumple este sistema de millaje es permitir a la aerolínea aprovechar su capacidad ociosa, es decir, que dado que sus asientos en un vuelo son perecibles, entonces dar a los clientes la oportunidad de volar en ciertas fechas y horarios no tiene un costo de oportunidad para la compañía.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece servicios de transporte aéreo
Función social del sistema MC	Fidelizar clientela Facilitan el provecho de la producción ociosa.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda por las horas de vuelo que el cliente acumula.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda Empresarial
Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene porque el cliente le otorga a la empresa en promedio más ingreso por las horas de vuelo que paga que por las que no paga
Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.

- Caso Café de la Paz

Este ejemplo se observa en muchos lugares del mundo, el caso consiste en que una organización consigue promover el desarrollo de un proyecto por medio de la emisión de una moneda complementaria temporal.

El café de la Paz, ubicado en Berkley, California, necesitaba capital para reacondicionar un salón de actos comunitario levantado junto al comedor principal. Después de que su pedido fuera rechazado por varios bancos, emitió un “bono de canje” que podría cambiarse por almuerzos y cenas futuras. La parte contable funciona así: el cliente compra 120 de estos vales, denominados (en una mezcla de inglés español) “dining dinero”, y los paga en 100 dólares; de este modo obtiene un descuento del 20% sobre las comidas correspondientes. Dado que el costo de los productos que expende ha sido estimado por el café de la Paz en 40 dólares, la operación le deja 60 dólares de

ganancia. Además, gracias a operaciones como esta obtuvo financiamiento que necesitaba para su salón y se ganó la lealtad de su clientela.<sup>68</sup>

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece servicios de alimenticios a sus clientes
Función social del sistema MC	Obtener liquidez para desarrollar un proyecto en mejora de su infraestructura.  Incentivar lealtad de sus clientes.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda en un crédito emitido por el restaurant a sus clientes.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda empresarial
Sostenibilidad del sistema MC	Los clientes que han comprado los tickets en descuento volverán más tarde a cobrar sus almuerzos. El restaurant ha ganado liquidez y los clientes han ahorrado dinero.
Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.

- Red global de Trueque RGT

La red global de trueque surge en Argentina a partir de la división de los clubes de trueque, que habían funcionado desde el año 1995. Desde el inicio de las redes de trueque se definieron 3 tendencias muy claras:<sup>69</sup>

Los grupos con finalidad netamente empresarial (donde el beneficio de algunos era el foco), grupos de finalidad social y política (donde se impulsaba la democracia participativa y la equidad en la distribución de la riqueza) y los que se creían neutrales y adoptaban normas de unos y otros, según su conveniencia. La Red Global de trueque corresponde al primero de los grupos recién mencionados, de modo que enfoca su acción en promover las transacciones haciendo de la red un mercado paralelo. Esta red

<sup>68</sup> "El futuro del dinero" 2005. Lietaer.

<sup>69</sup> Entrevista a Heloisa Primavera, 2007, Argentina. Colectivo Platoniq.

alcanza grandes cantidades de participantes haciendo cada vez más difícil su articulación. Finalmente debido a factores como la falta de control, distribución arbitraria, hiper-inflación y falsificación provocaron su caída.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Organización surge para administrar el sistema MC
Función social del sistema MC	Disminuir el desempleo Facilita liquidez para quienes participan.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda a partir de los bienes y servicios que ofrece cada participante. Se le entrega a cada participante una cantidad de monedas llamadas créditos valorizados según los bienes y servicios que ofrecen, luego con esos créditos pueden transar en la red.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda comercial
Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene por muchos factores, pero en este caso la confianza y la situación de crisis del mercado tradicional parecen facilitar mantenimiento.
Relación comunidad-organización	En este caso los clientes son socios de una red administrada por una organización llamada Nodo, parte de la red global de trueque.

- Time Dollars

Este sistema de moneda complementaria fue desarrollado en el año 1986 en Estados Unidos por Edgar S. Cahn, funciona como un banco que recompensa las relaciones vecinales, donde cada socio aporta horas de trabajo a la comunidad, las cuales pueden ser reparaciones del hogar, salud, cuidado de niños, educación entre otras. Cada participante tiene una cuenta, en la cual se contabiliza las horas que ha entregado de servicio y las horas que ha usado para satisfacer sus necesidades, siendo el banco el que lleva el balance de horas de cada participante de la red. Una de las características más importantes de este sistema es que es muy sencillo y fácil de administrar.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	La organización surge para administrar el sistema, es el banco administrador de horas de cada socio.

