



**“COACHING EN FINANZAS PERSONALES
MI DINERO”
Parte II**

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

**Alumno: Emilio Cristian Herrera Aqueveque
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Octubre de 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
1. Oportunidad de Negocio	6
2. Análisis de la Industria, Factores Críticos de Éxito, Pestel, Competitividad, Mercado y Clientes.....	7
2.1 Análisis de la Industria.....	7
2.2 Industria de Asesoría y Coaching Financiero Digital	7
2.3 Factores Críticos de éxito	8
2.4 Análisis Pestel.....	8
2.5 Análisis Competitividad – 5 Fuerzas de Porter.....	9
2.6 Tamaño de Mercado y Clientes.....	10
3. Modelo de Negocio, Producto, FODA y Estrategia Competitiva.....	11
3.1 Modelo de Negocio	11
3.2 Producto	12
3.3 Estrategia competitiva.....	13
3.4 Análisis Interno.....	14
4. Plan de Marketing	15
4.1 Mercado Objetivo.....	15
4.2 Plan Estratégico de Mercado	15
4.3 Estrategia de Marketing Mix	15
4.4 Objetivos de Marketing.....	16
4.5 Estrategia de Segmentación.....	16
4.6 Estrategia de Productos y Servicios.....	16
4.7 Estrategia de Precio.....	17
4.8 Estrategia de Distribución	17
4.9 Estrategia de comunicación y Venta	17
4.10 Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual.	17
4.11 Proyecciones de Venta y Crecimiento.....	18
4.12 Proyección de las Ventas:.....	18
4.13 Presupuesto de Marketing y Cronograma	18
5 Plan de Operaciones.....	19
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	19
Fase I: Desarrollo de Plataforma	19

a.	Proceso Pagos de Servicios.....	20
	Fase II: Nuevas Funcionalidades.....	21
	Fase III: Operación de la Plataforma	21
a.	Proceso de captación de nuevos clientes.....	22
B.	Plan de Implementación.....	23
6	Gestión de Personas, Estructura e Incentivos.....	24
7	Plan Financiero	27
	Supuestos Financieros	27
	Estimación de los Ingresos	29
	Estado de Resultados	30
	Flujo de caja.....	31
	Evaluación Financiera del proyecto.....	31
	Análisis de Sensibilidad	31
8	RSE y Sustentabilidad	32
9	Mapa de stakeholders	32
10	Valores Éticos del negocio.....	33
11	Determinación de Impactos Sociales	34
12	Riesgos del Proyecto	34
13	Propuesta al Inversionista	35
14	Bibliografía.....	36
15	Anexos	38
15.1	Anexo 1.....	38
15.2	Anexo 2:.....	39
15.3	Anexo 3: Mapa de sueños de los chilenos	40
15.4	Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales.....	41

Resumen Ejecutivo

En Chile la Asesoría Independiente en Finanzas Personales es una actividad que no ha sido formalizada como un plan de estudios universitario ni como un giro comercial específico, y es más bien un negocio de

nicho que entregan las corredoras de bolsa y algunos especialistas en inversiones, orientado principalmente a grandes capitalistas que requieren administrar sus patrimonios personales y familiares, careciendo el servicio en muchos casos de independencia de las instituciones financieras. Esta profesión existe en otros países más desarrollados como Reino Unido (IFA: Independent Financial Adviser), EEUU (CFP: Certified Financial Planner) o España (EAFI: Empresa de Asesoramiento Financiero Independiente) con una industria regulada y desarrollada la cual, con la crisis mundial de 2008, comenzó a masificarse debido a que las personas aumentaron su sensibilidad respecto al manejo de sus finanzas personales, y necesitaban saber cómo protegerse frente a los vaivenes y crisis del mercado financiero.

El presente Plan de Negocios busca masificar y posicionar en la mente de los usuarios un servicio 100% digital de **Coaching Independiente en Finanzas Personales** orientado inicialmente a un mercado de 7 millones de trabajadores bancarizados y usuarios de Internet en Chile, principalmente millennials (16 a 35 años) y de la generación X (36 a 55 años), que necesiten mejorar su salud financiera accediendo de manera conveniente, fácil y oportuna a estos servicios, acompañándolos en la consecución de sus objetivos y en la toma de decisiones importantes para sus finanzas personales y familiares.

Este servicio cubre una necesidad no satisfecha en nuestro país a pesar de tener niveles altos de inclusión financiera, con un 98% de las personas mayores a 15 años que posee al menos un producto financiero [1.1] y con 27 millones de tarjetas de crédito [1.2], sólo una de cada tres personas en promedio tiene niveles de Educación Financiera mínimos en contraste con países desarrollados, donde dos de cada tres adultos son financieramente educados en promedio [1.3]. Esto redundará en un problema de sobreconsumo y sobreendeudamiento de las personas, lo que se revela en que la relación carga financiera sobre ingreso disponible de los hogares (RCI) es la más alta de la OCDE con un 38% en promedio, mientras en Holanda el más alto luego de Chile es de 18,1%, Noruega 16,3% y Suecia 11,1% [1.5]. Nos muestra que en Chile la mayoría de las personas ignoran o no entienden bien cómo funciona el dinero, cómo regular el consumo en función de su presupuesto disponible y cómo hacer un mejor uso de los productos y servicios financieros para lograr sus objetivos.

Para abordar este problema se propone desarrollar soluciones complementarias, según la necesidad financiera de cada cliente:

- Personas con Salud Financiera deficiente: Permitirá a las personas plasmar su sueño. Además, contará con herramientas de auto atención que les permitan mejorar su Educación Financiera, organizar sus gastos, ejercitando hábitos de gestión de presupuesto personal o familiar y en consecuencia disminuir su nivel de endeudamiento para mejorar su scoring crediticio.
- Personas con Salud Financiera controlada: Accederán adicionalmente a la opción de un coach personal según su necesidad particular, para planificar sus finanzas personales o familiares y accede también a ofertas especiales y relevantes, que le permitan lograr sus objetivos/sueños, manteniendo un endeudamiento responsable en equilibrio con sus ahorros e inversiones.

Esta plataforma MiDinero.cl habilitará herramientas de asesoría auto atendida y adicionalmente un “Marketplace” de coaching financiero FreeLancer en línea, que permita conectar a personas con conocimiento financiero avanzado dispuestos a ofrecer su asesoría, con aquellas personas que necesiten tomar decisiones importantes respecto a sus finanzas personales de forma independiente a las instituciones financieras. Los partners expertos de MiDinero.cl contarán con formación continua en línea y herramientas profesionales para trabajar en un entorno flexible y dinámico con sus clientes, formando parte de una red de colaboración donde las experiencias de cada uno se conviertan en el patrimonio de todos.

Las empresas que poseen productos que responden al cumplimiento de las metas y sueños de los clientes, contarán con un nuevo canal de venta de alta efectividad y bajo costo, pagarán una comisión fija por cada lead entregado, con una alta probabilidad de cierre de venta. Y si con los ahorros del cliente no alcanza a financiar su sueño y tiene buen scoring crediticio, contará con ofertas de las instituciones financieras recomendadas.

Por otro lado, para masificar los usuarios, se desarrollará una estrategia Freemium con versiones de acceso gratuito a los usuarios y con convenios con asociaciones y grandes empleadores, quienes podrán acceder a paquetes especiales, con una charla de Educación Financiera e introducción al método MiDinero.cl.

El proyecto busca alcanzar en los primeros 5 años de Operación 148.000 Usuarios, se proyecta que el 77% de los ingresos provengan de usuarios suscritos, generando ingresos al término del año de MM\$ 2,082, logrando flujos positivos a partir del año 2 y pagando las inversiones al tercer año, con una rentabilidad total de MM\$ 3.123 y una tasa interna de retorno del 52%.

Es fundamental para introducir la solución al mercado generar *Awareness* del concepto de Coaching Financiero y sus beneficios para las finanzas personales y familiares, y posicionar la marca en la categoría de Asesor Financiero Independiente Digital.

Dado lo anterior, se espera que este negocio pueda ser vendido al año 5 en 8 veces el valor EBITDA, situación que está ocurriendo con las Start-up del sector Fintech en los mercados desarrollados.

1. Oportunidad de Negocio

1.1 La Empresa

En este plan de negocios se describe la creación de una start-up Fintech que monetiza el servicio de coaching independiente en finanzas personales a través de medios digitales, de forma tal que permita masificar el servicio y llegar a las masas de personas que necesitan de este servicio para mejorar su economía doméstica, tanto en Chile como en Latinoamérica (Ver misión, visión, valores de la empresa y la estrategia de escalamiento en Parte 1). El principal objetivo de esta empresa es que las personas logren generar buenos hábitos en la administración del dinero y conectar lo financiero con sus metas y sueños personales. (Ver Anexo 3: Los sueños de los chilenos).

1.2 Oportunidad de Negocio

En Chile y Latinoamérica hay bajos niveles de Educación Financiera respecto al promedio de países desarrollados, en donde 2 tercios de la población adulta es educada financieramente [1.3]. Según la última encuesta de “Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile” del departamento de economía de la Universidad de Chile [1.4], solo un 6,2% logró responder correctamente las preguntas acerca de interés compuesto, inflación y diversificación de riesgo, lo cual ubica a Chile muy por debajo de economías desarrolladas como Australia (42,7%) y Nueva Zelanda (24%). Otra conclusión relevante de ese estudio es que la alfabetización financiera no está asociada significativamente a menores niveles de endeudamiento y morosidad de los hogares, lo cual revela que existe una oportunidad de entregar herramientas que vayan más allá de educar financieramente, logrando en forma práctica mejorar los hábitos diarios de administración del dinero.

La industria de asesoría financiera en Chile ha tenido un desarrollo focalizado principalmente en empresas, capitalistas y personas con altos patrimonios que necesitan administrar sus inversiones, quedando relegado de esta forma el segmento de personas de medianos y bajos ingresos quienes solo en los últimos años han visto aparecer una oferta de servicios de asesoría independiente asequible a sus niveles de ingresos. En la parte 1 de este documento en el capítulo 1.2, se presenta un levantamiento y análisis de empresas de Finanzas Personales en el extranjero según distintas categorías, y también en Chile en donde tienen un desarrollo incipiente pero de rápido crecimiento, lo que demuestra que existe un mercado potencial tanto en Chile como en Latinoamérica que ha hecho que empresas internacionales del sector Fintech vean a esta región como una plataforma para escalar sus modelos de negocio.

1.3 Objetivo del Plan de Negocio

Ofrecer un servicio de Coaching en Finanzas Personales 100% digital dirigido a los 7 millones de Chilenos que son trabajadores bancarizados entre 16 y 55 años, y que son usuarios de Internet, con el objetivo de que mejoren sus hábitos en la administración del dinero, regulando sus gastos, nivel de endeudamiento y ahorros según su presupuesto y con foco en el logro de sus objetivos y sueños. El modelo de negocio de “MiDinero” se explica en el capítulo 3.

2. Análisis de la Industria, Factores Críticos de Éxito, Pestel, Competitividad, Mercado y Clientes

2.1 Análisis de la Industria

En las economías más desarrolladas existe un alto Awareness de las personas respecto a los servicios de Asesoría en Finanzas Personales y de sus beneficios. En Chile, a diferencia de otros países desarrollados, la actividad de los asesores financieros independientes no ha sido regulada ni formalizada, el nivel de madurez de esta industria es baja y el mercado está concentrado en pocos actores que se dedican principalmente a la asesoría en inversiones orientados a empresas, capitalistas o segmentos de mayores ingresos con grandes patrimonios. La SBIF tiene registradas a 7 empresas fiscalizadas como Asesorías Financieras y la SVS tiene a 57 empresas fiscalizadas como Administradoras de Cartera que de alguna forma también realizan asesoría financiera.

En cambio, y para graficar de alguna forma los contrastes, en Reino Unido existen aproximadamente 14.500 empresas de asesoría financiera que emplean 23.500 asesores, generan el 40% de las ventas de productos de inversión y protección de ese país, con ingresos anuales estimados en USD\$ 5,19 billones [1.6]. En EEUU esta industria genera ingresos por USD\$ 49 billones, con 112.422 negocios que emplean a 198.526 personas, con un crecimiento anual de 7,7% y se proyecta que este mercado seguirá creciendo a medida que los mercados financieros mejoren [1.11].

