



PLATAFORMA DE SERVICIOS DOMÉSTICOS “HOMELOVERS.COM”

Parte II

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

Alumna: Rodrigo Joglar Perez

Profesor Guía: Max Errazuriz

Santiago, agosto 2016

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación	11
5.4. Dotación	12
VI. Equipo del proyecto	13
6.1 Equipo gestor	13
6.2 Estructura organizacional.....	13
6.3 Incentivos y compensaciones	15
VII. Plan Financiero.....	17
VIII. Riesgos críticos.....	24
IX. Propuesta Inversionista.....	27
X. Análisis de Sensibilidad	27
XI. Conclusiones	28
Bibliografía	31
Anexos.....	33
Anexo 1: Antecedentes Empresa Zolvers.....	34

Anexo 2: Descripciones de Cargo Staff Administrativo de la Empresa	35
Anexo 3: Proyección de Crecimiento Ventas	40
Anexo 4: Curriculum Vitae Socios	41
Anexo 5: Proyección Mensual de Ventas y Costos, Año 1.0	48
Anexo 6: Estructura de Costos del Proyecto	49
Anexo 7: Razones Financieras	50

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Cadena de Valor del Servicio	9
Figura 2: Organigrama año 1	14
Figura 3: Organigrama a partir del año 3	14
Tabla 1: Gantt procesos, tiempos y recursos utilizados en la implementación	12
Tabla 2: Recursos requeridos por año	13
Tabla 3: Resumen de perfiles de cargo	15
Tabla 4: Resumen estrategia de rentas	16
Tabla 5: Proyección anual de Ventas y Costos a 10 años	18
Tabla 6: Inversiones futuras (Cifras en M\$)	19
Tabla 7: Estado de Resultados:	20
Tabla 8: Balance	21
Tabla 9: Flujo de Caja	22
Tabla 10: Definición de Tasa de Descuento	23
Tabla 11: Indicadores de viabilidad del Proyecto (VAN en miles de CLP\$)	23
Tabla 12: Identificación de riesgos	24

Tabla 13: Análisis de Sensibilidad..... 28

Tabla 14: Conclusiones análisis financiero 29

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de negocios muestra una propuesta innovadora para unir las tendencias actuales en torno al crecimiento del comercio electrónico en el país, con la constante necesidad de servicios domésticos susceptibles de identificar en las familias chilenas, particularmente aquellas del sector socioeconómico ABC1, a través de una plataforma basada en la confiabilidad y calidad de servicio.

La plataforma web permitirá a sus usuarios acceder a servicios domésticos con un alto nivel de rapidez y confianza, atributo muy valorado por el segmento, pues brinda la oportunidad de obtener todos los antecedentes de los prestadores en un solo lugar, asegurando con ello la identificación oportuna de una persona de buen nivel técnico, con experiencias previas de éxito y sin historial delictivo. Además, brinda a los prestadores la oportunidad de alcanzar una cartera de clientes con alta capacidad de compra que por sí solos les sería muy difícil de lograr.

El tamaño de mercado de esta industria representa 9.121 millones de pesos, considerando las personas del segmento ABC1 de ciertas comunas y edades específicas, que actualmente no cuentan con servicios domésticos. Sobre este mercado hoy existen pocos competidores directos que ofrecen servicios domésticos por internet y han tenido muy buenos resultados. Existe también una alta cantidad de competidores indirectos representados mayormente por prestadores individuales que ofrecen servicios domésticos de forma particular.

Todo esto configura un contexto donde el análisis de la industria señala una oportunidad de ingreso, con limitados competidores bajas barreras de entrada y un segmento objetivo con baja capacidad de negociación. Esto se complementa además con las competencias centrales de la empresa, entre las cuales resalta la experiencia de sus socios en reclutamiento de personas y marketing estratégico y las alianzas con empresas certificadoras de oficios para la obtención rápida de prestadores de calidad y confianza.

En 10 años, la empresa proyecta utilidades por CLP \$188 millones y un participación de 6,7% en ventas. La firma en el mismo plano se valoriza con una VAN de CLP \$229 millones, mostrando una TIR de 30,6%.

I. Oportunidad de negocio

Existe una importante oportunidad en el mercado de los servicios domésticos en Chile, lo cual está dado por la creciente demanda de servicios domésticos en el sector ABC1 y las tendencias a la alza del e-commerce, lo que configura un escenario propicio para una plataforma de servicios domésticos.

El tamaño de mercado considerado toma la región Metropolitana, específicamente las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, lo Barnechea y Ñuñoa. Incluye solo a familias donde los jefes de hogar están en torno a los 25 y 45 años y carecen en la actualidad de servicios domésticos. Se considera en este tamaño de mercado que los servicios a prestar son limpieza, mecánica, cerrajería y gasfitería. En ese marco se identifica un tamaño de mercado de \$9.121 millones de pesos.

Mayor detalle sobre esta materia con sus tablas y anexos que respaldan la información, pueden ser encontrados en la primera parte de este plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

A nivel de la industria de la contratación de servicios domésticos por internet, se observa en el FODA que existen fortalezas y debilidades en la propuesta, considerando un escenario que muestra oportunidades tanto en los resultados del estudio de mercado, que muestran intención de compra del segmento del servicio que se pretende ofrecer, como en el atractivo que tiene la plataforma como bolsa de trabajo para entes certificadores. También existen amenazas para el proyecto, como son la percepción de desconfianza del segmento al momento de contratar servicios que implican ingreso al hogar, la fácil entrada de posibles competidores a la industria y el riesgo de que los prestadores puedan evitar la plataforma de intermediación una vez que entren en contacto directo con los clientes.

El análisis de Porter permite observar en definitiva que la industria muestra un bajo poder de negociación de los clientes, un moderado poder de negociación de los proveedores, una rivalidad baja de la competencia, bajas barreras de entrada y salida a la industria y una moderada existencia de sustitutos.

A nivel de competidores, se observan competidores directos e indirectos. En cuanto a competidores directos, que ofrecen el mismo servicio a través de plataforma web con diferentes énfasis, se identifican los casos de Zolvers, Habitissimo y Hogarimpeque, entre otros. En relación a estos competidores, HomeLovers se diferencia a través de servicios que asegura atributos bien valorados por el segmento como la confianza y la calidad. En cuanto a competidores indirectos, que ofrecen servicios domésticos pero sin las características específicas de atributos y servicios propias de una plataforma intermediadora, se identifican las empresas de servicios, plataformas de clasificados y prestadores independientes.

En función de lo anterior, a nivel de factores diferenciadores, la compañía busca asegurar los atributos de calidad y confianza, prestaciones de alto nivel con prestadores de antecedentes comprobados, acceso a los prestadores a una variedad de clientes con alta capacidad de pago y altos estándares de servicio en asistencia y postventa.

A nivel de clientes, los resultados del estudio de mercado realizado para el segmento, marcan como clave los atributos de “confianza”, “calidad” y “profesionalismo” en este tipo de servicios. El segmento se informa principalmente de estos servicios a través de Google y utiliza el “boca a boca” como medio de recomendación.

Mayor detalle sobre industria, competidores y clientes, con sus tablas y anexos que respaldan la información, pueden ser encontrados en la primera parte de este plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa busca resolver las necesidades de sus clientes, utilizando una plataforma donde encontrar servicios domésticos de una manera confiable. Podrán revisar prestadores de servicios de limpieza, gasfitería, mecánica y cerrajería, mirando directamente su experiencia, certificaciones, recomendaciones y antecedentes previos en un solo lugar, de modo que los clientes sepan que la persona que ingresa a su hogar lo hará de manera segura entregan una prestación idónea.

Focaliza sus ventajas competitivas en la experiencia de sus socios, las alianzas con organismos certificadores y la red de contactos inicial para captación de clientes. Todo esto enfocado específicamente en tres atributos clave valorados por el segmento objetivo: confianza, calidad y profesionalismo.

Se espera lograr una relación cercana a los clientes a través de un servicio automatizado completo y simple en la búsqueda. Los clientes ingresarán a www.HomeLovers.com para escoger el tipo de servicio y sus especificaciones. El sistema identificará prestadores revisando sus agendas, para hacer una propuesta al cliente. Los servicios incluirán precios estandarizados con prestaciones definidas, que los clientes podrán evaluar en los tres atributos clave al final de la prestación.

Como actividades clave se identifican los procesos de reclutamiento y selección, la recomendación de organismos expertos, la revisión de antecedentes, la evaluación de servicios de los clientes, la mantención de bases de datos de clientes y prestadores y la actualización constante de los procesos de servicio.

La propuesta de valor considera la definición de sus recursos clave, ente los que destacan los prestadores, reclutadores y desarrolladores informáticos. También considera una estrategia de escalamiento del negocio y un enfoque de RSE y sustentabilidad.

Mayor detalle sobre la empresa y su propuesta de valor, con sus tablas y anexos que respaldan la información, pueden ser encontrados en la primera parte de este plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

El plan de marketing considera como objetivos principales lograr una participación inicial de mercado de 2,9%, lograr que un 70% de los nuevos clientes cuenten con 2 servicios el primer año, conseguir 3 reportajes gratis en diarios nacionales, alcanzar 2000 seguidores en redes sociales y conseguir un 90% de satisfacción de servicio en la totalidad de primeras prestaciones del primer año.

El segmento objetivo se escogió en función de las necesidades de los clientes más que en variables sociodemográficas, focalizando en hogares que requieren estos servicios pero en función de la confianza del mismo. Para ello se consideró que este segmento presenta simplicidad en sus canales de acceso, un crecimiento medio-alto, concentración urbana conveniente, mayor disposición a pago, alta frecuencia en uso de servicios y mucha lealtad.

Por todo lo anterior, se ha optado por una estrategia de nicho y especialización, donde el foco está en una diferenciación por calidad de servicio. Los precios fueron fijados en función de las tendencias del mercado, considerando la información de la competencia directa. Es así que se llega a un precio promedio ponderado por prestación de \$53.075. La estrategia de distribución busca abordar al cliente siempre a través de la página web para el contacto, presencialmente al momento de la prestación, y de manera telefónica y web para efectos de las etapas que el cliente no ve como son la búsqueda de prestación y servicios post venta. Respecto de la comunicación y ventas, se contemplan canales online y offline para esos efectos.

En consideración de la industria y el mercado estimado, la estimación de la demanda permite proyectar una participación factible del 2,9% para el primer año, cerrando un 6,7% al año décimo, considerando la estrategia de posicionamiento de la compañía y sus factores diferenciadores. El presupuesto de marketing considerado para abordar esta participación contempla una inversión de CLP \$32 millones el primer año, para luego estabilizarse en un monto cercano al 2% de las ventas de la compañía. Las actividades para el primer año buscan asegurar la realización de un lanzamiento de la marca, acciones de introducción al servicio, reclutamiento en redes sociales, difusión, merchandising y participación en ferias y eventos asociados al rubro.

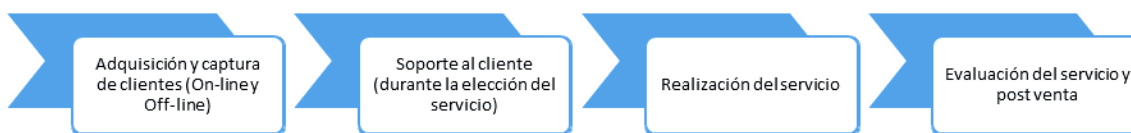
Mayor detalle sobre el plan de marketing, con sus tablas y anexos que respaldan la información, pueden ser encontrados en la primera parte de este plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de 4.977 prestaciones en el primer año de operación, alcanzando 11.063 prestaciones por año, al décimo año de operación, bajo el lema de lograr la confianza en la calidad del servicio desde el primer contacto con la plataforma. Por lo mismo, se ha diseñado la siguiente cadena de valor con tal de asegurar nuestra promesa.

