



# **PLAN DE NEGOCIO E-GIT**

## **Parte II**

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

**Alumno: Ronald Mella Pineda**  
**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Enero de 2016**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0</b>	<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....</b>	<b>6</b>
2.1	Industria .....	6
2.2	Análisis de la competencia .....	9
2.3	Clientes.....	11
2.4	Oportunidades.....	13
2.5	Amenazas .....	13
<b>3</b>	<b>Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....</b>	<b>14</b>
3.1	Modelo de Negocio .....	14
3.2	Descripción de la Empresa.....	15
3.2.1	Misión-Visión .....	15
3.2.2	Objetivo Estratégico.....	15
3.2.3	Propuesta de Valor.....	16
3.2.4	Factores Críticos de éxito .....	16
3.2.5	En que consiste.....	17
3.3	Beneficios .....	18
3.4	Estrategia de Crecimiento o escalamiento .....	19
3.5	Fortalezas .....	20
3.6	Debilidades .....	20
<b>4</b>	<b>Plan de Operaciones .....</b>	<b>21</b>
4.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	21
4.2	Flujo de Operaciones .....	23
<b>5</b>	<b>Equipo del Proyecto .....</b>	<b>25</b>
5.1	Equipo Gestor .....	25
5.2	Estructura organizacional .....	25
5.3	Incentivos y compensaciones .....	26
<b>6</b>	<b>Plan Financiero.....</b>	<b>28</b>
6.1	Supuestos del análisis Financiero .....	28
6.2	Flujos Financieros.....	30
6.3	Estado de resultado.....	31
6.4	Fuentes de financiamiento.....	32
6.5	Análisis de Sensibilidad .....	33
6.6	Estrategia de salida .....	34
<b>7</b>	<b>Propuesta inversionistas .....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografía y fuentes.....</b>	<b>37</b>
<b>10</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>38</b>
10.1	Anexo 1.....	38
10.2	Anexo 2.....	44
10.3	Anexo 3.....	45

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: INDICADORES DE CRECIMIENTO.....	8
TABLA 2: TAMAÑO EMPRESAS COMPETITIVAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	10
TABLA 3: PRODUCTOS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	11
TABLA 4: MATRIZ ESFUERZO/BENEFICIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....	12
TABLA 5: DIAGRAMA CONCEPTUAL SOLUCIÓN E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	18
TABLA 6: ETAPAS DEL PROCESO EN EL CIERRE DE NEGOCIO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	24
TABLA 8: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	26
TABLA 9: IMPUESTOS PRIMERA CATEGORÍA.....	28
TABLA 10: VALORES DEL SERVICIO DE E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	29
TABLA 11: HONORARIOS Y COMPENSACIONES. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	30
TABLA 12: FLUJO FINANCIERO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	31
TABLA 13: ESTADO DE RESULTADOS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	31
TABLA 14: CÁLCULO DE TD POR MÉTODO CAPM .....	32
TABLA 15: CÁLCULO DE BETA CUALITATIVO .....	32
TABLA 16: FUENTE DE FINANCIAMIENTO EXTERNO. ELABORACIÓN PROPIA .....	33
TABLA 17: ESTADO RESULTADO ESCENARIO BASE. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	33
TABLA 18: ESTADO RESULTADO ESCENARIO OPTIMISTA. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	34
TABLA 19: ESTADO RESULTADO ESCENARIO PESIMISTA. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	34
TABLA 20: CÁLCULO DEL VAN Y EL TIR PARA PERPETUIDAD. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA RIESGOS CRÍTICOS.....	34
TABLA 22: % DE PRESTACIONES TOTALES POR ASEGURADOR 2012 .....	39
TABLA 23: GASTOS PER CÁPITA EN MEDICAMENTOS.....	40
TABLA 24: % SUSCRIPTORES TV POR EMPRESA .....	41
TABLA 25: % LÍNEAS FIJAS POR EMPRESAS.....	41
TABLA 26: PARTICIPACIÓN DE MERCADO TELEFONÍA MÓVIL .....	41
TABLA 27: % PARTICIPACIÓN CONEXIONES 3G + 4G .....	42
TABLA 28: PARTICIPACIÓN DE MERCADO INTERNET FIJO .....	42
TABLA 29: % EN N° DE SUCURSALES REGIÓN METROPOLITANA. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	43
TABLA 30: BRECHA SERVICIO ACTUAL VS SOLUCIÓN E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	44
TABLA 31: PREGUNTAS CLAVE DE UN VENDEDOR CONSULTIVO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	45
TABLA 32: DECÁLOGO COMERCIAL E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. ....	46
TABLA 33: GUÍA ARGUMENTOS DE VENTA E-GIT. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.....	47

## 0 RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día existe un número importante de industrias que tienen establecimientos y/o sucursales de atención presencial a lo largo de todo Chile para sus clientes y usuarios. Muchos de ellos, poseen una alta demanda de servicios que se traduce en un gran volumen de usuarios que requieren ser atendidos. El mercado ante esta demanda, ha implementado sistemas de atención con el fin de dar un orden y secuencia. Muchos de los sistemas implementados son de carácter presencial y consideran un rollo de papel enumerado y un display que muestra el número actual de atención, esto obliga al usuario a encontrarse presencialmente esperando que sea su turno, sin poder utilizar su tiempo para lo que estime mejor.

En base a este contexto, se ha detectado una oportunidad de negocio que da origen a e-GIT que nace cómo una solución al problema de optimización en el uso del tiempo que tienen las atareadas personas actualmente en Chile. Con el sistema de gestión inteligente de ticket de atención diseñado por e-GIT, el usuario puede solicitar su número virtualmente, puede mantenerse informado, ver el avance de la fila y en qué número de atención se encuentra, sin tener que estar en forma presencial, con lo cual puede manejar de mejor manera su valioso tiempo, adicionalmente el usuario se puede mantener en distintas filas, las cuales puede seguir desde una misma aplicación. Y la incorporación de alertas simplifica la experiencia del cliente, ya que es avisado del tiempo restante para su atención según la configuración que el usuario haya ingresado.

Desde el punto de vista de la empresa se facilita el uso de sus espacios, reduce la cantidad de clientes que no aparecen, se reduce el tiempo de espera percibido por el cliente, lo que se traduce en una mejor percepción del servicio. La aplicación de gestión para la empresa provee gran cantidad de estadísticas fácil de obtener en función de la data generada, por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, y mucho más.

La misión de e-GIT es ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades.

## 1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la actualidad existe un gran número de industrias que tiene establecimientos de atención presencial de clientes ubicados a lo largo de todo Chile. Muchos de ellos, poseen una alta demanda de servicios que se traduce en un volumen importante de usuarios que requieren ser atendidos. Como ejemplo de esto tenemos supermercados, clínicas, farmacias, servicios públicos, notarías, etc.

El mercado ante esta demanda, ha implementado sistemas de atención con el fin de dar un orden y secuencia en la atención. Muchos de los sistemas implementados son de carácter presencial y consideran un rollo de papel enumerado y un display que muestra el número actual de atención, esto obliga al usuario a encontrarse presencialmente esperando que sea su turno. Adicionalmente, para la empresa proveedora del servicio, este tipo de formato de solución, no le entrega información estadística que le permita gestionar de mejor manera las listas de espera, entrega de servicio a tiempo, disponibilidad de ejecutivos, etc.

Con estos temas en mente se ha detectado una importante oportunidad de negocio para optimizar este tipo de servicio, teniendo en cuenta la mirada del usuario final, y la de la empresa que tiene las filas para atención, combinando esto con los avances de la tecnología y el crecimiento de las redes móvil y el uso de la telefonía celular con los Smartphone.

Actualmente Chile presenta una importante oportunidad y crecimiento en el ámbito de las tecnologías, en 2010 Chile alcanzó un 62,7% del desarrollo digital del promedio de la OCDE, medido a través del Índice de Desarrollo Digital (IDD). Por otro lado, la industria móvil fue impulsada positivamente por el sector de datos móviles, donde la participación de smartphones sobre el total de líneas móviles se elevó la 44% en Chile, según datos de OUVI para el 2014.

## 2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

A continuación se expone un análisis de la industria de las tecnologías en Chile, un análisis macroeconómico, se indica la situación económica, política, tecnológica, y social actual de Chile para finalmente detallar el análisis del sector cliente y usuario de este servicio.

### 2.1 INDUSTRIA

La industria de la tecnología se divide principalmente en tres grandes segmentos: Servicios, Aplicaciones y Plataformas (hardware y software base). El enfoque de este análisis se realizó sobre servicios y aplicaciones, para el caso de servicios se tiene en formato de soporte, consultorías y asesorías y/o externalización de la infraestructura y las operaciones que involucran las tecnologías de la información. Para el caso de las aplicaciones, principalmente son soluciones de software diseñadas especialmente para una empresa o industria de modo de permitir al cliente usar la tecnología de la información en beneficio de su gestión.

Para realizar un análisis más detallado de la situación actual en tecnologías de información, nos centramos en el informe anual de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI) que realiza en conjunto con la consultora internacional de mercado International Data Corporation (IDC). Con ambos antecedentes podemos decir que las economías en desarrollo, como la chilena, muestran un potencial de crecimiento mayor respecto de los países desarrollados, transformando este sector en un nicho de grandes oportunidades. En Latinoamérica, aún se presentan tasas de penetración de tecnología bajas, con un promedio de inversión anual en TI por país equivalente a un 2,0% de sus respectivos PIB, cifra inferior al 4,0% en promedio mostrado por economías desarrolladas.

En cuanto a los segmentos de negocios dentro de la industria TI, en Latinoamérica se destina aproximadamente un 64% a hardware y el 36% restante a servicios TI y software. No obstante lo anterior, se prevé un cambio de tendencia en esta composición, bajo la cual los segmentos de servicios TI y software irían adquiriendo paulatinamente mayor importancia.

Las proyecciones de IDC para el año 2015 apuntan a un crecimiento de 10,6% para la inversión total de TI en Latinoamérica, incluyendo dispositivos móviles, con lo que la inversión total en la región llegaría a US\$145.893 millones. Las estimaciones a más largo plazo señalan una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 8,6% para la inversión en TI de América Latina para el periodo 2013-2018. A nivel de país, las proyecciones de crecimiento para Chile son de 11,2%.

El crecimiento de las redes móviles y la penetración de la telefonía móvil y el uso de smartphones, asociados a la solución que se ofrece en este plan de negocios está pensada entre

otras cosas para ser utilizada en dispositivos móviles, en este contexto en Chile la penetración de la telefonía móvil (En conexiones sobre población) decreció en 2014, llegando a 128,63%, que es 4,2 puntos porcentuales menor que en septiembre del 2013, de 132, 82% (Memoria anual entel 2014), sin embargo estos valores siguen siendo muy altos, es decir, cada habitante en Chile tiene más de un celular. Por otro lado, la industria móvil fue impulsada positivamente por el sector de datos móviles, donde la participación de smartphones sobre el total de líneas móviles se elevó a 44% en Chile, según datos de OUVIM para el 2014.

Otro factor importante es el acceso a internet que se tiene en Chile, donde un estudio del Pew Research Center<sup>1</sup> analizó el uso de la telefonía móvil y de internet en 24 países emergentes, incluyendo a Chile y demostrando el crecimiento de nuestro país en estas áreas. Según la investigación del centro Pew, un 69% de los usuarios de internet en Chile se conecta todos los días, siendo sólo superado por Argentina a nivel latinoamericano (Líbano es el país con más usuarios de acceso diario, alcanzando el 90%).

En 2010 Chile alcanzó un 62,7% del desarrollo digital del promedio de la OCDE, medido a través del Índice de Desarrollo Digital (IDD). Este índice mide cuanto avanza Chile en su desarrollo digital respecto del promedio de los países de la OCDE. El indicador considera el acceso y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el ámbito de las empresas, del gobierno y de los hogares. Conforme a los resultados de este índice, presentados en junio de 2011, la caracterización del desarrollo digital por sectores en Chile es la que se detalla a continuación:

**Hogares:** Destacan por una buena disponibilidad de ordenadores, que alcanza el 90% de la media de la OCDE. Sin embargo, falta aumentar la penetración de la banda ancha, aspecto en el cual registra una brecha del 40% con respecto a la OCDE.