2.2 Industria de Asesoría y Coaching Financiero Digital

En el mercado Chileno hay pocas empresas que podrían considerarse competidores en el rubro del Coaching Financiero Digital. Son aquellas que se han dedicado a las Finanzas Personales, y en particular las que lo han hecho aprovechando la eficiencia, acceso, facilidad de uso y alcance que tienen los canales digitales, empresas que entran dentro del grupo de las denominadas Fintech. En Chile hay solo 1 de 56 startups Fintech que se ha dedicado al rubro de las Finanzas Personales, que es la empresa Finciero que ofrece una plataforma en la cual es posible agregar todas las cuentas bancarias, de inversión y AFP a través de una API desarrollada por ellos, que permite además hacer seguimiento y análisis de gastos por categoría y recibir notificaciones de los movimientos importantes, con asesoría para cumplir objetivos de ahorro. Adicionalmente, hace algunos meses atrás inició sus operaciones en Chile la startup Fintonic de origen Español que ofrece una solución y modelo de negocio similar a Finciero.

Existen otros competidores en Chile que se dedican también a la Asesoría en Finanzas Personales pero de forma presencial con un asesor humano de por medio, los cuales están teniendo cada vez más presencia en buscadores web, en RRSS y en publicidad digital.

El levantamiento y análisis en detalle de los potenciales competidores tanto a nivel nacional como internacional se describe en la Parte 1 de este documento, capítulo 2.2, en la tabla 2: Empresas Fintech especializadas en Finanzas Personales, y los los parrafos siguientes.

2.3 Factores Críticos de éxito

Los factores críticos son los siguientes:

1. Desarrollar una plataforma de coaching financiero digital que sea robusta, escalable y segura
2. Lograr llegar al Top of mind en la categoría de Coaching Financiero Digital, con una marca reconocida y confiable, que potencie la seguridad y la mejora continua del motor de recomendaciones automáticas.
3. Lograr una masa crítica de clientes y coaches financieros para sostener la operación inicial y los futuros escalamientos, incorporando el aprendizaje de los coach humanos en el motor de recomendaciones automáticas.

2.4 Análisis Pestel

Política: 2015 concluye la Comisión Asesora sobre tema Pensiones y el 2016 la presidenta M.Bachelet entrega propuestas de mejora al sistema de AFP. Empresas piramidales y otras “Asesoras Financieras”, no son fiscalizadas por SVS ni SBIF.

Económica: Escenario de desaceleración internacional impacta en Chile y economías latinoamericanas.

Social: Mercado chileno se muestra un déficit de Educación Financiera (41%)respecto a economías desarrolladas. Emerge en los chilenos mayor sensibilidad y empoderamiento en las Finanzas Personales.

Tecnología: Nuevas soluciones de asesoría independiente presencial y digital (FINTECH) comienzan a comercializarse en Chile.

Medio Ambiente: Factores económicos y políticos gatillan un amplio rechazo a las AFP y mayor sensibilidad de las personas sobre sus Finanzas Personales.

Legal: Se aceleran reformas a la ley de AFP y autores de estafas piramidales son perseguidos y encarcelados.

2.5 Análisis Competitividad – 5 Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes: ALTO**

Los clientes tienen la opción de elegir entre dos opciones gratuitas (Fintonic o Finciero) o probar la versión premium de MiDinero.cl durante 45 días, que corresponde a la estrategia de precio Freemium.

El análisis para contrarrestar este poder de negociación se encuentra en la parte 1, capítulo 2.5.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: MEDIO**

Proveedores de API de agregación de cuentas, ALTO: Existe un alto poder de negociación, porque la única API disponible para este servicio es de Finciero, quienes la están ofreciendo gratuitamente para efectos de investigación y desarrollo de nuevas startups fintech.

Proveedores de tecnologías habilitantes, BAJO: Existe una alta disponibilidad y variedad de tecnologías de almacenamiento y computo en el cloud, con medidas de seguridad y capacidad de escalamiento suficientes para que las startups Fintech logren probar sus modelos de negocio y escalar en caso de ser exitosos. Lo mismo a nivel de software de código abierto o soluciones propietarias, que ofrecen planes que permiten a las startups comenzar con sus negocios y pagar de acuerdo a cómo van escalando en usuarios.

El análisis para contrarrestar este poder de negociación se encuentra en la parte 1, capítulo 2.5.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes: ALTO**

Recientemente entró a Chile la aplicación de asesoría digital Fintonic que ha sido exitosa en España, han decidido abordar el mercado latinoamericano desde Chile como su plataforma inicial. Por lo anterior, Finciero ya no es la única solución digital para las finanzas personales que existe en Chile y es esperable que otros competidores extranjeros importantes como Mint o LearnVest vean al mercado latinoamericano como una región atractiva. Otros competidores potenciales podrían ser los actuales asesores en finanzas personales presenciales con que han difundido su oferta de valor en la web y RRSS como Solidez, Ruvix y Realizados, los cuales podrían migrar a una estrategia digital.

El análisis para contrarrestar este poder de negociación se encuentra en la parte 1, capítulo 2.5.

- **Amenaza de productos sustitutos: BAJO**

Los actuales sustitutos responden a portales informativos de instituciones financieras basados en Educación Financiera.

El análisis para enfrentar este poder de negociación se encuentra en la parte 1, capítulo 2.5.

- **Rivalidad entre los competidores: MEDIA - ALTA**

Como es un mercado en etapa de introducción y desarrollo, en donde el concepto de Asesoría Financiera Independiente aún no ha entrado con fuerza en el Top of Mind de las personas, la rivalidad va principalmente en el posicionamiento masivo de los beneficios del servicio, en donde el primero que lo logre se quedará con la mayor porción de mercado.

El análisis para contrarrestar este poder de negociación se encuentra en la parte 1, capítulo 2.5.

2.6 Tamaño de Mercado y Clientes

Tamaño de Mercado

El análisis del mercado de asesoría financiera y los respectivos clientes en Chile, se analizan en detalle en la parte 1 de este documento en el capítulo 2.6. En resumen:

- En Chile el mercado formal de asesoría financiera está conformado por las empresas que son fiscalizadas por la SBIF y la SVS. Hay siete empresas de Asesoría Financiera fiscalizadas por la SBIF, que se dedican principalmente al negocio bancario [2.1]: Banchile, Scotia SudAmericano, Bci, Corpbanca, BBVA, BancoEstado Microempresas y Banripley. La SVS por su parte fiscaliza a 57 Administradoras de Cartera, las cuales administran recursos de personas y entidades para su inversión en contratos, instrumentos o productos financieros [2.2]
- En particular, para determinar el tamaño de mercado de las Asesorías Financieras Independientes el cual no ha sido formalizado aún en Chile, se utilizó una estimación de los ingresos que tendría el negocio, en base a los resultados de la encuesta aplicada a 400 personas, potenciales clientes, en el cual el 70% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a contratar una asesoría financiera y el 50% está dispuesto a pagar al menos \$2.500. Considerando que existe un potencial de 7 millones de personas bancarizadas, con acceso a internet y educadas financieramente, el potencial mínimo de ingresos esperados del mercado de finanzas personales en Chile se estima en MM\$ 211.458 y el proyecto espera obtener al 5° año el 2.1% del mercado, es decir, ingresos por MM\$ 2,082.

Clientes

El análisis detallado de los clientes en Chile para este mercado, se puede encontrar en la parte 1 de este documento en el capítulo 2.6. En resumen:

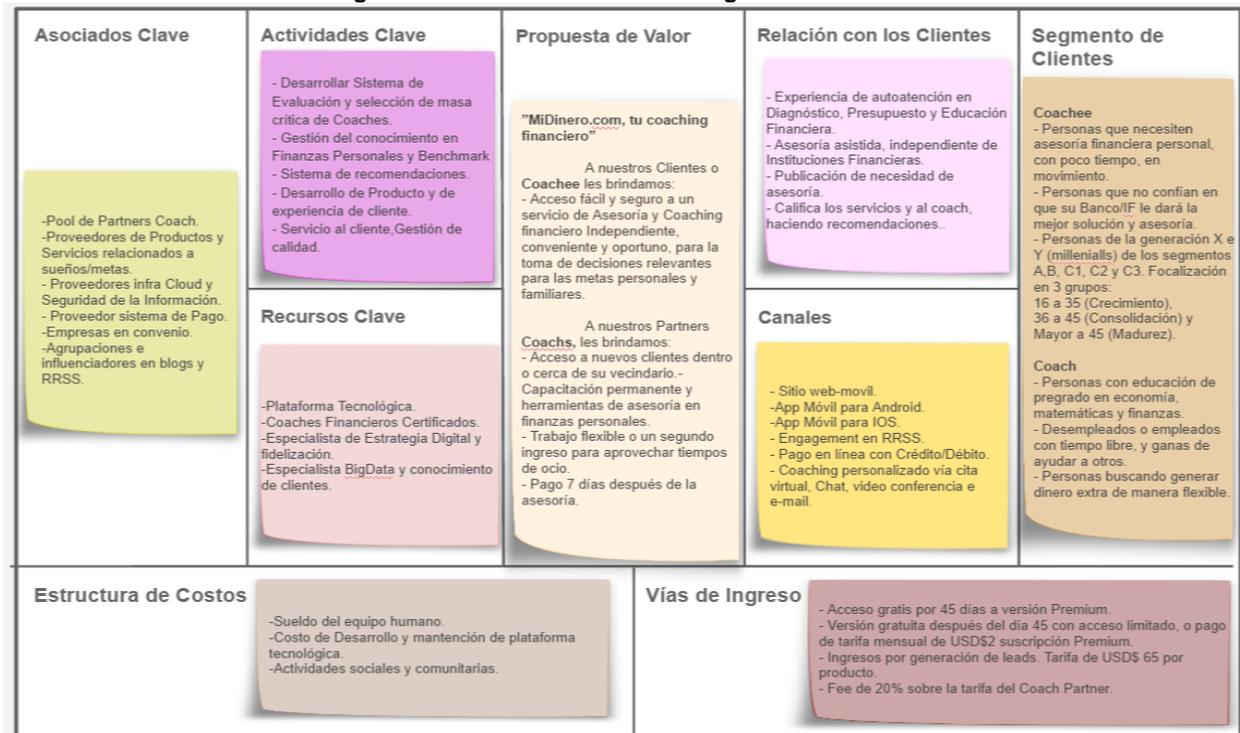
- Los clientes de MiDinero.cl son principalmente personas de la generación X (Nacidos entre 1960 y 1980) y de la generación Y o Millennials (Nacidos entre 1980 y el año 2000), que generan ingresos mensuales.
- Son parte del 76% de los chilenos que son usuarios permanentes de Internet, de los cuales el 80% accede a través de su Smartphone [2.5].
- Son parte del 98% de los chilenos que tiene una cuenta Bancaria y/o Tarjeta de crédito (Al menos una cuentaRut o una Tarjeta de casa comercial [1.1]).
- Son parte del 58% de los chilenos que les cuesta llegar a fin de mes, porque no ganan lo suficiente, o están sobre endeudados porque no saben administrar bien el dinero, aunque también serán clientes quienes tengan capacidad de ahorro, sean sujetos de crédito y tengan metas o sueños que cumplir.
- Según su nivel de ingresos y otras variables, pertenecen a distintos grupos socioeconómicos, principalmente B, C1,C2 y C3.
- También podrían ser clientes aquellas personas que quieran pagar y regalarle el servicio a un familiar o amigo para que pueda mejorar su situación financiera.

3. Modelo de Negocio, Producto, FODA y Estrategia Competitiva.

3.1 Modelo de Negocio

A continuación, en la figura 3.1 se presenta el modelo conceptual de negocio de MiDinero.cl, bajo metodología Canvas

Figura 3. Canvas del Modelo de negocio MiDinero.cl



Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Producto

Dependiendo del tipo de cliente, MiDinero.cl ofrecerá distintos accesos a los servicios disponibles de acuerdo a 3 categorías. A continuación, se resume el detalle de los servicios disponibles según la categoría de cliente. Se especifica también los servicios a los que se puede acceder con un coach personal.

