



MediaKey

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS MBA**

PARTE 2

Ángela María Arbeláez Marín

Profesores Guía:
Christian Willatt

Santiago, Enero de 2012

Tabla de Contenido

1	Resumen Ejecutivo	6
2	Objetivos	8
2.1	Objetivo General.....	8
2.2	Objetivos específicos:.....	8
3	Metodología.....	9
4	Descripción Empresa.....	10
5	Misión y visión	11
5.1	Misión.....	11
5.2	Visión	11
6	Análisis de Mercado.....	12
7	Plan de Implementación y operaciones	13
7.1	Plan de implementación.....	13
7.2	Plan de adquisiciones y proveedores necesarios	14
7.3	Flujo de operaciones.....	15
7.4	Controles a realizar, inventarios, y seguros	16
7.5	Decisiones estratégicas, subcontratación, integración vertical.....	17
7.6	Logística de salida	17
8	Organización, personal requerido y Equipo emprendedor	17
9	Proyecciones financieras y análisis de riesgo.....	19
9.1	Modelo de ingreso	19
9.2	Proyecciones de venta.....	20
9.3	Estado de resultados y flujo de caja libre.....	22
9.4	Flujo de efectivo.....	24
9.5	Hoja de balance.....	25
9.6	Evaluación y análisis económico	25
9.7	Análisis de riesgo y sensibilidad.....	26
10	Financiamiento, oferta y pacto de accionistas	28
11	Evaluación de empresa por método MVNE y oferta a nuevos inversionistas	30
12	Conclusiones	31

13	Bibliografía y material de referencia	32
14	Anexo 1. IPC Chile	33
15	Anexo 2. Método MVNE.....	34
16	Anexo 3. Herramienta NPM	35
17	Anexo 4. Valores y objetivos estratégicos	38
18	Anexo 5. Estadísticas de Empresas por actividad Económica	40
19	Anexo 6. Encuesta.....	42
20	Anexo 7. Flujograma proceso NPM independientes	43
21	Anexo 8. Flujograma proceso asesorías, reportes, NPM empresas.....	44
22	Anexo 9. Control calidad diagrama de brechas	46
23	Anexo 10. Competencias personal y cantidad	47
24	Anexo 11. Modelo de negocios	50
25	Anexo 12. Precios por producto/servicio	51
26	Anexo 13. Proyecciones de venta	52
28	Anexo 14. Curvas logísticas por producto	54
29	Anexo 15. FCL.....	56
30	Anexo 16. Flujo de efectivo.....	60
31	Anexo 17. Hoja de balance	65
32	Anexo 18. Análisis económico	68
33	Anexo 19. Valor terminal.....	69
34	Anexo 20. Analisis de sensibilidad y escenarios por variable.....	70
35	Anexo 21. Mitigación de riesgo	71
36	Anexo 22. Desarrollo método MVNE.....	73

Tabla 1. Carta Gantt puesta en marcha	13
Tabla 2. Modelo de ventas anuales	21
Tabla 3. Flujo de caja libre ítems principales	22
Tabla 4. Flujo de efectivo anual	24
Tabla 5. Hoja de balance anual	25
Tabla 6. Aporte socios.....	28
Tabla 7. Dividendos	29
Tabla 8. Valores IPC desde 1999	33
Tabla 9. Empresas comunicación y periodismo 2010	41
Tabla 10. Precios NPM	51
Tabla 11. Precios servicios.....	51
Tabla 12. Proyecciones de venta producto/servicio	53
Tabla 13. Flujo de caja libre por periodo	58
Tabla 14. Capital de trabajo requerido por periodo	59
Tabla 15. Flujo de efectivo 12 meses, año 1	62
Tabla 16. Flujo de efectivo por años	64
Tabla 17. Hoja de balance mensual primer año y utilidades retenidas	67
Tabla 18. Hoja de balance anual y utilidades retenidas.....	67
Tabla 19. Resumen datos económicos	68
Tabla 20. Variaciones VT	69
Tabla 21. Variables económicas a evaluar en análisis de sensibilidad	70
Tabla 22. Evaluación de escenarios variables más relevantes.....	70
Tabla 23. Mitigación de riesgo plan de acción	72
Tabla 24. Resumen proyecto.....	73
Tabla 25. Resumen simulacro bancario.....	73
Tabla 26. Tabla de la deuda.....	74
Tabla 27. Tabla de la deuda FCDI.....	74
Tabla 28. Flujo de caja diferencia	74

Gráfica 1. Análisis de sensibilidad de una variable con el VPNrp	26
Gráfica 2. Análisis de sensibilidad de una variable con la TIR.....	27
Gráfica 3. Seguimiento IPC chile por año	33
Gráfica 4. Curva logística de servicio asesorías.....	54
Gráfica 5. Curva logística de reportes customizados	54
Gráfica 6. Curva logística producto NPM básico	55
Gráfica 7. Curva logística de producto NPM Premium	55
Gráfica 8. Curva brake even y PRI	68
Gráfica 9. Valor terminal a diferentes tasas	69

1 Resumen Ejecutivo

MediaKey es una empresa dedicada a soluciones en implementación, creación y diseño de herramientas para la planeación, realización, producción de noticias y administración de contenidos. La empresa tendrá sede en Santiago de Chile, cubriendo un mercado potencial inicial en todo el País.

La característica diferenciadora de MediaKey es que entrega información actualizada para una adecuada toma de decisiones y optimización de tiempo en la programación y cobertura de noticias. Adicionalmente la experiencia en tres áreas fundamentales como: comunicaciones, sistemas y procesos, permiten a la empresa la flexibilidad y adaptabilidad a cualquier tamaño de empresas de medios de comunicación y/o necesidades específicas.

El macroproceso se compone de entradas como: necesidades de los clientes, alianzas estratégicas, empleados, infraestructura y equipos, para por medio de desarrollo de paquetes de asesoría, capacitaciones en herramientas e informes, ofrecer los tres servicios claves de la empresa: Asesorías de diagnóstico y evaluación del proceso de producción de noticias, herramienta de programación News Planning Management (NPM) y reportes customizados de análisis de gestión y resultados de gestión, indicadores y recomendaciones.

La justificación del negocio se da tanto desde un mercado potencial de 586 empresas del área de medios y periodismo¹, 11.000 periodistas independiente, como la necesidad expresada desde un estudio de mercado previo, donde el 96% de los entrevistados afirmó que le gustaría contar con una herramienta personalizada para sus coberturas.

La inversión inicial requerida para el desarrollo de la plataforma del negocio es de: CLP\$27.570.000; sin embargo para cubrir la operación durante los primeros 3 años; a partir del cual el proyecto se financia por su propia cuenta, es necesario contar con un

¹ www.sii.cl

capital de CLP\$103.507.600. La tasa interna de retorno del proyecto es de 42% y el Valor presente neto de los recursos propios es de \$145.046.611, teniendo en cuenta una TRR de 25%, determinada con el fin de triplicar la inversión inicial en 5 años.

El negocio estará formado por tres socios (Ángela Arbeláez, Ingeniera de procesos, Ana Toral, Comunicadora y periodista, Jorge Vásquez, Ingeniero de sistemas). Quienes aportarán el 100% de la inversión requerida, con una división equitativa de 33.33% cada uno. Cada socio trabajará adicionalmente en la empresa en el área del cual es especialista, teniendo derecho a un salario mensual por toda su operación, además repartición de dividendos a partir del año 2 con una recuperación de la inversión por socio en el año 5.

Los flujos de caja y proyecciones de ventas, fueron incrementados con el valor del IPC anual y se asume que es una proyección conservadora teniendo en cuenta la tasa de exigencia al proyecto (25%) y la cuota de mercado final que se requiere cubrir (máximo 13%), por lo que es un proyecto real e idealmente posible de alcanzar.

El break even del proyecto se consigue en el segundo año, con un total de 860 clientes, y el periodo de recuperación se obtiene en el año 3.

Se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar las variables más críticas en el proyecto y se encontró variables como: cantidad de usuarios, precio y costos fijos. Para controlar dichas variables se tendrá un programa estructurado de servicio al cliente, coherente con el área de marketing para disminuir las brechas en el servicio y problemas de comunicación, así como garantizar una alta tasa de retención. Los costos fijos serán controlados semanalmente para evitar una alta variación y controlar los gastos. Aunque el costo de la inversión inicial no es de relevancia, si lo es el tiempo en el que debe ser desarrollada la herramienta de programación (5 meses), por lo que se proyectó que el desarrollador del software sea socio y parte directa de la empresa, además se proyectó pagar la herramienta adicional a parte del salario y contemplar todos los recursos necesarios, e incluso llegar a duplicarlos si es necesario para cumplir con la meta.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan operacional y financiero para la creación de la empresa MediaKey, la que proveerá productos y servicios para medios de comunicación y actividades relacionadas con la elaboración de notas informativas. Localizando sus actividades en la región Metropolitana de Santiago.

