



“Bolsas Solidarias Abrázame”

Parte I



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

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Alumna: Catalina González Aguilera

Santiago de Chile

2019

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria:	8
2.1.1 Análisis Macroentorno. PESTEL	9
2.1.2 Análisis Microentorno. Análisis Fuerzas de Porter	9
2.2 Competidores:	10
2.2.1 Mapa de posicionamiento competitivo	12
2.3 Clientes	12
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	14
3.1. Modelo de Negocio	14
3.2. Descripción de la Empresa	15
3.2.1. Visión	15
3.2.2. Misión	15
3.2.3. Valores	16
3.2.4. Objetivos	16
3.2.5. Factores Críticos de Éxito	16
3.2.6. Cadena de Valor	16
3.2.7. Análisis de Recursos y Capacidades	18
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	19
3.4. RSE y Sustentabilidad	20
3.4.1. Matriz de Stakeholders	21
IV Plan de Marketing	22
4.1. Objetivos de Marketing	22
4.2. Estrategia de Segmentación	23
4.2.1. Posicionamiento de Marca	24
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	25
4.4. Estrategia de Precio	25
4.5. Estrategia de Distribución	25
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.	26
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	27
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	28
4.8.1. Cronograma	29
4.8.2. Presupuesto de Marketing	30
V Plan de Operaciones	31
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	31
5.2. Flujo de operaciones	31

5.3. Plan de desarrollo e implementación	31
5.4. Dotación	32
VI Equipo del Proyecto	32
6.1. Equipo gestor	32
6.2. Estructura organizacional	32
6.3. Incentivos y compensaciones	33
VII Plan Financiero	34
7.1. Supuestos Financieros	34
7.2. Estimación de Ingresos:	34
7.3. Estimación de Costos:	35
7.4. Estimación GAV:	35
7.5. Proyecciones Estado de Resultados:	35
7.6. Capital de trabajo:	36
7.7. Plan de Inversiones:	36
7.8. Cálculo Tasa de Descuento:	36
7.9. Proyecciones Flujo de Caja:	36
7.9.1. Flujo de caja (cierre al año 5): Considera que al quinto año se liquidan los activos.	36
7.9.2. Flujo de caja (flujos infinitos): Considerando flujos infinitos futuros, traídos a valor presente.	37
7.10. Evaluación Financiera del Proyecto:	37
7.11. Análisis de Sensibilidad:	37
VIII Riesgos Críticos.	38
IX Propuesta Inversionistas.	38
X Conclusiones.	39
Bibliografía	40
Anexos	
Anexo N° 1: Descripción de Fundación Abrázame	42
Anexo N° 2: Descripción de la empresa Nina Herrera	43
Anexo N° 3: Encuesta N° 1	44
Anexo N° 4: Resultados encuesta N° 1	47
Anexo N° 5: Encuesta N° 2	53
Anexo N° 6: Resultados encuesta N° 2	55
Anexo N° 7: Análisis PESTEL	58

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Descripción de los competidores	11
Tabla N° 2: Matriz de stakeholders	21
Tabla N° 3: Cronograma de actividades de marketing para primer año de operación	29
Tabla N° 4: Cronograma de actividades de marketing (5 años de operación)	29
Tabla N° 5: Presupuesto de marketing para el primer año de operación	30
Tabla N° 6: Presupuesto de marketing (5 años de operación)	30
Tabla N° 7: Estado de Resultados para 5 años de operación	35
Tabla N° 8: Proyección Flujo de Caja con cierre al quinto año	36
Tabla N° 9: Proyección Flujo de Caja con flujos infinitos	37
Tabla N° 10: Indicadores Financieros	37
Tabla N° 11: Resumen Indicadores Financieros Sensibilizados	37

Índice de Figuras

Figura N° 1: Análisis de las fuerzas de Porter	10
Figura N° 2: Mapa de posicionamiento competitivo	12
Figura N° 3: Modelo Canvas	15
Figura N° 4: Cadena de Valor	17
Figura N° 5: Análisis VRIO	19
Figura N° 6: Mapa de posicionamiento de marca	24
Figura N° 7: Logo Fundación Abrázame	26

Resumen Ejecutivo

Fundación Abrázame fue creado como un programa de apoyo a niños que se encuentran en hogares de menores tanto del Sename como particulares, obtiene sus recursos de donaciones de personas anónimas y de los mismos voluntarios, sin embargo, las necesidades de los hogares son mayores a los niveles de donaciones obtenidas (ver detalle en Anexo N°1: Descripción de Fundación Abrázame). Ante la necesidad de recursos, se ideó un producto solidario cuyas donaciones recibidas serán un aporte directo a la Fundación.

Tras conseguir una alianza estratégica con Nina Herrera, quienes harían entrega de residuos textiles de la confección de ropa de cama (ver detalle en Anexo N°2: Descripción de la empresa Nina Herrera) y la entrada en vigencia de la nueva ley Chao Bolsas Plásticas, nace las Bolsas Solidarias Abrázame. Estas bolsas serán confeccionadas con donaciones de tela, que de otra manera serían residuos, consiguiendo así la economía circular de estos productos.

Las Bolsas serán ofrecidas en las tiendas propias de Nina Herrera, sin embargo dentro del plan de crecimientos se proyecta incorporar nuevos canales para efectuar la donación a cambio de las Bolsas, sumando así la sede de la Fundación y tiendas de terceros, que permitan alcanzar un mayor número de clientes.

Se estima que la inversión inicial será de un millón de pesos aproximadamente, dicho monto considera principalmente la compra de máquinas de coser necesarias para la confección, además del equipamiento para habilitar los puntos de donación y promoción, esta inversión se proyecta recuperar dentro del primer año.

Para determinar si el proyecto era factible financieramente, se utilizó como metodología la obtención del VAN, el que entregó como resultado 61,6 millones de pesos, además se determinó una TIR para el proyecto de 20%, calculada con una tasa de 9% como costo de capital.

Dentro de las ventajas que presenta el proyecto es la eficiencia en costos, que se consigue utilizando como materia prima las telas donadas, además se cuenta con los propios voluntarios de la Fundación que formarán parte del equipo de gestión, por lo mismo se espera que para el primer año se obtenga un Ebitda acumulado de 3,8 millones de pesos.

I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio surge ante la necesidad del consumidor de encontrar la manera de transportar objetos desde distintos centros de retail (farmacias, grandes tiendas, etc.) hasta sus casas o lugares de trabajo. Tras la aprobación de la nueva ley, la responsabilidad recae en el consumidor quien debe llevar o comprar las bolsas para efectuar el traslado de sus objetos. Por otra parte, bien se conoce y se determina en los estudios realizados, que la solidaridad es una característica muy propia de los chilenos, sin embargo, la forma de concretarla es difícil, de esta manera las Bolsas Solidarias Abrázame son una solución. Si a lo anterior se suma la alianza con Nina Herrera quienes proporcionan una marca reconocida y asociada a altos estándares de calidad y diseño, da fuerza y valor a la idea inicial.

Dentro de las alternativas actuales en el mercado, las preferencias de los clientes, para transportar sus compras son bolsas de tela (93%), por sobre las plásticas (Para mayor detalle ver Anexo N°4: Resultados Encuesta N° 1). Estas deben ser de un tamaño adecuado, livianas, resistentes y cómodas de llevar cotidianamente.

El tamaño de mercado se definió de acuerdo al número de viviendas en Chile acorde al Censo 2017¹, de este se obtiene que el número de habitantes en Chile es de 17,5 millones y el número de viviendas alcanzaría las 6,5 millones, de ello se estimó como tamaño de mercado 20 bolsas por vivienda lo que entrega un mercado de 130 millones de bolsas en Chile, estimando que para la Región Metropolitana la población es un 40,5% del país, el mercado de bolsas alcanzaría 52,65 millones. Se debe destacar que previo a la ley “Chao Bolsas Plásticas” según estimaciones de la Asociación de Industrias del Plástico, en Chile se usaban 200 bolsas plásticas anuales por persona, es decir 3.400 millones de bolsas plásticas al año en el país. La capacidad del proyecto guarda estrecha relación con los recursos disponibles, en este caso, los residuos de telas que entregue Nina Herrera a la Fundación lo cual ya se encuentra definido y corresponde a 100 kilogramos de telas mensuales, lo que permite la confección de aproximadamente 1.000 bolsas al mes, es decir se alcanza una producción máxima anual de 12.000 bolsas.

¹ <http://resultados.censo2017.cl/>

Entendiendo que la materia prima donada por Nina Herrera tiene un límite mensual, a partir del segundo año de operación, con el propósito de ampliar el negocio, se buscarán nuevas alianzas con empresas manufactureras textiles chilenas, para que donen sus residuos al proyecto Bolsas Solidarias Abrázame.

Por otra parte, la confección de las bolsas, estará en manos de colaboradoras externas priorizando a dueñas de casa en situación de vulnerabilidad económica dándoles así la oportunidad de trabajar desde sus hogares con flexibilidad horaria.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

El 3 de Agosto del 2018 se publica en el Diario Oficial, la Ley Chao Bolsas Plásticas, cuya implementación en el comercio sería gradual. Durante los 6 meses siguientes a esta fecha, se podrían entregar un máximo de 2 bolsas plásticas para el transporte de mercadería por cada compra. Cumplidos los 6 meses, es decir, el 3 de febrero de 2019, las grandes empresas, entre las que se encuentran supermercados y retail, ya no podían hacer entrega de este tipo de bolsas.

La entrada en vigencia de la nueva ley, ha provocado que la industria manufacturera de bolsas deba adaptarse al uso de nuevas tecnologías y materiales.

Las distintas alternativas de bolsas que se encuentran en esta industria corresponden:

- Bolsas plásticas reutilizables, como las ofrecidas en supermercados y su valor aproximado está entre \$1.000 y \$2.000, de acuerdo a su tamaño y marca.
- Bolsas de telas, generalmente sus valores son más elevados, entre \$2.000 y \$5.000, estas se venden generalmente en tiendas boutique, donde las personas están buscando alguna opción específica a sus necesidades, ya sea por comodidad, moda o tamaño.
- Bolsas de papel, estas son una alternativa que se ofrece generalmente en grandes tiendas y posee un valor bastante menor entre \$100 y \$500 acorde al tamaño.
- Bolsas de cartón, utilizada principalmente en tiendas con clientes de segmento con mayores exigencias, conscientes de la importancia del reciclaje y dispuestos a pagar más por un producto Premium, eso se observa en tiendas de ropa o en farmacias en marcas de mayor valor, donde no se venden, sino que son parte del servicio de venta entregado. En supermercados, se están utilizando cajas de cartón armables, como alternativa para transportar grandes y pesadas cantidades de productos, las que tienen un precio de \$550.

- Bolsas solidarias, como las que ofrece Techo a través de Ripley cuyos precios van entre \$2.990 (algodón) y \$3.490 (PVC) y Fundación mi Parque con un valor de \$4.000 por cada bolsa.

Tal como se mencionó anteriormente, el mercado de bolsas se estimó de acuerdo al número de viviendas del país, considerando veinte por hogar, lo que correspondería a 126 millones de bolsas. Sin embargo, para la Región Metropolitana alcanzan las 51,03 millones, pero teniendo en cuenta las distintas alternativas de bolsas tales como PVC, tela y papel, se estima que el mercado de bolsas de tela es de una por hogar, es decir, 2,6 millones de bolsas en la región Metropolitana.

La proyección de la industria es positiva de miras a futuro, considerando que la sociedad ha ido tomando conciencia medioambiental sobre las consecuencias del cambio climático, principalmente disminuyendo el uso de plásticos y desperdicios textiles, a través del reciclaje y/o reutilización de estos.

2.1.1 Análisis Macroentorno. PESTEL

En cuanto al macroentorno en que se desarrolla la oportunidad de negocio, se desprende que luego de realizar análisis PESTEL, la estabilidad política y económica del país representan una oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios. En particular, las campañas impulsadas por el Ministerio del Medio Ambiente, que guardan relación con la reducción de residuos, eco diseños, reutilización y reciclaje, han abierto una serie de posibilidades para el desarrollo de nuevos negocios asociados a la economía circular. (Para mayor detalle *ver Anexo N°7: Análisis PESTEL*).