Función social del sistema MC	<p>Genera nueva riqueza en servicios complementarios a los tradicionales.</p> <p>Fortalece tejido social potenciando trabajos que no son tradicionalmente valorados.</p> <p>Potenciar el desarrollo de proyectos comunitarios.</p>
Respaldo del sistema MC	Es un sistema de crédito mutuo, donde la unidad de moneda es la hora de trabajo. Cada hora de trabajo está respaldada por el servicio que el socio entrega a la comunidad. La moneda se crea en el momento de la transacción.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda Social.
Sostenibilidad del sistema MC	Para sostener el sistema debe registrarse las horas trabajadas y consumidas de cada participante. Debe existir confianza y la comunidad no puede ser muy grande.
Relación comunidad-organización	Socios de una comunidad local. Ha sido creado en barrios, en iglesias y municipios.

- Caso Curitiba, Brasil.

Este proyecto surgió en Brasil en el año 1971, en ese momento había favelas que estaban teniendo problemas por la excesiva acumulación de basura. El Alcalde Jaime Lerner decidió tomar la medida de ofrecer a los habitantes de la zona pasajes de buses a cambio de que trajeran tachos de basura.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	El municipio se encarga de tomar medidas a nivel local.
Función social del sistema MC	<p>Limpieza de las favelas.</p> <p>Acceso a transporte para quienes no podían.</p>
Respaldo del sistema MC	La Moneda se crea en el momento en que el habitante de la favela recoge la basura y la entrega en el centro de recolección.

Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda social.
Sostenibilidad del sistema MC	La red incorpora a los buses, los cuales son públicos, de modo que ocupar un % de asientos sin pagar en moneda nacional no afectara su rentabilidad.
Relación comunidad-organización	La municipalidad es la organización instaladora y los habitantes de las favelas son la comunidad.

Sistemas muy similares al caso desarrollado en Curitiba han permitido restaurar edificios históricos, viviendas sociales y parques públicos.

### **Casos en Chile**

- Caso El canelo de Nos

El canelo de Nos es una corporación ubicada en San Bernardo, la cual se dedica a el desarrollo sustentable por medio de distintas iniciativas. No ha instalado una moneda complementaria de ningún tipo, sin embargo vale la pena citarla debido a que más de alguna vez ha organizado ferias de trueque, las cuales han permitido fomentar el comercio local y las redes comunitarias. Uno de los propósitos del canelo de Nos es potenciar la economía social, ha logrado realizar ferias de trueque destinadas, por ejemplo, a promover la lectura en distintas localidades de Chiloé, donde ha desarrollado ferias de trueque como un medio.

- Puntos jumbo
  - Sistema de puntos que se acumulan en la medida que el cliente compra productos en el supermercado. Entrega su rut, lo cual permite a la empresa llevar un registro del comportamiento de consumo del cliente.
  - Con los puntos acumulados el cliente puede adquirir productos presentes en un catálogo limitado.
  - Los usuarios son las personas naturales que compran en jumbo.
  - El propósito de esta moneda es la fidelización de clientes y uso de su capacidad ociosa.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece servicios de retail.
Función social del sistema MC	Fidelizar clientela Facilitan el provecho de la capacidad ociosa. Gestionar información de consumo

Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda por las compras que el cliente acumula a lo largo del tiempo.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda empresarial.
Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene porque el cliente le otorga a la empresa en promedio más ingreso por las horas de vuelo que paga que por las que no paga
Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.

- kilómetros Lan (similar al caso internacional)
  - La unidad corresponde a kilómetros de vuelo acumulados al viajar a distintos lugares del mundo.
  - Se acumula puntos por medio compra de pasajes sucesiva
  - Los usuarios son personas que viajan en avión en Lan Chile
  - El propósito de esta moneda es fidelizar a sus clientes y dar uso a su capacidad ociosa.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece servicios de transporte aéreo
Función social del sistema MC	Fidelizar clientela Facilitan el provecho de la producción ociosa.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda por las horas de vuelo que el cliente acumula.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda empresarial.
Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene porque el cliente le otorga a la empresa en promedio más ingreso por las horas de vuelo que paga que por las que no paga

Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.
---------------------------------	---