2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar un plan organizacional, definiendo organigrama de la empresa, roles y funciones.
- ✓ Desarrollar un plan de operaciones que considere un flujo operacional, el detalle de los recursos humanos, técnicos y de infraestructura requeridos para el desarrollo del negocio.
- ✓ Desarrollar un plan de implementación para programar las actividades en el tiempo y responsables.
- ✓ Determinar la viabilidad económica del proyecto desarrollando proyecciones financieras para un horizonte de 5 años.
- ✓ Realizar un análisis económico del proyecto determinando el VAN y TIR del mismo, puntos de equilibrio y recuperación de la inversión.
- ✓ Evaluar el proyecto con un análisis de riesgo y sensibilidad de variables, para determinar medidas de mitigación a los posibles problemas que se presenten en las variables más importantes.
- ✓ Proponer una oferta a los socios del proyecto.
- ✓ Desarrollar una estrategia de financiamiento que incluya la oferta a eventuales inversionistas.

3 Metodología

A partir del estudio de mercados realizado en la parte 1. Se encontraron los datos de investigación, propiedades, características y perfiles importantes de nuestros posibles clientes.

Análisis de los datos

Después de la obtención de los datos por medio de la aplicación de los cuestionarios, estos fueron capturados en la computadora para su posterior análisis. Se desarrollaron gráficas y tablas de datos del mismo paquete para que posteriormente se ejecutaran los criterios de su estudio y comparación entre los requerimientos y falencias que existen en los medios de comunicación.

A partir de lo anterior y con el conocimiento previo de datos que guiaban a nuestra investigación y producto se desarrollo los siguiente puntos neurálgicos de la empresa:

La valorización de la empresa utiliza el método convencional del “Valor Presente” de los flujos de resultados futuros del negocio. La tasa de descuento utilizada se estima por un método de requerimientos sobre el valor futuro de la inversión, ya que es la única inversión de los socios y por esta razón es más riesgosa, por lo que se le exige mayor retorno.

Los flujos de resultados están en pesos chilenos.

Todos los costos y precios de venta tienen en cuenta el valor de la inflación descrita en el anexo 1.

El análisis de sensibilidad se hizo utilizando el método spider plots, analizando variables independientemente.

La evaluación a la empresa, se hizo utilizando el método MVNE descrito en el anexo 2.

4 Descripción Empresa

MediaKey Es una empresa de comunicación integral que fundamenta su trabajo en aportar soluciones de comunicación globales e integrales a los clientes (radio, televisión, agencias de noticias, departamentos de comunicación de empresas e instituciones educativas).

Brindamos un servicio de diagnóstico previo, e implementación de soluciones para la producción de contenidos en medios de comunicación audiovisual, análisis del proceso actual, posibles problemas y soluciones estandarizadas y optimizada.

Soluciones como:

- ✓ Analizar la situación y realizar un diagnóstico.
- ✓ Utilizar dentro de los instrumentos de comunicación el más idóneo en cada caso.
- ✓ Prever los efectos de cada acción comunicativa y tomar siempre las riendas de la iniciativa.
- ✓ Brindar el mejor marco para una cobertura en los medios encontrando el ángulo adecuado para cada noticia.
- ✓ Utilizar todos los recursos de un equipo humano que reúne conocimientos, experiencias y disponibilidad.

En definitiva, la combinación de un profundo conocimiento de la empresa y del sector por parte de la empresa y la amplia experiencia e infraestructura que ofrece una agencia externa, es el elemento perfecto para desarrollar eficaces procesos para las coberturas noticiosas.

NPM surgió como una solución que pretende facilitar la coordinación de eventos, con alternativas de planificación, contacto y gestión para los medios de comunicación, producir un trabajo de manera ágil y más eficiente.

En el anexo 3, se presenta un ejemplo de la información visualizada en la herramienta.

Estado actual del proyecto: idea de negocio.

Hitos claves:

- ✓ Análisis de mercado de noticias en Chile.
- ✓ Análisis de procedimientos, formatos y modelos de planificación de noticias.
- ✓ Análisis de impactos noticiosos importantes y el seguimiento que se le da al mismo tema en el tiempo.
- ✓ Prototipo de software y pagina web terminada.
- ✓ Recopilación de analistas y expertos en distintas áreas de coberturas para noticias.
- ✓ Captación de profesionales FreeLancer en Santiago. (esto se irá ampliando de acuerdo a la cobertura geográfica que abarcaría el proyecto en un futuro. Por ejemplo: Colombia y Ecuador)

5 Misión y visión

5.1 Misión

Nuestra misión es brindar soluciones prácticas de planificación, administración y manejo de contenidos con soluciones específicas diseñadas para la producción de noticias. Adicionalmente queremos brindar un servicio completo con posibilidad de contacto con analistas, profesionales de área de comunicación como periodistas y productores. Además de brindar la asesoría y el apoyo necesario a través de informes a nuestros clientes

5.2 Visión

MediaKey va a ser reconocida en los próximos 5 años como una empresa innovadora, que contribuye a agilizar el proceso de producción de notas con herramientas diseñadas a medida y adaptables de acuerdo a las necesidades de nuestros usuarios.

En el anexo 4 se presentan los valores y objetivos estratégicos de la compañía.

6 Análisis de Mercado

El mercado es dinámico y en constante cambio, pese a que los medios tradicionales siguen estando a la cabeza, la producción de noticias a través del internet es amplia.

Según el anexo 5, existía al 2010, un universo total compuesto por 586 empresas de comunicación y periodismo; Adicionalmente en Chile existen aproximadamente 4398 periodistas independientes vinculados al área de comunicación².

Este proyecto busca abastecer al mercado de producción de noticias con un servicio de asesoría y soluciones a través de una herramienta práctica, personalizada y fácil de usar. La oportunidad se da ya que hasta el momento no se ha diseñado una alternativa de planeamiento y cobertura para automatizar el quehacer en los medios de comunicación complementado con asesoría, reportes customizados e información de gran utilidad como contacto de analistas y profesionales de la región, recursos de producción, clipping, entre otros.

Factores decisivos para los clientes a la hora de comprar:

Asesoría personalizada, amalgama de información, usabilidad, contacto con analistas, contacto con profesionales freelancers en cada región, precio conveniente, información útil para toma de decisiones, fácil accesibilidad desde distintos puntos a través de la web, servicio de contactos.

A partir de la encuesta descrita en el anexo 6, aplicada a profesionales relacionados con empresas en áreas de comunicación, se obtiene la siguiente información de relevancia:

- ✓ El 94% no cuenta con un servicio específico que le ayude con la planificación de noticias, por la característica de urgencia en su cobertura.
 - ✓ El 90% ha tenido que realizar coberturas de última hora por falta de planificación sobre todo en temas relevantes de seguimiento.
- Al 81% le gustaría contar con una guía de analistas para sus notas.

² www.periodistasycomunicadoresdechile.cl

- ✓ Al 96% le gustaría contar con una herramienta personalizada, como apoyo para sus coberturas de programación de noticias.
- ✓ 40% prefirió el precio de \$ 14.000, 30% dijo pagar 30.000, 30% aceptaría pagar \$50.000.
- ✓ La primera cualidad que los encuestados valoraron fue la posibilidad de tener información centralizada, contactos regionales y optimizar el tiempo en el proceso de realización de notas.

Se concluye que existe un nicho de mercado y una necesidad aparente para desarrollar un producto y servicio para este tipo de actividad.

A partir de la revisión de necesidades y soluciones existentes en el momento para el mercado de medios en Chile; se encuentra la oportunidad de crear una empresa que ofrezca servicios de asesoría ligados a una herramienta adicional que ayude a gestionar la programación de los medios, como un formato digital y centrado, que les permita visualizar día a día sus principales necesidades y prioridades.

7 Plan de Implementación y operaciones

7.1 Plan de implementación

Implementación	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	Responsables
Legales									Socio 1
Constitución Sociedad									Socio 1
Inscripción en SII									Socio 1
Oficina									Socio 1
Contratación personal									Socio 1
Desarrollo Software									Socio 2
Desarrollo Página Web									Socio 2
Alianzas Comerciales									Socio 3
Edificio									Socio1
Arriendo									Socio 1
Funcionamiento									

Tabla 1. Carta Gantt puesta en marcha.

Las principales fases del proyecto radican en la constitución legal, desarrollo de herramienta y generación de alianzas, que nos permitirán dar a conocer con mayor fuerza nuestros servicios y productos, maximizando la probabilidad de incrementar nuestros ingresos.

Las dos actividades más críticas son:

- ✓ Alianzas con universidades, asociaciones de periodismo y empresas de comunicación: se planea que las alianzas pueden tomar como máximo 7 meses, con una fuerte inyección de capital en el área de marketing y ventas, charlas informativas, visitas a regiones, e intercambio de servicios que permita beneficiar a ambas partes. Si las alianzas fallan, afectarán directamente los ingresos y proyecciones de la compañía a mediano y largo plazo, por lo que es fundamental hacer un esfuerzo mayor en los primeros meses, coordinar activa y controladamente todas las actividades y hacer seguimiento a nuestros principales partners. Para esto el área de comunicación y gestión administrativa, estará a cargo de las socias del proyecto, quienes tienen la capacidad, experiencia y contactos para llevar a cabo un buen trabajo.
- ✓ Desarrollo del software: el cual está planeado para 6 meses; si ocurren retrasos impactará fuertemente en las ventas e ingresos, por lo que es fundamental hacer seguimiento y estricto control a dicha actividad. Para disminuir dicho impacto, el área desarrolladora de Software está a cargo de un socio directo de la compañía lo que disminuirá el riesgo de incumplimiento y problemas de ajustes.

