



ESCUELA DE POSTGRADO



MBA WEEKEND 2017

PLAN DE NEGOCIOS PARTE I

SERVICIOS FINANCIEROS PARA MEJORAR EL CONTROL DEL EFECTIVO DE LAS PYMES.

PROFESOR: ERICH SPENCER

Alumno.

- ABEL CURICHE P.

Agosto, 2019.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
1. Oportunidad del mercado.	2
2. Análisis de la industria, el mercado, competidores y clientes.....	4
2.1. Industria.....	4
2.1.1. Análisis PESTEL.	8
2.2. Análisis de la industria de Porter.....	10
2.2.1. Poder de negociación del cliente.....	10
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes.	10
2.2.4. Amenazas de servicios sustitutos.....	10
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
2.2.6. Creación de valor de complementadores.....	11
2.2.7. Conclusiones del análisis Porter.....	11
2.3. Mercado Competidor.....	12
2.4. Mercado de Clientes.	15
3. Descripción del negocio y propuesta de valor.....	18
3.1. Modelo de Negocio.	18
3.1.1. Modelo de Canvas.	20
3.1.2. Cadena de Valor.....	21
3.1.3. Análisis FODA.....	22
3.2. Descripción de la empresa.....	23
3.2.1. Competencia Distintiva.....	24
3.2.2. Competencia Central.	25
3.2.3. Análisis VRIO.....	25
3.2.4. Estrategia competitiva.	26
3.2.6. Estrategia de entrada.	26
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	27
3.4. RSE y sustentabilidad.....	28
4. Plan de Marketing.	30
4.1 Objetivos de marketing.	30
4.2. Estrategia de segmentación.	31

4.2.1. Segmentación.....	31
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	32
4.3.1. Producto básico.....	32
4.3.2. Producto real.....	32
4.3.3. Producto mejorado.....	33
4.4 Estrategia de Precio.....	33
4.5 Estrategia de Distribución.....	33
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	34
4.6.1. Publicidad.....	35
4.6.2. Ventas Personales.....	35
4.6.3. Marketing Interno.....	35
4.6.4. Buzz Marketing.....	35
4.6.5. Partnerships.....	36
4.6.6. Marketing Interactivo.....	36
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	36
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	39
5. Plan de Operaciones.....	40
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	40
5.2. Flujo de operaciones.....	40
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	40
5.4. Dotación.....	40
6. Equipo del proyecto.....	41
6.1. Equipo gestor.....	41
6.2. Estructura organizacional.....	41
7. Plan Financiero.....	42
7.1. Estimación de Ingresos y de Costos.....	42
7.2. Plan de inversiones.....	42
7.3. Estado de Resultado Proyectado.....	43
7.4. Flujo de Caja Proyectado.....	43
7.5. Cálculo de la tasa de descuento.....	43
7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.....	43
7.7. Análisis de sensibilidad.....	44

8. Riesgos críticos.....	45
8.1. Riesgos Internos.....	45
9. Propuesta Inversionista.....	46
10. Conclusiones.....	47
11. Bibliografías.....	48
ANEXOS.....	49
ANEXO N°1: Encuesta Oportunidad de Negocio.....	49
ANEXO N°2: Clasificación de empresas según SII.....	52
ANEXO N°3: Clasificación de rubro, sub-rubro y actividad según SII.....	52
ANEXO N°4: Datos demográficos comunas del sector Centro y Oriente de la R.M.	53
ANEXO N°5: Cantidad de sucursales bancarias por comuna y por institución.....	53
ANEXO N°6: Decreto 1814, Dispone reglas que regulan las ETV.....	54
ANEXO N°7: Tarifas.....	55
ANEXO N°8: Cantidad de empresas por rubro 2015.....	55
ANEXO N°9: Composición de empresas por sector y tamaño	56
(% sobre el total de empresas en cada estrato, 2016).....	56
ANEXO N°10: Tablas de cobro de comisiones de Transbank para el comercio.....	57
ANEXO N°11: Plan Operacional.....	58
ANEXO N°12: Cajas fuertes Bash y Arriendo de Oficinas.....	60
ANEXO N°13: Representación gráfica del Plan de Desarrollo e Implementación.....	61
ANEXO N°14: Organigrama Empresa.....	61
ANEXO N°15: Sueldos Guardias de Seguridad y Cajeros Bancarios.....	62
ANEXO N°16: Estimación de puntos de retiros Anuales.....	63
ANEXO N°17: Estimación de Ingresos Anuales.....	63
ANEXO N°18: Estructura de Costo Anual.....	63
ANEXO N°19: Cálculo del Capital de Trabajo.....	64
ANEXO N°20: Estado de Resultado Proyectado.....	65
ANEXO N°21: Flujo de Caja Proyectado con Empresa a Término.....	65
ANEXO N°22: Tasa de Descuento: Método de valoración de activo de capital “CPM” ..	66
ANEXO N°23: Van, Tir y Payback.....	67
ANEXO N°24: Flujo de Caja Puro con Flujo Infinito.....	67

Resumen Ejecutivo.

El objetivo de este proyecto es aplicar y desarrollar un plan de negocios con los instrumentos y metodologías estudiados y desarrollados durante el programa de MBA. La idea de negocio está basada en resolver una problemática que actualmente afecta a las Pymes y Microempresas, dedicadas al comercio minorista en las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia y Las Condes, y que dice relación con la administración del dinero en efectivo que reciben producto de sus ventas diarias, el cual, deben mantener en sus negocios hasta que el dueño o un tercero que actúa por él, concurre a una sucursal bancaria para hacer el depósito, asumiendo todos los riesgos delictuales que implica trasladarse con billetes y monedas al banco y/o acumulando el mismo por varios días en sus negocios.

Nuestro desafío es entregar una solución innovadora a esta problemática, con un modelo de negocios creativo, sustentado en una propuesta de valor que consiste en la compra del dinero en efectivo que el cliente mantiene en su negocio a cambio de una transferencia bancaria directa a su cuenta corriente, es decir, ofrecerle un servicio confiable, oportuno y seguro, con la periodicidad que él determine y personalizado, por el cual, deberá pagar una comisión mensual de forma anticipada. Asimismo, a partir del hecho de ofrecer un servicio personalizado, esperamos establecer una relación a largo plazo con los clientes que nos permitirá generar una escalabilidad del servicio, tales como servicios administrativos, plataforma web para controlar sus cuadros de caja diarios, o servicio de valija.

La estrategia es de enfoque en diferenciación, que ataca un segmento donde no existe un competidor directo, pues las ETV¹ representan un alto costo para estos potenciales clientes, por lo que ellos, prefieren realizar su gestión bancaria de forma personal, asumiendo los riesgos asociados. Nuestra propuesta busca facilitar esta tarea, ofreciendo un servicio personalizado, a un precio ajustado con la disposición a pagar de los clientes, mediante una operación transparente a través de una trazabilidad que les permita contar con el registro histórico de sus retiros. Asimismo, para garantizar que se cumplan las obligaciones y deberes, el servicio será formalizado con la firma de un contrato que proteja a ambas partes.

El análisis financiero del negocio se proyectó a un plazo de 5 años, con una inversión inicial de \$48.774.669, que arrojó un VAN de \$13.115.418, una TIR de 22,73%, y con un periodo de recuperación de 3,4 años. Desde este punto de vista el proyecto es viable y rentable.

¹ Empresas de Transporte de Valores

1. Oportunidad del mercado.

La disminución de sucursales y el alza explosiva de las transacciones en línea, a medida que mejoran las aplicaciones móviles bancarias, hacen que cada vez menos clientes acudan a las sucursales de los bancos. De hecho, según GfK Adimark, en el trimestre de julio a septiembre de 2017, del 70,3% de los cuentacorrentistas que utilizó la página web de su banco, el 34,5% se conectó desde un celular o Tablet. Dado lo anterior, podemos inferir que para los dueños o gestores de PYMEs es un dolor acudir al banco a depositar el efectivo, y lo hacen más bien porque se trata de una necesidad que les permite contar con la disponibilidad de sus fondos en sus cuentas corrientes y de esta manera poder cumplir con sus obligaciones de pago a terceros, pagos de impuestos o sueldos a sus trabajadores, lo que está muy lejos de ser una experiencia que les genere cierto grado de satisfacción, por el contrario tiene importantes riesgos asociados. A estos potenciales clientes les significa un problema mantener altas sumas de dinero en efectivo en sus negocios, y claramente les agradaría contar con un servicio de retiro de dinero en efectivo, que sea rápido, confiable, con un costo adecuado y seguro, sin embargo actualmente no existe una oferta muy amplia en el mercado para este segmento, y se ven desatendidos por los operadores tradicionales de retiro de valores (ETV) quienes no cubren esta necesidad en su totalidad, puesto que se centran en atender a los bancos e instituciones con grandes volúmenes de efectivo en camiones blindados con las externalidades que esto significa. Además, el servicio que ofrecen las ETV son de un alto costo para las Pymes, poco flexible y no les permite disponer del efectivo de forma inmediata, sino que tienen que esperar por lo menos entre 24 y 48 horas para ver los depósitos reflejados en su cartola bancaria.

Esta es la oportunidad que queremos atacar, para satisfacer a este tipo de clientes, dentro de los cuales están los almacenes, minimarket, botillerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, carnicerías, panadería y amasanderías ubicadas en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Santiago, dado que consideramos que estos locales manejan volúmenes de efectivo cercanos al 35% según la investigación de mercado realizada por nosotros (Anexo N°1).

Nuestra idea pretende atender esta necesidad, realizando la compra del efectivo de forma directa desde el punto de venta del cliente, por medio de una transferencia a su cuenta bancaria, a cambio de un cobro de administración.

Asimismo, a través de la misma investigación de mercado realizada, hemos concluido que existe la disposición a usar el servicio por parte de los pequeños comerciantes y administradores de locales, quienes ven en esta idea de negocio una forma de disminuir el riesgo que implica tener y/o trasladar dinero a una sucursal bancaria, ya sea por ellos o por un tercero, y a su vez disponer del efectivo de manera inmediata en sus cuentas corrientes, a través de un servicio flexible y personalizado.

2. Análisis de la industria, el mercado, competidores y clientes.

2.1. Industria.

Actualmente la tendencia consiste en tercerizar procesos que son tediosos de ejecutar por las empresas y que no le agregan valor a su negocio, permitiendo que estos se ejecuten de una forma más rápida y eficiente, con una trazabilidad para que el usuario pueda monitorear y controlar el proceso, en este sentido, se han hecho conocidas soluciones a nivel de B2C como Cornershop y Ubereats. Sabemos que el proceso de recaudación y depósito de efectivo es fundamental para los negocios, por lo que queremos lograr que el cliente pueda contar a la brevedad con el disponible en su cuenta bancaria, minimizando el riesgo y la carga de trabajo administrativo, a través de un servicio seguro y confiable. El outsourcing o subcontratación, dejar en manos de terceros, tareas que agregan poco valor al negocio, para que los administradores enfoquen sus esfuerzos en la operación y en aquellas funciones que realmente son vitales para su empresa. Vemos aquí una oportunidad importante para apoyar a otros emprendedores, que permita optimizar sus costos administrativos, implementando mejores prácticas y optimizando el tiempo de nuestros clientes.

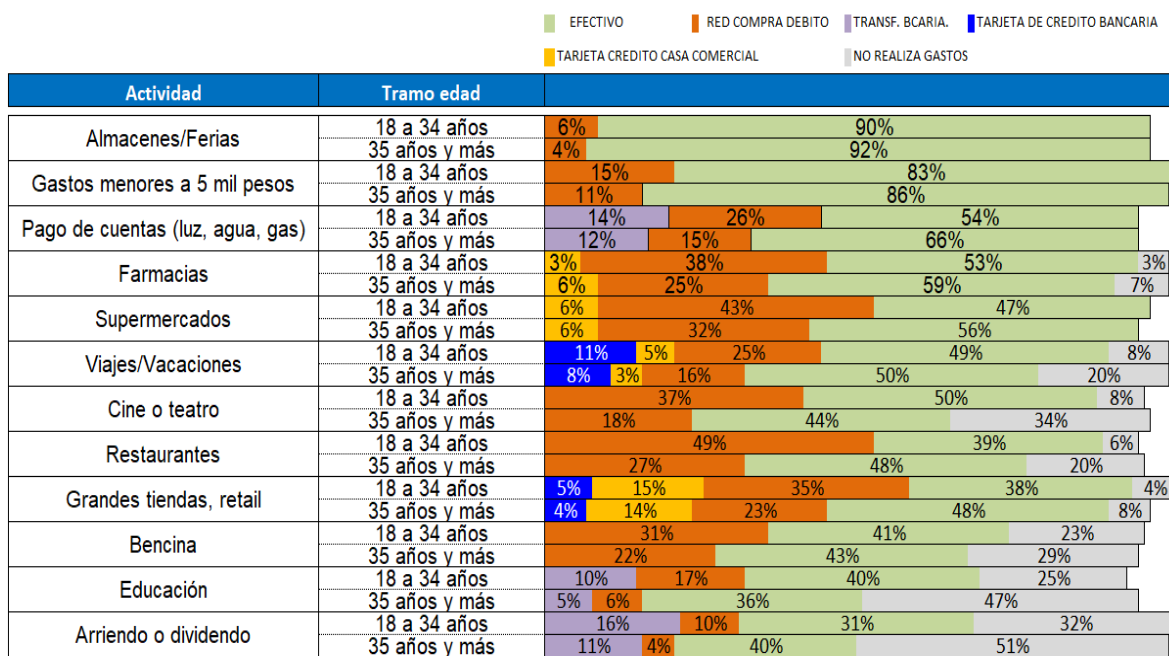
A pesar del incremento en el uso de tarjetas, el pago en efectivo se mantiene en crecimiento, esto queda en evidencia con las transacciones desde los cajeros automáticos, que es una medición utilizada para saber cuántos billetes están en circulación, las cuales alcanzaron 43 millones en el 2013 y llegaron a 46 millones en el 2017. También existe una tendencia de pagar en efectivo y con tarjeta de débito en el grupo denominado millenials (18 a 34 años) y en grupos de mayor edad, que además prefiere evitar el pago con tarjeta de crédito. Por otro lado, a pesar de que la venta online ha tenido un incremento importante en los últimos años, alcanzando un 15% en el año 2017 (se espera que en el año 2021 alcance el 23%), la venta física sigue siendo un 85%, a pesar de las plataformas tecnológicas que se otorgan a las personas para hacer más fácil el pago web.²

² <http://www.24horas.cl/economia/tubolsillo/tu-bolsillo-radiografia-de-como-pagan-los-chilenos-2659829>

Si bien la economía digital ha tenido un fuerte desarrollo en Chile y prueba de ello es la fuerte arremetida de las operaciones online, el comercio electrónico y las transferencias bancarias, sin embargo, cuando se aterriza al consumo de los chilenos y la forma cómo pagan las compras y/o servicios que adquieren, se observa un contraste en sus hábitos, pues el efectivo se mantiene como el principal medio de pago. De hecho, se estima que el 54% de las personas prefiere el dinero físico antes que cualquier otro producto, hasta en situaciones tan distintas como pagar en la feria o las cuentas básicas e incluso los viajes. Así lo refleja el estudio de Educación Financiera del Depósito Central de Valores (DCV), que mide el grado de información con que cuentan los chilenos sobre el tema y cómo se comportan frente a distintos instrumentos. En general, el 84% de las personas del estudio tiene un conocimiento financiero medio y bajo, y un uso intensivo del efectivo, esto contrasta con el acceso que hoy en día tienen a los distintos productos asociados a la administración del efectivo y a las tarjetas de crédito (cuenta corriente, tarjetas de débito y crédito bancarias y no bancarias), es decir, nuestra inclusión financiera en términos de instrumentos de pago es buena, pero aun así seguimos haciendo transacciones en efectivo. Esto último se debe principalmente a tres factores:

- Todavía se puede incluir a una mayor cantidad de la población a medios de pagos atractivos y convenientes.
- Chile posee una infraestructura tecnológica limitada, aún queda por crecer en terminales de pago y cajeros automáticos, lo que contrasta con países desarrollados y emergentes.
- Hay un tema cultural de los chilenos que aún creen que usar el efectivo es un método más seguro para hacer transacciones e incluso para ahorrar.

Tabla N°1. Formas de Pago por categoría de productos y servicios.



Nota : Sólo se muestran medios de pago que representan 6 % o más de la categoría

Fuente: Estudio de Educación Financiera del DCV - Cadem (2019).

Considerando 12 ámbitos donde se realizan generalmente compras, se observa que el efectivo es superado solamente por las tarjetas de débito y crédito en el gasto asociado a las grandes tiendas y retail, ya que, en el resto, el pago con billetes y monedas es la primera opción, siendo los almacenes y ferias, los gastos menores a 5 mil pesos y el pago de cuentas (luz, agua y gas) los que lideran en su uso. Incluso en aquellos gastos de mayor cuantía, como el dividendo de una casa, el efectivo también es el principal medio de pago, seguido por transferencias bancarias y tarjetas de débito. Esto nos confirma que el efectivo en general se utiliza en transacciones de bajo valor y de manera presencial. Por edad, los datos muestran que son los mayores de 35 años quienes le dan generalmente un mayor uso al efectivo, además se destaca la desaparición del cheque como método de pago masivo (no aparece en la gráfica dado que representa menos del 5%), y como ha sido reemplazado por medios tecnológicos.

