



“FISXY”

Parte II

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

Alumno: Jhonny Franke Orellana
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.

Santiago, Julio de 2016

INDICE

Resumen ejecutivo	3
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	8
4. PLAN DE MARKETING	10
5. PLAN DE OPERACIONES	12
6. DOTACIÓN BÁSICA	17
7. PLAN FINANCIERO	21
8. RIESGOS CRÍTICOS	28
9. PROPUESTA INVERSIONISTA	30
10. CONCLUSIONES	33
11. BIBLIOGRAFIA	34
12. ANEXOS	35

RESUMEN EJECUTIVO

La aplicación para Smartphone **FIXSY**, es una propuesta para encontrar de forma digital a proveedores de servicios y potenciales clientes que requieren de estos servicios para su hogar. La aplicación será administrada con la finalidad de poner a disposición de los usuarios prestadores de servicio técnico, con antecedentes previamente comprobados para entregar sus servicios a los clientes de forma oportuna, puntual y con calidad.

FIXSY será para los trabajadores por cuenta propia el medio por el cual podrá acceder a un amplio número de clientes; recolectar pagos y administrar su trabajo. Por otra parte los Clientes, podrán realizar calificaciones respecto de los servicios recibidos, promoviendo mediante estas calificaciones el desempeño del prestador respecto de parámetros como Puntualidad, Calidad del Servicio, Ejecución, entre otros.

FIXSY propone ser una amplia plataforma donde encontrar proveedores calificados logrando beneficios respecto del tiempo del cliente, seguridad del servicio y facilidad de pago la cual se realizara por medio de la aplicación mediante Tarjeta de Crédito, otorgando también un aspecto de seguridad al evitar el uso de cheques o efectivo.

FIXSY para su evaluación ha considerado una tasa de descuento de **14,2%**, con lo cual nos entrega un VAN de **CLP\$239.268.179** y una TIR de **44%**, resultado que permite demostrar que logrará beneficios, por sobre el capital invertido, evaluación realizada sobre los Flujos Descontados del Negocio.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La globalización de la tecnología a través de internet ha modificado la economía tradicional y se avanza hacia una economía colaborativa donde la masificación de las TIC y el Internet, incrementan la interconexión mediante redes de comunicación y contacto.

FIXSY, es la respuesta a la oportunidad para generar ingresos aprovechando la economía colaborativa siendo una plataforma que logra el generar relaciones comerciales entre trabajadores por cuenta propia y clientes.

Los consumidores de servicios de reparaciones a domicilio, hoy no cuentan con ninguna garantía respecto de los servicios que contratan y toman riesgos en cada servicio y por lo tanto, existe la oportunidad de reunirlos con prestadores de servicio calificados, en un solo lugar, con la posibilidad de evaluar su experiencia y disponiendo de pago por medios seguros.

FIXSY, estará desarrollado para Smartphone, con una simple y sencilla forma de operar que permita el pago mediante Tarjeta de Créditos, sin costo para los usuarios por el uso de la App resolviendo las brechas de clientes mal atendidos, prestadores de servicio con baja exposición al mercado, bajo reconocimiento y eficiencia en la ejecución comercial.

Los detalles de este capítulo se encuentran en parte II del Informe Final.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

FIXSY operará en la industria de los servicios de reparación a domicilio, a través de una plataforma basada en internet por medio de una aplicación para Smartphone y Tablet, en este marco, **FIXSY** no presenta competencia directa, por cuanto cuenta con la oportunidad de posicionarse de forma relevante en el mercado.

Sin embargo, existe una competencia indirecta, donde podemos encontrar empresas que ofrecen servicios terciarizados por medio de páginas web, entre las cuales destacan **MULTISERVICE**; **SODIMAC**; **ZOLVERS**; **SERVICIOS HOGAR**; **REPARAHOGAR**; **ESPOSOPORHORA** y los servicios que ofrecen empresas como **SODIMAC** e **EASY**, aunque es necesario aclarar que el enfoque de atención, está en diferentes tipos de servicios y en varios casos no satisfacen las necesidades de los clientes en cuanto a disponibilidad, tiempo de atención o servicios generando costos de administración que incrementan el valor del servicio en externalidades.

Las empresas que se dedican a explotar este tipo de servicios, en realidad pasan a ser una plataforma administrativa ineficiente y que destruye la opción de agregar valor por medio del trabajo productivo real que realizan los especialistas.

FIXSY, atenderá entonces 2 clientes, por una parte los proveedores de servicios, los cuales tienen necesidades específicas como promoción, gestión de agenda y gestión de ingresos, este primer grupo de clientes, son emprendedores, con conocimientos técnicos y capacidad de realizar trabajos con alta demanda de habilidades manuales, dentro de los desafíos que presentan esta su baja escolaridad, potencial rechazo a la tecnología, desconfianza en los medios de pago electrónicos y posible rechazo a formalizar sus actividades. Por otra parte están los clientes consumidores, quienes deben encontrar en **FIXSY** una plataforma segura, confiable sencilla, con una amplia gama de servicios, con prestadores que les puedan transmitir confianza y otorgar servicios de calidad, este grupo de clientes pertenece a niveles socioeconómicos **ABC1** y **C2**, en su mayoría quienes cada vez más valoran el uso de tecnología en sus vidas y confían en los medios de pago electrónicos.

2.1. Dimensionamiento del mercado

La determinación del tamaño del mercado se basa en estudios de la OCDE, que indican que Chile es uno de los países donde el 7,2% de la fuerza laboral corresponde a trabajadores independientes. Además los estudios muestran que las crisis económicas impulsan este tipo de trabajadores, un ejemplo de esto se encuentra en nuestro país cuando en 2009, durante la crisis sub-prime se alcanzó 8,35% de la fuerza laboral. Llevado a cifras concretas, nuestro país registra aproximadamente, Un Millón ciento veinte mil (1,12 Millones) trabajadores de los cuales al menos el 50% tiene acceso a Smartphone que agrupados en la región Metropolitana equivale a 135 mil trabajadores independientes.

El crecimiento de los trabajadores independientes se estima en 6% anual, y el uso de herramientas tecnológicas apoya su gestión y crecimiento apoyado en redes sociales, la tecnología y los cambios en las tendencias han transformado a las actividades económicas de las personas, aumentando la autogestión.

Por parte del grupo de consumidores el segmento del estrato ABC1 y C2, realiza un gasto anual cercano \$23.000 pesos y FIXSY, busca llegar al grupo de hogares que se estima en 350.000 ubicado en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, San Miguel y Macul, por lo que el mercado consumidor podría ser mayor a los \$8 Billones de pesos anuales.