2.1.2 Análisis Microentorno. Análisis Fuerzas de Porter

Para analizar el microentorno de la industria manufacturera de bolsas en la que se encuentran las Bolsas Solidarias Abrázame, se apoyará del Análisis de las Fuerzas de Porter.



Figura N° 1: Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

De acuerdo al análisis efectuado, las fuerzas más complejas para el modelo de negocio de Bolsas Solidarias Abrázame, es que al ser un producto fácilmente imitable y de bajas barreras de entrada, los nuevos competidores y las diversas opciones de sustitutos son importantes considerar, además los compradores no tienen costos por cambiarse, teniendo un alto poder de negociación dentro de la industria. Es entonces, la diferenciación, el principal atributo a explotar para lograr y mantener una posición en el mercado. Adicionalmente se debe considerar la importancia de la fuerza que poseen las empresas complementarias, que en este caso corresponden a empresas textiles, las que estarían encargadas de realizar la donación de telas para la confección del producto.

2.2 Competidores:

Como se menciona en el punto anterior existe una gran variedad de alternativas a las bolsas plásticas dentro del mercado, desde bolsas plásticas reutilizables, telas e incluso de papel o cartón, los precios son variados de acuerdo a los tamaños y al material con el que están confeccionadas cada una de ellas. Sin embargo, teniendo

en cuenta que la ventaja competitiva de las Bolsas Solidarias Abrázame guardan relación con el sentido social propiamente tal y con la alianza realizada con Nina Herrera, se tomarán estas variables para analizar la competencia directa.

En la tabla N°1 se realiza una comparación entre los productos comercializados por los dos competidores directos identificados en la Región Metropolitana:

Competidor	Producto	Precio	Fortalezas	Debilidades	Ventajas
Techo: Fundación que cuenta con más de 20 años de trayectoria, presente en 20 países de América, intentando superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos populares.	Bolsa de tela y Bolsa de PVC, ambas manufacturadas de manera industrial.	\$2.990 y \$3.490	Tiene una alianza con tiendas Ripley. La potencia de la marca Techo en la sociedad, que se encuentra entre las fundaciones con más prestigio del país.	Producto masivo no es artesanal.	La gran visibilidad, promoción y puntos de venta que le entrega Ripley.
Competidor	Producto	Precio	Fortalezas	Debilidades	Ventajas
Fundación Mi Parque, cuenta con más de 10 años de trayectoria, y nace como resultado de una evidente preocupación por mejorar la calidad de vida en barrios vulnerables a través del diseño y construcción de áreas verdes.	Bolsa de tela manufacturada de manera industrial	\$4.000	Tienen una tienda solidaria online donde ofrecen "Productos con Sentido" entre los cuales se encuentran las bolsas de telas. Mi Parque es una marca reconocida dentro de las grandes fundaciones en Chile.	Venden solo a través de la página web, no cuentan con tienda física. Producto masivo no es artesanal	Las bolsas tienen mensajes directamente relacionados con los objetivos sustentables de la fundación.
Competidor	Producto	Precio	Fortalezas	Debilidades	Ventajas
Greenpeace, posee más de 20 años dedicados a proteger y defender el medio ambiente, interviniendo en distintos puntos del planeta.	Bolsa de tela manufacturada de manera industrial	\$10.000	Greenpeace es un ONG con un potente conocimiento de marca, prestigiosa en distintas partes del mundo.	La adquisición solo es a través de página web, por un valor alto de donación.	Las bolsas entregadas como regalo son fácilmente identificables con la labor de la ONG, temática que además cada día cobra mayor importancia en la sociedad.

Tabla N° 1: Descripción de competidores

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Mapa de posicionamiento competitivo

Los ejes del mapa de posicionamiento están determinados por ser un producto artesanal o Industrial (eje horizontal) y por ser un producto único o masivo (eje vertical)

Eje horizontal: La manufactura en las bolsas principalmente se realiza de manera industrial, perdiendo el atributo de hecho a mano de manera artesanal.

Eje vertical: Tiene relación con que este producto es de carácter masivo donde los diseños se repiten por mayor, o por el contrario de carácter original donde cada producto es distinto a otro.

Ambos competidores realizan una manufactura industrial y de diseño masivo.

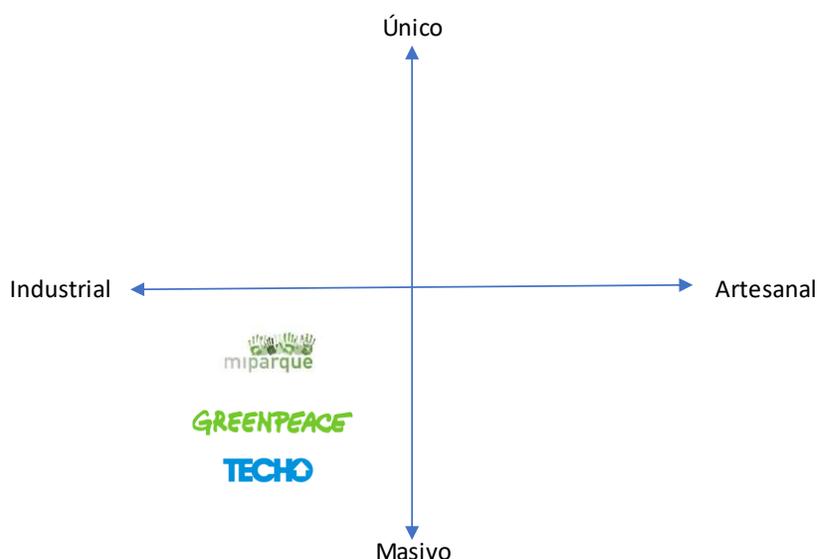


Figura N° 2: Mapa de posicionamiento competitivo

Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes

Los clientes de la industria, se segmentan acorde a la compra que realizan, es decir, sus preferencias por las diferentes bolsas que ofrece el mercado están acorde a las necesidades de compra del consumidor. Es así como se pueden identificar dos segmentos:

- Cliente de consumo masivo, en este segmento se encontraron dos subgrupos, grandes cadenas de retail y supermercados.

En el primer subgrupo, al contar con una alta variedad de productos, las preferencias de los consumidores también son variadas, generalmente asociados al peso que se deba transportar en cada compra, es decir, al tratarse de compras de ropa una bolsa mediana, ya sea de papel o tela es suficiente. Sin embargo, cuando las necesidades del cliente son de mayor peso, la mejor alternativa suele ser bolsas de PVC resistentes.

En el caso de los supermercados, las preferencias de los consumidores también se basan en la cantidad (volumen de la compra) y/o peso. Generalmente las compras en supermercados son trasladadas en bolsas de PVC reutilizables que permiten el traslado de mayor número de productos o en cajas de cartón.

- Cliente de nicho: en este caso se identifican a todos aquellos clientes que buscan un producto que cuente con mayor especificidad, generalmente las compras son de menor tamaño, el cliente lleva sus propias bolsas las cuales buscan que cuenten con formas, mensajes y colores llamativos, acorde a gustos específicos de cada uno, utilizan para ello bolsas de tela que a su vez reflejan ser un ciudadano socialmente responsable y consciente del cuidado del medio ambiente.
- Cliente empresa: Se considera en este caso a aquellas empresas que estén dispuestas a comprar bolsas reutilizables para regalárselas a sus trabajadores o clientes con el fin de entregar un mensaje de cuidado medio ambiental.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocio

Ante la necesidad de reemplazar el uso de bolsas plásticas, Fundación Abrázame crea Bolsas Solidarias Abrázame, para ello realiza una alianza con tiendas Nina Herrera, quienes harán entrega de los residuos de telas que genera luego de la confección de sus productos para el hogar, principalmente sábanas, cojines y cubrecamas. Cabe destacar la importancia de la marca para los clientes, quienes de acuerdo a las encuestas realizadas (Ver Anexo N°5 y N°6), aseguran que cuenta con un gran prestigio, asociado con altos estándares de calidad y diseños sofisticados. Es así como la marca se convierte en la primera ventaja competitiva del modelo de negocio.

La estrecha relación y compromiso que se tiene con las voluntarias de la Fundación es la segunda ventaja competitiva, siendo ellas quienes serán las encargadas de la recepción y selección de los residuos. Por otra parte, la confección se encuentra en manos de asesoras del hogar, a quienes se les pagará por bolsa confeccionada, de esta manera la Fundación se hace responsable socialmente en todo el proceso productivo.

Entendiendo que el diseño es un parámetro muy valorado por las clientas de Nina Herrera, las bolsas deben mantener el estilo propio de la marca, por lo que se realizarán talleres en la Fundación para capacitar a las colaboradoras dedicadas a la confección. Además cada bolsa llevará una etiqueta con el logo de Fundación Abrázame que indique que la fabricación del producto ha sido desarrollado socialmente.

Finalmente se debe tener presente que tras adquirir este producto, existe la satisfacción de ayudar, es decir, quienes deseen ser parte de este proyecto comprenderán su sentido solidario, posicionándose por sobre otras alternativas del mercado. Sumado a lo anterior, se debe destacar la responsabilidad medioambiental en la confección que agrega valor al producto final.

Modelo Canvas Bolsas Solidarias Abrázame

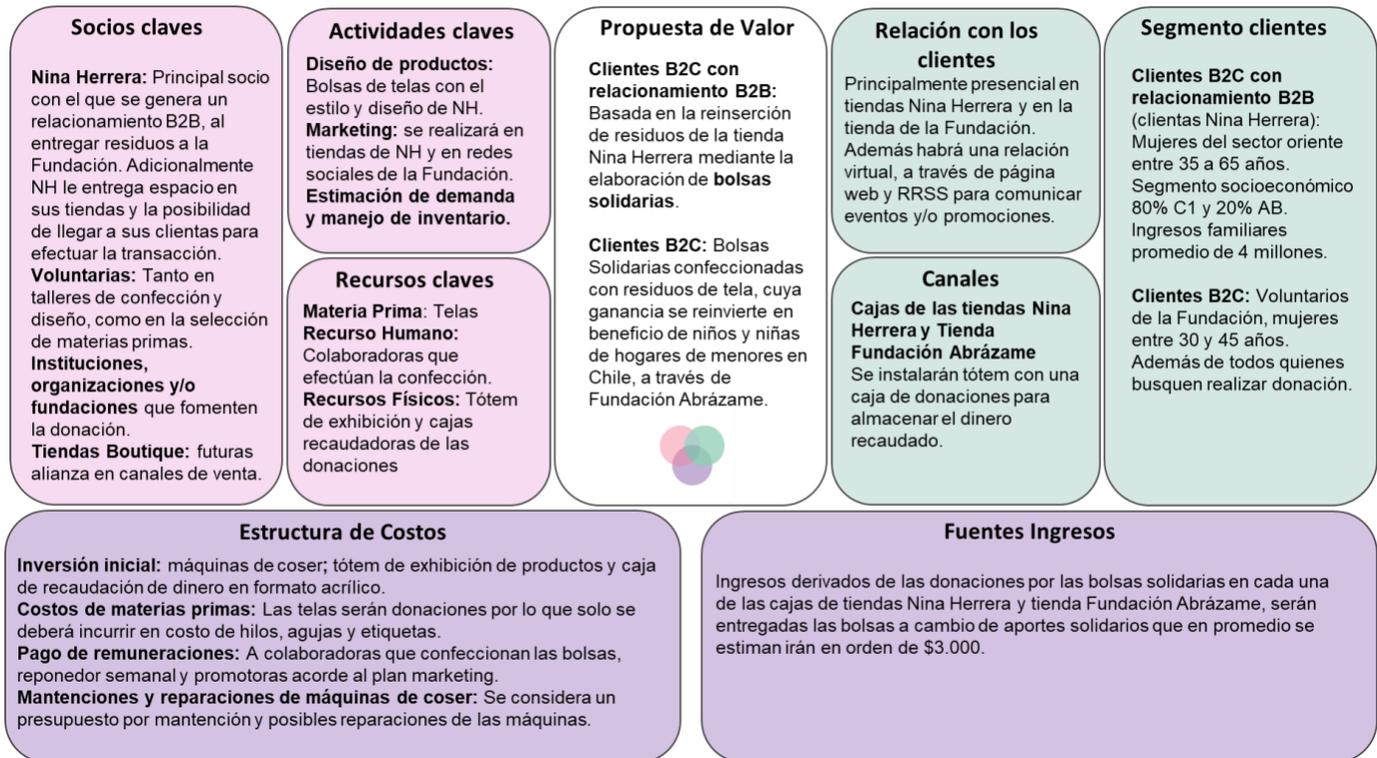


Figura N° 3: Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la Empresa

Bolsa Solidaria Abrázame es un producto creado para obtener recursos que serán entregados a Fundación Abrázame, como política institucional la generación de recursos monetarios debe ser en base a proyectos que provoquen un impacto positivo social y medioambiental.