Necesidad Cliente	Soluciones	Cliente Suscripción	Freemium 45 días	Cliente Convenio	Coach Personal (USD/hr)
Conocer mi salud financiera	Mis Exámenes de Salud Financiera	✓	✓	✓	-
Conocer mi salud financiera	Mi Diagnóstico	✓	✓	✓	-
Conocer mi salud financiera	Mi Receta	✓	✓	✓	-
Planificar mis objetivos y sueños	Mis Objetivos y Sueños	✓	✓	✓	-
Controlar mis gastos	Mi Control de Gastos-Presupuesto diario	✓	1 Cta/1 Ppto	✓	-
Controlar/eliminar mis deudas	Mi Control de Deudas	✓	45 días	✓	38
Cumplir mis objetivos y sueños	Mi Control Financiero - Ahorro/Inversión	✓	45 días	✓	38
Planificar mi jubilación	Mi Coach Financiero-Fondos Previsión y APV	✓	45 días	✓	38
Planificar Pago/devolución impuestos	Mi Coach Financiero-Impuestos	✓	45 días	✓	38
Planificar Gasto en Salud	Mi Coach Financiero-Salud	✓	45 días	✓	38
Gestionar mi puntaje crediticio	Mi Scoring Crediticio	✓	45 días	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Básica	✓	✓	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Intermedia	✓	✓	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Avanzada	✓	✓	✓	38
Financiar mis sueños	Marketplace Mis ofertas crediticias	✓	✓	✓	-
Ver ofertas asociadas a mis sueños	Marketplace Mis ofertas relevantes para mis sueños	✓	✓	✓	-
Comparar, calcular mis finanzas	Simuladores, Calculadoras, Comparadores	✓	45 días	✓	-
Capacitación en uso de la solución	Taller 4 hrs y Webinars: Método MiDinero.cl	-	-	✓	-

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estrategia competitiva

3.3.1 Propuesta de Valor para Usuarios Finales

La solución MiDinero permite a las personas mejorar su nivel de Educación y su Salud Financiera, accediendo a contenidos para educar sus hábitos de administración del dinero y a un mercado bidireccional de asesoría financiera, que conecta a los clientes (Coachees), que son usuarios que necesitan trabajar un plan financiero con apoyo humano, con los “Coaches” que son los entrenadores o asesores financieros independientes pre-calificados por MiDinero.cl, quienes tienen el tiempo, los conocimientos y las habilidades necesarias para resolver desde consultas básicas acerca de toma de decisiones en finanzas personales, hasta entregar una recomendación específica de alguna de las soluciones seleccionadas del mercado y recomendadas como las mejor rankeadas por MiDinero.cl.

MiDinero tiene como objetivo facilitar la entrega de herramientas y recursos para que los usuarios se auto atiendan en la toma de control de sus finanzas personales, y para que quienes tengan conocimientos de asesoría financiera puedan ayudar a otras personas a mejorar su calidad de vida, entregándoles recomendaciones independientes y profesionales respecto a sus finanzas personales y al mismo tiempo puedan ganar algo de dinero de manera flexible.

Más detalles de la propuesta de valor para usuarios finales se pueden encontrar en la parte 1, capítulo 3.3

3.3.2 Propuesta de Valor para los Coach Financieros Personales

Las personas que tengan el conocimiento, las aptitudes y el tiempo para entregar el servicio de Coach Financieros Personal a través de MiDinero podrán postular a través de la plataforma, proceso que los certificará como coach financieros. En caso de no aprobar, los coaches serán invitados a tomar capacitaciones y webinars en línea para reforzar sus puntos bajos y volver a postular al siguiente llamado. Una vez que hayan pasado la calificación podrán rentabilizar sus conocimientos de economía y finanzas, ayudando al mismo tiempo a personas que necesitan asesoría para sus finanzas personales, quienes calificarán sus servicios y acceder a mayores ingresos en la medida que mejoren su reputación.

Más detalles de la propuesta de valor para usuarios finales se pueden encontrar en la parte 1, capítulo 3.3

3.3.2 Propuesta de Valor para Proveedores de Productos y Servicios

Los proveedores de productos y servicios relacionados a los sueños de los clientes, así como para los proveedores de financiamiento (Bancoes e Instituciones Financieras), contarán con un nuevo canal de venta de alta efectividad y costo competitivo, donde podrán entregar oportunamente ofertas relevantes para el cumplimiento de los sueños de los clientes de MiDinero.

Más detalles de la propuesta de valor para usuarios finales se pueden encontrar en la parte 1, capítulo 3.3

3.4 Análisis Interno

A continuación, se presenta un resumen del análisis FODA del Coaching Financiero MiDinero.cl:

- **Fortalezas**
 - Independencia de Bancos e Instituciones Financieras.
 - Único Marketplace online en Latinoamérica en ofrecer servicios de Coaches Financieros Personales Freelancer.
 - Precio asequible y estrategia Freemium para ampliar alcance y acceso de los usuarios.
 - Bajo costo de generación de leads de alta efectividad para las empresas aliadas.

- **Oportunidades**
 - Concepto de “Coach Financiero en la palma de tu mano” aún no está posicionado.
 - Sensibilidad e interés en Chile y Latinoamérica por las finanzas personales.
 - Cuestionamiento y desconfianza hacia las Instituciones Financieras.
 - Masa crítica de profesionales de finanzas o afines con disponibilidad para dar asesorías freelance.
 - Aumento de presupuesto de Marketing Digital, para un Marketplace online de alta efectividad.

- **Debilidades**
 - Bajas barreras de entrada tecnológicas y disponibilidad de API gratuita de agregación de cuentas.
 - Bajo incentivo para acceder a versión Premium por parte de clientes con una cuenta/presupuesto.
 - Bajo Awareness inicial de MiDinero.cl, implicará mayor inversión en Branding.
 - Falta reclutar dos miembros clave: Referente en Finanzas Personales y un especialista Big Data.

- **Amenazas**
 - Chile es un mercado incipiente con baja educación financiera relativa (Bajo Awareness).
 - Crisis económica mundial podría generar impactos negativos, restringiendo el mercado objetivo.

4. Plan de Marketing

4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo corresponde a aquellas personas que necesitan tomar control de sus finanzas personales, que no confían en que su Banco o Institución Financiera le entregará la mejor recomendación para cumplir sus sueños y proyectos. De los resultados de la encuesta realizada a 400 personas, el 51% declara estar dispuesto a pagar por una herramienta digital de asesoría financiera valorando los atributos según el siguiente orden de prioridad: 1. Personalizada, 2. Independiente, 3. Oportuna, 4. Confiable y 5. Efectiva. (Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales).

Respecto al dimensionamiento del mercado objetivo, podemos indicar que las personas en Chile con acceso a Internet (70%), Bancarizadas (68%), mayores a 18 años y con algún grado de educación financiera (41%) son 8.221.500 personas de las cuales se aspira a atender el 2,1% al 5° año de operación.

4.2 Plan Estratégico de Mercado

En Chile la mayoría de las personas no tienen acceso a un servicio integral de asesoría financiera que les ayude a tomar mejores decisiones y los actuales actores no han logrado un posicionamiento en esta categoría. Por lo anterior, este plan considera invertir mayores recursos a través del marketing digital, lo que permite descremar por edad los diferentes mensajes, para llegar de manera efectiva a nuestro mercado objetivo, con una inversión por cliente nuevo de \$5.000 durante los primeros cuatro meses y luego un valor por adquisición al término del año 5 de \$30 por cliente.

4.3 Estrategia de Marketing Mix

Las estrategias de marketing mix abordarán cada uno de los factores claves de éxito:

- 1) Lograr una posición competitiva en el mercado en cada uno de los segmentos claves: Por estar dirigidos principalmente a clientes digitales, el foco para lograr esta posición serán campañas digitales en buscadores, RRSS, Portales temáticos, e-mail y Youtube.
- 2) Estar dentro del Top of mind en la categoría, como líder en Coaching Financiero Digital: Se requiere potenciar al área de Marketing con una estrategia comunicacional permanente generando noticias, información y contenidos relevantes para las comunidades a las cuales nos queremos acercar.
- 3) Generar recomendaciones de los mismos clientes: Realizar acciones de relacionamiento para alentar a los clientes a calificar los servicios recibidos y si quedan satisfechos, hacerlos partícipes de nuestra misión y facilitarles la recomendación del servicio a sus amigos.

Mayor detalle de la estrategia de Marketing mix en la Parte 1, capítulo 4.3.

4.4 Objetivos de Marketing

En resumen, se mencionan a continuación los objetivos de Marketing que responden a cada uno de los factores claves de éxito del proyecto:

1. Generar *Awareness* en los chilenos, acerca del concepto de Coach o entrenador financiero digital, y sus respectivos beneficios para las Finanzas Personales.
2. Posicionar la marca MiDinero.cl en el mercado chileno de Finanzas Personales.
3. Capturar y retener al menos a 148.000 clientes suscriptores al quinto año de operación.
4. Asegurar una tasa de recomendaciones del 10% de los clientes, a lo largo del proyecto.

4.5 Estrategia de Segmentación

Considerando principalmente la información recopilada en la encuesta a 400 personas (Anexo 4), más otras fuentes como Adimark, la segmentación está basada en las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de los grupos encuestados.

Respecto a las demográficas los grupos etarios identificados se explican en la Figura 1 (Página 14): Crecimiento (25 a 35 años), Consolidación (35-45 años) o Madurez (45 a 63 años), focalizándose tanto en hombres como mujeres jefes de hogar, con educación media, técnico Profesional o Universitaria. Los segmentos a cubrir tienen ingresos mensuales suficientes para cubrir sus costos básicos, idealmente mayores a \$350.000 per cápita o \$700.000 como grupo familiar, de modo que la persona o familia tengan alguna capacidad de ahorro. De acuerdo a los resultados de Adimark existen 2 millones de hogares con ingresos promedios mayores a \$680.000 y 780.000 hogares en Santiago [4]. De acuerdo al GSM se abarcarán los grupos socioeconómicos C3, C2, C1 y B.

Para más detalles de los segmentos así como de sus características geográficas, psicográficas y conductuales referirse a la Parte 1 de este documento, capítulo 4.5.

4.6 Estrategia de Productos y Servicios

Los atributos más valorados de una solución de Asesoría Financiera: Inteligente, moderna y simple.

Servicio 1, " Ordenar mis finanzas": Suscripción mensual que permita a los usuarios conocer su situación actual o radiografía financiera, administrar su presupuesto mensual, administrar objetivos y metas de endeudamiento y ahorro, con recomendaciones personalizadas para configurar y lograr su plan financiero.

Servicio 2, "Lograr mis sueños": Visualizar ofertas personalizadas de productos financieros y no financieros, de las cuales los clientes podrán elegir las 3 mejores soluciones del mercado.

Servicio 3: "Coaching Financiero": Acceso a oferta de asesores financieros digitales, para atender consultas o necesidad de asesoría de los clientes.

Mayor detalle de la estrategia de Productos y Servicios en la Parte 1, capítulo 4.6.

4.7 Estrategia de Precio

A través de una encuesta web de Educación y Asesoría Financiera realizada a 400 personas (Anexo 4), se determinó que hay disposición a pago de los clientes potenciales por un servicio de asesoría digital en finanzas personales, por un valor mensual entre \$2.500 y \$10.000. Dado esto y que existen soluciones a nivel internacional que cobran una tarifa fija mensual por valores similares, MiDinero.cl tendrá una tarifa de suscripción baja y asequible para garantizar a los clientes la independencia e imparcialidad de las recomendaciones y ofertas que se entregarán. Mayor detalle de la estrategia de Precio en la Parte 1, capítulo 4.7.

4.8 Estrategia de Distribución

Este servicio es concebido para ser entregado 100% a través de medios digitales, con foco en el canal Mobile a través del cual se facilitará la labor de coaching en finanzas personales. Tanto los servicios de asesoría como el soporte a los clientes será entregado con apoyo en canales interactivos automáticos y con apoyo o asistencia humana, principalmente chat, IVR y video conferencias. Para ejecutar la estrategia de Marketing y distribución, se contratará una agencia de Publicidad Digital potenciando fuertemente las redes sociales para atraer a los clientes digitales, y medios como la radio, que por su cercanía con los auditores y bajo costo, se perfila como un canal de Branding. Por su parte, la mantención de cuentas de empresas grandes o medianas, estará a cargo de un equipo de venta de convenios con la Plataforma MiDinero.cl y así incorporar mayores grupos de trabajadores usando la plataforma. Mayor detalle de la estrategia de Distribución en la Parte 1, capítulo 4.8.

4.9 Estrategia de comunicación y Venta

La estrategia inicial de marketing incluye: 1. Publicidad gratuita a través de lograr participaciones destacadas en concursos de capital semilla en Chile y Latinoamérica, para validar el modelo de negocios y obtener un posicionamiento inicial de la marca. 2. Una vez validada la solución mínima factible con clientes, realizar un lanzamiento inicial con patrocinadores, auspiciadores y medios que promuevan la Educación Financiera y las Finanzas Personales. 3. Presupuesto permanente de marketing digital para lograr Awareness y la penetración del concepto de coaching en finanzas personales en el mercado Chileno.

4.10 Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual.

En un escenario conservador la meta del plan de marketing es llegar al 2.1 % de participación del mercado potencial, es decir 148.000 clientes al 5° año. Considerando que es un negocio cuyo mercado en Chile no está explorado y con pocos competidores, respecto de una industria madura como es el mercado Español, estimamos poder obtener un 0.6 % adicional de participación por sobre el 1.5% que tiene Fintonic del mercado potencial en España. Mayor detalle de la estimación de demanda y proyecciones de crecimiento en Parte 1, capítulo 4.10.