7.2 Plan de adquisiciones y proveedores necesarios

Con el fin de garantizar un servicio y producto de calidad, es importante contemplar los principales proveedores de MediaKey, que se compone básicamente por: proveedores de hosting y página web, pues se encargarán de la seguridad, confidencialidad y respaldo de información. Proveedores de asociaciones de profesionales que entregaran información de freelancers, pues con dicha información se entregará al cliente datos de utilidad sobre posibles trabajos temporales.

Se requiere una estructura y tecnología avanzada para almacenamiento y procesamiento de información, computadores y redes de datos, y una oficina genérica de consultoría.

7.3 Flujo de operaciones

En la figura 1, se muestra el macro proceso de la empresa, con entradas, salidas y recursos en general, en los anexo 7 y 8 se muestran los flujo gramas específicos de los principales procesos de la compañía

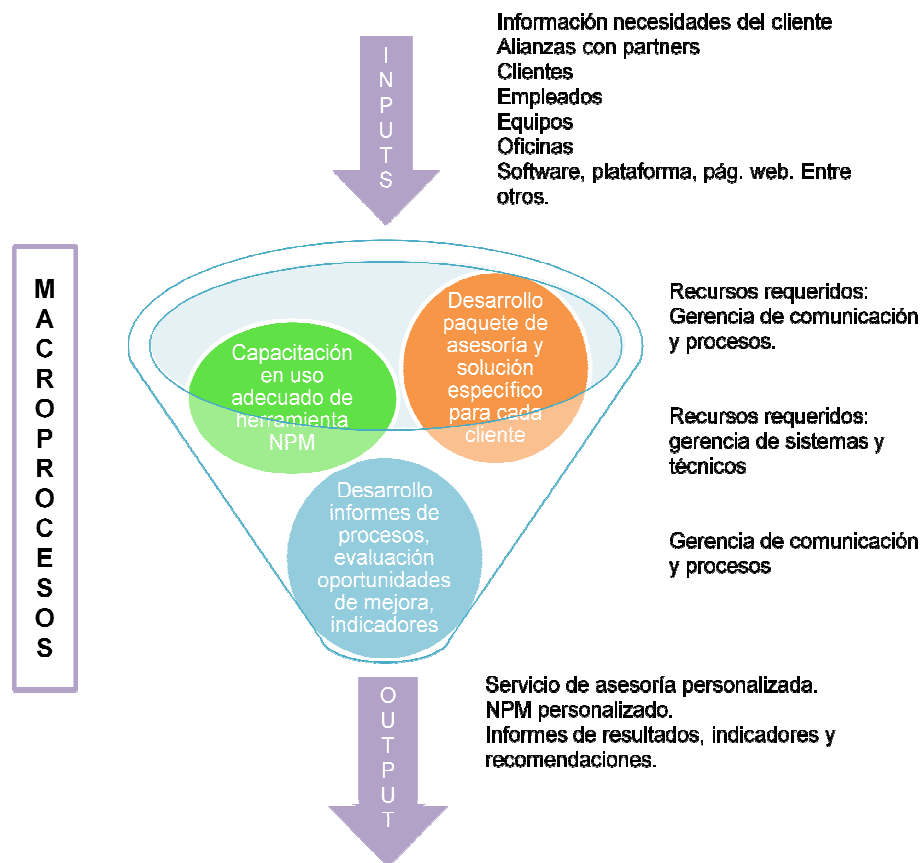


Figura 1. Macroproceso

7.4 Controles a realizar, inventarios, y seguros

Los principales controles se ejecutarán durante la prestación del servicio, para nuestros clientes es fundamental, el buen desempeño del producto e información actualizada a la mano, ya que es lo que les permitirá seguir captando al público objetivo y coordinar de una forma más estructurada sus noticias.

La formación, la experiencia y la relación con el cliente durante el proceso de prestación del servicio son las principales garantías para la calidad del producto final.

A estos factores debe unirse obviamente la correcta selección y gestión de las tareas subcontratadas cuando la prestación del servicio lo requiera.

En los trabajos donde el componente subjetivo tenga una gran importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio (como por ejemplo en los trabajos personalizados por el cliente), los borradores, versiones previas, y el contacto con el cliente serán las claves para asegurar su satisfacción final y el ahorro de costos y tiempo.

Una vez finalizados los productos se realizará un testeado que verifique el correcto funcionamiento de los mismos. En caso de que algún servicio/producto no funcione por cuestiones de diseño o programación, este error será solventado sin costo.

Dada la importancia de la satisfacción final del cliente en un sector como el de la asesoría y los servicios informáticos, donde el principal prescriptor son los propios clientes, se seguirá un procedimiento establecido para conocer y gestionar esta satisfacción.

El proceso englobará todas las actividades asociadas a la obtención de la información sobre la satisfacción/insatisfacción de nuestros clientes, así como la utilización de la citada información, de suerte que se pueda conocer la capacidad de nuestra organización para satisfacer las expectativas y requisitos de los mismos.

Se trabajará con un modelo de Orientación al cliente en la entrega de los Servicios. Para la evaluación y control. Con una frecuencia de seis meses para los clientes más grandes hasta un año para clientes pequeños se evaluarán las distintas brechas en cada etapa del proceso y se realizarán las mejoras que permitan generar mayor

satisfacción a los usuarios sin aumentar los valores de los servicios. En el anexo 9 se encuentra diagrama del modelo.

7.5 Decisiones estratégicas, subcontratación, integración vertical

Como decisión estratégica se tendrá fijas las áreas comerciales, y administración, tecnología informática y seguridad de datos y comunicación especializada, debido a que nuestro core competence, radica en la posibilidad de integrar el área de comunicación con especialistas con gran experiencia y el área de sistemas para desarrollar herramientas adecuadas para dicho mercado. Adicionalmente el área comercial y administración son claves para atender a todas las partes interesadas, fidelizarlas y permitir un potencial crecimiento.

7.6 Logística de salida

En caso de salir del mercado, se tiene un costo hundido que equivale al desarrollo del software, lo cual lo hace tan específico que es difícil recuperar la inversión, el resto de bienes muebles y capital adquirido, puede ser negociado fácilmente en el mercado aplicable a diferentes industrias, por lo que en general el riesgo es bajo.

8 Organización, personal requerido y Equipo emprendedor

La empresa tendrá un directorio conformado por Ana María Toral (Periodista y comunicadora), Ángela María Arbeláez (Ingeniera de Procesos) y Jorge Vásquez (Ingeniero de sistemas). El directorio estará encargado de trazar las directrices organizacionales, guiar el desarrollo de la empresa, definir los planes estratégicos y aprobar planes comerciales. Del directorio dependerán 3 áreas: área servicio al cliente, comercial y administración, comunicación y área informática.

El área de administración estará a cargo de Ángela María Arbeláez, quien se encargará de coordinar las ventas y marketing, administrar el recurso humano de la organización y servicio al cliente. Trabjará de la mano con asesores: contadores, abogados y otros.

Experiencia en liderar proyectos, direccionar equipos de trabajo, estructurar procesos y áreas, asesoría técnica y comercial.

El área de comunicación estará a cargo de Ana Toral, quien se encargará de las alianzas con entidades relacionadas con el periodismo, y coordinación de asistentes y analistas de Clipping.

Experiencia en dirección de áreas de comunicación, análisis y asesoría de marketing y comunicación y relaciones públicas.

El área de Sistemas estará a cargo de Jorge Vásquez, quien se encargará de desarrollar las herramientas informáticas requeridas por los usuarios y guiar al equipo de técnicos en sistemas tanto internos como externos.

Experiencia en programación y desarrollo de software, adaptación el clientes, gerencia de proyectos.

El valor agregado fundamental de nuestros servicios y productos es la entrega de información administrativa y recomendaciones de comunicación y gestión de proceso, que ayuden a generar opciones de mejorar y competitividad en la empresa. Para cumplir con nuestros servicios y productos con calidad y garantías, es fundamental tener una estructura adecuada, en la figura 2 se presenta el organigrama de la compañía y en el anexo 10 se describe detalladamente la cantidad, formación y competencias requeridas para el personal.