3.2.1. Visión

“Ser la principal fundación asociada a bolsas solidarias confeccionadas a través de la economía circular de residuos textiles”

3.2.2. Misión

Entregar apoyo monetario a la Fundación, a través de la recaudación de donaciones obtenidas por bolsas solidarias de calidad y diseño que satisfagan las necesidades de sus clientes.

3.2.3. Valores

Compromiso: Con los voluntarios que colaboran en el proceso de manufactura de las bolsas solidarias, con la comunidad contribuyendo a generar conciencia en el cuidado del medio ambiente y a través del reciclaje de residuos textiles.

Inclusión: Dar oportunidad a personas que tienen capacidades distintas o en condición de vulnerabilidad social y/o económica.

Transparencia: Realizar el trabajo abiertamente inspirando la confianza de la comunidad, los clientes y los voluntarios colaboradores.

Solidaridad: Valorar los intereses y necesidades de otras personas apoyándolos desinteresadamente.

3.2.4. Objetivos

- Confeccionar bolsas de tela reutilizando la totalidad de los residuos donados por Nina Herrera y otras empresas textiles.
- Obtener recursos (donaciones) por las bolsas solidarias.

3.2.5. Factores Críticos de Éxito

Para lograr los objetivos, se identifican los siguientes factores críticos de éxito:

- Producto confeccionado de manera artesanal por colaboradoras donde toda la cadena de valor responde a un sentido social y medioambiental.
- Mantener el estilo y diseño de la marca Nina Herrera.
- Lograr conciencia social respecto de donar dinero para la fundación y del cuidado del medio ambiente.
- Lograr alianzas comerciales a largo plazo con otras empresas textiles.

3.2.6. Cadena de Valor

A continuación se muestra la cadena de valor, confeccionada con el objeto de gestionar eficientemente las actividades que conforman el proyecto, para mayor detalle ver Figura N° 2, Cadena de Valor.



Figura N° 4: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

Se desprende de las actividades críticas en el desarrollo del proyecto:

➤ **Actividades primarias:**

- **Logística de Entrada:** Se considera realizar controles de ingreso de las telas a la sede de la Fundación, posterior a ello se realiza el almacenamiento y su clasificación de la materia prima por parte de las voluntarias.
- **Operaciones:** La principal operación del proyecto corresponde al proceso de confección de las bolsas, el que estará en manos de las colaboradoras.
- **Marketing y ventas:** se realizará principalmente en los mismos puntos de ventas de las tiendas Nina Herrera, por lo que la imagen de la marca y la experiencia de compra de sus clientes en las tiendas juegan un rol esencial. Se hará entrega de flyers que permitan dar a conocer las labores de la Fundación permitiendo entregar mayor sentido a cambio de la bolsa. Además

las vendedoras de las tiendas serán las encargadas de transmitir la importancia de la reinserción de residuos de los mismos productos que están siendo adquiridos, apelando a la conciencia que tengan los clientes respecto al cuidado del medio ambiente.

Adicionalmente se promocionará a través de redes sociales, que promuevan la donación a cambio de estas bolsas.

➤ Actividades de apoyo:

- Administración de Recursos Humanos: Sin duda este es uno de los puntos más relevantes dentro de la cadena, la importancia de las voluntarias y colaboradoras dentro del proceso, es clave para el éxito del proyecto, por lo que el proceso de selección es una etapa esencial. Posteriormente se debe mantener el interés y compromiso en aquellas personas reclutadas por lo que se realizarán capacitaciones regularmente.
- Adquisiciones: Obtener los insumos necesarios para la confección a través de alianzas con empresas textiles, esta relación debe ser cercana. La materia prima buscará ser utilizada en su totalidad, de esta manera, los residuos obtenidos de la confección de las Bolsas serán utilizados en talleres de manualidades que se imparten en los hogares regularmente.

3.2.7. Análisis de Recursos y Capacidades

Se realizó el análisis VRIO de los recursos y capacidades donde es posible determinar una ventaja competitiva.

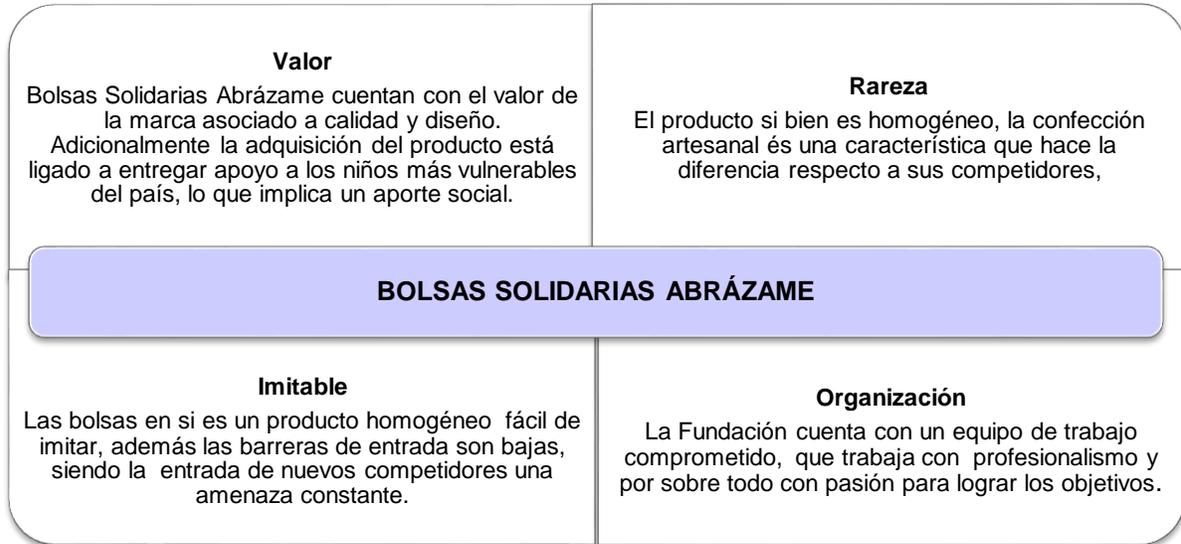


Figura N° 5: Análisis VRIO

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, con el análisis VRIO se determinó que la ventaja competitiva de las Bolsas Solidarias Abrázame guarda estrecha relación con el respaldo de la Marca Nina Herrera, tanto en el diseño como en la calidad de las telas utilizadas para confección, es este punto el que se buscará potenciar sumado a la confección artesanal, reinserción de residuos y apoyo a Fundación Abrázame.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

La escalabilidad del proyecto dependerá exclusivamente de la gestión que pueda realizar la Fundación con Nina Herrera a largo plazo y en realizar nuevas alianzas con empresas o personas particulares, que entreguen residuos textiles como donaciones, manteniendo el modelo de economía circular, por ejemplo empresas de jeans, cortinas y textiles en general.

Ya contando con el factor de materia prima, se hace necesario, incorporar mayor número de voluntarias en el proceso de recepción y selección, a su vez se requerirán contar con más colaboradoras para efectuar la confección de las bolsas. Para el primer año se consideran 4 colaboradoras, al segundo se incorporará una quinta y en el cuarto año se incorpora al proceso de confección una sexta.

La escalabilidad a través de nuevas alianzas contempla crear nuevos canales que permitan hacer entrega de Bolsas Solidarias a cambio de una donación, estos canales estarán orientados principalmente en tiendas boutiques ya establecidas, estas deben estar comprometidas social y/o medioambientalmente, que permitan mantener el espíritu del negocio.

Además se buscará generar lazos con los departamentos de bienestar de medianas y grandes empresas que cuenten con foco en RSE, con el fin de dar a conocer las bolsas solidarias, a través de promociones o descuentos para sus trabajadores.

3.4. RSE y Sustentabilidad

La Fundación tiene un papel importante en la economía circular de la industria textil, ya que tiene la oportunidad de formar alianzas mediante la reinserción de los residuos transformándolos en productos reutilizables, todo esto sumado a la labor social que cumple Fundación Abrázame, apoyando a los niños y niñas que actualmente se encuentran en centros de la red SENAME, hacen que este proyecto tenga un alto nivel de sustentabilidad en fondo y forma.

Utilizar como materia prima desechos de la industria textil es sin duda un gran avance en el desarrollo de políticas medioambientales, pero no se debe dejar de lado que el uso de telas como materia prima también surge como respuesta a la prohibición de bolsas plásticas. La contaminación por plásticos es uno de los problemas ambientales más complejos de solucionar actualmente, explicado por el complejo proceso de degradación de este material, convirtiéndose en un problema social, económico y de salud pública.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el dinero recaudado corresponde a una donación, no se hará entrega de boletas, evitando la emisión de papel de manera innecesaria.

Además este proyecto pretende dar oportunidades de trabajo a mujeres dueñas de casa para que les sirva como sustento para poder emprender una vida independiente.

3.4.1. Matriz de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones posibles e impacto		Estrategias
				Positivo	Negativo	
Colaboradores/ Voluntarios	Incrementar el número de bolsas donadas de acuerdo a las proyecciones de la empresa	Alto	Alto	Generar compromiso en los voluntarios y colaboradores a contratar, a través de incentivos.	Desmotivación o bajo compromiso en los colaboradores, disminuyendo la eficiencia.	Entregar constantemente capacitaciones, a través de talleres y actividades motivacionales, que busquen transmitir la importancia de la labor que se presta para la sociedad.
Comunidad	Acercar a las personas a la Fundación y su misión en la sociedad	Alto	Medio	Ser reconocida como la Fundación número uno en el reciclaje de residuos.	No lograr el reconocimiento de la fundación como parte de la economía circular de la industria textil	Se realizará showroom de lanzamientos de producto y eventos promocionales dando a conocer el modelo de negocio.
Proveedores	Generar una relación de confianza, que incorpore a él/los proveedor/es en el modelo de negocio.	Alto	Medio	Involucramiento de él o los proveedores en el proceso productivo, cumpliendo así con los acuerdos realizados en tiempo y forma.	Bajo compromiso de proveedores, impidiendo el cumplimiento en tiempo y cantidades proyectadas.	Se entregará a proveedor una charla que permita comprender la importancia de su rol en el proyecto y las repercusiones del incumplimiento de los compromisos adoptados.
Clientes	Entregar a los clientes, el conocimiento de que el producto adquirido es parte de un proyecto solidario, de reciclaje y ligado al diseño.	Alto	Bajo	Aumentar donaciones por conocimiento de los clientes y por conseguir satisfacción con el producto.	Baja confianza de los clientes en la labor de la Fundación.	Se entregará información clara sobre la Fundación a través de las mismas vendedoras como con flyers que expliquen quienes son los beneficiados.
Medio Ambiente	Ser un aporte en el cuidado del medio ambiente, utilizando el 100% de las materias primas, telas recicladas de la industria textil.	Alto	Bajo	Crear bolsas con residuos de la industria textil, intentando utilizar lo mayor posible de estos.	Generar residuos luego de la confección en mayor proporción a lo estimado (20%).	Crear diseños que utilicen la mayor parte de los residuos donados para la confección de las bolsas.

