



RED SOCIAL SUSTENTABLE

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Oscar Zavala Icarte.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, septiembre del 2017

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1 Industria	5
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	10
3.1 Modelo de negocio	10
3.2 Descripción de la empresa	11
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	13
3.4 RSE y sustentabilidad	14
IV. Plan de Marketing	15
4.1 Objetivos de marketing	15
4.2 Estrategia de segmentación	15
4.3 Estrategia de producto/servicio	17
4.4 Estrategia de Precio	19
4.5 Estrategia de Distribución	20
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	21
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	23
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	24
V. Plan de Operaciones	25
VI. Equipo del proyecto	26
VII. Plan Financiero	27
VIII. Puntos Críticos: Claves del Éxito y Riesgos Asociados	28
IX. Propuesta al Inversionista	29
X. Conclusiones	30
Bibliografía y Fuentes de Información	31
Anexos	33
Anexo 1.1: Respuesta Homecenter	33
Anexo 1.2: Resultados Encuesta	34
Anexo 2.1: Análisis PESTEL	35

Anexo 2.2: Cinco Fuerzas de Porter	37
Anexo 3.1: Modelo Canvas.....	38
Anexo 3.2: Análisis VRIO	39
Anexo 3.3: Metas de Desarrollo Sustentable de la ONU.	40
Anexo 4.1: Cronograma de actividades de marketing	40

RESUMEN EJECUTIVO

Red Social Sustentable es un modelo colaborativo entre consumidores, empresas y organizaciones ciudadanas que busca generar valor conjunto hacia la sociedad y el medio ambiente, este modelo funciona en un sitio web con características de red social.

La información que se presenta en este Plan de Negocios permite una evaluación desde el punto de vista estratégico de mercado, técnico operacional, logístico, de recursos y para la medición económica financiera del mismo. Por tanto, se constituye en un documento esencial para socios, bancos y fuentes de financiamiento y en especial inversionistas.

El centro del negocio es financiar y gestionar proyectos sociales, mediante el aporte que realizan las empresas cuando los usuarios de la plataforma registran en la web las compras de sus productos. Con ello se afianza un vínculo entre empresas y consumidores en la medida que se relaciona el consumo de productos la consecución de objetivos valóricos afines a los consumidores tales como la protección infantil, cuidado del medio ambiente o cuidado animal.

Las empresas obtienen por una parte un aumento en sus ventas y por otra un mayor nivel de fidelidad de sus clientes, ya que el aporte a la sociedad de las empresas, hace que el valor del producto aumente en la percepción del consumidor.

El modelo de negocio de Red Social Sustentable es inédito, esta propuesta se basa en estudios nacionales y globales que demuestran que:

- Se está produciendo un aumento sostenido de la valoración de los consumidores a la sustentabilidad en especial en el segmento Millennials.
- Existe un potencial de crecimiento del segmento Millennials.
- Importante incremento de la utilización de internet móvil.

El plan de negocio posee los siguientes elementos positivos a considerar:

- Las funcionalidades exigidas a la plataforma web son sencillas y no requieren un gran desarrollo tecnológico.
- El modelo es escalable a un bajo costo a cualquier país del mundo.
- El ingreso potencial anual en Chile es de 5.190.000.000 pesos.
- La estructura organizacional de la empresa es sencilla y flexible.

Por otra parte, la evaluación económica del negocio considera los siguientes aspectos claves:

- El valor actual neto (VAN) es de \$455.826.141, lo que viene a confirmar la viabilidad del proyecto, teniendo un Payback de 3,1 años, que implica que la inversión inicial se logra recuperar en un plazo de 37 meses.
- Consecuente con lo anterior el TIR (tasa interna de retorno), es de 31,2% lo que constituye una tasa bastante atractiva para proyectos similares.
- El proyecto comienza a generar utilidades positivas a partir del segundo año de operación, manteniendo una tendencia positiva y consistente en el periodo evaluado de 5 años.
- En 5 años de operación se financian proyectos sociales por un total de \$2.128.000.000.

Los invitamos a participar en este emprendimiento que logra ser rentable y sustentable, con un componente innovador y social.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Red Social Sustentable (RSS) es un portal web que permite conectar a los consumidores, organizaciones ciudadanas y empresas comprometidas con mejorar la sociedad y el medio ambiente.

Hoy en día existe un mayor interés social de los consumidores en especial de parte del segmento Millennials (nacidos entre los años 1980 y 2000), quienes son más conscientes y críticos respecto del impacto que generan las empresas en la sociedad. Cabe destacar también que actualmente quienes integran este grupo constituyen un 40% de la fuerza laboral¹. Ante este escenario de consumidores más informados, empoderado y exigente, el mundo empresarial en general enfrenta el desafío de redefinir su rol clave como actor social.

La investigación bibliográfica identificó las siguientes tendencias de consumo sustentable:

- Un 66% de los encuestados está dispuesto a pagar más por los productos sustentables².
- Un 59% cree que las empresas se enfocan en sus propias agendas y no se enfocan lo suficiente en ayudar. Un 50% además cree que no hay mayor ambición que hacer más dinero³
- 60% de los encuestados piensa que es positivo que los empresarios donan en temas como: educación, salud, pobreza o cultura⁴.

Red Social Sustentable (RSS) permite movilizar el consumo de productos entre la comunidad web que forma parte de ella, mientras que las empresas sponsor financian proyectos sociales asociados a metas de consumo preestablecidas. La propuesta de valor ampliada beneficia de forma simultánea a tres perfiles de consumidores:

¹ INE: POBLACIÓN TOTAL Y DE 15 AÑOS Y MÁS POR SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO CON DESAGREGACIÓN DE INACTIVOS, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD 2017

² Global Sustainability Report 2015, Nielsen.

³ The 2017 Deloitte Millennials Survey

⁴ Estudio de Opinión Pública: Percepción Ciudadana de las Donaciones Sociales Empresariales Universidad Adolfo Ibañez 2015.

Comunidad RSS (usuarios de la plataforma): Personas que mediante el registro de compras en la plataforma hacen posible el financiamiento de proyectos asociados sus preferencias de sustentabilidad, **obtienen la satisfacción de ayudar sin gastar recursos.**

Colaboradores (ONGs y organizaciones ciudadanas): Suben proyectos a la plataforma para que puedan ser vinculados a las campañas, **obtienen financiamiento y difusión sus iniciativas.**

Sponsor (Empresas): Financian los proyectos sociales cuando las campañas de consumo son exitosas, **obtienen un vínculo cercano con los consumidores pues se hace tangible y real el aporte que hacen a la sociedad.**

Para validar la aplicación del modelo de negocio en nuestro país se realizó una investigación de campo entrevistando de forma presencial a 100 personas del segmento millennials, dentro de los resultados más importantes se tienen:

- Un 52% considera que las organizaciones sociales son muy importantes.
- Un 70% de los encuestados están dispuestos a registrar sus compras y un 78% a votar por los proyectos utilizando la aplicación.
- Un 85% está de acuerdo en gastar de su tiempo libre para ayudar en las causas de su preferencia.

El modelo de negocio es aplicable a cualquier industria, sin embargo el tamaño de mercado (USD 16.000 millones), convierten al retail en un punto de partida natural. Se presentó la idea de negocio a SODIMAC líder de mejoramiento del hogar de nuestro país, SODIMAC validó la idea de negocio y la calificó como innovadora y factible de implementar (ver anexo 1).

El mayor beneficio esperado por la utilización de la plataforma web Red Social Sustentable es:

Fidelizar el consumo por medio de la sintonía de las empresas con las necesidades sociales de los consumidores, en especial el segmento millennials que actualmente es importante, pero que en el mediano plazo será la base de cualquier negocio masivo.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 INDUSTRIA

La industria relevante considerada corresponde a la del “Financiamiento y gestión de proyectos sociales”

En Chile las instituciones sin fines de lucro administran recursos por aproximadamente 6.600 millones de dólares que representan aproximadamente el 2,7% del PIB⁵. Las instituciones dedicadas a llevar a cabo proyecto de ayuda social en general están asociadas a la Iglesia, tienen muchos años de historia y están establecidas en un nicho particular de ayuda, que es bien conocido por la ciudadanía. Poseen infraestructura propia y alcance nacional e internacional pues algunos de sus modelos se han replicado en el resto de Latinoamérica, como es el caso de Techo y Teletón. Poseen RRHH propios y voluntariado, que les permite resolver la operación, administración, ventas marketing e incluso tiene áreas dedicadas a las relaciones públicas, comunicaciones y estudios.

La captación de recursos se realiza por las siguientes vías:

- **Donaciones:** Donaciones que se reciben vía web, en campañas de recolección masiva en las calles y en convenios con el retail de forma que los clientes donen parte de su vuelto a estas organizaciones.
- **Socios:** Asociados que aportan con una cuota mensual.
- **Estado:** El estado realiza de forma regular aportes para financiar el funcionamiento de estas organizaciones.

Los principales riesgos que enfrenta esta industria son:

- Excesivo control y regulación del estado.
- Posibles crisis económicas que frenen el aporte del estado y privados.
- Falta de transparencia sobre recolección de recursos y gestión de los proyectos.