De la encuesta que realizamos se concluyó que en promedio los pagos que reciben los comercios de los clientes en dinero en efectivo representan un 35% del total de su venta mensual (ver anexo N°1), también mencionan que, durante los primeros días del mes, este porcentaje es más alto respecto a la media, y que a medida que se acerca el final del mes

este porcentaje tiende a bajar, por lo tanto, aumentan los pagos con tarjeta. Este porcentaje es la tendencia de la industria en general, en la cual cerca del 70% de las ventas se pagan con tarjeta y el 30% en efectivo. Se podría pensar que el efectivo está en retirada, sin embargo, prácticamente un 99% de los hogares lo utiliza según fuentes del Banco Central, por lo que aún sigue muy presente en los clientes que pagan en el comercio³.

Dado esto último, observamos que la oferta actual para las PYMES y microempresas en cuanto a una solución que les permita depositar este efectivo en sus cuentas bancarias es bastante pobre, lo que los obliga a realizar esta tarea por sí mismos, lo que conlleva riesgos y pérdida de tiempo importante en la gestión de su propio negocio.

Nuestro plan de negocio está fuertemente apalancado en la existencia de una fuerte tendencia a la bancarización de las personas y empresas, con un mayor acceso, especialmente a nivel de persona, lo que les permite manejar cuentas corrientes y acceder a distintos productos bancarios, facilitando pagos y depósitos de forma online, además en los últimos años han surgido aplicaciones que permiten obtener una cuenta corriente virtual sin necesidad de ser cliente de un banco, en este sentido la aplicación MACH del BCI permite acceder a una cuenta desde el celular, con la simple instalación de una app⁴, sólo es requisito contar con un RUT. En cuanto a las empresas, según información de la página web del Banco Estado, los requisitos mínimos para que una microempresa obtenga cuenta corriente son que la persona natural o representante sea mayor de edad, que sea chileno o extranjero con residencia, mínimo 12 meses de operación, ventas mensuales de \$ 400.000 e iniciación de actividades ante el SII, con esto puede ser sujeto a evaluación. Dado la exigencia de 12 meses de operación, es que hay muchas micros y Pymes que en general no disponen de inmediato de una cuenta corriente para su negocio, y deben operar con la de sus dueños como personas naturales.

³ <https://www.24horas.cl/economia/pago-en-efectivo-o-tarjeta-las-tarjetas-de-debito-son-las-preferidas-2981715>

⁴ <https://www.somosmach.com/blog/mach-bci>

2.1.1. Análisis PESTEL.

A continuación, se detalla el análisis situacional Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), junto a los Riesgos, Exigencias y Oportunidades que se presentan, para evaluar las dimensiones del entorno externo que podrían tener un impacto significativo en el negocio.

Tabla N° 2. Análisis PESTEL.

Ámbito	Riesgos	Exigencias
Político	Modificación en la normativa actual que sólo regula a las ETV y que se haga extensiva a nuestro modelo de negocios.	Entregar un buen servicio a nuestros clientes, mostrándonos una empresa segura y confiable.
Económico	Baja en el porcentaje de Pymes y microempresas en el sector de comercio por algún tipo de crisis económica.	
Sociocultural	Tendencia cultural de las Pymes a realizar la gestión de recaudación y depósito de dinero por ellos mismo o a través de un tercero (familiar o administrativo)	Promover que las pymes y microempresas se enfoquen en su negocio y dejar esta labor riesgosa a un tercero.
Tecnológico	Desaparición de sucursales bancarias versus aumento de transacciones electrónicas.	Aprovechar también las tecnologías para nuestro servicio, tratando de mantener un equilibrio entre el efectivo y pagos electrónicos.
Ecológico	Niveles de contaminación que puedan llevar a restringir el parque de motocicletas en Santiago.	Se privilegiaran aquellos cajeros en terreno con motocicletas del año 2010 en adelante.
Legal	Posible conflicto por el funcionamiento de nuestra empresa como financiera, y que nos obliguen a cambiar nuestro giro.	Somos una empresa financiera, pero que no presta o capta fondos desde el público, sino que compra el efectivo a un tercero, por lo tanto administra fondos propios.
Conclusión	PLAN MITIGACIÓN : En este sentido, creemos que lo principal es la cobertura que nos entregan los contratos, el manejo de una caja fuerte inteligente en nuestra central como opción al depósito en sucursal, también la opción de otros medios de transporte y la asesoría de abogados para enfrentar cuestionamientos legales al negocio.	PLAN DE OPERACIONES : Enfocada en la tecnología, en la parte logística y en la seriedad de nuestro negocio, aspectos que brindan seguridad al cliente y confianza en nuestros servicios.

Ámbito	Oportunidades	Conclusión
Político	Es utilizado a nuestro favor para llegar a segmentos de clientes que actualmente están siendo atendidos de manera parcial o que se auto atienden.	Hasta el minuto no se vislumbra un cambio
Económico	Actualmente el Estado promueve el crecimiento de las Pymes y microempresas en general, y el comercio a pesar de que la actividad ha disminuido se muestra	Nuestro negocio es una Pyme por lo que las medidas gubernamentales también van en nuestro beneficio.
Sociocultural	Tendencia en tercerizar servicios que no son el Core business, nuestro negocio aprovecha esta oportunidad para ayudar a los comercios.	Potenciar la tendencia actual en que las personas y empresas prefieren que otros realicen ciertos servicios tediosos por ellos(outsourcing), y así no moverse de su lugar. Nosotros lo hacemos por ellos
Tecnológico	Chile posee una infraestructura tecnológica aún limitada, en contraste con países desarrollados	Nuestro negocio combina la tecnología, entregando una plataforma web a nuestros clientes para que realicen el seguimiento de sus transacciones y además se utilizan las mismas transferencias bancarias para
Ecológico	Resaltar la responsabilidad social del negocio en este aspecto, ayudando las políticas públicas en materia de descontaminación.	Si bien nuestro negocio es netamente financiero, es importante una sana convivencia con la parte ecológica, y en este sentido establecemos exigencias a nuestros trabajadores que deben cumplir.
Legal	Este aspecto de omisión de la normativa actual combinado con nuestro modelo de negocio, nos generaran la gran oportunidad de ofrecer servicios a un segmento que no lo tiene.	El hecho de ser una empresa financiera nos da una mayor flexibilidad.
Conclusión	PLAN DE MARKETING : Acciones dirigidas al B2B con foco en el segmento de pymes y micro del sector comercio en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa y Las Condes, que busca cambiar los paradigmas de que es un servicio costoso y que es mejor que la hagan los mismos dueños, nosotros tomamos los riesgos por ellos.	CONCLUSIÓN : Planificar de forma adecuada los distintos aspectos del negocio para apoyar la implementación de la estrategia de corto y largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis de la industria de Porter.

Como hemos señalado anteriormente, si bien estamos proponiendo ingresar a una industria no muy bien estructurada, de todas formas, existen aspectos relevantes que se deben analizar con este modelo, y que nos entregarán valiosas conclusiones.

2.2.1. Poder de negociación del cliente.

El segmento de clientes está claramente identificado y tienen un alto poder de negociación debido a que actualmente se auto atienden, muchos de ellos no tienen incorporado o no visualizan un costo por la gestión bancaria, dado que están integrados hacia adelante, por lo tanto, no ven la necesidad de contratarlo.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

Al tratarse de un servicio, el principal proveedor son el recurso humano (RRHH), sin embargo, también se requieren desarrolladores de plataformas tecnológicas, compañías de telecomunicaciones, compañías aseguradoras, expertos y empresas de seguridad y logística, asesores jurídicos, entre otros. En general existe suficiente gama de oferentes, todos bastantes estandarizados y masivos, donde el costo de cambio para el contratante no es demasiado relevante, y tampoco se es intensivo en el uso de estos oferentes. En efecto, el poder de negociación es bajo.

2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes.

Esta fuerza la consideramos alta, debido a la baja existencia de barreras de entrada, es atractivo, no hay oferentes reales en este segmento, por lo tanto, si ven que es un sector que puede ser desarrollado, existirá el interés de ingresar.

2.2.4. Amenazas de servicios sustitutos.

La entrada de sustitutos no son una amenaza, sino que ya existen, estos son los propios dueños de negocios, familiares, trabajadores, servicio de Transbank y cajas fuertes donde mantienen el dinero. En rigor, el servicio en análisis es un sustituto a cómo se gestiona el efectivo en el sector, por lo tanto, consideramos que no hay grandes amenazas de que aparezcan nuevos sustitutos, sin embargo, los existentes están bien arraigados e internalizados en los clientes actuales. Sopesando las fuerzas, estimamos que esta amenaza es media.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Dado, que estamos frente a una industria en potencial desarrollo, no vemos la existencia de competencia directa, los que existen son lejanos competidores, debido a que los actuales operadores, son empresa de transporte de valores, que operan con un modelo de negocio y a escalas distintas. En consecuencia, la mayor competencia se dará con los sustitutos, sin embargo, dada la factibilidad de ingreso de nuevos entrantes, existe la posibilidad cierta que un futuro cercano, aumente la competencia. Por lo tanto, hemos considerado que la rivalidad es baja, pero potencialmente podría aumentar.

2.2.6. Creación de valor de complementadores.

También consideramos importante analizar a los complementadores en la industria, en este sentido las empresas de desarrollo de software y plataformas pueden ser relevantes para agregar valor, por ejemplo, desarrollando sistemas de manejo de caja, para que los dueños de negocios puedan llevar claras sus cuentas.

2.2.7. Conclusiones del análisis Porter.

Es una industria con potencial desarrollo, que actualmente no está del todo estructurada, pero visualizamos que existe una necesidad real, que los clientes son claramente determinables y que tienen alto poder, que no hay competencia directa, pero que por las bajas barreras de entrada se puede intensificar, que los proveedores son buenos aliados, pero no de uso intensivo salvo el RRHH, y que los sustitutos si bien no son óptimos, existen y están arraigados. En efecto, consideramos que es una industria atractiva, con altísimo potencial de crecimiento, en donde lo más importante es ejecutar el plan para tomar la ventaja de jugar primero.

Tabla N° 3. Modelo Porter.



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Mercado Competidor.

En la actualidad, no existen competidores directos operando en este nicho de mercado, puesto que los que hay, apuntan a un mercado objetivo distinto y con un modelo de negocios diferente, por lo tanto, son indirectos a la idea de este plan de negocios. En rigor, los competidores de la industria son empresas de retiro y transporte de valores (ETV), que centran sus esfuerzos en atender principalmente a instituciones financieras y grandes empresas, obligados a brindar altos estándares de seguridad en los traslados de remesas, que están estrictamente reguladas por las autoridades de orden público y seguridad, y por ende requieren de un alto nivel inversión en activo fijo asociado a los vehículos y bóvedas blindadas, infraestructura en general y en seguros para garantizar el servicio, además necesitan disponer de personal con suficiente calificación en seguridad y uso de armamento; lo cual en conjunto hace que el servicio sea de un precio elevado para el cliente, quedando un segmento importante desatendidos por éstos. Así, entre las empresas más conocidas tenemos a Brinks, Prosegur, LGS y Loomis, siendo Prosegur la que acapara la mayor participación de mercado.

En línea con lo planteado en el apartado anterior, y teniendo en consideración que las instituciones financieras y grandes empresas en Chile son un pequeño grupo; los actuales competidores de la industria más cercana se desempeñan en un mercado relativamente

limitado de clientes, por lo que es una industria altamente competitiva, donde intentan diferenciarse por la seguridad y confianza que ofrecen cada una, y también los servicios ampliados que entregan, que van más allá del traslado de dinero y valores, como por ejemplo el servicio ingeniería y seguridad, protección, servicio de vigilancia, alarmas y monitoreos para empresas, domicilios y vehículos.

Sin perjuicio a lo anterior, hemos identificado la existencia de una institución bancaria, que es el Banco de Chile, que ofrece a sus clientes un servicio similar al propuesto en este plan, pero que en la práctica actúa como un intermediario entre las empresas de valores anteriormente señaladas y clientes del banco, por lo tanto, su alcance depende de la porción de mercado que tenga el Banco de Chile en este segmento.

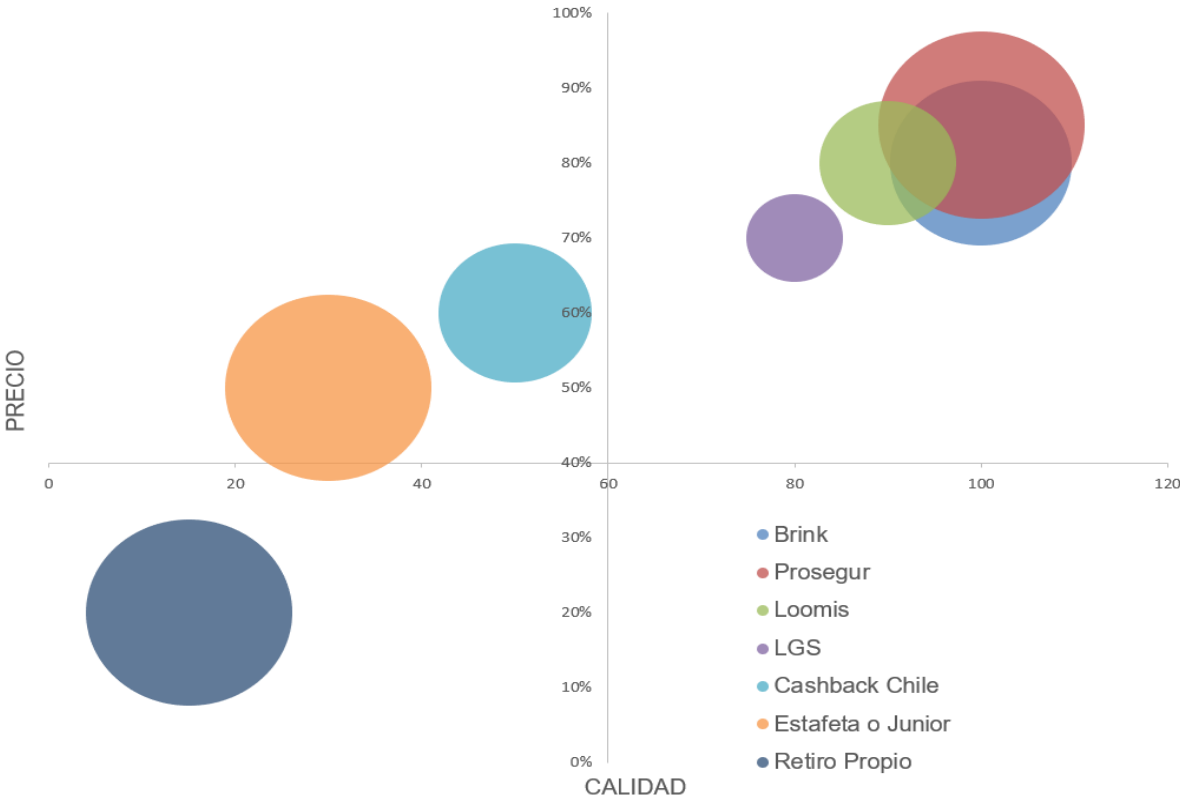
Alternativamente, más que competidores directos, podemos encontrar partes interesadas y fundamentales en este negocio; que son los sustitutos para realizar el servicio en cuestión o bien para disminuir el uso de efectivo, entre los cuales tenemos el depósito directo al Banco o Servipag realizado por los propios dueños o algún personal contratado o tercero (familiar) para este fin, junto con trámites varios, y que generalmente cuenta con la confianza del administrador. Otro sustituto es la intensificación en el uso de tarjetas de débito y crédito operadas a través el servicio de Transbank; que por medio del cobro de una comisión cercana al 2%, cada vez gana más terreno, y representa un reemplazo para el pago con efectivo.

En consecuencia, esta idea de negocio, supone ingresar a un mercado / industria atractiva que carece de oferentes para el servicio de retiro y depósito de dinero en efectivo del segmento Pymes y micro, donde creemos hay un número importante de empresas que tienen la disposición a utilizar un servicio de estas características, pero que no forman parte del mercado objetivo de los grandes operadores, por lo tanto, están desatendidos de manera parcial y no existen competidores directos que estén explotando este segmento de mercado, por lo cual, hay mucho terreno fértil que explorar y desarrollar para lograr entrar y expandirse en el tiempo.

A continuación presentamos el mapa de posicionamiento con los principales competidores del mercado, considerando los ejes de precio y calidad, podemos notar que las grandes empresas de valores están posicionadas en las coordenadas de alto precio y altos niveles de calidad, la empresa líder en este aspecto es Prosegur (España) que posee cerca de 44%, seguida muy de cerca por Brink (EEUU) con un 33%, en tercer lugar con precios un

poco más bajos que los líderes y con aceptables niveles de servicio se encuentra Loomis (Suecia) con un 13% , estas tres compañías concentran cerca del 90% del mercado⁵, luego les sigue LGS Global, que posee un market share menor en comparación con las tres mencionadas. En el tercer cuadrante, de bajo precio y baja calidad ubicamos al retiro que se realiza por cuenta propia, y en el primer cuadrante con bajo precio, y una calidad un poco mejor, ubicamos a quienes encomiendan esta labor a un tercero, ya sea administrativo o familiar. Nuestro servicio se posiciona en el primer cuadrante, que entrega un buen estándar de calidad y a un precio menor que el ofrecido por las empresas de valores, pero mayor al costo de realizar esta tarea de forma propia o con un tercero, creemos que este posicionamiento nos permitirá desarrollarnos en un segmento del mercado que no está siendo atendido en la actualidad.