2.2. Fuerzas competitivas, análisis Porter

Respecto a las Fuerzas y análisis Porter, podemos indicar que las Amenazas de entrada de los nuevos competidores y el Poder de negociación de los proveedores, son amenazas altas ya que al ser FIXSY una App, pionera en el mercado, el ingreso de nuevos competidores podría ser muy acelerado y considerando que las tecnologías para poner este tipo de App son limitadas a 2 grandes plataformas de las Marcas Google y Apple, existe un poder negociador bajo, de la misma manera como ocurre con los posibles proveedores de sistemas de gestión de Pago, donde los contratos son de adhesión. Sin embargo, el concepto colaborativo y lo transversal de la propuesta reduce las amenazas de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores,

permitiendo concluir que el ingreso al mercado es viable.

Respecto de los Competidores, ZOLVERS (www.zolvers.com) es la única empresa similar a **FIXSY** operando a nivel nacional. Con origen en Argentina, actualmente opera también en México, Colombia y Chile. Permite acceder a servicios integrales para el hogar (Asesora del Hogar; Limpiezas por única vez y Arreglos en General y Aseos). Los precios no están estandarizados, y deben ser cotizados previamente por el mismo cliente.

El modelo de negocio en Chile – en cuanto a economías colaborativas mediante aplicación móvil – tiene una segmentada aplicación en el transporte de pasajeros (*Easy Taxi, Safer Taxi, Huber Taxi*), y alojamiento, pero no se ha expandido a otros ámbitos, por lo que **FIXSY**, sería la primera en el mercado de servicios no profesionales a domicilio, no existiendo competencia directa, **FIXSY** sería la primera App, en proponer al mercado esta forma de gestión, captando a la naciente demanda de clientes.

Los clientes de **FIXSY** se dividen en 2 grandes grupos, definidos como “**los trabadores por cuenta propia, prestadores de servicios no profesionales a domicilio¹ que denominaremos - Usuarios Proveedores**”. El Otro grupo son los usuarios consumidores final de los servicios – Usuarios Consumidores – dentro de los que encontramos a, familias, personas y comunidades en sus hogares.

El tamaño del mercado, para estos 2 grandes grupos tiene algunos comunes denominadores, dentro de los cuales encontramos que; comparten la fuerza laboral de Chile, y un 7,9% corresponden a trabajadores por cuenta propia, equivalente a 1.122.000 personas, donde el 50% tiene y usa *Smartphone*, que concentrados y segmentados en nos indican un 60%, equivalente a 135.000 personas.

El perfil del trabajador por cuenta propia en estos mercados corresponde al segmento C3².

De acuerdo al estudio “Trabajo independiente, microcrédito e inclusión social en Chile” de

¹ OIT se refiere a los trabajadores por cuenta propia, como aquellos que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como independiente y no han contratado a ningún asalariado de manera continua para que trabaje para ellos durante el período de referencia.

² AIM Chile.

Ramón Castillo Corral, los trabajadores por cuenta propia y microempresarios declaraban que habían llegado a serlo, principalmente por una decisión autónoma de querer ser independientes. Y solo un 14% de personas que declaraba no haber tenido otra alternativa laboral. Por nuestra parte la empresa FIXSY, exige que los Prestadores de servicios sean personas con estudios técnicos y/o con mayor educación que los maestros convencionales, lo que permitirá asegurar calidad que es uno de los atributos de mayor peso que fomentará e incentivará la repetición de compra.

Los consumidores o clientes finales de **FIXSY** son jefes y jefas de hogar del segmento socioeconómico AB³, que viven en propiedades mayores a 300 m², en cuanto a su profesión o actividad, se trata de empresarios, industriales, agricultores, directores de empresas. Por lo general tienen múltiples rentas. Profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión. Ejecutivos, comerciantes, funcionarios de organismos internacionales, diplomáticos, etc.

Los detalles de este capítulo se encuentran en parte II del Informe Final.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

FIXSY considera el desarrollo de una Aplicación Móvil para *Smartphone* y *Tablet*, fáciles de usar, intuitivo en la operación, con medios de pago predefinidos, como Tarjeta de Crédito. La descarga será gratis y uso de la App, para los prestadores será pagado y gratis para los clientes finales. La descarga se realizará a través de sitios web y redes sociales. Las tarifas de los servicios serán definidas entre Usuarios, y en ambos casos, existirá un contrato con condiciones del uso de la plataforma. Los productores, deberán pagar un costo mensual fijo o prepago, que les permite acceder a una serie de llamados de servicio, a publicar ofertas y disponibilidad, entre otras.

FIXSY, propone ser para los trabajadores por cuenta propia, un medio para un amplio Acceso a gran número de clientes.

³ AIM Chile.

FIXSY, propone a los clientes finales, acceso a una amplia red de servicios con proveedores certificados técnicamente, la posibilidad de conocer las calificaciones de otros usuarios, la facilidad de agenda, rápida y puntualmente, con una facilidad de pago electrónica y segura.

FIXSY, pretende lograr una masa de clientes, que permita la operación de la empresa, en Santiago Oriente, para luego en una segunda etapa, cubrir parte de las comunas de Santiago y en una tercera etapa, saltar a regiones. Luego de consolidar el modelo de negocio en Chile, se podrá evaluar la Internacionalización, en Argentina, Perú, Uruguay, Ecuador y Colombia.

3.2. RSE y Sustentabilidad

La responsabilidad social empresarial (RSE), será uno de los pilares de FIXSY, porque es una plataforma, capaz de generar un impacto positivo con su operación en la comunidad y trabajadores, incorporando efectivamente sus intereses, en los procesos y resultados.

FIXSY, pretende mejorar y hacer más eficiente el oficio de los trabajadores por cuenta propia, aumentando la calidad de los servicios en los hogares.

La sustentabilidad, se generara por medio de una gestión y administración simple, geo referenciada, que permitirá que los prestadores ser eficientes y productivos. Los convenios con institutos técnicos y profesionales, así como el vínculo que generara FIXSY, con organismos públicos y privados, permitirán formalizar y elevar la calidad, los ingresos y la vida de los trabajadores por cuenta propia, bajo sus habilidades, capacidades y proyecciones o metas.

Los detalles de este capítulo se encuentran en parte II del Informe Final.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

- Lograr un Market Share del **7,4%** en 4 años.
- Ser reconocida de forma natural, como marca de App.
- Medir niveles de alcance, notoriedad, comprensión del contenido del anuncio, intención y niveles de compra, conocimiento del servicio, si el consumidor percibe o no sus beneficios y si la propuesta de valor es atractiva.
- Conseguir Operaciones estables por 119 Mil Operaciones por Año.
- Crear la repetición de compra o uso de la App.