Por otra parte, las principales oportunidades que identificadas son:

- Deficiencia del estado en la gestión de las necesidades sociales y ambientales.
- Hoy existe una mayor disposición para ayudar a la sociedad y el medioambiente.
- Utilización masiva de las tecnologías de información móviles.

⁵ Cuentas Nacionales Evolución de la actividad económica en el año 2016, Banco Central de Chile.

- Existe una valoración positiva de los consumidores por las organizaciones amigables con la sociedad y el medioambiente.

Para mayores antecedentes revisar el análisis PESTEL en el anexo 2.1

2.2 COMPETIDORES

En esta industria cada competidor tiene su nicho bien específico, con la excepción del Hogar de Cristo que muestra mayor transversalidad sobre las iniciativas que realiza. Los líderes de la industria son la Teletón y el Hogar de Cristo que captan un mayor número de donaciones, en general la forma de competir es por la cantidad de socios con la excepción de teletón que organiza una gran campaña de recolección de fondos cada dos años.

Institución	Ingresos*	Áreas de participación
Hogar de Cristo	45.091.259	Adulto mayor, Personas en situación de calle, Educación, Consumo de drogas, Discapacidad mental, Protección infanto juvenil.
Teletón	45.078.960	Rehabilitación de la discapacidad infantil.
Fundación las Rosas	20.112.304	Adulto mayor.
Coanil	7.160.910	Discapacidad mental.
Techo	4.049.732	Vivienda social
Coaniquem	2.780.000	rehabilitación de niños quemados
Green Peace	964.469	medioambiente
Total	125.237.634	* ingresos en miles de pesos

Tabla 1: Principales competidores, Elaboración propia.

El análisis Industrial de Porter (ver anexo 2.2) muestra una rivalidad baja entre competidores, justificada por tratarse de un mercado segmentado en el que cada competidor se encuentra posicionado en un espacio específico, utilizando modelos de negocio similares con un bajo nivel de innovación. La conclusión del análisis es que esta industria atractiva, ya que el cambio de paradigma tecnológico permite desarrollar modelos de negocio de bajo costo de operación que permitirán recaudar fondos de forma masiva y eficiente, por otra parte, los cambios de los gustos de los consumidores no se ven reflejados en la oferta de ayuda social que presentan los competidores actuales, ya que están basados en necesidades sociales de la sociedad chilena de hace 40 años o más. Por último quizás el antecedente más importante, es que esta

industria experimentará un crecimiento sostenido en relación al PIB, en la medida que la economía chilena se desarrolle⁶.

2.3 CLIENTES

El modelo de negocio de RSS es aplicable a cualquier empresa sin embargo la estrategia utilizada es definir como cliente objetivo los grandes retailers chilenos, tanto por el alcance y masividad de sus operaciones, así como por las marcas que estos comercializan que también pueden ser captadas como Sponsor de RSS. Durante los últimos años, la industria de retail ha experimentado grandes cambios y avances gracias a diversos factores como el crecimiento de la economía, la globalización, la mayor disponibilidad de crédito, el aumento en el consumo, los avances de la tecnología, entre otros. El entorno actual en el que se desarrolla esta industria es altamente dinámico y competitivo, con altos grados de especialización en diversos rubros, como alimentos, vestuario y electrónica. Dentro de las grandes empresas de retail, identificamos como clientes objetivos las siguientes:

- **Cencosud:** uno de los principales conglomerados del sector retail en Sudamérica, con operaciones en cinco países: Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia. En Chile posee 245 supermercados (Jumbo), 35 tiendas para el mejoramiento del hogar (Easy), 79 tiendas por departamento (Paris), 25 centros comerciales y, servicios financieros. Durante 2017 registró ingresos por US\$ 15.435 millones, de los cuales un 42% provienen del negocio local⁷.
- **Falabella:** uno de los principales actores del sector retail en Latinoamérica. Opera bajo un esquema multiformato que incluye los negocios de tiendas por departamento (Falabella), mejoramiento del hogar (Sodimac y Homy), supermercados (Tottus), renta inmobiliaria (Plaza y Sociedad de Rentas) y servicios financieros (CMR y Banco Falabella). El grupo está presente en Chile, su principal operación, además de Perú, Colombia, Argentina, Brasil, y Uruguay.
- **Ripley:** uno de los tres principales grupos del retail financiero en Chile. Sus operaciones se concentran mayormente en tiendas por departamento y servicios financieros. Participa

⁶ http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%2015_tcm5-83109_tcm42-62548.pdf

⁷ Fuente: Presentación Corporativa 2016, Cencosud.

también en el desarrollo de centros comerciales, principalmente a través de asociaciones con otros operadores locales. La empresa desarrolla actividades en Chile y Perú.

- **Walmart Chile:** filial de Wal-Mart Stores, Inc, cuenta con tres áreas principales de negocios: retail, inmobiliario y servicios financieros. De estas, la más importante en términos de ingresos es el área retail que, a finales de 2016 representó el 95% de los ingresos totales. Walmart Chile Inmobiliaria, posee terrenos, locales y centros comerciales vecinales, mientras que la filial Walmart Chile Servicios Financieros Ltda. es la encargada de la operación de la Tarjeta Lider y Lider MasterCard.
- **SMU:** presente en la industria de supermercados chilena a través de distintos canales de venta: supermercados, mayorista, conveniencia y e-Commerce, es el tercer mayor actor en términos de venta, con un nivel de ventas que a diciembre de 2016 alcanzó CLP 2.465.mil millones. Cuenta con una amplia cobertura geográfica, con un total de 511 locales en Chile, siendo el mayor operador en la industria en número de tiendas.

Los ingresos del año 2016 de este grupo de empresas se pueden observar en el siguiente cuadro:

Rubro	Empresa	Nro locales	Ingresos MM\$
Multitiendas	Falabella	44	1,471,982
	Paris	79	1,058,841
	Ripley	42	763,647
Supermercados	Jumbo & Santa Isabel	245	2,616,198
	Tottus	61	705,968
	Walmart Chile	380	3,926,706
	SMU	511	2,221,689
Mejoramiento del Hogar	Sodimac	85	2,000,747
	Easy	35	520,224
	Construmart	37	243,559

Tabla 2: Cifras del Retail Chileno, Elaboración Propia.

De acuerdo al cuadro resumen, solo entre los grandes retailers se movilizan 15.600 mil millones al año. Sobre los proveedores que forman parte del retail existen antecedentes que cifran en cerca de 30.000 proveedores relacionados a esta industria sin embargo dentro de los principales se identifican los siguientes:

- Samsung
- LG
- Apple
- Nestle
- CMPC
- Agrosuper
- Hewlett Packard
- Codelpa Chile
- Arauco
- Colun
- Carozzi
- Watt's
- CCU
- SOPROLE
- Unilever

Usuarios

Se puede distinguir 2 tipos de usuarios de la plataforma:

- **Colaboradores (ONGs y organizaciones ciudadanas):** Suben proyectos a la plataforma para que puedan ser vinculados a las campañas, **obtienen financiamiento y difusión sus iniciativas.**
- **Comunidad Red Social Sustentable (RSS):** Personas que mediante el registro de compras en la plataforma hacen posible el financiamiento de proyectos asociados sus preferencias de sustentabilidad, **los que obtienen la satisfacción de ayudar sin gastar recursos.** Podrán interactuar con otros usuarios, participando activamente entregando feedback de proyectos, generación de ideas u oportunidades de voluntariados. De acuerdo al trabajo de campo realizado, un 70% están dispuestos a registrar sus compras en el sitio web, y un 78% participa activamente en la selección de proyectos.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 MODELO DE NEGOCIO

El objetivo principal del modelo de negocio es conectar mediante la plataforma web a los consumidores, organizaciones ciudadanas y empresas comprometidas con mejorar la sociedad y el medio ambiente. Movilizando a la **Comunidad RSS** a consumir y registrar compras de los retailers o marcas **Sponsor** de forma que estos realicen un aporte por cada compra registrada, para el financiamiento de los proyectos presentados en la plataforma por los **Colaboradores** (ONGs y organizaciones ciudadanas).



Ilustración 1: Modelo de funcionamiento de RSS, Elaboración propia

El modelo Canvas (anexo 3.1), permite una mirada completa al modelo de negocios, junto con las interrelaciones entre los distintos elementos de mayor impacto en el desarrollo del mismo. Complementariamente se encuentran en los anexos 3.2 y 2.1 los modelos VRIO y PESTEL, que junto con el de 5 de fuerzas de Porter (anexo 2.2) que se había analizado anteriormente, permiten concluir que Red Social Sustentable es factible de llevar a cabo como negocio por los siguientes factores:

- El valor aumento sostenido de la valoración de los consumidores a la sustentabilidad en especial en el segmento Millennials.
- Potencial de crecimiento del segmento Millennials.
- Importante incremento de la utilización de internet móvil.

La propuesta de valor es generar complicitad en entre los clientes y las empresas, por medio de un nuevo canal de comunicación web que permita generar valor compartido hacia la sociedad y el medio ambiente.