Figura 1: Cadena de valor del servicio



Adquisición y Captura de Clientes: En esta etapa se pretende poner foco en el contenido, formato y acceso a la página web. Se pondrá especial atención en la rapidez que el cliente ingresa a la página desde distintos navegadores, y el posicionamiento en el que esta se encuentre en google. Además de la constante preocupación de que el contenido sea el adecuado al perfil. También se pondrá foco en la privacidad de los datos del cliente ante cualquier eventualidad.

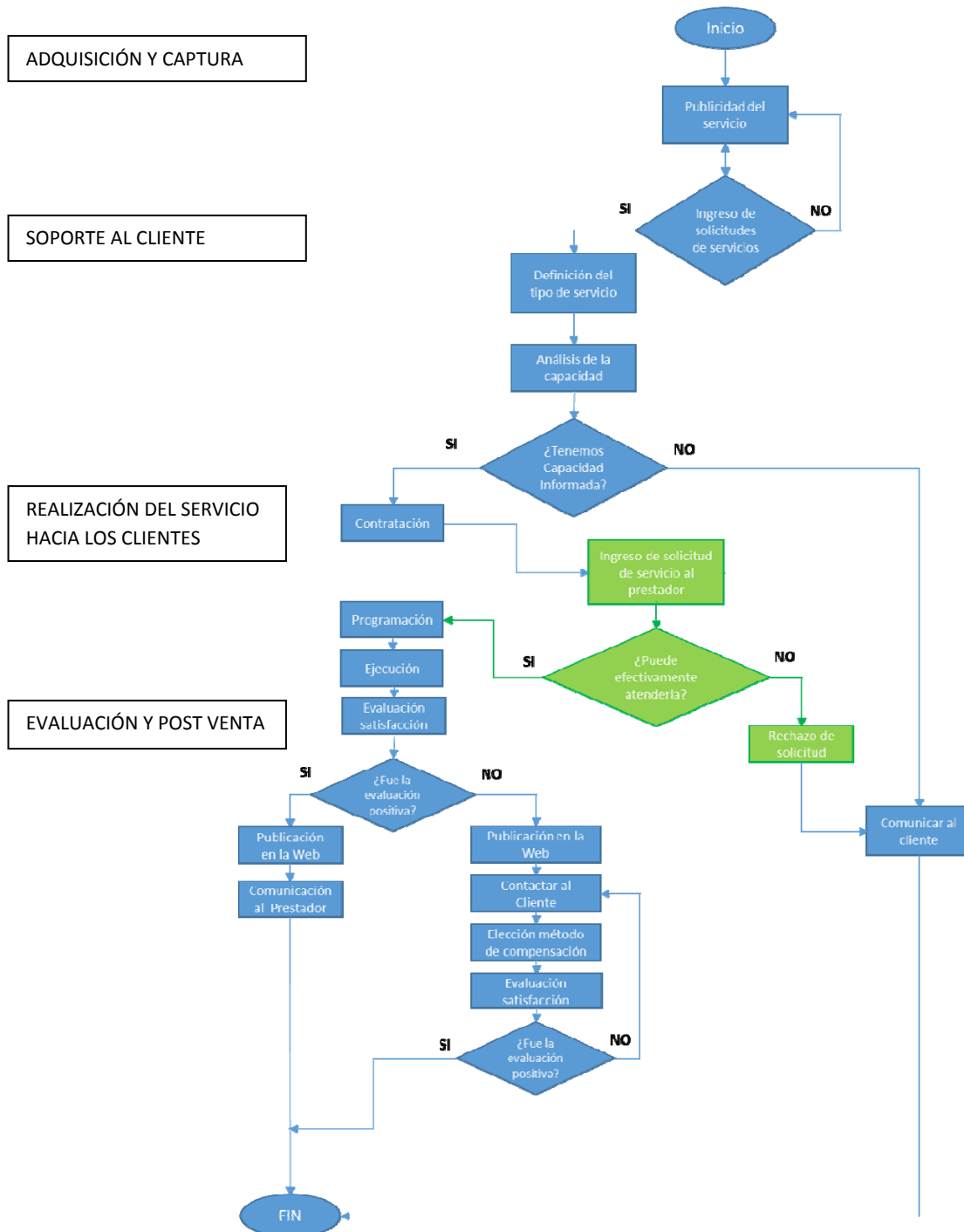
Soporte al cliente: En esta etapa se pretende proveer al cliente de información en línea sobre cada uno de los servicios que puede encontrar en la página, una amplia descripción de los prestadores y certificados que avalan la calidad de su servicio. Para poder entregar esta actividad clave, se realizará un proceso de selección riguroso que incluya antecedentes penales de los prestadores y análisis de perfil, lo cual permitirá que el cliente encuentre todo lo necesario en la plataforma web para tomar su decisión de forma tranquila y confiada.

Realización del servicio: Con el motivo de cumplir las expectativas del cliente, se eligieron los servicios más demandados por el segmento seleccionado, a su vez, se iniciará siempre un proceso en el cual en caso de no contar con un prestador bajo el estándar que el cliente necesita o en el horario que lo requiere, se contactará al cliente vía telefónica y email para informar los motivos y las opciones que tiene.

Evaluación del servicio y Post Venta: Como la calidad del servicio y la percepción del cliente de confianza son importantes, se realizará posterior a cada prestación una evaluación del servicio recibido, comentarios y sugerencias y esto quedará en la ficha de cada prestador para que otros puedan acceder a esta información y obtener información de parte de otros usuarios. En esta etapa se pondrá foco en mantener siempre una base de prestadores con las mejores evaluaciones por parte de los clientes, éstos además serán posicionados primero en la web al requerirse un servicio.

5.2. Flujo de operaciones

El presente diagrama describe las etapas del proceso del servicio que entrega la plataforma web.



5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se identificaron 6 actividades claves al momento de implementar la plataforma y el servicio de HomeLovers.

- 1. Desarrollo Web:** Para poder operar y ofrecer servicios de manera online, se necesita desarrollar cuidadosamente el portal y su diseño arquitectural, con motivo de que comunique y entregue la información de manera correcta al usuario. Además, se debe desarrollar la interfaz que utilizarán a su vez los prestadores de servicios y como se enterarán de las solicitudes de servicio o publicarán sus horarios disponibles. Este proceso va desde la elección del proveedor del desarrollo web, diseño, maquetación, testeo y puesta en marcha tanto de la página, como de la aplicación para celulares, lo anterior tomará un tiempo aproximado de 5 meses hasta la puesta en marcha. Los responsables de liderar y llevar a cabo el proceso de selección del proveedor que realizará los servicios, serán los socios siendo el recurso clave de esta etapa es el diseñador web.
- 2. Constitución de la Sociedad:** Esta etapa involucra a ambos socios y a un abogado que acompañará las etapas de confección de escritura, firma, publicación en el Diario Oficial y la inscripción en el Conservador de Comercio, a pesar de ser una etapa relativamente corta, es importante para la operación del negocio.
- 3. Habilitación Oficinas:** El proceso de habilitación del lugar físico para las operaciones tomará alrededor de 2 meses y estará liderado por uno de los socios. Incluye los procesos de búsqueda de locación, habilitación de oficinas y compra de equipos.
- 4. Reclutamiento Staff Administrativo:** El proceso para el reclutamiento del personal administrativo constará de las siguientes etapas: desarrollo de los perfiles de cargo, publicación de la oferta laboral, proceso de selección de postulantes, contratación. Esta etapa durará aproximadamente 2 meses y será liderada por Rodrigo Joglar, uno de los socios que cuenta con la experiencia laboral para realizarlo.
- 5. Reclutamiento Prestadores de Servicios:** A diferencia del proceso de reclutamiento de staff administrativo el reclutamiento de prestadores de servicios se realizará de manera constante, una vez iniciada la empresa se mantendrá en constante búsqueda de prestadores, dado que se estima una deserción de cerca de un 20% anual, en base a deserción de la competencia directa. Este proceso incluye las sub-etapas que van desde el desarrollo de los perfiles de cargo, la capacitación de prestadores desde institutos profesionales o de oficios, reuniones sobre el modelo de servicio, recaudación de antecedentes y carga de la ficha de cada prestador a la plataforma. Este proceso estará apoyado por el Encargado de Reclutamiento y Selección que será seleccionado en la etapa anterior.
- 6. Marketing y Comunicaciones:** Esta etapa de implementación del plan de marketing y comunicaciones, es importante dado que gracias a ella se generará la demanda para hacer funcionar la empresa, estará apoyado por el Gerente General que en el primer año también

será el encargado de llevar la relación a través de redes sociales con los clientes actuales y futuros.

A continuación se presenta una Gantt estimada de los procesos, tiempos y recursos utilizados en la implementación y puesta en marcha de la empresa.

Tabla 1: Gantt procesos, tiempos y recursos utilizados en la implementación

Etapa	Recursos		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6					
	Líder	Apoyo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Desarrollo Web																												
1	Compra de dominio web	Jennifer Fuenzalida	Rodrigo Joglar																									
2	Elección proveedor	Jennifer Fuenzalida	Rodrigo Joglar																									
3	Análisis y diseño funcional Web	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
4	Análisis y diseño arquitectural	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
5	Diseño gráfico y maquetación	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
6	Sistemas (servidores y bases de datos)	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
7	Testing web y app	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
8	Puesta en marcha	Jennifer Fuenzalida	Coordinador Desarrollo Web																									
Constitución de la sociedad																												
1	Definición tipo de sociedad	Ambos Socios	Abogado																									
2	Confección de escritura y revisión	Jennifer Fuenzalida	Abogado																									
3	Firma de escritura en notaría	Jennifer Fuenzalida	Abogado																									
4	Publicación en el Diario Oficial	Jennifer Fuenzalida	Abogado																									
5	Inscripción en el conservador de comercio	Jennifer Fuenzalida	Abogado																									
Habilitación Oficinas Físicas																												
1	Búsqueda de locación	Jennifer Fuenzalida	Rodrigo Joglar																									
2	Habilitación Oficinas	Jennifer Fuenzalida	Rodrigo Joglar																									
3	Compra de equipos	Jennifer Fuenzalida	Rodrigo Joglar																									
Reclutamiento Staff Administrativo																												
1	Desarrollo de perfiles de cargo	Rodrigo Joglar	Jennifer Fuenzalida																									
2	Publicación de oferta laboral	Rodrigo Joglar	Jennifer Fuenzalida																									
3	Proceso de selección	Rodrigo Joglar	Jennifer Fuenzalida																									
4	Contratación y documentos legales	Rodrigo Joglar	Jennifer Fuenzalida																									
Reclutamiento Staff Prestadores Servicios																												
1	Desarrollo de perfiles de cargo	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
2	Publicación de oferta laboral	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
3	Captación desde Institutos profesionales	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
4	Reunión explicación de la empresa	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
5	Recaudación de antecedentes y certificaciones	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
6	Capacitación en modelo de servicio	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
7	Carga de ficha de prestadores en la plataforma	Rodrigo Joglar	Coord. Reclutamiento																									
Marketing y Comunicaciones																												
1	Banners en emol y Portales del segmento	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									
2	Publireportajes en revistas del segmento	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									
3	Publicidad en radios del segmento	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									
4	Ferias y eventos	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									
5	Posicionamiento web en google AdWords	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									
6	Creación de comunidades en redes sociales	Jennifer Fuenzalida	Gerente General																									

5.4. Dotación

Con respecto a los requerimientos de personal administrativo en cada una de las etapas se identificó lo siguiente:

Inicio del proyecto (año 1 – 2): Durante los primeros años de operación se necesitará un Coordinador en la etapa de “Reclutamiento Staff Prestadores de Servicios”, un Coordinador en la etapa de “Desarrollo Web” y un Gerente General que apoyará las actividades de Marketing, coordinación general del negocio.