El Plan de Marketing apunta a casi todos los casos a resaltar e identificar los siguientes **atributos del servicio** ofrecido:

- ✓ Antecedentes Comprobados de los Prestadores de Servicio.
- ✓ Experiencia Comprobable
- ✓ Calidad de Servicio
- ✓ Puntualidad en Servicio
- ✓ Garantía de Servicio o Devolución de Dinero
- ✓ Precios Estandarizados
- ✓ Seguridad en las Operaciones

4.2. Estrategia de segmentación

Se dirigirá a la calificación de **trabajadores con certificaciones técnicas y experiencia comprobada**. Durante el periodo inicial, no se consideraran como Prestadores todas las pequeñas y medianas empresas de servicios similares a los de los Prestadores, toda vez que existe un alto riesgo de *by pass* en segunda compra.

Los Clientes finales se segmentaran por medio de sus ingresos y ubicación geográfica.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Los Servicios que serán ofrecidos, podrán ser programados, cotizados, registrados y administrados tanto para el Trabajador por Cta. Cte. como para el Cliente

4.4. Estrategia de Precio

FIXSY, no fijara precios entre consumidores y prestadores, respecto de los servicio sin embargo, se fijara un Fe, mediante el cual el Prestador de Servicio podrá tener abierta la posibilidad de trabajar mediante la App. La **estrategia de precios se fijara en base al mercado, durante el inicio de operaciones** así como en base al perfil del cliente. Sin embargo esta estrategia ira evolucionando, para poder adaptarse a los requerimientos y complejidades de las operaciones, la aparición de competencia y la sustentabilidad del negocio, pensando en el beneficio de la empresa como la de los 2 grupos de clientes.

4.5. Estrategia de Comunicación y ventas

Se trabajara sobre tres objetivos fundamentales de las comunicaciones de marketing como son: Construir Presencia; Reforzar el Mensaje; y Estimular a la Acción. Los medios preferentes de esta estrategia serán el **Marketing Digital**, para el desarrollo de la marca **FIXSY**, por medio de **Search Engine Marketing (SEM)** para potenciar y dirigir la aparición del Website, Pay Per Click (PPC) o Campañas PPC. Se incluyen el **Email Marketing**, para invitar a la acción, para llegar a la Web de **FIXSY**. El **Social Media Marketing: FIXSY**, atraerá audiencias objetivo, mediante redes como Twitter, Facebook, LinkedIn o Google+, entre otros, alineado con los más usados por la audiencia.

Publicidad Online o Digital Advertising, mediante, **Banners Publicitarios** colocados en *webs* o *blogs* de alto tráfico para promocionar los servicios y que esta publicidad quede vinculada a una *landing page* que permita capturar los datos del potencial cliente.

Además de;

- **Avisos Clasificados Online**
- **Patrocinio**
- **Afiliación**

- **Web Analytcs, Google Analytcs**
- **Publicidad gráfica en los vehículos de Trabajadores independientes.**
- **Insertos en los catálogos publicitarios de los *retailers* de construcción (SODIMAC, EASY, CONSTRUMART, etc.)**
- **Promotoras en los *retailers* de materiales y construcción.**
- ***Participación en ferias, como; La Gran Feria de Capacitación para Especialistas de la Construcción.***
- ***Flyers y avisos gráficos casa por casa en barrios del sector oriente de Santiago.***

El Marketing, será esencial y como tal, el presupuesto aproximado considerado es de 4.500.000 pesos.

Los detalles de este capítulo se encuentran en parte II del Informe Final.

5. PLAN DE OPERACIONES

Los negocios basados en internet como aplicaciones móviles y soluciones web, han cambiado la manera tradicional de operar, estas nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de “operacionalizar” procesos sin la necesidad de una infraestructura física propia, esto permite disminuir los costos de operación y optimizar los procesos mediante herramientas y sistemas que ya son parte de esta industria.

Con relación a la operación de negocios basados en el uso de aplicaciones móviles, es posible indicar que existe ya una infraestructura disponible, segura, de alto estándar operativo que permite garantizar la disponibilidad de la aplicación en tasas del 99,9% del tiempo, lo que contribuye también una operación garantizada para los usuarios.

La Aplicación **FIXSY** será diseñada considerando los estándares más altos de la industria, con el fin de entregar la mejor experiencia a los usuarios, de asegurar que su diseño y usabilidad serán una de las claves para que el mercado se oriente a usarla y promoverla, en base a la experiencia de los usuarios.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El uso de aplicación basará su estrategia de operación para conseguir “El uso de la Aplicación como único medio para satisfacer sus necesidades de servicio”. Para lograr este propósito, **FISXY** se enfocará en los siguientes factores críticos, que son comunes para los Proveedores de Servicio y para Usuarios, ya que permiten satisfacer las necesidades de cada usuario, de forma eficiente y rentable.

1. Disponibilidad de Servicio (Oferta y Demanda)
2. Eficiencia para los Usuarios (Operacional para el Productor)
3. Rentabilidad y Seguridad para los Usuarios

Estos factores guiarán las decisiones de toda la operación de la empresa y los desarrollos que se deban incorporar a lo largo de su vida.

Las operaciones de la App, y su crecimiento están basadas en una expansión explosiva que permita posición a la App como una red colaborativa nacional, por lo que su primera etapa (año 1) será en la ciudad de Santiago, para luego expandirse a otras ciudades.

5.2. Flujo de operaciones

La operación de la Aplicación, entendida como una herramienta colaborativa para conectar usuarios que requieren servicios con personas independientes capaces de satisfacer estas necesidades, debe considerar dos visiones; la del Usuario Prestatario y la del Usuario Prestador.

La operación de a App tendrá flujos operacionales similares, que indicamos a continuación:

Figura N° 2: Flujo Operación Usuario Prestatario (Fuente: Elaboración propia)



De esta forma el proceso operativo desde la perspectiva del Usuario Prestador, o técnico independiente, será:

Figura N° 3: Flujo Operación Usuario Prestador (Fuente: Elaboración propia)



Los procesos, serán administrados mediante la aplicación, sin embargo, ambas partes, tanto Usuario Prestatario como Usuario Prestador del servicio, tendrán que cumplir con los siguientes pasos, diferenciados.