Al registrar compras en el sitio web y luego financiar los proyectos sociales o medioambientales, se asocia de forma directa el consumo de productos con la consecución de otros objetivos personales que persiguen los consumidores. Con esto se logra tangibilizar el aporte de las empresas a la sociedad con proyectos concretos y validados por los mismos consumidores.

EL proceso del negocio se realiza con las siguientes etapas:

1. Junto al **Sponsor** se define el plazo de duración de la campaña y la cantidad de registro de compras esperada.
2. Se define en conjunto con la empresa **Sponsor** los proyectos a financiar de las iniciativas ingresadas previamente por los **Colaboradores**.
3. Se notifica a los miembros **Comunidad RSS** sobre la existencia de la campaña y sus características.
4. Se evalúa el estado de registro de la campaña, se comunica a la **Comunidad RSS**.
5. Se cierra la campaña y se transfieren los recursos a los **Colaboradores**.
6. Se registra la ejecución del proyecto social o medioambiental por los **Colaboradores**.

Los ingresos son proporcionados por las empresas **Sponsor** en estas dos modalidades

- Membresía anual para ser parte de **RSS**.
- Aporte por compras registradas en **RSS**.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Misión: Conectar a consumidores y empresas para generar valor compartido hacia la sociedad y el medio ambiente.

Visión: Hacer del mundo un lugar mejor para las próximas generaciones.

Valores:

- Compromiso con la sustentabilidad: Hacer bien el trabajo es hacer un mundo mejor.
- Integridad: Hacer lo que es correcto, honesto y justo.
- Calidad: Producir consistentemente resultados que cumplen y exceden las expectativas de los clientes
- Respeto: ser parte de los equipos de las empresas con las que trabajamos.

Red Social Sustentable, a través de su plataforma web, ofrece a los usuarios acceso a una comunidad que reúne a empresas, ONG, y consumidores con un objetivo en común: aportar

desde una mirada sustentable al desarrollo de la sociedad y respeto por el medio ambiente. Como resultado se espera poder generar una base de proyectos sociales y lograr su financiamiento e implementación en un esfuerzo conjunto social - privado.

El principal servicio ofrecido a las empresas **Sponsor** es orientar el consumo de sus productos en los miembros de la **Comunidad RSS**, y financiar proyectos sociales relacionados con las necesidades de sustentabilidad de sus clientes, de forma de ampliar el valor de sus productos y generar un vínculo con la marca. Las empresas podrán contratar el servicio directamente a través de la plataforma web o contactando con alguno de los asistentes de campañas asignados. De esta forma podrán establecer los parámetros deseados para su campaña (presupuesto, fecha de inicio y término, productos asociados, condiciones, monto a financiar de un proyecto, entre otros).

La **Comunidad RSS** no solo aporta con el registro de las compras, también puede participar apoyando directamente el desarrollo de los proyectos financiados, mediante ideas o mensajes de aliento e inclusive a través de trabajo voluntariado para en los proyectos. Cada uno de estos proyectos se encuentra asociado a una de las 17 categorías definidas por la ONU como metas para el desarrollo sustentable (ver anexo 3.3)⁸.

Una vez identificados las alternativas de proyectos sociales habilitados a postular como “elegibles”, se presentan a las empresas asociadas mediante la plataforma. Luego las mismas empresas seleccionan los proyectos de su interés definen campañas específicas para lograr su financiamiento.

Una vez que todos los datos de las campañas se encuentran claros y definidos, se envía para la autorización de ambas partes (cliente e interna), y una vez confirmado, se publican las bases en Red Sustentable, punto en el que los usuarios ya comienzan a registrar sus compras para cumplir con los requerimientos y de esta forma contribuir al financiamiento de los proyectos.

Dentro de los factores críticos para el éxito de la plataforma se encuentran considerados:

- Disponibilidad de proyectos relevantes para las necesidades de sustentabilidad de los consumidores
- Compromiso de las empresas **Sponsor**
- Compromiso de la **Comunidad RSS**

⁸ fuente: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>

- Transparencia en todos los procesos internos

La principal ventaja competitiva del este modelo de negocio consiste en agrupar una gran cantidad de usuarios en la plataforma (**Comunidad RSS**), que permiten ser un poder de compra atractivo para las empresas, de forma que orientando el consumo de la **Comunidad RSS** hacia ciertos productos se generan dos efectos beneficiosos: un aumento de la demanda direccionada y una vinculación emocional y valórica entre las empresas y la **Comunidad RSS**. Cuando se concreta el aporte hacia iniciativas sociales que son altamente valoradas por la **Comunidad RSS**, se tangibiliza el aporte de las empresas a la sociedad y medio ambiente con lo que aumenta el valor agregado de los productos y se enriquece la experiencia de compra de los consumidores.

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.

Durante el primer año de negocio, se priorizará la difusión de Red Social Sustentable con diversas campañas para asociar **Colaboradores** y generar una masa crítica de usuarios en la plataforma, incentivando la participación a través de redes sociales. Se buscarán **Sponsor** “early adopters” para trabajar en conjunto las primeras campañas. Un posible candidato es Homecenter, quien ya expresó formalmente su intención de participar (anexo 1).

Durante los primeros meses de operación el objetivo es lograr una base de ONGs asociadas lo suficientemente atractiva para generar una buena cantidad de proyectos sociales y actividades donde los usuarios puedan participar.

El compromiso de la **Comunidad RSS** y los **Sponsor**, es uno de los factores críticos para el éxito del modelo de negocio, por lo que la mayor parte de las actividades iniciales se concentrará en este tema en particular.

Ya a partir del segundo año, luego de alcanzar la masa crítica de empresas suscritas, ONGs, y usuarios registrados, se focalizará en desarrollar la capacidad interna, para utilizar al máximo las herramientas de venta, T.I, marketing digital, análisis de tendencias de consumo y gestión de RRSS, por esto los procesos de reclutamiento y capacitación pasan a ser actividades clave.

Todo el este potenciamiento humano y técnico, permitirá obtener flujos de ingresos incrementales en el tiempo.

En la siguiente tabla se muestra la proyección del escalamiento del negocio a 5 años:

Escalamiento	2018	2019	2020	2021	2022
Empresas Sponsor	10	20	30	40	50
Comunidad RSS	100.000	540.000	728.000	923.000	1.041.000
Proyectos sociales financiados	2	31	89	98	95
Empleados RSS	7	12	16	18	18

Tabla 3: Escalamiento del negocio a 5 años, elaboración propia.

3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad es el pilar fundamental de este proyecto, ya que todo el modelo de negocio apunta a cambiar el paradigma actual y llevar las empresas del mercado chileno a nuevos estándares de colaboración y generación de valor compartido con la sociedad y el medio ambiente.

En base a las anteriores condiciones de trabajo, el trato a todas las partes relacionadas de la empresa, ya sean trabajadores, proveedores, clientes, usuarios, beneficiarios, etc., el reconocimiento y respeto de sus derechos, los planes de capacitación para el desarrollo profesional y personal, y las oportunidades reales que la empresa ofrece, constituyen pilares fundamentales de Red Social Sustentable, sobre todo considerando que están siendo permanentemente observadas y evaluadas por el entorno de la empresa y todos los stakeholders.

Para demostrar el compromiso de la empresa con la sustentabilidad, se buscará obtener certificaciones internacionales tales como:

- LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)⁹
- ISPP (International Society of Sustainability Professionals)¹⁰
- Certified B Corporation (Best for the World)¹¹
- Green Globe Certification¹²

La aspiración es ser un centro de referencia de sustentabilidad y transmitir conocimiento y experiencias hacia la comunidad por medio de charlas en universidades, empresas y ayudando a las empresas sponsor sobre cómo adoptar estas buenas prácticas.

⁹ <https://www.usgbc.org/leed>

¹⁰ <https://www.sustainabilityprofessionals.org/>

¹¹ <http://bestfortheworld.bcorporation.net/>

¹² <https://greenglobe.com/>

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Las descripciones de los objetivos de marketing se muestran a continuación:

1. Aportar 2.000 millones de pesos para el financiamiento de proyectos sociales en un plazo de 5 años.
2. Asociar a 50 sponsor a la Red Social Sustentable en un plazo de 5 años.
3. Incorporar a 1.000.000 usuarios a la Red Social Sustentable en un plazo de 5 años.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación considera la investigación de mercado realizada y otros estudios relacionados con las tendencias de consumo actuales. En el modelo de negocio existen tres actores relacionados las ONGs y organizaciones sociales (**Colaboradores**) que suben proyectos sociales en la plataforma web para ser financiados, los usuarios de la plataforma (**Comunidad RSS**) que dan vida a las campañas registrando las compras que realizan y las empresas (**Sponsor**) que financian los proyectos sociales entregando un aporte por cada compra registrada.

La propuesta de valor del modelo de negocio de Red Social Sustentable, alcanza a estos tres actores de distinta forma, por tal razón se debe segmentar en función de estos tres perfiles:

Estrategia de segmentación Comunidad RSS Consumidores (Usuarios Plataforma)

Macrosegmentación

- **¿Qué necesidad?:** Ayudar a mejorar la sociedad y el medio ambiente.
- **¿Cómo se satisfacen las necesidades?:** Por la interacción con una red social para apoyar diversos proyectos sociales y ambientales.
- **¿A quién se satisface?:** Consumidores con compromiso hacia la sociedad y el medio ambiente.