4.11 Proyecciones de Venta y Crecimiento

Dentro de los primeros 5 años, en el mercado nacional se espera:

- 1.- Tasa de recomendación anual de un 10%.
- 2.- Generar convenios anuales con Grandes Empresas y marketing permanente para asegurar el ingreso de nuevos clientes.
- 4.- Lograr una conversión en venta de Productos relacionados a los sueños de los usuarios del 0.1% y contratación de Coach Financieros de 1%.

4.12 Proyección de las Ventas:

A continuación se resumen las proyecciones de ingresos según tipo de ventas.

Tabla N°6: Ingresos por venta.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas					
1.- Usuarios MiDinero.com	144,586,671	655,055,266	1,202,647,466	1,626,917,234	1,596,594,125
2.- Empresa y su trabajador Feliz	950,000	6,075,000	16,225,000	21,650,000	26,175,000
4.- Coaching Financiero	21,950,158	109,558,280	244,001,187	355,406,583	396,217,651
4.- Venta de productos y Soluciones Financieras	3,416,738	17,442,831	38,847,557	56,584,469	63,082,021
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Total Ventas	170,903,567	788,131,378	1,501,754,084	2,060,558,285	2,082,068,797

4.13 Presupuesto de Marketing y Cronograma

En la parte 1 capítulo 4.13, se describen en detalle los supuestos y proyecciones de gastos de marketing.

Tabla N°7: Gasto en Marketing

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gasto en Marketing					
Venta por medios digitales	5.000	125	30	50	30
Clientes en la plataforma por MK digital	50.073.471	37.799.214	19.158.749	25.203.071	24.710.161
Registro de Marca MiDinero INAPI	137.997	-	-	-	-
Gasto de Agencia Digital	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000
Avisos en Radio	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
	-	-	-	-	-
Total Publicidad	110.211.468	97.799.214	79.158.749	85.203.071	84.710.161

5 Plan de Operaciones

A continuación, se describirá las actividades necesarias para operar un sitio financiero que permita dar asesoría en línea. Este plan se desarrollará por fases, según las recomendaciones de expertos en Desarrollo, Mantenimiento y Operación, considerando tiempos, recursos y equipos mínimos.

Se espera desarrollar los sistemas que soportan el servicio en un periodo de 12 meses para luego iniciar la operación.

En este capítulo describiremos los recursos, tiempos y el plan de escalabilidad.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Este es un proyecto que tiene un alcance tecnológico Internacional, ya que tiene el potencial de entregar el servicio de Asesoría financiera a escala Latinoamericana, por lo cual el modelo operacional debe permitir escalar para llegar a cada uno de los países que se definan como prioritarios en el plan de escalamiento.

Al término del quinto año de operación y habiendo conocido la respuesta del mercado nacional se define una segunda etapa del negocio que buscará la expansión internacional a otros países con mayor número de habitantes, alto acceso a Internet y Smartphones, y mayores brechas de educación financiera dentro de Latinoamérica, tales como Colombia, México y Brasil.

Este proyecto iniciará con una dotación mínima para soportar el servicio, los primeros cuatro meses los asesores serán internos y luego de cuatro meses de operación, se iniciarán los contratos con empresas y asociaciones para asegurar el uso masivo de la plataforma por parte de los clientes. En paralelo, se realizarán convenios con empresas financieras y de productos que tengan relación con los sueños y objetivos declarados por los usuarios en sus planes financieros.

La estrategia para reclutar a los asesores expertos o personas con conocimiento financiero, será contactar a Asociados considerados claves que concentran una fuente de datos de personas que buscan opciones laborales, tales como: LinkedIn, Universidades, Gremios, Colegios de Profesionales e invitarlos a ser parte de este servicio antes de lanzar el sitio al mercado.

El proyecto se desarrollará en dos fases, en primera instancia se validará la plataforma mínima y luego se agregarán nuevas funcionalidades automatizadas de asesoría. Posteriormente se planificará la puesta en marcha de la Operación y Comercialización.

Fase I: Desarrollo de Plataforma

En esta fase considera las actividades para lanzar al mercado un portal financiero, con las funcionalidades mínimas, de tal forma que permita validar el negocio en los niveles de Flujo de clientes, ingresos, requerimientos y funcionalidades operacionales. Esta Fase considera desarrollo y pruebas, antes de iniciar plan de Marketing.

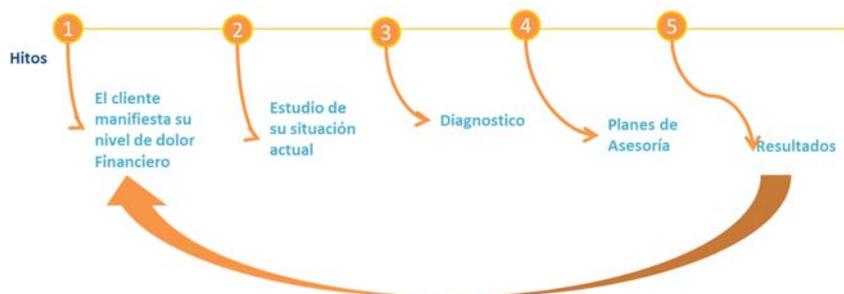
Para desarrollar un portal financiero que permita asesorar a los clientes es necesario abordar en la primera fase los siguientes puntos clave:

- I. **Plataforma de Instalación:** Para optimizar los gastos o inversiones en esta fase, es clave utilizar las últimas tecnologías cloud que ofrece Amazon o Microsoft, esto permite costos de inicio muy competitivos en comparación con la instalación de servidores, además se espera una plataforma con tiempos de respuesta adecuados, escalable, con procesos de desarrollo ágil, fácil y rápido en la integración de paquetes.
- II. **Desarrollo del sitio en diferentes plataformas:** El sitio deberá ser desarrollado en una plataforma responsiva porque permitirá optimizar los tiempos de programación y diseño, generando ahorros en desarrollo y mantención, en el largo plazo, para optimizar los tiempos de desarrollo se utilizarán metodologías “agile”.
- III. **Seguridad , Funcionalidad e Integración con otros Portales:** El sitio debe conectarse con las cuentas bancarias de los clientes (Bancos, sistemas de pagos), manejar sistemas de alerta, tener un nivel de seguridad alto para evitar cualquier tipo vulneración a los datos de los clientes, sistemas de simulaciones, acceso a sitios externos, opciones para subir información en formatos diferentes, canales de comunicación vía webs (Chat), formularios de contacto, Sistema de Cobro/Pago, y las funciones propias de Asesoría del Coach.
- IV. **Sistemas de análisis de datos:** Es crítico para el negocio instalar tecnologías que permitan identificar la conducta de los clientes, sus características de forma simple, óptima y eficiente, generando futuras acciones de corrección y relacionamiento.
- V. **Desarrollos de funcionalidades mínimas:** Las funcionalidades mínimas viables para dar el servicio considera:
 - Sistema que solicita recoger el nivel de dolor financiero, ya sea a través de un gráfico que muestre su grado.
 - Sistema que recoja los gastos, ingresos del cliente, inversiones, ahorros y seguros, ordena el grado de criticidad.
 - Sistema que calcule y proyecta su situación, entregando de manera automática el diagnóstico.
 - Capturar de sistema soluciones de los créditos más económicos, camino de ahorro, identificar los gastos del cliente
 - Generar un chat de conversación.

a. Proceso Pagos de Servicios

La aplicación permitirá pago a través de:

- 1.- Depósito bancario electrónico.
- 2.- Sistema de pago con tarjetas bancarias (Ej: Transbank/Servipag/Kuapay).



En la fase I, se estima un tiempo de 8 meses, los primeros dos meses para la definición e implementación tecnológica, sin embargo, se entiende que es un proceso continuo, está afectos a cambios y ajustes, luego se adicionan 3 meses para desarrollo de la plataforma.

Fase II: Nuevas Funcionalidades

En esta fase considera el desarrollo de nuevas funcionalidades demandadas por los clientes, buscando su automatización, considerando además la Plataforma para el servicio de Asesores Financieros (postulación, evaluación, selección, ejecución del servicio y pago del servicio).

Considera además del equipo fundador, un equipo experto en desarrollo de plataformas (Programador Senior en tecnologías webAPPS Mobile, App IOS y Android) y un especialista en Asesoría Financiera.

Una vez desarrollado la Plataforma, se requiere realizar pruebas integrales y puestas en marcha.

Fase III: Operación de la Plataforma

Desarrollado los puntos anteriores, se iniciará la operación de la plataforma, con la siguiente cadena de valor:



Operaciones

Soporte técnico de la plataforma, Mantenimiento del sitio en términos de contenidos y Análisis de la información.

Proceso de mantención y desarrollo:

Su objetivo es asegurar las funcionalidades de la plataforma financiera, actualización de la información y corrección de cualquier tipo de “fallos”, además son los encargados de levantar los nuevos desarrollos y aplicaciones, asegurando la continuidad del servicio, es clave una adecuada priorización de recursos que permitan asegurar la experiencia, buscando implementar soluciones robóticas que generen aprendizajes continuos.

Servicio Back a Clientes

Es una parte esencial de la cadena, ya que transmite la oferta de valor de la plataforma financiera, para que el cliente logre percibir los atributos de fácil, rápido, ágil, y efectivo.

Proceso de Mantención de Clientes

- I. **Proceso de análisis de la información**, su objetivo es identificar las preferencias de los clientes, su experiencia y satisfacción con el servicio entregado en el portal, se basa en el análisis de la información de las conductas de los clientes, identificando las zonas de navegación con mayor y menor reiteración, lugares de abandono, causas, nivel de conversión, contactos efectivos y preguntas frecuentes.
- II. **Proceso de Generación de contenidos actualizados**, su objetivo es educar a los clientes a través del portal y mantenerlos informados, es un proceso continuo que recogerá la información financiera de los mercados de todas las industrias que generen movimiento de gastos de los clientes, tales como: SII, financiera, seguro, bancos, salud, previsional, entre otras y noticias económicas.
- III. **Proceso de Entrega de Servicio Financiero y Relacionamento continuo**, Tiene como objetivo que el cliente haga tangible la oferta de valor del servicio MiDinero, sus procesos clave son:
 - ✓ Servicio Financiero, busca asegurar la respuesta y funcionalidad en los canales de atención, tales como redes sociales y chat, es decir responder a las consultas de los clientes, se requiere de un personal especializado con conocimiento financiero.
 - ✓ Proceso de Relacionamento continuo, consiste en envíos de mensajes e información personalizada a los clientes, sobre el avance de sus planes de asesoría y envió de recomendaciones para que tomen decisiones informadas.

Proceso Comercial

a. Proceso de captación de nuevos clientes

Será desarrollado de acuerdo al plan de marketing, definido en el capítulo VI. Considerando que es una actividad crítica para la consolidación del negocio.

Servicio Asesores:

Este servicio será automatizado, donde las personas podrán ingresar sus antecedentes, postular para ser Asesores, con una plataforma que permita validar grados de experiencia y seleccionar a los expertos, además considera mantenerlos capacitados y actualizados, con pruebas a través de e-learning y

respaldar la opinión de los clientes, acerca de la calidad entregada.



B. Plan de Implementación

El Plan de Implementación empezará con los desarrollos tecnológicos de la plataforma, periodo de prueba para ajustes, marcha blanca y garantizar su estabilidad. En paralelo se iniciará:

- 1.- La búsqueda de convenios con Asociaciones y proveedores de Asesores para tener un mínimo de personal para dar asesoría y soporte a los clientes
- 2.- Convenio con Asociaciones y Grandes empresas para mostrar la plataforma y su oferta de valor,
- 3.- La etapa de prueba y validación se realizará con convenio con Universidades para que sus alumnos prueben la plataforma, de manera controlada.
- 4.- Inicia el plan de marketing al año del proyecto, con fuerte campañas en redes sociales, radio y prensa para generar la conceptualización del concepto **Asesoría financiera digital, a tu mano, simple y fácil.**
- 5.- Al ingresar el convenio la primera empresa Holding se robustece el equipo con mayor soporte de servicio.