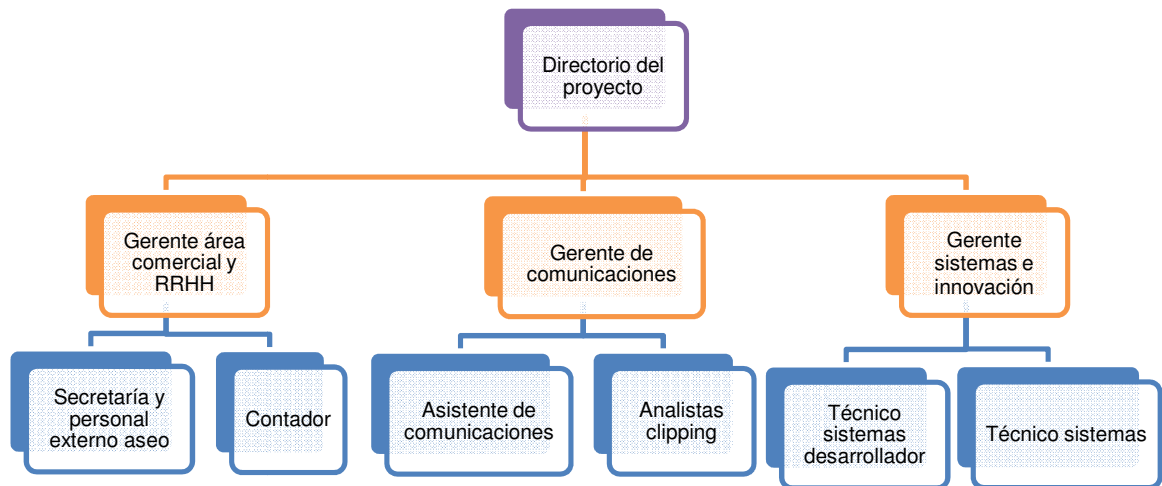


Figura 2. Organigrama jerárquico

9 Proyecciones financieras y análisis de riesgo

9.1 Modelo de ingreso

Básicamente los ingresos se obtendrán por 5 vías:

- ✓ Asesorías anuales de diagnóstico y recomendaciones.
- ✓ Subscripciones mensuales.
- ✓ Subscripciones anuales con descuento.
- ✓ Reportes customizados mensuales.
- ✓ Demás asesorías requeridas.

En el anexo 11, se encuentra el modelo de negocio detallado.

A tener en cuenta:

- ✓ Valores en pesos Chilenos (CLP).
- ✓ Los servicios se consideran con IVA del 19%.
- ✓ Se considera medio de pago a través de sistema Transbank ó Webpay cuota comisión total promedio de 4% sobre las ventas.

Forma de Pago

Las asesorías se facturarán al finalizar las horas y entrega final de diagnóstico.

Dada la naturaleza de la herramienta NPM y reportes customizados, el pago será anticipado al contado o a través de medios de pago como tarjetas bancarias y red compra.

Para los servicios recurrentes se generarán pagos automáticos hacia cuentas corrientes y tarjetas de crédito (PAC o PAT).

En el anexo 12, se describe la tabla con los precios generales por producto/servicio.

9.2 Proyecciones de venta

A continuación se presentan las proyecciones financieras por producto / servicio para 5 años. Durante los primeros años se espera un crecimiento promedio desde el 65% disminuyendo al 5% para el último año, donde se espera que la empresa se encuentre madura y continúe sus operaciones sin crecimiento para tiempos futuros ($g=0$). Los valores se presentan en pesos chilenos. Para mayor detalle en el anexo 13 se presentan los flujos para los primeros cuatro trimestres del año 1, detalles por producto y servicio y en el anexo 14 se presentan curvas de clientes en el tiempo.

Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría en comunicación						
Empresas	# empresas	3	4	5	6	6
% de participación TOTAL		1%	1%	1%	1%	1%
% de participación empresas medianas y grandes		15%	20%	27%	29%	30%
Incremento por periodo		200%	30%	40%	5%	5%
Ingreso total servicio 1	\$/periodo	14.400.000	19.498.378	28.432.768	31.095.753	34.008.150
NPM - Empresas PREMIUM	# empresas	20	31	51	61	68
% de participación TOTAL		3%	5%	9%	10%	12%
% de participación grupo seleccionado		4%	6%	10%	12%	13%
Incremento por periodo		100%	55%	65%	20%	10%
Ingreso total servicio 2	\$/periodo	9.600.000	61.994.842	86.947.765	108.675.664	124.513.838
NPM – Independientes						
Ejecutivos independientes	#Subscrip	470	729	1.202	1.322	1.454
% de participación TOTAL		4%	7%	11%	12%	13%
Incremento por periodo		88%	55%	65%	10%	10%
Ingreso total servicio 3	\$/periodo	22.560.000	145.687.878	204.327.249	234.105.493	268.223.559
Reportes customizados e indicadores						
Empresas	# empresas	3	4	5	6	6
% de participación TOTAL		1%	1%	1%	1%	1%
% de participación grupo seleccionado		3%	4%	5%	5%	6%
Incremento por periodo		200%	30%	40%	5%	5%
Ingreso total servicio 4	\$/periodo	5.280.000	42.896.431	62.552.090	68.410.656	74.817.930
INGRESOS TOTALES	\$/periodo	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477

Tabla 2. Modelo de ventas anuales

El máximo porcentaje total de mercado a lo largo de 5 años, será un 13% para el producto de periodistas independientes. El servicio de asesoría tomará un 1% del total, como también los reportes customizados y el producto NPM empresas llegará a un total en 5 años del 12%.

9.3 Estado de resultados y flujo de caja libre

A continuación se presentan la proyección de las ventas y flujo de caja.

En el anexo 15 se adjunta el flujo de caja detallado por trimestre para el primer año y detalles de costos, ingresos, capital de trabajo y demás.

ITEM	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477
Costos variables	-	21.657.600	72.608.358	89.561.182	103.618.387	112.852.487
MC	-	30.182.400	197.469.170	292.698.690	338.669.179	388.710.990
Costos fijos	-	106.120.000	180.501.698	189.213.979	249.872.103	260.261.785
EBITDA	-	(75.937.600)	16.967.472	103.484.711	88.797.076	128.449.205
UAI	-	(76.237.600)	15.767.472	101.884.711	86.877.076	126.209.205
UAI acumulada	-	(76.237.600)	(60.470.128)	41.414.583	128.291.659	254.500.864
Impuestos (20%)	-	-	-	8.282.917	17.375.415	25.241.841
Utilidad NETA	-	(76.237.600)	15.767.472	93.601.795	69.501.661	100.967.364
Inversiones	1.785.000	25.785.000	5.070.000	2.000.000	1.600.000	1.600.000
FCL	(1.785.000)	(101.722.600)	11.897.472	93.201.795	69.821.661	101.607.364
FCA	(1.785.000)	(103.507.600)	(91.610.128)	1.591.667	71.413.327	173.020.691

Tabla 3. Flujo de caja libre ítems principales

El negocio requiere una inversión inicial para el año 0 de CLP\$1.785.000 y para el año 1 una inversión de CLP\$25.785.000 la cual se cubrirá en los 3 primeros trimestres. Dicha inversión abarca básicamente los costos de desarrollo del Software y página web, computadores y capital de trabajo equivalente al IVA de las inversiones. Dentro de los gastos generales se consideran gastos de inicio de actividades, costos de implementación y costos fijos de marketing, ventas y operación en general.

Dentro de los costos variables, se genera un incremento debido al personal externo como desarrolladores técnicos coordinados por el gerente del área de innovación y sistemas, y auxiliares de servicio al cliente y ventas, que serán guiados por la gerente del área comercial y de procesos, además se contemplan comisiones por venta tanto para el área de ventas como cargo por medios de pago.

Los costos fijos son altos para el proyecto y contemplan básicamente los salarios del personal de planta esencial para el negocio (Gerente de sistemas, técnicos en sistemas, Gerente comunicaciones, asistentes comunicaciones, analistas periodistas, Gerente comercial, ejecutivos comerciales, secretaria, contador) y los costos de hosting, página web e infraestructura física.

Para la depreciación se optó por los beneficios de la depreciación acelerada que va entre 1 a 5 años de acuerdo al SII.

Por impuestos se considera el Impuesto Global Complementario de un 20%.

9.4 Flujo de efectivo

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo. Dada la naturaleza de los servicios los ingresos se recibirán de manera anticipada y los costos de operación y servicios de asesoría, se pagarán dentro del mismo período no existiendo desfases que permitan o requieran de financiamiento.

En el anexo 16, se presentan la tabla detallada en meses para el primer año. Los valores son en CLP.

ITEM	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total efectivo recibido	-	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477
total efectivo pagado	-	152.690.877	188.719.908	267.952.991	313.105.757	367.662.295
pago impuestos a la renta	-	(518.400)	(2.700.775)	4.460.318	12.952.540	20.226.206
pago IVA	-	(7.363.697)	(41.871.026)	(59.730.493)	(69.260.585)	(78.668.392)
total flujo por inversión	1.739.496	1.739.496	5.218.487	2.319.328	1.855.462	1.855.462
Incremento de efectivo	1.739.496	(91.229.284)	131.147.908	171.896.384	187.345.317	194.198.830
balance inicial de efectivo	-	(86.281.833)	(177.511.117)	(46.363.209)	125.533.175	312.878.492
balance final de efectivo	1.739.496	(177.511.117)	(46.363.209)	125.533.175	312.878.492	507.077.322

Tabla 4. Flujo de efectivo anual

9.5 Hoja de balance

A continuación se presenta el balance. Para la evaluación se considera financiamientos de aporte de los socios y no se consideran deudas con bancos o bursátiles, En el anexo 17, se presenta una descripción detallada del balance.