Microsegmentación

- Mujer u hombre de 18 a 30 años, estudiante universitario o profesional.
- Usa redes sociales más de una hora diaria en especial Facebook, para estar en contacto con los amigos.
- Creen que las organizaciones que apoyan causas sociales son muy importantes, en especial el cuidado del medio ambiente, protección animal y cuidado de la infancia.

Estrategia de segmentación Colaboradores (ONGs y Organizaciones Sociales)

Macrosegmentación

- **¿Qué necesidad?:** Financiar sus proyectos y actividades.
- **¿Cómo se satisfacen las necesidades?:** Cuando se cumplen las metas de las diversas campañas gestionadas en la red social sustentable, las empresas Sponsor, financian los proyectos o iniciativas asociadas a cada campaña.
- **¿A quién se satisface?:** ONGs o asociaciones sociales que busquen financiamiento para la realización de sus proyectos sociales o ambientales.

Microsegmentación

- ONGs y asociaciones sociales establecidas en la región metropolitana.
- Con objetivo en el cuidado del medio ambiente, protección animal y cuidado de la infancia.

Estrategia de segmentación Sponsor (Empresas asociadas a RSS)

Macrosegmentación

- **¿Qué necesidad?:** Vincularse a nivel emocional y/o valórico con los consumidores.
- **¿Cómo se satisfacen las necesidades?:** Al realizar campañas dirigidas a los usuarios de RSS se orienta el consumo, ampliado el valor del producto al vincularlo de forma concreta con la realización iniciativas de sustentabilidad.
- **¿A quién se satisface?:** Empresas que quieren generar vínculos con los consumidores aumentando el valor agregado de sus productos incorporando sustentabilidad.

Microsegmentación

- Retailers y grandes marcas que estén ubicadas en la región metropolitana.
- Empresas que incorporen la sustentabilidad como un elemento de la estrategia de la compañía.

Matriz de Clasificación de Consumidores

Los datos de la investigación de campo muestran que los consumidores se pueden clasificar como terroristas, es decir con un bajo nivel de satisfacción y de fidelización. El objetivo de Red Social Sustentable es que, por medio del apoyo de los **Sponsor** a proyectos sociales y ambientales y el registro de compras en la plataforma web por la **Comunidad RSS**, se

produzca un aumento de la satisfacción y fidelización para transformarlos gradualmente en consumidores apóstoles.

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La estrategia de producto se centra en desarrollar y mantener los siguientes atributos del servicio que consideran son claves para tener éxito en uso masivo de la plataforma web:

- **Usabilidad:** Debe estar pensada de forma que sea muy sencilla de utilizar, para identificar las campañas y asociar a ellas los registros de compra de forma muy directa y fácil. El formato debe estar pensado para la portabilidad de tal manera que la plataforma se operable en celulares sin problemas gráficos y con la misma usabilidad que en un computador portátil o de escritorio.
- **Diseño:** El diseño debe evocar positivismo y vinculación con la sustentabilidad, debe tener elementos de diseño moderno y animaciones que hagan el sitio sea entretenido y dinámico de navegar.
- **Comunicación:** La plataforma debe establecer múltiples opciones de comunicación de manera todos los actores tengan la posibilidad de comunicarse fácilmente.
- **Transparencia:** Todo el proceso de negocio debe ser extremadamente transparente, la plataforma debe incluir las funcionalidades que permitan que se conozcan todos los detalles sobre el cumplimiento de las metas establecidas en cada campaña, así como la asignación de recursos y el estado de realización de los proyectos financiados. Se establecerá un procedimiento para responder de forma oportuna otras consultas y recomendaciones realizadas por la Comunidad RSS.

La propuesta de valor está diferenciada en los perfiles que fueron descritos en la segmentación:

- Propuesta de valor para la **Comunidad RSS**
 - ✓ **Oferta Genérica:** Red social con contenidos relacionados con la sustentabilidad.
 - ✓ **Oferta Real:** La posibilidad de aportar a la sociedad y al medioambiente sin gastar dinero.
 - ✓ **Oferta Ampliada:** Transformar el mundo en un lugar mejor.
- Propuesta de valor para los **Colaboradores**
 - ✓ **Oferta Genérica:** Una fuente de financiamiento.

- ✓ **Oferta Real:** La posibilidad aumentar el nivel de recursos para financiar proyectos, y tener promoción masiva de la organización y sus actividades.
- ✓ **Oferta Ampliada:** Transformar el mundo en un lugar mejor.
- Propuesta de valor para las empresas **Sponsor**
 - ✓ **Genérica:** Acceso a un nuevo canal de comunicación con los consumidores.
 - ✓ **Real:** Implementar campañas de marketing digital con foco en la sustentabilidad.
 - ✓ **Ampliada:** Tener acceso a una plataforma digital exclusiva que permitirá conectar a nivel de valores y emociones con los consumidores, en especial con el segmento millennials.

Los servicios disponibles son los siguientes:

Campañas de sustentabilidad

La plataforma poseerá una gran cantidad de usuarios perfilados por sus preferencias de sustentabilidad, al configurarse una campaña se activan avisos y notificaciones en el segmento de usuarios de la **Comunidad RSS** que tenga mayor afinidad por el objetivo de sustentabilidad de la campaña.

Por ejemplo, si se tratara de una campaña para incentivar el consumo de un alimento de mascotas con una meta de registrar en la plataforma comprar por 1000 kilos de alimento en un mes, con los cual, si se cumple la meta, la empresa **Sponsor** donará los recursos para construir un canil para 40 perros, proyecto gestionado por la organización **Colaboradora** “K-nito”.

Las actividades relacionadas a este ejemplo de campaña serían las siguientes:

- A. Notificación vía mail/web/app a los usuarios con preferencias de protección animal sobre la campaña:
 - o Información de la organización social y proyecto.
 - o Información del producto sponsor y la meta a conseguir.
- B. Notificación vía mail/web/app a los usuarios foco sobre el producto:
 - o Características y lugares de compra
- C. Registro de compras asociadas a la campaña vía mail/web/app
- D. Notificación vía mail/web/app a los usuarios foco sobre el avance de la campaña.
- E. Notificación vía mail/web/app a los usuarios foco sobre el cierre de la campaña.

- F. Notificación vía mail/web/app a los usuarios foco sobre el avance y realización del proyecto auspiciado por la campaña.

Membresía a Red Social Sustentable

Las empresas obtendrán la membresía por un aporte mensual, con que serán sponsor exclusivo de la plataforma de forma mientras tenga vigencia la membresía no se aceptarán nuevo sponsor de la misma industria. Adicionalmente poseerán un espacio de promoción en la web, también tendrán acceso exclusivo a un informe bimensual de análisis de estrategia de marketing sustentable con la siguiente información:

- Tendencias de consumo sustentable.
- Evaluación de los usuarios de la plataforma hacia la marca o producto.
- Evaluación de sustentabilidad de la marca o producto en redes sociales.

Las empresas miembros podrán integrar las actividades de su empresa en RSE a iniciativas gestionadas en la plataforma pudiendo por ejemplo hacer voluntariado de con sus colaboradores para apoyar la realización de ciertos proyectos.

Los socios también podrán gestionar campañas orientadas a la investigación de mercado mediante encuestas a los usuarios de la plataforma con la recompensa de auspicio de un proyecto social al completarse la campaña con éxito.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Si bien el modelo de negocio es aplicable a cualquier empresa, se estima que el retail es clave por el alcance y masividad que tiene, además permite relacionar la plataforma tanto con el retailer como con las marcas que se venden en él. La compra promedio durante el 2016 en el retail alcanzó los 11.794¹³ pesos, por lo que el aporte por compra registrada que haría el **Sponsor** será de 50 pesos es decir un 0.4% de la compra promedio.

Por otra parte, para determinar el precio de las membresías en la plataforma se analizó el costo de participación en instancias gremiales de las empresas, que en el caso de la Cámara Chilena de la Construcción(CCHC) alcanza los 10.640.000 pesos anuales, y en el caso de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) alcanza los 11.000.000 de pesos anuales. En base a

¹³ <http://www.america-retail.com/chile/chile-consumidores-reducen-frecuencia-de-compras-pero-sube-ticket-promedio/>

esto se determina que el costo de la membresía de **Red Social Sustentable** en 5.000.000 anuales es decir un aproximadamente un 50% más bajo los costos detallados anteriormente.

Los precios por los servicios son los siguientes:

Servicio	Precio	Observaciones
Campañas digitales	50 pesos	Por compra registrada en la plataforma, en el contexto de la campaña
Membresías	5.000.000 anuales	La membresía se paga de forma mensual.

Tabla 4: Precios por tipo de servicio, elaboración propia

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución serán directos sin intermediarios de forma digital y presencial.