Año 0

Se iniciará el proyecto con tres socios expertos: Experto en clientes, otro en sistemas y un tercero en despliegue de la oferta de valor, sumado a un equipo de programadores, tiene un tiempo de desarrollo de un año considerando marcha blanca, con un costo de MM\$185.-

Tabla 8: Inversiones año 0

		Año 0
Fase I, Desarrollo Plataforma		174,200,000
Licencias	Licencias SW oficina	160,000
	Total Licencias NETO ACUMUL	160,000
Informatica y Comunicaciones	Computadores	3,900,000
	Telefonos	1,000,000
	Total Tecnologías de Inform. y C	4,900,000
	Total Tec. de Info. y Comunic.N	4,900,000
Otros	Muebles y útiles	6,000,000
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS		185,260,000

Primer año de Operación

Equipo Operacional:

1.- Análisis de Vulnerabilidad una vez al año para asegurar que el sitio cuente con los mecanismos de seguridad para resguardar información financiera, contar con las certificaciones correspondientes, que serán utilizados por el equipo de marketing como atributo de la plataforma.

2.- Asesoría de Big Data. Busca responder información de la experiencia del cliente y así generar planes de mejora. En el segundo año se incorpora al equipo un analista Senior Big Data.

3.- Asesor Experto: Será encargado de entregar los contenidos Financieros y luego en el primer año de operación, dar soporte a los primeros clientes con su asesoría-

4.- Equipo de Soporte a Clientes: Equipo encargado de entregar asistencia a los clientes a través de canales de atención, con conocimientos en productos financieros, su crecimiento estará directamente relacionado con la capacidad de atención, considerando que un ejecutivo de soporte puede atender a 1000 consultas básicas en el mes. Inicia su actividad en el segundo semestre.

5.- Coordinador de Asesores: Encargado de todo el servicio de Asesores, ingresando al equipo a partir del mes 6.

N°	Actividades	Recursos	meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase I															
1	Creación de la sociedad y empresa de asesoría Financiera	Fundador 1, Fundador 2, socio 3.	1	■											
2	Definición de requerimiento del Negocio para desarrollar el Portal		1	■											
3	Implementación de las Plataformas Tecnológicas	Lider de negocio (fundador 1); Produc Manager; Programador Senior y Programador Junior	1		■										
4	Desarrollo de SITIO/ APPS/BLOG		3			■	■	■							
5	Busqueda de Asociaciones Gremiales de Profesionales y sitios de Asesores	Fundador 2	3			■	■	■							
6	Marcha Blanca	Lider de negocio; Produc Manager; Programador Senior y Programador Junior	3						■	■	■	■	■	■	■
7	Ajuste del Portal		2							■	■	■	■	■	■
9	Proceso Operacional		4							■	■	■	■	■	■

6 Gestión de Personas, Estructura e Incentivos

Estructura Operacional:

Está liderada por el líder Operacional- IT experto, quien contará con el siguiente equipo:

Desarrolladores: Es un experto en desarrollo digital y parte del equipo de inversionista, tiene la misión de asegurar la plataforma y los nuevos desarrollos, en el segundo año se incorpora al equipo un programador semi-senior.

Diseñador Digital: Se considera desde la fase inicial del proyecto encargado de generar el diseño para que el cliente perciba facilidad y entendimiento en el uso de la plataforma.

Se considera en la fase de diseño y operación, porque será encargado de desarrollar y habilitar las imágenes y contenidos educativos a los clientes.

Analista Big Data: Encargado del análisis de la experiencia del cliente dentro de la plataforma, identificando toda información para mejorar las Tasas de abandono, conversión, recurrencia y permanencia, se incorpora en el segundo año.

Equipo Comercial y Marketing

Vendedores: El primer año considera a dos vendedores que tiene como rol capturar cuentas de grandes empresas y su correspondiente mantención, el segundo se incorpora en el segundo semestre.

Líder Comercial: A partir del segundo año de operación, se incorpora un Líder comercial a cargo de la mantención de cuentas empresas y el cumplimiento de las metas comerciales

El líder de clientes-Marketing, deberá desarrollar contenidos de interés para el cliente objetivo, retroalimentado por el analista Big Data y generando las acciones hacia diseñadores, sistemas y contenidos. Además, tendrá la relación con las agencias de marketing y encargado de implementar el plan de marketing.

Dotación de Personal por año de Operación

Tabla 9: Personal por año

PERSONAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
CANTIDAD DE EMPLEADOS					
<i>Operación</i>					
Programador Senior	1	1	1	1	1
Programador semi senior	0	1	1	1	1
Diseñador Digital	1	1	1	1	1
Analista de Big Data	0	1	1	1	1
Ejecutivo Soporte a clientes	1	2	3	4	4
Asesor	2	3	4	4	4
Certificador y Coordinador Senior As	1	1	1	1	1
<i>Comercial</i>					
Vendedores o mantenedores de cuenta	2	4	4	4	4
líder de proyecto	0	1	1	1	1
g comercial	0	1	1	1	1
<i>Administración y Finanzas</i>					
Contador General	1	1	1	1	1
Tesorería					
Sistemas					
Compras					
Recursos Humanos				1	1
Dirección Admin y Finanzas					
<i>Lider de Negocio</i>	1	1	1	1	1
<i>Asistente Administrativo</i>	1	1	1	1	1
TOTAL EMPLEADOS	9	18	20	22	22

Plan de Incentivos y Costo de Personal

Sólo el personal de Venta tiene renta variable, su composición de renta considera 50% fijo y 50% variable, en base a concursos con variables relacionadas a nuevas cuentas, y mantención de cartera de grandes empresas.

Tabla 10: Gasto en Salarios por año

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
SUELDOS Y JORN c/C. SOCIALES (\$)					
Producción					
Operación					
Programador Senior	31,680,000	31,680,000	31,680,000	31,680,000	31,680,000
Programador semi senior	-	18,720,000	18,720,000	18,720,000	18,720,000
Diseñador Digital	24,336,000	24,336,000	24,336,000	24,336,000	24,336,000
Analista de Big Data	-	23,400,000	23,400,000	23,400,000	23,400,000
Ejecutivo Soporte a clientes	8,400,000	28,800,000	43,200,000	57,600,000	57,600,000
Asesor	24,570,000	37,440,000	56,160,000	56,160,000	56,160,000
Certificador y Coordinador Senior Asesor	12,600,000	21,600,000	21,600,000	21,600,000	21,600,000
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Comercial					
Vendedores o mantenedores de cuenta em	33,600,000	80,640,000	80,640,000	80,640,000	80,640,000
lider de proyecto	-	17,280,000	17,280,000	17,280,000	17,280,000
g comercial	-	3,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Administración y Finanzas					
Contador General	8,640,000	8,640,000	8,640,000	8,640,000	8,640,000
Tesorería	-	-	-	-	-
Sistemas	-	-	-	-	-
Compras	-	-	-	-	-
Recursos Humanos	-	-	-	-	23,040,000
Dirección Admin y Finanzas	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
Gerencia General	21,600,000	21,600,000	21,600,000	21,600,000	21,600,000
Asistente Administrativo	-	6,480,000	6,480,000	6,480,000	6,480,000
SUELDOS Y JORNALES c/C. SOCIALES	162,066,000	344,856,000	389,736,000	404,136,000	427,176,000

7 Plan Financiero

Supuestos Financieros

- ✓ El proyecto se evalúa a 5 años y en moneda peso.
- ✓ En la tasa de descuento calculada por método CAPM, se incorpora una prima por riesgo adicional asociado a un negocio Startup que es de 4%.

Supuestos de crecimiento de Usuarios

- ✓ Cuota de mercado, se espera capturar el 2.1% del mercado de personas con acceso a internet y bancarizadas, equivalente a la experiencia de la empresa Fintonic en España, quien logra una cuota equivalente dentro de ese periodo de tiempo.

Tabla 11: Crecimiento de mercado

	Mdo Potencial	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Usuarios	7,048,607	21,689	56,841	118,774	145,221	148,667
Cuota de mercado		0.31%	0.81%	1.69%	2.06%	2.11%

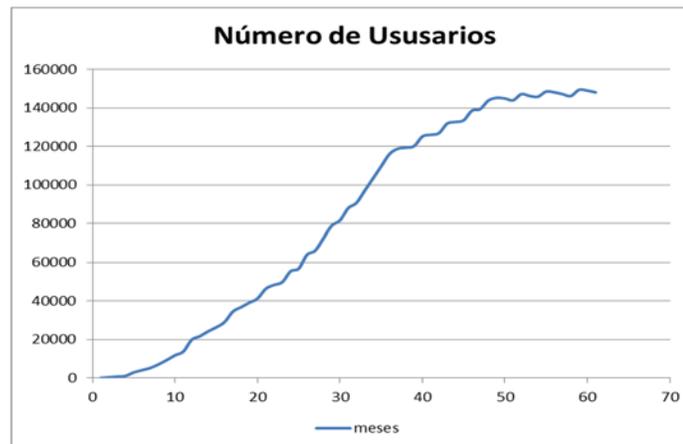
- ✓ El ingreso de nuevos clientes a la plataforma se activa a través de usuarios capturados por el plan de marketing, considerando que las empresas digitales pueden presentar cifras por sobre 100% de crecimiento anual, dentro de este grupo de usuarios se encuentran los que están probando la versión Freemium y luego contratan el servicio.
- ✓ Los clientes totales de la plataforma provienen de los nuevos clientes que en el transcurso de los años su participación baja con respecto a la participación de usuarios provenientes de familias y trabajadores, los cuales alcanzan en el año 5 un 57% de los clientes.

Tabla 12: Participación de Usuarios

	año 1	año2	año3	año4	año 5
1.- Usuarios MiDinero.cl	15,177	35,900	62,206	72,440	61,349
3.- Familias y trabajadores	4,680	18,720	53,460	70,560	84,600
Total de Usuarios	21,689	56,841	118,774	145,221	148,064

- ✓ Se asume que el crecimiento de los usuarios tiene un comportamiento del tipo "S", los primeros años el 70% de los usuarios responden a los resultados del plan de marketing, sin embargo, en la medida que avanza el tiempo, los usuarios provenientes por los convenios empresas aumentan su participación para pasar a ser la mayoría de los usuarios.

Cuadro 1: Distribución de Usuarios por periodo



- ✓ La convergencia a la contratación de productos y asesoría no es mayor al 3% de los usuarios totales, se asume que el 1% requiere asesoría y otro 0.1% adquiere un producto financiero o no financiero. Este supuesto permite definir el 23% de los ingresos del negocio.

Supuestos en los costos

- ✓ Al ser un servicio totalmente digital, no tiene canales de presenciales porque se desarrollan a través de plataformas web y móviles.
- ✓ Dentro de los gastos variables tenemos los siguientes conceptos: Pago por Asesorías a los profesionales de soporte y comisiones a las aplicaciones de pago en línea. En la medida que aumente la participación en la venta de Asesorías y nuevos usuarios, aumentará la participación del gasto variable con respecto al fijo.
- ✓ Se asume que el número de usuarios de la plataforma en el segundo año, permite reforzar al equipo tanto en la operación como en la comercialización.
- ✓ Los costos fijos consideran pagos por uso de plataforma digitales que permiten operar los servicios del sitio, además de los costos asociados a los salarios del personal y oficinas.
- ✓ Además, el gasto de marketing por usuarios baja su intensidad a partir del 3er año, para mantener el posicionamiento de marca.
- ✓ Los servicios de asesoría en general están exentos de IVA, se considera valor cero por este concepto.
- ✓ En el caso de Asesorías Personales en el precio neto se considera un 10% de retención por temas de impuestos, dado que es un servicio externo, con contrato de honorarios.
- ✓ Las comisiones por la venta de productos financieros no están afectas a Pago IVA.

Tabla 13: Participación de los costos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costos Totales	374,974,882	697,950,462	1,058,234,154	1,086,214,274	1,192,394,365
% C Variables	20%	28%	35%	34%	33%
% c Fijos	80%	72%	65%	66%	67%
Costos/ Ingresos	219%	89%	70%	53%	57%

Estimación de los Ingresos

Los ingresos dependen de los Usuarios de la plataforma, pagan una membresía anual para permanecer en el sitio ya sea por convenio empresas o de manera directa, sumado a los ingresos por Asesoría que corresponden al 1% de los usuarios de la plataforma y 0.1% de los ingresos por comisiones de venta de productos.

Los ingresos por comisiones de productos fueron estimados considerando que las empresas de consumo e Instituciones Financieras, valorarán nuestra plataforma de Finanzas Personales como un nuevo canal de distribución, pero para evitar la pérdida de independencia a todos se les cobrará el mismo valor de \$35.750 por cada lead vendido a partir de las recomendaciones de productos o soluciones financieras, lo cual nos permitir evitar la arbitrariedad.