Tabla N° 2: Matriz de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

IV Plan de Marketing

4.1. **Objetivos de Marketing**

A continuación se presentan los objetivos de marketing para el primer y segundo año de operación:

- Aumentar la entrega de bolsas por donación progresivamente: El objetivo es hacer entrega de un mínimo de 1 bolsa diaria en cada una de las tiendas durante el segundo mes de operación, es decir entre 25 y 30 bolsas por tienda al mes, para ir incrementando como mínimo un 20% mensual hasta alcanzar el máximo de 1.000 bolsas mensuales.

Para medir este objetivo se utilizarán los siguientes indicadores:

- Cantidad de bolsas entregadas por tienda
- Porcentaje de incremento semanal de bolsas entregadas.

A través de las encuestas realizadas, se estimó que las donaciones recibidas por las bolsas tendrán un valor aproximado de \$3.000, sin embargo a través del sentido social que se les está entregando se buscará ir aumentando dicha donación en el tiempo es así como se desarrolla el segundo objetivo:

- Aumentar el valor donado por cada bolsa: El objetivo es lograr entregar un mayor valor a los clientes en el tiempo, para conseguir incrementar la donación de su parte. Se realizará una nueva estimación del valor de la donación al plazo de seis meses, para lograr esto es necesario contar con la ayuda del personal de las tiendas para incentivar la donación a cambio de la bolsa solidaria.

Para medir este objetivo se utilizará el siguiente indicador:

- Valor unitario bolsa =
$$\frac{\text{Total recaudado por tienda}}{\text{Cantidad de bolsas entregadas por tienda}}$$

- Posicionar la marca en redes sociales: El objetivo es que las personas reconozcan a Fundación Abrázame en redes sociales dentro de las diez marcas de fundaciones.

Para medir este objetivo se utilizará el siguiente indicador:

- Encuesta online de recordación de marca (Top of mind)

- Aumentar los puntos de donaciones: El objetivo es llegar a tener cinco puntos de donaciones insertos en otras tiendas.

Para medir este objetivo se utilizará el siguiente indicador:

- Cantidad de puntos de donación

4.2. Estrategia de Segmentación

Entendiendo la industria y los competidores en ella, es necesario comprender y segmentar el cliente de las Bolsas Solidarias Abrázame. En primera instancia y considerando que la plataforma de visibilidad que tendrán las Bolsas corresponden a las Tiendas Nina Herrera, se establece que serán todos aquellos clientes que de acuerdo a la información entregada de la propia tienda tendrán la siguiente segmentación:

- Segmentación Geográfica: Principalmente será orientada a personas que vivan en el sector oriente de la Región Metropolitana, debido a que las tiendas Nina Herrera están ubicadas en Vitacura, Los Trapenses y Los Domínicos.
- Segmentación Demográfica: Se estima que las edades podrán variar en un rango que va de los 30 hasta los 70 años, con un promedio de 45 años.
- Segmentación Psicográfica: El cliente será mujer de clase social alta, un 80% del sector C1 y un 20% AB, con una ingreso familiar promedio de 4 millones mensuales, además se asocia la capacidad económica de realizar aportes voluntarios y contar con vocación de servicio o la necesidad de ayudar a otros.

Debido a que el usuario final del producto serán mujeres y niños que requieran de una alternativa a las bolsas plásticas para el transporte de mercaderías de sus

compras o de otros, es que el diseño de las bolsas tendrá dos líneas, una femenina y otra en tonos infantiles.

En este caso los influenciadores son de gran relevancia, dado que la alianza con Nina Herrera será la principal plataforma para efectuar donaciones, siendo los mismos vendedores quienes influenciarán la donación por cada bolsas.

4.2.1. Posicionamiento de Marca

Para graficar la posición de Abrázame se consideran los factores de éxito que tiene el proyecto, es decir, un producto único completamente diferente una de otra y elaborado de manera artesanal, Por el contrario del eje, se ubican los atributos masivo e industrial haciendo referencia a aquellas bolsas con un diseño repetido y elaboradas con máquinas industriales.

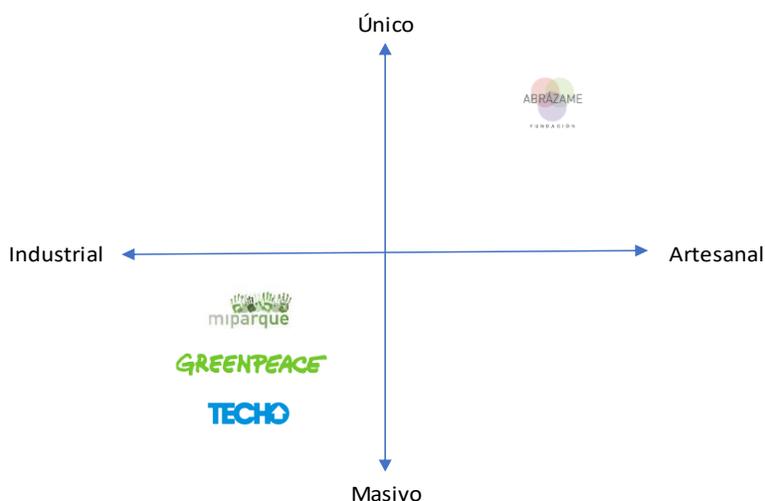


Figura N° 6: Mapa de posicionamiento de marca

Fuente: Elaboración propia

En conclusión al análisis de la figura N°6, se pretende que el mercado objetivo reconozca a las Bolsas Solidarias Abrázame como un producto artesanal y original respecto de los competidores que compiten en la masividad.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

La competencia en el ámbito de las bolsas reutilizables es bastante amplio, considerando que existen bolsas PVC, papel, cartón y bolsas de tela todos con diversos diseños y tamaños, es que la diferenciación con estos productos, irá por el lado de seguir la línea estética de los productos Nina Herrera, pero enfocándose en la importancia de su aporte social y medioambiental y manufactura artesanal. Estos factores diferenciadores estarán explicados en el tótem de promoción que acompañará la caja recaudadora y en las etiquetas del producto.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia para definir el valor de la donación se basa en la encuesta que se realizó a las clientas de Casa Nina Herrera Vitacura donde se les preguntó por la disposición a donar por la bolsa, el promedio fue de \$3.179 (36% con valor bajo los \$3.000, un 21% en \$3.000 y un 43% sobre \$3.000), por lo que para la estimación del modelo fue utilizado un valor de \$3.000, entendiendo que las bolsas cuentan con un valor adicional entregado por su aporte social que será explicado con mayor detalle a través de volantes publicitarios que incentiven la donación. Sin embargo, se debe considerar que el valor estimado podría variar en el tiempo ya que alguien podría estar dispuesto a donar menos o más.

4.5. Estrategia de Distribución

La distribución de la bolsa se realizará en un inicio exclusivamente en las tiendas Nina Herrera, sin embargo, a partir del tercer mes se incorpora la Tienda Física de Fundación Abrázame, en el futuro se buscarán ir incorporando nuevos canales de donación, tales como la página web de la Fundación y/o redes sociales. El proceso de donación en línea contará con la opción de despacho de las bolsas ya sea a domicilio y retiro en la propia tienda.

La segunda etapa del proyecto, considera insertar el producto en tiendas estilo boutique, las que generalmente se posicionan en sectores comerciales con ubicación estratégica, tales como Drugstore en Providencia, Barrio Italia,

Apumanque, que tengan como objetivo potenciar productos que sean social y medioambientalmente responsables.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.

El mensaje que se quiere entregar guarda relación con el tipo de producto sustentable y de diseño sumado a que es una forma de financiamiento de la fundación para poder cumplir su objetivo social.

Para comunicar este mensaje se utilizará un tótem ubicado en la caja de las tiendas Nina Herrera donde se entregará toda la información respecto al proceso de confección de la bolsa y la labor de la Fundación.

Además el personal de Nina Herrera serán los promotores, encargadas de promover la donación de dinero a cambio de la bolsa, y explicarán el propósito de esta alianza. Nina Herrera ha ofrecido sus redes sociales para realizar post promocionales, además de utilizar las de la Fundación para dar a conocer el producto.

Se utilizará el logo de la Fundación que ya tiene cierto reconocimiento y que simboliza los tres pilares en lo que se sustenta la labor, que son inclusión, amor y oportunidades. Además sus colores están alineados con las tonalidades que usa Nina Herrera.



Figura N° 7: Logo Fundación Abrázame

Fuente: Elaboración propia

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para elaborar este punto es necesario comprender que el mercado de bolsas se encuentra actualmente sufriendo grandes cambios, tal como se mencionó anteriormente la demanda por bolsas plásticas en Chile era de aproximadamente 200 por persona anuales, las cuales eran entregadas de manera gratuita en el mercado, sin embargo, actualmente los cambios de ley han provocado que la demanda por bolsas sea mucho menor entendiendo que hoy las personas usan bolsas reutilizables, las cuales deben ser adquiridas, estimándose que en los hogares se usarán aproximadamente 20 bolsas reutilizables al año, de las cuales solo una de ellas serían bolsas de tela. A pesar que este mercado es muy amplio la oferta de las Bolsas Solidaria Abrázame se encuentra limitado a la capacidad productiva que se posee, la que viene dada por la materia prima disponible para la producción de las bolsas.

La demanda por el producto es calculada y estimada de acuerdo al flujo de clientes en las tiendas Nina Herrera, acorde a la investigación realizada diariamente ingresan a cada tienda entre 25 y 30 personas, de ellas solo 20 efectúan una compra, además solo un 91% de las personas estaría dispuesta a donar por una Bolsa Solidaria Abrázame, sin embargo, de estas solo un 64% estaría dispuesta a donar \$3.000 o más por ellas. Por lo tanto, teniendo en cuenta que las bolsas se distribuirán en 4 tiendas y que en promedio las tiendas permanecen abiertas 20 días al mes, la demanda mensual por las bolsas puede alcanzar 1.024 unidades. Adicionalmente a partir del tercer mes la tienda propia Abrázame que solo era usada como acopio y almacenamiento, abrirá sus puertas para todos quienes deseen llevarse una bolsa a cambio de una donación.

Tal como se mencionó, no se podrá satisfacer la totalidad de la demanda con la materia prima disponible actualmente, es por esto que se buscará el crecimiento del negocio con nuevas alianzas. La demanda por las bolsas de tela se proyecta que irá aumentando gradualmente durante el primer año a medida que se dé a conocer el producto.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

En relación al programa ideado para el desarrollo del plan de marketing, se consideran las siguientes acciones para el primer año:

- Promoción en las tiendas Nina Herrera entre el segundo y séptimo mes, donde se proyecta alcanzar el peak de donaciones por bolsa.
- Gestión de redes sociales
- Publicidad en Instagram y Facebook.
- Lanzamiento de la tienda propia, el cual considera un showroom de las bolsas.

Para el segundo año, se considera las siguientes acciones:

- Habilitación los cinco puntos de donación en tiendas boutique, que contarán con tótem de exhibición de los productos.
- Ofrecer el producto Bolsa Solidaria Abrázame en la página web de la Fundación, a cambio de una donación.
- Gestión de redes sociales mediante un community manager
- Publicidad en Instagram y Facebook.

Adicionalmente, como promoción a las bolsas, se realizarán videos virales grabados por rostros conocidos, quienes anteriormente han apoyado a la Fundación.