- cheques sodexo
  - El valor de la unidad en cada cheque es equivalente al valor en moneda nacional pesos \$
  - El propósito de esta moneda es administrar beneficios que otorgan las empresas a sus empleados.
  - Sodexo gana debido a que los locales adheridos y las empresas clientes pagan comisión adicional al valor del cheque. Los restaurant y locales donde los cheques pueden ser transados pagan una comisión adicional al cheque, al igual que las empresas que acceden al servicio para dar cheques a sus empleados pagan una comisión adicional al valor del cheque.
  - Esta moneda se crea cuando la empresa que desea administrar los beneficios de sus empleados compra cheques a sodexo.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	Ofrece a las empresas la posibilidad de administrar los beneficios de sus empleados.  Ofrece a locales adheridos un nivel de demanda adicional.
Función social del sistema MC	Administrar beneficios de empleados
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda inmediatamente una vez que el lote de cheques es comprado por la empresa.
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda empresarial.
Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene en circunstancias similares a la organización.
Relación comunidad-organización	La moneda se desarrolla en la red Empresa-Clientes.  Empresa-Empleados

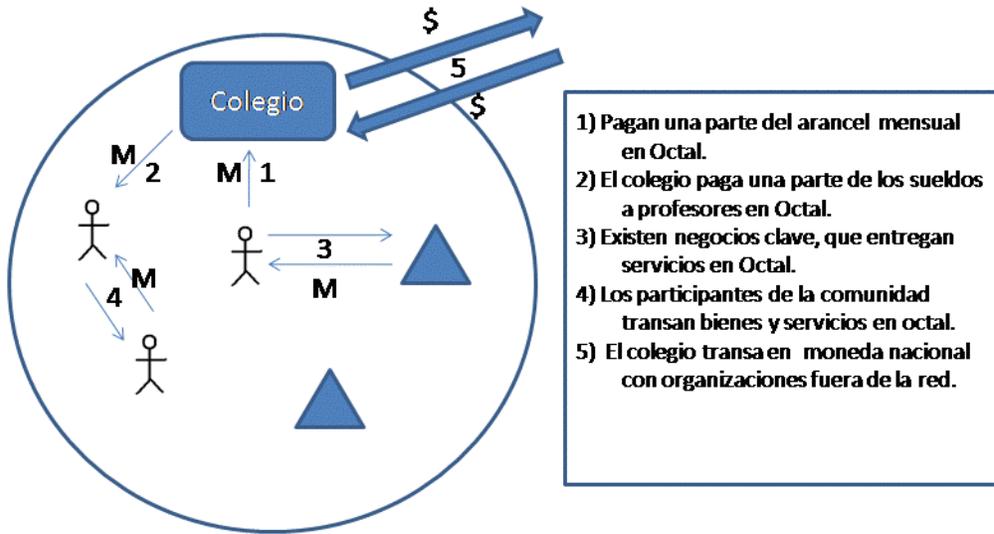
- Caso Octal

Esta iniciativa surge en el Colegio Rudolf Steiner, institución que ha impartido la educación Waldorf por más de 25 años en Chile y que en la actualidad está ubicada en la comuna de Peñalolén. En el año 2007 la comunidad de profesores y apoderados del colegio enfrenta 2 quiebres fundamentales:

- El colegio pasaba por dificultades económicas, muchos apoderados tenían dificultades para pagar el arancel mensual, de modo que el colegio optó por dar facilidades a los apoderados que no podían pagar, con el avanzar del tiempo esta medida puso en riesgo la sostenibilidad económica del colegio. Los profesores también estaban siendo afectados por las dificultades económicas y muchas veces debían recibir menos sueldo que lo acostumbrado. En estas circunstancias si el colegio tomara medidas tales como no recibir a los alumnos que tienen dificultades para pagar, afectaría directamente a la comunidad, para la cual son centrales los valores de confianza y colaboración.
- Los participantes de la comunidad se caracterizan por desarrollar muchas actividades paralelas a su trabajo tales como realización de huertos, medicina alternativa, artesanía y gastronomía, entre otras. A pesar de que existen ofertas al interior de la comunidad, no son tantas como quisieran ni cumplen un rol trascendente en potenciar las relaciones entre los integrantes de la comunidad.

El sistema de moneda complementaria OCTAL, instalado en este colegio, tiene como propósito final hacerse cargo de ambos quiebres desplegándose en 2 etapas. En la primera Fase 1 se desarrolla una red de transacciones en torno a la comunidad de apoderados y profesores del colegio, quienes transan por medio de la moneda octal, respaldada por la emisión de crédito mutuo. En la Fase 2, se incluye al colegio como un actor fundamental de la red, recibiendo el pago mensual en monedas mixtas, es decir, una parte en moneda nacional (pesos chilenos) y otra fracción en Octales (moneda complementaria). Luego el colegio puede desembolsar octales al pagar un porcentaje del sueldo de los profesores en esa moneda y al financiar proyectos comunitarios pagando en Octal la mano de obra. Veamos en el siguiente diagrama el modo en que el Octal funciona.