Gráfico N° 1. Mapa de Posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

⁵ <http://www.jec.cl/articulos/?p=123123>

2.4. Mercado de Clientes.

El modelo de negocios planteado se sustenta en un servicio dirigido a Empresas (B2B), que según los criterios entregados por el SII están clasificadas como pequeñas, medianas y microempresas (Anexo N°2). Dentro de las categorías que define el mismo SII nos enfocaremos en (Anexo N°3):

- Venta al por menor de bebidas y licores (botillerías).
- Venta al por menor de carnes y similares.
- Venta al por menor de productos de panadería y pastelería.
- Venta al por menor de confites, cigarrillos y otros.
- Farmacias independientes.
- Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción.
- Restaurantes.
- Establecimientos de Comida Rápida (Bares, fuente de soda, gelaterías, pizzerías y similares).

Estos comercios son minoristas, algunos bancarizados y tienen un alto nivel de venta anual respecto a las otras categorías. Más específicamente, el cliente objetivo son dueños de Pymes y microempresas que administran almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panadería y amasanderías; y que se encuentran ubicados en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, que tienen una alta tasa de crecimiento demográfico de la población entre los años 2002-2017 (Santiago es la comuna con más crecimiento de la región metropolitana, mientras que Ñuñoa, Providencia y Las Condes están entre las cuatro primeras del sector oriente, véase el anexo N°4), poseen una gran cantidad de sucursales bancarias (ver anexo N°5) y cuentan con un número importante de locales en las categorías mencionadas anteriormente.

El sector PYME y microempresas en Chile según los datos entregados por el Ministerio de Economía en su cuarto Informe Longitudinal de Agosto de 2017 representa la mayor participación porcentual dentro de la distribución de empresas en Chile con un 51,9% y 44,9% respectivamente, entre ambas suman un 96,8%, y la mayoría se concentra en el sector Comercio, dentro de este las Pymes representan un 33,2% y las microempresas un 36,1%, la gran mayoría son de propiedad nacional, y en general se constituyen como

personas naturales (49%) y como responsabilidad limitada (33,4%). Además, casi la mitad de las pymes y micro del país son familiares (48%).

Dentro de estos clientes descritos se encuentran aquellos negocios que son **administrados por sus propios dueños** y, por otro lado, aquellos que son **administrados de forma más bien centralizada y que incluso poseen sucursales**. En el caso de las primeras se identifica que el cliente-usuario generalmente es la misma persona y sus familiares cercanos, y en el segundo grupo tenemos que el usuario puede ser el empleado del local, pero el cliente es un gerente o el dueño del negocio, en la cual la decisión de contratar el servicio pasa por él, buscando brindar mayor seguridad a sus colaboradores en la ejecución de los depósitos bancarios.

Asimismo, en el segmento definido podemos clasificar nuevamente en distintas categorías, tales como:

- **Negocios que son el sustento del hogar y/o principal ingreso de la familia atendidos por sus propios dueños**. Estos se caracterizan por ser pequeños, son uno de los grupos más numerosos dentro de las categorías que se ha definido y menos dispuestos a contratar servicios que encarecen sus costos.
- **Negocios similares a los anteriores, pero con expectativas de crecimiento**, que son fundamentales para el ingreso familiar y también visto como una inversión con alta o total dedicación de sus dueños, además cuentan con trabajadores y encargados de local. En general también son pequeños comerciantes, que están expectantes ante la posibilidad de ampliarse, ya sea en el mismo rubro o agregando algún otro, por ejemplo, un almacén que amplíe su giro a la venta de carnes. Este grupo igual es bastante numeroso y más proclive a ir estandarizando y mejorando sus procesos con el fin de optimizar sus recursos y el costo de oportunidad (el factor tiempo es importante).
- **Negocios más grandes dentro de la categoría, con inversionista detrás, algunos con sucursales**, etc. Este grupo, en términos de cantidad son menos que los dos anteriores, pero con mayores volúmenes de ventas y con mayor necesidad de contratar servicios que le permitan optimizar procesos, eliminar los de bajo valor agregado para la empresa, y así poder enfocarse en el negocio propiamente tal.

La identificación anterior, es fundamental en la toma de decisiones respecto a la idea de negocio de este plan, debido a que en la investigación de mercado pudimos observar que hay bastantes diferencias en la disposición a contratar el servicio dependiendo del tipo de comercio que se trate. En esta línea, tenemos que negocios más pequeños en que el dueño hace todo, se sienten de alguna manera en una zona de confort, a pesar de reconocer el riesgo en el manejo del dinero en efectivo, en segundo lugar están los que tienen una idea de crecimiento, son más consciente de la necesidad y de los riesgos, y también son más proclives a contratar servicios como el propuesto, y finalmente los propietarios más grandes que operan con uno o más locales, quienes más que reconocer la necesidad, sienten que la gestión bancaria de depositar el efectivo es francamente una labor no deseable por la pérdida de tiempo, riesgos y que no agrega valor al negocio, por lo tanto, tienen mayor disposición a contratar y a pagar. En este orden de cosas, todos los grupos de negocios descritos se auto atienden en el resguardo y depósito del dinero en efectivo; en el caso de los dos primeros lo hacen ellos mismos o a través de algún familiar, y el tercero, que serían negocios más grandes, lo hacen con personal contratado sin |dedicación exclusiva, que por lo general son los administradores y que realizan la gestión bancaria del depósito.

3. Descripción del negocio y propuesta de valor.

3.1. Modelo de Negocio.

El modelo de negocio consiste en comprar el dinero en efectivo a las Pymes y Microempresas a cambio de una transferencia electrónica directa a su cuenta corriente, por la cual, el cliente tendrá que pagar una comisión mensual que le dará derecho a una determinada cantidad de retiros semanales. Este modelo, se sustenta en una propuesta de valor que llamaremos “le compró el efectivo”, que en la práctica es ofrecer un servicio personalizado de manejo de dinero, que otorgará al cliente un alto nivel de seguridad, confiabilidad, calidad, flexibilidad y oportunidad, y que en general, lo liberará de una labor tediosa y arriesgada, que hasta ahora la realizan de manera personal, a través de familiares y/o un tercero contratado, asumiendo todos los eventuales peligros de asaltos o robos en el trayecto.

Nuestros ingresos se generarán a través de un prepago que se realizará mensualmente, el cliente selecciona un plan mensual de acuerdo a su necesidad y que le dará derecho a una cantidad de retiros que el cliente podrá utilizar dentro del mes, si excede esa cantidad de retiros se cobrará un adicional, para esto se ofrecerán distintos planes al cliente. Eventualmente se podrían obtener ingresos adicionales de los negocios escalables del plan.

Nuestros costos provienen principalmente de las remuneraciones pagadas a los cajeros en terreno que ofrecerán y operarán el servicio, y los sueldos de los socios gestores. Asimismo, otros costos relevantes para la operación vienen dados por el arriendo de oficina, la contratación de servicio internet y telefonía, contratación de seguros para los agentes, oficina central, y empresa por los valores en tránsito, comisiones bancarias y gastos de mantención por las aperturas de cuentas corrientes, gastos de mantenciones de página Web y plataforma Web de clientes, entre otros gastos generales, más los gastos de comunicación y marketing, y las comisiones por ventas.





Otro aspecto fundamental del negocio, son nuestros aliados que estarán integrados por:

- **Bancos:** Las cuentas corrientes en distintos bancos, son críticas para la logística de depósito del dinero retirado (comprado).

- **Instituciones de seguridad:** Principalmente Carabineros y Seguridad Ciudadana, con quienes es importante mantener cierto grado de comunicación en el caso de producirse algún asalto o robo a nuestros agentes, también vemos que ellos nos podrían colaborar en técnicas y medidas de prevención de delitos, para que estas puedan ser incorporadas por nuestro personal y en nuestra operación.
- **Servicios de abogados:** Es importante contar con un asesoramiento inicial, en especial respecto a la confección de los contratos con los clientes, los cuales deben garantizar la seguridad para ambas partes, y en particular deben ser claro en establecer que al retirar el dinero el riesgo es de la empresa, aspecto clave para ganar confianza.
- **Las Compañías de Telecomunicaciones y los desarrolladores de plataformas tecnológicas:** Estas también forman parte del soporte comunicacional y tecnológico, que es una parte fundamental del negocio, dado que la idea es entregar al cliente un acceso a su información en línea y mantener una comunicación fluida a través de correos, internet, plataforma web, todo esto en tiempo real, y de la forma más automatizada posible. La idea es entregar un servicio en el que cliente incluso pueda llevar actualizada la información de su caja, en forma ordenada, y que todo quede registrado en la web, desde el nombre del agente que retiró, cuánto retiró, el horario, etc. Más aún, para salvaguardar la seguridad de nuestros agentes se pretende contar con tecnología GPS y que cada uno lleve una minicámara, tanto para su seguridad como para de la empresa.
- **Compañías de Seguros:** Son fundamentales para mitigar el riesgo del negocio.
- **SERCOTEC:** Son relevantes para contar con el respaldo de una institución pública reconocida y eventualmente como fuente de financiamiento.

3.1.1. Modelo de Canvas.

Tabla N° 4. Representación del Modelo Canvas.

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Clientes
<p>Bancos</p> <p>Seguridad Ciudadana</p> <p>Carabineros</p> <p>Compañías de seguros</p> <p>Abogados</p> <p>SERCOTEC</p> <p>Desarrollador web</p> <p>Cias. de Telecomunicaciones</p> 	<p>Buen funcionamiento de los procesos operativos y logísticos, e implementación de las medidas de seguridad.</p> <p>Buena relación con el cliente, a través de un marketing directo con foco en nuestra propuesta de valor.</p> <p>Evaluación previa del cliente y firma de contrato, en función de los protocolos de seguridad establecidos.</p>	<p>Servicio seguro, confiable, oportuno, flexible y personalizado de compra de efectivo al cliente, directo desde su punto de venta, quien nos entrega la recaudación de su negocio, a cambio de una transferencia bancaria por el mismo valor, cobrando una comisión, que es pagada de forma anticipada, de acuerdo a un contrato previamente firmado por ambas partes.</p> <p>SEGURO-> Minimiza riesgo.</p> <p>CONFIABLE-> Transferencia bancaria directo al cliente.</p> <p>FLEXIBLE-> Puede seleccionar el plan que mas le acomode.</p> <p>OPORTUNO-> Optimiza el tiempo del cliente.</p> <p>PERSONALIZADO-> El servicio se presta en el negocio del cliente (Face to face)</p>	<p>Página web y linkedin.</p> <p>Teléfono y correo electrónico.</p> <p>Fuerza de venta y post venta.</p> <p>Testeo gratis de nuestro servicio</p> <p>Invitación a focus group.</p> <p>Invitación a cenas temáticas.</p>	<p>Pymes o microempresas que son almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panaderías y amasanderías de venta minorista de las comunas de Santiago, Las Condes, Nuñoa y Providencia.</p> 
<p>Recursos Claves</p> <p>Operarios capacitados y motivados como fuerza de venta.</p> <p>Inversión inicial.</p> <p>Plataforma web para los clientes.</p> <p>Financiamiento y alianza con organismos estatales (CORFO, Sercotec)</p>				
<p>Estructura de costos</p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Sueldos socios gestores y operarios (comisiones)</p> <p>Asesorías abogados y logísticas</p> <p>Mantenimiento sitio web</p> <p>Arriendo de oficinas</p> <p>Servicios de telefonía e internet</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Seguros</p> 		<p>Estructura de ingresos</p> <p>Comisiones por el servicio de compra de efectivo</p> <p>Ingresos generados por negocios escalables</p> 		

Fuente: Elaboración propia.

Las principales conclusiones del modelo CANVAS son las siguientes:

Propuesta de Valor: Servicio seguro, confiable, oportuno, flexible y personalizado de compra de efectivo al cliente, directo desde su punto de venta, quien nos entrega la recaudación de su negocio, a cambio de una transferencia bancaria por el mismo valor, cobrando una comisión, que es pagada de forma anticipada, de acuerdo a un contrato previamente firmado por ambas partes.

¿Que? Servicio de compra de efectivo al cliente.

¿A quiénes? Dueños o administradores de Pymes o microempresas con ventas anuales de hasta 10.000 UF del rubro almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panaderías y amasanderías de venta minorista.

¿Donde? En las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa.

¿Como? Estrategia de enfoque en diferenciación.

3.1.2. Cadena de Valor.

En la siguiente representación gráfica, típica de la cadena de valor, mostramos cómo interactúan las dos actividades (Apoyo y Primarias), para fortalecer y poder llevar a cabo la propuesta.

Ambas actividades de apoyo potencian a las primarias y además entre sí, para entregar la propuesta de valor al cliente, con un servicio seguro y confiable.

Tabla N° 5. Representación cadena de valor.

ACTIVIDADES DE APOYO		Infraestructura de la firma :					
ACTIVIDADES DE APOYO		- Oficina central en Providencia desde donde se controla y monitorea el traslado de los operarios por las 4 comunas atendidas, y que funciona como centro de acopio del efectivo recaudado durante el día con una caja fuerte inteligente para realizar el deposito del dinero en efectivo. Esta oficina funciona con un sistema de alarmas y de camaras de seguridad las 24 horas.					
		Manejo de recursos humanos		- Capacitación a los operarios	- Empleo de comisiones como incentivos de venta	- Sucursales bancarias que se emplean como backup en el caso de poder realizar el deposito de inmediato.	
		Desarrollo de tecnologías		- Plataforma tecnologica disponible para el cliente con el historial de sus retiros.	- Seguimiento de operarios a traves de sistema GPS	- Backup de internet en el caso de caidas (BAM) y acceso a más de un banco en caso de caidas de sus paginas web	
		Adquisiciones		- Camaras ocultas que permiten controlar el retiro en el negocio del cliente			
ACTIVIDADES PRIMARIAS		- Alta disponibilidad para comprar tecnologias en el mercado a un bajo costo, como celulares, camaras, sistemas GPS, cajas fuertes inteligentes					
		Logistica de Entrada	Operaciones	Logistica de Salida	Marketing y ventas	Servicios	
ACTIVIDADES PRIMARIAS		- Se entregan retiros de prueba gratis al cliente para que pruebe el servicio	- Compramos el efectivo, realizando la transferencia en linea, minimizando los riesgos del cliente.	- Capacidad de llegar al negocio del cliente y realizar el servicio face to face	- Marketing focalizado al segmento de clientes de las comunas que se atiende (Ñuñoa, Santiago, Providencia y Las Condes)	- Se entrega un asesoramiento de las mejores practicas y se garantiza la ejecucion del mismo, si el retiro no se realiza por nuestra responsabilidad nuestra empresa corre con el costo del mismo	
		- Firma de contrato con el cliente para su seguridad.	- El cliente identifica los datos del operario en nuestra web				
ACTIVIDADES PRIMARIAS			- Trasladamos nuestro dinero, no el de un tercero.				

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3. Análisis FODA.

Con el análisis de la información realizada en la investigación de mercado, pudimos vislumbrar varios aspectos que pueden reconocerse como fortalezas y debilidades, y también como oportunidades y amenazas. Las fortalezas están dadas por el modelo de negocios, el uso de la tecnología y la capacidad gerencial, que en conjunto permiten una propuesta de valor para ofrecer un servicio que minimiza el riesgo del cliente, por otro lado las debilidades están relacionadas por tratarse de una empresa nueva, las dificultades que habitualmente presentan los negocios de servicios, y los riesgos implícitos del mismo. Por otra parte, las oportunidades dicen relación a una necesidad existente y sin cobertura, además las regulaciones que afectan a las empresas de valores son bastante estrictas, dado que por ejemplo no pueden realizar retiros de dinero en otro vehículo que no sea un camión blindado en zonas de riesgo como la región metropolitana, y cuentan con restricciones de horarios en los malls, por lo tanto, compiten a gran escala. Finalmente, las amenazas provienen de la posible entrada de otros operadores al mismo segmento.

Tabla N° 6. Análisis FODA.

Análisis Interno		Análisis Externo	
F:	1.- Modelo de Negocio y la propuesta de valor. 2.- Transparencia y rapidez de la transacción. 3.- La propuesta ofrece ahorro en tiempo para el cliente. 4.- Manejo Profesional para optimizar procesos.	O:	1.- Segmento de Mercado sin oferentes. 2.- Necesidad real y existente. 3.- Potenciales clientes con disposición a pagar. 4. Regulación sólo afecta a las ETV
D	1.- Empresa asume riesgo de la transacción 2.- Falta de experiencia que la respalde. 3.- Necesidad de capital de trabajo. 4.- Carencia de experiencia del manager en el rubro.	A	1.- Reacción de los operadores tradicionales. 2.- La idea puede ser copiada por nuevos emprendedores. 3.- Intensificación del uso de dinero plástico. 4. Regulación del mercado por las autoridades.

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior podemos concluir que, utilizando las fortalezas para una correcta implementación de la idea de negocio, nos permitirá aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Asimismo, si bien existen debilidades que podrían incidir negativamente en la puesta en marcha del negocio, éstas pueden ser minimizadas con una buena administración de las fortalezas.

También podemos mencionar como amenaza que las autoridades nos obliguen a implementar medidas de seguridad similares a las que actualmente son sometidas las empresas de valores, las que son reguladas por el Decreto 1814 de 2014 (Anexo N°6), lo cual elevaría nuestros costos y haría inviable el negocio. Por otro lado, esta es una oportunidad actualmente, dado que el negocio que estamos llevando a cabo es de servicios financieros y consiste en la compra de efectivo, no estamos afectados a esta legislación, lo cual nos permite desenvolvemos en este mercado.