4.8.1. Cronograma

El cronograma de actividades de marketing para el primer año y los siguientes cinco años se presentan a continuación:

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Promoción en tiendas	x	x	x	x	x	x
Gestión de redes sociales	x	x	x	x	x	x
Publicidad en Instagram y Facebook	x	x	x	x	x	x
Lanzamiento tienda propia			x			

Actividades	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Promoción en tiendas	x					
Gestión de redes sociales	x	x	x	x	x	x
Publicidad en Instagram y Facebook	x	x	x	x	x	x

Tabla N° 3: Cronograma de actividades de marketing para el primer año de operación

Fuente: Elaboración propia

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción en tiendas	x				
Gestión de redes sociales	x	x	x	x	x
Publicidad en Instagram y Facebook	x	x	x	x	x
Lanzamiento tienda propia	x				
Habilitación de puntos de donación		x			

Tabla N° 4: Cronograma de actividades de marketing 5 años de operación

Fuente: Elaboración propia

4.8.2. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing para el primer año y los siguientes cinco años se presentan a continuación:

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Flyer y poleras	41.650	29.750	29.750	29.750	29.750	29.750
Promotora		177.778	177.778	177.778	177.778	177.778
Publicidad en Instagram y Facebook		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Comunity Manager		166.667	166.667	166.667	166.667	166.667
Evento de lanzamiento tienda propia			1.750.000			
Total	41.650	414.195	2.199.195	414.195	414.195	414.195

Detalle de gastos	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	total
Flyer y poleras	29.750	29.750	29.750	29.750	29.750	29.750	368.900
Promotora	177.778						1.066.668
Publicidad en Instagram y Facebook	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	440.000
Comunity Manager	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	1.833.337
Evento de lanzamiento tienda propia							1.785.000
Total	414.195	236.417	236.417	236.417	236.417	236.417	5.493.905

Tabla N° 5: Presupuesto de marketing para el primer año de operación

Fuente: Elaboración propia

Detalle de gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flyer y poleras	368.900	379.967	391.366	403.107	415.200
Promotora	1.066.668				
Publicidad en Instagram y Facebook	440.000	453.200	466.796	480.800	495.224
Comunity Manager	1.833.337	1.888.337	1.944.987	2.003.337	2.063.437
Evento de lanzamiento tienda propia	1.785.000				
Habilitación 5 puntos de donación		1.500.000			
Total	5.493.905	4.221.504	2.803.149	2.887.244	2.973.861

Tabla N° 6: Presupuesto de marketing 5 años de operación

Fuente: Elaboración propia

V Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Anteriormente fue descrita en la Cadena de Valor en 3.2.6 aquellas actividades primarias y de apoyo que conforman la base operacional del proyecto.

El primer proceso clave relacionado al desarrollo del proyecto guarda relación con la creación de una alianza con alguna empresa textil que entregue la materia prima, con la cual se debe mantener una relación a largo plazo. El proceso de reclutamiento e incentivos son necesarios para captar y mantener a voluntarios y colaboradores que forman parte del proyecto. Además el diseño y confección de las bolsas acompañado de proceso de marketing son esenciales para entregar un producto de calidad y con el sentido social que le entrega una ventaja competitiva respecto a productos de similares características.

5.2. Flujo de operaciones

En Parte II de Plan de Negocios se detalla el flujo de operaciones del proceso de confección y entrega de Bolsas Solidarias Abrázame.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación contemplan actividades tales como firmar convenio con Nina Herrera, la búsqueda y reclutamiento de colaboradoras y voluntarias, la compra de máquinas de coser e insumos, el diseño de los puntos de donación, de promoción y de etiquetas. Adicionalmente se contempla que en el plan de desarrollo se realizarán capacitaciones a las colaboradoras. Las actividades antes descritas se desarrollarán durante los primeros 3 meses.

5.4. Dotación

Para llevar a cabo el proyecto se debe contar con una administradora, una coordinadora de puntos de donación, 4 colaboradoras encargadas de la confección, además se requieren de 4 voluntarias que participarán en procesos de selección de materias primas, orden y promoción. Adicionalmente se requerirá contar con un transportista, un community manager encargado de las redes sociales y una promotora en los puntos de donación encargadas del marketing.

Nota: Para mayor detalle de este capítulo revisar Parte II de Plan de Negocios

VI Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

El proyecto nace por la necesidad de Fundación Abrázame de conseguir recursos para mantener y crecer en sus labores, al ser una una organización sin fines de lucro presenta una estructura simple, compuesta de un Directorio y voluntarios. Por la falta de recursos es que a los colaboradores, se les pagará a honorarios de acuerdo a los servicios que preste.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional del proyecto, se compone de una administradora, encargada de la operación y la estructura financiera del proyecto; una coordinadora de puntos de donación, encargada de la gestión de inventario y promoción.

Las colaboradoras, encargadas de la confección de las bolsas, y las voluntarias encargadas de la clasificación y selección de las materias primas, en su conjunto serán las encargadas de la entrega del producto terminado al transportista quien deberá hacer entrega a los puntos de donación, además este debe proporcionar de materias primas a las voluntarias para el proceso de selección.

Finalmente la promotora y community manager serán los encargados de la promoción marketing tanto en puntos de donación como en redes sociales.

6.3. Incentivos y compensaciones

Entendiendo que el proyecto tiene sentido social, quienes realizan una labor de voluntario no reciben ninguna remuneración ni compensación. Sin embargo las colaboradoras, reciben un pago de \$1.000 bruto por bolsa confeccionada, respaldado con boletas de honorarios.

Nota: Para mayor detalle de este capítulo revisar Parte II de Plan de Negocios

VII Plan Financiero

7.1. Supuestos Financieros

Los principales supuestos utilizados para el estudio de factibilidad financiera se resumen en:

- Proyecto financiado 100% con fondos aportados por la Fundación.
- Depreciación utilizada de acuerdo a método lineal de 3 años de cada máquina de coser. Se toma como referencia Tabla de vida útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado del SII.
- Se encuentra exenta de impuesto a la renta de acuerdo al artículo 40 de Servicio de Impuesto a la renta por ser una institución de beneficencia que no persigue fines de lucro.
- Se considera para la tasa de descuento información obtenida desde la División de Evaluación de Inversiones del Ministerio de Desarrollo Social, desde el Artículo Precios Sociales, publicado en Febrero 2018.
- Se toma un valor promedio de donación de \$3.000 pesos.
- Variación de IPC 3%, el cual es aplicado a costos, gastos y honorarios.
- No se considera pago de IVA débito porque no se consideran ingresos por venta sino que por donaciones. Sin embargo, si se incluye en flujos el IVA pagado por las compras de insumos y gastos.

7.2. Estimación de Ingresos:

Se considera como ingresos las donaciones estimadas en las cuatro tiendas propias de Nina Herrera, Vitacura, Los Trapenses, Los Domínicos y tienda Outlet. Los ingresos percibidos en la sede de la fundación, son considerados a partir del tercer mes, luego del lanzamiento de este nuevo punto de donación.

Para la estimación de los ingresos, se utilizó un valor promedio de \$3.000, obtenido de las encuestas realizadas a las clientas de Nina Herrera.

7.3. Estimación de Costos:

Principalmente los costos corresponden al monto de compensación asociado a la confección de las bolsas pagado a las colaboradoras del proyecto. Además se consideran costos menores asociados a insumos tales como hilos, agujas y etiquetas.

7.4. Estimación GAV:

Los gastos propios de la operación consideran, los honorarios de la promotora, costos en fletes para el transporte de la materia prima y producto terminados, publicidad y materiales. Además se contemplan mantenciones de máquinas de coser y de tijeras, las que se realizarán con un frecuencia de 6 y 2 meses respectivamente.

Al tercer mes se considera los costos asociados al lanzamiento de tienda de la Fundación y para años posteriores considera la habilitación de nuevos puntos de donación.

7.5. Proyecciones Estado de Resultados:

El horizonte de proyección a 5 años se resume:

Estado de Resultado	AÑO 1 E	AÑO 2 E	AÑO 3 E	AÑO 4 E	AÑO 5 E
Resultado Bruto	11.098.353	17.141.203	23.051.260	28.488.322	35.246.193
EBITDA	3.789.996	11.116.181	18.665.864	23.923.635	30.515.413
Margen Ebitda	19%	40%	50%	52%	53%
Utilidad Neta Ejercicio	3.614.881	10.897.288	18.446.971	23.660.963	30.294.754

Tabla N° 7: Estado de Resultados para 5 años de operación

Fuente: Elaboración propia

7.6. Capital de trabajo:

Se requiere 3,5 millones de pesos, calculado con el método de déficit acumulado máximo para el cálculo de capital de trabajo.

7.7. Plan de Inversiones:

El proyecto considera una Inversión Inicial de aproximadamente 1,1 millones de pesos, la cual contempla las máquinas de coser, tijeras de ropa, pendones y cajas de acrílico que recaudarán el monto donado.

7.8. Cálculo Tasa de Descuento:

Fue utilizada una tasa de descuento de flujos un 9%, obtenido de la suma de una tasa de descuento social del Departamento de Metodologías y Estudios de la División de Evaluación Social de Inversiones, en el Informe Precios Sociales 2018, de un 6%, a lo cual se suma un 3% como factor de riesgo y liquidez.

7.9. Proyecciones Flujo de Caja:

7.9.1. **Flujo de caja (cierre al año 5):** Considera que al quinto año se liquidan los activos.

Flujo de Caja	AÑO 0	AÑO 1 E	AÑO 2 E	AÑO 3 E	AÑO 4 E	AÑO 5 E
Flujo Efectivo	-4.564.190	4.242.495	10.966.192	18.665.865	23.173.685	34.027.143
Valor liquidación						259.500
Flujo de caja	-4.564.190	4.242.495	10.966.192	18.665.865	23.173.685	34.286.643

Tabla N° 8: Proyección Flujo de Caja con cierre al quinto año

Fuente: Elaboración propia

7.9.2. Flujo de caja (flujos infinitos): Considerando flujos infinitos futuros, traídos a valor presente.

Flujo de Caja	AÑO 0	AÑO 1 E	AÑO 2 E	AÑO 3 E	AÑO 4 E	AÑO 5 E
Flujo Efectivo	-4.564.190	4.242.495	10.966.192	18.665.865	23.173.685	30.515.413
Valor Presente de Flujos Futuros						339.060.139
Flujo de caja	-4.564.190	4.242.495	10.966.192	18.665.865	23.173.685	369.575.551

Tabla N° 9: Proyección Flujo de Caja con flujos infinitos

Fuente: Elaboración propia

7.10. Evaluación Financiera del Proyecto:

Resultados	
Tasa de Descuento	9%
TIR	20%
VAN	\$61.672.291

Tabla N° 10: Indicadores Financieros

Fuente: Elaboración propia

7.11. Análisis de Sensibilidad:

Los resultados de la sensibilización, que consideran en caso 1 que no se logran nuevas alianzas con empresas textiles. En el caso 2 se considera que el promedio de donaciones crezca un 15% anual. En resumen se obtiene:

Resultados	Caso 1	Caso Base	Caso 2
Tasa de Descuento	9%	9%	9%
TIR	18%	20%	24%
VAN	\$46.509.662	\$61.672.291	\$117.619.546

Tabla N° 11: Resumen Indicadores Financieros Sensibilizados

Fuente: Elaboración propia

Nota: Para mayor detalle de este capítulo revisar Parte II de Plan de Negocios

VIII Riesgos Críticos.

Los riesgos críticos se clasifican en internos y externos. En el primer caso se consideran la pérdida de alianza con Nina Herrera, retrasos en la confección de las bolsas, menores donaciones por falta de promoción o fallas de máquinas de coser. En el caso de riesgos externos se encuentran que los clientes prefieran la competencia o que competidores entreguen bolsas gratuitas.

Nota: Para mayor detalle de este capítulo de los riesgos y sus mitigantes, revisar Parte II de Plan de Negocios

IX Propuesta Inversionistas.

El proyecto considera una inversión inicial de un millón cien mil pesos la que será financiada completamente por la Fundación y se estima que será recuperada durante el primer año.

A partir del sexto mes de operación se perciben flujos positivos, los que son entregados en un 100% a Fundación Abrázame. De obtener donaciones por 20 millones de pesos durante el primer año, las ganancias se espera crezcan un 35% el segundo, 30% el tercer año y un 20% para los años siguientes, este plan se sustenta en nuevas alianzas con empresas textiles.