**Empresas:** En general, alcanzan un 60,4% de digitalización respecto de sus pares de la OCDE, mostrando un grado aceptable de madurez tecnológica en los diversos aspectos medidos: inversión en telecomunicaciones (70,3%), banda ancha (52,9%), e inversión en hardware (62,8%) y software (65,3%). La disponibilidad de notebooks y smartphone es del 27,3%, de donde se deduce que existen oportunidades de desarrollo relacionadas con la incorporación de movilidad al negocio.

**Sector público:** Tiene un desarrollo general del 61,2%, donde destaca la disponibilidad y uso de tramites en línea, como las declaraciones de renta (98,4), las cotizaciones de salud (87%) y las facturas electrónicas emitidas (40%). Otro aspecto importante es la dotación de ordenadores a la Educación pública, donde se ha hecho un esfuerzo similar al de la OCDE (77%). Pese a todo, sigue siendo necesario reducir la cantidad de alumnos por PC.

---

<sup>1</sup> <http://www.pewglobal.org/2014/02/13/emerging-nations-embrace-internet-mobile-technology>

**En lo económico**, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 del 1,9%, según el Banco Central<sup>2</sup> afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo el desempleo ha aumentado, desde el 5,7% en noviembre de 2013 al 6,4% en 2014. El déficit fiscal de 12 meses móvil aumentó del 0,5% del PIB a finales de 2013 al 1,6% del PIB al cierre del 2014 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna y la caída del precio del cobre.

En ese contexto, se espera que el crecimiento económico se recupere en 2015. Se espera una recuperación del 2,9%, con un proceso más acelerado y evidente hacia finales del segundo semestre del año, como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y de la demanda interna<sup>3</sup>.

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	250,84	266,30	276,97e	264,10e	279,65
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	5,8	5,5	4,2e	2,0e	3,3
<b>PIB per cápita</b> (USD)	14.543e	15.302e	15e	14.911e	15.653
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-1,0	-0,6	-1,0e	-1,5e	-0,7
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	11,1	12,0	12,8e	13,9e	14,6
<b>Tasa de inflación</b> (%)	3,3	3,0	1,8e	4,4e	3,2
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	7,1	6,4	5,9	6,6	7,0

Tabla 1: Indicadores de crecimiento

**En lo político**, Chile presenta una estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para los negocios, esto lo convierte en un referente para la región. Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Chile fomenta la inversión extranjera con reglas claras, donde los recursos extranjeros son un catalizador para la innovación tecnológica, el mejoramiento de los servicios y la mayor calidad de los productos. Diversos estudios y evaluaciones internacionales sitúan a Chile como uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera directa (IED) y para operaciones de externalización de servicios<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>, Última actualización: Abr 15, 2015

<sup>3</sup> IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles.

<sup>4</sup> <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/>

El positivo clima de negocios imperante en el país, caracterizado por su estabilidad política, fundamentos macroeconómicos sólidos, creciente proceso de inserción internacional, alto nivel de conectividad, amplia disponibilidad de recursos humanos calificados y excelente calidad de vida, posiciona a Chile como una plataforma de excelencia para exportar bienes, servicios y tecnologías hacia el resto del mundo. En los últimos 30 años, la ley chilena ha garantizado a los inversionistas extranjeros un trato claro, coherente y no discriminatorio.

El **sector de las TIC** ha sido tradicionalmente un sector muy regulado en numerosos países, Chile entre ellos. Sin embargo, hoy en día el sector está cada vez más abierto a la competencia y la participación extranjera, siendo altamente competitivo, proporcionando una amplia oferta de servicios innovadores y registrando operaciones de inversión y movimientos de fusiones, adquisiciones y alianzas por parte de las empresas en busca de una mejora de su posición competitiva.

Chile, pionero en la privatización de las telecomunicaciones, comenzó a impulsar ese sector hacia la competencia abierta e indiscriminada en el 1982, gracias a la Ley General de Telecomunicaciones de 1982. Las características generales de esta legislación, que sigue siendo la base legal del sector, se resumen en varios aspectos.

- Incorporación de inversores privados, a través de un régimen de concesiones en los distintos mercados que conforman el sector (telefonía básica, de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil y televisión por cable).
- No establecimiento de obstáculos a la entrada en el mercado ni establece restricciones sobre la tecnología en uso, aunque las empresas deben cumplir con ciertas reglas en relación a la obligación de proveer el servicio de una determinada calidad y que no excedan ciertas tarifas.
- Obligación de interconexión entre los portadores
- No limitación en cuanto a la propiedad o la participación de inversores extranjeros.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente la competencia se encuentra dada por sistemas presenciales de ticket, con uso de talonarios de números y visores de display, donde algunos sectores con más inversión cuentan con ticket de papel, tableros, y adicionalmente con pantallas digitales que despliegan más información y en algunos casos tiempos de espera estimado. Lo anterior se traduce en que estos sistemas de ticket de atención existentes, sólo resuelven la problemática del orden secuencias de atención por número de llegada presencial. En la medida que exista un volumen considerable de usuarios, aumenta el

tiempo de espera, lo que baja la eficiencia en la atención de sus sistemas, y baja la calidad de percepción del servicio por estar atento al número de atención y por la espera.

La competencia se caracteriza hoy por tener sistemas presenciales de atención de números, cómo turnomatic y también por soluciones con atención virtual como SuTurno Móvil<sup>5</sup> que pertenece a TotalPack<sup>6</sup>.

En particular, TotalPack resulta ser en este momento el principal competidor, ya que recientemente (21 de agosto del 2015) lanzó su versión móvil de gestión en línea de turnos de atención.

Actualmente TotalPack, con su sistema móvil tiene acuerdos con Jumbo, La Polar, Clínica Bicentenario, Clínica San Antonio, Movistar y MetLife.

En todos los casos, solo tiene todavía un número de servicios reducidos. Por ejemplo, en Jumbo tiene Fiambrería y Quesería, y está asociado solo a una sucursal. Otro ejemplo es clínica Bicentenario donde tiene exámenes, reserva de horas, Oncológico y Recepción.

Soluciones integrales de tipo presencial, que consideran los display de atención, el dispensador de números o emisores electrónicos y soluciones más simples con rollos de papel de turno o rollos térmicos.

- [www.totalpack.cl](http://www.totalpack.cl): Principal competidor, ya que cuenta con una solución móvil.
- [www.vigatec.com](http://www.vigatec.com): Principal proveedor de soluciones. Con la mayor cantidad de clientes.
- [www.electronicacordillera.cl](http://www.electronicacordillera.cl): Venta de equipos no de soluciones.
- [www.ecgroup.cl](http://www.ecgroup.cl): Venta de equipos no de soluciones.
- [www.klip7.cl](http://www.klip7.cl): Venta de equipos no de soluciones.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre las empresas competidoras, que abarca dos dimensiones, una relacionada al tamaño de las empresas y otra en relación a la cantidad de productos.

Empresa	TotalPack	Vigatec	Electrónica Cordillera	ECGroup
Cantidad de clientes	> 9 ; < 30	142	N/I	> 9 ; < 30
Cantidad familias de productos	10	14	4	10
Cantidad de empleados	N/I	600	N/I	

Tabla 2: Tamaño empresas competitivas. Fuente elaboración propia

<sup>5</sup> <http://suturno.totalpack.cl/index.html>

<sup>6</sup> [www.totalpack.cl](http://www.totalpack.cl)

Electrónica Cordillera	Vigatec	TotalPack	ECGroup
Electrónica dispensadores contadoras	y Medios de Pago	Equipos de Atención al Público	Reloj Control de asistencia
Insumos	Autoservicio	Sistemas de Autoconsulta	Pantalla LED Chile
Relojes Control pantallas	y Control de asistencia e identificación	Equipos Bancarios y de Comercio	Kioscos Autoservicio
Tableros y turnomático	Parking y Transporte	Asistencia y Control	Dispensador de Números
	Seguridad electrónica y control de acceso	Impresoras Térmicas	Equipos Bancarios
	Alta seguridad	Puntos de Venta (POS)	Administrador de Filas
	Correo Neumático	Capturadores de Datos	Desarrollos de Productos Elect. - Sofw.
	Videoconferencia y comunicaciones	Insumos	Insumos
	Tarjetas y procesos	Gestor de Filas	Impresoras Térmicas
	Packaging	SuTurno Móvil	Turnomatic
	Codificación industrial		
	Food Service		
	Software		
	Servicio BPO		

Tabla 3: Productos empresas de la competencia. Fuente: Elaboración propia

## 2.3 CLIENTES

Para identificar los clientes y priorizar los que resultan ser más atractivos, primero se elaboró una matriz, identificando inicialmente el rubro objetivo de interés y se ubicó bajo dos variables (Esfuerzo requerido y el beneficio proyectado).

**Esfuerzo requerido:** Consideramos el costo requerido para poder entrar a ese rubro y capacidad tecnología del mismo.

**Beneficio Proyectado:** Se considera de cara al cliente y al usuario final, determinado principalmente por los beneficios indicados en los puntos anteriores.

De esta manera los rubros que obtienen mayor beneficio a un esfuerzo menor son:

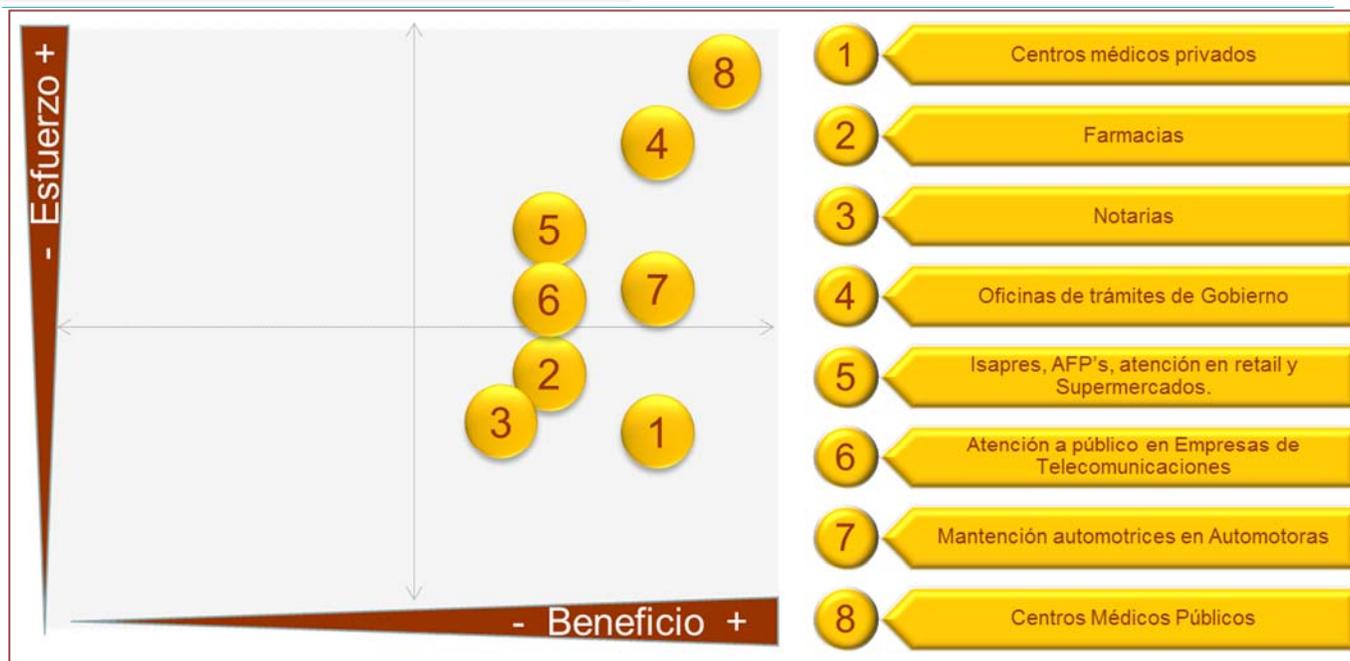


Tabla 4: Matriz Esfuerzo/Beneficio. Fuente: elaboración propia

Con lo anterior podemos determinar que el eje potencial de nuestro mercado aplica a todos estos rubros. Sin embargo se priorizó en virtud de focalizar los esfuerzo en los rubros más atractivos en base a la matriz (esfuerzo/beneficio), volumen de usuarios atendidos y capacidad de pago. De esta manera el orden de prioridad es el siguiente: centros médicos privados, luego se encuentran las farmacias, los centros de atención de público en Empresas de Telecomunicaciones y las notarías. Iniciaremos nuestra estrategia de penetración con las tres primeras ya que cómo se detalla en el punto 4.3 nuestra estrategia inicial es de enfoque, no obstante también resultan atractivas las demás, las cuales pueden ser abordadas en una etapa de madurez de la empresa.