Tabla N° 10: Procesos (Fuente: Elaboración propia)

<i>Usuario Cliente Final</i>	<i>Usuario Técnico Independiente</i>
<i>Descargar Aplicación</i>	<i>Tomar contacto con la Empresa</i>
<i>Registrarse como Usuario</i>	<i>Registrarse como Usuario. Deberá suministrar información de experiencia y especialidades</i>
<i>Aceptar Términos Contractuales y Comerciales</i>	<i>Aceptar Términos Contractuales y Comerciales</i>
<i>Registrar una Tarjeta de Crédito Valida</i>	<i>Registrar una cuenta bancaria para recibir pagos</i>
<i>Registrar Dirección Valida</i>	<i>Registrar su Área de Trabajo y Horarios de Servicio</i>
<i>Confirmación Registro y compartir con su comunidad</i>	<i>Abonar a un tipo de suscripción, para habilitarse.</i>
<i>Solicitar Servicios via App. Seleccionar tipo de servicio e Indicar algunas características del trabajo.</i>	<i>Iniciar Operaciones por medio de la App. Revisando solicitudes de Clientes</i>
<i>Seleccionar y Requerir Proveedor</i>	<i>Aceptar solicitud de contratación.</i>
<i>Aceptar Visita Técnica y Aceptar Presupuesto</i>	<i>Realizar Visita Técnica y Presupuestar</i>
<i>Recibir el servicio</i>	<i>Realizar el servicio</i>
<i>Aceptar el Servicio</i>	<i>Recibir Aceptación y Cobrar</i>
<i>Pagar por medio de la App</i>	<i>Aceptar Pago por la App</i>
<i>Evaluar Servicio y Calidad</i>	<i>Evaluar al Cliente</i>

Por otra parte la empresa deberá gestionar y desarrollar los siguientes procesos;

- ✓ Disponer de una Aplicación fácil de usar.
- ✓ Realizar el registro, la capacitación inicial y calificación base de los Técnicos Independientes.
- ✓ Monitorear el comportamiento de los Usuarios de acuerdo a los Términos Contractuales y Comerciales definidos y aceptados.
- ✓ Administrar los pagos de Clientes por los trabajos ejecutados por los Técnicos
- ✓ Realizar pagos periódicos a los Técnicos Independientes
- ✓ Promover el uso de la App, por sobre otros medios de trabajo y adquisición de servicios
- ✓ Mantener registro histórico y análisis de los servicios, tiempos de ejecución, desempeño, recurrencia, ranking de calificaciones.
- ✓ Realizar promociones para usuarios y gestionar beneficios a sus suscriptores y clientes
- ✓ Ampliar su base geográfica de operación y servicios

- ✓ Mantención de registros históricos de reparaciones y mantenciones de los Usuarios.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El Plan de desarrollo proyecto, se ha planificado en las siguientes Fases:

- Fase Pre-Inversión
- Fase Inversión
- Fase de Implementación
- Fase de Operación Local
- Fase de Operación Nacional
- Fase de Operación Internacional

Cada Fase concentra requerimientos de recursos diferenciados y que afectan el horizonte de evaluación que se indica en el Plan Financiero.

Figura N° 4: Carta Gantt (Fuente: Elaboración propia)



6. DOTACIÓN BÁSICA

6.1. Equipo del proyecto

El equipo gestor estará compuesto inicialmente por:

Directores del Proyecto: los socios fundadores, quienes se dividirán las labores de gestión y administración, supervisando las labores de los delegados.

Gerente de Administración y Operaciones: ingeniero civil en computación e informática o afín, con experiencia comprobada en el diseño, creación, desarrollo y operación de aplicaciones web y móviles, con las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar el plan del proyecto.
- Establecer prioridades.
- Coordinar.
- Actuar como interlocutor ante promotores, accionistas, cliente y también ante los equipos de trabajo y participantes en el proyecto.
- Propiciar la comunicación y velar por el mantenimiento de los canales.
- Gestionar a los equipos.
- Gestionar las compras y los proveedores.
- Gestionar el riesgo.
- Confeccionar, actualizar y monitorizar el plan de proyecto.
- Evaluar y monitorizar la calidad.
- Gestionar el presupuesto del proyecto.
- Gestión los conflictos que se puedan presentar.
- Hacer un seguimiento del desarrollo de proyecto en su fase de ejecución.
- Motivar a los equipos.
- Ejecutar acciones correctoras cuando sea necesario.
- Gestionar el área de operaciones, definiendo planes y programas de trabajo. Es importante la definición de niveles de servicios a asociados a la criticidad de los mismos.
- Liderar y coordinar a los distintos profesionales encargados de la continuidad operacional de los sistemas.

- Formular políticas y procedimientos del área, destinados a garantizar altos estándares en materia de rendimiento, disponibilidad y seguridad informática.
- Asegurar sustentabilidad y desarrollo tecnológico (capacity planning)
- Velar por la correcta aplicación de las políticas TI del ministerio y la calidad de los servicios entregados, definidos para la continuidad operacional.
- Liderar equipos multidisciplinarios.

Administrador de Sistemas: ingeniero en ejecución en computación e informática responsable de:

- Controles de los sistemas y programas informáticos.
- Realizar copias de seguridad de datos.
- Aplicar actualizaciones del sistema operativo, y los cambios de configuración.
- Instalación y configuración de nuevo hardware / software.
- Añadir / borrar / modificar información de cuenta de usuario, restablecer contraseñas, etc.
- Respuesta a consultas de carácter técnico.
- Responsable de la seguridad.
- Documentar la configuración del sistema.
- Afinar el rendimiento de los sistema.
- Mantener la red funcionando.

Asistente atención de usuarios:

- Contestar el teléfono.
- Atención al público.
- Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
- Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
- Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
- Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
- Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
- Tomar dictados y transcribir en computadora.

- Distribuir documentos en el centro de trabajo.
- Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.
- Llenar formatos administrativos (a máquina o computadora): formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
- Manejar agenda del jefe inmediato.
- Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
- Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato.
- Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico.
- Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en apoyo a las tareas académicas, administrativas y de investigación llevadas a cabo en el departamento. (Informes, artículos, exámenes, convocatorias, circulares, oficios, etc.).
- Mantener la información y correspondencia ordenada y archivada y respaldarla debidamente.
- Recuperación de información a través de la computadora.
- Llevar registros diversos, que le soliciten, como pueden ser usuarios de instalaciones, prestadores de servicios, etc.
- Captura, manejo y operación de sistemas de información.
- Brindar apoyo en las actividades relacionadas con los procesos de inscripciones y reinscripciones llevadas a cabo para el registro de Usuarios Prestadores.
- Uso y manejo de redes de informática para el desempeño de sus labores.