Ítem	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
total activos	-	(705.171.515)	(82.534.234)	69.402.683	247.137.908	432.248.930
total pasivos y patrm	-	(705.171.515)	(82.534.234)	69.402.683	247.137.908	432.248.930

Utilidades Retenidas

ITEM	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidades Netas (+)	-	(76.237.600)	15.767.472	93.601.795	69.501.661	100.967.364
Dividendos (-)	-	-	5.203.266	30.888.592	22.935.548	33.319.230
Balance	-	76.237.600	10.564.206	62.713.202	46.566.113	67.648.134

Tabla 5. Hoja de balance anual

9.6 Evaluación y análisis económico

Para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto se utilizó el Valor Presente Neto y Tasa interna de retorno; adicionalmente el cálculo de la tasa de descuento, se realizó proyectando un retorno que triplique la inversión en el periodo de 5 años; ya que para este tipo de negocio no hay referencias de una Industria similar que transe en bolsa para hacerlo por el método de CAPM, La TRR encontrada permite entregar confianza y viabilidad en forma conservadora del proyecto a los inversionistas, para tener retornos atractivos y alcanzables. Se estima que al quinto año se encontrará la empresa madura en el mercado chileno con una tasa de crecimiento $g=0\%$. Y seguirá operando.

$$TRR = \sqrt[5]{\frac{Valor\ Futuro}{Valor\ presente}} - 1 = \sqrt[5]{\frac{3 * inversión}{1 * inversión}} - 1 = \sqrt[5]{3} - 1 = 1,25 - 1 = 25\%^3$$

La TIR del proyecto es 42%, con un VPN de recursos propios de: \$145.046.611

³ http://docencia.postgradouchile.cl/Plan_de_Negocios_Kihra_Design.pdf

El break even del proyecto se consigue en el segundo año, con un total de 860 clientes, y el periodo de recuperación se obtiene en el año 3; donde comienza a ser positivo el flujo de caja acumulado. En el anexo 18, se presenta una tabla resumen con los datos obtenidos y gráfica de Ebitda y FCLA.

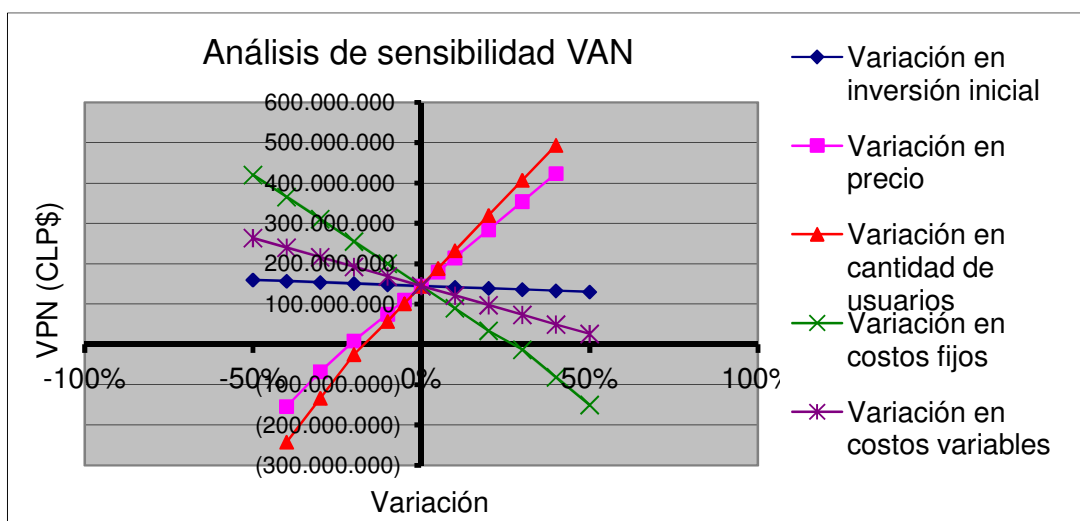
A partir de una revisión con tasas de retorno para el valor terminal se percibe que a medida que aumenta la tasa, el valor terminal cada vez se hace mucho más pequeño, encontrándose un alto crecimiento para tasas de 5%, 10% y 15%. En el anexo 19, se presentan los resultados y gráfica.

9.7 Análisis de riesgo y sensibilidad

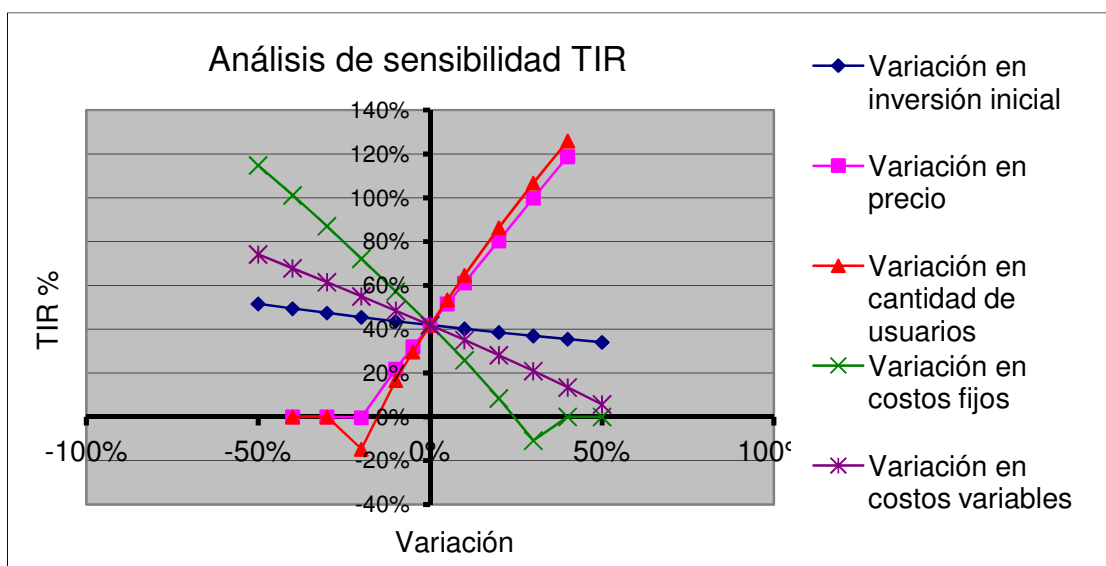
Las variables a evaluar más relevantes para el proyecto serán: Inversión, precio, cantidad de usuarios, costos fijos y costos variables.

Para el análisis de sensibilidad de VPN y TIR se utilizó la metodología Spider Plots.

Los datos iniciales del proyecto con una variación del 0%, se detallan en el anexo 20.



Gráfica 1. Análisis de sensibilidad de una variable con el VPNrp



Gráfica 2. Análisis de sensibilidad de una variable con la TIR

Del análisis realizado y los gráficos 1 y 2 se percibe un escenario probable para cada variable descritas en el anexo 20.

Si la inversión o costos variables, varían hasta un 30% (independientemente), tanto hacia arriba como hacia abajo, no existe un impacto significativo en la TIR ni el VPN; sin embargo si el precio, cantidad de usuarios o los costos fijos, varían un 20% (hacia arriba o hacia abajo dependiendo de la variable) se percibe un gran impacto en el proyecto, llegando a hacerlo poco atractivo, $TIR < 25\%$, $VAN < 0$.

De acuerdo a lo que se puede observar en los gráficos de sensibilidad tanto para el VPN como para la TIR, las variables con mayor influencia y de mayor importancia en los resultados del proyecto son la cantidad de usuarios, el precio y los costos fijos, pues son los que influyen de una manera más impactante en la sensibilidad del mismo. En el anexo 21 se detalla el plan de acción y mitigación de riesgos por cada variable.