Importante destacar que acabamos de mencionar a nuestros clientes, ya que ellos serán quienes compran nuestro producto. Por otro lado se encuentran los usuarios, que son finalmente todas las personas que necesitan realizar un trámite en los establecimientos y/o sucursales que hemos mencionado previamente, y que por lo tanto pueden hacer uso de la aplicación móvil o web de gestión de ticket inteligentes. Las características del software, funcionalidad y experiencia usuario estarán enfocadas en los usuarios. Las características del servicio, estará enfocada en nuestros clientes.

Para fundamentar la selección hecha con la matriz esfuerzo/beneficio, en anexo 1 se muestra el detalle del análisis del tamaño de mercado asociada a cada una de ellas, éste se realizó midiendo la cantidad de atenciones posibles diarias que tiene cada uno, según la categoría antes mencionada.

## 2.4 OPORTUNIDADES

- Gran potencial de crecimiento, producto de la amplitud de mercados y cantidad de clientes potenciales que existe.
- Avance de la tecnología en Chile permite generar integraciones a nuestros sistemas más fáciles y con menos rechazo de parte de los clientes.
- Existe una gran penetración de tecnologías en Chile, sin embargo todavía queda mucho espacio de crecimiento, lo que genera mayor opción de avanzar con productos y servicios.
- Altísima penetración de la telefonía móvil y potencial crecimiento de los datos móviles. Lo que apalanca la oportunidad de la utilización de la aplicación móvil.
- Empresas incumbentes no tiene sistemas de ticket electrónicos.

## 2.5 AMENAZAS

- Empresas incumbentes con sistemas de ticket presencial, ya tienen cubierto gran parte del mercado.
- Grandes empresas de TI, pueden desarrollar rápidamente una aplicación similar a la nuestra.
- Ciclo económico Chileno actual desacelerado, lo que afecta las inversiones que realizan las empresas.
- Bajas barreras de entrada para nuevos participantes de la industria.

Producto del análisis anterior, nuestros esfuerzos en la etapa de inicio del proyecto se centrarán en los centros médicos, farmacias y atención presencial Empresas de Telecomunicaciones de la región metropolitana, los cuales serán nuestros clientes objetivos.

### 3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

e-GIT es una empresa de tecnología que provee soluciones diseñadas para cubrir las necesidades de sus clientes. Sus desarrollos están principalmente orientados a soluciones web y aplicaciones móviles que permiten generar conectividad y facilidad de uso.

e-GIT entrega una solución fácil para la gestión electrónicas de filas de atención en cualquier industria. Entregando optimización en sus procesos, seguridad en la información, optimizando el tiempo de su negocio, agregando valor con información necesaria para la toma de decisiones a todo nivel dentro de la organización, apoyado con estadísticas y minería de datos.

De cara al usuario final, le entrega facilidad en la utilización, mejora su experiencia y le permite disponer de mejor manera de su tiempo. Entrega información en tiempo real, tiempo de espera en la fila y alertas para que siempre esté informado.

e-GIT nace cómo una solución al problema de optimización en el uso del tiempo que tienen las atareadas personas actualmente en Chile.

#### 3.1 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio principal se estructura bajo la modalidad de pago por uso que contempla dos ítems de cobro, este modelo está orientado a los clientes, por ejemplo: farmacias, clínicas, centros de atención presencial servicios de Telecomunicaciones, etc. Son ellos quienes pagan el servicio, por su parte, el usuario final solo hace uso de la aplicación móvil o web, pero no realiza pagos por ello.

Se consideran los siguientes ítems:

- I. Setup Inicial.
- II. Servicio Mensual.
- III. Adicionales.

**Setup Inicial:** Consiste en un precio que se cobra una sola vez. Al inicio del servicio por conceptos de integración con el sistema actual que posea el establecimiento o en su defecto si no tienen un sistema de ticket, implementar el sistema completo.

**Servicio Mensual:** Cobro por ticket de atención generados durante el mes. Incluye Administración de Aplicación, Soporte, registro diario de ticket de atención e informes para hacer análisis de negocio. Más adelante se explica en detalle, sin embargo este servicio considera la contratación por niveles de cantidades de atenciones diarias, las cuales hemos dividido en bolsas de atención, con un costo por bolsa.

**Adicionales:** Cabe destacar que como se menciona en el punto anterior, la forma de cobro del servicio es a través de bolsas, según un volumen de atenciones pre establecidas. Sin embargo si durante el mes el cliente sobrepasa en número de atención acordadas por contrato, se cobrará por cada ticket de atención generado, a un valor prefijado para ello.

Además en una etapa de consolidación un modelo de negocio alternativo está pensado en el cobro por publicidad para presentar tanto en el sitio web, como en la Apps, que se puede especificar por publicidad contextual, en base al tipo de servicio en el que el cliente se encuentra en la fila. Este ingreso alternativo será analizado en profundidad una vez alcanzado un volumen considerable de usuarios inscritos en la plataforma, no obstante en el análisis financiero, esta alternativa de ingresos no se consideró, para efectos de centrarnos solo en la viabilidad del producto de gestión de filas solamente.

## 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 3.2.1 MISIÓN-VISIÓN

Misión:

Ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades, agregando valor y aportando a la sociedad.

Visión:

Posicionarse como la empresa líder en soluciones móviles y web integrales, que den solución a las distintas actividades del quehacer diario de las personas.

### 3.2.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas para que sus usuarios reciban una atención más eficiente, asegurando calidad y soporte en el sistema de atención.

### 3.2.3 PROPUESTA DE VALOR

Gestión inteligente de ticket de atención, facilita la atención de público en establecimientos donde existe un volumen considerable de usuarios en espera para ser atendidos, ya sea en pequeños negocios o en grandes empresas.

Con el sistema de gestión inteligente de ticket de atención, el usuario puede solicitar su número virtualmente, puede mantenerse informado, ver el avance de la fila y en qué número de atención se encuentra, sin tener que estar en forma presencial, con lo cual puede manejar de mejor manera su valioso tiempo, Adicionalmente el usuario se puede mantener en distintas filas, las cuales puede seguir desde una misma aplicación. Y la incorporación de alertas simplifica la experiencia del cliente, ya que es avisado del tiempo restante para su atención según la configuración que el usuario haya ingresado.

Desde el punto de vista de la empresa se facilita el uso de sus espacios, reduce la cantidad de clientes que no aparecen, se reduce el tiempo de espera percibido por el cliente, lo que se traduce en una mejor percepción del servicio. La aplicación de gestión para la empresa provee gran cantidad de estadísticas fácil de obtener en función de la data generada, por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, y mucho más.

### 3.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

Vamos a enumerar los principales factores:

1. Conocimiento tecnológico en soluciones digitales y tecnologías en telecomunicaciones de los gestores de la empresa. (desarrollo de sistemas web, app móviles e integración de soluciones tecnológicas).
2. Establecer contratos que produzcan beneficio tanto a la empresa que contrata nuestros servicios, cómo a nosotros, optimizando las ganancias potenciales que podremos generar.
3. Generar políticas de seguridad en el desarrollo de nuestros sistemas, tanto web como apps. Que transmita seguridad a nuestros clientes y nos de un up-time importante que respalde dicha seguridad.
4. Lograr un posicionamiento rápido dentro de la industria, para evitar que la competencia, que actualmente tiene los sistemas físicos, logre generar un producto similar al nuestro. Lo anterior se traduce en una revisión permanente de la competencia y del comportamiento que tiene frente a nuestro producto.

### 3.2.5 EN QUE CONSISTE

El servicio de Gestión inteligente de Ticket de atención, se basa en una aplicación que se integra con cualquier sistema de atención presencial que tenga el establecimiento, lo customiza y lo conecta a la red de internet, para que el usuario final se conecte a la red a través de cualquier dispositivo de acceso (Smartphone, Tablet o desde un PC o notebook). Visualice el número de atención en línea, o en su defecto genere un número virtual y sea atendido posteriormente en el establecimiento.

El usuario puede ingresar a las colas de espera virtual mediante un sitio web o por medio de una aplicación para Smartphone (Apps) que debe ser descargada previamente, en ambos sistemas se generan alertas para notificar al usuario cuando se aproxima su número de atención, el tiempo de la alerta puede ser configurado por el usuario, de esta forma no es necesario que este físicamente todo el tiempo en el establecimiento.

Las principales componentes del sistema son:

- Si tiene sistema digital de ticket de atención:
  - Integración con los sistemas de ticket de atención propio de la empresa.
  - Conectividad con internet, para informar a plataforma centralizada.
  - Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.
  
- Si no tiene sistema digitalizado ticket de atención:
  - Ofrecer sistema completo:
    - Servidor local.
    - Integración con internet.
    - Botonera o pantalla con visualización inteligente.
    - Acceso a sistema de estadísticas para la empresa.
  
- Para ambos casos:
  - Plataforma centralizada de la aplicación.
  - Apps para Smartphone o dispositivos móviles que se conectan a internet.
  - Aplicación web para clientes y empresa.
  - Monitoreo del avance en la fila en tiempo real.
  - Escalabilidad para incorporar nuevos módulos de preferencia.
  - Segmentación y Prioridad por tipos de clientes.

A continuación se presenta un diagrama conceptual de la solución.

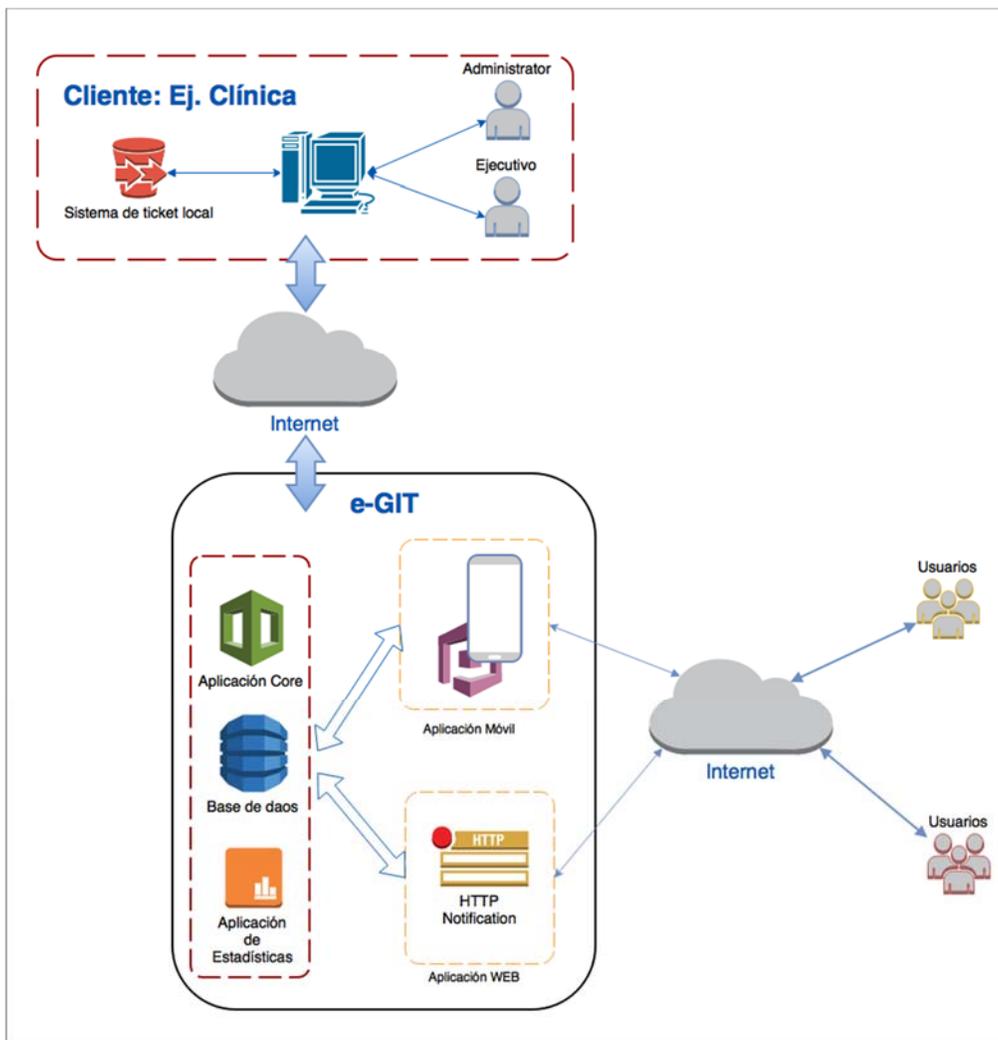


Tabla 5: diagrama conceptual solución e-GIT. fuente elaboración propia

Para observar la brecha entre los servicios actuales que se encuentran en las empresas vs la solución propuesta por e-GIT, en anexo 2 se expone un diagrama explicativo con lo anteriormente descrito.