Ejecutivos Comerciales:

- Alcanzar sus objetivos y metas de ventas.
- Cubrir la zona con eficacia
- Presentar Propuestas / Hacer Demostraciones de la App
- Informar de las actividades.
- Conocer totalmente el producto.

- Conocer a la competencia.
- Optimizar la distribución del tiempo.

Los costos mensuales de la dotación se indican a continuación:

Tabla N° 11: Costo mensual dotación (Fuente: Elaboración propia)

Personal	Cantidad	S. Base x Mes	LL.SS (%)	S. Imponible
Gerente de Administración y Operaciones	1	\$ 950.000,00	25%	\$ 1.187.500,00
Administrador de Sistemas	1	\$ 700.000,00	25%	\$ 875.000,00
Asistente Atención de Usuarios	1	\$ 700.000,00	25%	\$ 875.000,00
Ejecutivos Comerciales	2	\$ 450.000,00	25%	\$ 1.125.000,00
SubTotal				\$ 4.062.500,00

6.2. Estructura organizacional

En una primera etapa, en que la empresa recién está partiendo, tal como se indica en el punto anterior, el equipo estará integrado por dos Directores de Proyecto (socios fundadores), un Asistente de Usuarios, un Gerente de Administración y Operaciones, un Administrador de Sistemas, y dos Ejecutivos Comerciales.

Figura N° 5: Organigrama (Fuente: Elaboración propia)



7. PLAN FINANCIERO

7.1. Estado de Ingresos.

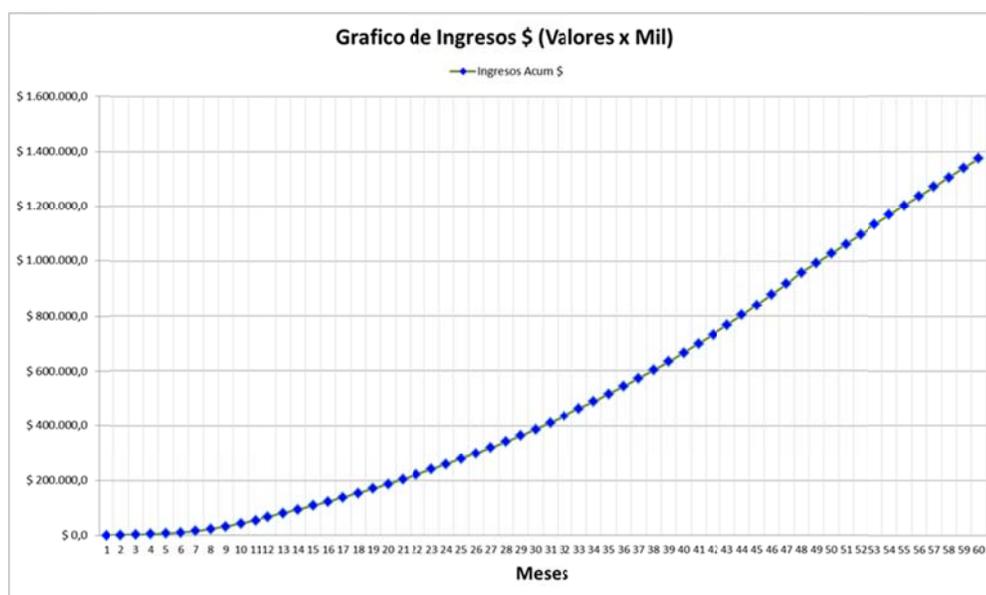
La proyección anual de ingresos esperada se muestra a continuación:

Tabla N° 12: Proyección de Ingresos Anuales (Fuente: Elaboración propia)

VENTAS	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	AÑO 06
Plan Principiante	2.641.000,0	7.486.000,0	11.134.000,0	16.302.000,0	16.302.000,0	16.302.000,0
Plan Tecnicos Calificados	7.675.500,0	22.185.000,0	32.793.000,0	47.914.500,0	47.914.500,0	47.914.500,0
Plan Full Profesionales	3.270.000,0	9.450.000,0	14.010.000,0	20.490.000,0	20.490.000,0	20.490.000,0
SubTotal Venta por Suscripcion	13.586.500,0	39.121.000,0	57.937.000,0	84.706.500,0	84.706.500,0	84.706.500,0
% Prom. Comision por Servicio	12%	12%	12%	12%	12%	12%
SubTotal Ingresos por Comision por Pago	53.102.500,0	153.015.000,0	226.535.000,0	331.167.500,0	331.167.500,0	331.167.500,0
Total Ingresos Netos	66.689.000,0	192.136.000,0	284.472.000,0	415.874.000,0	415.874.000,0	415.874.000,0

La proyección mensual acumulada de ingresos esperada se muestra a continuación:

Gráfico N° 4: Proyección de Ingresos Acumulados (Fuente: Elaboración propia)



7.2. Estado de Resultado

El Estado de Resultado del Proyecto se presenta a continuación, con una proyección a 5 Años:

Tabla N° 13: Estado de resultado (Fuente: Elaboración propia)

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
INGRESOS					
Venta por Suscripción	13.586.500,0	37.370.500,0	52.582.000,0	73.561.000,0	73.561.000,0
Ingresos por Comision por Pago	53.102.500,0	146.102.500,0	205.620.000,0	287.600.000,0	287.600.000,0
Total Ingresos	66.689.000,0	183.473.000,0	258.202.000,0	361.161.000,0	361.161.000,0
COSTOS VARIABLES					
Costo por Descarga	19.775.156,9	44.338.836,0	58.872.532,2	72.629.139,7	42.978.435,3
Costos por Uso Sistema de Pago TC in APP	14.148.750,0	38.928.750,0	54.775.000,0	76.632.500,0	76.632.500,0
Total Costos Variables	33.923.906,9	83.267.586,0	113.647.532,2	149.261.639,7	119.610.935,3
COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACION					
Costos Operación y Administración	62.421.180,0	4.918.265,0	4.918.265,0	4.918.265,0	4.918.265,0
COSTOS DE VENTA					
Costos y Gastos de Venta	82.462.500,0	141.557.625,0	101.025.168,8	109.914.471,6	117.497.178,6
EBITDA	-112.118.586,9	-46.270.476,0	38.611.034,0	97.066.623,7	119.134.621,1
%	-168%	-25%	15%	27%	33%
Depreciacion	-1.984.000,0	-1.984.000,0	-1.984.000,0	-1.984.000,0	-1.984.000,0
Amortización Intangibles y GPM	-11.540.000,0	-5.770.000,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Antes de Impuestos - EERR	-125.642.588,6	-54.024.476,2	36.627.034,2	95.082.624,0	117.150.621,5
Resultado Acum	-126.394.095,4	-283.218.525,1	-392.678.362,2	-355.512.285,5	-238.361.664,1
Tasa	24%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a las Ganancias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Neto	-125.642.588,6	-54.024.476,2	36.627.034,2	95.082.624,0	117.150.621,5
Resultado Neto / Ventas	-188%	-29%	14%	26%	32%

Según las tendencias de crecimiento de las Apps y el crecimiento en el uso podemos esperar que las ventas se incrementen entre el segundo año y cuarto año, para luego estabilizarse a partir del quinto año. La proyección nos indica que bajo los supuestos el negocio conseguirá una utilidad neta del 32% a partir del quinto año.