Operación normal (años 3 en adelante): A partir del tercer año, se adicionarán nuevos recursos. En la etapa “Desarrollo Web” se agrega un Coordinador Desarrollo Web, en la etapa de “Reclutamiento Staff Prestadores de Servicios” ingresará un Coordinador de Reclutamiento y Post Venta. Finalmente dado el alcance de las operaciones se necesitará un Coordinador de Servicios y posteriormente un Jefe de Servicios.

Tabla 2: Recursos requeridos por año

Costos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Mano Obra	\$ 48.600	\$ 50.058	\$ 84.405	\$ 98.083	\$ 101.026	\$ 119.656	\$ 123.246	\$ 126.944	\$ 130.752	\$ 134.674	\$ 138.71
1 persona Reclutamiento	\$ 10.200	\$ 10.506	\$ 10.821	\$ 11.146	\$ 11.480	\$ 11.825	\$ 12.179	\$ 12.545	\$ 12.921	\$ 13.309	\$ 13.708
1 persona Reclutamiento				\$ 11.146	\$ 11.480	\$ 11.825	\$ 12.179	\$ 12.545	\$ 12.921	\$ 13.309	\$ 13.708
1 persona Coordinador Servicios y Post Venta						\$ 15.600	\$ 16.068	\$ 16.550	\$ 17.047	\$ 17.558	\$ 18.085
1 persona Jefe Desarrollo Web y Servicios	\$ 14.400	\$ 14.832	\$ 17.569	\$ 18.096	\$ 18.638	\$ 19.198	\$ 19.774	\$ 20.367	\$ 20.978	\$ 21.607	\$ 22.255
1 persona Desarrollo Web			\$ 15.277	\$ 15.735	\$ 16.207	\$ 16.694	\$ 17.194	\$ 17.710	\$ 18.241	\$ 18.789	\$ 19.355
1 persona Desarrollo Web			\$ 15.277	\$ 15.735	\$ 16.207	\$ 16.694	\$ 17.194	\$ 17.710	\$ 18.241	\$ 18.789	\$ 19.355
1 persona Gerente General	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 25.462	\$ 26.225	\$ 27.012	\$ 27.823	\$ 28.657	\$ 29.517	\$ 30.402	\$ 31.315	\$ 32.254

Valores en miles de pesos.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Para la realización de este negocio el equipo gestor cuenta con la participación activa de sus dos socios.

Rodrigo Joglar: Psicólogo Laboral con más de 9 años de experiencia en desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas. Cuenta con conocimientos en desarrollo de perfiles de cargo, reclutamiento y selección. Será el líder de los procesos de selección del staff de la empresa, tanto prestadores de servicios, como personal administrativo directo. Además, será el responsable del control del modelo servicio de empresa y del diseño del modelo de remuneraciones e incentivos para el personal interno y para los prestadores de servicios.

Jennifer Fuenzalida: Ingeniero Civil Industrial con más de 5 años en Marketing Estratégico y Ventas. Será la encargada de liderar el desarrollo web y móvil de la plataforma. Por otra parte, será la responsable de la implementación, ejecución y control del plan de Marketing y comunicaciones y de velar por la implementación de la estrategia comercial de la plataforma.

Ambos aportan con su experiencia laboral en las áreas mencionadas, Rodrigo desde el área de poder gestionar y desarrollar la estructura organizacional de la empresa, que permita lograr los objetivos y poder reclutar a los prestadores más capacitados. Por otra parte, Jennifer aportará a la empresa con sus conocimientos de Marketing Estratégico y experiencia en lanzamiento e introducción de producto y servicios al mercado, y conocimiento sobre análisis de competidores y consumer insights.

En el anexo 11 se adjunta el curriculum vitae y experiencia de ambos socios.

6.2 Estructura organizacional

Durante los primeros tres años del negocio, se contará con una estructura organizacional constituida por los socios "Directores" que darán los lineamientos estratégicos, y estarán encargados de liderar e impulsar la estrategia comercial de la empresa, junto con el modelo de servicios.

El encargado de administrar el negocio será el Gerente General, el cual asumirá un rol dual en sus inicios con un componente comercial y otro operacional. Contará con el apoyo de un coordinador de reclutamiento y un desarrollador web; el primero con responsabilidad de coordinar el proceso de selección y entrenamiento de prestadores de servicio, y el segundo, con el rol de desarrollar la plataforma web y su arquitectura, velando por una constante evolución de la comunicación hacia el cliente final y de la mejora continua de la plataforma.

Figura 2: Organigrama año 1

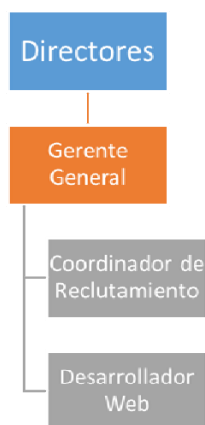
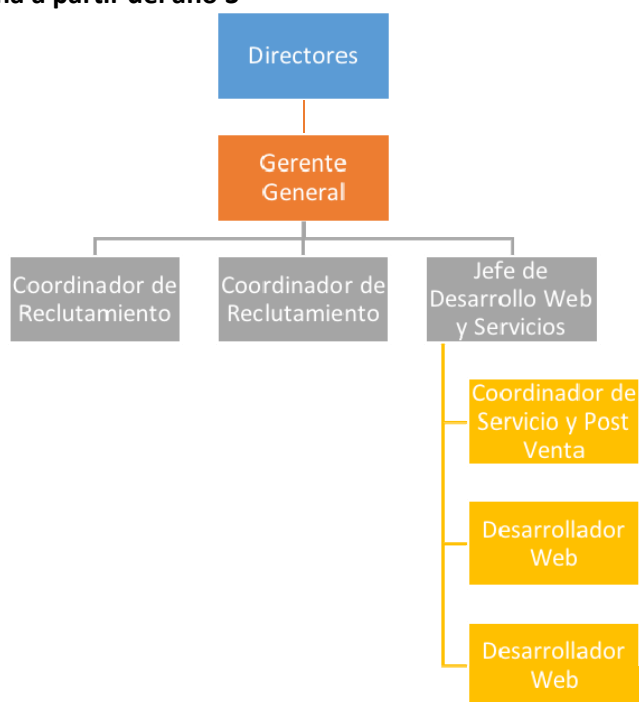


Figura 3: Organigrama a partir del año 3



A diferencia del organigrama anterior (figura 2), se considerará un Jefe de Desarrollo Web y Servicios a partir del tercer año. Dado el alcance de las operaciones se necesita adicionar un

coordinador de reclutamiento, además de un coordinador de Servicio y Post Venta en el sexto año. Los objetivos de los cargos anteriormente mencionados se describen a continuación:

Tabla 3: Resumen de perfiles de cargo

Cargo	Dotación Requerida	Objetivo del Cargo
Gerente General	1	En su calidad de máxima autoridad ejecutiva, es responsable por la planificación, organización, dirección estratégica y por los resultados de la entidad a la cual representa. Además de ser el encargado de las bajadas operacionales de los planes de marketing propuestos.
Jefe Desarrollo Web Y Servicios	1	Liderar el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones de software y aplicaciones cliente servidor o aplicaciones Web que manejen grandes volúmenes de información y base de datos. Liderar la ejecución correcta y diseño de planes para la mantención del nivel de servicio premium definido por la Gerencia, tomando en consideración la evaluación de satisfacción de los clientes.
Desarrollador Web	2	Análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones de software y aplicaciones cliente servidor o aplicaciones Web (según lo requiera el proyecto) que manejen grandes volúmenes de información y base de datos.
Coordinador de Reclutamiento y Selección	2	Ejecuta el proceso de reclutamiento, selección, confección y aplicación de pruebas y la contratación de candidatos.
Coordinador de Servicios y Post venta	1	Coordinar la ejecución correcta y la mantención del nivel de servicio premium definido por la Gerencia, tomando en consideración la evaluación de satisfacción de los clientes.
Dotación Total	7	

En el anexo 9 se adjunta la descripción ampliada del perfil de cada uno de los integrantes del staff administrativo de la empresa.

6.3 Incentivos y compensaciones

Al momento de definir el nivel de remuneraciones del equipo se consideró el valor promedio de mercado de los profesionales en año de ingreso, según los años de experiencia requeridos y definidos. Se aplica un reajuste de rentas del 3% anual como política de la empresa, posible de repartir en algún futuro modelo de bonificación variable.

Además, se consideró que tres cargos serán supervisores a partir del tercer año, por lo cual se reajustará un 15% de su salario bruto mensual al momento del ascenso.

En la siguiente tabla se explica el cálculo de las remuneraciones e incentivos utilizados:

Tabla 4: Resumen estrategia de rentas

Cargo	1	2	3	4	5	6	% reajuste al momento de pasar a	Ingreso Bruto Mensual año 6
Coordinador de Reclutamiento 1	\$ 850.000	\$ 875.500	\$ 901.765	\$ 928.818	\$ 956.682	\$ 985.383	0%	\$ 985.383
Coordinador de Reclutamiento 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 928.818	\$ 956.682	\$ 985.383	0%	\$ 985.383
Coordinador Servicios y Post Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.300.000	0%	\$ 1.300.000
Jefe Desarrollo Web y Servicios	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.464.042	\$ 1.507.963	\$ 1.553.202	\$ 1.599.798	15%	\$ 1.599.798
Coordinador Desarrollo Web 1	\$ -	\$ -	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.391.129	0%	\$ 1.391.129
Coordinador Desarrollo Web 2	\$ -	\$ -	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.391.129	0%	\$ 1.391.129
Gerente General	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.121.800	\$ 2.185.454	\$ 2.251.018	\$ 2.318.548	0%	\$ 2.318.548

Datos en millones de pesos Chilenos.

Posterior al año 6 las remuneraciones del staff administrativo mantienen un crecimiento del 3% anual. Más detalle se puede encontrar en la Proyección Anual de Ventas y Costos a 10 años, presentada en el plan financiero.

VII. Plan Financiero

Para el primer año se espera un crecimiento anual de prestaciones cuyo grueso espera alcanzarse durante el primer semestre, guardando una proyección más conservadora para el último semestre. Se permite lograr una cantidad de servicios vendida de 4.977 prestaciones, ejecutados por 22 prestadores mensuales como mínimo y con resultados en ventas de \$CLP 264 millones. Para mayor detalle, ver anexo 5 con proyección mensual de ventas y costos del año 1.

En el largo plazo, tal como indica la tabla 5, en la proyección a 10 años el plan considera alcanzar al año 10 la entrega de 11.617 prestaciones, equivalente en ventas a \$CLP 869.722 millones y un margen operativo de CLP\$310.202 (36%). Esto se explica por un modelo de negocios liviano, que favorece la intermediación entre prestadores y clientes, evitando la existencia de otros proveedores, costos de inventario o endeudamiento.

Además se explica por la mantención de una liviana estructura administrativa, que permite mantener el crecimiento de costos controlado, sin sacrificar el crecimiento de los servicios a prestar. Para ellos se revisa la estructura de costos en el anexo 6. Se puede ver que en 10 años los costos de producción van en aumento por el crecimiento en la cantidad de prestadores (de un 56% de participación en la estructura de costos, a un 61% en 10 años). Los gastos generales tienen un crecimiento contenido acorde al crecimiento de la compañía, aumentando un 4% neto durante los 10 años de proyección. Los gastos de ventas solo tienen un importante importe durante el año inicial por la campaña de marketing orientada al posicionamiento de la marca, y luego se mantienen constantes entre un 4% y 5% de los costos totales.