Finalmente, respecto a las amenazas visualizamos que la más cercana es la posibilidad de entrada de nuevos emprendedores que puedan atomizar el mercado; sin embargo, como este tipo de transacción implica un alto nivel de confianza entre el cliente y el operador, confiamos que al ser los primeros en entrar al mercado obtendremos las ventajas de “jugar primero”.

3.2. Descripción de la empresa.

La empresa tendrá como nombre de fantasía “CASHBACK” y su giro será asesorías en servicios financieros.

- **Misión.** El objetivo es que, a corto y mediano plazo, los clientes sientan confianza en el servicio y a la vez valoren la propuesta de valor como algo importante para su negocio.

“Brindar a nuestros clientes, un servicio de excelencia y altamente confiable, que les facilite su quehacer diario en el manejo de efectivo y así agregar valor en sus procesos”.

- **Visión.** El objetivo a largo plazo es que la empresa logre sustentabilidad y se posicione como la pionera en la entrega del servicio que ofrece. Asimismo, tomar las oportunidades de crecimiento de mercado y la escalabilidad del negocio.

“Ser una empresa confiable, reconocida y sustentable en la compra de dinero en efectivo y en los servicios asociados que se ofrecen”.

- **Objetivos.** Lo primero es cumplir con las expectativas generadas a los clientes, para así lograr una rápida entrada al mercado y convertirse en una empresa sustentable

en el tiempo, rentable, y crear valor interno y externo, es decir compartir el valor creado.

- **Valores.** Ser una empresa que actúa responsablemente con sus colaboradores internos y con sus clientes, siempre con lealtad, ética y responsabilidad social empresarial. Que los clientes sean los mejores aliados, y que cada accionar y mejoras vayan dirigidos en beneficio de ellos.
- **Estructura Legal.** La empresa comenzará sus operaciones como una sociedad por acciones (SPA), con aportes iniciales de sus dos socios fundadores, y los de un par de profesionales que se le ofrecerá participación a cambio de sus servicios (Abogado y un experto en logística). En efecto, la empresa se constituirá con dos socios principales y dos con menor participación.

El objeto de la sociedad es servicios de asesorías financieras, que son actividades clasificadas por el SII en el comercio, tributan en primera categoría, en base a renta efectiva y pagan IVA. El Banco Central en su Informe de Estabilidad Financiera del primer semestre de 2016 establece los límites regulatorios de la actividad financiera en Chile ⁶, mencionando que la supervisión de estas va a depender del nivel de riesgo a la estabilidad financiera y fe pública, o a la relevancia de las externalidades que esta genere, por lo tanto, existirán matices en la regulación y fiscalización de las mismas. Siendo posible que algunos servicios financieros donde estos elementos están ausentes o se juzguen de menor cuantía, tengan esquemas de regulación mucho más livianos. En este sentido, estamos convencidos que nuestra empresa cumple con esta condición, dado que los montos que maneja son bajos para la industria y que no se encuadra dentro de los marcos regulatorios existentes, lo cual también podría ser una amenaza que afecte el desarrollo de nuestro negocio en el futuro, por lo que debemos realizar las consultas a los organismos supervisores para que ellos decidan, dado que es un negocio disruptivo.

3.2.1. Competencia Distintiva.

La principal competencia de la empresa es el modelo de negocios, el cual es novedoso y disruptivo de cara a la forma en cómo se administra el dinero en efectivo en el segmento al

⁶ https://www.bcentral.cl/documents/20143/32016/bcch_documento_164657_es.pdf/ef55fd3e-ee45-5507-aae7-ec3f0e41e43d

que se lanzará el servicio. Así, a partir del modelo y de cómo se gestionará el servicio, nos permitirá llevar la propuesta de valor al cliente, para así lograr credibilidad y confianza.

3.2.2. Competencia Central.

La competencia central del proyecto, es la experiencia, conocimientos y capacidades de los socios gestores para sistematizar y optimizar un proceso, y formar un equipo de operadores que permita entregar un servicio confiable y valioso para el cliente.

3.2.3. Análisis VRIO.

Este análisis, nos permitirá evaluar si nuestros recursos y capacidades son suficientemente potentes para tomar alguna ventaja competitiva y sostenible en el tiempo.

Tabla N° 7. Análisis VRIO.

CONCEPTO	(E)	CONCEPTO	(E)
V: VALIOSO	SI	R: RARO	SI
El servicio brinda seguridad, oportunidad, transparencia y eficiencia.		Comprar el efectivo mediante una transferencia bancaria, es evidentemente raro, hoy solo se transporta dinero del dueño del negocio.	
I: INIMITABLE	NO	O: ORGANIZADO	SI
Es imitable, lo importante es golpear al mercado primero y tomar la ventaja de la confianza de los clientes.		La capacidad del equipo gestor, permitirá una buena organización de la gestión del negocio y el proceso.	

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación (E) realizada, sugiere que el proyecto en general cuenta con los recursos y capacidades para ingresar al mercado con alta probabilidad de éxito, debido a que la oferta del servicio es valiosa de cara al cliente, es novedosa (rara) puesto que cambia la forma de hacer las cosas en este segmento y con una propuesta totalmente distinta a los posibles competidores y sustitutos, asimismo, existe capacidad de manager para organizar adecuadamente los procesos y la gestión del servicio. El punto más bajo, es que el servicio en sí, puede ser imitable y no requiere de grandes capitales ni tampoco hay mayores barreras de entrada, sin embargo, vemos que es totalmente factible tomar la ventaja de ingresar primero y mantenerla en el tiempo, y así ganar experiencia, relacionamiento y confianza con los clientes; la clave del éxito está en transmitir adecuadamente la propuesta de valor y la confianza que se pueda entregar al cliente, y de esta forma lograr la

sustentabilidad del negocio y sostener la ventaja competitiva de un modelo de negocio distinto y disruptivo que brinda seguridad y confianza, facilitando la operación del efectivo en las Pymes y microempresa, con la disponibilidad inmediata del mismo para el cliente, a través de la gestión eficiente del recurso humano, logístico y marketing directo a un precio accesible.

3.2.4. Estrategia competitiva.

La estrategia genérica del proyecto es claramente de enfoque en diferenciación, pues apunta a un determinado segmento de potenciales clientes y sólo en algunos sectores geográficos. Esto se sustenta, en el alma del modelo de negocios, puesto que, al ser una iniciativa distinta, que entre otras cosas implica que el riesgo principal no lo asume el cliente, sino que nosotros, por lo cual es necesario hacer una correcta segmentación, y un adecuado estudio de factibilidad, para así mitigar los eventuales riesgos operativos y logísticos.

3.2.5. Capacidades de la empresa para desarrollar la propuesta de valor.

Está estrechamente relacionada con la competencia central y distintiva, es decir, a partir de las habilidades y capacidades de los socios gestores para desarrollar la competencia distintiva y formar un equipo operativo confiable, permitirá a la empresa transmitir la propuesta de valor al cliente.

Otro factor importante, es que la idea no requiere de grandes capitales para llevarla a cabo, es más bien un Startup que entrega un servicio personalizado que en principio se realizará a una escala acotada (nicho), usando motocicletas como medio de transporte e implementos tecnológicos para realizar las transferencias al mismo tiempo que se hace el retiro. Acá, tal como se señaló previamente, el principal capital es la propuesta de valor asociada al modelo de negocio. Si bien, esto podría ser una amenaza por la baja barrera de entrada, al ser bajo en inversión es posible una rápida implementación.

3.2.6. Estrategia de entrada.

La idea principal de este emprendimiento, es ser el primero en entrar y tomar las ventajas que supone “jugar primero”; como se ha mencionado en apartados anteriores, este es un segmento del mercado desatendido, por lo tanto, la estrategia de entrada se sustenta entre otras cosas, en lograr alta capacidad para brindar el servicio en la forma que se promete,

es decir cumplir con la promesa, de modo de ir adquiriendo confianza de los clientes. En este orden de cosas, la estrategia de entrada será lanzar al mercado una empresa pyme, que de manera directa operará el servicio en un segmento específico, en el cual no hay oferentes, por lo tanto, es un emprendimiento que buscará cautivar de manera personalizada y sin intermediarios a sus clientes para crear confianza en ellos.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La estrategia genérica es de diferenciación, dado que actualmente es un dolor que tiene el cliente Pyme y micro, quien no ve mayor valor agregado en este trámite y que a su vez lo ve como algo de alto riesgo y que le quita tiempo, es ahí en donde nosotros queremos atacar esa oportunidad, por medio de un servicio de retiro de efectivo programable, en un rango de horario que se entrega al cliente, con un agente que acude directo al punto de venta donde toma el efectivo y se transfiere íntegramente el dinero recaudado a vista del cliente, quien a través de un correo electrónico confirma el retiro de la suma de dinero.

La estrategia de crecimiento está basada en la creación de un servicio innovador en un mercado específico que actualmente existe, por otro lado, la estrategia de escalabilidad pasa por ofrecer a los clientes una serie de servicios adicionales con los recursos actuales, tales como:

- **Realizar trámites en general** que la Pyme necesite y que tengan que ver más con la gestión del negocio, y que puedan ser realizados por un tercero de forma confiable, tales como pagos de servicios básicos e impuestos, trámites municipales o notariales, el depósito de cheques en una cuenta definida por el cliente, y en general cualquiera que pueda ser realizado por un tercero, pero siempre entregando una trazabilidad al cliente que le permita realizar su seguimiento y verificar que el servicio se efectuó realmente.
- Muchos negocios requieren manejar una pequeña cantidad de dinero en efectivo para el cambio o para gastos menores, y en ocasiones necesitan cambio de billetes, por lo que se ofrece un servicio de entrega de sencillo para **cambio de billetes**, el cual es solicitado por el cliente, y uno de nuestros agentes acude con el efectivo requerido.

- **Servicio de valijas** interna entre sus sucursales o direcciones habituales, este servicio se puede dar aprovechando la base de colaboradores contratados y ofrecer al cliente un servicio adicional.
- Ofrecer una **plataforma tecnológica al cliente mucho más robusto**, que le permita realizar sus cuadraturas diarias, controlar sus depósitos bancarios para realizar la conciliación directo con la página web de su banco. Además, en esta misma línea, se puede prestar asesoría financiera y legal a nuestros clientes, entregando pequeños tips de cómo manejar su caja de forma eficiente.
- También se considera el crecimiento geográfico, extendiendo el servicio a otras comunas y el crecimiento orgánico.

3.4. RSE y sustentabilidad.

En este sentido, desde la perspectiva medioambiental, lo primero es mencionar que al ser una empresa de servicios que opera principalmente con capital humano y uso de tecnología convencional, no representa una amenaza para el medio ambiente. Si bien se usará **transporte motorizado (motocicletas)**, se exigirá que sean del año 2010 en adelante, por lo tanto, menos contaminantes.

Desde el punto de vista económico, al trasladar una función que hoy se realiza de manera independiente por los propios potenciales clientes, se generará una **nueva fuente de empleabilidad**, una distribución del ingreso y en la medida que la empresa logre crear valor, estará contribuyendo al crecimiento económico.

Por otra parte, en el ámbito social, tal como se declaró en los valores de la empresa, se enmarcan en ser socialmente responsables, compartir el valor creado y ser responsables en las operaciones que se implementaran. Los efectos más directos que se esperan generar, es la **creación de un negocio inexistente**, que aportará puestos de trabajo a la sociedad sin destruir otros, que espera ser sustentable, crear valor económico y así contribuir al producto interno bruto del país.

Asimismo, como el modelo de negocios pretende cambiar una actividad usual y fundamental para los emprendedores que hoy está radicada en sus procesos y que se realiza de manera prácticamente artesanal con varios riesgos incorporados, a un proceso formal realizado por un prestador de servicio, con uso de tecnologías disponibles, en la

práctica lo que se está proponiendo es avanzar hacia **al tan anhelado desarrollo**, ya sea en el ámbito de la forma de hacer negocios, de los procesos, uso más intensivo de la tecnología, cambios de paradigmas “de que mejor lo hago yo”, mayor seguridad para los propietarios, etc.

En consecuencia, el modelo de negocio y la propuesta de valor de este plan, está en perfecta armonía con los aspectos más importante de la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. En la medida que la propuesta sea exitosa, será un aporte importante a la sociedad, en el ámbito de la empleabilidad, el valor económico creado y sus efectos, además de la contribución al desarrollo país.

4. Plan de Marketing.

El plan de Marketing estará desarrollado en función del análisis del mercado realizado, de la situación actual en la industria descrita, en el servicio que ofreceremos, y por supuesto alineado con el modelo de negocio y la propuesta de valor que hemos definido para el cliente.

4.1 Objetivos de marketing.

Los objetivos de marketing se encuentran basados en la realidad que pudimos constatar en el análisis del mercado, los que son bastante ambicioso. Estos consideran tres etapas, la primera es a corto plazo, y busca lograr el lanzamiento del servicio, entrando al mercado, la segunda en el mediano plazo, en donde se intenta potenciar la marca y alcanzar crecimiento, y finalmente a largo plazo, consolidando el negocio y viendo opciones de ampliar el servicio, aprovechando las oportunidades que estén disponibles (escalabilidad). La idea es lograr que el servicio sea conocido dentro del universo de negocios al que apuntamos (conocimiento del servicio), dar a conocer la marca tan rápido como sea posible (conocimiento de marca) e idealmente que los potenciales clientes nos recuerden de manera espontánea frente a cualquier estímulo (conocimiento espontáneo); a continuación, se plantean objetivos de conocimiento del servicio y marca como porcentaje del mercado objetivo.

4.1.1. Corto Plazo: Esto considera el primer año de operación, y que es el primer gran desafío de la empresa, logrando que el lanzamiento del servicio sea lo más exitoso posible, lo cual es clave para la entrada. Así, las metas para este periodo son:

- 10% de conocimiento del servicio.
- 7% de conocimiento de marca.
- 4% de conocimiento espontáneo.
- Objetivo comercial: Market Share 1,5%.

4.1.2. Mediano Plazo. Etapa comprendida entre el segundo y tercer año, periodo en el cual la idea es hacer marca y ventas, más específicamente es lograr asociación del servicio con la marca, manteniendo los primeros clientes (adaptadores temprano) y lograr captar mayor cuota de venta.

- 25% de conocimiento y asociación de marca y servicio.

- 10% de conocimiento espontáneo.
- Objetivo comercial: Market Share 4%.

4.1.3. Largo Plazo. En el entendido que los objetivos anteriores se van cumpliendo de acuerdo a lo proyectado, en esta etapa el objetivo es consolidar el negocio. Así, la estrategia de marketing a largo plazo debe centrarse en la fidelización del cliente, es decir, retener a los clientes actuales y captar nuevos, además de estudiar opciones de escalabilidad.

- 50% de conocimiento y asociación de marca y servicio.
- 25% de conocimiento espontáneo.
- Objetivo comercial: Market Share 7,1%.

El cumplimiento de estos objetivos, serán permanente monitoreados y medidos mediante encuestas, Focus Groups, y revisando las diferentes estadísticas que se publiquen respecto al crecimiento del tipo de negocio al que apuntamos atender.

4.2. Estrategia de segmentación.

4.2.1. Segmentación.

Tal como se detalló ampliamente en el análisis de cliente, el modelo de negocios planteado se sustenta en un servicio dirigido a las Pymes y microempresas, es decir, del tipo B2B. Nos centraremos en comercios de ventas al por menor de bienes de consumo masivo, tales como: almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panadería y amasanderías. Asimismo, inicialmente operaremos con segmentación geográfica, demográfica y de variables operativas (tecnología, frecuencia de uso, etc.).

Ahora bien, a partir de la definición anterior, podemos dividir estos establecimientos comerciales en grupos que compartan similares necesidades, características y comportamientos, para así poder conocer mejor a los potenciales clientes, e incluso realizar combinaciones de marketing específicas para cada grupo, los cuales se encuentran descritos en el capítulo 2.4. (Análisis Mercado de Clientes).

Respecto al público objetivo, si bien la segmentación anterior, nos da luces de posibles atractivos que presenta cada grupo, nuestra propuesta plantea atender transversalmente a

los tres grupos, con una combinación de marketing que nos permita llegar a cada uno de ellos.

En este contexto, dada la segmentación y la definición de público objetivo, nuestro desafío es lograr un posicionamiento distintivo en cada uno de estos grupos, para lo cual es necesario desarrollar y dar a conocer las virtudes de nuestra propuesta de valor, realizando una excelente implementación del servicio, para así conseguir posicionarse como un aliado de nuestros clientes y construir una relación basada en la confianza.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

La estrategia del servicio está basada en la propuesta de valor, que es el retiro de dinero con abono directo a una cuenta corriente de manera inmediata, en la práctica es “le compró el efectivo”. En este sentido, la principal característica que hace distintiva la propuesta es que no somos una empresa de transporte de valores, al contrario, lo que ofrecemos es retirar el dinero en efectivo contra una transferencia electrónica al instante a la cuenta corriente del cliente, por lo tanto, éste no tiene riesgos, ni incertidumbre, puesto que puede verificar el saldo en su cuenta y comprobar que ya registra su dinero depositado y disponible para las transacciones que necesite realizar.

Dentro de los atributos del servicio, lo principal es la confiabilidad, oportunidad y rigurosidad con que se ejecutará, atendido con personas previamente capacitadas y con la flexibilidad para que el cliente programe sus retiros a través de la elección de un plan.