### 3.3 BENEFICIOS

Usuarios:

- Mejor uso del tiempo, en lugar de estar esperando en una fila, puede utilizar ese tiempo en otra actividad.

- Mejor percepción del servicio, ya que no siente la incomodidad por espacios pequeños de espera y puede utilizar su tiempo en otra actividad, y adicionalmente no es necesario que esté mucho tiempo de pie esperando.

#### Empresas (Cliente):

- Por parte de la empresa que ofrece el servicio, se presenta un mejor uso de los espacios.
- Mejor utilización del tiempo. Información estadística, alertas de uso excedido del tiempo.
- Estrés por una atención tardía (cajeras, ejecutivas de atención).
- Reducción de espacio disponible para colocar más productos en las góndolas.
- Sistema flexible que puede ir incorporando nuevas funcionalidades alineadas con el tipo de negocio.
- Información relevante del comportamiento del público, a través de informes estadísticos de comportamiento.

### 3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO

La primera etapa de nuestra estrategia de crecimiento es lograr generar la confianza de nuestros clientes y usuarios en los servicios que les estamos entregando, es decir, alcanzar la credibilidad del servicio de atención de ticket inteligente y en la disponibilidad y confianza de la aplicación móvil y del portal web de la aplicación, optimizando el tiempo de nuestros usuarios, y generando valor agregado a nuestros clientes.

Complementando la primera etapa utilizaremos las funcionalidades implementadas en la aplicación para obtener retroalimentación constante, tanto del cliente, cómo de los usuarios, que nos permita realizar un proceso de mejora continua tanto en el servicio, como en la aplicación. Generando con esto en una segunda etapa, nuevas oportunidad de negocios y crecimiento del servicio y la aplicación según las necesidades identificadas.

La tercera etapa, comenzaremos a explorar los mercados que en el análisis inicial consideramos eran menos atractivos y requerían de un mayor esfuerzo e inversión. Sin dejar de lado la base de clientes estables que tenemos y que nos permitirá realizar esta exploración.

En una última etapa, se considera diversificar los servicios, ampliar la cantidad de clientes y generar una nueva oportunidad de negocio por medio de la incorporación de publicidad en la aplicación y el portal web.

### 3.5 FORTALEZAS

- Conocimiento técnico del equipo de la empresa, en venta, desarrollos e implantaciones de servicios y soluciones TI.
- Aplicación de fácil implantación.
- Entrega de servicios personalizados a los clientes, producto del conocimiento en tecnologías y desarrollos de sistemas del equipo de la empresa.

### 3.6 DEBILIDADES

- Aplicación fácil de replicar o imitar.
- Poca experiencia del equipo de la empresa en formación y gestión de nuevas empresas.

## 4 PLAN DE OPERACIONES

La solución e-GIT debe contar con una serie de procedimientos y pasos a seguir para lograr definir de manera óptima la operación de la empresa y del producto.

Los procesos claves que definen esta estrategia de operación se describirán en detalle en los puntos siguientes, sin embargo acá se puede resumir que se encuentran enfocados en tres puntos:

1. La definición de la plataforma electrónica que soporta estos servicios, la cual se constituye tanto del diseño del software necesario, como de la selección de los mejores productos de hardware que se utilizarán principalmente en el servicio Gold.
2. La definición del proceso de soporte del servicio, tanto aplicación, como componentes físicos asociados a la solución.
3. El personal tanto de desarrollo, como de soporte. Que son claves para reflejar una buena imagen de marca asociada al servicio y para demostrar calidad en todos los procesos de negocio.

### 4.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Cómo se presentó en el punto de producto, la estrategia del producto y servicio e-GIT están basadas en la calidad. La cual debe ser sobresaliente en las etapas iniciales de los desarrollos de las aplicaciones base.

**Desarrollo de aplicación Core:** Esta aplicación es la que sustenta el negocio, ya que acá se encontrará el motor de control de los tickets para los distintos clientes que se encuentran conectados, donde en primera instancia tendremos solo clínicas. También es el motor controlador y proveedor de información para las aplicaciones web y App móvil. Y por último contiene la aplicación de analítica, que será utilizada, dependiendo del contrato del cliente, para proveer información del comportamiento de la gestión de sus tickets y de toda la analítica asociada al negocio.

Para desarrollar esta aplicación se utilizarán lenguajes de programación de vanguardia, con librerías y componentes en las versiones más actualizadas posibles. Para asegurar también alta disponibilidad y transaccionalidad parte de los códigos serán desarrollados en lenguaje C, el cual resulta ser más óptimo y liviano para este tipo de necesidades.

**Desarrollo de la aplicación de conectividad:** El objetivo en el desarrollo de esta aplicación, es la flexibilidad y escalabilidad. Lo que se espera con esta aplicación, es que con pequeñas

modificaciones, se pueda adaptar a cualquier aplicación legado que tienen los clientes para administrar sus ticket de forma estándar y presencial, y así lograr una integración fácil y rápida.

**Desarrollo de aplicación App móvil:** El foco en este desarrollo es la movilidad, para esto se desarrollará para sistema operativo IOS de Apple y para sistema operativo Android de Google, en particular para la versión Android además será testeada en distintas versiones y terminales, ya que esta resulta ser una variable que puede afectar la calidad de la aplicación.

Por otro lado, también se está dando foco al diseño gráfico de la aplicación, siguiendo las tendencias de los sistemas operativos móviles actuales, con diseños planos y tonos pasteles.

**Desarrollo de la aplicación WEB:** Este desarrollo tiene también un alto desafío en la transaccionalidad, ya que se espera que muchos clientes se encuentren conectados de forma simultanea para acceder a la aplicación, para hacer reserva de ticket. El proceso de diseño de esta aplicación será cuidadoso también con asegurar que la experiencia de usuario sea sobresaliente y que cuente con un diseño, facilidad de acceso y un alto grado de usabilidad.

**Alta disponibilidad y transaccionalidad:** Para asegurar esto, hemos seleccionado la modalidad de hosting, particularmente en servidores de Amazon, con el servicio de Amazon AWS, donde fácilmente se puede crecer en capacidad de procesamiento y número de transacciones, lo que nos da una gran flexibilidad para poder incorporar nuevos clientes, crecer en infraestructura y ampliar el servicio en la medida que eso ocurra. Se utilizarán bases de datos estándar y de fácil administración. Adicionalmente esta modalidad nos permite ofrecer alta disponibilidad y redundancia, lo que en términos de servicio a nuestros clientes será muy valorado, ya que se asegura que la aplicación se encuentra disponible un 99,9% del tiempo.

**Proceso constante de mejora y actualizaciones de la aplicación móvil y de la aplicación WEB:** Este proceso lo que pretende es asegurar la calidad en la entrega del servicio de e-GIT para los clientes finales. Por esta razón, el desarrollo de ambas aplicaciones contiene indicadores que permiten monitorear tanto el uso, cómo la operación del sistema, y en función de estos indicadores realizar procesos de mejora continua. Adicionalmente se está ofreciendo un procedimiento de revisión semestral a los servicios y componentes que los clientes han contratado con nosotros, este servicio es proactivo y pretende detectar posibles opciones de mejora antes que el cliente.

### Decisiones operativas relevantes:

1. Los sistemas y plataforma de e-GIT se alojaron en hosting de alta disponibilidad y escalabilidad, por esta razón se eligió el servicio Amazon AWS el cual nos permite crecer dependiendo de la demanda que generemos a un costo bajo.
2. Los insumos a utilizar para la modalidad del servicio Gold, los venderemos nosotros, mediando entre el clientes principal de los insumos. También acá nos encargaremos de la operación y repuestos de estos productos, de cara a nuestro cliente. Esta decisión tiene cómo base ser nosotros el proveedor único de la solución completa.
3. Servicio de contabilidad, finanzas y legales será contratados con terceros en la modalidad de servicio. Esto nos permite tener una estructura de recursos humanos más liviana y dedicada solo a las actividades core de la empresa.
4. Cómo el servicio se sustenta principalmente en soluciones de software, los desarrolladores serán parte de la empresa, con esto se puede asegurar la mejora continua con un time to market óptimo, mantener y controlar la calidad que que se requiere tener en nuestros productos.

## 4.2 FLUJO DE OPERACIONES

Lo que ofrece e-GIT es principalmente un servicio, el cual se apoya de algunos componentes físicos para uno de sus modelos de negocio, por lo tanto la operación será vista principalmente cómo el flujo de entrega del servicio.

El siguiente diagrama muestra el flujo desde el cierre del contrato, que es donde se inician las actividades de configuración e instalación del sistema, hasta el proceso de operación normal de la aplicación en el cliente (Centro médico). Adicionalmente cómo parte del valor agregado se considera un proceso de mantenciones preventivas, que está dentro del servicio, donde semestralmente se realiza una revisión tanto de la aplicación, cómo del hardware, en el caso de ser clientes con servicio Gold.

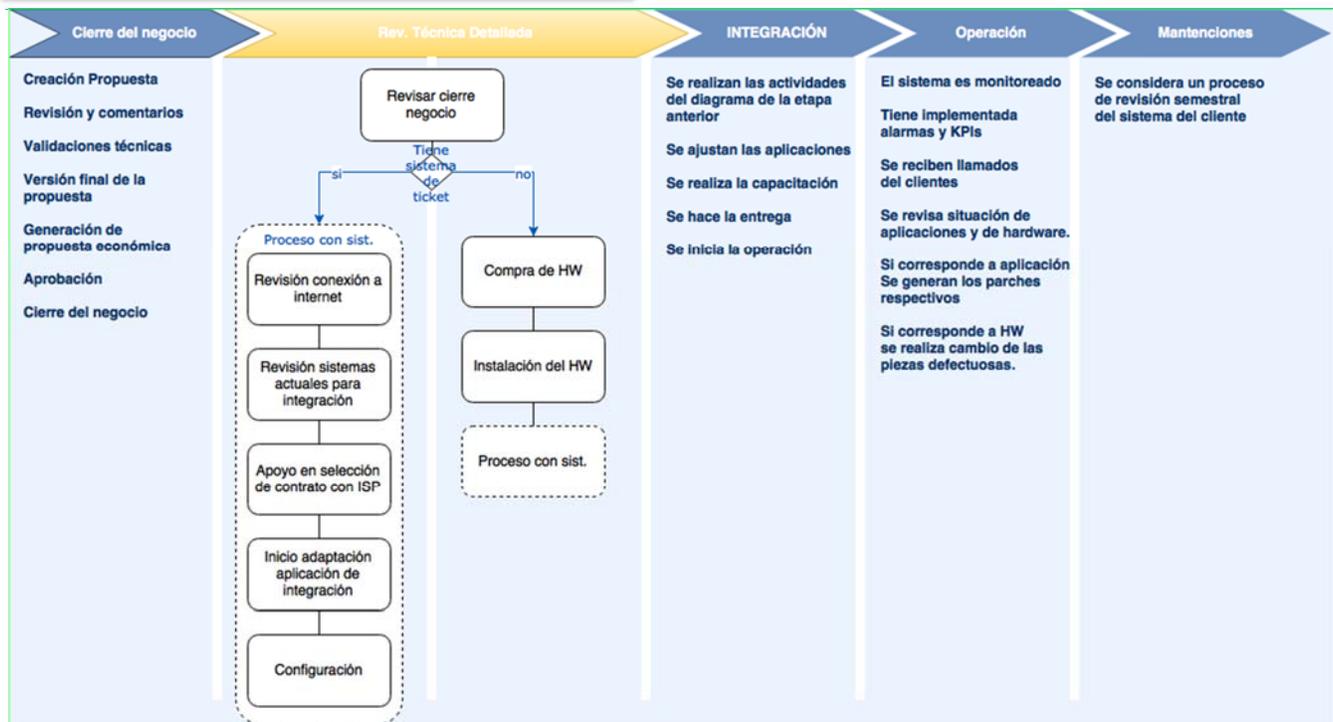


Tabla 6: etapas del proceso en el cierre de negocio. fuente elaboración propia

Para el caso del control de inventario. Mantendremos una cantidad mínima de stock de productos asociados a los tótem y pantallas, ya que para estos casos (Servicio Gold) compraremos directamente al proveedor de los insumos, al momento de la venta del servicio y los instalaremos en nuestro clientes, es decir, funcionaremos cómo intermediario. Donde los costos los traspasamos al clientes en el setup inicial.