El proyecto cuenta con el apoyo de la marca Nina Herrera que entrega la vitrina para ofrecer los productos a sus propios clientes y la materia prima para su confección. Además se cuenta con el apoyo y compromiso de los voluntarios que permiten reducir costos e ir aumentando la rentabilidad. Logrando un VAN positivo de 61,6 millones de pesos y una TIR de 20%.

X Conclusiones.

Bolsas Solidarias Abrázame nace como resultado de la insuficiencia de fondos para financiar la operación de Fundación Abrázame y siguiendo con el rol social se buscó una solución sustentable ante la necesidad de las personas de transportar artículos tras la prohibición de entrega de bolsas plásticas por parte del comercio. Es así como tras contar con una alianza estratégica con la marca Nina Herrera, el proyecto de bolsas de tela con sentido se convierte en un proyecto atractivo de evaluar.

Si bien actualmente la industria es altamente competitiva, en un mercado donde se ofrecen una gran variedad de alternativas, Bolsas Solidarias Abrázame cuenta con importantes ventajas que las diferencian de su competencia, entre ellas el apoyo de una reconocida marca, el cuidado del medioambiente que cada día toma mayor relevancia en la sociedad, y el sentido social tras su adquisición, donde toda utilidad obtenida irá en beneficio de niños y niñas de centros del Sename.

Las ventajas anteriores permiten reducir costos y junto a ello aumentar rentabilidad, teniendo como resultado de la evaluación financiera del proyecto, un VAN positivo que alcanza los \$61,6 millones y una TIR de 20%. Se estiman utilidades netas positivas a partir del sexto mes de operación y un tiempo de un año para la recuperación de la inversión inicial.

Luego del análisis realizado, se concluye que el proyecto es atractivo financieramente, pero lo más exitoso de su realización es el triple impacto social, haciéndose cargo de los residuos, dando trabajo flexible a mujeres vulnerables y financiando la obra de Fundación Abrázame.

Bibliografía

- Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050. CENSO 2017.
<https://www.censo2017.cl/descargas/proyecciones/sintesis-estimaciones-y-proyecciones-de-la-poblacion-chile-1992-2050.pdf>
- Evaluación Social de Proyectos. Ernesto R. Fontaine. Decimotercera edición.
<http://www.economicas.unsa.edu.ar/iee/Archivos/Fontaine.pdf>
- Fundación Mi Parque. Producto con Sentido.
<https://www.miparque.cl/dona/producto-con-sentido/>
- Greenpeace. Haz Tu aporte.
https://unete.greenpeace.cl/cupongral2/index.php?ref=homeNavBoton&_ga=2.135060850.217629403.1570737416-1834908052.1570737416
- Ministerios del Medio Ambiente, Economía circular.
<https://mma.gob.cl/economia-circular/>
- Ministerios del Medio Ambiente, Ley Chao Bolsas Plásticas.
<http://chaobolsasplasticas.cl/>
- Nina Herrera, Definición de empresa.
www.ninaherrera.cl
- Política y Economía Chilena. Santander Trade Portal. Visitada 29 Julio 2019.
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Registro de Donatarios Ministerio de Desarrollo Social.
<http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2017/09/Planilla-Registro-de-Donatarios-septi-2017-VF.pdf>
- Resultados Censo 2017.
<http://resultados.censo2017.cl/>
- Ripley. Bolsas PVC.
<https://simple.ripley.cl/bolsa-pvc-techo-2000369521206p>
- SII. Tabla Vida útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado.
http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- SII. Ley Sobre Impuesto a la renta, Instituciones exentas del Impuesto de Primera Categoría.

http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_012_1183.htm

- SII. Actividades Sujetas a Regímenes Especiales y Franquicias. Organizaciones sin fines de Lucro.

http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf

- Techo. Qué es Techo?

<https://www.techo.org/chile/que-es-techo/>

- Tasa Social de Descuento, Precios Sociales 2018- Ministerio de Desarrollo Social, publicado en febrero 2018.

<http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/download/precios-sociales-vigentes-2017/?wpdmdl=2392>

Anexos

Anexo N° 1: Descripción de Fundación Abrázame

Fundación Abrázame se constituyó legalmente en septiembre de 2017 y hasta la fecha ha logrado mantener sus actividades exclusivamente con donaciones de privados, lo cual no ha sido suficiente para poder ampliar sus operaciones a todo Chile, como su visión lo establece que es llegar a todos los hogares de menores con voluntariado de trato directo y con talleres y actividades que mejoren las condiciones de los niños y niñas institucionalizados.

La Fundación realiza tres tipos de actividades:

- 1) Voluntariado de trato directo en los hogares de lactantes donde las voluntarias, exclusivamente mujeres, se hacen partícipe de la vida cotidiana del hogar, apoyan la tarea de las cuidadoras y entregan cariño a los bebés, niños y niñas. Este proyecto cuenta con un proceso extenso de charlas, pruebas psicológicas y capacitación que permite tener voluntarias a largo plazo. En la actualidad, se cuenta con un proyecto de voluntariado activo en Hogar Grada y Casa Nacional del Niño.
- 2) Voluntariado temporal en los hogares de menores de 6 a 18 años, donde se gestiona la realización de talleres de desarrollo de habilidades, tales como manualidades, pintura, música, reciclaje, entre otros. Además se realizan actividades recreacionales fuera de los hogares, tales como salidas al cine, museos, parques, piscinas, etc.
- 3) Organización y difusión de campañas de donación de objetos, tales como ropa, útiles de aseo, pañales, juguetes, útiles escolares, entre otros, los cuales van en beneficio de los hogares con los que se trabaja y actividades puntuales de difusión, tales como recitales y eventos solidarios.

Hoy en día la Fundación trabaja con los siguientes hogares:

- 2 hogares de lactantes: Hogar Grada y Casa Nacional del Niño, ambos ubicados en la comuna de Ñuñoa.
- 2 hogares de niños y adolescentes: Hogar Amor Paz y Alegría de Renca y Hogar Las Creches ubicado en La Reina.
- 1 colegio con menores en riesgo social: Protectora de la Infancia de Puente Alto.
- 1 programa de prevención focalizada: PPF Fundación Laura Vicuña de Renca.

En total, aproximadamente 350 menores se benefician anualmente de manera directa o indirecta de las acciones de la Fundación, ya sea con talleres, actividades recreativas, donaciones, etc.

Anexo N° 2: Descripción de la empresa Nina Herrera

Es una empresa familiar que lleva 28 años en el mercado y es una marca líder en el mercado de la ropa de cama en Chile, dedicada a la creación de productos con altos estándares de calidad, inspirados en el romanticismo, la tradición, la familia y la naturaleza, que se plasman en un estilo de vida.

Sus diseños se encuentran siempre a la vanguardia, experimentando constantemente mezclas de texturas, diseños, colores, materiales y bordados.

Una de las características más destacadas en esta ropa de cama es la suavidad de sus telas, la cual se logra con materias primas y tejidos de excelente calidad, y un buen nivel de densidad del hilado, además de un tratamiento exclusivo de Aloe Vera.

Cada temporada se integran nuevos diseños a sus colecciones. Los que tienen características únicas y originales, pero en los que nunca faltarán los toques clásicos, finos y románticos que forman parte de la tradición de Nina Herrera.

Anexo N° 3: Encuesta N° 1

Se realizó a una muestra de 230 personas de las cuales el 40% se hizo de manera presencial y el restante de manera online.

1.- ¿Qué tipos de aportes solidarios conoces para que las fundaciones se financien?

- Tienda solidaria (ropa de segunda mano, artículos religiosos, etc)
- Donaciones de dinero de forma mensual
- Productos solidarios (bolsas ecológicas, pulseras de caridad, etc)
- Aportes de empresas
- Cajas solidarias para celebraciones (Matrimonios, nacimientos, bautizos y cumpleaños)
- Gift card solidarias (para comprar en retail)
- Asistir a eventos solidarios (Cenas, corridas, conciertos, etc)
- Donaciones de especies (Ropa, objetos, alimentos)
- Coronas y tarjetas de caridad
- Colectas
- Ninguno
- Otro

2.- ¿Cuál de estos aportes has realizado/comprado alguna vez o realizas/compras habitualmente?

- Tienda solidaria (ropa de segunda mano, artículos religiosos, etc)
- Donaciones de dinero de forma mensual
- Productos solidarios (bolsas ecológicas, pulseras de caridad, etc)
- Aportes de empresas
- Cajas solidarias para celebraciones (Matrimonios, nacimientos, bautizos y cumpleaños)
- Gift card solidarias (para comprar en retail)
- Asistir a eventos solidarios (Cenas, corridas, conciertos, etc)
- Donaciones de especies (Ropa, objetos, alimentos)
- Coronas y tarjetas de caridad

- Colectas
- Ninguno
- Otro

3.- ¿Sientes la necesidad de ayudar a causas sociales?

- No, no me interesa ayudar a otras personas.
- Sí, pero no apporto con ninguna causa actualmente
- Sí, apporto en causas sociales actualmente

Si la respuesta anterior es "Si, apporto", ¿En cuáles fundaciones o causas aportas?

4.- ¿Cuál de estos aportes elegirías (en caso de que quieras aportar) como tus tres primeras opciones para ayudar?

- Tienda solidaria (ropa de segunda mano, artículos religiosos, etc)
- Donaciones de dinero de forma mensual
- Productos solidarios (bolsas ecológicas, pulseras de caridad, etc)
- Aportes de empresas
- Cajas solidarias para celebraciones (Matrimonios, nacimientos, bautizos y cumpleaños)
- Gift card solidarias (para comprar en retail)
- Asistir a eventos solidarios (Cenas, corridas, conciertos, etc)
- Donaciones de especies (Ropa, objetos, alimentos)
- Coronas y tarjetas de caridad
- Colectas
- Ninguno

- Otro

5.- ¿Prefieres bolsas de plástico o bolsas de tela?

- Bolsas de plástico
- Bolsas de tela

6.- ¿Compraría una bolsa de tela solidaria, sabiendo que el dinero recaudado es para una Fundación?

- Si
- No

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bolsa de tela solidaria?

- 1000
- 2000
- 3000

Datos Generales

Sexo

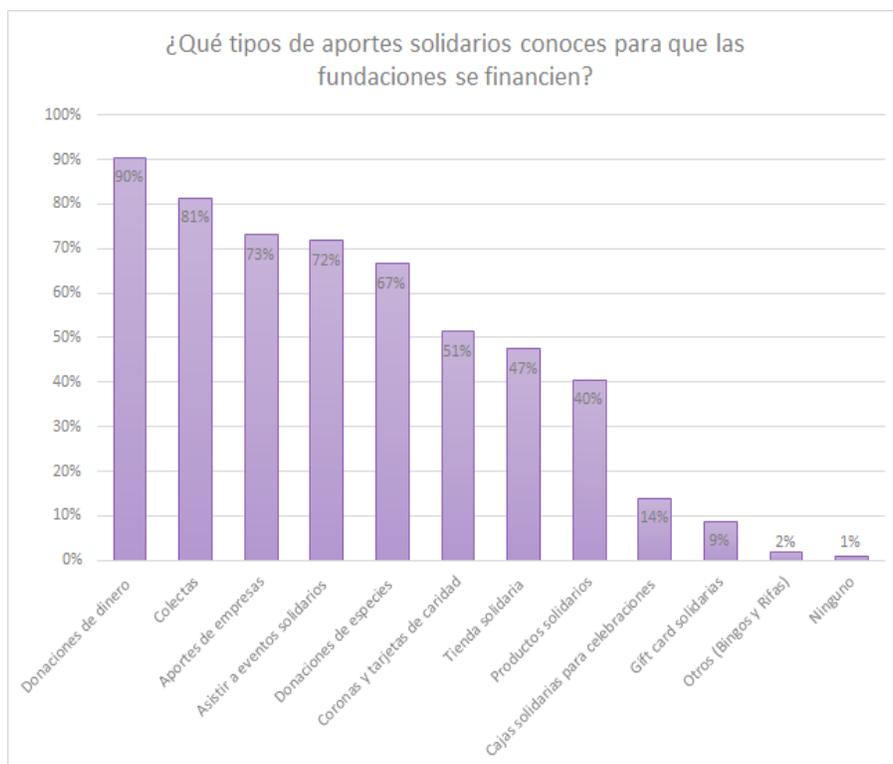
- Femenino
- Masculino

Edad _____

¿En _____ cuál _____ comuna _____ o _____ ciudad _____ vives?