Tabla 14: Ingresos Netos Proyectados

	año 1	año2	año3	año4	año 5
1.- Usuarios MiDinero.cl					
Precio de Venta Neto	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
2.- Empresa y su trabajador Feliz					
Precio de Venta Neto	250	250	250	250	250
3.- Coaching Financiero					
Precio de Venta Neto	22,455	22,455	22,455	22,455	22,455
4.- Venta de productos y Soluciones Financieras					
Precio de Venta Neto	35,750	35,750	35,750	35,750	35,750

	año 1	año2	año3	año4	año 5
1.- Usuarios MiDinero.cl	-	-	-	-	-
Venta Neta	144,586,671	655,055,266	1,202,647,466	1,626,917,234	1,596,594,125
2.- Empresa y su trabajador	-	-	-	-	-
Venta Neta	950,000	6,075,000	16,225,000	21,650,000	26,175,000
3.- Coaching Financiero	-	-	-	-	-
Venta Neta	21,950,158	109,558,280	244,001,187	355,406,583	396,217,651
4.- Venta de productos y So	-	-	-	-	-
Venta Neta	3,416,738	17,442,831	38,847,557	56,584,469	63,082,021
Venta Neta Total	170,903,567	788,131,378	1,501,754,084	2,060,558,285	2,082,068,797

	año 1	año2	año3	año4	año 5
1.- Usuarios MiDinero.cl	85%	83%	80%	79%	77%
2.- Empresa y su trabajador	1%	1%	1%	1%	1%
3.- Coaching Financiero	13%	14%	16%	17%	19%
4.- Venta de productos y So	2%	2%	3%	3%	3%
Venta Neta Total	100%	100%	100%	100%	100%

Estado de Resultados

La plataforma financiera se espera que a partir del tercer semestre de operación genere utilidades, terminando el segundo año con estado resultado positivo de MM\$42, que representan el 5% de los ingresos y al quinto año será el 32% de los ingresos.

No considera deuda, porque se evalúa como proyecto puro para determinar el potencial del negocio.

Toda inversión relacionada con desarrollos de plataforma se considera que cada dos años se reinvierte, para mantener las capacidades tecnológicas y se amortiza cada tres años. Es decir:

Tabla 15: Cuadro de resultado

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas					
1.- Usuarios MiDinero.cl	144.586.671	655.055.266	1.202.647.466	1.626.917.234	1.596.594.125
2.- Empresa y su trabajador Feliz	950.000	6.075.000	16.225.000	21.650.000	26.175.000
3.- Coaching Financiero	21.950.158	109.558.280	244.001.187	355.406.583	396.217.651
4.- Venta de productos y Soluciones Financieras	3.416.738	17.442.831	38.847.557	56.584.469	63.082.021
Total Ventas	170.903.567	788.131.378	1.501.754.084	2.060.558.285	2.082.068.797
Costos Variables					
Costos Variables de Venta	44.847.968	125.731.072	286.571.756	292.341.904	313.056.778
Costos Variables de Distribucion	30.240.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	80.640.000
Total Costos Variables	75.087.968	194.611.072	367.211.756	372.981.904	393.696.778
Contribucion Variable	95.815.598	593.520.306	1.134.542.328	1.687.576.382	1.688.372.019
Margen de Contribucion	56%	75%	76%	82%	81%
Costos Fijos					
Tecnicos y de Operaciones	114.507.600	186.027.600	365.427.600	374.887.600	460.587.600
Comercializacion y Ventas	142.851.468	260.759.214	253.878.749	259.923.071	259.430.161
Administracion y Direccion	42.733.843	56.620.577	71.784.049	78.489.699	78.747.826
Total Costos Fijos	300.092.911	503.407.390	691.090.398	713.300.370	798.765.587
EBITDA	(204.277.313)	90.112.916	443.451.930	974.276.012	889.606.432
Depreciacion	2.833.333	2.833.333	2.833.333	1.200.000	1.200.000
Amortizacion	34.893.333	34.893.333	44.474.333	54.878.667	55.745.333
Total Costos Fijos	337.819.578	541.134.057	738.398.065	769.379.037	855.710.920
Total Costos Fijos / Ventas	198%	69%	49%	37%	41%
Resultado antes de Impuestos	(242.003.979)	52.386.249	396.144.263	918.197.345	832.661.099
Impuesto a las Ganancias	-	9.953.387	75.267.410	174.457.496	158.205.609
Resultado Neto	(242.003.979)	42.432.862	320.876.853	743.739.849	674.455.490
Resultado Neto / Ventas	-142%	5%	21%	36%	32%

Flujo de caja

En los primeros seis meses se requiere capital de trabajo para financiar los compromisos de la operación de MM\$70, considerando que los activos circulantes que tiene el proyecto son la venta de Asesorías e ingresos por suscripción, permiten generar caja a los 20 días de realizada la operación.

Además, se observa que el proyecto recupera su inversión al término del año 3.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Perpetuidad Valor Terminal
Resultado Neto		(242.003.979)	34.577.192	374.122.178	743.739.849	674.455.490	
+ Depreciación		2.833.333	2.833.333	2.833.333	1.200.000	1.200.000	
+/- amortización		34.893.333	34.893.333	44.474.333	54.878.667	55.745.333	
- Inversiones en Activos Fijos	(185.260.000)	-	-	(160.000)	-	-	
+/- Variación del Capital de Trabajo	(70.000.000)						
+Perpetuidad							5.871.247.837
Flujo de Fondos Libre	(255.260.000)	(204.277.313)	72.303.858	421.269.844	799.818.516	731.400.823	
fondo libre acumulado	(255.260.000)	(204.186.793)	(131.882.935)	237.126.909	984.945.425	1.716.346.204	

Evaluación Financiera del proyecto

Para determinar la tasa de descuento, bajo metodología CAPM, se considera los siguientes indicadores, que incluyen una tasa de riesgo adicional por el factor start-up de 4%:

IGPA	14,23
IPC	3,2
E(RM)	11,03
Rf	3,97
Bi	1,11
E(RM)-RF = premio por riesgo	7,06
Tasa de riesgo	4,00
Tasa de descuento = RF+(premio por riesgo)*beta industria	15,81

Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar es de 15,81%, considerando proyecto puro y sin deuda, y se obtienen los siguientes resultados de la evaluación:

Evaluación del Proyecto Puro

Crecimiento a perpetuidad	3%
Tasa de descuento	15,8%
Valor Actual Neto (VAN)	\$3.122.841.457
Tasa Interna de Retorno (TIR)	52%
Período de Recupero (en años)	2

Considerando un proyecto que continua con sus flujos a perpetuidad, valorizado a una tasa de descuento de 15,8%, posee un VAN de MM\$3.123, con una Tasa interna de retorno del 52%.

Análisis de Sensibilidad

Los diversos escenarios del proyecto indican que el proyecto es altamente sensible a los volúmenes de

venta, se sensibiliza con una variación negativa del 20%, y genera un TIR del 20%. Por su parte estos tres escenarios de volúmenes de ingresos y costos son más bien conservadores, porque no consideran necesariamente el potencial de escalamiento de una empresa Fintech del tipo exponencial, dados los altos niveles de automatización con que se construirá el motor de recomendaciones automáticas de asesoría financiera, que permitirá a miles y millones de personas eventualmente mejorar sus hábitos de consumo y ahorro, llevándolos a una situación económica personal bajo control.

Escenarios			
	Pesimista	Normal	Optimista
Volumen	-20.00%	0%	20%
VAN	MM\$1336	MM\$3.123	MM\$4.809
TIR	20%	52\$%	78%
Recupero	3	2	2

8 RSE y Sustentabilidad

Como es un proyecto que se basa en la educación financiera y en la asesoría para la economía doméstica de las personas, tendrá como pilar de RSE focalizarse en entregar a las personas de bajos ingresos, una solución gratuita que cumpla con los requerimientos de personas que acaban de ser bancarizadas y que tienen al menos una cuenta de débito, una de crédito, una de ahorro, pertenece a una AFP y necesita administrar un presupuesto familiar. Para ello, se seleccionó la estrategia Freemium, que permite a los usuarios acceder los 45 primeros días (O una segunda vez a solicitud), para probar las características de la solución completa, pero después de esos días puede seguir operando con la información básica para la administración de sus cuentas, accediendo a ofertas relacionadas a sus sueños y a coach financieros que los apoyarán en decisiones cruciales para su presupuesto familiar.

9 Mapa de stakeholders

Dentro de los grupos de interés tenemos:

Las Asociaciones que tienen gran número de trabajadores, por ejemplo, Asociación chilena de seguridad, Asociaciones de policías y fuerzas armadas, municipalidades, profesores, y todas aquellas agrupaciones que tienen gran cantidad de personas con las características de bancarizados y usuarios de internet.

Los medios de comunicación, prensa, radios que permita difundir la marca y la categoría de asesoría digital financiera.

Estado, Instituciones Financieras y ONG, para generar interés en los colegios, e instituciones interesadas en la Educación Financiera de los chilenos que patrocinen o sponsoreen el proyecto como **BancosEstado, ABIF, SBIF o la SVS.**

Las Pymes, Grandes empresas y todas aquellas instituciones que las concentran para llegar a través de

ellas con el producto.

Mercer, Sindicatos y otras empresas relacionadas con la comercialización de productos de bienestar para los trabajadores.

10 Valores Éticos del negocio

Los valores a transmitir serán en base a los siguientes principios:

- Independencia
- Cercanía
- Confiabilidad
- Transparencia
- Responsabilidad

Independencia: Es el atributo más valorado por los usuarios del servicio según la encuesta realizada (Anexo 4), por lo cual las opiniones y recomendaciones automáticas entregadas por la plataforma y aquellas que puedan entregar los Coach financieros, no deben tener ningún sesgo ni conflicto de interés con las Instituciones Financieras recomendadas, y debe haber equidad con todas las empresas que accedan a publicar sus ofertas en los Marketplaces de productos y servicios relacionados a sueños/metapas de los usuarios, para evitar ambigüedades al desplegar las comparaciones entre las distintas soluciones presentadas.

Cercanía: Un servicio siempre disponible y accesible para todos, que hable en un lenguaje fácil y cercano, para que el usuario pueda administrar fácilmente sus finanzas personales y tomar decisiones que le permitan ir mejorando en todo momento su condición económica y la de su familia.

Confiabilidad: Contar con los mejores asesores expertos para cubrir la necesidad o decisión específica que el usuario requiera tomar, con sus respectivas certificaciones realizadas por MiDinero.cl, de manera que con su servicio aporte en construir una marca confiable y eficaz, que asegure que la información de los clientes estará segura y no será transmitida a terceros sin consentimiento.

Transparencia: Precios públicos del servicio para usuarios y para proveedores que accedan a los marketplaces, así como identidad pública de los Coach Financieros, para evitar todo tipo de arbitrariedades en la entrega de los servicios.

Responsabilidad: Asegurar que las recomendaciones entregadas al usuario les permitan efectivamente tomar control de su endeudamiento y de su ahorro, mostrándoles los resultados parciales y finales en función de sus metas, y en la medida que el usuario comienza a acercarse a dichos objetivos, mostrando como nos hacemos cargo de empoderarlo en la administración de sus Finanzas Personales.

11 Determinación de Impactos Sociales

Esta plataforma tiene potencialmente un alto impacto social en la medida que sea masificada, porque ayuda a tener menos personas endeudadas en el mediano y largo plazo, formando personas más conscientes de sus hábitos de consumo y de cómo administrar su dinero y su patrimonio, por lo tanto, con menores problemas familiares y enfermedades. En el fondo ayuda a las familias a estar más tranquilas financieramente.

12 Riesgos del Proyecto

Se identifican los siguientes riesgos del proyecto:

- Vulnerabilidad de la información de los clientes: **Mitigación:** Dado que la información que desplegaremos a los clientes es confidencial por ser de secreto o reserva bancaria, la plataforma debe contar con estrictos sistemas de seguridad, y ser sometida permanentemente a monitoreos y ethical hacking, de manera que podamos garantizar a los clientes que sólo ellos serán quienes accedan a la información, y eventualmente los coach financieros que ellos autoricen para acceder a la información necesaria para el servicio de asesoría.
- Regulaciones o impedimentos del mercado financiero sobre la información a entregar a los clientes. **Mitigación:** Resaltar las medidas de seguridad implementadas con los mismos estándares de los servicios Bancarios, dando garantías a las instituciones fiscalizadoras y a los clientes con sellos de calidad y seguridad reconocidos en la industria. Este tema es un aspecto a reforzar también en los planes de marketing.
- No poder acceder a las API de agregación de cuentas Bancarias por problemas operativos, y no contar con un plan de contingencia. **Mitigación:** Evaluar un nuevo proveedor de APIs en mercados desarrollados o un posible desarrollo interno de la API de agregación de cuentas.