**OCTAL**



- 1) Pagan una parte del arancel mensual en Octal.
- 2) El colegio paga una parte de los sueldos a profesores en Octal.
- 3) Existen negocios clave, que entregan servicios en Octal.
- 4) Los participantes de la comunidad transan bienes y servicios en octal.
- 5) El colegio transa en moneda nacional con organizaciones fuera de la red.

En la actualidad el sistema de moneda complementaria se encuentra en la Fase 1, de modo que para pasar a fase 2 se debe potenciar la red incluyendo negocios claves tales como el bazar, el casino y una farmacia entre otros.

Un Octal es equivalente al valor de un kilo de pan de marraqueta.

El mecanismo de creación es el crédito mutuo, a partir de los bienes y servicios ofrecidos por sus participantes.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	La organización entorno a la cual funciona la moneda es el colegio. Su propuesta de valor es poder entregar enseñanza Waldorf a sus alumnos.
Función social del sistema MC	Potenciar comunidad por medio de las transacciones de sus participantes.  Compensar los descuentos entregados a apoderados.
Respaldo del sistema MC	La moneda se respalda en crédito mutuo
Tipo de sistema, según distribución de beneficios	Sistema de moneda social

Sostenibilidad del sistema MC	El sistema se sostiene por una organización compuesta por apoderados y profesores del colegio, conformada especialmente para administrar el sistema de moneda complementaria.
Relación comunidad-organización	Colegio - apoderados y profesores.

- Banco Ambiental

Es una propuesta que surgió en el año 2008 con el propósito de fomentar el reciclaje en Santiago. El proyecto consiste en que se entrega bolsas a los clientes inscritos para que ellos acumulen los materiales reciclables de uso diario en la bolsa, clasificando según el tipo de basura: latas, plásticos, papel, cartón, vidrio entre otros. Una vez a la semana un camión del banco ambiental pasa por la casa del cliente retirando el material para reciclar. Los kilos acumulados por la persona son administrados en una cuenta de socio. A mayor cantidad de kilos que tiene la persona, entonces más boletos de descuento tiene para dirigirse a consumir a distintos locales comerciales adheridos.



**1.**

**Tú Reciclas**



**2.**

**Nosotros Retiramos**



**3.**

**Escoge Tu Premio**

Actualmente el banco Ambiental dejó de funcionar, ya que no logró sostenerse como proyecto. Es un caso interesante, ya que los mismos organizadores del banco ambiental se han reorganizado para formar un nuevo proyecto llamado Recintegra en el cual no se incluyen los boletos de descuento, sino que se sostiene cobrando al cliente una membresía y pagos mensuales por retirar su basura reciclable.

Variables de análisis monedas	Descripción y valores
Propuesta de valor de la Organización	<p>A los clientes les ofrece servicios de reciclaje.</p> <p>A las empresas que otorgan descuentos les ofrece un espacio de publicidad y aumento en la demanda de sus servicios por medio de los descuentos.</p>

<p>Función social del sistema MC</p>	<p>Aumentar el reciclaje de origen (en las casas)</p> <p>Promover la responsabilidad social empresarial.</p> <p>Generar ahorros a las municipalidades al evitar pagar por el uso de vertederos.</p> <p>Facilitar la comercialización de productos ecológicamente amigables.</p>
<p>Respaldo del sistema MC</p>	<p>La moneda corresponde a los boletos de descuento presentables en los locales adheridos. Esta moneda se respalda en la basura que la persona acumula.</p>
<p>Tipo de sistema, según distribución de beneficios</p>	<p>Sistema de moneda social.</p>
<p>Sostenibilidad del sistema MC</p>	<p>La moneda se sostiene si existen realmente clientes que estén entregando basura reciclable y a la vez empresas dispuestas a pagar por publicidad.</p>
<p>Relación comunidad-organización</p>	<p>La moneda se desarrolla en la red</p> <p>Empresa-clientes.</p>