Esto requiere de un proceso permanente, en el cual nosotros estaremos revisando los productos que mantiene el proveedor y cómo estos se mantienen en el tiempo. Con la finalidad de resguardar la presencia de repuestos, para cuando nuestros clientes lo requieran.

## 5 EQUIPO DEL PROYECTO

A continuación se describe como estará constituido el equipo directivo y operativo, su estructura organizativa y de compensaciones para poder implementar y ejecutar la estrategia definida para el éxito de la empresa e- GIT

### 5.1 EQUIPO GESTOR

El equipo gestor está constituido por un Gerente de Ventas y Negocios y por un Gerente de Operaciones y sistemas. Las características y competencias principales que cada uno posee, están ligadas a la experiencia en más de 7 años en su área de desarrollo respectiva.

Las principales responsabilidades del **Gerente de Ventas y Negocios** son:

- Responsable de la venta y comercialización de los servicios en los segmentos de mercado definidos.
- Organización y administración de la Empresa.
- Encargado de la promoción y de las relaciones públicas.
- Definir el ciclo de vida de los servicios.
- Gestionar la relación contractual con los servicios de terceros (contabilidad y Legal).

Las principales responsabilidades del **Gerente de Operaciones y Sistemas** son:

- Responsable de la Operación, soporte y mantención de los sistemas y plataformas e-GIT.
- Encargado de la gestión del personal de planta y part-time de la Empresa.
- Liderar el desarrollo tecnológico de los servicios a comercializar.
- Gestionar la relación contractual con los proveedores de insumos.

### 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional definida para dar cobertura a las exigencias y metas declaradas en la estrategia es la siguiente:



Tabla 7: estructura organizacional. fuente elaboración propia

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Reporta a:</b>
Ejecutivo de ventas	Gerente de Ventas y Negocios
<b>Responsabilidades y aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de clientes potenciales.</li> <li>• Venta de servicios en segmentos del negocio e-GIT</li> <li>• Excelente relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo por cumplimiento de metas.</li> <li>• Manejo de frustraciones al rechazo.</li> </ul>	

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Reporta a:</b>
Desarrollador de sistemas	Gerente de Operaciones y sistemas
<b>Responsabilidades y aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del desarrollo de plataformas de integración web y aplicaciones móviles.</li> </ul>	

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Reporta a:</b>
Operador de Sistemas	Gerente de Operaciones y sistemas
<b>Responsabilidades y aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la administración del sitio Web y plataforma móvil.</li> <li>• Conocimientos en desarrollo y mantención de sitios web.</li> </ul>	

### 5.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

e-Git ha definido un reajuste anual de 4,5% para su plantilla de colaboradores. Además se contempla un incentivo que será en base a las ventas consolidadas al finalizar el año en curso. El

monto del incentivo estará correlacionado con el cumplimiento de ventas grupal de la empresa. Si se logra el total de las ventas del año, el colaborador recibirá una bonificación que corresponde a un sueldo bruto adicional. Por consiguiente si la meta es menos, recibirá un % de un sueldo bruto. Esto se ve mejor reflejado en el capítulo del plan financiero en el apartado de los honorarios.

## 6 PLAN FINANCIERO

### 6.1 SUPUESTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se listará todos los supuestos que se consideraron para realizar el plan financiero.

#### 1. Alza de la Tasa de Impuesto de Primera Categoría

Expresa el mensaje que se eleva en forma gradual la tasa del impuesto de Primera Categoría del actual 21%, a un 25%, según la siguiente tabla (artículo 4º transitorio)<sup>7</sup>:

Año comercial	Año Tributario	Tasa de impuesto 1ª Categoría
2014	2015	21,0%
2015	2016	22,5%
2016	2017	24%
2017 y siguientes	2018	25%

Tabla 8: Impuestos primera categoría

Para efectos de nuestros cálculos comenzamos con una tasa de impuesto de 22,5 ya que se considera el inicio del análisis en este año.

#### 2. Precios

El servicio se venderá por bolsas de ticket de atención diarias. Las cuales se consideran dependiendo del número de atenciones que tiene el clientes, o del acuerdo al cual se llegue con él. Las bolsas están determinadas en valores de 250, 500 y 1000 atenciones diarias.

El precio está dado por ticket y se aplica un descuento por volumen, adicionalmente se considera un precio por setup inicial, que se encuentra dado por los costos de los insumos. Todo lo anterior se refleja en la siguiente tabla:

<sup>7</sup> [http://www.cetuchile.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1330:alza-de-la-tasa-de-impuesto-de-primera-categoria&Itemid=206](http://www.cetuchile.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1330:alza-de-la-tasa-de-impuesto-de-primera-categoria&Itemid=206)

Servicios e-GIT	% de volumen	Precio x ticket	Bolsas	Precio x Bolsa de ticket diaria	Precio x Bolsa de ticket mensual
<b>Servicio Gold</b>					
Precio referencia por ticket de atención		180			26
Bolsa pequeña	100%		250	45.000,0	1.170.000
Bolsa mediana	88%		500	78.750,0	2.047.500
Bolsa Grande	75%		1000	135.000,0	3.510.000
<b>Servicio Silver</b>					
Precio referencia por ticket de atención		130			26
Bolsa pequeña	100%		250	32.500,0	845.000
Bolsa mediana	88%		500	56.875,0	1.478.750
Bolsa Grande	75%		1000	97.500,0	2.535.000
Precio de Instalación del Servicio (Instalación Inicial)					
<b>Setup Servicio Gold</b>					
Bolsa pequeña	40%				468.000
Bolsa mediana	40%				819.000
Bolsa Grande	40%				1.404.000
<b>Setup Servicio Silver</b>					
Bolsa pequeña	20%				169.000
Bolsa mediana	20%				295.750
Bolsa Grande	20%				507.000

Tabla 9: valores del servicio de e-GIT. fuente elaboración propia

### 3. Crecimiento proyectado

Se proyecta un crecimiento de clientes estimado en un 30% promedio al cabo del quinto año, con una base inicial de 5 clientes en el primer año, y de 14 clientes el segundo año. Ya que se pretende generar una campaña agresiva de captura de clientes al iniciar la empresa, para luego generar un flujo de mantención de clientes y un crecimiento ascendente.

### 4. Honorarios y compensaciones

Los honorarios fijados por e-GIT se encuentran de acuerdo a los precios de mercado, en la tabla posterior se podrán revisar estos montos, y se están considerando las imposiciones y tributaciones. Adicionalmente hemos considerado un reajuste anual de un 4,5%, esta proyección se estima en función del crecimiento promedio de la UF en los últimos 3 años.

Para el caso de las compensaciones, se están considerando 2 bonos, uno para los ejecutivos, por captación de nuevos clientes y otro que aplica a todos los empleados, y se asocia a la cantidad de clientes que se tienen por año y a su variación. Este corresponde a un 100% del sueldo en el caso de cumplir la meta anual.

Honorarios					
Año	1	2	3	4	5
# Operadores	1	3	4	5	6
# Desarrolladores	3	2	2	2	2
Renta Operador	450.000,00	470.250,00	491.411,25	513.524,76	536.633,37
Renta Desarrollador	650.000,00	679.250,00	709.816,25	741.757,98	775.137,09
Total Bruto	2.400.000,00	2.769.250,00	3.385.277,50	4.051.139,74	4.770.074,40
<b>TOTAL</b>	<b>34.560.000</b>	<b>39.877.200</b>	<b>48.747.996</b>	<b>58.336.412</b>	<b>68.689.071</b>
# Ejecutivos	4	4	4	4	4
Renta ejecutivos	4.600.000,00	4.807.000,00	5.023.315,00	5.249.364,18	5.485.585,56
<b>TOTAL</b>	<b>66.240.000</b>	<b>69.220.800</b>	<b>72.335.736</b>	<b>75.590.844</b>	<b>78.992.432</b>
Bonificación anual correspondiente a % del sueldo. El 100% de las ventas equivale al 100% del sueldo. Y Así se dará un 20% de sueldo adicional por cada venta					

Tabla 10: Honorarios y compensaciones. fuente elaboración propia

## 5. Monedas y estimaciones de crecimiento

La principal variable a considerar es la UF, la cual se está utilizando con la información que se ofrece en el Servicio de Impuesto Internos, y el crecimiento fue calculado en relación al aumento que se ha tenido en los últimos 3 años.

## 6.2 FLUJOS FINANCIEROS

La siguiente tabla muestra los ingresos y gastos tanto por la explotación como por la administración y operación proyectados a los próximos 5 años, considerando los supuestos mencionados en el apartado anterior (proyección de ventas, reajuste monetario, honorarios, etc)

Item	Sub-Grupo	Cuenta	1	2	3	4	5
Explotación	Ingresos	Ventas Servicios e-GIT	\$ 36.848.500	\$ 198.110.250	\$ 373.633.000	\$ 516.876.750	\$ 635.323.000
	<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 36.848.497</b>	<b>\$ 198.110.249</b>	<b>\$ 373.633.000</b>	<b>\$ 516.876.750</b>	<b>\$ 635.323.000</b>
	Costos Explot.	Costo Arriendo Oficina	-\$ 3.383.028	-\$ 3.535.264	-\$ 3.694.351	-\$ 3.860.597	-\$ 4.034.324
		Hosting aplicativo (Amazon S3)	-\$ 19.620	-\$ 47.164	-\$ 82.065	-\$ 97.178	-\$ 112.727
		Costos de modificación de aplicación de integración	-\$ 1.025.160	-\$ 2.870.448	-\$ 4.715.736	-\$ 5.740.896	-\$ 6.355.992
	<b>Total Costos Explot.</b>		<b>-\$ 4.427.808</b>	<b>-\$ 6.452.876</b>	<b>-\$ 8.492.152</b>	<b>-\$ 9.698.671</b>	<b>-\$ 10.503.043</b>
	Gastos Explot.	Honorarios	-\$ 34.560.000	-\$ 39.877.200	-\$ 48.747.996	-\$ 58.336.412	-\$ 68.689.071
<b>Total Gastos Explot.</b>		<b>-\$ 34.560.000</b>	<b>-\$ 39.877.200</b>	<b>-\$ 48.747.996</b>	<b>-\$ 58.336.412</b>	<b>-\$ 68.689.071</b>	
<b>Margen Explotación</b>		<b>-\$ 2.139.311</b>	<b>\$ 151.780.173</b>	<b>\$ 316.392.852</b>	<b>\$ 448.841.666</b>	<b>\$ 556.130.886</b>	
Adm/Vtas.	Gasto Indirecto	Remuner. Adm/Vtas. (Gerencia Com. + Adm. Y Finan.)	-\$ 66.240.000	-\$ 69.220.800	-\$ 72.335.736	-\$ 75.590.844	-\$ 78.992.432
		Incentivos	-\$ 8.400.000	-\$ 9.091.500	-\$ 10.090.311	-\$ 11.160.605	-\$ 12.306.792
		Bonos	-\$ 5.520.000	-\$ 10.383.120	-\$ 10.850.360	-\$ 6.299.237	-\$ 3.949.622
		Uniformes	-\$ 400.000	-\$ 500.000	-\$ 600.000	-\$ 700.000	-\$ 400.000
		Computadores/Herramientas	-\$ 5.500.000	-\$ 2.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
		Insumos	-\$ 400.000	-\$ 500.000	-\$ 600.000	-\$ 700.000	-\$ 400.000
		Marketing y publicidad	-\$ 2.500.000	-\$ 2.612.500	-\$ 2.730.063	-\$ 2.852.915	-\$ 2.981.297
		Mantenimiento de Equipos	-\$ 1.000.000	-\$ 1.045.000	-\$ 1.092.025	-\$ 1.141.166	-\$ 1.192.519
<b>Total Gasto Indirecto</b>		<b>-\$ 89.960.000</b>	<b>-\$ 95.352.920</b>	<b>-\$ 99.298.495</b>	<b>-\$ 99.444.767</b>	<b>-\$ 101.222.661</b>	
<b>Total Gtos. Adm/Vtas.</b>		<b>-\$ 89.960.000</b>	<b>-\$ 95.352.920</b>	<b>-\$ 99.298.495</b>	<b>-\$ 99.444.767</b>	<b>-\$ 101.222.661</b>	
<b>Margen Operacional</b>		<b>-\$ 92.099.311</b>	<b>\$ 56.427.253</b>	<b>\$ 217.094.357</b>	<b>\$ 349.396.899</b>	<b>\$ 454.908.225</b>	
No Operac.	Total Egresos	Depreciación del Ejercicio	-\$ 1.100.000	-\$ 400.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
			<b>-\$ 1.100.000</b>	<b>-\$ 400.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>
<b>Result.No Operacional</b>		<b>-\$ 1.100.000</b>	<b>-\$ 400.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>	<b>-\$ 200.000</b>	
<b>Margen a/Impots.</b>		<b>-\$ 93.199.311</b>	<b>\$ 56.027.253</b>	<b>\$ 216.894.357</b>	<b>\$ 349.196.899</b>	<b>\$ 454.708.225</b>	
<b>Capital de trabajo</b>							
	30	Cuentas por cobrar (30 días)	3.070.708	16.509.187	31.136.083	43.073.062	52.943.583
	30	Cuentas por pagar (25 días)	-\$ 10.745.651	-\$ 11.806.916	-\$ 13.044.887	-\$ 13.956.654	-\$ 15.034.565
	30	Efectivo mimino (30 días)	\$ 3.070.708	\$ 16.509.187	\$ 31.136.083	\$ 43.073.062	\$ 52.943.583
<b>Total</b>			<b>-\$ 4.604.235</b>	<b>21.211.459</b>	<b>49.227.280</b>	<b>72.189.471</b>	<b>90.852.602</b>
<b>Variación capital de trabajo</b>			<b>4.604.235</b>	<b>- 25.815.693</b>	<b>- 28.015.821</b>	<b>- 22.962.191</b>	<b>- 18.663.131</b>