13 Propuesta al Inversionista

Considerando que este proyecto se trata de una StartUp, el método Venture Capital (VC) de valoración de StartUps permite aproximar la valoración de la empresa en función de las expectativas de retorno que tenga un inversor en el momento de la salida.

Se determinará el tamaño de la inversión, expectativas de retorno del inversionista y el valor terminal del Proyecto, en base a:

Capital total primera Ronda	MM\$387
Expectativas de retorno del inversionista al 5° año	8 veces Inversión: MM\$3.096
Valor terminal del proyecto 5° año	MM\$5.871

Fundadores y socios	\$	% Socios Fundadores	% Participación Socios 1era Ronda
Fundador 1 CEO	52.000.000	28%	20%
Fundador 2 CFO	45.500.000	25%	17%
Socio 3, CTO	87.500.000	47%	33%
Total	185.000.000	100%	70%
Capital social inicial USD	185.000.000		
Acciones	10.000		
Valor accion	18.500		

Primera Ronda Financiamiento			
Item a financiar	USD \$	% Participación Socios 1era Ronda	
Inversión inicial fundadores y socio (12 meses) USD\$	185.000.000	70%	
Costo Operación (18 meses) USD\$	202.000.000	30%	(Objetivo para levantar Capital)
Capital Total USD\$	387.000.000	100%	
Oferta al Inversionista			
Valor Pre-Money \$	471.333.333		
Inversión requerida \$	202.000.000		
Valor Post-Money \$	673.333.333		
Participación Inversionista %	30%		
TIR Proyecto	52%		
TIR Inversionista	16%		

14 Bibliografía

[1.1] Informe de Inclusión Financiera en Chile 2016, SBIF, agosto 2016.

http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11243.pdf

[1.2] Cecilia Yáñez, artículo La Tercera 02-09-2016 <http://fw.to/mPkvELF>

[1.3] Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey, <https://www.spglobal.com/corporate-responsibility/global-financial-literacy-survey>

[1.4] Roberto Álvarez Jaime Ruiz-Tagle, Julio 2016. "Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile" <http://goo.gl/dpsDIQ>

[1.5] Artículo El Mostrador, Alexander Paez "El brutal endeudamiento de los chilenos y la desposesión salarial", <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/03/28/el-brutal-endeudamiento-de-los-chilenos-y-la-desposesion-salarial/>

[1.6] Sitio web de la *Association of Professional Financial Advisers* de Reino Unido <http://www.apfa.net/>

[1.7] Joe Polverari, mayo 2015, Techcrunch.com <https://techcrunch.com/2015/05/14/what-startups-can-learn-from-learnvests-250-million-acquisition/>

[1.8] <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/funcionan-startups-fintech-latinoamerica>

[1.9] Bloomberg <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-29/robo-adviser-betterment-sees-700-million-valuation-after-new-round-of-funding>

[1.10] Artículo de El confidencial del 12-03-2016 http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-12/los-ex-ceo-de-bbva-santander-e-ing-espana-entran-en-fintonic-para-competir-contra-la-banca_1167158/

[1.11] Ibis world "Financial Planning & Advice in the US: Market Research Report" <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1316>

[1.12] Ediciones especiales El Mercurio 26-15-2010 <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20100526387346>

[2.1] SBIF <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483#AF>

[2.2] SVS <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-21506.html>

[2.3] Diario Financiero, Kamila Cortez. Artículo del 26-07-2016 "Crece Sector Fintech en Chile" <https://www.df.cl/noticias/empresas/innovacion-y-emprendimiento/reportajes/crece-sector-fintech-en-chile/2016-07-26/111056.html>

[2.4] Publicación de El Confidencial España 30-07-2015. Esteban Hernandez, "Gig economy: el empleo actual desaparecerá y esto es lo que vendrá a sustituirlo" http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-07-30/gig-economy-el-empleo-actual-desaparecera-y-esto-es-lo-que-vendra-a-sustituirlo_947162/

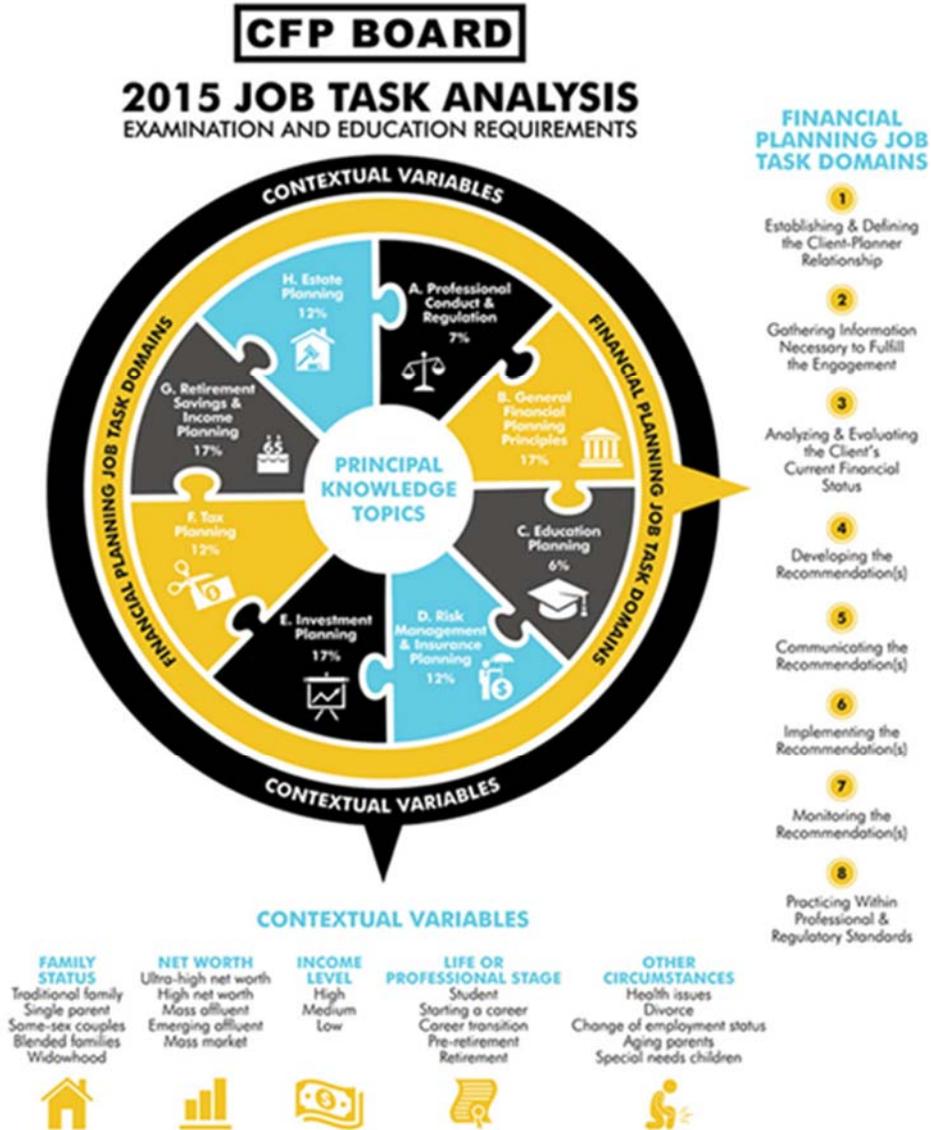
[2.5] Subtel: 76% de los chilenos se declara usuario permanente de internet <http://www.t13.cl/noticia/nacional/subtel-76-chilenos-se-declara-como-usuario-permanente-internet>

[4] GSE Adimark, 2013.

15 Anexos

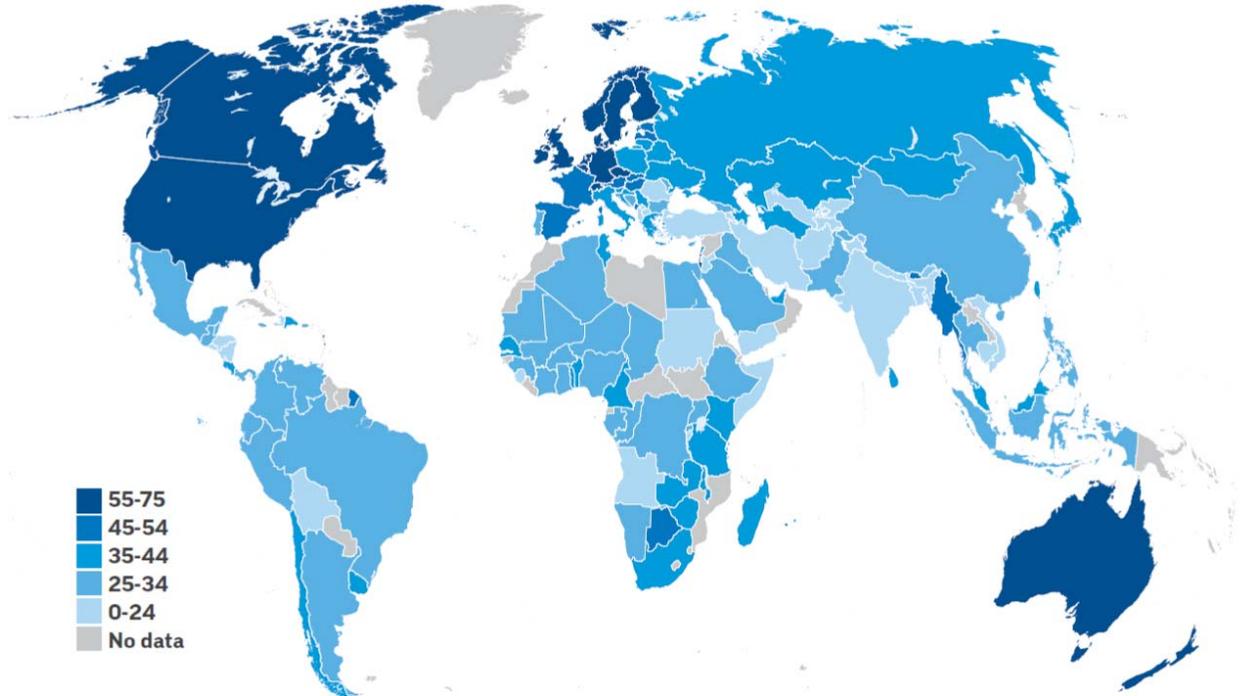
15.1 Anexo 1

Análisis de tareas estándar de un Certified Financial Planner en EEUU



15.2 Anexo 2:

Mapa Global de Educación Financiera
(% de adultos que son educados financieramente)



Fuente: S&P Global FinLit Survey 2015.