Tabla 5: Proyección anual de Ventas y Costos a 10 años

Año	Cifras en M\$									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		10,0%	13,0%	15,0%	12,0%	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%	5,0%
Cantidad vendida (Q)	4.977	5.475	6.187	7.115	7.969	8.766	9.467	10.035	10.537	11.063
Precio por Prestación (P)	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 59	\$ 61	\$ 63	\$ 65	\$ 68	\$ 70	\$ 72
Ventas M\$ (P*Q)	\$ 264.180	\$ 300.769	\$ 351.764	\$ 418.687	\$ 485.342	\$ 552.562	\$ 617.654	\$ 677.628	\$ 736.413	\$ 800.297
crecimiento ventas \$		14%	17%	19%	16%	14%	12%	10%	9%	9%
factor crecimiento precio	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
factor crecimiento rentas	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Costo Producción	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
Mano Obra	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
m. o. unitaria	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Gastos Generales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GG Unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Adm y Grales	\$ 80.160	\$ 83.196	\$ 119.200	\$ 134.618	\$ 139.387	\$ 159.936	\$ 165.540	\$ 171.352	\$ 177.380	\$ 183.634
Mano Obra	\$ 48.600	\$ 50.058	\$ 84.405	\$ 98.083	\$ 101.026	\$ 119.656	\$ 123.246	\$ 126.944	\$ 130.752	\$ 134.674
1 persona Reclutamiento	\$ 10.200	\$ 10.506	\$ 10.821	\$ 11.146	\$ 11.480	\$ 11.825	\$ 12.179	\$ 12.545	\$ 12.921	\$ 13.309
1 persona Reclutamiento				\$ 11.146	\$ 11.480	\$ 11.825	\$ 12.179	\$ 12.545	\$ 12.921	\$ 13.309
1 persona Coordinador Servicios y Post Venta						\$ 15.600	\$ 16.068	\$ 16.550	\$ 17.047	\$ 17.558
1 persona Jefe Desarrollo Web y Servicios	\$ 14.400	\$ 14.832	\$ 17.569	\$ 18.096	\$ 18.638	\$ 19.198	\$ 19.774	\$ 20.367	\$ 20.978	\$ 21.607
1 persona Desarrollo Web			\$ 15.277	\$ 15.735	\$ 16.207	\$ 16.694	\$ 17.194	\$ 17.710	\$ 18.241	\$ 18.789
1 persona Desarrollo Web			\$ 15.277	\$ 15.735	\$ 16.207	\$ 16.694	\$ 17.194	\$ 17.710	\$ 18.241	\$ 18.789
1 persona Gerente General	\$ 24.000	\$ 24.720	\$ 25.462	\$ 26.225	\$ 27.012	\$ 27.823	\$ 28.657	\$ 29.517	\$ 30.402	\$ 31.315
Gastos Generales	\$ 31.560	\$ 33.138	\$ 34.795	\$ 36.535	\$ 38.361	\$ 40.279	\$ 42.293	\$ 44.408	\$ 46.628	\$ 48.960
Electricidad	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297	\$ 2.412	\$ 2.533	\$ 2.659	\$ 2.792
Agua	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 766	\$ 804	\$ 844	\$ 886	\$ 931
Internet - Telefonía	\$ 960	\$ 1.008	\$ 1.058	\$ 1.111	\$ 1.167	\$ 1.225	\$ 1.286	\$ 1.351	\$ 1.418	\$ 1.489
Gastos Comunes	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297	\$ 2.412	\$ 2.533	\$ 2.659	\$ 2.792
Servicios de Contabilidad	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 27.783	\$ 29.172	\$ 30.631	\$ 32.162	\$ 33.770	\$ 35.459	\$ 37.232
Limpieza	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Ventas/Costos Fijos	\$ 36.884	\$ 10.938	\$ 12.396	\$ 14.274	\$ 16.121	\$ 17.961	\$ 19.723	\$ 21.333	\$ 22.897	\$ 24.584
Licencias Software	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Acciones de Capacitación	\$ 2.184	\$ 2.402	\$ 2.715	\$ 3.122	\$ 3.497	\$ 3.846	\$ 4.154	\$ 4.403	\$ 4.623	\$ 4.854
Costos de Marketing	\$ 32.300	\$ 6.015	\$ 7.035	\$ 8.374	\$ 9.707	\$ 11.051	\$ 12.353	\$ 13.553	\$ 14.728	\$ 16.006
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 264.008	\$ 255.795	\$ 314.273	\$ 358.970	\$ 390.795	\$ 436.713	\$ 464.785	\$ 488.978	\$ 511.386	\$ 534.881
Margen operativo	171	44.974	37.491	59.717	94.547	115.849	152.870	188.651	225.027	265.415

El Proyecto considera inversiones moderadas en el futuro, por su liviana estructura de costos. La inversión inicial de mayor valía está dada por la compra de oficinas, mobiliario y equipamiento. Se pretende consolidar la participación de mercado en el segmento objetivo, lo que implica mantener la misma oficina durante los 10 años, considerando inversiones anuales de renovación de mobiliario y equipamiento que irán en crecimiento a una tasa del 5% de crecimiento, salvo los dos primeros años en que se espera un crecimiento mayor para impulsar con mayor fuerza la instalación de la operación.

Igualmente, se mantiene el CAPEX relativamente estable en el tiempo, mientras las prestaciones van en aumento año a año.

Tabla 6: Inversiones futuras (Cifras en M\$)

Año	Cifras en M\$											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
crecimiento inversiones	0%	10%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Inversión	Inicial											
Oficina	\$ 134.711	\$ 148.182	\$ 160.037	\$ 168.039	\$ 176.441	\$ 185.263	\$ 194.526	\$ 204.252	\$ 214.465	\$ 225.188	\$ 236.447	
Mobiliario	\$ 4.000	\$ 4.400	\$ 4.752	\$ 4.990	\$ 5.239	\$ 5.501	\$ 5.776	\$ 6.065	\$ 6.368	\$ 6.687	\$ 7.021	
Equipamiento tec.	\$ 3.200	\$ 3.520	\$ 3.802	\$ 3.992	\$ 4.191	\$ 4.401	\$ 4.621	\$ 4.852	\$ 5.095	\$ 5.349	\$ 5.617	
Nuevas inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Inversión	\$ 141.911	\$ 156.102	\$ 168.591	\$ 177.020	\$ 185.871	\$ 195.165	\$ 204.923	\$ 215.169	\$ 225.927	\$ 237.224	\$ 249.085	
Capex Año		\$ 14.191	\$ 12.488	\$ 8.430	\$ 8.851	\$ 9.294	\$ 9.758	\$ 10.246	\$ 10.758	\$ 11.296	\$ 11.861	

El estado de resultado muestra con claridad la resultante de un proceso de aumento anual en las prestaciones para el proyecto, en contraposición a una estructura de costos sumamente liviana. Dicha estructura podría reducirse aún más en consideración que las oficinas no necesariamente requieren de ser adquiridas, sino pueden ser arrendadas, lo cual disminuiría ostensiblemente los costos. Esto se observa en la tabla 7.

Tabla 7: Estado de Resultados:

año	Cifras en M\$									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Proyectadas	\$ 264.180	\$ 300.769	\$ 351.764	\$ 418.687	\$ 485.342	\$ 552.562	\$ 617.654	\$ 677.628	\$ 736.413	\$ 800.297
Costo Producción	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
Margen Bruto	\$ 117.215	\$ 139.108	\$ 169.087	\$ 208.609	\$ 250.055	\$ 293.746	\$ 338.132	\$ 381.335	\$ 425.305	\$ 473.633
Gastos Administrativos y Generales	\$ 80.160	\$ 83.196	\$ 119.200	\$ 134.618	\$ 139.387	\$ 159.936	\$ 165.540	\$ 171.352	\$ 177.380	\$ 183.634
Gastos de Ventas	\$ 36.884	\$ 10.938	\$ 12.396	\$ 14.274	\$ 16.121	\$ 17.961	\$ 19.723	\$ 21.333	\$ 22.897	\$ 24.584
Margen Operacional (EBITDA)	\$ 171	\$ 44.974	\$ 37.491	\$ 59.717	\$ 94.547	\$ 115.849	\$ 152.870	\$ 188.651	\$ 225.027	\$ 265.415
Depreciación	\$ 4.497	\$ 4.856	\$ 5.099	\$ 5.354	\$ 5.622	\$ 5.903	\$ 6.198	\$ 6.508	\$ 6.833	\$ 7.175
EBIT	-\$ 4.325	\$ 40.118	\$ 32.392	\$ 54.363	\$ 88.925	\$ 109.947	\$ 146.672	\$ 182.143	\$ 218.194	\$ 258.240
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	-\$ 4.325	\$ 40.118	\$ 32.392	\$ 54.363	\$ 88.925	\$ 109.947	\$ 146.672	\$ 182.143	\$ 218.194	\$ 258.240
Impuestos	-\$ 1.081	\$ 10.832	\$ 8.746	\$ 14.678	\$ 24.010	\$ 29.686	\$ 39.601	\$ 49.179	\$ 58.912	\$ 69.725
Utilidad Neta	-\$ 3.244	\$ 29.286	\$ 23.646	\$ 39.685	\$ 64.915	\$ 80.261	\$ 107.070	\$ 132.964	\$ 159.281	\$ 188.516
Crecimiento Utilidades		1003%	-19%	68%	64%	24%	33%	24%	20%	18%

Respecto del Balance (tabla 8) en lo que refiere a los activos, se puede apreciar como el proyecto hace una inversión inicial relevante en activo fijo (86% de los activos totales), que se va reduciendo paulatinamente en el tiempo hasta llegar a un porcentaje de 50% en favor de los activos circulantes (pasa de un 14% a un 50% en 10 años). Esto está directamente relacionado con la puesta en marcha de las oficinas del proyecto, única gran inversión contemplada dentro del plazo de proyección de este plan de negocios para este proyecto. La caja inicial requerida para el año de puesta en marcha es de \$CLP 39.015 millones, lo que cual corresponde a completar los gastos de los primeros 4 meses de puesta en marcha y la inversión requerida para campañas de marketing.

Por otro lado, considerando el modelo de negocios, donde parte del pago se ejecuta directamente en la página web a modo de reserva y el resto a los prestadores directamente en el lugar del servicio, no existen cuentas por cobrar, pago a otros proveedores ni circulación de inventario. Todo esto contribuye a una mayor generación de utilidades.

Respecto de los pasivos, no se prevé la necesidad de incurrir en deudas en la proyección, ni de corto ni de largo plazo.

Respecto del patrimonio, se contempla una política de dividendos a aplicar a partir del segundo año de operación, basadas en porcentaje del período, considerando que el modelo de negocio lo permite, sin arriesgar la salud financiera y disponibilidad de caja.