Tabla 11: flujo financiero. fuente elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Se consideran 30 días en cuentas por pagar y por cobrar y además un efectivo disponible para 30 días, lo que nos da un montos para cubrir el capital de trabajo, más el gasto operacional con un valor máximo de 30 millones, los cuales serán descritos en el capítulo de fuentes de financiamiento.

### 6.3 ESTADO DE RESULTADO

Cantidad de clientes	0	5	14	23	28	31
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 36.848.500	\$ 198.110.250	\$ 373.633.000	\$ 516.876.750	\$ 635.323.000
Costos Explotacion		\$ (38.987.808)	\$ (46.330.076)	\$ (57.240.148)	\$ (68.035.084)	\$ (79.192.114)
Gastos Administracion y Ventas		\$ (89.960.000)	\$ (95.352.920)	\$ (99.298.495)	\$ (99.444.767)	\$ (101.222.661)
Intereses Crédito		\$ (4.554.194)	\$ (3.774.770)	\$ (2.882.835)	\$ (1.862.145)	\$ (694.116)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (96.653.502)	\$ 52.652.484	\$ 214.211.522	\$ 347.534.754	\$ 454.214.109
Utilidad Acumulada c/Pérdida per. Anterior		\$ (96.653.502)	\$ (44.001.018)	\$ 170.210.505	\$ 347.534.754	\$ 454.214.109
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ (38.297.364)	\$ (78.195.320)	\$ (102.198.174)
Resultado Despues de Impuesto		\$ (96.653.502)	\$ 52.652.484	\$ 175.914.159	\$ 269.339.434	\$ 352.015.934
Amortización Crédito		\$ (5.399.418)	\$ (6.178.842)	\$ (7.070.777)	\$ (8.091.467)	\$ (9.259.496)
Depreciación del Ejercicio		\$ (1.100.000)	\$ (400.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)
Amortiz. Aplicación e-GIT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión capital de trabajo	\$ (36.000.000)					
Inversion Inicial	\$ (30.000.000)					
Flujo Neto de Fondos	\$ (66.000.000)	\$ (103.152.920)	\$ 46.073.642	\$ 168.643.382	\$ 261.047.967	\$ 342.556.439
<b>VAN</b>						<b>\$ 134.174.193</b>
<b>TIR</b>						<b>60,5%</b>

Tabla 12: Estado de resultados. fuente elaboración propia

### Evaluación financiera del proyecto:

Tasa de descuento = 31,05%

VAN = \$ 134.174.193

TIR = 60,5%

PayBack: Se recupera la inversión al mes 15.

### Variables utilizadas para realizar los cálculos:

Cálculo de TD por método CAPM			
rf			4,38%
E(r <sub>m</sub> )			12,00%
Beta			3,50
Tasa de descuento (CAPM)			31,05%

Tabla 13: Cálculo de TD por método CAPM<sup>8</sup>

Para el caso del Beta, se utilizó como base el beta de Sonda<sup>9</sup> (Beta=1,2), ya que es una empresa de tecnología que se encuentra en la misma industria, sin embargo acá se consideraron castigos en el valor, debido a que es una empresa StartUp, lo que genera más riesgo. De forma cualitativa podemos considerar lo siguiente:

### Cálculo de la beta cualitativa

Ponderación			Riesgo					Riesgo ponderado
			Bajo	Normal	Notable	Alto	Muy alto	
			1	2	3	4	5	
25%	<b>N</b>	Negocio: sector/producto...					5	1,25
10%	<b>O</b>	Apalancamiento operativo				4		0,40
10%	<b>D</b>	Directivos	1					0,10
5%	<b>E</b>	Exposición a otros riesgos (divisas...)		2				0,10
15%	<b>R</b>	Riesgo país				4		0,60
5%	<b>F</b>	Flujos. Estabilidad			3			0,15
15%	<b>E</b>	Endeudamiento asignado		2				0,30
5%	<b>L</b>	Liquidez de la inversión					5	0,25
5%	<b>A</b>	Acceso a fuentes de fondos			3			0,15
2%	<b>S</b>	Socios				4		0,08
3%	<b>E</b>	Estrategia				4		0,12
100%								3,50

Tabla 14: Cálculo de Beta cualitativo<sup>10</sup>

## 6.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para financiar el capital de trabajo y el déficit operacional se considera un préstamo bancario de 36 millones de pesos a 5 años, con tasa de interés anual de 13,56%.<sup>112</sup>

<sup>8</sup> Datos Estadísticos Banco Central

<sup>9</sup> Evaluación sonda, Banco Security (julio 2015)

<sup>10</sup> IESE Business School – Universidad de Navarra

año	Pago intereses	Pago Capital
1	4.554.193,54	5.399.418,47
2	3.774.770,23	6.178.841,79
3	2.882.834,67	7.070.777,35
4	1.862.145,36	8.091.466,66
5	694.116,29	9.259.495,73

Tabla 15: fuente de financiamiento externo. elaboración propia

## 6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La sensibilidad de los ingresos de e-GIT, dependerá de la cantidad de clientes que contraten nuestros servicios ya sea servicio Gold o servicio Silver, así como también las bolsas de ticket de atención que contraten. La base, que es el detalle del análisis descrito anteriormente corresponde al escenario realista, donde el 1er año se proyecta tener contrato con 5 clientes, 2do año 14 adicionales, para luego un crecimiento del 30% sobre el parque instalado (ver capítulo 4.7). El escenario **Optimista** considera obtener 4 clientes adicionales el 1er año dos en cada servicio prestado (Gold, Silver) y 3 clientes adicionales el segundo año. El escenario **Pesimista** considera una disminución en la captura de clientes del orden del 40% menos.

### Escenario Base:

Cantidad de clientes	0	5	14	23	28	31
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 36.848.500	\$ 198.110.250	\$ 373.633.000	\$ 516.876.750	\$ 635.323.000
Costos Explotacion		\$ (38.987.808)	\$ (46.330.076)	\$ (57.240.148)	\$ (68.035.084)	\$ (79.192.114)
Gastos Administracion y Ventas		\$ (89.960.000)	\$ (95.352.920)	\$ (99.298.495)	\$ (99.444.767)	\$ (101.222.661)
Intereses Crédito		\$ (4.554.194)	\$ (3.774.770)	\$ (2.882.835)	\$ (1.862.145)	\$ (694.116)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (96.653.502)	\$ 52.652.484	\$ 214.211.522	\$ 347.534.754	\$ 454.214.109
Utilidad Acumulada c/Pérdida per. Anterior		\$ (96.653.502)	\$ (44.001.018)	\$ 170.210.505	\$ 347.534.754	\$ 454.214.109
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ (38.297.364)	\$ (78.195.320)	\$ (102.198.174)
Resultado Despues de Impuesto		\$ (96.653.502)	\$ 52.652.484	\$ 175.914.159	\$ 269.339.434	\$ 352.015.934
Amortización Crédito		\$ (5.399.418)	\$ (6.178.842)	\$ (7.070.777)	\$ (8.091.467)	\$ (9.259.496)
Depreciacion del Ejercicio		\$ (1.100.000)	\$ (400.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)
Amortiz. Aplicación e-GIT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión capital de trabajo	\$ (36.000.000)					
Inversion Inicial	\$ (30.000.000)					
Flujo Neto de Fondos	\$ (66.000.000)	\$ (103.152.920)	\$ 46.073.642	\$ 168.643.382	\$ 261.047.967	\$ 342.556.439
<b>VAN</b>						<b>\$ 134.174.193</b>
<b>TIR</b>						<b>60,5%</b>

Tabla 16: Estado resultado escenario base. fuente elaboración propia

<sup>11</sup> [http://www.clientebancario.cl/simuladorcuantopagarmensualmente/aplicacion?indice=101.7.2&plazo=60&monto=30000000&tasa\\_mensual=1.13](http://www.clientebancario.cl/simuladorcuantopagarmensualmente/aplicacion?indice=101.7.2&plazo=60&monto=30000000&tasa_mensual=1.13)

<sup>12</sup> <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/comparador-de-productos-financieros/>

### Escenario Optimista:

Cantidad de clientes	0	9	21	30	35	38
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 63.505.000	\$ 295.824.750	\$ 495.508.000	\$ 638.751.750	\$ 757.198.000
Costos Explotacion		\$ (39.821.016)	\$ (47.792.251)	\$ (58.695.888)	\$ (69.498.073)	\$ (80.648.475)
Gastos Administracion y Ventas		\$ (90.642.667)	\$ (95.783.460)	\$ (96.944.089)	\$ (97.212.646)	\$ (98.955.620)
Intereses Crédito		\$ (4.554.194)	\$ (3.774.770)	\$ (2.882.835)	\$ (1.862.145)	\$ (694.116)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (71.512.876)	\$ 148.474.269	\$ 336.985.188	\$ 470.178.885	\$ 576.899.789
Utilidad Acumulada c/Pérdida per. Anterior		\$ (71.512.876)	\$ 76.961.393	\$ 413.946.581	\$ 470.178.885	\$ 576.899.789
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ (93.137.981)	\$ (105.790.249)	\$ (129.802.453)
Resultado Despues de Impuesto		\$ (71.512.876)	\$ 148.474.269	\$ 243.847.207	\$ 364.388.636	\$ 447.097.337
Amortización Crédito		\$ (5.399.418)	\$ (6.178.842)	\$ (7.070.777)	\$ (8.091.467)	\$ (9.259.496)
Depreciacion del Ejercicio		\$ (1.100.000)	\$ (400.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)
Amortiz. Aplicación e-GIT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión capital de trabajo	\$ (36.000.000)					
Inversion Inicial	\$ (30.000.000)					
Flujo Neto de Fondos	\$ (66.000.000)	\$ (78.012.295)	\$ 141.895.427	\$ 236.576.430	\$ 356.097.169	\$ 437.637.841
<b>VAN</b>						<b>\$ 296.160.222</b>
<b>TIR</b>						<b>97,2%</b>