Canal Digital

Este es el canal más importante, en el ocurren todas las transacciones y comunicaciones que permiten la operación. Es un desarrollo innovador por tanto sustentará una ventaja competitiva mientras no sea imitado, esta plataforma web permitirá la comunicación entre los usuarios, ONGs y organizaciones sociales y las empresas. Es crítica la etapa de población de usuarios en la plataforma, pues es necesario que la **Comunidad RSS** tenga un número de integrantes que sea lo suficientemente grande para lograr mejorar la fidelización y el aumentar el consumo en el mediano y largo plazo.

Canal presencial

El canal presencial consiste en reuniones de venta o de presentación de la plataforma, en este canal se concreta la venta con dos objetivos:

- Lograr los **Colaboradores** adhieran a la plataforma de forma de promover sus proyectos y que por otra parte promocionen el registro de la plataforma entre sus afiliados, de forma de aumentar la cantidad de miembros de la **Comunidad RSS**.
- Gestionar la venta de campañas y membresía a la plataforma, para que las empresas sean **Sponsor** de **RSS**.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

La comunicación de la oferta de valor y el cumplimiento de los objetivos de marketing se lograrán por medio de la implementación de los siguientes planes y actividades:

Mix de comunicaciones

En este modelo de negocios la comunicación tiene esencia 100% digital, por tanto, es objetivo fundamental de esta parte de la estrategia tener una imagen coherente con el segmento objetivo, así como un portafolio de recursos en formato digital para

- **Imagen corporativa:** Se desarrollará una imagen corporativa asociada al estilo de vida millennials, la cual se ocupará en todo el desarrollo de la plataforma y en el desarrollo de todas las piezas gráficas digitales.
- **Plan de medios:** Desarrollo de contenido sobre la plataforma para ser publicada en sitios web, redes sociales y programas de TV sobre innovación y actualidad.
- **Piezas Digitales:** Generación de piezas digitales estándar y personalizables por campañas para ser enviadas por mail, twitter, whatsapp y publicadas en Facebook.
- **Video animaciones:** Desarrollo de videos animaciones sobre la red social sustentable para ser enviadas por mail, twitter, whatsapp y publicadas en Facebook y subidas a Youtube.

Plan de ventas

El plan de ventas tiene dos focos, primero captar **Colaboradores** para que utilicen la Red Social Sustentable como medio para financiar sus proyectos sociales y que promocionen la plataforma en sus miembros. El segundo foco es captar empresas para que se transformen en **Sponsor** que aportarán ingresos por el pago de la membresía y por medio de las donaciones por compras registradas.

Las principales actividades del plan de ventas son las siguientes:

- **Venta directa:** El ejecutivo de venta visitará tanto a **Sponsor** como al **Colaborador** para explicar el modelo de negocio, los beneficios y el costo del servicio.
- **Formación Coordinador RSS:** Cada organización **Colaboradora** tendrá un Coordinador RSS que liderará la administración de los proyectos en la plataforma tanto sobre la inclusión de nuevos proyectos como actualización de las etapas de desarrollo

se vayan cumpliendo. Además, lideran la captación de nuevos participantes a la **Comunidad RSS**, utilizando a los miembros de sus organizaciones como vehículos para que puedan viralizar los mensajes de RSS entre sus contactos y familiares, de manera de promover el enrolamiento de nuevos usuarios.

- **Campaña de nuevos usuarios:** Durante el primer año las 3 ONGs o asociaciones ciudadanas que logren incorporar más usuarios podrán financiar un proyecto por 1.000.000 pesos.

Plan Marketing Digital

Por la naturaleza de los clientes y el modelo de negocios es la principal parte del plan de marketing, incluye las siguientes actividades:

- **Display:** Se ocupará publicidad gráfica display para instalar en sitios web afines a nuestros mercados objetivos, así como en los sitios web de nuestro partner y sponsor.
- **SEM:** Se pagará para aparecer en las primeras posiciones de google con los siguientes “key words” sustentabilidad, sostenibilidad, ayuda mascotas, ayuda ambiente y ayuda medio ambiente.
- **SEO:** El diseño de la web considerara un diseño y estructura de los textos para obtener una buena posición en los principales buscadores, dentro de los resultados naturales y orgánicos de éste. Para ello realizaremos las siguientes acciones.
 - Utilizar URL amigables.
 - Utilizar títulos de la web relacionados con conceptos de sustentabilidad.
 - Web de carga rápida con gráficas y animaciones customizadas.
- **Afiliación:** Se optará por facebook para traer tráfico a nuestro sitio web por medio del modelo CPC (costo por click), ya que en facebook es posible realizar una segmentación para llegar a nuestro consumidor objetivo, y que en la investigación de mercado facebook es la principal red social utilizada por los millennials.
- **Social media:** El rol del community manager es gestionar las redes sociales publicando contenidos de red social sustentable en twitter, youtube, whatsapp y facebook.

4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

El modelo de negocios de Red Social Sustentable se basa en el poder de compra que puede aglomerarse en la plataforma en la medida que se tenga un gran número de usuarios, los cuales puedan orientar sus preferencias de consumo para ocasionar un direccionamiento de la demanda en función de las campañas push que realiza la plataforma.

Para estimar el universos de posibles usuarios la comparación se realiza con Facebook red social líder en Chile que cuenta con 6.7 millones de usuarios¹⁴, sobre ese universo estimamos alcanzar 1.000.000 usuarios en cinco años de operación, es decir el 15% del mercado potencial de usuarios.

El precio a cliente será de 50 pesos por compra registrada en la plataforma, se estima que cada usuario puede llegar a registra en promedio 8,65¹⁵ compras mensuales, con esto se considera que el potencial de ingresos anuales con 1.000.000 usuarios es de 5.190.000.000 pesos.

Supuestos para la demanda anual:

- Se considera una tasa de crecimiento mensual de: 40% al primer año (100.000 usuarios); 15% al segundo año (540.000 usuarios); 2,5%, 2% y 1% en el tercer, cuarto y quinto año respectivamente, llegando a 1.000.000 de usuarios en 5 años.
- Se estima asociar a 10 empresas por año, llegando a una base de 50 empresas al quinto año.
- Para el cálculo de ingresos por campaña, se considera el supuesto de que un 5% de los usuarios activos registrados participará por campaña, considerando un tope máximo de un 25% de los usuarios participando dentro de un mismo mes, independiente del número de campañas.
- Se estima un promedio de 4 campañas web por empresa al año.

Con los supuestos anteriores se construye el siguiente cuadro de estimación de ingresos:

¹⁴ http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/infografia_facebook_chile.pdf

¹⁵ <http://www.america-retail.com/chile/chile-consumidores-reducen-frecuencia-de-compras-pero-sube-ticket-promedio/>

Estimaciones	2018	2019	2020	2021	2022
Empresas Sponsor	10	20	30	40	50
Miembros Comunidad RSS	101.239	541.655	728.465	923.870	1.041.040
Campañas realizadas	24	66	105	147	186
Compras registradas	488.517	7.126.869	16.563.098	21.550.711	25.591.362
Ingresos por suscripción	50.000.000	104.000.000	162.240.000	224.972.800	292.464.650
Ingresos por campañas	24.425.875	370.597.183	894.407.309	1.206.839.831	1.484.298.980

Tabla 5: Estimaciones de Ingreso a cinco años, elaboración propia.

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

El presupuesto del plan de marketing se refiere a 5 grandes ítem:

- **Diseño imagen corporativa:** Es relevante establecer contacto a nivel visual por tanto la imagen corporativa como la web deben tener un lenguaje estético muy en sintonía con el segmento millennials y la propuesta de valor de la empresa. El costo esperado de la propuesta es de esta actividad es de 2.000.000.
- **Diseño piezas digitales:** Se desarrollarán aproximadamente 30 piezas digitales para ser enviadas por mail, whatsapp y publicadas en redes sociales con un costo de 2.340.000.
- **Desarrollo video animaciones:** Se desarrollarán 5 animaciones que explican el funcionamiento de la plataforma para ser enviadas por mail, whatsapp y publicadas en redes sociales con un costo de 2.500.000.
- **Campañas Nuevos Usuarios:** se financiarán tres proyectos de 1.000.000 a la ONGs y organizaciones ciudadanas que enrolen más usuarios.
- **Plan de MK digital:** tiene un costo de 500.000 por mes.
- **Plan de ventas:** si bien se realiza con recursos internos se estima que se originarán gastos por 200.000 mensual por diversos conceptos relacionados con las reuniones de venta.

El cronograma de las actividades de marketing se encuentra en el anexo 4.1

V. PLAN DE OPERACIONES

El modelo de operación de RSS es mayoritariamente digital, la página web soporta las interacciones entre la **Comunidad RSS** que registra sus compras, **Sponsor** que entregan un aporte por las compras registradas y los **Colaboradores** que reciben financiamiento y muestran el desarrollo de sus proyectos en la misma plataforma web. Siendo los servicios entregados son la gestión de campañas solidarias de registro de compras y a membresía a RSS que permite no tener otra empresa del mismo segmento dentro de la plataforma y poseer acceso a información relacionada con las preferencias de consumo sustentable de la **Comunidad RSS**.