10 Financiamiento, oferta y pacto de accionistas

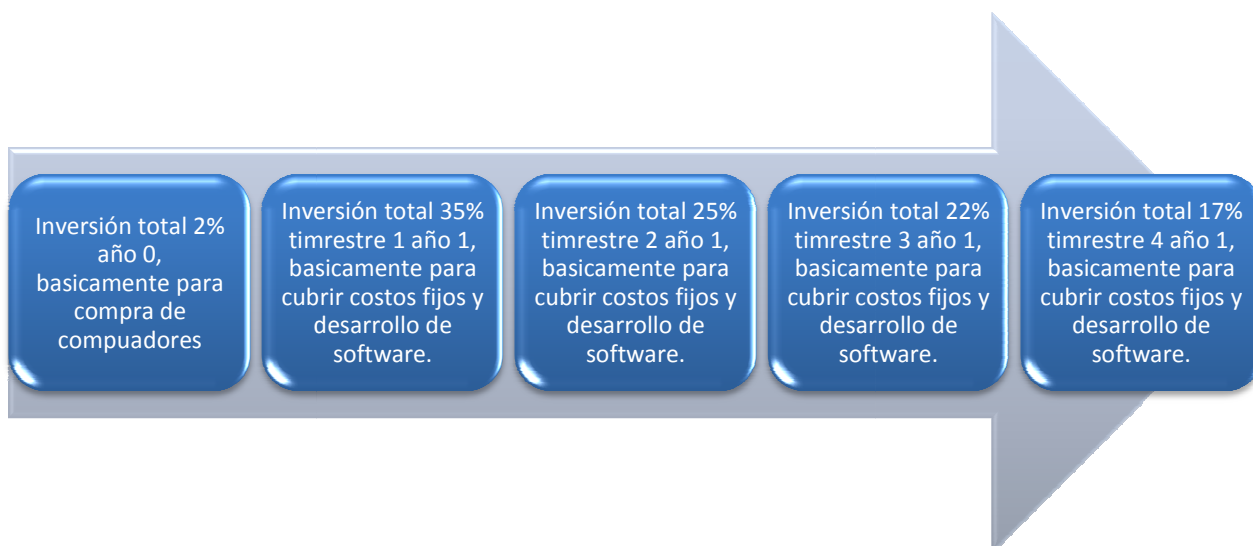
Para la implementación del proyecto se formará una Sociedad con los integrantes del directorio, donde cada socio aportará en forma igualitaria los fondos para la inversión inicial. La empresa directamente no tomará deudas con el sistema bancario, cada socio es responsable de aportar la cantidad descrita bien sea de sus ahorros, o préstamos en bancos por su propia cuenta.

Se creará una sociedad limitada en donde cada socio se limitará al monto aportado.

Socios	Aporte CLP	Aporte %
Ángela Arbeláez - Socio 1	34.502.533	33,33%
Jorge Vásquez - Socio 2	34.502.533	33,33%
Ana María Toral - Socio 3	34.502.533	33,33%
TOTAL	103.507.600	100,00%

Tabla 6. Aporte socios

El capital aportado por los socios se distribuirá como sigue:



Para la entrega de dividendos se tendrá una política conservadora donde a partir del segundo año, cuando se tiene utilidad neta, se entregará el 33% de dividendos, y el resto se reinvertirá. Los porcentajes de ganancias serán repartidos en forma igualitaria

entre los socios. Se considera que dicha repartición no presenta ningún problema entre los socios, ya que estarán recibiendo salarios mensuales por prestar sus servicios a la empresa.

Socios	Div. año 1	Div. año 2	Div. año 3	Div. año 4	Div. año 5
Ángela Arbeláez - Socio 1	0	1.734.422	10.296.197	7.645.183	11.106.410
Jorge Vásquez - Socio 2	0	1.734.422	10.296.197	7.645.183	11.106.410
Ana María Toral - Socio 3	0	1.734.422	10.296.197	7.645.183	11.106.410
TOTAL	0	5.203.266	30.888.592	22.935.548	33.319.230

Tabla 7. Dividendos

Existen causas por la que algún socio quiera salirse de la sociedad, entre ellas:

- ✓ Desencuentro en la visión y objetivos del negocio
- ✓ Problemas financieros
- ✓ Problemas de índole personal

Ante cualquiera de estas y otras contingencias que pudieran ocurrir, se procederá a negociar en su respectivo momento la salida y compra del porcentaje de la empresa, para lo cual se contará con abogados y cálculo de valor de la empresa y valor generado para tener una aproximación más cercana sobre lo que se debe pactar.

Si en algún momento se requiere más capital que el presupuestado, los socios están dispuestos a invertir un 50% más del valor presupuestado por socio (-34.502.533), y si se requiere más capital que ese 50%, es necesario recurrir a buscar préstamos o un cuarto socio que apoye con capital.

11 Evaluación de empresa por método MVNE y oferta a nuevos inversionistas

Se empleó el método y formulas descritas en el anexo 2, a partir del método desarrollado en el anexo 22, se encuentra una posible oferta de participación de la empresa de: 28.9%, dicho valor es para comenzar una negociación si un nuevo socio estaría interesado; llegando máximo hasta un 40% participación del negocio.

12 Conclusiones

- ✓ Los principales productos de la compañía que generan el 80% de los ingresos son: Herramienta de programación NPM y reportes customizados; sin embargo es fundamental no dejar de lado las asesorías ya que éstas son el gancho para darnos a conocer a las grandes empresas y vincularlos con los demás productos que ofrecemos.
- ✓ Los clientes estratégicos y sobre los que es fundamental generar fuerza de ventas, servicio al cliente y estrategias de marketing son los periodistas independientes y empresas del área de periodismo tanto pequeñas, como medianas y grandes. Para controlar dichas variables se generarán alianzas con escuelas de periodismo, se hará publicidad en medios, se intercambiarán productos con agencias de prensa y demás acciones necesarias para fortalecer las relaciones con los partners, actividad que estará a cargo del área de relaciones públicas y comercial de la compañía.
- ✓ El break even del proyecto se da en el año 2, y el retorno de la inversión se da en el año 3, lo que hace el proyecto atractivo para los inversionistas.
- ✓ El valor VPN con recursos propios a una tasa de descuento del 25%, para 5 años es mayor que cero, y la TIR es 42%, lo que nuevamente hace que el proyecto sea viable y atractivo para los socios.
- ✓ El total de la inversión requerida es \$103.507.600, lo que será cubierto por los tres socios en formas iguales.
- ✓ Los dividendos equivalen al 33% de las utilidades netas recibidas, los cuales se darán a partir del año 2.
- ✓ EL proyecto no tendrá financiación con bancos; sin embargo al evaluar la empresa por el método MVNE, se realizó una posible tabla de deuda, intereses y el porcentaje (28.9%) para negociar con otro socio en caso de requerirlo.

13 Bibliografía y material de referencia

- ✓ Carlos Maquieira, Finanzas corporativas, Chile, Andrés bello, 2008.
- ✓ Carlos Maquieira, Christian Willatt H, “ METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS (MVNE)”
- ✓ Lovelock Christopher, Marketing de servicios. México, Pearson, 2009
- ✓ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- ✓ www.bcentral.cl
- ✓ www.bancoestado.cl
- ✓ www.bancochile.cl
- ✓ <http://emprendedorprofesionalfp.blogspot.com/2011/05/el-modelo-canvas-como-guia-para.html>
- ✓ <http://www.indexmundi.com/>
- ✓ www.ine.cl
- ✓ www.sii.cl
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Radio_en_Chile
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/ Canales_de_televisi%C3%B3n_de_Chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Canales_de_televisi%C3%B3n_de_Chile)
- ✓ <http://www.americaeconomia.com/>
- ✓ <http://www.euromonitor.com>
- ✓ www.periodistasycomunicadoresdechile.cl

14 Anexo 1. IPC Chile

Año	IPC
1999	3,4
2000	4,5
2001	3,5
2002	2,5
2003	2,8
2004	2,4
2005	3,1
2006	2,6
2007	4,4
2008	8,7
2009	1,5
2010	1,7
Promedio total	3,43
Promedio últimos 5 años	3,78
IPC con 10% del promedio	4,16

Tabla 8. Valores IPC desde 1999⁴



Gráfica 3. Seguimiento IPC Chile por año

⁴ www.INE.cl

15 Anexo 2. Método MVNE⁵

1. Calculo VPNrp

$$VPN_{RP} = VPN(FCL) + VP(VT)$$

Donde:

$$VPN(FCL) = \sum_{i=0}^n \frac{FCL_i}{(1+r_0)^i} \quad VP(VT) = \frac{VT}{(1+r_0)^n}$$

2. Calcular VPN del flujo de caja disponible

$$VPN(FCD) = \sum_{i=0}^n \frac{INT_i \times T}{(1+r_d)^i}$$

3. Calcular el VPA y el valor de la nueva empresa

$$VNE = VPA - \sum_{i=0}^n \frac{FCL^-_i}{(1+r_0)^i}$$

$$VNE = \sum_{i=0}^n \frac{FCL^+_i}{(1+r_0)^i} + \frac{VT}{(1+r_0)^n} + VPN(FCD)$$

5

http://www.asadconsultores.cl/descarga/finanzas/valorizacion_de_nuevas_empresas.pdf

16 Anexo 3. Herramienta NPM

Campos NPM

El campo azul es entregado por la empresa, como resumen de noticias electrónicas y gráficas, generales más importantes del día, para búsqueda de información por palabra.

CLIPPING

Los campos rosa y verde, son programados por el ejecutivo, de acuerdo a su interés y posteriormente se muestran y actualizan automáticamente.