A partir de lo descrito anteriormente, nuestros niveles de producto/servicio son:

4.3.1. Producto básico.

Depósito del dinero en efectivo a la cuenta corriente del cliente, eliminando los riesgos de ir al banco y de mantener dinero en el negocio, ahorrando tiempo que antes se destinaba para ir a la sucursal.

4.3.2. Producto real.

Le compro el efectivo, es decir, retiramos el efectivo del negocio contra una transferencia directa a la cuenta corriente del cliente.

4.3.3. Producto mejorado.

Implementos tecnológicos para realizar la transacción, permitiendo que el cliente pueda ingresar a su cuenta corriente y verificar que ha recibido su dinero. A largo plazo, la idea es escalar el servicio a entrega de sencillo, lo cual siempre es necesario en los negocios, y también al servicio de valija.

4.4 Estrategia de Precio.

Considerando que es un servicio estándar, la estrategia de precios tendrá como objetivo la sobrevivencia, conseguir cuota de mercado, y maximizar la utilidad vía volúmenes de venta. En consecuencia, la fijación de precios para nuestro servicio será de penetración de mercado, es decir, se fijarán tarifas accesibles al segmento de cliente, de modo de atraer el mayor número posible, ampliando nuestra cuota de mercado.

De acuerdo con lo anterior, el precio de venta ponderado de cada retiro es \$ 5.510 + IVA, que es menor a 1,5 UF + IVA que en promedio cobran las ETV y menor que la comisión de Transbank (2,95% crédito y 1,49% débito). Además, se aplicará una estrategia de venta que consiste en ofrecer mayores descuentos en el precio unitario a mayores cantidades de retiro, en donde los clientes podrán escoger el tramo que más les convenga. Así, la tarificación será mensual, por tramo, que dará derecho a una cantidad de retiros semanales o mensuales. Los tramos definidos, son en función de montos a retirar y cantidad de veces en el mes (Ver anexo N°7).

4.5 Estrategia de Distribución.

El objetivo es ofrecer el nivel de servicio deseado al cliente, en el momento y lugar que lo necesite, al menor costo posible. Así, en nuestro caso, al tratarse de un servicio personalizado y flexible, utilizaremos un sistema de distribución vertical, el cual será operado directamente por la empresa, sin intermediarios externos, es decir, contaremos con colaboradores internos que acudirán al lugar donde el servicio sea requerido. Sabemos que la confianza que podamos entregarles a nuestros clientes es el principal activo, por lo cual es crucial contar con personal idóneo, con conocimiento de operaciones bancarias, que sea capaz de manejar consultas relativas al servicio, también de imprevistos y situaciones conflictivas, y por supuesto buen manejo comunicacional.

Uno de los aspectos trascendentales en nuestro el sistema de distribución, es la gestión y logística, más específicamente la gestión de la información. Esto es clave, para poder brindar un servicio flexible y oportuno, por lo tanto, se requiere hacer una adecuada localización de los clientes, tenerlos correctamente georreferenciado, utilizar las herramientas tecnológicas existentes para estos fines, de manera tal, que nos permita hacer y usar las rutas más corta disminuyendo los tiempos y costos de traslado.

Asimismo, otro elemento importante en la distribución del servicio, son los implementos tecnológicos y redes de comunicación para realizar la transacción propiamente tal. En este sentido, la empresa trabajará con planes de telefonía móvil y fija, que sean suficientemente capaces de entregar buenos equipos y una excelente conectividad, con amplia cobertura, para así poder acceder desde cualquier lugar en que se necesite ejecutar el retiro, establecer la comunicación con la central, realizar la transferencia, y que también nos permita tenerla a disposición del cliente, para que pueda verificar sus fondos en su cuenta corriente.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.

La idea de negocio se basa en la prestación de un servicio B2B, en un segmento de mercado no atendido y escasamente visible, que satisface una necesidad poco consciente, pero existente. En este contexto, sabemos que entre los desafíos más importantes es cómo llegamos a los potenciales clientes, conocerlos, establecer relaciones, generar confianza con ellos, y por sobre todo lograr convencerlos de contratar el servicio (convertir).

En consecuencia, proponemos un mix de comunicación, que sea lo suficientemente agresivo para lograr que los potenciales clientes visualicen el problema al que se están enfrentado, haciéndolos conscientes de los riesgos que están asumiendo, el mensaje incluirá situaciones reales que han ocurrido en el último tiempo junto con casos de éxito de nuestro servicio. La idea es mostrar situaciones de robos que han afectado a locales de comida⁷, los constantes asaltos a botillerías y minimarket, los ataques a personas que concurren con dinero al banco, etc., hechos que ponen en riesgo la integridad física de las

⁷https://www.chvnoticias.cl/trending/local-de-sushi-sufre-tercer-asalto-en-menos-de-quince-dias-en-renca_20180630/

personas e incluso la continuidad del negocio, pero también mostrar el aspecto positivo que son los casos de negocios que han ocupado nuestro servicio y los beneficios que les ha significado versus quienes no lo tienen.

Así, dada la segmentación realizada para nuestros potenciales clientes, hemos definido un mix de comunicaciones de marketing y relacionamiento de clientes, que contempla publicidad, ventas personales, marketing interno, buzz marketing y marketing interactivo, lo cual nos permitirá obtener contactos, comunicación directa, respaldos de terceros para generar confianza, conseguir casos de éxito, ventas, etc.

4.6.1. Publicidad.

Debido a que nuestra propuesta apunta a un segmento acotado del mercado, iniciando operaciones sólo en algunas comunas, toda nuestra planificación de marketing tendrá como foco llegar de manera directa a los potenciales clientes, y no a través de medios masivos que son más costosos y de mayor alcance que al requerido. El objetivo será hacer publicidad de tipo informativa y persuasiva con los propios operadores, uso de redes sociales, e insertos en revistas municipales de las comunas en que se estará presente, recalcando el aspecto de seguridad, versus la realización de este servicio de forma personal.

4.6.2. Ventas Personales.

La venta personal, será fundamental para generar relaciones de manera directa y confianza, captando nuevos clientes de forma presencial, mostrando los beneficios del servicio. Esto es clave dar a conocer nuestra propuesta de valor, seguros y confiables.

4.6.3. Marketing Interno.

Para que nuestro equipo alcance los objetivos, es clave motivar, capacitar y entrenar adecuadamente a los encargados de vender y operar el servicio, para que así puedan comunicar y explicar eficazmente “cuál es la necesidad que satisface el servicio”; es decir, lograr transmitir la propuesta de valor.

4.6.4. Buzz Marketing.

Primera transacción gratis, para que voluntarios prueben el servicio y nos puedan hablar de sus experiencias y transmitirla a otros. Esta es la principal herramienta de entrada, para

generar confianza, relaciones y venta; y consiste en mostrar que transaccionalmente el servicio funciona y que no representa riesgo para el cliente, esto busca derribar dos paradigmas: la creencia de que este servicio es costoso, y segundo que es mejor realizarlo por uno mismo.

4.6.5. Partnerships.

Acciones que nos permitan construir buenas relaciones con los clientes, por lo tanto, consideramos que una de las primeras iniciativas, es generar alianzas directas o indirectas con organizaciones del estado como por ejemplo Sercotec. Por esta vía, se espera entrar en comunicación con otros emprendedores, establecer una red de contactos, y por sobre todo tratar de conseguir algún respaldo o al menos ser reconocidos por este organismo, lo cual es beneficioso desde el punto de vista de imagen, credibilidad, y confianza.

4.6.6. Marketing Interactivo.

Uso de redes sociales, para comunicar el servicio, compartir información, recibir retroalimentación, generar marca, entre otros. Inicialmente, la idea es estar en LinkedIn e impulsar el uso intensivo del emailing. Hemos considerado que LinkedIn es el medio más usado para el segmento al que estamos apuntando, debido a que, por el perfil de esta red, es posible acceder a emprendedores pymes que eventualmente podrían requerir el servicio o al menos visibilizar la necesidad, establecer una red de contactos, y a su vez actuar como influenciadores; también es posible subir videos de casos exitosos, que generen “likes”, comentarios y que sean compartidos por otros usuarios de LinkedIn.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Para realizar la estimación de la demanda, primero se analizaron los datos que aparecen en la página del SII correspondiente a las cantidades de empresas y ventas anuales entre los años 2005 y 2015, que se desempeñan en las actividades económicas descritas en el Anexo N°3, de las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa. Con estos datos se obtuvo el número de empresas por cada rubro de esas comunas durante el año 2015 que en total son 5.950 empresas (Anexo N°8). Para determinar nuestro mercado potencial consideramos los datos que aparecen en la cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas que realizó en agosto de 2017 el Ministerio de Economía (Anexo N°9), y que indica que en el rubro Comercio las Micro y Pyme corresponden a un 36,1% y 33,1%

respectivamente, en total suman un 69,2%, por lo tanto, se determinó un mercado potencial de 4.117 empresas que podrían requerir nuestro servicio en las comunas indicadas.

Para efectos de nuestra proyección, se utilizan una serie de supuestos:

- Crecimiento mensual promedio de 5 puntos de retiros.
- El primer mes se inicia atendiendo a 10 puntos.
- La meta anual de puntos por año es: primer año con 61 puntos, segundo año 94 puntos, tercer año 158 puntos, cuarto año 242 puntos y al quinto año con 294 puntos.
- Ticket promedio de venta neto por punto es de \$ 97.200 (\$115.668 Bruto).
- Del total de puntos se considera que un **30%** tendrá retiros sólo dos veces a la semana, **19%** tendrá retiros tres veces a la semana, **13%** tendrá retiros 4 veces a la semana y un **38%** requerirá retiros todos los días.
- Los ingresos se estimaron por punto de retiro o sucursales, es decir, una empresa puede tener más de un punto de retiro, en el caso que maneje varias sucursales, el cobro es por punto.

En el anexo N°7, se muestran las tarifas (comisión) que se van a considerar en la proyección de ingresos, en donde existen dos tramos de retiro de dinero, de 0 a \$ 500.000, y de \$ 500.001 o más, dado que estas son Pymes se considera que los retiros de efectivo están en rangos que no deberían superar los \$2.000.000 y que son comercios que poseen otros medios de pagos, que hace que su efectivo representa alrededor del 30% de su venta total (dato encuesta).

La comisión se determinó en base a las respuestas de la encuesta, en la cual los clientes buscan un servicio más económico que Transbank que cobra una comisión inicial de 1,49% en débito y 2,95% en crédito en el rubro retail según datos obtenidos desde la página web (Anexo N°10), además queremos incentivar el retiro todos los días, dado que si los clientes optan por la opción de menos retiros, nos significa mantener un costo fijo mucho más alto y los retiros se elevan en cuantía, el negocio se sustenta en la rotación, por lo que la comisión que se cobra cuando son retiros todos los días (entre un 0,5% y 0,7% dependiendo del tramo) es mucho más conveniente que aquella que es por dos, tres o cuatro días a la semana. El cobro del servicio funciona como un prepago, en donde el cliente

paga en el tramo de retiros que va entre 0 y M\$500, un monto fijo de \$ 112.000 (IVA inc.) al mes que les da derecho a retiros todos los días del mes, si sus retiros fluctúan entre M\$500 o más, el cobro es de \$ 150.000 (IVA inc.) mensuales por retiros todos los días del mes.

Durante el primer año se estima llegar a ingresos de M\$ 43.019 atendiendo a 61 puntos en las comunas mencionadas. El segundo año se espera que los puntos de ventas aumenten en un 54,1%, el tercer año en un 68%, y en el cuarto y quinto año alrededor de un 53,16% y 21,49%, llegando el quinto año a atender 294 puntos.

Se adjunta cuadro con la evolución de los puntos durante los 5 años:

Tabla N° 8. Estimación de Puntos de Retiros Mensuales.

Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	10	64	99	166	249
Mes 2	15	67	103	171	254
Mes 3	20	69	109	178	258
Mes 4	26	73	114	186	262
Mes 5	30	77	120	193	266
Mes 6	33	80	126	200	270
Mes 7	39	81	130	207	274
Mes 8	43	86	133	214	278
Mes 9	50	89	139	219	282
Mes 10	54	89	144	227	286
Mes 11	58	93	152	235	290
Mes 12	61	94	158	242	294

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la proyección de ingresos por los próximos 5 años.

Tabla N°9. Estimación Puntos de Retiros e Ingresos Anuales (cifras en miles \$).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Total acumulado de puntos de retiro	61	94	158	242	294	
Meta de puntos de retiro por año	61	33	64	84	52	294
Ticket Promedio Mensual en \$ por punto de retiro	\$98.168	\$98.346	\$97.798	\$95.618	\$93.863	
Ingresos anuales proyectados en M\$	43.019	94.681	150.088	235.523	308.612	831.923

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

El presupuesto de Marketing se confeccionó tomando en consideración lo planteado en los puntos anteriores.

Tabla N° 10. Desglose Plan de Marketing.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	%
Costo cuenta empresa LinkedIn premium	Mensual	38	38	38	39	39	190	0,4%
Publicidad en LinkedIn	Mensual	600	600	600	600	600	3.000	6,8%
Mantencion pagina web	Trimestral	606	602	602	603	600	3.013	6,9%
Insertos revistas municipales	Trimestral	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	8.000	18,2%
e mailing (mailpro)	Mensual	75	75	75	75	72	372	0,8%
Costo mantencion plataforma cliente	Mensual	600	600	600	600	600	3.000	6,8%
Cena con clientes VIP	Anual	-	-	2.400	3.400	4.400	10.200	23,2%
Merchandising	Mensual	1.580	1.820	1.190	2.230	3.560	10.380	23,6%
Focus group	Anual	-	-	-	2.230	3.560	5.790	13,2%
TOTAL		4.499	4.735	7.505	11.777	15.430	43.944	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El costo del Buzz Marketing o primera transacción de prueba se está rebajado directamente de los ingresos, por lo tanto, no aparece en el gasto de marketing.

Las acciones de marketing van enfocadas a la fidelización de los clientes, como este negocio es de nicho se busca generar un alto grado de cercanía con él (cena y merchandising), y de obtener el feedback de nuevas necesidades que puedan surgir en el futuro, a través de focus group y así llevar a cabo la escalabilidad del negocio, ofreciendo servicios de entrega de sencillo, asesorías financieras y de manejo de efectivo.

5. Plan de Operaciones.

En este apartado, se describirá brevemente el plan de operaciones correspondiente al servicio, puesto que los detalles se encuentran contenido en la **parte II** del plan de negocio.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

De acuerdo con lo señalado en la descripción de la empresa, nuestra estrategia es de enfoque con diferenciación, para un segmento específico del sector Pymes y Microempresas, en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, lo cual, circunscribe el alcance y tamaño de las operaciones. En este contexto, para desarrollar los aspectos operativos y logísticos, es necesario identificar y tomar varias decisiones operativas tales como: definir máximo de puntos de retiros por operario, perfil del personal a contratar, medio por el cual se movilizarán, montos máximos a transportar, diseño de rutas, etc.

5.2. Flujo de operaciones.

El proyecto contempla tres grandes flujos (Anexo N°11), los que se resumen en: contacto con el cliente (captación), interacción cliente operario (operación del servicio en terreno) y el interno que es relativo al manejo del dinero recaudado (depositar directo al banco o trasladarlo a una caja fuerte de la oficina central). También ver anexo N°12.

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Este plan se basa en las principales actividades para poner la marcha el negocio, que, entre otras, podemos destacar el diseño y confección de contratos con clientes y operadores, los cuales son de vital importancia para el modelo de negocio y la propuesta de valor. También hay otras actividades claves y necesarias para la existencia de la empresa, tales como: la constitución de la sociedad, inicios de actividades, patentes, aperturas de cuentas corrientes, contratación de seguros, etc. (Anexo N°13).

5.4. Dotación.

Los dos socios gestores serán clave y permanente durante todo el horizonte de evaluación, quienes serán acompañada de un equipo de operarios del servicio, los cuales al primer año son 4, para terminar al quinto año con 15 colaboradores contratados. Cabe señalar, que cada operario podrá atender un máximo de 20 puntos de retiros diarios.

6. Equipo del proyecto.

A continuación, un breve resumen del capítulo, y para mayor detalle ir a la **parte II** del plan.

6.1. Equipo gestor.

Estará conformado por sus dos socios y fundadores de Cashback, que son los señores Edison Obreque G., Contador Auditor de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) e Ingeniero Comercial de la Universidad Autónoma de Chile, y Abel Curiche P. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, ambos con MBA de la Universidad de Chile, por lo cual, cuentan con las competencias profesionales en el ámbito de los negocios y con amplia experiencia en administración y finanzas. Asimismo, dada la importancia de los temas legales inherentes al negocio, incorporarán a un asesor jurídico permanente, que es el Sr. Mauricio Loy, a quien se le otorgará una participación minoritaria en la sociedad.

6.2. Estructura organizacional.

El emprendimiento es una Pyme, que apunta atender a un segmento específico, solo en algunas comunas de Santiago y a una escala acotada, por lo cual, la empresa se pondrá en marcha con un diseño y estructura organizacional que sea adaptable y altamente flexible, lo que teóricamente se conoce como organización orgánica. En efecto, este negocio contará con una estructura simple (Anexo N°14), con baja diversificación horizontal, gestionada por sus socios fundadores, apoyados por un asesor jurídico, y con el equipo de operadores. Notar que el equipo de operadores, serán contratados directamente por la empresa e irán aumentando en la medida aumenten los puntos de retiros.

6.3) Incentivos y compensaciones.