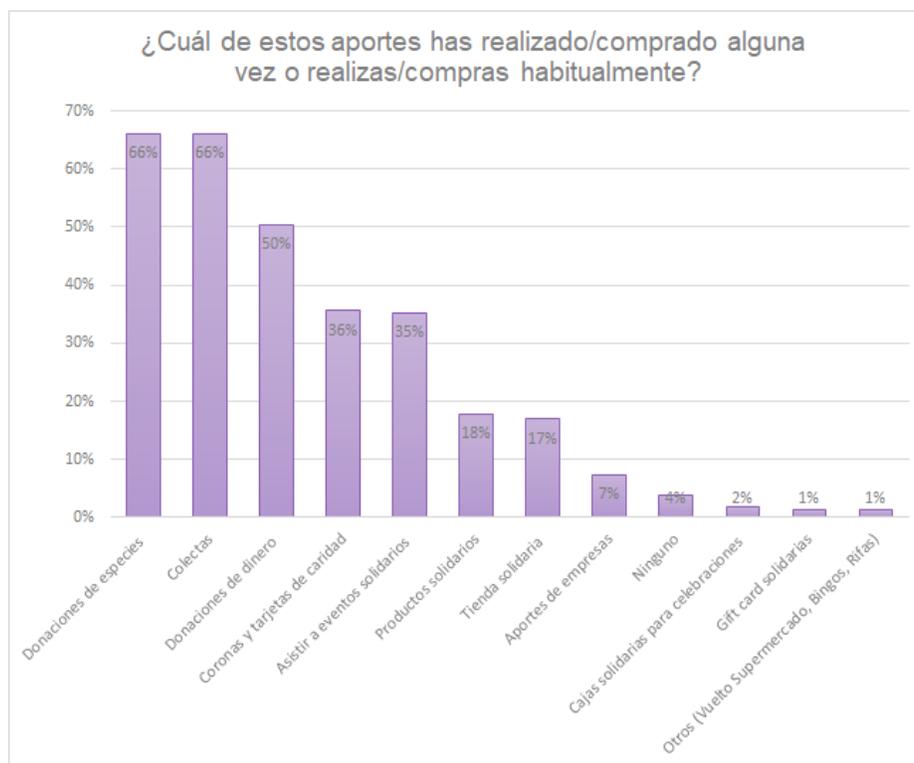
Anexo N° 4: Resultados Encuesta N° 1

Pregunta N° 1



Tipo de Aporte	Porcentaje	Cantidad de personas
Donaciones de dinero	90%	208
Colectas	81%	187
Aportes de empresas	73%	168
Asistir a eventos solidarios	72%	165
Donaciones de especies	67%	153
Coronas y tarjetas de caridad	51%	118
Tienda solidaria	47%	109
Productos solidarios	40%	93
Cajas solidarias para celebraciones	14%	32
Gift card solidarias	9%	20
Otros (Bingos y Rifas)	2%	4
Ninguno	1%	2
Total		230

Pregunta N° 2

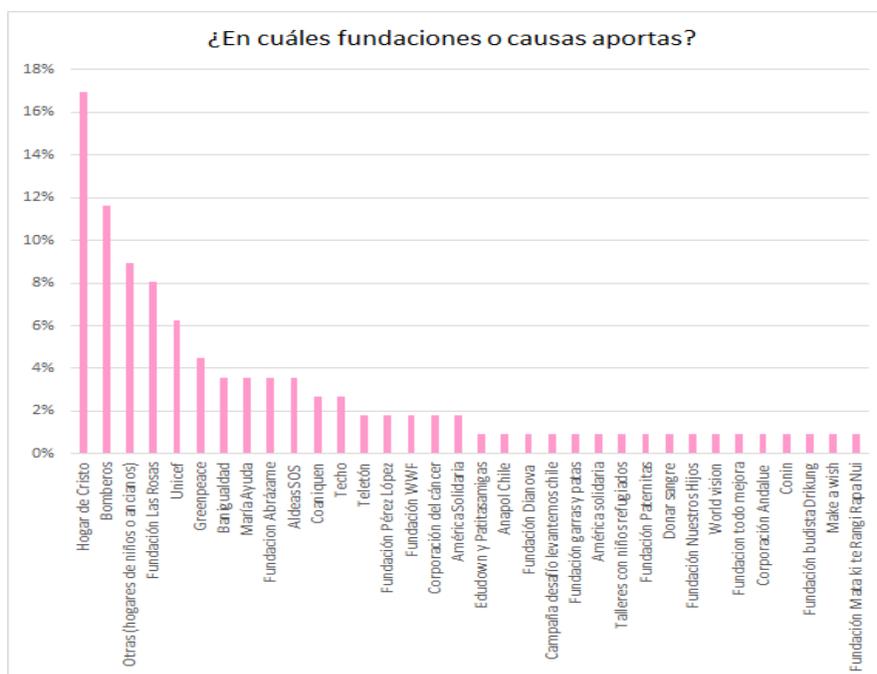


Tipo de Aporte	Porcentaje	Cantidad de personas
Donaciones de especies	66%	152
Colectas	66%	152
Donaciones de dinero	50%	116
Coronas y tarjetas de caridad	36%	82
Asistir a eventos solidarios	35%	81
Productos solidarios	18%	41
Tienda solidaria	17%	39
Aportes de empresas	7%	17
Ninguno	4%	9
Cajas solidarias para celebraciones	2%	4
Gift card solidarias	1%	3
Otros (Vuelto Supermercado, Bingos, Rifas)	1%	3
Total		230

Pregunta N° 3

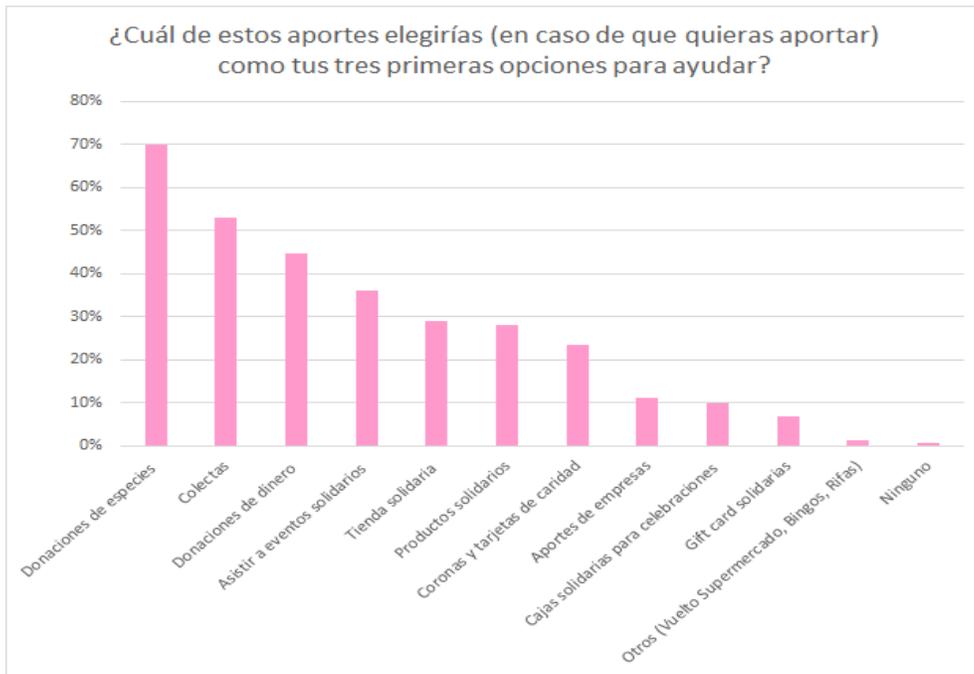


Pregunta N° 4



Fundación	Porcentaje	Cantidad
Hogar de Cristo	17%	19
Bomberos	12%	13
Otras	9%	10
Fundación Las Rosas	8%	9
Unicef	6%	7
Greenpeace	4%	5
Banigualdad	4%	4
María Ayuda	4%	4
Fundacion Abrazame	4%	4
Aldeas SOS	4%	4
Coaniquen	3%	3
Techo	3%	3
Teletón	2%	2
Fundación Pérez López	2%	2
Fundación WWF	2%	2
Corporación del cáncer	2%	2
América Solidaria	2%	2
Edudown y Patitasamigas	1%	1
Anapol Chile	1%	1
Fundación Dianova	1%	1
Campaña desafío levantemos chile	1%	1
Fundación garras y patas	1%	1
América solidaria	1%	1
Talleres con niños refugiados	1%	1
Fundación Paternitas	1%	1
Donar sangre	1%	1
Fundación Nuestros Hijos	1%	1
World vision	1%	1
Fundacion todo mejora	1%	1
Corporación Andalue	1%	1
Conin	1%	1
Fundación budista Drikung	1%	1
Make a wish	1%	1
Fundación Mata ki te Rangi Rapa Nui	1%	1
Total	100%	112

Pregunta Nº 5



Tipo de Aporte	Porcentaje	Cantidad de personas
Donaciones de especies	70%	161
Colectas	53%	122
Donaciones de dinero	45%	103
Asistir a eventos solidarios	36%	83
Tienda solidaria	29%	67
Productos solidarios	28%	65
Coronas y tarjetas de caridad	23%	54
Aportes de empresas	11%	26
Cajas solidarias para celebraciones	10%	23
Gift card solidarias	7%	16
Otros (Vuelto Supermercado, Bingos, Rifas)	1%	3
Ninguno	1%	2
Total		230