Tabla 17: Estado resultado escenario optimista. fuente elaboración propia

### Escenario Pesimista:

Cantidad de clientes	0	3	8	13	18	21
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 21.671.000	\$ 116.298.000	\$ 221.042.250	\$ 326.361.750	\$ 444.808.000
Costos Explotacion		\$ (38.571.204)	\$ (45.079.671)	\$ (55.155.634)	\$ (65.950.057)	\$ (77.106.567)
Gastos Administracion y Ventas		\$ (93.352.000)	\$ (97.556.825)	\$ (102.237.890)	\$ (105.645.103)	\$ (107.083.038)
Intereses Crédito		\$ (4.554.194)	\$ (3.774.770)	\$ (2.882.835)	\$ (1.862.145)	\$ (694.116)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (114.806.398)	\$ (30.113.266)	\$ 60.765.891	\$ 152.904.444	\$ 259.924.279
Utilidad Acumulada c/Pérdida per. Anterior		\$ (114.806.398)	\$ (144.919.664)	\$ (84.153.773)	\$ 152.904.444	\$ 259.924.279
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 18.934.599	\$ (34.403.500)	\$ (58.482.963)
Resultado Despues de Impuesto		\$ (114.806.398)	\$ (30.113.266)	\$ 79.700.490	\$ 118.500.944	\$ 201.441.316
Amortización Crédito		\$ (5.399.418)	\$ (6.178.842)	\$ (7.070.777)	\$ (8.091.467)	\$ (9.259.496)
Depreciacion del Ejercicio		\$ (1.100.000)	\$ (400.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)
Amortiz. Aplicación e-GIT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión capital de trabajo	\$ (36.000.000)					
Inversion Inicial	\$ (30.000.000)					
Flujo Neto de Fondos	\$ (66.000.000)	\$ (121.305.816)	\$ (36.692.108)	\$ 72.429.712	\$ 110.209.478	\$ 191.981.820
<b>VAN</b>						<b>\$ (60.714.553)</b>
<b>TIR</b>						<b>16,1%</b>

Tabla 18: Estado resultado escenario pesimista. fuente elaboración propia

## 6.6 ESTRATEGIA DE SALIDA

Cómo estrategia de salida vamos a considerar la perpetuidad de la empresa, ya que se tiene un flujo de caja estable y adicionalmente generamos barreras a la entrada lo que justificaría su mantención en el tiempo.

### Cálculo del VAN y el TIR para perpetuidad:

Año	2016	2017	2018	2019	2020	Valor perpetuidad
Flujo Neto de Fondos	\$ (66.000.000)	\$ (103.152.920)	\$ 46.073.642	\$ 168.643.382	\$ 261.047.967	\$ 1.103.241.348
Flujo neto con perpetuidad	\$ (66.000.000)	\$ (103.152.920)	\$ 46.073.642	\$ 168.643.382	\$ 261.047.967	\$ 1.445.797.786
<b>VAN</b>						<b>\$ 419.594.852</b>
<b>TIR</b>						<b>88,0%</b>

Tabla 19: Cálculo del VAN y el TIR para perpetuidad. fuente elaboración propia **Riesgos Críticos**

## 7 PROPUESTA INVERSIONISTAS

No será necesario realizar una propuesta al inversionista, la inversión de capital para el proyecto será aportado por el patrimonio personal de los gestores, más la fuente de financiamiento mencionada en el capítulo 6.

## 8 CONCLUSIONES

Luego del análisis de la industria, se establece que el mercado potencial de la solución propuesta por e-GIT es aplicable en diferentes rubros. En la medida que el servicio se implemente exitosamente en los segmentos priorizados, se abre una oportunidad de aventurarse a probar en nuevos rubros que bajo un escenario inicial se veían menos atractivos.

Para obtener un servicio alineado con las exigencias definidas, en cuanto a las expectativas y experiencia que deseamos lograr con nuestro servicio tecnológico. Toma relevancia destacar la propuesta de valor que se basa en un producto/servicio eficiente, accesible, integrable y seguro. Adicionalmente, se advierte la importancia de gestionar a los clientes, conociendo a cabalidad sus necesidades, para fidelizarlos a través de información de data estadística que apalanque su negocio. Por ejemplo, tiempo de espera promedio, número de clientes atendidos, número de clientes que desertan, atenciones por empleado, sucursal con mayor número de atenciones, etc. Lo cual hace necesaria una constante búsqueda e innovación tanto en la información que se pueda proporcionar, como la manera de exponerla en una aplicación ágil y auto explicativa. En ese sentido, la propuesta de valor está perfectamente alineada con la misión declarada: “Ofrecer productos y servicios que permitan facilitar la gestión del tiempo en la atención de público de las empresas, asegurando accesibilidad, calidad y soporte en todas sus actividades”.

Uno de los factores críticos para tener éxito en la implementación del servicio, pasa por lograr un posicionamiento rápido dentro de los segmentos priorizados, para evitar que la competencia, que actualmente tiene los sistemas físicos, logre generar un producto similar al nuestro. Lo anterior se traduce en una revisión permanente de la competencia y del comportamiento que tiene frente a nuestro servicio.

Finalmente, y considerando las proyecciones realizadas en este informe, se considera un VAN positivo de 134 Millones de pesos, y una TIR de 60%. Estos resultados se consideran bastante aceptables, por cuanto se cumplen todos los objetivos propuestos al comienzo de este trabajo, se concluye que este plan de negocios es factible de ser implementado.

## 9 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ACTI 2015, <http://www.acti.cl/detalle-noticia?mul=814>, “Telcos y Banca lideran el uso de TI en las industrias chilenas”.
- CUTI 2015 [http://www.cuti.org.uy/documentos/Informe\\_Chile\\_2015.pdf](http://www.cuti.org.uy/documentos/Informe_Chile_2015.pdf), “ Informe: formación en TIC's”.
- [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117023/cfcarvajal\\_lr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117023/cfcarvajal_lr.pdf?sequence=1&isAllowed=y), “Plan de negocio para empresa de servicios informáticos de productos sap”
- ACTI 2013, <http://www.acti.cl/estudios>, “ACTI/IDC indicador actividad TI en Chile 2013”
- ACTI 2014, [http://www.acti.cl/files/EmE\\_2014\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](http://www.acti.cl/files/EmE_2014_Resumen_Ejecutivo.pdf), “Estudio de la movilidad de las Empresas”.
- [http://www.idclatin.com/campaign/predictions/files/IDC\\_LA\\_Top10\\_Predictions\\_Report.pdf](http://www.idclatin.com/campaign/predictions/files/IDC_LA_Top10_Predictions_Report.pdf), “proyecciones de TIC”
- <http://www.notariosyconservadores.cl/>
- [http://www.companiasdeseguros.cl/notarias\\_rm.html](http://www.companiasdeseguros.cl/notarias_rm.html)
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>, “informe sectorial anual 2015”.
- <http://www.clinicasdechile.cl/site/estudios-y-analisis.html>, “Estudios y análisis”.
- Ministerio de salud, departamento de estadísticas e información de salud, [http://www.deis.cl/?page\\_id=4155](http://www.deis.cl/?page_id=4155)
- Ministerio de economía, <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>, “El mercado de medicamentos en Chile”.

## 10 ANEXOS

### 10.1 ANEXO 1

#### 1. Clínicas y Centros Médicos:

POBLACIÓN POTENCIAL DEMANDANTE DE PRESTADORES PRIVADOS AÑO 2012 (Criterio más conservador)			
SISTEMA PÚBLICO (GRUPOS C Y D)	SISTEMA PRIVADO ISAPRES	OTROS (V QUINTIL)	TOTAL
5.237.840	3.064.076	127.507	8.429.423

Fuente: Clínicas de Chile, elaborada en función a cifras FONASA, INE, Superintendencia de Salud y Casen 2011.

CANTIDAD DE PRESTACIONES TOTALES SISTEMA (PRIVADO+PUBLICO) AÑO 2012				
no incluye Atención Primaria Municipal				
PRESTACIONES	FONASA		ISAPRES	TOTAL S/ Atención Primaria
	INSTITUCIONAL	MLE		
Consultas	24.162.522	14.034.518	13.464.999	51.662.039
Días Cama (*)	6.666.322	323.797	1.090.793	8.080.912
Exámenes Diagnóstico	73.987.076	19.899.969	25.565.889	119.452.934
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)	890.175	258.685	459.185	1.608.045
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	4.325.425	8.391.301	14.431.394	27.148.120
GES ISAPRES (sin farmacia)	(**)		4.461.413	4.461.413
<b>TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)</b>	<b>110.031.520</b>	<b>42.908.270</b>	<b>59.473.673</b>	<b>212.413.463</b>

Fuente: Clínicas de Chile, elaborado en función a cifras de FONASA y Superintendencia de Salud (\*) No incluye días camas de recuperación



FUENTE: Clínicas de Chile A.G., elaborado en función a cifras FONASA y Superintendencia de Salud.

Tabla 20: % de prestaciones totales por asegurador 2012<sup>13</sup>

## 2. Farmacias

En Chile existen 2.659 farmacias, de las cuales cerca de un 60% pertenece a las tres principales cadenas farmacéuticas que concentran en torno a un 95% del valor de venta de los medicamentos.

Tres principales cadenas de farmacias:

- Farmacias Salcobrand S.A: 314 Locales en todo Chile.
- Farmacias Ahumada S.A: 304 Locales en todo Chile.
- Farmacias Cruz Verde S.A: 481 Locales en todo Chile.

De acuerdo al estudio realizado por el ministerio de economía, fomento y turismo, en año 2013 acerca del consumo de medicamentos, podemos destacar como puntos principales, que tiene relación con el análisis de este mercado para la venta o utilización del servicio de ticket electrónicos, los siguientes puntos:

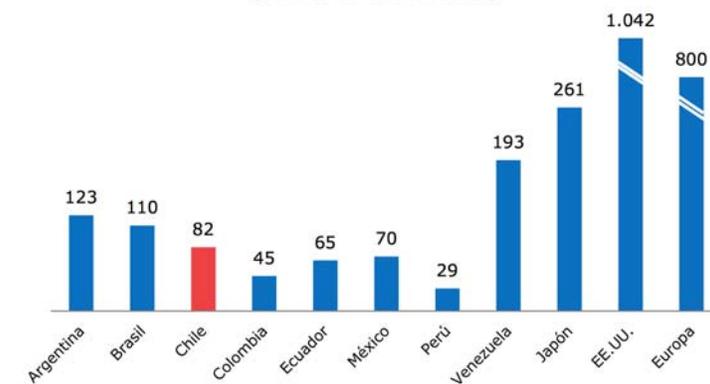
- 34,1% han crecido los ingresos de las farmacias en 5 años: En el 2008 las ventas fueron de 545.446 millones de pesos y alcanzaron a 731.424 millones de pesos en el 2012.
- 23,1% ha subido el precio de los medicamentos en cinco años: Entre el año 2008 y 2012, se presentó un alza de un 26,2% en los medicamentos con receta y un 17,3% sin receta.

<sup>13</sup> <http://www.clinicasdechile.cl/site/estudios-y-analisis.html>

Durante el año 2012 las tres principales cadenas farmacéuticas del país tuvieron ingresos por 731.425 millones de pesos (1.502 millones de dólares) con un crecimiento anual de un 8,0% respecto al 2011. En los últimos cinco años, las ventas crecieron un 34,1%, pasando de vender 545.446 millones de pesos (1.059 millones de dólares) el 2008 a 731.425 millones el 2012.

Otro dato interesante que nos permite proyectar el uso potencial de nuestro servicio y la oportunidad de negocio en el mercado farmacéutico es que según la Encuesta Nacional de Uso Racional de Medicamentos realizada por el Ministerio de Salud el año 2011, un 71% de la población compra medicamentos en farmacias y almacenes farmacéuticos.<sup>14</sup>

**Gráfico 2:** Gasto per cápita en medicamentos, comparación internacional  
(Valores en dólares 2012)



Fuente: IMS Health, World Review, Cartagena 2012.

Tabla 21: Gastos per cápita en medicamentos<sup>15</sup>

### 3. Empresas de Telecomunicaciones

En Chile existen hoy en día 8 empresas en el rubro de telecomunicaciones que presentan algún grado de posicionamiento registrado en el informe trimestral de la Subtel.