NOTICIAS INTERNACIONALES

Noticias más populares del momento / Headlines

5 recuadros de los principales buscadores de noticias internacionales, aquí el usuario puede escoger sus buscadores favoritos. Por ejemplo: Yahoo News, BBC News, New York Times, The Guardian (estos tienen que estar constantemente actualizados)

NOTICIAS NACIONALES

Noticias más populares del momento / Headlines

5 recuadros de los principales buscadores de noticias nacionales, aquí el usuario puede escoger sus buscadores. Por ejemplo: Emol, LaTercera, El Mercurio on line, Google News cl. (estos tienen que estar constantemente actualizados)

NPM diario Personalizado (Cada evento que se ingrese estará vinculado con una Carta Gantt, que permitirá mejor visualización, por lo tanto si se ingresa varios eventos serán trasladados a este gráfico con el fin de facilitar su visualización, se puede ingresar hasta 30 eventos por día)

Nombre del evento:

Fecha del evento:

Lugar:

Cobertura:

Nacional

Internacional

Tipo de Noticia:		
Económica / Finanzas	Política	Ciencia / Tecnología
Medio Ambiente	Salud	Deportes
<p>Links relacionados:</p> <p>Una vez que asigno el tipo de noticia, en este campo se despliega los links relacionados con ese tema, por ejemplo: si asigno Medica/Salud aparecerán los siguientes links, estos tendrán que ser fuentes especializadas y reconocidas.</p> <p>Relevancia:</p>		
Alta	Media	Baja
Alertas:		
1 mes antes	1 semana antes	1 día antes
Email:		Celular:
Recursos para la transmisión de la cobertura:		
Cámara	Microonda	Satélite
Se enviara el recordatorio del evento, este va a estar vinculado a los requerimientos de recursos de producción y técnicos, para facilitar y agilizar su cobertura)		
<p>Requerimientos técnicos que se proveerá en el área de cobertura:</p> <p>A partir de la selección del lugar, se entregará información señalando los requerimientos técnicos disponibles que existen en ese lugar</p>		
Señal única de transmisión		Conexiones a fuentes de energía
Iluminación		Amplificación / Sonido
Analistas: Una vez lleno los campos superiores de tema y región, se dará información de los analistas o expertos que se recomienda para consultar, además existe la opción de que el sistema		

genere alertas a los analistas, con los datos de contacto de quien está programando para que se contacte.

Periodistas / Freelance: Una vez lleno los campos superiores de tema y región, se dará información de los periodistas disponible, además existe la opción de que el sistema genere alertas a los periodistas seleccionados, con los datos de contacto de quien está programando para que se contacte.

Búsqueda de palabras Clipping:

Botón para migrar datos desde o hacia otros calendarios

Guardar:

17 Anexo 4. Valores y objetivos estratégicos

Valores

- ✓ Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- ✓ Orientación al Cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- ✓ Calidad: En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.
- ✓ Innovación y agilidad: Continuos ajustes y mejora de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo y productos ofrecidos.
- ✓ Coherencia: Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- ✓ Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- ✓ Confianza: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- ✓ Actitud Positiva
- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Transparencia

Objetivos estratégicos

Generales:

Comercializar un servicio de asesoría y contacto con analistas, profesionales de la región y centros de periodismo, brindando además una herramienta práctica para la planificación, producción y administración de contenidos noticiosos. Ser un instrumento reconocido por su aplicabilidad y personalización de acuerdo a las necesidades del usuario, el que se convertirá en un apoyo para todas las empresas o personas vinculadas a la elaboración de noticias.

Específicos

- ✓ Desarrollar una herramienta de planificación de noticias y contacto con analistas y profesionales de la región, a través de una página web y un software que facilite la organización, cobertura y producción de noticias.
- ✓ Desarrollar soluciones específicas en una plataforma altamente confiable para el almacenamiento y administración de información.
- ✓ Distribuir y vender el servicio de asesoría y producto NPM a todos los medios de comunicación nacionales e internacionales.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas vinculadas a redes sociales para difundir el uso del sistema.
- ✓ Tener socios estratégicos para el desarrollo y actualización de productos y servicios, así como el financiamiento necesario.

18 Anexo 5. Estadísticas de Empresas por actividad Económica

ITEM	Número de Empresas	Trabajadores
SIN VENTAS	83	16
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	47	2
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	36	14
MICRO 1	171	12
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	81	10
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	90	2
MICRO 2	107	13
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	46	8
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	61	5
MICRO 3	120	159
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	57	90
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	63	69
PEQUEÑA 1	39	109
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	18	52
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	21	57
PEQUEÑA 2	21	167
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	8	99
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	13	68
PEQUEÑA 3	25	345
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	14	250
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	11	95
MEDIANA 1	7	181
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	7	181

922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	0	0
MEDIANA 2	6	358
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	3	144
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	3	214
GRANDE 1	2	111
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	2	111
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	0	0
GRANDE 2	3	735
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	1	263
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	2	472
GRANDE 3	0	0
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	0	0
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	0	0
GRANDE 4	2	22.472
221 - ACTIVIDADES DE EDICION	2	22.472
922 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS Y SERVICIOS PERIODISTICOS	0	0
Total general	586	24.678

Tabla 9. Empresas comunicación y periodismo 2010⁶

⁶ www.sii.cl

19 Anexo 6. Encuesta

PREGUNTAS	SI	NO
1. Planifica con anticipación sus coberturas		
2. Cuenta con un servicio automatizado que le ayude a la planificación de sus coberturas.		
3. Ha tenido que cubrir a última hora una nota por falta de planificación.		
4. Realiza seguimiento a eventos pasados importantes.		
5. Le gustaría contar con una guía de analistas para sus notas.		
6. Quisiera tener una herramienta que le ayude a la producción de su nota en terreno.		
7. Pierde mucho tiempo en la reproducción de sus notas.		
8. Le gustaría automatizar parte del proceso de producción de sus historias.		
9. Le gustaría contar con una herramienta personalizada que le recuerde los eventos importantes que tiene que cubrir.		
10. Que le gustaría adicional que tuviera un software para planificar sus coberturas?		
11. Contacto con analistas___, contacto con empresas publicitarias___, contacto con empresas de producciones___, información sobre los recursos técnicos que contara para la cobertura _____		
12. Si le interesa el servicio cuanto estaría dispuesto a pagar usted o su empresa al mes. \$ 14.000 _____ \$30.000___ \$50.000_____		
13. Cualidades que valora más en una herramienta de ayuda en coberturas: Optimización de tiempo____ Información Centralizada____ Contacto de Analistas de la región____ Contactos de profesionales _____		
14. En que medio de comunicación trabaja usted: TV___ Radio___ Prensa escrita___ Internet___ Independiente____		
Sexo: M _____ F_____		