Tabla 8: Balance

Año	Cifras en M\$										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activos:		M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Activos Circulantes:											
Caja e Inversiones	\$ 39.015	\$ 25.668	\$ 17.361	\$ 15.837	\$ 18.103	\$ 26.673	\$ 43.072	\$ 69.971	\$ 103.302	\$ 144.368	\$ 194.621
Cuentas por Cobrar Clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Circulantes	\$ 39.015	\$ 25.668	\$ 17.361	\$ 15.837	\$ 18.103	\$ 26.673	\$ 43.072	\$ 69.971	\$ 103.302	\$ 144.368	\$ 194.621
Activos Fijos:											
Oficina	\$ 134.711	\$ 148.182	\$ 160.037	\$ 168.039	\$ 176.441	\$ 185.263	\$ 194.526	\$ 204.252	\$ 214.465	\$ 225.188	\$ 236.447
Mobiliario	\$ 4.000	\$ 4.400	\$ 4.752	\$ 4.990	\$ 5.239	\$ 5.501	\$ 5.776	\$ 6.065	\$ 6.368	\$ 6.687	\$ 7.021
Equipamiento tec.	\$ 3.200	\$ 3.520	\$ 3.802	\$ 3.992	\$ 4.191	\$ 4.401	\$ 4.621	\$ 4.852	\$ 5.095	\$ 5.349	\$ 5.617
Nuevas inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		-\$ 4.088	-\$ 8.584	-\$ 13.441	-\$ 18.540	-\$ 23.894	-\$ 29.516	-\$ 35.418	-\$ 41.616	-\$ 48.124	-\$ 54.958
Total Activos Fijos	\$ 141.911	\$ 152.015	\$ 160.006	\$ 163.579	\$ 167.331	\$ 171.271	\$ 175.407	\$ 179.751	\$ 184.311	\$ 189.100	\$ 194.127
Total Activos	\$ 180.926	\$ 177.682	\$ 177.367	\$ 179.416	\$ 185.434	\$ 197.944	\$ 218.479	\$ 249.722	\$ 287.613	\$ 333.468	\$ 388.748
Pasivos:											
Cuentas por Pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Circulante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Largo Plazo(crecimiento F % ventas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital o Patrimonio inicial:	\$ 180.926	\$ 180.926	\$ 177.682	\$ 177.367	\$ 179.416	\$ 185.434	\$ 197.944	\$ 218.479	\$ 249.722	\$ 287.613	\$ 333.468
Aumento de Capital (financiar inversiones)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades Acumuladas		\$ -	-\$ 3.244	-\$ 315	\$ 2.049	\$ 6.018	\$ 12.509	\$ 20.536	\$ 31.243	\$ 37.891	\$ 45.855
Utilidades del Período		-\$ 3.244	\$ 29.286	\$ 23.646	\$ 39.685	\$ 64.915	\$ 80.261	\$ 107.070	\$ 132.964	\$ 159.281	\$ 188.516
Disminución de Capital o Dividendos		\$ -	-\$ 26.357	-\$ 21.282	-\$ 35.717	-\$ 58.424	-\$ 72.235	-\$ 96.363	-\$ 126.316	-\$ 151.317	-\$ 179.090
Total Patrimonio final	\$ 180.926	\$ 177.682	\$ 177.367	\$ 179.416	\$ 185.434	\$ 197.944	\$ 218.479	\$ 249.722	\$ 287.613	\$ 333.468	\$ 388.748
Total Pasivos/Patrimonio	\$ 180.926	\$ 177.682	\$ 177.367	\$ 179.416	\$ 185.434	\$ 197.944	\$ 218.479	\$ 249.722	\$ 287.613	\$ 333.468	\$ 388.748

El flujo de caja da cuenta de buen nivel de liquidez de la compañía durante todos los años de duración del proyecto, tal como se ve en la tabla 9. El bajo nivel de costos e inversión en activos y los bajos gastos financieros, dan una buena proyección del valor de la compañía en función del comportamiento de su caja y la proyección de perpetuidad.

Tabla 9: Flujo de Caja

Cifras en M \$												
FLUJO DE CAJA LIBRE (FCFF)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor Residual
Año												
Utilidad Neta		-3.244	29.286	23.646	39.685	64.915	80.261	107.070	132.964	159.281	188.516	
Depreciación		4.497	4.856	5.099	5.354	5.622	5.903	6.198	6.508	6.833	7.175	
Gastos Financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cambio del Capital de Trabajo Operacional Neto		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cambio en los Activos Fijos Brutos - Capex		-14.191	-12.488	-8.430	-8.851	-9.294	-9.758	-10.246	-10.758	-11.296	-11.861	
Cambio en otros Activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE (FCFF)	-180.926	-12.938	21.654	20.316	36.188	61.244	76.406	103.022	128.714	154.818	183.829	1.260.594
Amortización o aumento de Deuda Bancaria CP		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aumentos de Capital	-180.926	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE EQUITY (FCFE)	-180.926	-12.938	21.654	20.316	36.188	61.244	76.406	103.022	128.714	154.818	183.829	1.260.594
FLUJO DE CAJA LIBRE (FCFF) DESDE EBIT												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor Residual
EBIT		-4.325	40.118	32.392	54.363	88.925	109.947	146.672	182.143	218.194	258.240	
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad Bruta		-4.325	40.118	32.392	54.363	88.925	109.947	146.672	182.143	218.194	258.240	
Impuestos		-1.081	10.832	8.746	14.678	24.010	29.686	39.601	49.179	58.912	69.725	
Utilidad Neta		-3.244	29.286	23.646	39.685	64.915	80.261	107.070	132.964	159.281	188.516	
Depreciación y Amortización		4.497	4.856	5.099	5.354	5.622	5.903	6.198	6.508	6.833	7.175	
Gastos Financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cambio del Capital de Trabajo Operacional Neto		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cambio en los Activos Fijos Brutos - Capex		-14.191	-12.488	-8.430	-8.851	-9.294	-9.758	-10.246	-10.758	-11.296	-11.861	
Cambio en otros Activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA FIRMA - FCFF	-180.926	-12.938	21.654	20.316	36.188	61.244	76.406	103.022	128.714	154.818	183.829	1.260.594
Amortización o aumento de Deuda Bancaria CP		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aumentos de Capital	-180.926	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL EQUITY - FCFE	-180.926	-12.938	21.654	20.316	36.188	61.244	76.406	103.022	128.714	154.818	183.829	1.260.594

La definición de la tasa de descuento utilizada para el proyecto corresponde a un Beta de 1,33 propio de empresas de software, según cifras de www.damodaran.com. La tasa libre de riesgo corresponde al 2% en base a los bonos emitidos por el Banco Central de Santiago. El porcentaje utilizado es del 9% y refiere a cifras obtenidas de comportamiento del mercado nacional en el IPSA. La prima por liquidez del proyecto es del 3,5%, cifra que se utiliza considerando la inversión inicial del proyecto y su capacidad de ser liquidado, tomando en cuenta la necesidad de compra de un inmueble para oficinas, que podría ser luego vendido para esos mismos efectos. Todo esto configura una tasa de descuento del 17,45%, lo que se desglosa en la siguiente tabla.

Tabla 10: Definición de Tasa de Descuento

Concepto	Valores
Beta	1,33
Rf (Tasa Libre de Riesgo)	2,00%
Rm (Retorno de Mercado)	9,00%
Prima por Liquidez	3,50%
R (equity)	17,45%
WACC	17,45%

El proyecto muestra un VAN de la firma de CLP\$ 229 millones, lo que indica que el proyecto generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, considerando una tasa de descuento del proyecto de 17,4% (WACC). Al mismo tiempo, la TIR del proyecto muestra que el Van sería igual a 0 ante una tasa de descuento del 30,6%, lo que indica como supuesto una tasa máxima muy alta en la que aún sería posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. Ambos indicadores, VAN y TIR por tanto, muestran que el atractivo de rentabilidad del proyecto en el tiempo es alto.

Respecto de Payback, se proyecta que la inversión inicial estaría siendo recuperada al término del año 6 del proyecto.

Cabe destacar que también es posible observar la rentabilidad del proyecto, considerando un valor residual igual a \$0, lo que es indicador también de la solidez y rentabilidad de las proyecciones financieras del proyecto. En ese escenario aún se observa un VAN de \$46 millones y una TIR de 21,9%

Tabla 11: Indicadores de viabilidad del Proyecto (VAN en miles de CLP\$)

Indicadores con Valor Residual		Indicadores sin Valor Residual	
TIR	31,4%	TIR	21,9%
r (equity)	17,4%	r (equity)	17,4%
WAAC	17,4%	WAAC	17,4%
VAN (Equity)	237.302	VAN (Equity)	46.005
VAN (Firma)	237.302	VAN (Firma)	46.005
PAY BACK	6 años	PAY BACK	6 años

Respecto de indicadores financieros que dan cuenta del negocio, el Retorno sobre Patrimonio (ROE) es del 48% a 10 años, y el margen sobre ventas del 24% al cierre del mismo período. El margen bruto a 10 años se proyecta cercano al 59%, con un EBITDA de CLP\$ 265.415 millones. Otros indicadores se revisan en el anexo 7.

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos principales del proyecto se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 12: Identificación de riesgos

Riesgo identificado	Nivel de Riesgo		
	bajo	medio	alto
Servicio prestado por el mismo prestador por fuera, más barato, sin impuesto ni costo intermediario (contacto directo entre clientes y prestadores).			X
Dificultad para identificar prestadores de alto nivel.			X
Existencia de situaciones delictuales de prestadores (robos, asaltos, etc.)			X
Reposición de prestadores en caso de aumento de demanda o alta rotación		X	
Existencia de prestadores aplicando bajos estándares de servicio		X	
Ingreso de nuevos competidores que afecten participación de mercado.	X		
Aumento de prestadores independientes extranjero a bajo costo	X		
Riesgo tributario en relación con los prestadores, considerando modelo de intermediario	X		

Riesgos de nivel Alto:

1) Servicio prestado por similar prestador por fuera.

Dado que el contacto del prestador con el cliente es directo, mediando solo la coordinación web del servicio, las partes podrían acordar nuevas condiciones de trabajo para evitar el intermediario, es decir HomeLovers, evadiendo los impuestos asociados. Esto traería consigo la pérdida de proveedores y la pérdida de clientes dispuestos a solicitar servicios por la plataforma.

Acciones preventivas:

- La compañía ha desarrollado el plan de incentivos de manera tal que el prestador prefiera mantener la coordinación de prestaciones por medio del intermediario. A mayor continuidad de un prestador con el mismo cliente, a través de la compañía, mayores serán las comisiones para el prestador.

- La compañía indicará cláusulas para los prestadores, donde los técnicos prestadores de HomeLovers que ejecuten funciones con un cliente, no podrán realizar prestaciones al mismo cliente de manera independiente en un plazo de un año, lo cual se sujeta a multas. Es busca ser un factor disuasivo de ese tipo de prácticas, no obstante existe la limitante de no ser exigible del punto de vista legal.
- Lo mismo se ejecutará como cláusula en la página web donde el cliente se compromete a no contratar de manera independiente a un prestador de HomeLovers, pudiendo aquello traer una multa al prestador del servicio. Esto se sujeta al mismo marco legal previamente indicado, y se incluye solo con carácter disuasivo.

Es importante destacar que no obstante este riesgo es difícil de controlar pues existe un alto incentivo de los prestadores directos a prestar servicios en ausencia de impuestos, el proyecto apunta a un público que valora altos niveles de servicio y, a su vez, es un proyecto que pone como objetivo una participación de mercado inicial conservadora del 2,9%, justamente por este tipo de riesgos. Por todo lo anterior, aun cuando este es un riesgo clave y difícil de manejar, igualmente se observa un escenario de alta rentabilidad para el proyecto.

2) Dificultad para identificar prestadores de alto nivel.

Ofrecer un servicio basado en la confianza, implica tener prestadores de alto nivel, lo cual requiere mayores fuentes de reclutamiento que la publicación masiva.

Acciones preventivas:

- Se espera concretar convenios con organizaciones de formación de emprendedores, que tengan interés en ubicar a sus capacitados, de modo que mensualmente puedan enviar a HomeLovers un listado de personas ya aptas para prestar servicios, y que tengan buenos antecedentes. Organizaciones como esta son INFOCAP, INACAP, DUOC, entre otros.

3) Existencia de conductas impropias de los especialistas

Si se llegasen a observar conductas delictivas de prestadores, denuncias de clientes o malas evaluaciones de servicio, esto pondría en riesgo toda la propuesta de valor de cara al cliente.

Acciones preventivas:

- Revisión de antecedentes previos a la admisión de prestadores (la competencia hoy no lo realiza)
- Cláusula contractual para prestadores, de no volver a ser contratado por la compañía ante reclamos de conductas impropias o evaluación deficiente de servicio.
- Capacitaciones exhaustivas a prestadores sobre el modelo de servicio de la compañía y los protocolos de atención.
- Reposición del servicio de forma gratuita al cliente sin costo alguno (a cuenta de HomeLovers)

Riesgos de nivel Medio:

1) Tiempo para reponer la rotación de especialistas.

Si la rotación es muy frecuente, mayor a la proyectada (20% anual), se requerirá un plan de contingencia para mantener la prestación sin perder disponibilidad de servicio.