Considerando que el tipo de Activos, los gastos de Depreciación se han considerado en 5 Años para los Activos Fijos, pero solo 18 meses para los Activos intangibles, que son relacionados con los software y desarrollo de la App. considerando que se tratan de inversión en tecnología.

7.3. Inversiones y Gastos de Puesta en Marcha.

Con el fin de realizar el proyecto se requiere realizar las siguientes Inversiones y Gastos de Puesta en Marcha:

Tabla N° 14: Inversión y Puesta en Marcha (Fuente: Elaboración propia)

INVERSIÓN Y GASTOS DE PUESTA EN MARCHA			
Gastos de Puesta en Marcha	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<i>Constitucion Legal de la Empresa</i>	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
<i>Registro de Nacional de Marca</i>	12	\$ 45.724,00	\$ 548.688,00
<i>Registro de Internacional de Marca</i>	2	\$ 500,00	\$ 779.000,00
<i>Diseño de Marca e Imagen Corporativa</i>	1	\$ 3.000,00	\$ 2.337.000,00
Sub Total			\$ 4.564.688,00
Inversion en Activos Fijos			
<i>Mobiliario y Habilitacion de Oficinas</i>	1	\$ 6.800.000,00	\$ 6.800.000,00
<i>Equipo Computacional</i>	5	\$ 550.000,00	\$ 2.750.000,00
<i>Impresoras</i>	2	\$ 185.000,00	\$ 370.000,00
Sub Total			\$ 9.920.000,00
Inversion en Activos Intangibles			
<i>Diseño de Pagina Web</i>	1	\$ 2.000,00	\$ 1.360.000,00
<i>Diseño de App para Plataforma IOS</i>	1	\$ 8.700.000,00	\$ 8.700.000,00
<i>Diseño de App para Plataforma Android</i>	1	\$ 7.250.000,00	\$ 7.250.000,00
Sub Total			\$ 17.310.000,00
Total			\$ 31.794.688,00

7.4. Flujo de Caja.

A continuación se indica el flujo de caja a descontar:

Tabla N° 15: Flujo de Caja (Fuente: Elaboración propia)

Flujo para descontar

2016	2017	2018	2019	2020	2021
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-31.794.688,0	-213.456.932,3	-36.770.245,3	156.170.137,5	329.069.598,6	429.428.850,7

7.5. Evaluación financiera del proyecto. Tasa de descuento, VAN, TIR, PAYBACK, ROI.

7.5.1. Tasa de Descuento

Para calcular esta tasa, con el fin de poder descontar los flujos futuros que generará el proyecto, y realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se utilizará el modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), el mismo permitirá hallar el retorno que se le exigirá al proyecto, en donde la rentabilidad esperada está en función del riesgo.

La fórmula a emplear es $K_0 = R_f + \beta \cdot PRM + PPL + RP$, donde, K_0 es la tasa de descuento esperada; R_f es la tasa libre de riesgo, β es el beta de la industria, PRM es la prima por riesgo de mercado, PPL es la prima por liquidez y RP , el Riesgo País.

Las consideraciones de los valores usados son las siguientes:

- **Rf:** Tasa Libre de Riesgo, en base a los bonos del Tesoro a 10 Años⁴, de Estados Unidos. Asumiendo un Valor de **0,41%**.
- **β :** Se considera el Beta sin deuda, corregido, en base al Mercado de Aplicaciones, basado en datos del profesor Damodaran⁵, siendo de **1,25**.
- **PPL:** Se considera un **4%**.
- **RP:** Riesgo País de Chile esta en 194 puntos base, lo que equivale **1,94%**.

Con lo cual, el Valor de K_0 será igual a **14,2%**, que será usada como **Tasa de Descuento**

7.5.2. VAN

El VAN (Valor actual neto) muestra un resultado positivo, mayor a 0 siendo su valor **CLP\$239.268.179.-**, lo que confirma la potencialidad del proyecto de generar beneficio después del retorno del capital invertido en el proyecto.

7.5.3. TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa en la cual el VAN sea hace cero. Significa que la rentabilidad del proyecto de inversión será de **44%** una vez descontados los flujos.

7.5.4. Payback

Es cuando el flujo neto del proyecto dentro del periodo de tiempo determinado (5 años) logra cubrir la inversión inicial, que para este proyecto es de **3 años**.

7.5.5. ROI

El Retorno sobre la Inversión (ROI) del proyecto es de **1.350%**:

⁴ Treasury Inflation Protected Securities (TIPS) 10yr, 12/02/2016,

⁵ www.damodaran.com

Figura N° 6: Retorno sobre la inversión (Fuente: Elaboración propia)

ROI =	$\frac{429.428.850,7}{31.794.688,0}$
ROI =	1350,6%

7.6. Análisis de Sensibilidad

Debido a que este proyecto es una App colaborativa, requiere como base de una masa de usuarios que denominamos Clientes Proveedores y Clientes consumidores. La forma para incrementar el Uso de la Aplicación tiene relación con el Plan de Marketing y la capacidad de escalar el uso de la App a otras ciudades.