## ANEXO H

	año 1												año 5	
	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11		mes 12
<b>500-2000 ---- B to B</b>	D	D	D	I	I	I	I	I	S	S	S	S	S	S
N° usuarios negocios									1.250	1.373	1.378	1.447	1.519	1630
N° usuarios personas									0	0	0	0	0	0
<b>ingresos</b>									0	0	0	0	0	0
pago mensual usuarios personas									5.000.000	5.250.000	5.512.500	5.786.125	6.077.531	6.400.000
pago mensual usuarios negocios														
<b>Costos variables</b>														
Costo en personal sistema estándar	2.643.229				4.688.750				1.970.750	1.570.750	1.970.750	1.970.750	1.970.750	1.970.750
Costo materiales en sistema Estándar	530.000				6.000.000				2.860.333	2.660.333	2.860.333	2.860.333	2.860.333	2.860.333
utilidad	-3.173.229	0	0	-10.688.750	0	0	0	0	168.917	418.977	681.417	957.042	1.246.448	1.568.917
									año 1				año 5	
<b>50-500---- B to B</b>	D	I	I	I	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
N° usuarios negocios					275	289	303	318	334	351	369	387	400	400
N° usuarios personas					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ingresos</b>														
pago mensual usuarios personas					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pago mensual usuarios negocios					1.925.000	2.021.250	2.122.313	2.228.428	2.339.850	2.456.842	2.579.684	2.708.668	2.800.000	2.800.000
<b>Costos variables</b>														
Costo en personal sistema estándar	1.002.604	1.871.771			761.750	761.750	761.750	761.750	761.750	761.750	761.750	761.750	761.750	761.750
Costo materiales en sistema Estándar	197.500	2.795.000			1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833	1.137.833
utilidad	-1.200.104	-4.666.771	0	0	25.417	121.667	222.729	328.845	440.266	557.259	680.101	809.085	900.417	900.417
									año 1				año 5	
<b>20-80---Red ONG's</b>	D	I	I	I	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
N° usuarios ONG					50	53	55	58	61	64	64	64	64	64
N° usuarios personas					1.210	1.271	1.334	1.401	1.471	1.544	1.622	1.703	1.788	1920
<b>ingresos</b>														
pago mensual usuarios personas					2.420.000	2.541.000	2.668.050	2.801.453	2.941.525	3.088.611	3.243.031	3.405.183	3.575.442	3.840.000
pago mensual usuarios ONG's					350.000	367.500	385.875	405.169	425.427	446.639	448.000	448.000	448.000	448.000
<b>Costos variables</b>														
Costo en personal sistema estándar	559.895	1.344.375			530.750	530.750	530.750	530.750	530.750	530.750	530.750	530.750	530.750	530.750
Costo materiales en sistema Estándar	40.000	4.447.000			2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000	2.801.000
utilidad	-599.895	-5.791.375	0	0	-561.750	-423.250	-277.825	-125.129	36.202	203.550	359.281	521.433	691.592	966.250

	año 1												año 5		
	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11		mes 12	mes 12
500-2000 ----- B to B-----B to C	D	D	D	I	I	I	I	I	S	S	S	S	S	S	S
N° usuarios negocios									1.250	1.313	1.378	1.447	1.519	1600	
N° usuarios personas								4.250	4.463	4.686	4.920	5.166	6400		
<b>ingresos</b>															
pago mensual usuarios personas									6.375.000	6.693.750	7.028.438	7.379.859	7.748.862	9600000	
pago mensual usuarios negocios									5.000.000	5.250.000	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.400.000	
<b>Costos variables</b>															
Costo en personal sistema estándar	2.643.229			4.688.750					2.654.750	2.654.750	2.654.750	2.654.750	2.654.750	2.654.750	
Costo materiales en sistema Estándar	530.000			13.225.000					10.142.333	10.142.333	10.142.333	10.142.333	10.142.333	10.142.333	
<b>utilidad</b>	-3.173.229	0	0	-17.913.750	0	0	0	0	-1.422.083	-853.333	-256.146	370.901	1.029.300	3.202.917	
		año 1												año 5	
50-500 ----- B to B-----B to C	D	D	I	I	I	I	I	I	S	S	S	S	S	S	S
N° usuarios negocios									275	289	303	318	334	351	369
N° usuarios personas									1.025	1.076	1.130	1.187	1.246	1.308	1.374
<b>ingresos</b>															
pago mensual usuarios personas									2.050.000	2.152.500	2.260.125	2.373.131	2.491.788	2.616.377	2.747.196
pago mensual usuarios negocios									1.650.000	1.732.500	1.819.125	1.910.081	2.005.585	2.105.865	2.211.158
<b>Costos variables</b>															
Costo en personal sistema estándar	1.959.635			3.949.688					2.032.750	2.032.750	2.032.750	2.032.750	2.032.750	2.032.750	2.032.750
Costo materiales en sistema Estándar	915.000			5.940.000					2.948.667	2.948.667	2.948.667	2.948.667	2.948.667	2.948.667	2.948.667
<b>utilidad</b>	-2.874.635	0	-9.889.688	0	0	0	0	0	-1.281.417	-1.096.417	-902.167	-698.204	-484.044	-259.175	-23.063
		año 1												año 5	