Acciones preventivas:

- Proceso de reclutamiento considerará contar con una lista de espera de prestadores a modo de back up, de modo de tener opciones de reposición oportunamente.

2) Aumento de especialistas independientes extranjero a bajo costo

Dado el aumento de la cantidad de inmigrantes en el país en los últimos años, la fuerza laboral se ha diversificado, entrando personas extranjeras con expectativas de renta más bajas que el común de los trabajadores chilenos. Esto podría provocar que servicios particulares del hogar pudiesen obtenerse a un precio sumamente bajo, aunque sin la calidad y confianza que HomeLovers ofrece como factor diferenciador.

Acciones preventivas:

- Agresiva diferenciación por calidad y confiabilidad de servicio
- Seguimiento estrecho a evaluación de prestaciones por parte de los clientes. Prestadores de baja evaluación no serán considerados para futuros servicios.
- Realización regular de encuestas de satisfacción a clientes, para identificar mejoras de servicio y eventuales fallas.

Riesgos de nivel Bajo:

1) Ingreso de nuevos competidores que afecten participación de mercado.

Dado que las barreras de entrada son bajas y la modalidad de prestación relativamente nueva, es posible que en el corto plazo existan nuevas empresas con servicios similares. Dado que la competencia aún es baja, y depende de la efectividad de la propuesta diferenciadora, no se observa un gran riesgo en la materia.

Acciones preventivas:

- Agresivo ingreso al mercado con cerca de 5000 prestaciones, con objetivo de apalancar el primer año una participación del 2,9%.
- Estrategia de diferenciación por calidad de servicio.

2) Ingreso de nuevos competidores que afecten participación de mercado.

Dado que las barreras de entrada son bajas y la modalidad de prestación relativamente nueva, es posible que en el corto plazo existan nuevas empresas con servicios similares. Dado que la competencia aún es baja, y depende de la efectividad de la propuesta diferenciadora, no se observa un gran riesgo en la materia.

3) Riesgo tributario en la relación formal con prestadores.

Considerando que HomeLovers es intermediario entre la prestación de servicios y los clientes, es clave que la relación contractual con los especialistas sea clara. En ese sentido se espera que el cliente cancele el servicio a HomeLovers inicialmente, de captación y ubicación del especialista, y luego de manera complementaria, cancele el servicio directo al especialista.

Desde el punto de vista contractual, solo se celebra un contrato de exclusividad con el especialista para ser parte de los servicios ofrecidos por el portal de HomeLovers, pero la prestación del servicio como tal y su pago, el prestador la realiza como trabajador independiente. Por lo mismo, el riesgo es bajo.

Por otro lado y tal como se menciona en puntos previos, aun cuando el riesgo de prestadores que busquen prestar servicios fuera del marco de intermediación y tributario, igualmente se observa un escenario de alta rentabilidad para el proyecto, en función del segmento objetivo de alta exigencia y de la participación de mercado conservadora que se ha planteado.

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto requiere \$181 millones de pesos para asegurar infraestructura, campañas de lanzamiento del servicio y los costos fijos y funcionamiento administrativo del primer año, tal como se observa en la proyección del flujo de caja.

El financiamiento será privado y entregado íntegramente por los dos socios que componen la compañía.

X. Análisis de Sensibilidad

A continuación se observa análisis de sensibilidad realizado para el proyecto, en la tabla 13. Es factible observar en amarillo la alternativa definida para el proyecto, en función de la tasa de descuento factible y los precios promedio de servicios, según escenario económico actual y características del mercado.

Tabla 13: Análisis de Sensibilidad

		-10%	-5%	5%	10%		
				ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA		
Tasa de Descuento (WACC)							
		\$ 47.768,24	\$ 50.422,03	\$ 53.075,82	\$ 55.729,61	\$ 58.383,41	
-9%	VAN (M\$)	843.422	1.134.575	1.423.098	1.713.598	2.004.098	
	TIR (%)	8,45%	28,42%	33,34%	37,90%	42,25%	46,48%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	
-6%	VAN (M\$)	375.178	551.071	726.458	902.558	1.078.658	
	TIR (%)	11,45%	24,90%	29,99%	34,73%	39,27%	43,69%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	
-3%	VAN (M\$)	165.971	287.847	409.207	530.884	652.561	
	TIR (%)	14,45%	22,64%	27,87%	32,76%	37,44%	42,00%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	
ESCENARIO ESPERADO	VAN (M\$)	55.899	146.595	229.007	327.569	418.134	
	TIR (%)	17,45%	21,03%	26,39%	30,60%	36,18%	40,85%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	
3%	VAN (M\$)	-7.814	62.945	133.623	204.381	275.140	
	TIR (%)	20,45%	19,82%	25,28%	30,37%	35,25%	40,01%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	
6%	VAN (M\$)	-47.044	10.176	67.347	124.560	181.773	
	TIR (%)	23,45%	18,87%	24,40%	29,58%	34,54%	39,37%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	70321,50	5 años	
9%	VAN (M\$)	-72.046	-24.577	22.862	70.321	117.781	
	TIR (%)	26,45%	18,09%	23,70%	28,95%	33,97%	38,86%
	Payback (Años)	7 años	7 años	6 años	5 años	5 años	

XI. Conclusiones

Dados los antecedentes presentados en el presente plan de negocios, esta propuesta concluye lo siguiente:

- Respecto de la oportunidad de mercado, existe un mercado considerable para la entrega de servicios domésticos por medio de plataformas tecnológicas. Se busca focalizar en servicios de alta calidad y confianza.
- Se observa un tamaño del mercado cercano a los \$9.100 millones, esperando un market share del 2,9%, a través de 4.977 prestaciones en el año inicial.
- En cuanto a la estrategia de diferenciación, se llevará a cabo una estrategia de diferenciación por servicios. La estrategia de precios, contempla un precio promedio ponderado de las prestaciones de \$53.076. En cuanto a los canales de distribución, se utilizará el portal www.homelovers.com de cara al cliente. A nivel de comunicaciones, la estrategia focalizará en canales online y offline.
- Respecto de la cadena de valor, sus principales etapas desde el servicio web serán: adquisición y captura, soporte al cliente, servicio y finalmente evaluación y postventa.

Estas etapas a su vez estarán soportadas por la estructura organizacional que cuenta con 7 personas que asegurarán el éxito en cada una de ellas. Aquellas personas a cargo de procesos que no están definidos en la cadena de valor, serán contratados de manera externa, tales como: contador, asistentes, community manager, entre otros.

- Respecto de la política de salarios, esta incluye un aumento de un 3% anual bruto y un 15% de reajuste al momento de haber ascensos hacia cargos de supervisión.
- La estrategia de escalamiento concluye que se debe comenzar atendiendo a clientes finales del segmento seleccionado, para luego ampliar los servicios a empresas medianas y pequeñas en el mismo radio de operación, y posterior a los 10 años de operación establecer como cliente a las aseguradoras de manera que la compañía pueda ser una de las empresas contratistas a cargo de ejecutar los servicios incluidos en los seguros de asistencia de hogar.
- Con esta propuesta, la compañía requerirá CLP\$ 181 millones para asegurar cerca de 5000 prestaciones el primer año, lo que equivale a un 2,9 % de participación de mercado, proyectando una deuda inexistente y una recuperación de la inversión inicial en 6 años.
- Finalmente, dado lo presentado anteriormente, el proyecto es rentable dado que a una inversión inicial de \$180.926.000 se obtiene una tasa interna de retorno del de 30,6%, un valor actual neto de \$229.007.000 y un pay back de 6 años. Lo que da cuenta de un proyecto atractivo para inversionistas y recomendamos su implementación. Datos se presentan a continuación:

Tabla 14: Conclusiones análisis financiero

INVERSIÓN INICIAL	\$177.595
TIR	30,6%
r (equity)	17,4%
WAAC	17,4%
VAN (Equity)	\$229.007.000
VAN (Firma)	\$229.007.000
PAY BACK	6 años

- Creemos que el proyecto representa una oportunidad relevante que podría hacerse cargo de un mercado poco explorado con una propuesta de alto nivel técnico, centrada en la experiencia de servicio para los clientes.

Bibliografía

- Cadena, H. (2014). *Aprenda Comercio Electrónico: La cadena de valor del servicio en internet*. Blog Comercio Electrónico. <https://blogcomercioelectronico.com/aprenda-comercio-electronico-la-cadena-de-valor-del-servicio-en-internet/>
- *Encuentra los talleres mecánicos mejor evaluados en tu ciudad - DesRueda.com*. (2016). DesRueda.com. <http://www.desrueda.com>
- *Garantía de Satisfacción: Centro de ayuda de Zolvers*. (2016). Zolvers.freshdesk.com. <https://zolvers.freshdesk.com/support/solutions/articles/5000560377-t%C3%A9rminos-y-condiciones>
- *Habitissimo - Construcción, Remodelaciones y Mudanzas en Chile*. (2016). habitissimo.cl. <http://www.habitissimo.cl/>
- *Hogar - Auxilia Asistencias*. (2016). Auxilia.cl. <http://www.auxilia.cl/hogar/Web/Contenido/Hogar.aspx>
- *Hogar Impeque*. (2016). Hogar Impeque. <http://www.hogarimpeque.cl/ayuda>
- *Informe Anual Telecomunicaciones 2015*. (2016). Santiago. http://www.subtel.gob.cl/wpcontent/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2015_V5.pdf
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile. (2008). *El crecimiento de los hogares en Chile*. Santiago, Chile. Editorial Valente.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta edición). México. Pearson Educación.
- Luehrman, T. (2009) *Business Valuation and the Cost of Capital*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- *Maestros Especialistas*. (2016). Maestrosespecialistas.cl. http://www.maestrosespecialistas.cl/preguntas_frecuentes/
- *Mapa Socioeconómico de Chile*. (2015). Santiago, Chile. http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

- *Penetración de Internet en Chile alcanza los 64,2 accesos por cada 100 habitantes.* (2015). *Subtel.gob.cl*. <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-en-chile-alcanza-los-642-accesos-por-cada-100-habitantes/>
- Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. Boston, Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Cuarta edición). Santiago, Chile. Mc Graw Hill.
- *Soluciones Hogareñas – Las Últimas noticias.* (2015). *ZolversBlog*. <http://blog.zolvers.com/2015/10/05/soluciones-hogarenas-las-ultimas-noticias/>
- Villalobos Díaz, F. (2015). *El e-commerce llegó para quedarse: Su desarrollo en Chile supera el promedio de Latinoamérica.* <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>

Anexos

Anexo 1: Antecedentes Empresa Zolvers

Ya suman 30.000 clientes

Amigas armaron sitio con soluciones hogareñas

MONTSERRAT OLAVE D.

A comienzos del 2014 dos amigas argentinas, Cecilia Retegui y Mariana Sorribes, ambas madres y profesionales en el área de la informática, notaron que los servicios domésticos como gasfitería, electricistas y limpieza en el hogar existían, pero estaban dispersos. Ellas tuvieron la idea de juntarlos y crear un sitio que permitiera encontrar a personas calificadas para realizar trabajos domésticos.

A partir del modelo de negocios Taskrabit, que es un éxito en Estados Unidos, ambas socias crearon esta empresa en Buenos Aires, Argentina. Así nació Zolvers.com. Su nombre viene de la palabra en inglés "solve" que significa resolver: resolver problemas, en este caso, domésticos.

Retegui y Sorribes postularon a fondos ángeles, recibieron 25.000 dólares y una oficina para empezar con el proyecto. Ninguna de las dos

Zolvers.com entrega servicios de gasfitería, electricidad y limpieza entre otros con presencia en Argentina, México, Colombia y Chile.

estaba trabajando, Retegui vendió la parte que le correspondía de una empresa de software que había creado con otras personas y Sorribes renunció a su trabajo en Mercado Libre de Argentina.