El proyecto contempla que los sueldos de los socios gestores serán de \$1.000.000.- líquidos reajutable según IPC, más los retiros que eventualmente puedan realizar, contingente a los resultados. El asesor jurídico, recibirá un pago mensual, más una pequeña participación en la sociedad, por su parte, el personal contratado para operar el servicio, percibirán una renta superior al promedio entre un cajero bancario y un vigilante privado (Anexo N°15), más una comisión equivalente al 3% de las ventas. Además, a partir del tercer año, se espera entregar algunos incentivos no monetarios, tendientes a mantener un buen clima laboral e identificación de los colaboradores con la empresa.

7. Plan Financiero.

A partir de los supuestos derivados del modelo de negocios y del plan operativo, se efectuaron las estimaciones de ingresos, costos, inversiones, y se proyectó un estado de resultado y un flujo de caja. Asimismo, para poder realizar la respectiva evaluación financiera, se estimó una tasa de descuento que fuese adecuada para el proyecto. Adicionalmente, se realizaron algunas simulaciones a fin de verificar que tan resistente es el proyecto, frente a cambios en los ingresos y/o costos. Cabe mencionar, que los detalles y supuestos del análisis financiero, se encuentran contenido en la **parte II** del este plan.

7.1. Estimación de Ingresos y de Costos.

Se proyectó en base a una estimación de demanda (Anexo N°16) y a una estructura de precios por tramos que fuese accesible para los potenciales clientes (ver capítulo 4.4). A partir de esto, se estimó una combinación de puntos y de tramos que permita alcanzar los niveles de ingresos necesarios para la sustentabilidad del negocio, de esta manera los ingresos del primer año son del orden de 43 millones, los cuales crecen a niveles que son propios del ciclo de vida normal de un proyecto (Anexo N°17).

Por otra parte, considerando que el servicio es intensivo en capital humano, el principal componente de la estructura de costos (Anexo N°18) son las remuneraciones, las que crecen proporcionalmente a los puntos de retiros, debido a que en la medida que aumentan los puntos aumentan las necesidades de contratación de personal (ver capítulo 5.4) y de los servicios necesarios para la operación. En efecto, el costo de venta promedio es de 74%, y que en régimen debiese ubicarse en torno al 60% de las ventas. Asimismo, agrupando los gastos de ventas, administrativos y operativos, éstos alcanzan un gasto promedio de un 28% de las ventas, los que en régimen debieran tender a un 15%.

7.2. Plan de inversiones.

Al tratarse de un emprendimiento sustentado en un modelo de negocios basado en capital humano, el proyecto no requiere de mayores inversiones en activo fijo, pero si, en capital de trabajo (CT) necesario para la operación del servicio, entre otras cosas, porque para comprar el efectivo se requiere de suficiente liquidez en la o las cuentas bancarias. En este orden de cosas, utilizando el método del máximo déficit acumulado se determinó un CT de

38,1 millones (Anexo N°19). Así, entre CT, activos y gastos de puesta en marcha, la inversión total asciende a 48,8 millones.

7.3. Estado de Resultado Projectado.

Se proyectó en función de las estimaciones de ingresos y de costos, e incorporando los efectos de las depreciaciones y amortizaciones. A partir de esto, se obtuvo un Ebitda y Ebit, negativos en el primer año, los que comienzan a repuntar al segundo período, y luego a partir del tercer año ambos indicadores son positivos explicado por el crecimiento en las ventas, lo que generó un margen de contribución del orden del 36%, situación que se mantiene para los siguientes periodos, alcanzando un Ebitda del 28,7%. En consecuencia, el estado de resultado es negativo en los primeros dos años, y positivo para los siguientes periodos, alcanzando una utilidad de 62,8 millones al quinto año. Notar, que la pérdida de los primeros años tiene un efecto tributario en los siguientes períodos. (Anexo N°20).

7.4. Flujo de Caja Projectado.

A partir del estado de resultado, se proyectó un flujo de caja puro, eliminando el efecto de todas las partidas que no son movimientos de caja. Asimismo, a fin de ser conservador en la proyección, se consideró una empresa a término, por lo cual se incorporó la recuperación del Capital de Trabajo al final del período. Así, se obtuvo que para los dos primeros años el flujo es negativo, lo cual es revertido en el tercer año, y luego crece a niveles bastantes significativos (Anexo N°21).

7.5. Cálculo de la tasa de descuento.

Para realizar la evaluación financiera, entre otros, para obtener el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos futuros, se estimó una tasa de descuento apropiada para el proyecto (al menos razonablemente), para lo cual se utilizó el método de valoración de activo de capital, conocido como "CAPM", obteniendo una tasa de descuento de un 17,53% (Anexo N°22).

7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.

El proyecto contempla una inversión inicial de 48,8 millones, principalmente en capital de trabajo. Luego, descontando el flujo de caja con la tasa de descuento de 17,53%, obtenemos el valor actual neto del proyecto (VAN), que es de \$13.115.418.-. Asimismo, se obtuvo una TIR del 22,73% y el Payback es de 3,4 años (Anexo N°23). En consecuencia,

dados los resultados de la evaluación, el proyecto es rentable y factible de realizar. También para una mirada más a largo plazo se realizó un flujo de caja puro y se calculó el VAN y la TIR, con flujo al infinito (Anexo N°24).

7.7. Análisis de sensibilidad.

Para efectos de evaluar que tan resistente es el proyecto frente a variaciones en los ingresos, costos y gastos, se realizaron algunas simulaciones considerando distintos escenarios. Así, las variables sensibilizadas fueron las de ventas, costo de ventas y gastos de marketing.

Si bien el detalle de las simulaciones, se encuentran contenidas en la **parte II** de este plan de negocios, en términos generales, los resultados mostraron que el proyecto resiste caídas en ventas en torno al 5%, aumento del costo de venta del orden del 2,5% y aumento del gasto de ventas de hasta aproximadamente un 4%.

8. Riesgos críticos.

Este proyecto, al igual que la mayoría de los emprendimientos se enfrentará a una serie de riesgos internos y externos, los que a continuación se describen.

8.1. Riesgos Internos.

Estos se pueden resumir brevemente en tres factores críticos del proyecto, que dicen relación con la operación del servicio, la liquidez y del capital humano.

- **Operación del servicio:** El modelo supone que la empresa asume el riesgo completo, principalmente el delictual. En efecto, para mitigar este riesgo las contrataciones de seguros son fundamentales.
- **Liquidez:** Sin dinero en la cuenta corriente, simplemente no se puede comprar el efectivo. El aporte de capital debe ser materializado oportunamente.
- **Recurso humano:** Siempre está el riesgo de falta de compromiso y/o de lealtad del equipo. El proceso de reclutamiento y selección, y el sistema de compensaciones, son claves para mitigar este riesgo.

8.2. Riesgos Externos.

En este sentido, también hemos detectado al menos 3 riesgos fundamentales.

- **Mercado:** Aversión a contratar por parte de los potenciales clientes. Es necesario implementar correctamente la idea, y el lanzamiento debe ser muy bien ejecutado.
- **Competidores:** Bajas barreras de entrada, el riesgo de intensificar competencia es alta. Es clave tomar las ventajas de jugar primero y conseguir confiabilidad de los clientes.
- **Legales:** Hoy no hay una regulación específica para este servicio, sin embargo, existe riesgo que aumenten las exigencias y regulaciones. Es un riesgo crítico y no muy gestionable, asesor legal es clave en este aspecto.

9. Propuesta Inversionista.

El proyecto, es un emprendimiento nuevo “Startup”, el cual contempla financiarse en un 100% con recursos propios de los fundadores.

Es importante destacar, que las conclusiones de la evaluación financiera del proyecto, es positiva, el cual reporta un VAN por sobre los 13 millones, una TIR relativamente alta, y un periodo de recuperación del capital razonable, por lo tanto, estamos frente a un proyecto factible y con alta probabilidad de éxito, en consecuencia, vale la pena asumir el riesgo.

10. Conclusiones.

En una investigación cualitativa en la industria de retiro y manejo de dinero en efectivo, en el segmento Pymes y Microempresas, inferimos que podría existir una oportunidad de negocio, lo cual fue testeado con un análisis cuantitativo, obteniendo resultados interesantes respecto a la existencia de una necesidad, y que hoy es una problemática a la que se enfrentan los dueños de este tipo de negocios. Luego, con una encuesta personal, constatamos que es una necesidad real y que hay disposición a pagar por parte de los potenciales clientes.

Asimismo, haciendo un análisis más metodológico de la industria, observamos que en este segmento no hay oferentes que puedan ofrecer buenas condiciones, ni logísticas ni económicas que pudiesen ser accesibles para los medianos y pequeños comerciantes, quienes hoy por hoy, se auto-atienden con altos y variados niveles de riesgos, y que incluso pueden afectar severamente la liquidez de su negocio.

A partir de ello, ideamos un modelo de negocio novedoso, con una propuesta de valor atractiva y valiosa, que consiste en retirar dinero en efectivo desde un punto que el cliente estime conveniente, mediante la compra de ese dinero con una transferencia directa a su cuenta bancaria, a cambio de una tarifa mensual, la cual da derecho a una determinada cantidad de retiros semanales, en la práctica, es proponer un servicio que brinda seguridad, confianza, oportunidad y liberación de tiempo. Así, nos planteamos una empresa que pueda tener las capacidades y fortalezas necesarias para poder desarrollar esta idea y apropiarse del valor creado, sustentada en recursos claves como el equipo gestor y la formación de un equipo de colaboradores que estén a la altura de cumplir con la propuesta de valor “cumplir la promesa”.

Junto a lo anterior, desarrollamos la organización de la empresa, y proyectamos un plan financiero a 5 años, cuya evaluación nos reportó un VAN positivo de 13,1 millones. Asimismo, dada la proyección del flujo de caja obtuvimos una TIR de 22,7%, y Payback de 3,4 años. También se realizó una sensibilización respecto a los ingresos, costos y gastos, resultando que el proyecto resiste caídas en torno al 4% en las ventas, aumento del costo venta de hasta un 2,5% y aumento del gasto de ventas cercanas al 5%. En efecto, consideramos que la idea de negocio es factible y con alta probabilidad de ser rentable.

11. Bibliografías.

1. "Investigación de Mercado", Malhotra, Naresh K. 2008.
2. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review 86.1 (2008): 58-77.
3. "Administración Estratégica" (9a Ed.) - Charles Hill y Gareth Jones. 2011.
4. "Competir con los recursos" Davis Collis & Cynthia Montgomery.
5. "Finanzas corporativas, teoría y práctica" Carlos Maquieira Villanueva, 2015, Primera edición.
6. "Preparación y Evaluación de Proyectos" Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Quinta edición.
7. "Notas de Clases de Taller de Tesis (AFE)", MBA Weekend 2018, profesor Arturo Toutin.
8. <http://www.24horas.cl/economia/tubolsillo/tu-bolsillo-radiografia-de-como-pagan-los-chilenos-2659829>
9. <https://www.24horas.cl/economia/pago-en-efectivo-o-tarjeta-las-tarjetas-de-debito-son-las-preferidas-2981715>
10. <https://www.somosmach.com/blog/mach-bci>
11. <http://www.jec.cl/articulos/?p=123123>
12. https://www.bcentral.cl/documents/20143/32016/bcch_documento_164657_es.pdf/ef55fd3e-ee45-5507-aae7-ec3f0e41e43d
13. https://www.chvnoticias.cl/trending/local-de-sushi-sufre-tercer-asalto-en-menos-de-quince-dias-en-renca_20180630/
14. <https://www.indeed.cl/salaries?from=headercmlink&attributionid=>
15. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
16. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

ANEXOS.

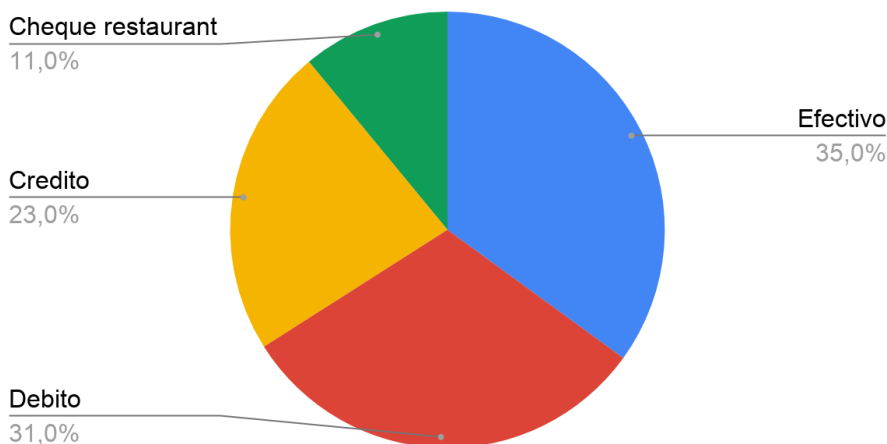
ANEXO N°1: Encuesta Oportunidad de Negocio.

Se entrevistaron a 30 comercios minoristas.

- 5 botillerías, ubicadas en la comuna de Santiago Centro.
- 2 carnicerías, ubicadas en Santiago Centro.
- 2 panaderías, ubicadas en Santiago y Ñuñoa.
- 1 ferretería ubicada en Providencia.
- 6 bares de la comuna de Las Condes, Ñuñoa y Providencia.
- 8 restaurantes en Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago.
- 3 farmacias familiares ubicadas en Providencia y Santiago.
- 3 minimarket de las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago.

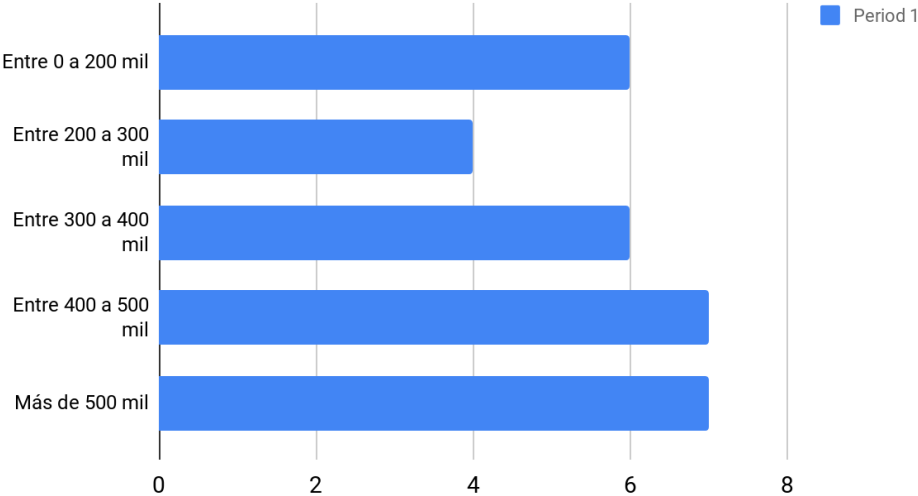
Los resultados muestran que en promedio los pagos que reciben al mes en dinero en efectivo representan un 35% del total de su venta mensual, también mencionan que durante los primeros días del mes, este porcentaje es más alto respecto a la media, y que a medida que se acerca el final de mes este porcentaje tiende a bajar, por ende aumentan los pagos con tarjeta.

¿Cuales son las formas de pago que sus clientes más utilizan mensualmente?



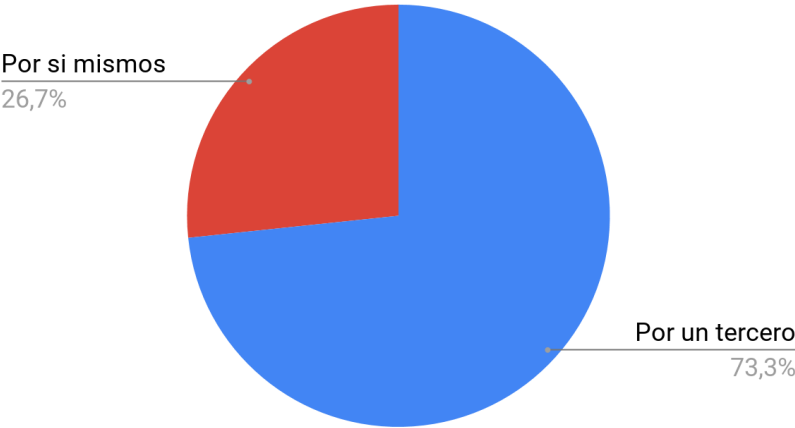
En promedio, el 76,67% de los encuestados maneja en su caja de forma diaria entre 0 a 500 mil pesos de dinero en efectivo, y un 23,33% maneja más de 500 mil en efectivo.

¿Cuanto efectivo en promedio maneja diariamente en su negocio?



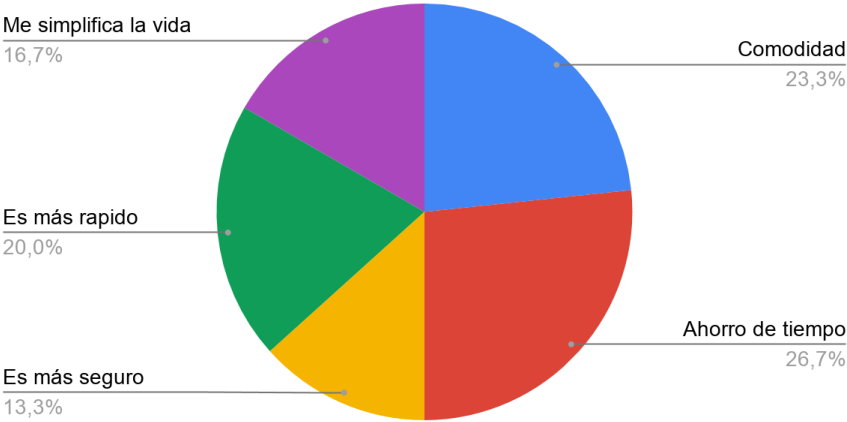
De los encuestados el 73,33% lo realiza a través de un tercero y el 26,7% lo realiza por su propia cuenta, todos llevan a su propia casa la recaudación de dinero en efectivo del día, con un alto riesgo de ser asaltados en el camino, y ninguno ha cotizado un servicio de retiro externo, sino que lo ven como una labor que deben realizar ellos mismos.