Para el Análisis de Sensibilidad se aplicaran variaciones a los siguientes parámetros:

- Variación en volumen de Suscriptores%
- Variación del Volumen de Servicios por Día Promedio
- Variación en Valor Ticket Promedio %
- Variación Qty del PERSONAL
- Variación en gastos variables %

Con estos parámetros se evaluaron los casos Pesimista y Optimista sobre la base del Escenario Normal, con los siguientes resultados:

Tabla N° 16: Escenarios sensibilidad (Fuente: Elaboración propia)

Escenarios			
	Pesimista	Normal	Optimista
Suscriptores	-3,0%	0,0%	6,0%
Vol.Servicios	-3,0%	0,0%	6,0%
Ticket Promedio	-3,0%	0,0%	6,0%
Qty PERSONAL	5,0%	0,0%	0,0%
Gastos Variables	5,0%	0,0%	-5,0%
Costos Fijos	5,0%	0,0%	-5,0%
VAN (x 1000)	\$8.711.091,5	\$239.268.178,5	\$689.935.167,2
TIR	15%	44%	85%
Recupero	4	3	2

Las variaciones a estos parámetros, individuales producen los resultados que se indican en la siguiente tabla:

Tabla N° 17: Resultados sensibilidad (Fuente: Elaboración propia)

Sensibilidad		
Resultados obtenidos		
10% Suscriptores +	VAN	\$477.997.689,6
	TIR	66%
	Recupero	3
-20% Suscriptores -	VAN	-\$121.102.331,5
	TIR	44%
	Recupero	3
50% Vol. Servicios +	VAN	\$684.121.087,6
	TIR	96%
	Recupero	2
-20% Vol. Servicios -	VAN	\$59.029.785,5
	TIR	22%
	Recupero	3
15% Ticket Promedio	VAN	\$880.584.780,2
	TIR	98%
	Recupero	2
-15% Ticket Promedio	VAN	-\$150.270.533,0
	TIR	-12%
	Recupero	+ de 5
20% Qty PERSONAL +	VAN	\$148.240.762,3
	TIR	33%
	Recupero	3
-5% Qty PERSONAL -	VAN	\$254.375.846,9
	TIR	46%
	Recupero	3
10% Gastos Variables	VAN	\$216.046.277,0
	TIR	41%
	Recupero	3
-10% Gastos Variables	VAN	\$262.490.080,1
	TIR	47%
	Recupero	3

Del análisis de sensibilidad podemos observar que son claves administrar adecuadamente los siguientes parámetros:

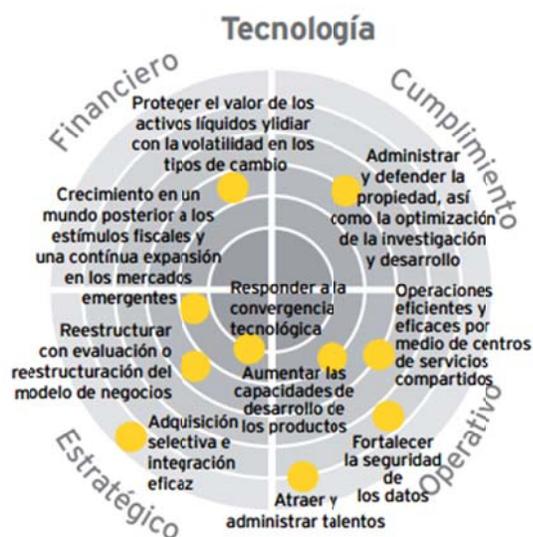
- ✓ **Suscriptores:** es clave conseguir un mayor número de suscriptores, lograr posicionarlos en áreas donde los servicios sean recurrentes y hacerles eficiente el uso de la aplicación para que aumenten el número de servicios. De no lograr una masa de suscriptores como la indicada el proyecto corre riesgos. Es por esta razón que el piloto (año 1) es determinante para impulsar el proyecto.
- ✓ **Número de servicios:** si los suscriptores logran un mayor grado de eficiencia, administrando sus áreas de trabajo, ellos verán incrementados sus ingresos con menos esfuerzo y movilidad, aumentando el número de servicios, lo que trae beneficios al proyecto.

- ✓ **El valor del *ticket* promedio:** es altamente crítico si el valor considerado baja. Este parámetro deberá ser administrado con especial cuidado para evitar que la relación de costos de servicio versus la calidad del servicio se distorsione negativamente. El objetivo debería ser lograr incrementar el *ticket* promedio con diferenciación en servicio y calidad. Es clave calificar a los suscriptores y el servicio.
- ✓ **Los costos variables:** están referidos a los precios de descarga de la App desde las tiendas Itunes y Google Play. La tendencia en Chile va a la baja. De hecho, el valor en el estudio actualmente ha sido rebajado a solo \$200 pesos, con lo cual existe un potencial ahorro en costos. Respecto de esta variable, es importante lograr posicionar la App en un nivel de descargas grande y eficiente, ya que de esta forma las empresas que proveen el servicio de alojamiento y descarga, reducen los valores al desarrollador.
- ✓ **Personal:** existe una necesidad de mantener una organización adecuada, pero a la misma vez eficiente, un incremento de personal, puede ser soportado, pero es mayor el beneficio si logramos atender los servicios de administración y gestión operativa, con un mínimo de personal.

8. RIESGOS CRÍTICOS

En general, es posible identificar distintos riesgos en la industria tecnológica desde los puntos de vista Financiero, Cumplimiento, Operativo y Estratégico:

Figura N° 7: Riesgos generales industria tecnológica (Fuente: Ernst & Young)



Además de los riesgos generales propios de la industria tecnológica antes indicados, es posible identificar los siguientes riesgos específicos:

- Seguridad Informática:** Inyecciones; Pérdida de autenticación y gestión de sesiones; *Cross-Site Scripting* (XSS); Referencias directas inseguras a objetos; Configuración de seguridad incorrecta; Exposición de datos sensibles; Ausencia de control de acceso a funciones; Falsificación de Peticiones en Dominios Cruzados o *Cross-site Request Forgery* (CSRF); Utilización de componentes con vulnerabilidades conocidas; Redirecciones y reenvíos no validados.
- By Pass en Segunda Compra:** uno de los riesgos críticos más importantes es el *by pass*, entendido como la evasión de la plataforma, contactándose directamente los Usuarios Prestadores con los Usuarios Prestatarios, evitando así pagos por prepago y comisiones por transacciones.

3. **Imitación del Servicio:** la aparición de competidores imitando el servicio de FIXSY es más que probable, especialmente en un nuevo negocio.

4. **Tiempos y costos de desarrollo de la App:** si el desarrollo toma mucho tiempo, pudieren aparecer sustitutos en el mediano plazo. Por otra parte, los altos costos de desarrollo e inversión en publicidad pudieren dificultar el financiamiento.