De enero a julio de 2014 trabajaron sin ganar dinero. "En un principio teníamos muchas categorías, pero luego las acotamos a limpieza y hogar", cuenta Retegui desde Argentina. "Y, al mismo tiempo, las personas que se iban inscribiendo para realizar los trabajos los llamábamos a entrevistas para calificarlos". "Casi todo el 2014, cada semana, hacíamos cinco entrevistas y



CECILIA

ya. Pero cuando supimos visualizar la calidad y entregar el servicio, le dimos en el clavo. Nos empezó a ir tan bien que hoy hacemos más de 500 entrevistas por semana y estamos en cuatro países", asegura Retegui.

Cuando Zolvers ya estaba instalada en México DF, Retegui y Sorribes buscaron a una persona en Chile para que fuera el country manager de la empresa. Se instalaron hace un año y cuatro meses en la comuna de Providencia y han tenido un crecimiento continuo de más del 20% mensual, 55.000 visitas por mes, 30.000 clientes y 1.500

zolvers (personas que hacen el servicio). La proyección para fines de este año es de 1,5 millones de dólares.

¿Cómo funciona? La persona que solicite el servicio debe ingresar su mail y elegir el servicio que necesita. Si el usuario lo confirma, abona la reserva por la cual Zolvers se sustenta y esta se descuenta del pago total, que es el pago a la persona que realiza el servicio. Así, con el abono gana la empresa y con el pago del servicio gana la persona que lo realiza. Luego, llega al mail del usuario el perfil y el horario de la persona que hará el trabajo.

Cecilia Retegui y Mariana Sorribes.

Anexo 2: Descripciones de Cargo Staff Administrativo de la Empresa

Descripción de Cargo	
Cargo	Gerente General
Dependencia	Directores
Supervisión	Jefe de Desarrollo Web y Servicios Coordinares de Reclutamiento
Objetivo del cargo	En su calidad de máxima autoridad ejecutiva, es responsable por la planificación, organización, dirección estratégica y por los resultados de la entidad a la cual representa.
Funciones claves	Planificar, organizar, implementar los objetivos estratégicos de la organización. Representar legalmente a la organización Presentar información relevante al Directorio dos veces al mes, respecto de las tareas Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.
Competencias Claves	Liderazgo Visión Estratégica Orientación al logro Resolución de Problemas Comunicación efectiva
Formación Académica	Enseñanza Media, Universitaria Completa Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Administración de Empresa, Ingeniería de
Experiencia Laboral	Mínimo 4 años de experiencia. Deseable experiencia en cargos de jefatura y/o administración.
Conocimientos Técnicos Específicos	Conocimientos en Marketing Estratégico y Finanzas Corporativas Excel intermedio o avanzado

Descripción de Cargo	
Cargo	Coordinador de Reclutamiento
Dependencia	Gerente General
Supervisión	No aplica
Objetivo del cargo	Ejecuta el proceso de reclutamiento, selección, confección y aplicación de pruebas y la contratación de candidatos.
Funciones claves	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un proceso de reclutamiento y selección. Realizar entrevistas de selección Creación de perfiles de prestadores de servicio Aplicación de pruebas psicométricas en caso de ser necesario Publicación en medios de oferta laboral para prestadores de servicios Coordinación de reunión de selección de prestadores
Competencias Claves	<ul style="list-style-type: none"> Proactivo Trabajo en equipo Analítico Orden y Calidad Relaciones Interpersonales
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> Enseñanza Media, Universitaria Completa Psicología o Ingeniería Comercial
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en cargos similares
Conocimientos Técnicos Específicos	Conocimiento de técnicas de selección de personas y conocimientos de Word, Excel, Power Point a nivel usuario

Descripción de Cargo	
Cargo	Jefe de Desarrollo Web y Servicios
Dependencia	Gerente General
Supervisión	Coordinador de Servicios y Desarrolladores Web
Objetivo del cargo	Liderar la ejecución correcta y diseño de planes para la mantención del nivel de servicio premium definido por la Gerencia tomando en consideración la evaluación de satisfacción de los clientes. Liderar el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones de software y aplicaciones cliente servidor o aplicaciones Web (según lo requiera el proyecto) que
Funciones claves	<p>de servicio de la empresa.</p> <p>Liderar al equipo de desarrolladores en el logro de los objetivos claves</p> <p>Unificar el diseñar arquitectural web de la plataforma</p> <p>Monitoreo de indicadores de servicio.</p> <p>Responsable de la planificación de acciones para mantener un alto nivel</p>
Competencias Claves	<p>Proactividad</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Orientación al Cliente</p>
Formación Académica	<p>Enseñanza Media, Universitaria Completa</p> <p>Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Administrador de</p>
Experiencia Laboral	Mínimo dos años en cargos similares
Conocimientos Técnicos	Conocimiento Excel intermedio, Word y Power Point a nivel usuario
Específicos	Lenguajes de programación conocimiento básico

Descripción de Cargo	
Cargo	Desarrollador Web
Dependencia	Jefe de Desarrollo Web y Servicios
Supervisión	No aplica
Objetivo del cargo	Análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones de software y aplicaciones cliente servidor o aplicaciones Web (según lo requiera el proyecto) que manejen grandes volúmenes de información y base de datos.
Funciones claves	Diseñar arquitectura web de la plataforma Capacitar sobre el uso de la plataforma a usuarios internos y externos Diseño de bases de datos relacionales Diseño de prototipos funcionales a través de herramientas de prototipado como mockups, wireframes, etc Documentación de diseño, programación y procedimientos
Competencias Claves	Creativo e Innovador Proactivo Capacidad de trabajar en equipo Orden y Calidad Pensamiento Analítico
Formación Académica	Enseñanza Media, Universitaria Completa Ingeniería Informática o afines
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en cargos similares
Conocimientos Técnicos Específicos	Lenguajes de programación CSS y otros

Descripción de Cargo	
Cargo	Coordinador de Servicios y Post Venta
Dependencia	Jefe de Desarrollo Web y Servicios
Supervisión	No aplica
Objetivo del cargo	Coordinar la ejecución correcta y la mantención del nivel de servicio premium definido por la Gerencia tomando en consideración la evaluación
Funciones claves	<p>Velar porque los servicios prestados se ejecuten de acuerdo al estandar de servicio de la empresa.</p> <p>Implementación y control del modelo de servicio.</p> <p>Velar porque los requerimientos y reclamos de los clientes sean atendidos oportunamente, negociando y definiendo alternativas de solución.</p> <p>Preparación de reportes de gestión para la gerencia.</p> <p>Responsable del análisis de las Encuestas de Satisfacción y propuesta de soluciones económicamente viables a los requerimientos del cliente</p>
Competencias Claves	<p>Proactividad</p> <p>Orden y Calidad.</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Orientación al Cliente</p>
Formación Académica	<p>Enseñanza Media, Universitaria Completa</p> <p>Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Administrador de</p>
Experiencia Laboral	No requiere experiencia
Conocimientos Técnicos Específicos	Conocimiento Excel intermedio, Word y Power Point a nivel usuario

Anexo 3: Proyección de Crecimiento Ventas

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		10,0%	13,0%	15,0%	12,0%	10,0%	8,0%	6,0%	5,0%	5,0%
Cantidad vendida (Q)	4.977	5.475	6.187	7.115	7.969	8.766	9.467	10.035	10.537	11.063
Precio por Prestación (P)	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 59	\$ 61	\$ 63	\$ 65	\$ 68	\$ 70	\$ 72
Ventas M\$ (P*Q)	\$ 264.180	\$ 300.769	\$ 351.764	\$ 418.687	\$ 485.342	\$ 552.562	\$ 617.654	\$ 677.628	\$ 736.413	\$ 800.297
crecimiento ventas \$		14%	17%	19%	16%	14%	12%	10%	9%	9%
factor crecimiento precio	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
factor crecimiento rentas	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Costo Producción	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
Mano Obra	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
m. o. unitaria	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Gastos Generales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GG Unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Adm y Grales	\$ 80.160	\$ 83.196	\$ 119.200	\$ 134.618	\$ 139.387	\$ 159.936	\$ 165.540	\$ 171.352	\$ 177.380	\$ 183.634
Mano Obra	\$ 48.600	\$ 50.058	\$ 84.405	\$ 98.083	\$ 101.026	\$ 119.656	\$ 123.246	\$ 126.944	\$ 130.752	\$ 134.674
Gastos Generales	\$ 31.560	\$ 33.138	\$ 34.795	\$ 36.535	\$ 38.361	\$ 40.279	\$ 42.293	\$ 44.408	\$ 46.628	\$ 48.960
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Ventas/Costos Fijos	\$ 36.884	\$ 10.938	\$ 12.396	\$ 14.274	\$ 16.121	\$ 17.961	\$ 19.723	\$ 21.333	\$ 22.897	\$ 24.584
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 264.008	\$ 255.795	\$ 314.273	\$ 358.970	\$ 390.795	\$ 436.713	\$ 464.785	\$ 488.978	\$ 511.386	\$ 534.881
Margen operativo	171	44.974	37.491	59.717	94.547	115.849	152.870	188.651	225.027	265.415

Anexo 4: Curriculum Vitae Socios

CURRICULUM VITAE

I. RESUMEN PROFESIONAL

Psicólogo Universidad Católica de Chile. Certificado en Gestión de la Innovación y Técnicas de Negociación por Barnes & Conti Consultants, Berkeley, California. Actualmente cursando MBA Global Degree de la Universidad de Chile y Universidad de Tulane (New Orleans).

Profesional de alto nivel de compromiso, iniciativa y orientación al logro, con resultados de éxito verificables a través de sus 9 años de experiencia profesional en materias de la gestión de recursos humanos. Especializado en desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas.

Experiencia profesional específica como Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Jefe de Proyectos y consultor en el ámbito de la gestión de personas.

Conocimientos y experiencia en Desarrollo Organizacional, Capacitación, Gestión del Desempeño, Clima Laboral, Gestión del Cambio, diseño e implementación de Modelos de Gestión por Competencias.

II. ANTECEDENTES PERSONALES

- Nombre: Rodrigo Joglar Pérez.
- Edad: 33 años
- RUT: 15.368.907-5
- Teléfono: 9 218 89 25
- E-mail: rfjoglar@gmail.com
- Idiomas:
 - Inglés Avanzado (Toefl 107)
 - Portugués intermedio

III. ANTECEDENTES LABORALES

Marzo 2014 a la fecha, Jefe de Recursos Humanos, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile:

Responsable por el diseño de la estrategia de recursos humanos, en el escenario de la certificación internacional de la Facultad. Responsable por la ejecución de procesos de recursos humanos. A cargo de la definición de políticas y procesos de recursos humanos regulares (contratos, beneficios, salarios, otros) y la implementación de proyectos de desarrollo organizacional, como la gestión del desempeño, selección, capacitación y calidad de vida. Responsable de definir y desarrollar sistemas tecnológicos, de acuerdo a los nuevos estándares de eficiencia para los procesos administrativos de recursos humanos. Presta servicios para un universo de 500 trabajadores, con altos niveles de niveles profesionales y técnicos. Lidera un equipo de 5 personas.

Julio 2011 a Marzo 2014, Jefe Departamento Recursos Humanos, Subsecretaría de Salud Pública, Ministerio de Salud:

Responsable procesos de Recursos Humanos a nivel nacional, incluyendo nivel central y Seremis de Salud. A cargo de definición de políticas y procesos regulares de RRHH (contrataciones, personal, remuneraciones) e implementación de proyectos de desarrollo organizacional, gestión del desempeño, selección, capacitación, bienestar y salud ocupacional. Consolida gestión de relaciones laborales con mesas de trabajo estables junto a federaciones de gremios a nivel nacional. Definición y desarrollo de sistemas tecnológicos para automatización de procesos administrativos. Departamento presta servicios a toda la subsecretaría a lo largo del país, abordando un universo de 4000 trabajadores. Lidera equipo de 50 personas.