15.3 Anexo 3: Mapa de sueños de los chilenos

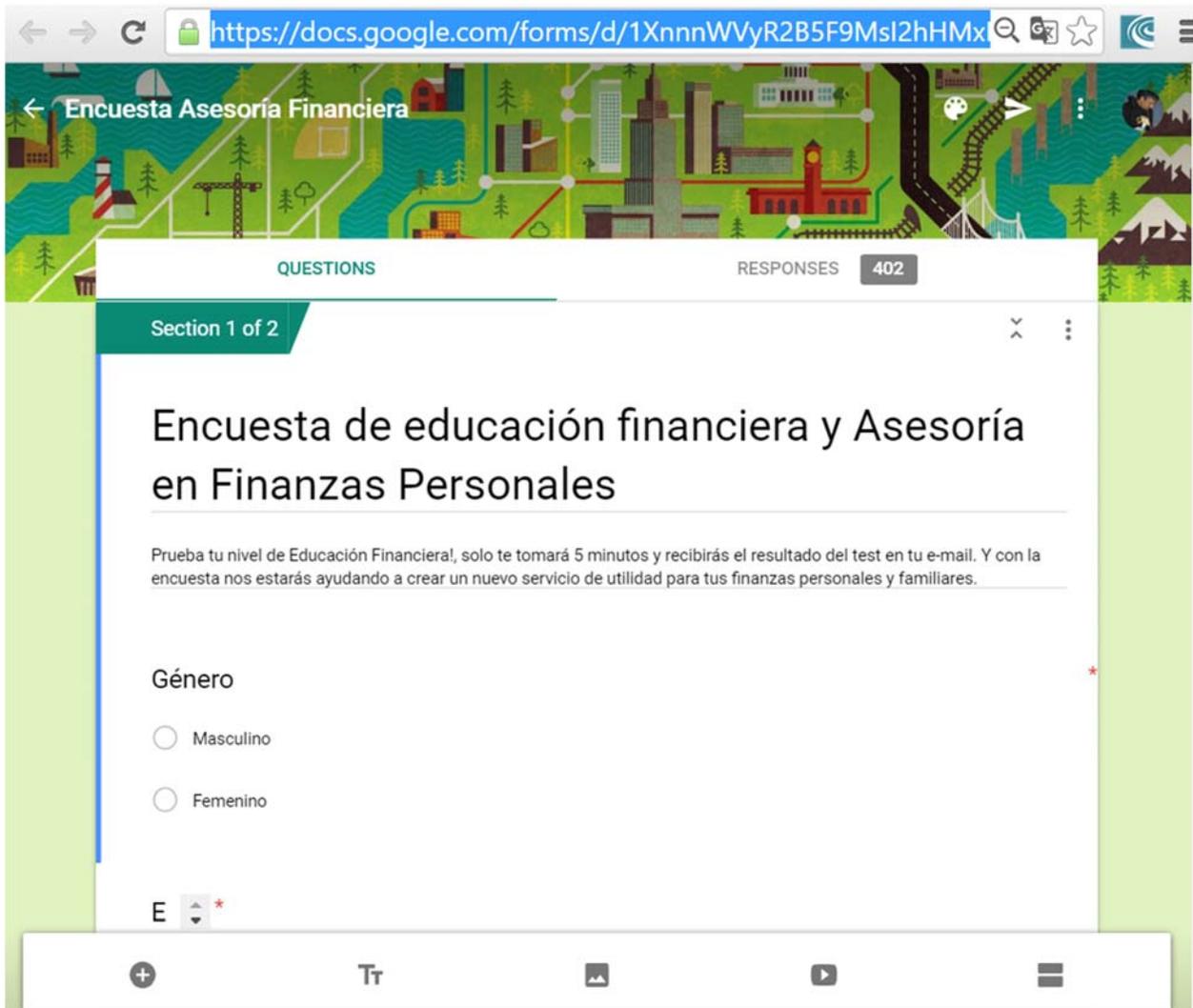


Fuente: <http://blog.capitalizarme.com/chile/2016/06/suenos-chilenos/>

15.4 Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales

Encuesta realizada a 402 personas a través de canales digitales web y Mobile entre Julio y Agosto 2016.

Se puede acceder a visualizar todas las preguntas y la encuesta completa en línea en el siguiente link <https://goo.gl/forms/tygF4Sun27rf3iMJ3>



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The browser address bar displays the URL: <https://docs.google.com/forms/d/1XnnnWVyR2B5F9Msl2hHMx>. The survey title is "Encuesta de educación financiera y Asesoría en Finanzas Personales". The form is currently on "Section 1 of 2". The question is titled "Género" and has two radio button options: "Masculino" and "Femenino". Below the question, there is a dropdown menu with the letter "E" selected. The top right of the form shows "RESPONSES 402". The background of the form is a colorful illustration of a city and nature.

Se realizó una encuesta que contiene las Categorías de preguntas de educación financiera (OCDE), para entender al nivel de educación financiera del encuestado, y posteriormente se le consulta si estaría dispuesto a acceder a un servicio que le brinde asesoría financiera independiente, que le permita no solo administrar de mejor forma su dinero y tomar mejores decisiones, sino que también educarse financieramente.

Se entrevistó a un total de 402 personas, usuarios de los canales digitales, con acceso a los servicios financieros en general y para ello se distribuyó esta encuesta a través de medios digitales y redes sociales, email y whatsapp.

Un 91% de los encuestados poseen estudios universitarios y 42% cuenta con estudios de postgrado. El 73% es dependiente, ya sea con un sueldo fijo o variable, mientras que el 19,6% es independiente o es empresario.

Se observa que una participación de 59% en hombres y 41% en mujeres, y las edades de los participantes se agrupan en tres segmentos principalmente: Entre 26 a 35 años con una participación del 39%, el segundo segmento entre 36 a 45 años, con un 39% y el resto mayores a 45 años.

El primer segmento se caracteriza por ser personas que se encuentran en una etapa de crecimiento económico, comienzan a ser solventes y a generar sus primeros ahorros, logran estabilidad profesional y toman sus primeras decisiones financieras desde abrir una cuenta corriente, elegir su sistema previsional, elegir su sistema de salud, ahorrar para metas de corto y largo plazo, sus primeros créditos, entre otros. Son el grupo que requieren más apoyo de financiamiento, ya que en los primeros 20 años laborales se concentra la adquisición de productos de crediticios, más que en otras etapas de la vida. El 48% de ellos son todas mujeres profesionales en búsqueda de un mejor bienestar para ellas y/o para sus hijos.

El segundo grupo se caracteriza por estar en la etapa de consolidación, con un peak a los 40 años, y luego de esta edad manifiesta una tendencia a desacelerar los productos crediticios, porque controlan su nivel de deuda, piden menos créditos y aumentan su nivel de ahorro, poseen familia, hijos en edad educación y sus principales preocupaciones son la protección de sus familias y no desmejorar su actual situación económica. (Ver encuesta de clientes Sura), están construyendo su patrimonio aumentando sus ingresos.

El tercer grupo relevante, mayores a 45 años, se encuentran en un proceso de desaceleración de las deudas, cuidando su patrimonio y con familias terminando su estudios profesionales, por lo tanto con menores deudas financieras, logrando mayor disponibilidad de recursos.

Resultados de la encuesta

La primera parte de la encuesta corresponde a 5 preguntas de Educación Financiera extraídas del “Global Financial Literacy survey” de Standard & Poor’s. En esta parte el 87,3% contestó correctamente la pregunta relacionada a Diversificación de riesgo, el 75,4% acertó en la pregunta de Inflación, el 76,6% entiende el concepto de Aritmética Financiera y el 75,4% sabe aplicar las nociones del Interés Compuesto. Esto significa que el 85% de la muestra corresponde a personas Educadas Financieramente, lo que contrasta con la realidad de Chile en donde según el mencionado estudio el 41% de las personas es Educada Financieramente. Esto indica que el grupo encuestado ha tenido mayor acceso a la educación financiera, los cuales tiene mayor criterio para recibir un servicio en el cual tenga que decidir sobre varias alternativas.

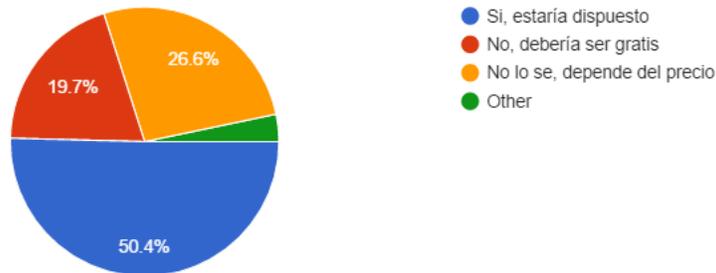
Con respecto a la pregunta de solicitar a un tercero su información financiera para ordenar sus gastos, presupuestos, generar sus ahorros, 73% está de acuerdo, sin embargo, el 44% manifiestan esta posibilidad siempre que el servicio contemple un contrato de confidencialidad.

Con respecto a la pregunta que esperan de un Asesor financiero, las dos grandes preferencias de los

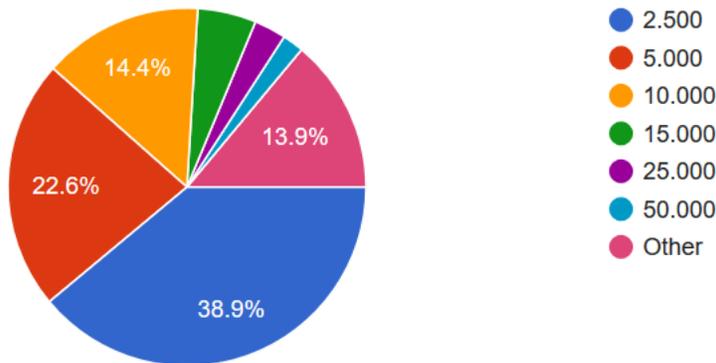
encuestados fue : 50% contar con un experto integral y 48% que entregue recomendaciones independientes de las mejores alternativas de ahorro e inversión, es decir , esperan un profesional que conozca todos los temas financieros y que sus decisiones no estén ligadas a los intereses de las grandes compañías.

En la pregunta respecto a encontrar útil un servicio de Asesoría Financiera Personalizada en línea, para reducir costos, asegurar rentabilidad de ahorros/inversiones y mejorar su situación financiera, el 68% está de acuerdo y se suma un 21% adicional que estaría parcialmente de acuerdo.

Adicionalmente existe una disposición a pago en el 50% de los encuestados quienes pagarían por este servicio y se suma un 26% que pagarían ,pero depende del precio.



De estas personas que sí tienen disposición a pago por el servicio, el 38,9% pagaría \$2.500 mensuales por el servicio, un 22,6% pagaría \$5.000, un 14,4% pagaría \$10.000, un 5,3% pagaría \$15.000, un 2,9% pagaría \$25.000 y solo un 1,9% pagaría \$50.000. Se presume que el otro 13,9% pagaría menos de \$2.500 por el servicio considerando que sí estaban dispuestos a pagar.



A continuación se muestra las respuestas por rango de edad y se observa que las personas requieren servicios de Asesoría financiera independiente de las edades y sus preferencias no cambian de gran manera.

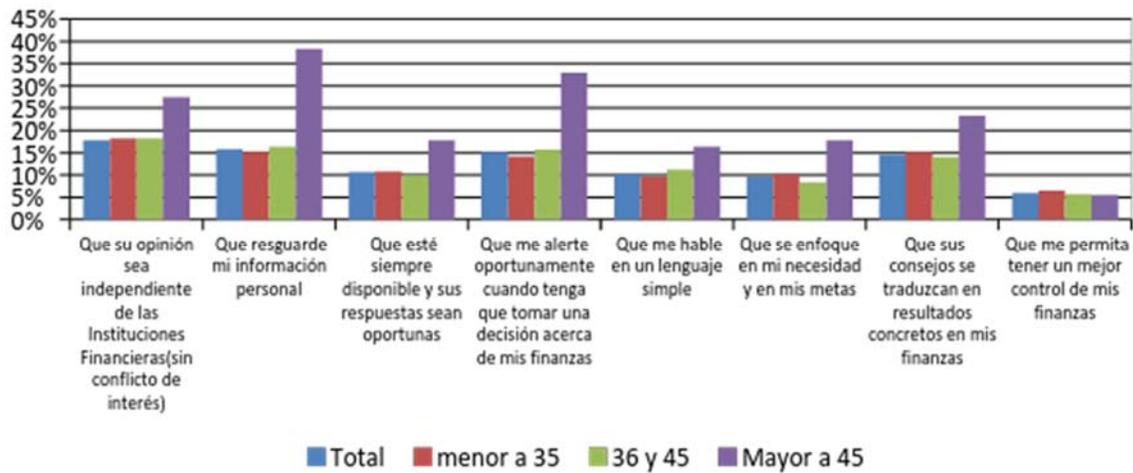
	Edad		
	< 35 años	35 a 45	> 45 años
Estar dispuesto a entregar su información financiera a un tercero y 50% con un contrato de confidencialidad	72%	69%	70%
Te gustaria recibir alertar de tus ahorros , creditos e información financiera	77%	87%	86%
Crees que seria util una herramienta financiera	82%	74%	72%
Estarias dispuesto a pagar por este servicio	50%	49%	51%
Precio a Pagar			
\$2,500	34%	32%	34%
\$5,000	19%	20%	13%
\$10,000	14%	2%	25%

Respecto a los atributos que valoran en un servicio de Asesoría Financiera, se destaca que la opiniones y consejos de la asesoría y recomendaciones financiera sean independientes, de manera que no exista conflicto de interés con los Bancos e Instituciones Financieras, en segundo lugar que resguarde su información personal, en tercer lugar que alerte oportunamente cuando sea necesario tomar una decisión respecto de inversiones o costos, y que las recomendaciones se traduzcan en resultados concretos.

Se infiere que la mayoría de los encuestados da por sentado otros aspectos más básicos como que el servicio esté siempre disponible, que sea simple, que se enfoque en las necesidades y que permita mantener control de las finanzas personales. Estos atributos se manifiestan de forma más explícita en el segmento de personas con más de 45 años.

A continuación se muestra un cuadro con las respuestas de los encuestados.

Atributos Valorados en un Asesoría Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, se observa que las personas reconocen necesitar un Servicio Financiero que les permita tomar decisiones de manera más independiente de las instituciones y están dispuesta a pagar por ello, valorando la oportunidad de la información, su confidencialidad (seguridad), asesor experto y que sea efectivo en las decisiones, estando dispuesto a pagar por ello entre \$2500 hasta \$50.000.