La base del modelo de negocio se sustenta en la posibilidad de vincular el consumo de productos al aporte que las empresas hacen a la sociedad y el medio ambiente, generar valor hacia la sociedad que se suma a al valor del producto. En esta dinámica RSS debe cumplir con una serie de elementos claves de la operación que hacen que la operación sea coherente con el modelo propuesto tales como credibilidad, tener un modelo digital, cercanía y transparencia (para más detalles ver capítulo 5.1, Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones, Red Social Sustentable parte II).

El flujo de operaciones tiene tres partes primero las operaciones web en donde se realizan transacciones para la **Comunidad RSS**, **Sponsor** y **Colaboradores**. También posee operación para el diseño y gestión de las campañas digitales, y por último operaciones internas que soportan todo el proceso de forma transversal.

Por otra parte, la cadena de valor tiene como elementos destacables el desarrollo tecnológico detrás del sitio web para que sea confiable y con un nivel de usabilidad que lo haga atractivo a los usuarios, y es también relevante la capacidad de gestión de marketing digital con el fin de implementar campañas atractivas y exitosas. (para más detalles ver capítulo 5.2, Flujo de Operaciones, Red Social Sustentable parte II).

Dentro de las etapas del plan de desarrollo la más crítica es la relacionada con el desarrollo de la plataforma web con una estimación de 4 meses de duración. La dotación inicial alcanza las 7 personas, se busca un perfil que este alineado con las características del segmento millennials. (para más detalles ver capítulo 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación y 5.4 Dotación, Red Social Sustentable parte II).

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor del proyecto está liderado por el directorio que tiene como sus principales responsabilidades validar las decisiones estratégicas que toma la gerencia de primera línea, así como evaluar el desempeño de la compañía. Existen dos gerencias de primera línea, la Gerencia de Operaciones que tiene las siguientes responsabilidades: gestionar la ejecución del plan de ventas y de marketing digital, gestionar la realización de campañas digitales sustentables, generación de informes de sustentabilidad y realización de consultoría en sustentabilidad, gestionar los procesos de administración y RRHH de la empresa. Bajo esta gerencia se encuentran los asesores de campaña, analistas de operaciones digitales, community manager, coordinador de recursos humanos y coordinador de proyecto. Por otra parte, está la Gerencia T.I que tiene dentro de las principales responsabilidades: gestionar la ejecución del plan de operación, mantención y actualización de la plataforma web, gestionar los procesos de data mining y análisis de bases de datos, gestionar la realización de encuestas masivas a los usuarios de la plataforma. Bajo su cargo se encuentran los analistas de desarrollo T.I. La dotación inicial es de 7 personas esta planificado crecer en los cargos de analistas de desarrollo T.I, asesor campañas y analista de operaciones digitales ya que estos cargos son los que se relacionan directamente con el crecimiento de las operaciones, llegando a una dotación total de 18 personas al año 4 (para más detalles ver los capítulos 6.1 Equipo Gestor y 6.2 Estructura Organizacional, Red Social Sustentable parte II).

Para la dotación se establecieron rentas ajustadas a mercado con un porcentaje variable en función de los resultados operacionales para los gerentes de primera línea, asesores de campaña y analistas de operaciones digitales como un porcentaje de las ventas, y en el caso del resto de los cargos como un sueldo extra, todas estas bonificaciones están asociadas al cumplimiento de las metas. Adicionalmente se implementará un plan de formación con competencias relacionadas con el core del negocio y los objetivos establecidos abordando los siguientes temas: metodología scrum, método challenger, transformación digital y marketing digital (para más detalles ver el capítulo 6.3 Incentivos y Compensaciones, Red Social Sustentable parte II).

VII. PLAN FINANCIERO

Como punto de partida al plan financiero de este plan de negocios, se determinaron una serie de supuestos que dan la base para las proyecciones de costos e ingresos que se muestran en el plan. Para la determinación del crecimiento se considera una tasa de crecimiento mensual de: 40% al primer año (100.000 usuarios); 15% al segundo año (540.000 usuarios); 2,5%, 2% y 1% en el tercer, cuarto y quinto año respectivamente, alcanzando el 1.000.000 de usuarios en cinco años. Se estima asociar como **Sponsor** a diez empresas por año vendiendo en promedio cuatro campañas web por año por empresa, se estima un 5% de la comunidad RSS registrara compras de forma activa. Sobre los costos provienen principalmente de gasto de personal; arriendo de oficinas y gastos relacionados al funcionamiento de la plataforma web y uso de servidores (para más detalles ver el capítulo 7.1 Supuestos, Red Social Sustentable parte II).

La inversión inicial alcanza los 269 MM\$, la cual se financiará 80% vía aporte socios y un 20% por medio de un crédito bancario a tres años. Los ingresos alcanzan los 74MM\$ el primer año y crecen hasta los 1.776MM\$ el año 5 vinculados al crecimiento de la **Comunidad RSS**, el estado de resultado es negativo el primer año llegando a los 195MM\$ principalmente por los gastos relacionados con la inversión inicial, desde el segundo año es positivo alcanzando los 197MM\$ el año cinco. El análogamente al estado de resultado el flujo de caja es negativo el año 1, siendo positivo a partir del año 2 y llegando a los 223MM\$ el año 5. El capital de trabajo que permite sostener la operación por un año alcanza los 177MM\$ (para más detalles ver el capítulo 7.2 Plan de Inversión y Requerimiento de Capital, Red Social Sustentable parte II).

Para la evaluación financiera del proyecto se estimó una tasa de descuento por el método CAPM, con un resultado del 19%, el VAN alcanza los 455MM\$ lo que hace al proyecto viable y la TIR es del 31,2% es lo hace una opción interesante frente a otras alternativas de inversión, el plazo de recuperación de la inversión se alcanza a los 31 meses.

El objetivo principal de este proyecto es generar valor hacia la sociedad por medio del financiamiento de proyectos sociales, esto se logra con creces en el proyecto ya que en el año 1 se financian proyectos por 4MM\$ aumentando sostenidamente hasta que en el año 5 se financian proyectos por 961MM\$, es decir un total de 2.128MM\$, con un promedio de en el año 1 de 2MM\$ por proyectos social el que se aumenta hasta 10MM\$ por proyecto en el año 5 (para más detalles ver el capítulo 7.3 Evaluación Financiera del Proyecto, Red Social Sustentable parte II).

VIII. PUNTOS CRÍTICOS: CLAVES DEL ÉXITO Y RIESGOS ASOCIADOS

Red Social Sustentable es un modelo colaborativo en donde los consumidores, las empresas y las organizaciones ciudadanas generan valor conjunto hacia la sociedad y el medioambiente. Uno de los factores principales para sustentar este modelo es la participación, debido a que los **Colaboradores** (ONGs y organizaciones ciudadanas) deben ser activas en la cantidad y calidad de proyectos que suben en la plataforma, ya que sin una oferta atractiva de proyectos sociales decaería la motivación de la **Comunidad RSS** (usuarios de la plataforma web) por privilegiar los productos de los **Sponsor** (empresas clientes) y registrar estas compras en la web. La participación de las ONG también es clave para la viralización de plataforma y el aumento de usuarios, el modelo contempla que las mismas ONG con sus asociados sean responsable de captar usuarios de la plataforma usando su red de contactos personales.

La cantidad de usuarios es un factor muy importante que está vinculado a la participación, el modelo se sustenta en un volumen de usuarios que sean un poder de compra que haga atractivo para las empresas orientar ese consumo por medio de la plataforma. Además de la cantidad de usuarios es necesario que estos sean activos registrando sus compras en la web, para ello la plataforma debe ser lo suficientemente entretenida y llamativa de forma que sostenga la relación con la **Comunidad RSS** para que ellos sientan que crean valor hacia la sociedad y el medio ambiente cuando registran sus compras.

Otro factor de éxito se relación con la trazabilidad de los proyectos y la transparencia de la operación, el funcionamiento de la plataforma web debe permitir que los usuarios puedan seguir todo el desarrollo de los proyectos, así como también de los fondos involucrados, con el nivel de desconfianza en general existente, una caída en la confianza por parte de la Comunidad RSS puede significar el fin de este negocio. (para más detalles ver el capítulo 8.1 Claves del Éxito, Red Social Sustentable parte II).

Sobre los riesgos, el fraude por parte de los **Colaboradores** (ONGs y organizaciones ciudadanas) es el principal ya que podría hacer caer la confianza y con ello todo el modelo (para más detalles ver el capítulo 8.2 Riesgos Asociados, Red Social Sustentable parte II).

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Desde el punto de vista financiero el VAN de 455MM\$ junto con la TIR de 31,2% y el plazo de recuperación de la inversión de 31 meses lo hacen una inversión atractiva. Adicionalmente se logran financiar 315 iniciativas sociales por un monto total de \$ 2.120.870.000 en un plazo de 5 años, generando un impacto social positivo.

El equipo de gestión es fundamental para esta iniciativa ya que determinaron este modelo innovador y tienen la claridad sobre el camino que debe seguir, por otra parte, la estructura organizacional es liviana y flexible lo que le da más chances de éxito al proyecto.