¿Quien deposita el dinero en efectivo en el Banco?



En relación la disposición a ocupar el servicio, todos estuvieron de acuerdo, y las razones fueron:

¿Porque estaría dispuesto a ocupar el servicio de compra de efectivo a domicilio?



En relación a cuánto están dispuestos a pagar por el servicio, el 40% dice que el precio que se cobre tiene que ser menor a la comisión de Transbank (2% o 3% sobre la venta), 50% menos que la comisión por pago con cheque restaurant (10% sobre la venta) y el 10% restante dice que menos que las ETV (Empresas Transportadoras de Valores).

ANEXO N°2: Clasificación de empresas según SII.

Tipo de categoría		Ventas Anuales	Trabajadores
Grandes empresas		Mas de 100.000 UF	Más de 199
PYME	Mediana	Entre 25.000 UF y 100.000 UF	50 a 199
	Pequeña	Entre 2.400 UF y 25.000 UF	10 a 59
	Microempresa	Inferiores a 2.400 UF	1 a 9

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

ANEXO N°3: Clasificación de rubro, sub-rubro y actividad según SII.

H - Comercio al por mayor y menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos

- 522 Venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados.
 - 522010 Venta al por menor de bebidas y licores (botillerías).
 - 522020 Venta al por menor de carnes y similares.
 - 522050 Venta al por menor de productos de panadería y pastelería.
 - 522090 Venta al por menor de confites, cigarrillos y otros.
- 523 Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados.
 - 523112 Farmacias independientes.
 - 523410 Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción.

I – Hoteles y Restaurantes

- 552 Restaurantes, bares y cantinas.
 - 552010 Restaurantes
 - 552020 Establecimientos de Comida Rápida (Bares, fuente de soda, gelaterias, pizzerías y similares)

ANEXO N°4: Datos demográficos comunas del sector Centro y Oriente de la R.M.

Comuna	Ubicación	Población (2017)	Viviendas (2002)	Densidad poblacional (2002)	Crecimiento demográfico (2002-2017)	Indice Desarrollo Humano (2003)	Pobreza (2006)
Santiago	centro	404.495	99.155	8.655	0,889	0,807 (9)	7,3
Lo Barnechea	nororiente	105.833	16.124	1.318	0,432	0,912 (3)	8,1
Ñuñoa	nororiente	208.237	54.692	9.698	0,282	0,860 (6)	2,9
Providencia	nororiente	142.079	51.183	8.429	0,214	0,911 (4)	3,5
Las Condes	nororiente	294.838	82.099	2.520	0,196	0,933 (2)	2,3
Puente Alto	suroriente	568.106	136.593	7.730	0,157	0,773 (26)	10,6
Peñalolén	suroriente	241.599	51.542	3.971	0,118	0,743 (52)	8,7
Vitacura	nororiente	85.384	23.878	2.847	0,062	0,949 (1)	4,4
Macul	suroriente	116.534	29.870	8.758	0,041	0,806 (10)	13,4
La Florida	suroriente	366.916	97.137	9.357	0,006	0,804 (11)	9,6
La Reina	nororiente	92.787	25.768	4.078	-0,038	0,883 (5)	7,8

Fuente: INE.

ANEXO N°5: Cantidad de sucursales bancarias por comuna y por institución.

N°	Bancos	Santiago	Las Condes	Providencia	Ñuñoa	Total general
1	Banco Santander-Chile	49	32	18	7	106
2	Banco de Chile	28	30	22	4	84
3	Banco de Credito e Inversiones	24	27	12	4	67
4	Scotiabank Chile	22	22	11	6	61
5	Banco Itaú-Corpbanca	21	25	6	8	60
6	Banco del Estado de Chile	22	7	5	6	40
7	SERVIPAG	13	6	4	3	26
8	Banco Falabella	7	7	4	2	20
9	Banco Bice	2	5	1		8
10	Banco Ripley	4	2	1		7
11	Banco Security	1	4	1		6
12	Banco Internacional	1	3		1	5
13	Banco Consorcio	2	2			4
14	Hsbc Bank (Chile)		1			1
15	China Construction Bank		1			1
16	Jp Morgan Chase Bank. N. A.		1			1
17	The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Uf. Ltd		1			1
18	Banco Do Brasil S.A.		1			1
19	Bank of China			1		1
20	Banco de la Nacion Argentina	1				1
21	Banco BTG Pactual Chile		1			1
	Total general	197	178	86	41	502

Fuente: Superintendencia de Banco e Instituciones Financieras.

ANEXO N°6: Decreto 1814, Dispone reglas que regulan las ETV.



MINISTERIO DE HACIENDA
OFICINA DE PARTES
R E C I B I D O

MINISTERIO DE HACIENDA
OFICINA DE PARTES
R E C E P C I Ó N

DEPART. JURÍDICO		
DEP. T. R. Y REGISTRO		
DEPART. CONTABIL.		
SUB. DEP. C. CENTRAL		
SUB. DEP. E. CUENTAS		
SUB. DEP. C. P. Y BIENES NAC.		
DEPART. AUDITORIA		
DEPART. V.O.P. U. Y T.		
SUB. DEP. MUNICIP.		
R E P R E N D A C I Ó N		
REF. POR \$		
IMPUTAC.		
ANOT. POR \$		
IMPUTAC.		
DEDUC. DTO.		

1. CB/GPE/1588

DISTRIBUCIÓN:

1. Contraloría General de la República.
2. Gabinete Ministro del Interior y Seguridad Pública
3. Div. Jurídica Min. del Interior y Seg. Pública.
4. Div. Jurídica SPD.
5. Departamento de Auditoría Interna.
6. Partes y Archivo.

DISPONE MEDIDAS QUE REGULAN EL TRANSPORTE DE VALORES.

DECRETO N° 1814

SANTIAGO, 10 DE NOVIEMBRE DE 2014

VISTOS:

Lo dispuesto en el artículo 3° letra e) de la Ley 20.502, de 21 de Febrero de 2011; el Decreto Ley N°3.607, de 1981, modificado por el Decreto Ley N°3.636 del mismo año y por las leyes número 18.422 y número 19.329; el Decreto Supremo N° 1773, de 1994, del Ministerio del Interior, que reglamenta el Decreto N° 3.607 de 1981; y el artículo 32 N° 6 de la Constitución Política de la República.

Y, TENIENDO PRESENTE:

1. Que el artículo 3° letra e) de la Ley 20.502, faculta expresamente al Ministerio del Interior y Seguridad Pública a autorizar, regular, supervisar, controlar y ejercer las demás atribuciones, en la forma que señale la ley, en materia de seguridad privada.

2. Que la Constitución Política de la República en su artículo 32 N° 6, dispone como atribución especial del Presidente de la República, el ejercicio de la potestad reglamentaria, pudiendo dictar los reglamentos, decretos e instrucciones que crea convenientes para la ejecución de las leyes.

ANEXO N°7: Tarifas.

Modalidad	Tramos	Cantidad de dinero a retirar en \$	Comisión en \$	Cantidad de retiros mensual
Con retiro 2 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 80.000	9
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 115.000	9
Con retiro 3 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 90.000	13
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 125.000	13
Con retiro 4 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 100.000	17
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 140.000	17
Con retiros todos los dias	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 112.000	27
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 150.000	27

Fuente: Elaboración propia.

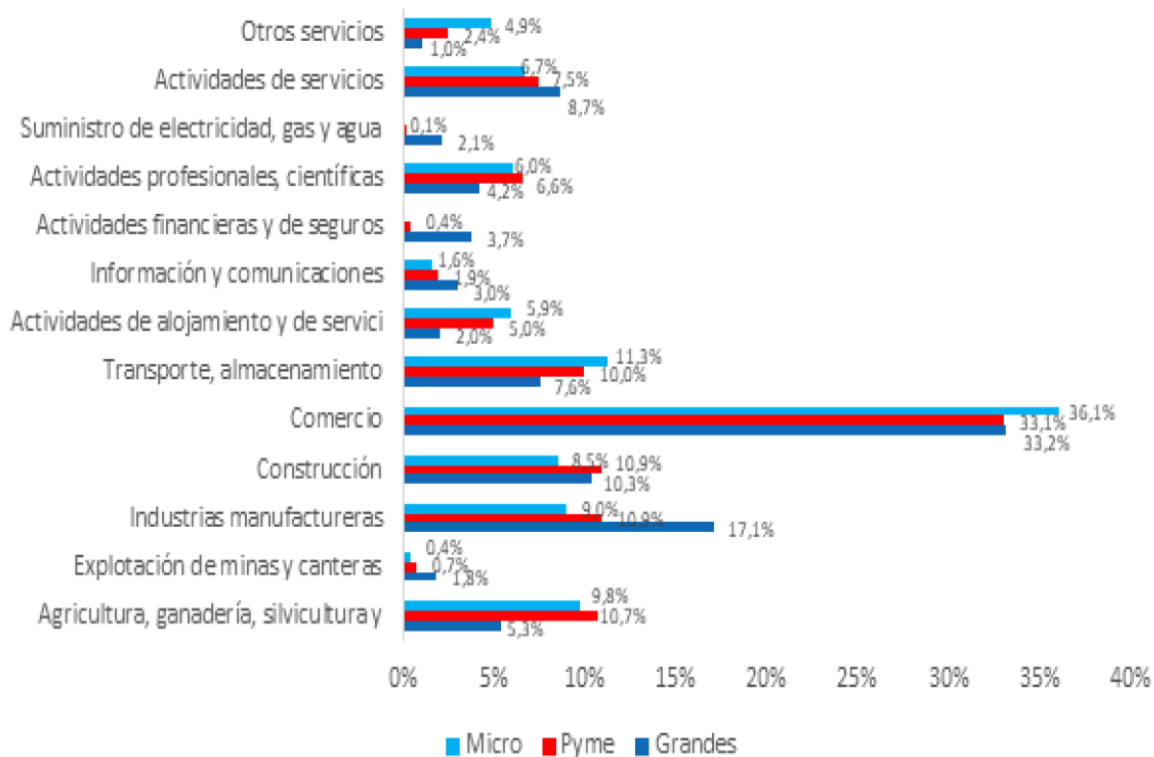
ANEXO N°8: Cantidad de empresas por rubro 2015.

Modalidad	Suma de Número de Empresas por rubro 2015				
	SANTIAGO	PROVIDENCIA	LAS CONDES	NUNOA	TOTAL
522 - VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	1.023	327	265	223	1.838
522010 - VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS Y LICORES (BOTILLERIAS)	229	58	40	64	391
522020 - VENTA AL POR MENOR DE CARNES (ROJAS, BLANCAS, OTRAS) PRODUCTOS CARNICOS Y SIMILARES	125	13	18	8	164
522050 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTELERIA	80	52	54	33	219
522090 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIAS, CIGARRILLOS, Y OTROS	589	204	153	118	1.064
523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	414	106	80	61	661
523112 - FARMACIAS INDEPENDIENTES	79	33	18	15	145
523410 - VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION	335	73	62	46	516
552 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	1.748	893	447	363	3.451
552010 - RESTAURANTES	1.071	607	280	216	2.174
552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES)	677	286	167	147	1.277
TOTAL	3.185	1.326	792	647	5.950

Fuente: SII

ANEXO N°9: Composición de empresas por sector y tamaño

(% sobre el total de empresas en cada estrato, 2016)



Fuente: Cuarta encuesta longitudinal de empresas Agosto 2017. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

ANEXO N°10: Tablas de cobro de comisiones de Transbank para el comercio.

Supermercados y Alimentación

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 2,95%, descuentos hasta llegar al 1,00%

Comprende las siguientes categorías sectoriales:

- Supermercados y Alimentación
- Fast Food

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0,50	Más de 0,50 hasta 0,75	Más de 0,75 hasta 1,00	Más de 1,00 hasta 1,10	Más de 1,10 hasta 1,40	Más de 1,40 hasta 1,60	Más de 1,60 hasta 1,80	Más de 1,80 hasta 2,00	Más de 2,00 hasta 2,50	Más de 2,50
Promedio mensual Ventas UF/mes	Desde	Hasta									
	0	200	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95
	Más de 200	400	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,93	2,90
	Más de 400	600	2,95	2,95	2,95	2,95	2,94	2,92	2,89	2,85	2,80
	Más de 600	900	2,94	2,92	2,89	2,87	2,84	2,82	2,79	2,74	2,72
	Más de 900	1.350	2,85	2,82	2,80	2,77	2,74	2,72	2,69	2,64	2,61
	Más de 1.350	2.025	2,76	2,73	2,70	2,67	2,65	2,62	2,59	2,53	2,51
	Más de 2.025	3.038	2,67	2,64	2,61	2,58	2,55	2,52	2,49	2,43	2,40
	Más de 3.038	4.556	2,57	2,54	2,51	2,48	2,45	2,42	2,39	2,33	2,30
	Más de 4.556	6.834	2,48	2,45	2,42	2,39	2,35	2,32	2,29	2,22	2,19
	Más de 6.834	10.252	2,39	2,36	2,32	2,29	2,26	2,22	2,19	2,12	2,09
	Más de 10.252	15.377	2,30	2,26	2,23	2,19	2,16	2,12	2,09	2,02	1,98
	Más de 15.377	23.066	2,21	2,17	2,13	2,10	2,06	2,02	1,99	1,91	1,88
	Más de 23.066	28.833	2,16	2,12	2,08	2,04	2,01	1,97	1,93	1,86	1,82
	Más de 28.833	36.041	2,11	2,07	2,03	1,99	1,95	1,91	1,88	1,80	1,76
	Más de 36.041	45.051	2,06	2,02	1,98	1,94	1,90	1,86	1,82	1,74	1,70
	Más de 45.051	56.314	2,01	1,97	1,93	1,89	1,85	1,80	1,76	1,68	1,64
	Más de 56.314	70.392	1,96	1,91	1,87	1,83	1,79	1,75	1,71	1,63	1,59
	Más de 70.392	87.990	1,90	1,86	1,82	1,78	1,74	1,70	1,65	1,57	1,53
	Más de 87.990	109.987	1,85	1,81	1,77	1,73	1,68	1,64	1,60	1,51	1,47
	Más de 109.987	137.484	1,80	1,76	1,72	1,67	1,63	1,59	1,54	1,46	1,41
	Más de 137.484	171.855	1,75	1,71	1,66	1,62	1,58	1,53	1,49	1,40	1,35
	Más de 171.855	214.819	1,70	1,66	1,61	1,57	1,52	1,48	1,43	1,34	1,30
	Más de 214.819	268.524	1,65	1,61	1,56	1,51	1,47	1,42	1,38	1,29	1,24
	Más de 268.524	335.655	1,60	1,56	1,51	1,46	1,42	1,37	1,32	1,23	1,18
	Más de 335.655	419.568	1,55	1,50	1,46	1,41	1,36	1,31	1,27	1,17	1,12
	Más de 419.568	524.460	1,50	1,45	1,40	1,36	1,31	1,26	1,21	1,11	1,07
	Más de 524.460	655.576	1,45	1,40	1,35	1,30	1,25	1,20	1,16	1,06	1,01
	Más de 655.576	819.469	1,40	1,35	1,30	1,25	1,20	1,15	1,10	1,00	1,00
	Más de 819.469	1.024.337	1,37	1,32	1,29	1,22	1,17	1,12	1,08	1,00	1,00
	Más de 1.024.337		1,33	1,28	1,25	1,18	1,13	1,08	1,03	1,00	1,00

PORCENTAJE DE COMISION

Recurrencia Diaria

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 1,49%, descuentos hasta llegar al 0,85%

Comprende las siguientes actividades:

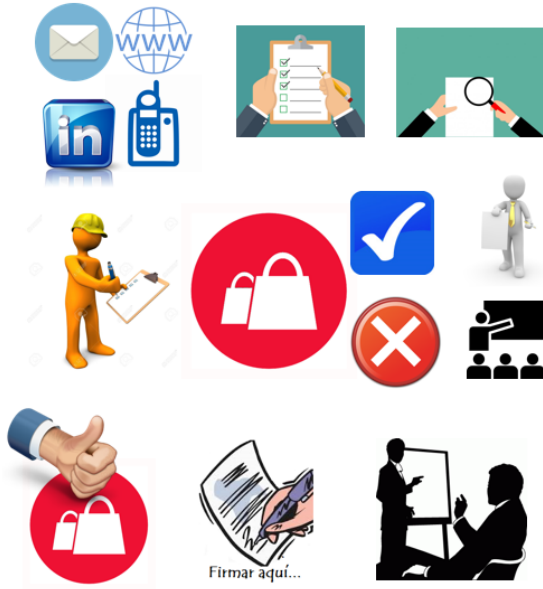
- Carnicerías, Frigoríficos
- Panaderías, Pastelerías, Rotiserías, Pescaderías
- Ferias Libres
- Comidas Preparadas
- Salones de Belleza, Cosmetología, Peluquerías
- Cordonerías y Paqueterías
- Minimarket y Tiendas de Conveniencia
- Kioscos, Video Clubes, Juegos de Azar

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0,15	Más de 0,15 hasta 0,26	Más de 0,26 hasta 0,38	Más de 0,38
Número de Transacciones Promedio mensual	Desde	Hasta			
	0	200	1,49	1,43	1,37
	Más de 200	400	1,47	1,41	1,35
	Más de 400	800	1,44	1,38	1,32
	Más de 800	1.600	1,42	1,36	1,29
	Más de 1.600	3.200	1,40	1,33	1,26
	Más de 3.200	6.400	1,38	1,31	1,24
	Más de 6.400	12.800	1,35	1,28	1,21
	Más de 12.800	23.040	1,34	1,27	1,19
	Más de 23.040	41.472	1,32	1,25	1,17
	Más de 41.472	74.650	1,29	1,22	1,15
	Más de 74.650	134.369	1,26	1,19	1,13
	Más de 134.369	241.865	1,24	1,17	1,10
	Más de 241.865	435.356	1,22	1,15	1,08
	Más de 435.356	761.874	1,19	1,12	1,06
	Más de 761.874		1,17	1,10	1,04

PORCENTAJE DE COMISION

ANEXO N°11: Plan Operacional

Contacto con el cliente.