Dependiendo del tipo de servicio que entregan, las empresas se agrupan de la siguiente forma:

#### I. TELEVISIÓN PAGADA

<sup>14</sup> <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>

<sup>15</sup> <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-3-Farmacias.pdf>

%Suscriptores TV por empresa	Jun 14	Jun 15
<b>VTR</b>	36,5%	35,1%
<b>Movistar</b>	20,1%	21,5%
<b>Claro</b>	17,4%	15,5%
<b>DIRECTV</b>	16,3%	17,4%
<b>Otros</b>	9,7%	10,5%

Tabla 22: % suscriptores TV por empresa

## II. TELEFONIA FÍJA

%Líneas por empresa	Jun 2014 (*)	Jun 2015 (*)
<b>Movistar</b>	47,9%	44,6%
<b>VTR</b>	21,3%	20,7%
<b>Grupo GTD</b>	9,7%	10,2%
<b>Claro</b>	7,6%	7,5%
<b>Entel</b>	11,3%	14,9%
<b>Otros</b>	2,2%	2,1%

Tabla 23: % líneas fijas por empresas

## III. TELEFONICA MÓVIL

Participación de mercado	Jun 14	Jun 15
<b>Movistar</b>	38,3%	37,6%
<b>ENTEL</b>	36,6%	35,1%
<b>Claro</b>	22,1%	24,2%
<b>Virgin</b>	0,8%	1,1%
<b>WOM</b>	1,4%	1,0%
<b>VTR</b>	0,3%	0,5%
<b>Otro</b>	0,5%	0,5%

Tabla 24: Participación de mercado Telefonía Móvil

## IV. INTERNET EN EL MÓVIL (3G y 4G)

%Participación Conexiones 3G+4G	Jun 14	Jun 15
<b>Movistar</b>	40,2%	37,6%
<b>ENTEL PCS</b>	34,0%	31,4%
<b>Claro</b>	21,3%	26,3%
<b>Wom</b>	2,1%	1,6%
<b>VTR Móvil</b>	0,8%	1,2%
<b>Virgin</b>	1,1%	1,4%
<b>Falabella</b>	0,4%	0,5%
<b>Otros</b>	0,1%	<0,1%

Tabla 25: % participación conexiones 3G + 4G

## V. INTERNET FIJO

Participación de mercado	Jun 14	Jun 15
<b>Movistar</b>	38,4%	38,0%
<b>VTR</b>	37,9%	37,4%
<b>Claro</b>	11,1%	11,7%
<b>Grupo GTD</b>	8,5%	8,5%
<b>ENTEL</b>	1,3%	1,2%
<b>Otros</b>	2,8%	3,2%

Tabla 26: participación de mercado internet fijo

En base a esta participación de mercado se realizó un levantamiento de la cantidad de sucursales presenciales que tiene cada una en la región metropolitana. A continuación se presenta un diagrama con la información:

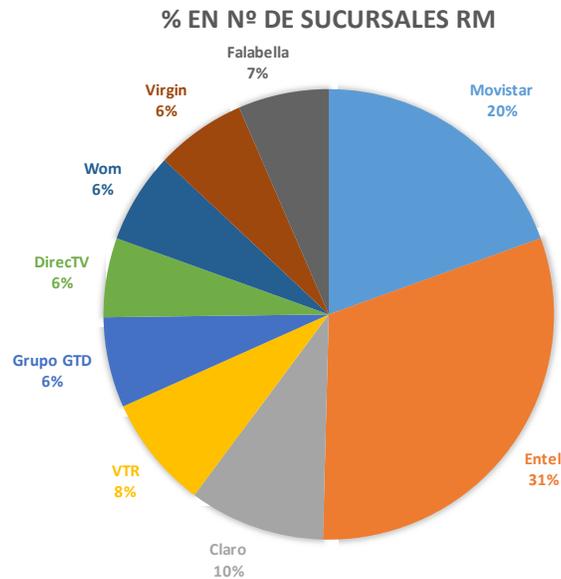


Tabla 27: % en N° de sucursales región metropolitana. fuente elaboración propia

El levantamiento arrojó que para la Región Metropolitana existe un total de más de 123 sucursales, y que Entel y Movistar son las que tienen mayor número de ellas, ambas tienen más del 50% de las sucursales.

Es importante destacar que de las sucursales registradas para Entel y Movistar, el 40% de ellas se localizan en mall o centros comerciales.

Si consideramos que en una sucursal mediana (10 puestos de servicio) donde la atención se basa en los servicios de recambio, servicio técnico y atención comercial. Se gestionan aproximadamente por hora un total de 6 usuarios por puesto. De esta forma podemos considerar que diariamente se atienden aproximadamente 480 usuarios<sup>16</sup>.

#### 4. Notarias

Existen en la Región Metropolitana un total de 100 Notarias. De las cuales una notaria pequeña (6 Empleados promedio), atiende diariamente 100 usuarios. Con un promedio de atención de 15 min. por usuario en tramites simples. Para tramites complejos (escrituras públicas, ej compraventas) un promedio de 40 min. la atención<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>

<sup>17</sup> <http://www.notariosconservadores.cl/>

## 10.2 ANEXO 2

Para ilustrar de mejor manera la brecha entre los servicios actuales que se pueden encontrar en la actualidad en los servicios de atención presencial de las empresas, se expone el siguiente diagrama explicativo.

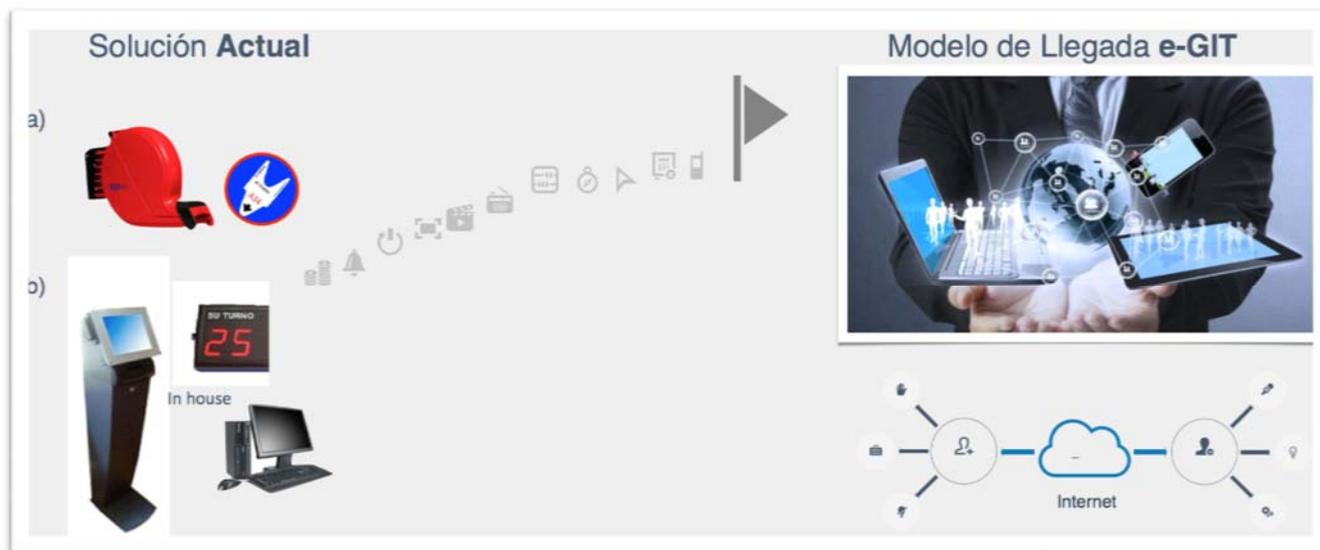


Tabla 28: Brecha servicio actual vs solución e-GIT. Fuente elaboración propia

### 10.3 ANEXO 3

Con el fin de apoyar al equipo de venta que estará visitando a los clientes objetivos de nuestro servicio, a continuación se describe una guía de venta consultiva para tener una herramienta adicional al momento de establecer una reunión con el Cliente:

La **visita de ventas**, diez preguntas clave que todo vendedor consultivo debe hacerse antes de una visita:

1. ESTRATEGIA DE LA VISITA	2. HABILIDADES EN TERRENO
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Dedicas tiempo a consultar información de la empresa a la que vas a realizar la visita?</li><li>2. ¿Tienes herramientas para preparar la comunicación con el cliente y mantener un registro de la información?</li><li>3. ¿Antes de la visita comercial, tienes objetivos o metas predefinidos (avance de la venta)?</li><li>4. ¿Conoces qué preguntas realizar para identificar las necesidades del cliente?</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Eres capaz de crear un clima de confianza con tu influencia de C.?</li><li>2. ¿Sabes argumentar en lugar de solo ceñirte a precio o producto?</li><li>3. ¿Sabes convertir las características del producto en beneficio para el cliente?</li><li>4. ¿Escuchas al cliente y luego propones soluciones en vez de hablar tú primero?</li><li>5. ¿Sabes esperar el momento justo para cerrar la venta?</li><li>6. ¿Animas a profundizar en los temas planteados e invitas al diálogo sin perder el control de la conversación?</li></ol>

Tabla 29: Preguntas clave de un Vendedor Consultivo. Fuente elaboración propia

A continuación se describe el **decálogo comercial** para una ejecución efectiva de la venta consultiva:

<p><b>Piensa en “avance”</b></p> <p>1 No improvises. Planifica todas tus visitas con el objetivo de lograr el avance de tus oportunidades en el embudo de ventas.</p> <p><b>Escucha activa</b></p> <p>2 Deja que el cliente hable, haz preguntas (SPIN Selling). No presupongas nada, pregunta.</p> <p><b>Plan de cuentas</b></p> <p>3 Tu mejor aliado, desarrolla el plan con el cliente y mantenlo actualizado (mapa 4 influencias, mapa tecnológico, estrategia y plan de acción.)</p> <p><b>Funnel actualizado</b></p> <p>4 Mantén el Funnel actualizado y se preciso en la proyección. Tu proceso de venta debe estar sincronizado con el proceso de compra del cliente.</p> <p><b>Be Smart</b></p> <p>5 Trabaja cada oportunidad en equipo, incorpora estrategia en cada negocio. GANA rápido, PIERDE rápido.</p>	<p><b>Manejo y uso de información</b></p> <p>6 Se experto en el negocio y en las variables del mismo. Tomarás decisiones correctas si manejas con profundidad los KPI´s del negocio.</p> <p><b>Impecabilidad en las propuestas</b></p> <p>7 Asegura las propuestas en tiempo y forma. No olvides incluir el beneficio económico hacia el cliente (ROI)</p> <p><b>Actualiza tu conocimiento</b></p> <p>8 Lee a diario sobre tus clientes. Desarrolla tu agenda de relacionamiento de alto nivel. Eleva el nivel de tus conversaciones y crea valor en cada conversación.</p> <p><b>Se un socio técnico - comercial</b></p> <p>9 Certifícate y mantén actualizado tu conocimiento en ventas y en soluciones de negocio/productos.</p> <p><b>Los negocios están en la calle</b></p> <p>10 Nada de lo anterior será posible sin mucha calle, los negocios están en la calle.</p>
---	--

Tabla 30: Decálogo comercial e-GIT. Fuente elaboración propia.

El discurso que debe incorporar el vendedor consultivo de e-GIT, como guía para apuntar a obtener un cierre exitoso, se describe en la siguiente tabla:

Estrategia	Discurso
<b>Establecer cercanía con el Cliente</b>	<p>Nos interesamos por su negocio y sus retos.</p> <p>Nos ajustamos a sus necesidades.</p> <p>Mucho más que Beneficios.</p>
<b>Destacar como el Servicio ayuda a conseguir los objetivos que se plantea el Cliente</b>	<p>Referirse a los beneficios concretos de aporte a sus objetivos. Con el servicio de e-GIT va obtener una mejor percepción de atención presencial (rápida, resolutiva, de alto conocimiento del usuario). Mejora su indicador ISC (índice satisfacción de Cliente).</p> <p>Utiliza menos espacio físico de espera, que puede ser reutilizado para nuevas góndolas de mercadería.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas requieren soluciones digitales</li> </ul>

	<p>basada en Infraestructura Cloud sin inversión de estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de cómputo y almacenamiento seguro.</li><li>• Pago por uso que convierte Capex en Opex variables y escalables en función de la necesidad en cada momento.</li><li>• Disminución de la dedicación de recursos para la gestión y mantenimiento TI o a la renovación de sus infraestructuras. Disposición un servicio de soporte de incidencias.</li></ul>
<b>Adaptabilidad de la solución</b>	El servicio de e-GIT es integrable y configurable según las características propias que tenga el Cliente. Es flexible a sus necesidades para que su negocio pueda ser más productivo.
<b>Mucho más que Beneficios</b>	Condiciones personalizadas, Soporte Profesional y uso eficiente de sus recursos.

Tabla 31: Guía Argumentos de Venta e-GIT. Fuente elaboración propia