Septiembre 2010 a Julio 2011 a la fecha, Jefe Departamento Desarrollo de Capital Humano, Subsecretaría de Salud Pública, Ministerio de Salud:

Lidera equipo de 30 personas y la creación del departamento con foco en la implementación de proyectos de desarrollo organizacional, capacitación, bienestar y salud ocupacional.

Como principales focos del cargo destacan la definición de un modelo de gestión de personas por competencias, el inicio de levantamiento de perfil por competencias, la implementación de un sistema online de gestión del desempeño y la instalación de un nuevo modelo de inducción.

Febrero 2009 a Septiembre 2010, Coordinador y Jefe de Proyectos, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica, CDO Consulting Group:

Lidera el diseño e implementación de proyectos en desarrollo organizacional. Principalmente se destacan los siguientes:

- Proyecto Gestión del Cambio, Plan de Modernización Ministerio de Obras Públicas.
- Proyecto Implementación Modelo de Gestión por Competencias, Gerencia de Recursos Humanos, Fiscalía Nacional, Ministerio Público de Chile.
- Proyecto Implementación Modelo de Gestión por Competencias, Gerencia de Recursos Humanos, Banco Falabella.

Septiembre 2007 a Febrero 2009, Consultor, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica, CDO Consulting group:

Se desempeña como asesor y analista en proyectos de desarrollo organizacional y gestión estratégica, para empresas del mundo público y privado. Proyectos a destacar son:

- Proyecto de Gestión de Clima Laboral. Asesor de Gerencias para definición e implementación de planes de mejoramiento de clima laboral. Banco Estado.
- Proyecto de Ingeniería Conceptual, Elaboración Sistema de RRHH para proyecto de implementación de Planta de Abatimiento de arsénico y Antimonio. Analista para Levantamiento de Mapas funcionales, Rasgos Culturales y Propuestas de estrategias de Selección y Gestión del Desempeño. Ecometales Limited.
- Proyecto de Integración de Funciones Administrativas y de Staff desde sector operativa a edificio central. Analista para caracterización de Industria, modelamiento de cultura organizacional y planificación de estrategia de Gestión del cambio para la integración de funciones administrativas y de Staff. División Codelco El Teniente.
- Proyecto de Gestión del Cambio Cultura, Ingeniería Conceptual. Analista para el diseño de estrategia de gestión del cambio cultural. Proyecto Mina Chuquicamata Subterránea, Codelco Casa Matriz y División Codelco Norte.
- Proyecto de Equipos de Alto Desempeño. Analista para definición de contenidos en talleres de formación de equipos de Alto Desempeño. División Codelco Norte.
- Proyecto de rediseño de estructura y proyección de demanda. Coordinador y analista en materias de rediseño organizacional. Policía de Investigaciones de Chile.

IV. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- **2015:** MBA Dual Degree Universidad de Chile – Tulane University (New Orleans)
- **2007:** Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- **2001 - 2003:** Obtención del Grado Académico de Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- **1988-2000:** Enseñanza Básica y Media Colegio del Verbo Divino. Santiago, Chile.

V. EXPERIENCIA DOCENTE

- **2009:** Ayudante de la Asignatura Liderazgo, Facultad de Ingeniería Comercial, Universidad Alberto Hurtado. Docente: Paola Jabes. Santiago, Chile.

VI. CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN

- **2010:** Certificación “Managing Innovation Certificate” y “Problem Solving Certificate”, Barnes & Contin Consultants. Berkeley, California, EEUU.
- **2009:** Certificación “Exercising Influence Trainer Certificate”, Barnes & Conti Consultants. Entrenador: Kim Barnes. Santiago, Chile.
- **2008:** Taller 20 hrs Gestión de Equipos Innovadores. Prof: Pablo Muñoz, Director Postitulo Creatividad e Innovación, UDD. CDO Consulting Group. Santiago, Chile.
- **2008:** Curso Luscher I. Prof. Nevio Dell Longo. CDO Consulting Group. Santiago, Chile.
- **2008:** Gestión de Proyectos. CDO Consulting Group. Santiago, Chile.
- **2007:** Curso de Gestión por competencias, diseño estratégico de perfiles. CDO Consulting Group. Santiago, Chile.

CURRICULUM VITAE

I. RESUMEN PROFESIONAL

Ingeniero Civil Industrial, actualmente cursando MBA Global Degree de la Universidad de Chile y Universidad de Tulane (New Orleans).

Cuenta con experiencia en Marketing y Ventas, en ambos con responsabilidad a Nivel Nacional. Ha desarrollado sus capacidades principalmente liderando negocios, proyectos y procesos relacionados con la obtención de metas comerciales y de gestión.

Durante su vida universitaria asumió responsabilidades académicas como extracurriculares, como la Jefatura General de Trabajos Voluntarios de Verano, ayudante de diversos ramos y activa participación en el Centro de Alumnos de la Facultad de Ingeniería como Presidenta, lo que da cuenta de una personalidad proactiva, capaz de tomar decisiones valientes, adaptándose a diferentes ambientes laborales con una clara orientación al logro de objetivos.

I. ANTECEDENTES PERSONALES

- Nombre: Jennifer Andrea Fuenzalida Cabrera
- Edad: 29 años
- RUT: 16.285.281-7
- Teléfono: 9 9434 4548
- E-mail: jfuenzali@fen.uchile.cl
- Idiomas: Inglés Oral y Escrito

II. ANTECEDENTES LABORALES

**Product Manager & Conspicuity Business Leader, Traffic Safety & Security Division , 3M Chile
Mayo de 2015 - Actualidad**

Product Manager: Desarrollo de estrategias de negocios para la División de Seguridad Vial que permitan mantener el liderazgo de las categorías actuales, crecimiento de las categorías más nuevas, focalizando los esfuerzos en generar un portafolio rentable de productos en Chile. Responsable de la generación y ejecución de planes de marketing alineados a los objetivos corporativos que permitan aumentar el market share y contribución a la compañía.

Conspicuity Business Leader: Líder del negocio de visibilidad para flotas en Chile. Responsable de gestionar la relación con los distribuidores, desarrollo, ejecución y evaluación de estrategias de crecimiento y penetración de la categoría. Encargada de impulsar la relación con el gobierno para la generación de normativas que permitan aumentar la seguridad para vehículos de transporte de carga y pasajeros

Key Account Manager, Traffic Safety & Security Division, 3M Chile
Julio de 2013 - Mayo de 2015 (1 año 11 meses)

Encargada de desarrollar el Negocio de Seguridad Vial en el Sur de Chile. Responsable de liderar la incorporación de nuevos clientes, gestionar cuentas claves y del desarrollo y coordinación de actividades con la distribución. Además coordinar ejecutar las diferentes actividades de Marketing para el desarrollo de la línea en la Zona.

Coordinadora Marketing Zona Sur, 3M Chile
Julio de 2011 - junio de 2013 (2 años)

A cargo de realizar el posicionamiento de la marca 3M desde Concepción a Punta Arenas. Realizar análisis de estudios de inteligencia de mercado para posteriormente liderar planes estratégicos y tácticos, junto a las bajadas de campañas divisionales.

III. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- **2015:** MBA Dual Degree Universidad de Chile – Tulane University (USA)
- **2005- 2011:** Ingeniero Civil Industrial, Ingeniería Civil Industrial, Universidad del Desarrollo. Titulada con Distinción.
- **2005- 2007:** Obtención del Grado Académico de Bachiller en Ciencias de la Ingeniería, Universidad del Desarrollo.
- **2005- 2006:** Minor en Gráfica Digital, Universidad del Desarrollo.
- **1992-2004:** Enseñanza Básica y Media, Colegio Inmaculada Concepción, Concepción.

IV. EXPERIENCIA DOCENTE

- **2005-2011:** Ayudante de las asignaturas Taller de Ingeniería, Microeconomía, Recursos Humanos, Marketing, Termodinámica, Evaluación de Proyectos.

V. RECONOCIMIENTOS

- Premio Espíritu Universitario, Universidad del Desarrollo, junio de 2010

VI. EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO

- Voluntaria en United Way, julio de 2011 – Actualidad
- Jefa General, Jefa de Comunidad, Voluntaria en Trabajos de Verano Universidad del Desarrollo, 2005-2011

Anexo 5: Proyección Mensual de Ventas y Costos, Año 1.0

EN Miles de CLP\$

Año	Año 1												Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cantidad vendida (Q)	199	249	299	348	398	448	498	498	498	498	498	548	4.977
Precio por Prestación (P)	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53
Ventas M\$ (P*Q)	\$ 10.567	\$ 13.209	\$ 15.851	\$ 18.493	\$ 21.134	\$ 23.776	\$ 26.418	\$ 26.418	\$ 26.418	\$ 26.418	\$ 26.418	\$ 29.060	\$ 264.180
crecimiento ventas %		25%	20%	17%	14%	13%	11%	0%	0%	0%	0%	10%	
factor crecimiento precio													3,5%
factor crecimiento rentas		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costos de Operación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Total Costo Producción	\$ 5.983	\$ 7.479	\$ 8.975	\$ 10.471	\$ 11.967	\$ 13.463	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 16.454	\$ 146.964
Mano Obra	\$ 5.983	\$ 7.479	\$ 8.975	\$ 10.471	\$ 11.967	\$ 13.463	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 14.959	\$ 16.454	\$ 146.964
m. o. unitaria	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Gastos Generales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GG Unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros unitarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Adm y Grales	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 6.680	\$ 80.160
Mano Obra	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 48.600
1 persona Reclutamiento	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	\$ 10.200
1 persona Reclutamiento													
1 persona Coordinador Servicios y Post Venta													
1 persona Jefe Desarrollo Web y Servicios	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 14.400
1 persona Desarrollo Web													
1 persona Desarrollo Web													
1 persona Gerente General	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Gastos Generales	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 2.630	\$ 31.560
Electricidad	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Agua	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
Internet - Telefonía	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 960
Gastos Comunes	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Servicios de Contabilidad	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
Limpieza	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Ventas/Costos Fijos	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 3.074	\$ 36.884
Licencias Software	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
Acciones de Capacitación	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 2.184
Costos de Marketing	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 2.692	\$ 32.300
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 15.737	\$ 17.233	\$ 18.729	\$ 20.225	\$ 21.721	\$ 23.216	\$ 24.712	\$ 24.712	\$ 24.712	\$ 24.712	\$ 24.712	\$ 26.208	\$ 264.008
Margen operativo	-5.170	-4.024	-2.878	-1.732	-586	560	1.706	1.706	1.706	1.706	1.706	2.852	171

Anexo 6: Estructura de Costos del Proyecto

año	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Total Costo Producción	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
mano obra	\$ 146.964	\$ 161.661	\$ 182.677	\$ 210.078	\$ 235.288	\$ 258.817	\$ 279.522	\$ 296.293	\$ 311.108	\$ 326.663
gastos generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Administrativos y Generales	\$ 80.160	\$ 83.196	\$ 119.200	\$ 134.618	\$ 139.387	\$ 159.936	\$ 165.540	\$ 171.352	\$ 177.380	\$ 183.634
mano obra	\$ 48.600	\$ 50.058	\$ 84.405	\$ 98.083	\$ 101.026	\$ 119.656	\$ 123.246	\$ 126.944	\$ 130.752	\$ 134.674
gastos generales	\$ 31.560	\$ 33.138	\$ 34.795	\$ 36.535	\$ 38.361	\$ 40.279	\$ 42.293	\$ 44.408	\$ 46.628	\$ 48.960
otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos de Ventas	\$ 36.884	\$ 10.938	\$ 12.396	\$ 14.274	\$ 16.121	\$ 17.961	\$ 19.723	\$ 21.333	\$ 22.897	\$ 24.584
otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos	\$ 264.008	\$ 255.795	\$ 314.273	\$ 358.970	\$ 390.795	\$ 436.713	\$ 464.785	\$ 488.978	\$ 511.386	\$ 534.881