La ventaja competitiva se basa en ser los primeros en desarrollar un modelo colaborativo entre los consumidores, organizaciones sociales y empresas que generar valor conjunto hacia la sociedad y el medio ambiente, logrando los siguientes efectos: un aumento de la demanda direccionado, aumento del valor agregado de los productos y una vinculación emocional y valórica entre las empresas y los consumidores.

Cuando se contraponen los riesgos y las oportunidades queda claro que se trata de una iniciativa innovadora e interesante, porque se trata de un proyecto que soluciona una necesidad real para todas las empresas, una tendencia que aumentara año a año y que debe ser resuelta para que las compañías tengan futuro, en este mundo de consumidores más exigentes y con mayor conciencia de su entorno. Adicionalmente el plan demuestra que Red Social Sustentable es un negocio, rentable y social, lo que lo hace doblemente atractivo.

Por todo lo anterior invitamos a los inversionistas a sumarse en este negocio innovador y social.

(para más detalles ver los capítulos 9.1 Factibilidad Financiera, 9.2 Capacidad del Equipo Gestor, 9.3 Ventaja competitiva y 9.4 Riesgos Corporativos vs Oportunidades, Red Social Sustentable parte II).

X. CONCLUSIONES

El escenario competitivo que enfrentan actualmente las empresas ha cambiado sustancialmente en los últimos años, en donde la tecnología y una nueva generación de consumidores más involucrados e informados han llevado a modificar los paradigmas de las empresas de Retail. Resultado de esto, hay mayor conciencia del rol que juegan las empresas y su impacto en la sociedad, la cual a su vez es cada vez más crítica y exigente.

Ante el desafío de las empresas de desarrollar el concepto de Sustentabilidad, nace Red Social Sustentable, a través de la cual las empresas podrán conectarse con sus consumidores, y estos a través de su participación, llevar adelante los proyectos sociales de su interés.

La oferta de valor Red Social Sustentable resuelve las necesidades de empresas que buscan conectar de forma profunda con los nuevos consumidores, con una propuesta de valor pensada en el segmento millennials.

Toda la evaluación del mercado y de la industria, junto con las últimas tendencias de los consumidores nos hacen llegar a las siguientes conclusiones:

- RSS se encuentra en una industria atractiva y con potencial de crecimiento dadas las nuevas tendencias de consumo.
- RSS es factible de llevar a cabo como negocio, y tiene un gran potencial considerando el desarrollo de la industria de Retail en Chile.
- Ya existe interés de algunas empresas, como se pudo corroborar de la entrevista con el Gerente de Sustentabilidad de Homecenter.
- El modelo de negocios de RSS y su plataforma tecnológica, es único y posee la ventaja de ser el primero de su tipo

En resumen, dado todo lo anterior, Red Social Sustentable es un emprendimiento con gran potencial, tanto a nivel de rentabilidad como de valor compartido con la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Toutin, A.(2016) Material & presentaciones de clases taller AFE, MBA weekend Universidad de Chile.
2. Valenzuela, L.(2016) Material & presentaciones de clases dirección de marketing, MBA weekend Universidad de Chile.
3. Nicolas, C.(2016) Material & presentaciones de clases tópicos en marketing, MBA weekend Universidad de Chile.
4. Cáceres, C.(2016) Material & presentaciones de clases mercado & empresas, MBA weekend Universidad de Chile.
5. Maquieira, C.(2015) Finanzas Corporativas: Teoría y práctica. Legal Publishing Chile.
6. Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1/2), 62-77.
7. Nielsen (2015). The sustainability imperative, new insights on consumer expectations. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Global%20Sustainability%20Report%20DIGITAL%20FINAL.pdf>
8. Deloitte (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
9. Aninat, M.(2015) Estudio de opinión pública: percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales Recuperado de <http://escueladegobierno.uai.cl/wp-content/uploads/2015/03/SEGUNDO-ESTUDIO-CEFIS-UAI-PERCEPCION-CIUDADANA-DE-LAS-DONACIONES-SOCIALES-DE-LOS-EMPRESARIOS.pdf>
10. Banco Central de Chile. (2016) Cuentas Nacionales Evolución de la actividad económica en el año 2016, Banco Central de Chile. Recuperado de http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/CNacTrimestrales?_adf.ctrl-state=prajic6wt_4&_afLoop=24082292988036&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D24082292988036%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dxs78776n4_4
11. Curto, M.(2012) La Filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?. Recuperado de http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%2015_tcm5-83109_tcm42-62548.pdf

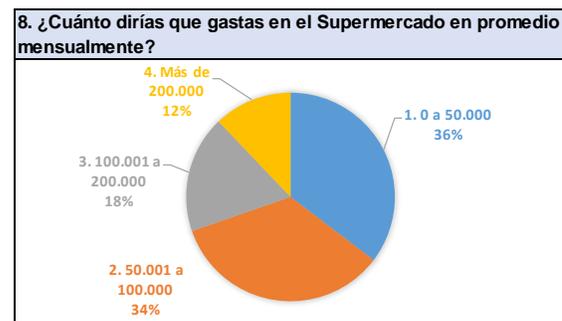
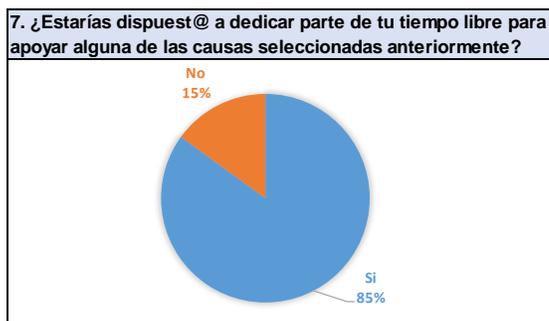
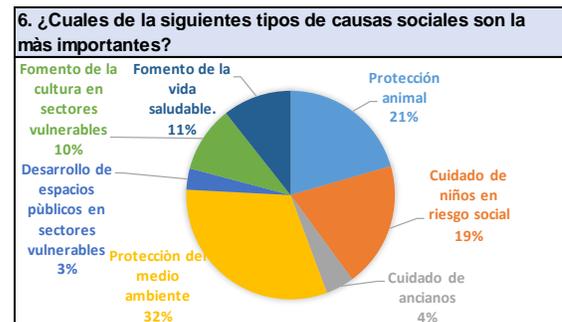
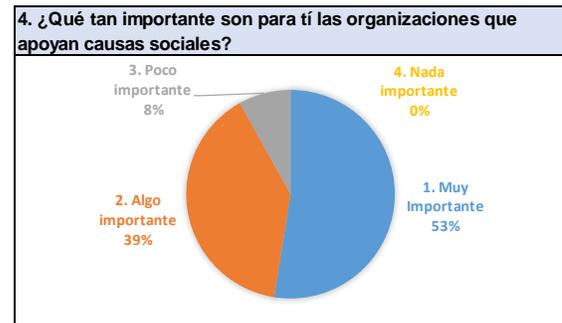
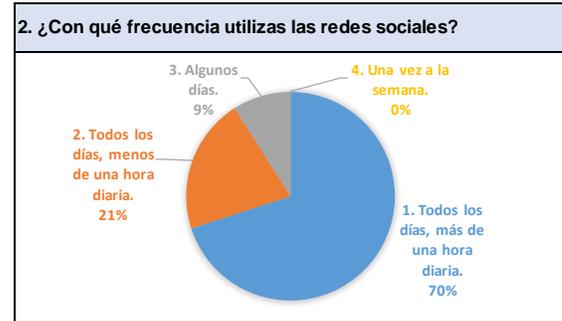
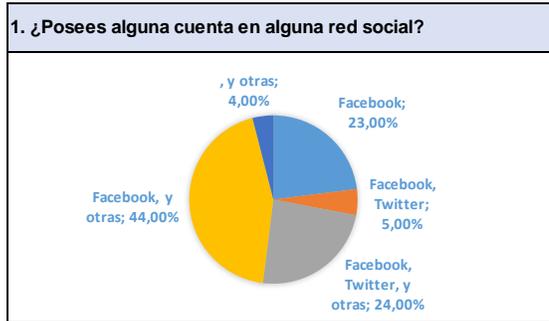
12. CENCOSUD. (2016) Presentación Corporativa 2016. Recuperado de <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/eventos-y-presentaciones/presentaciones/default.aspx>
13. Falabella. (2016) Análisis Razonado 2016. Recuperado de: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=90749000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5SAAa&vig=VI&control=svs&pestan=3>
14. SMU. (2016) Análisis Razonado 2016. Recuperado de: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76012676&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5fAAE&vig=VI&control=svs&pestan=3>
15. Organización de la Naciones Unidas. (2017) Sustainable development goals. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
16. Pradel, D. (2017) Chile: Consumidores reducen frecuencia de compras, pero sube ticket promedio. Recuperado de <http://www.america-retail.com/chile/chile-consumidores-reducen-frecuencia-de-compras-pero-sube-ticket-promedio/>
17. Convierta. (2016) Facebook en Chile. Recuperado de http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/infografia_facebook_chile.pdf
18. Banco Central de Chile. (2017) Base de datos estadísticas. Recuperado de: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
19. New York University Stern School of Business. (2017) Country default spreads and risk premiums. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXOS

ANEXO 1.1: RESPUESTA HOMECENTER

<p>Re: Respuesta Sodimac: Proyecto Red Social Sustentable</p> <p> Pablo Urbina Bandeja... purbina@sodimac.cl  OCULTAR DETALLES</p> <hr/> <p>Para Zavala Icarte, Oscar ozavala@achs.cl</p> <hr/> <p>Fecha martes, 27 de diciembre de 2016 11:03</p> <hr/> <p>Estimado Oscar:</p> <p>Me dirijo a usted con el objetivo de confirmar nuestro interés por la idea de plan de negocio elaborada por Gabriel Domke y por tu persona, llamada "Red Social Sustentable" desarrollada para el proceso de titulación del Programa de MBA Weekend de la Universidad de Chile, posee un sustento teórico y contexto que la hace viable de implementar en la industria del retail.</p>	<p>En Sodimac tenemos una cultura empresarial que busca permanentemente ser una empresa socialmente responsable, tanto con nuestros trabajadores, con el medio ambiente, como con la sociedad en general en la que se inserta nuestra compañía, por lo que constantemente buscamos iniciativas que, integradas a nuestra estrategia empresarial, permitan aportar al desarrollo de nuestro país y mejorar la calidad de vida de las personas. Buscamos cumplir esta misión en el conjunto de nuestro quehacer como empresa, integrando las diferentes áreas que interactúan y procuramos implementarla en todos aquellos lugares en los que estamos presentes, desde Arica a Punta Arenas.</p> <p>Espero que tengan éxito en el desarrollo de su proyecto y encantados de recibir más información de la expuesta en un futuro próximo.</p> <p>Saludos cordiales,</p> <p>Pablo Urbina M. Jefe de Sostenibilidad Gerencia de Asuntos Legales y Sostenibilidad (562) 27381784 purbina@sodimac.cl</p> 
--	---

ANEXO 1.2: RESULTADOS ENCUESTA

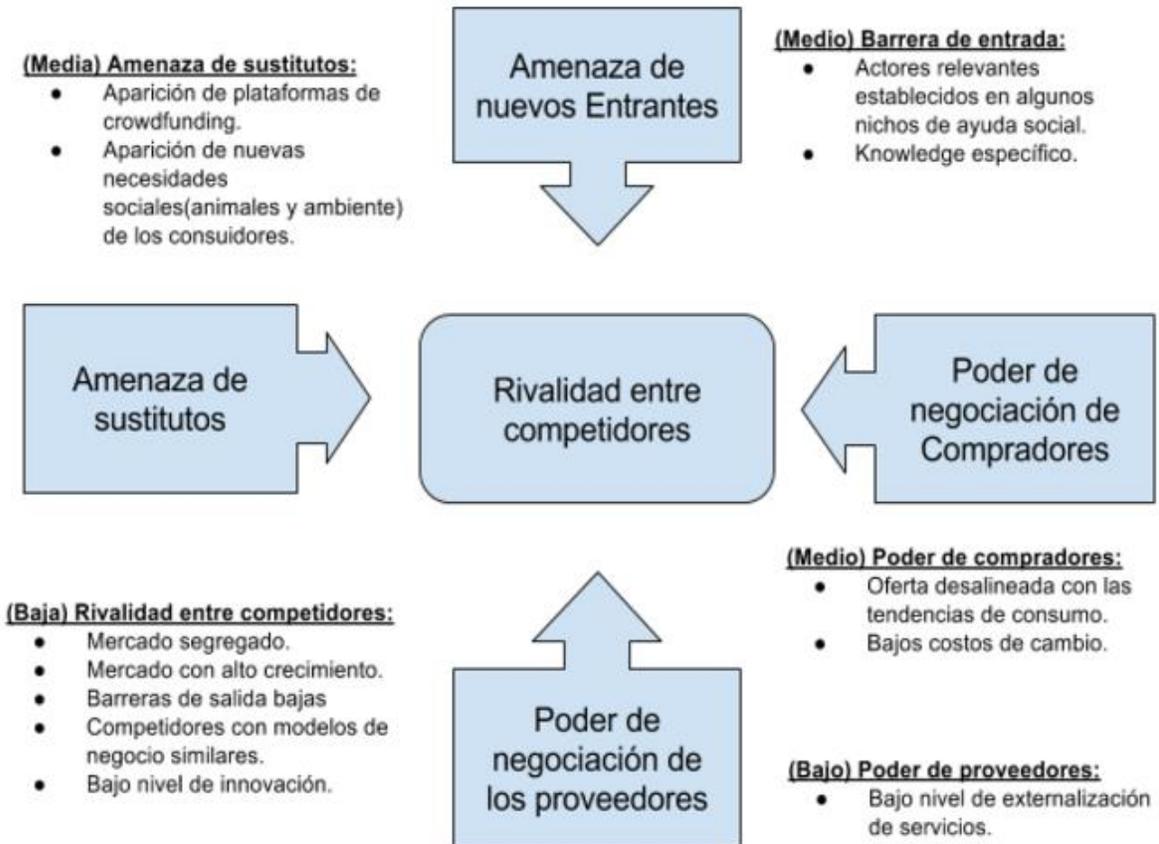


ANEXO 2.1: ANÁLISIS PESTEL

	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
P	- Políticas gubernamentales que restringen el funcionamiento de este tipo de organizaciones.	- Políticas de transparencia que afectan el modelo de negocios - Cumplimiento de normas fiscales para operar.	- Pérdida de confianza del mundo político e instituciones - Deficiencias de la gestión social del estado
E	- Posibles crisis económicas que afecten crecimiento e inversión.	- Cumplimiento de normas tributarias y contables.	- Beneficios tributarios por donaciones.
S	- Exigencia de total transparencia de parte de los consumidores.	- Cumplimiento de expectativas y exigencias de responsabilidad social.	- Mayor disposición para ayudar a la sociedad y el medio ambiente. - Nuevas necesidades sociales de los consumidores. -Utilización masiva de las tecnologías de la información móviles.
T	- Aparición de modelos de crowdfunding en línea usados en Europa y EEUU.	- Demanda de plataformas robustas y de uso sencillo.	- Generación de información y facilidad de acceso. - Incorporación de tecnología en la reducción de costos operacionales.
E	- Realizar operaciones con impacto en Medio ambiente.	- Cumplimientos de normativas medioambientales.	- Valoración de los consumidores por las organizaciones amigables con el medioambiente.

L	- Fraude económico con los fondos recaudados.	- Excelencia en la gestión financiera-contable. - Cumplimiento de políticas de donaciones.	-Transparencia total en la gestión operacional y financiera.
----------	---	---	--

ANEXO 2.2: CINCO FUERZAS DE PORTER



ANEXO 3.1: MODELO CANVAS

<p>Red de Asociados</p> <p>1- Colaboradores: ONGs y Asociaciones ciudadanas.</p> <p>2- Comunidad RSS: usuarios de la plataforma.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>1- Captación de sponsor y venta de campañas.</p> <p>2- Gestión de campañas.</p> <p>3- Captación y retención de usuarios de la Comunidad RSS.</p> <p>Recursos Clave</p> <p>1- Plataforma web con alto nivel de usabilidad.</p> <p>2- App Móvil para gestión de compras.</p> <p>3- Community Manager.</p> <p>4- Comunidad RSS.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>1- Empresas Sponsor: obtienen un vínculo cercano con los consumidores, lo que permite fidelizar y aumentar el consumo.</p> <p>2- ONG Colaboradora: obtiene financiamiento y difusión sus iniciativas.</p> <p>3- Comunidad RSS: obtienen la satisfacción de ayudar sin gastar recursos.</p>	<p>Relación Cliente</p> <p>La relación se gestiona a través de:</p> <p>1- Asesores de campañas (Directa)</p> <p>2- Página web (Indirecta)</p> <p>Canales</p> <p>La relación se gestiona a través de:</p> <p>1- Página web</p> <p>2- App Móvil</p> <p>3- Redes sociales</p>	<p>Cilentes:</p> <p>1- Empresas que busquen aumentar el nivel de fidelización de consumo de sus clientes en especial del segmento millenials.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>1- Costos administración: arriendos, servicios básicos, servicios de informática, licencias.</p> <p>2- Costos de RRHH</p> <p>3- Marketing Digital.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>1- Ingresos por registro de compras en la web.</p> <p>2- Membresía de las empresas Sponsor a la Red Social Sustentable.</p>		

ANEXO 3.2: ANÁLISIS VRIO

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Implicancia Competitiva
Plataforma Tecnológica	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Comunidad RSS(cantidad usuarios de la plataforma)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Vinculación emocional y/o valórica con los consumidores.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Expertos en Sustentabilidad	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

ANEXO 3.3: METAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA ONU.



ANEXO 4.1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de Imagen corporativa	■	■	■	■																																												
Diseño de piezas digitales	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Desarrollo de Video Animaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Campaña Nuevos Usuarios									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Plan MK digital									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Plan de ventas									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				