1. Cliente se contacta o lo contactamos con nuestros ejecutivos.
2. Llena ficha y esta se revisa.

3. Efectuamos visita en terreno
4. Informe Positivo se envía propuesta.
5. Informe Negativo Feedback Cliente.

6. Cliente acepta propuesta.
7. Se firma el contrato.
8. Ejecutivo CB realiza capacitación.

Operación.



1. Ejecutivo CB se identifica.
2. Cliente entrega el efectivo.
3. Ejecutivo CB cuenta el efectivo y valida que sea la cantidad que se indico previamente.

4. Ejecutivo CB informa a la Central.
5. Central confirma con cliente el monto retirado.

6. Se realiza transferencia.
7. Central informa el ID operación a Ejecutivo CB.
8. Ejecutivo CB se retira del punto.

Interno.



1. El inicio del proceso interno dependerá de la decisión de la Central.
2. De lo contrario, seguirá en el operacional.



3. Central coordina si el ejecutivo se dirige a una sucursal bancaria o a la misma central.
4. Si es al banco, este realiza el deposito del dinero en caja.



6. Si el deposito es en la central, se realiza en la caja inteligente.
7. Al día siguiente, el socio gestor retira el dinero de la caja y lo deposita en el banco.

ANEXO N°12: Cajas fuertes Bash y Arriendo de Oficinas.

[+] Ofertas Especiales

[+] Cajas de Seguridad

[-] Cajas Inteligentes
Bash Cash (3)
 Equipos de Alta Seguridad (1)

[+] Cajas Comerciales

[+] Cajas de Buzón

[+] Cajas Portátiles

[+] Cajas Hoteles

[+] Cajas Residenciales

[+] Elementos Opcionales

[+] Candados

[+] Quincallería

[+] Muebles Metálicos

[+] Puertas

[+] Recintos Modulares

[+] Blindaje Antibala

[+] Circuito Cerrado CCTV

[+] Intrusión

Servicios de Monitoreo (1)

[+] Control de Acceso


[+] Credencialización

[+] Control de Gestión

Bash Cash

Galería Listado


PERLA-BCA



Caja Inteligente Bash-cash Azul

Codigo: 4257.01.10.01
Precio \$ Cotizar


PERLA-BCN



Caja Inteligente Bash-cash Naranja


Codigo: 4257.01.10.02
Precio \$ Cotizar

PERLA-BCG



Caja Inteligente Bash-cash Gris

Codigo: 4257.01.10.03
Precio \$ Cotizar



Buscar productos, marcas y más...

Disfruta tu beneficio de envío gratis


Ubicación

Categorías Historial Tiendas oficiales Ofertas de la semana Vender Ayuda

Crear tu cuenta Ingresar Compras


También puede interesarte: arriendo de cabafías en el quilco desde \$16.000 por noche - arriendo - arriendo pieza con baño santiago - arriendo depto año corrido viña del mar con o sin muebles - arriendo casa en las rejías estación central

Volver al listado: > > > [Arriendo](#) > [Propiedades Usadas](#) > [Rm \(metropolitana\)](#) > [Providencia](#) > [Metro Tobalaba - Mall Costanera](#) Compartir Imprimir PDF



Ubicación

Hernando De Aguirre 194
 Metro Tobalaba - Mall Costanera, Providencia, Rm (metropolitana)



Características

Superficie m ²	Baños	Número de privados
50 m ²	2	3

Oficinas en Arriendo

Hernando De Aguirre 194, Metro Tobalaba - Mall Costanera, Providencia

\$ 500.000

50 m² totales

3 número de privados

2 baños

[Contactar](#)

[Quiero que me llamen](#)

Arrenda

[Ver Propiedades](#) [Ver Propiedades](#)

Horario de contacto

[Ver teléfono](#)

Código: 5001399

Consejos de seguridad

- Verifica que el inmueble exista y desconfía si te dicen que necesitan vender o arrendar con urgencia.
- Revisa el remitente de los e-mails para asegurarte que los envía Mercado Libre. Ante cualquier duda, entra en [Creo que recibí un e-mail falso](#).
- Solicita la mayor cantidad posible de información sobre el inmueble, así como fotos y/o videos para comprobar su veracidad.
- Sospecha si el precio te parece demasiado barato como para ser cierto.
- No uses servicios de pago anónimos para pagar.

ANEXO N°13: Representación gráfica del Plan de Desarrollo e Implementación.

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Constituir la sociedad	Socios/Abogados	■				
Inscripcion en el registro de comercio	Socios/Abogados	■				
Publicación Diario Oficial	Socios/Abogados	■				
Busqueda y arriendo de oficina amoblada	Socios	■	■			
Inicio actividades en el SII	Socios		■			
Solicitud de patente comercial	Socios		■			
Contratación de desarrollador TI	Socios		■			
Contratación de seguros	Socios		■			
Compra de dominio cashbackchile.cl	Socios		■			
Diseño de contrato de servicios para los clientes y de trabajo para los operarios	Socios/Abogados		■	■		
Diseño pagina web	Socios / TI		■	■		
Diseño plataforma web clientes	Socios / TI			■	■	
Apertura de cuenta corriente	Socios			■		
Diseño de rutas de retiro	Socios / Asesor Logístico			■		
Compra e instalación caja fuerte	Socios			■		
Diseño medidas de seguridad y perfil de operarios	Socios / Asesor Seguridad				■	
Contratación cuenta linkedin	Socios				■	
Proceso busqueda y contratación de operarios	Socios				■	■

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°14: Organigrama Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°15: Sueldos Guardias de Seguridad y Cajeros Bancarios.

← → ↻ indeed.cl/salaries/Guardia-de-seguridad-privada-Salaries

indeed Buscar empleos Evalúa tus empresas **Ver sueldos** Empresas / Publicar empleos

Salarios para empleos de Guardia de seguridad privada en Chile

La información salarial es una estimación a partir de 15 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en Indeed en los últimos 36 meses. Última actualización: 1 de julio de 2019

Ubicación
Chile

Media salarial

\$402.712 al mes

Distribución salarial

Empresas Populares	Media Salarial	Distribución Salarial
RH SEGURIDAD 8 sueldos declarados Empleos en RH SEGURIDAD - Evaluaciones - Sueldos	\$401.451 al mes	
JSA Asesores en Seguridad Chile Limitada 9 sueldos declarados	\$410.000 al mes	

← → ↻ indeed.cl/salaries/Cajero/a-bancario/a-Salaries?period=monthly

indeed Buscar empleos Evalúa tus empresas **Ver sueldos** Empresas / Publicar empleos

Salarios para empleos de Cajero/a bancario/a en Chile

La información salarial es una estimación a partir de 25 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en Indeed en los últimos 36 meses. Última actualización: 7 de agosto de 2019

Ubicación
Chile

Media salarial

\$315.745 al mes

Distribución salarial

Sueldos disponibles por [hora](#) y [día](#)

ANEXO N°16: Estimación de puntos de retiros Anuales.

PUNTO DE RETIROS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	DATOS PROYECTADOS					
	Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Detalle / Períodos						
Número de locales de ventas al por menor	5.950					
Mercado relevante 70% (En Chile 80% son Pymes)	4.165					
Cantidad de puntos de retiros anuales		61	94	158	242	294
Crecimiento			54,1%	68,1%	53,2%	21,5%
Participación de mercado		1,5%	2,3%	3,8%	5,8%	7,1%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°17: Estimación de Ingresos Anuales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Total acumulado de puntos de retiro	61	94	158	242	294	
Puntos de retiro mensual	61	33	64	84	52	294
Ingreso Promedio Mensual en \$ por punto de retiro	\$97.442	\$98.439	\$98.312	\$96.682	\$94.605	
Cantidad de retiros anuales	7.807	17.636	27.539	41.880	55.059	
Precio de Venta Ponderado por retiro (\$)	\$5.510	\$5.369	\$5.450	\$5.624	\$5.605	
Ingresos anuales proyectados en M\$	43.019	94.681	150.088	235.523	308.612	831.923
Crecimiento de los Ingresos		120%	59%	57%	31%	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°18: Estructura de Costo Anual.

Estructura de Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos					
Remuneración socios	24.000.004	24.720.004	25.461.604	26.225.452	27.012.216
Remuneración operadores	17.696.000	31.897.040	50.454.282	79.160.422	107.053.896
Imposiciones	9.964.102	14.865.101	19.517.224	27.312.415	35.226.853
Marketing	4.498.109	4.734.034	7.504.412	11.776.134	15.430.588
Comisiones por ventas	1.263.303	2.840.420	4.502.647	7.065.681	9.258.353
Arriendo oficina y gastos comunes	7.280.000	6.921.600	7.129.248	7.343.125	7.563.419
Internet fijo y telefonía móvil	1.560.000	2.280.000	3.180.000	4.530.000	5.760.000
Seguro empresa /operación	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Seguro de vida operador	512.000	896.000	1.376.000	2.096.000	2.752.000
Seguro oficina	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Servicios básicos y administrativos	1.080.000	1.112.400	1.145.772	1.180.145	1.215.550
Servicio de búsqueda de operarios	144.000	148.320	152.770	157.353	162.073
Mantención Plataforma Web y Cliente	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Mantención camara de vigilancia	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Capacitación	1.080.000	1.112.400	1.145.772	1.180.145	1.215.550
Asesor Jurídico	1.680.000	1.730.400	1.782.312	1.835.781	1.890.855
Total Gastos	75.677.518	98.325.319	128.571.671	175.238.872	220.078.856

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°19: Cálculo del Capital de Trabajo.

Estructura de Costos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21
Egresos																					
Remuneración socios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Remuneración operadores	553.000	1.106.000	1.106.000	1.106.000	1.106.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	2.212.000	2.212.000	2.278.360	2.278.360	2.278.360	2.278.360	2.847.950	2.847.950	2.847.950	2.847.950	2.847.950
Imposiciones		678.646	825.646	825.646	825.646	825.646	972.646	972.646	972.646	972.646	1.119.646	1.119.646	1.153.235	1.153.235	1.153.235	1.153.235	1.304.645	1.304.645	1.304.645	1.304.645	1.304.645
Marketing	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	190.714	210.882	246.933	265.588	284.580	299.412	316.849	330.924	340.042	359.034	378.025	392.941	397.899	423.403	437.479
Comisiones por ventas		43.765	57.832	77.067	88.714	97.059	114.429	126.529	148.160	159.353	170.748	179.647	190.109	198.555	204.025	215.420	226.815	235.765	238.739	254.042	262.487
Arriendo oficina y gastos comunes	1.120.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800
Internet fijo y telefonía móvil	80.000	110.000	110.000	110.000	110.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Seguro empresa /operación	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500
Seguro de vida operador	16.000	32.000	32.000	32.000	32.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Seguro oficina	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900
Servicios básicos y administrativos	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700
Servicio de búsqueda de operarios	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360
Mantención Plataforma Web y Cliente	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000
Mantención camara de vigilancia	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900
Capacitación	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700
Asesor Juridico	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200
Camara oculta extra																	140.000				
Total Gastos	5.011.000	5.772.411	5.933.478	5.952.713	5.964.360	6.571.705	6.426.789	6.459.058	6.516.738	6.546.587	7.175.974	7.346.705	7.540.024	7.596.134	7.610.723	7.641.109	8.427.086	8.462.361	8.470.294	8.511.101	8.533.622
Flujo	-4.101.757	-4.313.587	-4.005.747	-3.383.806	-3.007.217	-3.336.411	-2.612.503	-2.241.411	-1.578.083	-1.234.822	-1.484.377	-1.358.470	-1.203.049	-977.647	-809.882	-460.437	-866.582	-603.538	-512.311	-43.034	215.958
Flujo Acumulado	-4.101.757	-8.415.344	-12.421.091	-15.804.896	-18.812.114	-22.148.524	-24.761.028	-27.002.438	-28.580.521	-29.815.344	-31.299.721	-32.658.190	-33.861.240	-34.838.887	-35.648.769	-36.109.206	-36.975.787	-37.579.325	-38.091.636	-38.134.669	-37.918.711

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°20: Estado de Resultado Projectado.

ESTADOS DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
Detalle / Períodos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	43.019.328	94.680.672	150.088.235	235.522.689	308.611.765
Crecimiento de los ingresos		120,1%	58,5%	56,9%	31,0%
Costos de Venta	-51.660.106	-71.482.145	-95.433.110	-132.698.290	-169.292.965
Margen de Contribución	-8.640.779	23.198.527	54.655.125	102.824.399	139.318.799
Gastos de ventas	-5.761.412	-7.574.454	-12.007.059	-18.841.815	-24.688.941
Gastos administrativos	-6.600.000	-6.798.000	-7.001.940	-7.211.998	-7.428.358
Gastos operacionales	-11.512.000	-12.322.400	-13.976.792	-16.329.416	-18.506.518
EBITDA	-32.514.190	-3.496.327	21.669.334	60.441.170	88.694.982
Depreciación	-1.033.333	-1.064.444	-1.213.333	-1.309.444	-1.437.778
Amortización	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000
EBIT	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	57.863.726	85.989.204
Utilidad antes de Impuesto	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	57.863.726	85.989.204
Impuesto a la renta del ejercicio	0	0	-5.180.760	-15.623.206	-23.217.085
Crédito por pérdida de arrastre	0	0	5.180.760	6.605.271	0
Impuesto a la renta anual	0	0	0	-9.017.935	-23.217.085
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°21: Flujo de Caja Projectado con Empresa a Término.

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	DATOS PROYECTADOS					
Detalle / Períodos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119
+ Depreciacion	0	1.033.333	1.064.444	1.213.333	1.309.444	1.437.778
+ Amortizacion	0	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
- Inversión en activo fijo	-4.300.000	0	-140.000	-1.720.000	-560.000	-280.000
- Inversión en Capital de Trabajo	-32.658.190	-5.476.479	0	0	0	0
+ Recuperación del Capital de Trabajo						38.134.669
+ Valor de desecho						1
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-36.958.190	-37.990.669	-3.636.327	19.949.334	50.863.235	103.332.567

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°22: Tasa de Descuento: Método de valoración de activo de capital “CPM”

$$E(Ri) = Rf + [E(Rm) - E(Rf)] * B + \alpha + \text{premio por liquidez}$$

Donde,

- Rf , es la tasa libre de riesgo, que, para este caso, se consideró la tasa de los bonos del banco central a 5 años, correspondiente a un 3,13%.
- $[E(Rm) - E(Rf)]$, es el premio por riesgo, que para Chile según damodaran es de un 6,94%⁸.
- B , es la aproximación al riesgo patrimonial del proyecto, donde hemos considerado el beta de la industria según damodaran, correspondiente a 1,21⁹.
- α , es el riesgo Start UP, es decir, el riesgo propio de un emprendimiento nuevo, y que tiene que ver con mayor incertidumbre en los resultados, respecto a proyectos en donde se pueda tener información histórica y comparable. En este sentido, teniendo en consideración que es un emprendimiento totalmente nuevo, se ha asignado un Riesgo Start UP de 3%.
- Premio por liquidez, puede definirse como el castigo en el precio que exige el comprador al momento de adquirir un activo para compensar el riesgo que está asumiendo en el valor de reventa, en este caso hemos considerado un 3%:

Reemplazando en la fórmula del CAPM, la tasa de descuento para el proyecto es de 17,53%.

⁸ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁹ <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

ANEXO N°23: Van, Tir y Payback.

INDICADOR	VALOR
TASA DESCUENTO	17,53%
VAN	13.115.418
TIR PATRIMONIO	22,73%
Payback (años)	3,4

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°24: Flujo de Caja Puro con Flujo Infinito.

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO Infinito Detalle / Períodos	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119
+ Depreciacion	0	1.033.333	1.064.444	1.213.333	1.309.444	1.437.778
+ Amortizacion	0	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
- Inversión en activo fijo	-4.300.000	0	-140.000	-1.720.000	-560.000	-280.000
- Inversion en Capital de Trabajo	-32.658.190	-5.476.479	0	0	0	0
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
+ Valor Presente Flujos Futuros	0	0	0	0	0	358.137.082
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-36.958.190	-37.990.669	-3.636.327	19.949.334	50.863.235	423.334.979
VAN	415.562.362					
TIR PATRIMONIO	54,13%					

Fuente: Elaboración Propia.