Tabla N° 18: Riesgos Críticos específicos (Fuente: Elaboración propia)

RIESGOS	IMPACTO	PLAN DE MITIGACION
Seguridad Informática	Rentabilidad	Proveedores altamente calificados
By Pass en Segunda Compra	Rentabilidad	Monitoreo y Control por usuario; incentivos (promociones, puntajes, etc.)
Imitación del Servicio	Participación de mercado	Ser primeros en ingresar al mercado, en forma agresiva
Tiempos y costos de desarrollo de la App	Financiamiento	Fondos propios; ángeles; nuevos socios; fondos de inversión

9. PROPUESTA INVERSIONISTA

El Proyecto **FIXSY**, es un proyecto innovador, con una alta valoración de los potenciales clientes, dado que es capaz de generar, apoyado en la tecnología, una red de encuentro para resolver necesidades de una forma ágil, transparente y optimizada, tanto para clientes finales como para productores.

Un inversionista debería considerar que estas tecnologías están en pleno auge de desarrollo y que la oportunidad de ingresar al mercado y tomar una posición fuerte se consigue tomando un riesgo alto, sin embargo, los análisis pueden indicarnos que este proyecto, si bien requiere de una capacidad de escalar, ha sido preparado con datos conservadores y propone además ser una herramienta de desarrollo social, por cuanto permite llegar a un público que se crece y que requiere de apoyo a su gestión independiente.

Considerando los números, podemos ver que la inversión en tecnología es baja con relación a la capacidad de retorno que esta inversión nos puede producir, es así como en 3 Años tenemos una recuperación de la Inversión y el negocio comienza a generar utilidades, que continúan aumentando bajo el mismo diseño de negocio.

FIXSY presenta el flujo de efectivo a 5 años que refleja una tasa de descuento de **14,2%**, VAN de **CLP\$239.268.179.-** y una TIR del **44%**, reflejando un proyecto rentable, recuperando la inversión inicial en un estimado de **3 años**.

Considerando que el proyecto demanda un capital de trabajo que es importante durante el primer año, la oferta al inversionista será la siguiente:

Tabla N° 19: Oferta Inversionista (Fuente: Elaboración propia)

OFERTA PARA EL INVERSIONISTA	
Aumento de capital	\$131.794.688
Aporte de inversionista	\$100.000.000
Aporte de fundadores	\$31.794.688
Uso de fondos	Capital de trabajo para financiar la operación normal del proyecto el primer año
Propiedad Inversionista	40%
Valorización <i>pre money</i>	\$239.268.179
Condiciones	El inversionista podrá retirar el 40% de los flujos que genere el proyecto, una vez que el proyecto haya cubierto las necesidades de reinversión y se active el plan de expansión.
Representación	1 de 3 directores

En donde el monto de la inversión solicitada al inversionista asciende a \$100.000.000.- Considerando que el proyecto tiene un VAN de \$239.000.000.-, la inversión requerida equivalente a 42% (inversión inicial + capital de trabajo)= \$132.000.000.- De esta forma, se ofrecerá un 40% de la propiedad al inversionista.

El inversionista podrá retirar el 40% de los flujos que genere el proyecto, una vez que el éste haya cubierto las necesidades de reinversión y se active el plan de expansión.

Esta oferta genera el siguiente resultado:

Figura N° 8: Evaluación con inversión (Fuente: Elaboración propia)

EVALUACION DEL PROYECTO CONSIDERANDO INVERSION DE CAPITAL DE TRABAJO POR 100 MILLONES

2016	2017	2018	2019	2020	2021	0
AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	Perpetuidad
-131.794.688,0	-213.456.932,3	-36.770.245,3	156.170.137,5	329.069.598,6	429.428.850,7	4.374.343.367,3

RESULTADO CON 1ER APORTE

Crecimiento a perpetuidad	4%
Tasa de descuento	14,16%
Valor Actual Neto (VAN)	\$151.673.741
Tasa Interna de Retorno (TIR)	28%
Periodo de Recupero (en años)	3

El escenario para el inversionista sería que con la inversión lograría, con una tasa de descuento de 25%, un VAN de 9.3 millones y una TIR de 28%:

Figura N° 9: Evaluación Inversionista (Fuente: Elaboración propia)

EVALUACION INVERSIONISTA

2016	2017	2018	2019	2020	2021	0
AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	Perpetuidad
-52.717.875,2	-85.382.772,9	-14.708.098,1	62.468.055,0	131.627.839,4	171.771.540,3	1.749.737.346,9

RESULTADO - BASE 40% DE LA PROPIEDAD

<i>Crecimiento a perpetuidad</i>	4%
<i>Tasa de descuento</i>	25,0%
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	\$9.397.783
<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	28%
<i>Período de Recupero (en años)</i>	3

10. CONCLUSIONES

FIXSY es un proyecto viable, capaz de recuperar la inversión dentro de los 3 primeros años, y con un mercado en aumento, por una demanda insatisfecha de variados servicios para el hogar de forma oportuna, puntual y de calidad. Considerando que tenemos una economía a la baja, y que se ha incrementado el número de trabajadores por cuenta propia, es posible concluir que **FIXSY**, es un proyecto viable y con resultados potencialmente buenos para el inversionista, que además genera valor a todos sus stakeholders, si se controlan apropiadamente, los factores críticos, entre los que se destaca; la rapidez del servicio, la calidad, la garantía y facilidad de pago del servicio, el costo reducido de comisiones.

Adicionalmente se concluye que el marketing digital, sería clave para, lograr un posicionamiento de la App en los Smartphone de los usuarios, dar a conocer la variedad de servicios que se ofrecen, incrementar el número de operaciones y alcanzar las metas.

1 BIBLIOGRAFÍA

- “Desarrollo de nuevos productos y empresas; creatividad, innovación y marketing”; Alejandro Schnarch, Quinta Edición, Mc Graw Hill.
- “Finanzas Corporativas; Teoría y Práctica”; Carlos Maqueira, Primera Edición, Thomson Reuters.
- “Preparación y evaluación de proyectos”, Nassir, Reinaldo y José Manuel Sapag, Sexta Edición, Mc Graw Hill.
- “Marketing Estratégico”; Roger J. Best; Cuarta Edición, Pearson, Prentice Hall.
- “Trabajo independiente, microcrédito e inclusión social en Chile”, Ramón Castillo Corral, Agosto de 2010.
- Apuntes Curso “Valoración de Empresas”; Max Errázuriz; Sunrise MBA Universidad de Chile.
- Apuntes Curso “Taller AFE MBA”; Claudio Dufeu; Sunrise MBA Universidad de Chile.
- Apuntes Curso “Control de Gestión”; Alejandro Zurbuchen; Sunrise MBA Universidad de Chile.
- Apuntes Curso “Estrategia Corporativa”; Abel Bouchon; Sunrise MBA Universidad de Chile.

Anexo N° 1: CANVAS MODIFICADO