Pregunta Nº 6



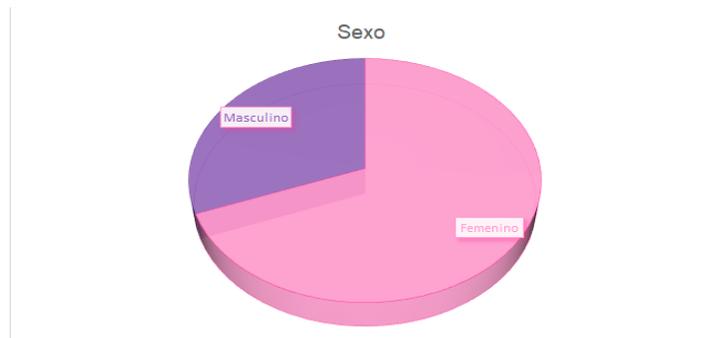
Pregunta N° 7



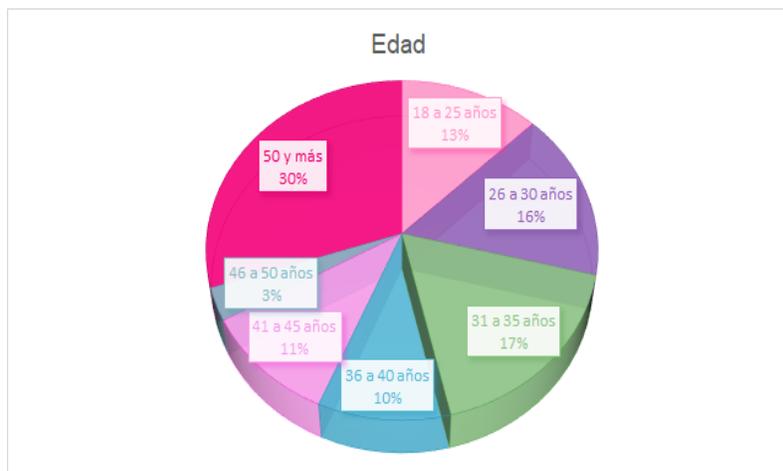
Pregunta N° 8



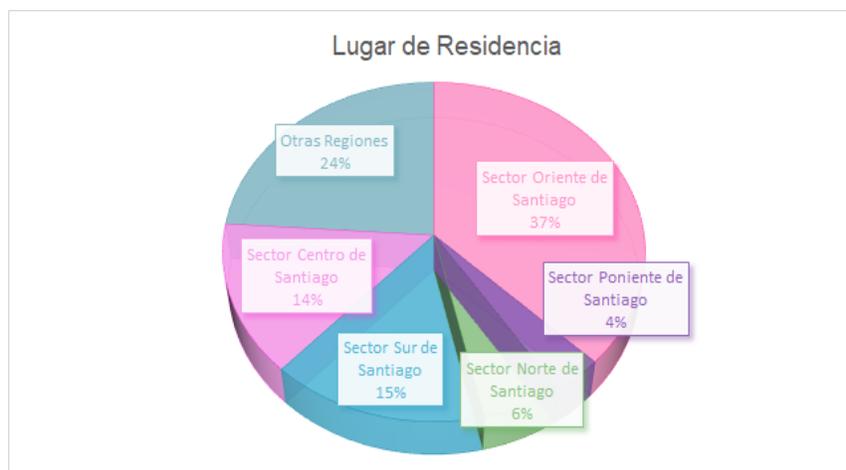
Pregunta N° 9



Pregunta N° 10



Pregunta N° 11



Anexo N° 5: Encuesta N° 2

Esta encuesta fue realizada a las clientas de la Tienda Nina Herrera ubicada en Juan Bautista Pastene 3061, Vitacura, la muestra recolectada corresponde a 11 mujeres.

1.- ¿Siente la necesidad de ayudar a causas sociales?

- Sí, apporto actualmente
- Sí, pero no apporto actualmente

- No, no me interesa

2.- ¿Para sus compras prefiere el uso de bolsas plásticas o de tela?

- Bolsas Plásticas
- Bolsas de tela

3.- ¿Conoce la nueva ley de Chao bolsas plásticas? La cual permite entregar un máximo de dos bolsas plásticas en retail hasta febrero 2019, luego se suspenderán completamente.

- Si
- No

4.- ¿Pagaría por una bolsa de tela sabiendo que el dinero recaudado es para Fundación Abrázame? Fundación que presta apoyo a niños que se encuentran en centros del SENAME.

- Si
- No

5.- Considerando que las bolsas serán confeccionadas con los residuos de telas de la marca Nina Herrera, ¿prefiere que éstas sean?

- Con estampados infantiles
- Con frases positivas estampadas (ejemplo: Sonríe, Querer es poder, Vine a ser Feliz, etc)
- Sin estampados

6.- ¿Cuánto estaría dispuesta a donar a cambio de una bolsa de tela solidaria, si sabe que el dinero recaudado es para la Fundación?

7.- Considerando la cantidad de visitas a las tiendas Nina Herrera, ¿Cuántas veces al año aportaría a cambio de una bolsa solidaria?

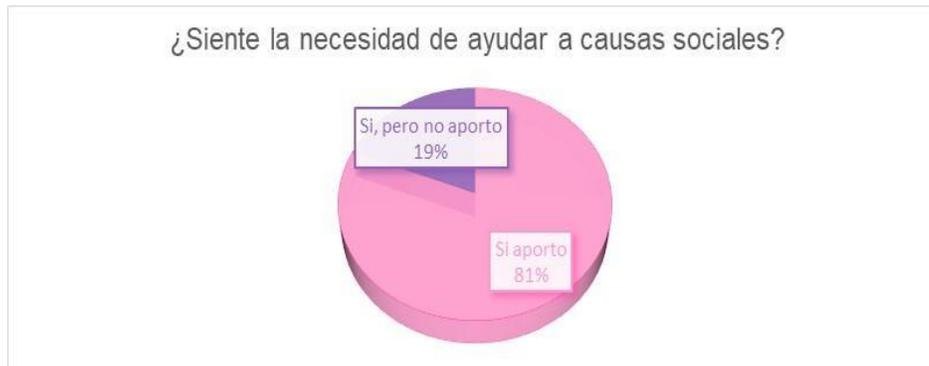
8.- ¿Qué usos le daría a estas bolsas?

- Para regalar a alguien, a quién?

- Para trasladar objetos de mediano tamaño, por ejemplo compras en farmacias, retail, etc.
- Otros, cuáles? _____

Anexo N° 6: Resultados Encuesta N° 2

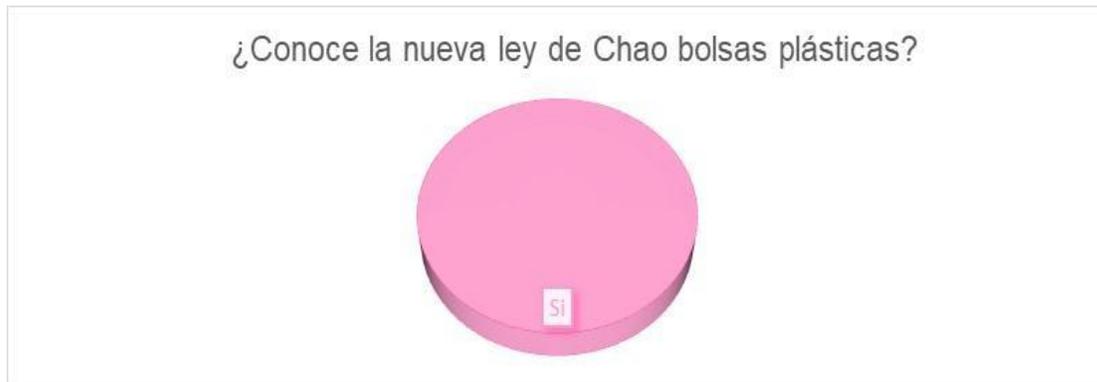
Pregunta N° 1



Pregunta N° 2



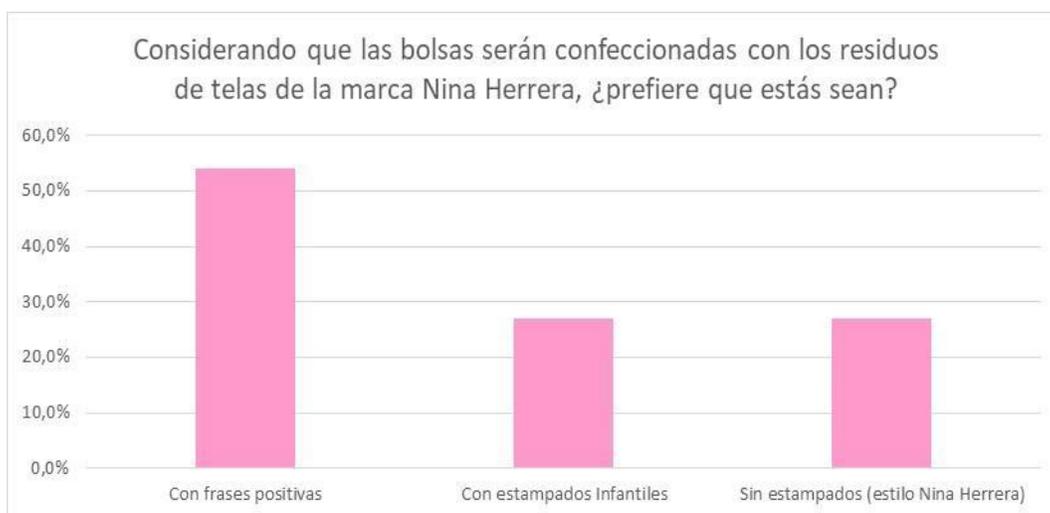
Pregunta Nº 3



Pregunta Nº 4



Pregunta Nº 5



Pregunta Nº 6



Pregunta Nº 7



Anexo Nº 7: Análisis PESTEL

Políticos y Legales (IMPACTO POSITIVO):

- Chile es un país reconocido internacionalmente por su estabilidad política, se gobierna basado en democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos. El presidente es a la vez el jefe del Estado y del gobierno. Está a la cabeza del poder ejecutivo. Nombra al Consejo de Ministros, que tiene la facultad de pedir la renuncia al comandante en jefe del

ejército. El presidente es electo a través de un sufragio universal, por cuatro años no renovables.

- El poder legislativo es bicameral. El parlamento, llamado Congreso Nacional, está constituido por: el Senado (la cámara alta), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por ocho años; la Cámara de Diputados (la cámara baja), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por cuatro años.
- A partir del 3 de Febrero 2019 el comercio dejó de entregar bolsas plásticas, tras que las autoridades políticas chilenas, por la evidente preocupación de la contaminación de los plásticos en los océanos, lanzan la Ley Chao Bolsas Plásticas que prohíbe la entrega de bolsas plásticas en el comercio.

Económicos (IMPACTO POSITIVO):

- Chile es considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en la última década, permitiendo al país reducir significativamente la pobreza (Banco Mundial).
- La economía chilena es robusta, hasta ahora ha operado como contratendencia al desarrollo de una “crisis orgánica”, es así como el 2018 el PIB creció un 4%, mientras que para el 2019 se proyecta un crecimiento económico de 3,2% en medio de un escenario regional deteriorado y una desaceleración de la economía China. Para el 2020 se prevé una expansión del 3,4%. Una economía en crecimiento se traduce en mayor consumo.
- Se debe tener en cuenta que si bien hasta ahora la economía se ha mantenido estable, existe una serie de factores externos que podrían afectar de manera negativa las proyecciones de crecimiento de la economía chilena, tales como la crisis del Brexit, la guerra comercial entre EEUU y China o el aumento de las tasas de interés de la Fed norteamericana.

Sociales y Ambiental (IMPACTO POSITIVO):

- En base a los resultados del CENSO realizado el año 2017, se indica que la población de Chile fueron 18.419.192, de los cuales 9.074.217 fueron hombres y 9.344.975, mujeres. En cuanto al tamaño de la población, se proyectaba que para el año 2050 la población aumentará en aproximadamente 2,8 millones, o 15,3%, ascendiendo de 18,8 millones en 2018 y llegando a 21,6 millones en 2050.
- Las proyecciones indican que Chile mantendrá una tasa de crecimiento positiva. Sin embargo, se estima que a partir de 2019 ese crecimiento será más lento que el observado hasta 2018. Además la población chilena está inmersa en un proceso de envejecimiento demográfico efecto del descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida.
- Dentro de los ítems de mayor complejidad de estimar, respecto a los cambios demográficos, guardan relación con el componente de migración, y en particular la inmigración.
- La sociedad chilena ha vivido cambios relevantes en sus estilos de vidas, se ha tomado mayor conciencia social y ambiental, la tendencia es a consumir productos saludables, al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias contemplando la cadena productiva, sus residuos e impacto social.

Tecnológico (IMPACTO POSITIVO):

- El desarrollo de las tecnologías es sin duda uno de los aspectos más relevante al momento de analizar el macro entorno de la industria. Es así como los procesos de manufacturas han mutado al mayor uso de maquinarias, reemplazando lo que anteriormente realizaban personas por máquinas que realizan un trabajo de mayor precisión y eficiencia.

Ecológico (IMPACTO POSITIVO):

- En Chile se ha impulsado por el Ministerio del Medio Ambiente una serie de políticas buscando implementar la economía circular en sistemas de producción, negocios y consumo, los que deben incorporar eco diseño, la reutilización, reciclaje y valorización. Es así como nace la Ley de Chao Bolsas Plásticas, y campañas tales como Chile Recicla, Chao Bombillas, Chao Colillas, entre otros.
- Estas iniciativas han cambiado el comportamiento de los consumidores, priorizando por ejemplo el uso de bolsas ecológicas y biodegradables. Los consumidores han demostrado cambios en sus preferencias.