20 Anexo 7. Flujograma proceso NPM independientes

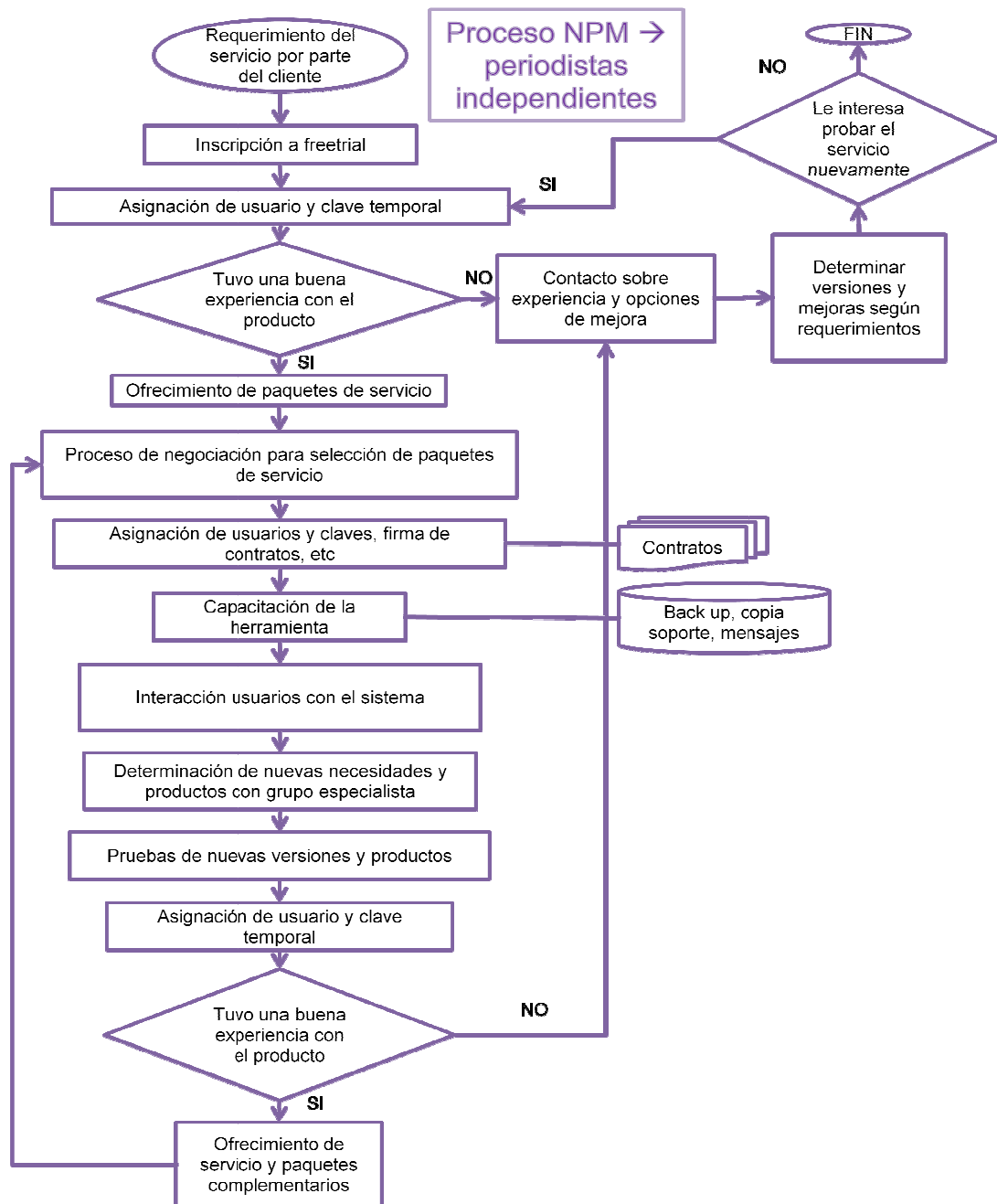


Figura 3. Flujograma proceso de servicio NPM

21 Anexo 8. Flujograma proceso asesorías, reportes, NPM empresas

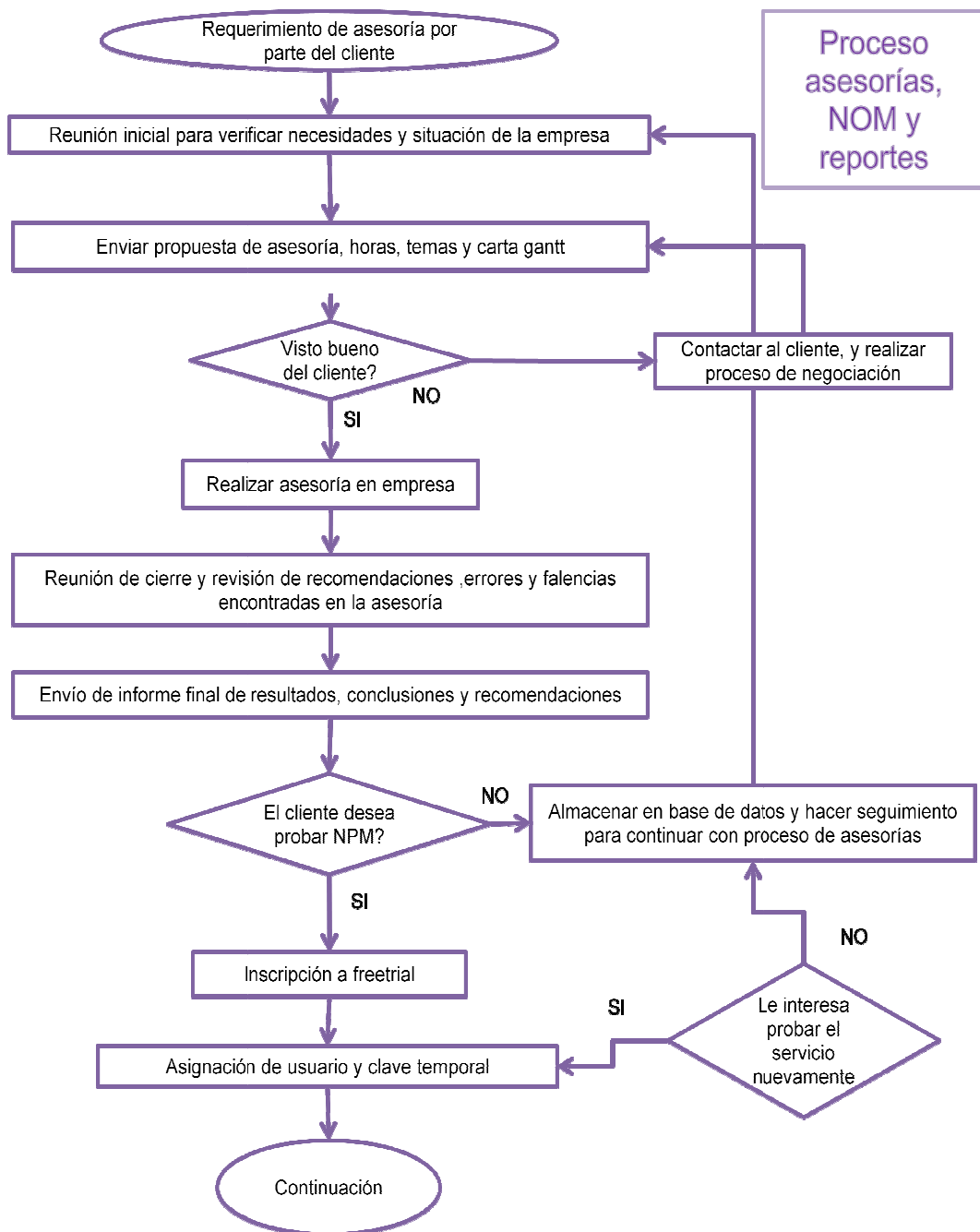


Figura 4. Flujograma proceso de Asesoría, NPM y reportes customizados

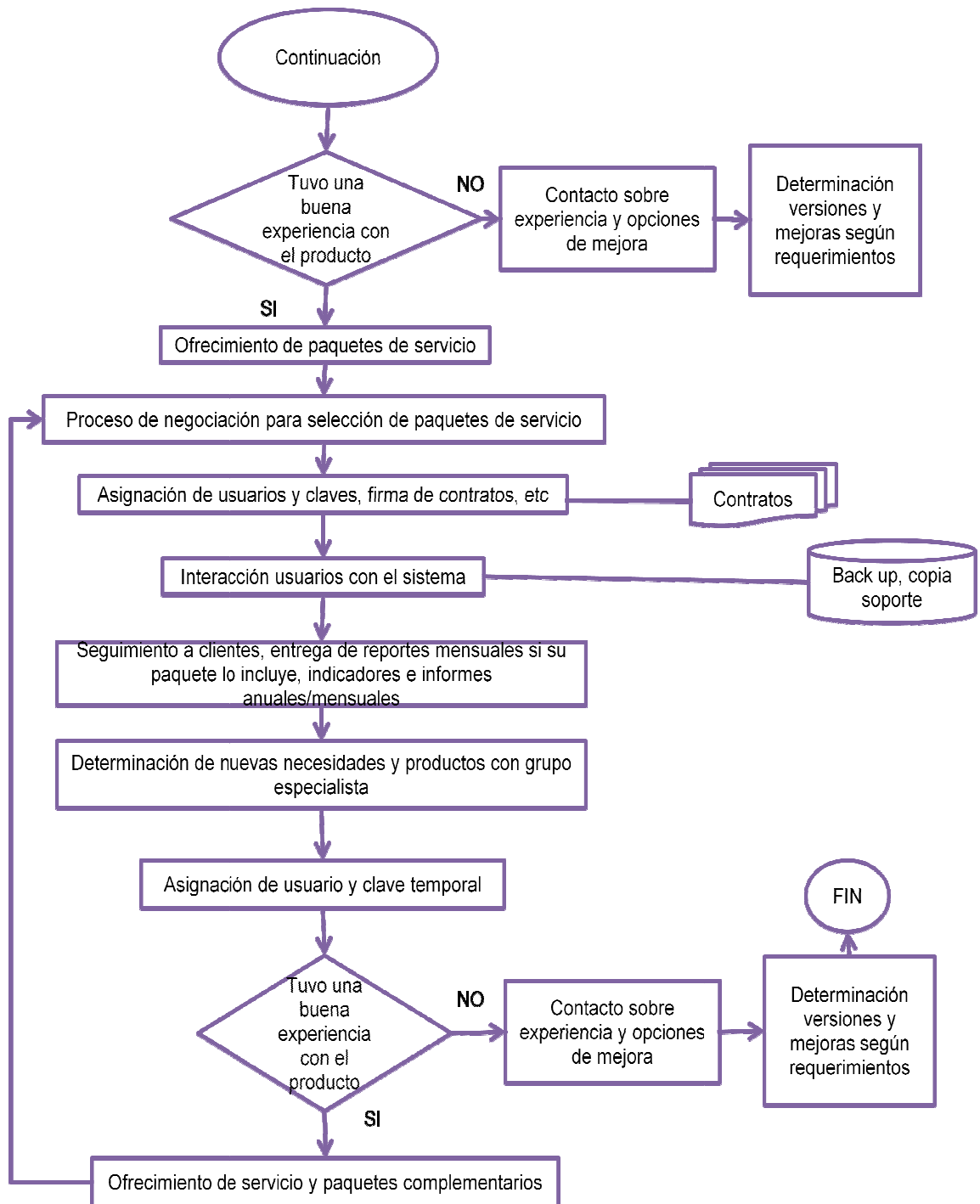


Figura 5. Continuación Flujograma proceso de Asesoría, NPM y reportes customizados

22 Anexo 9. Control calidad diagrama de brechas

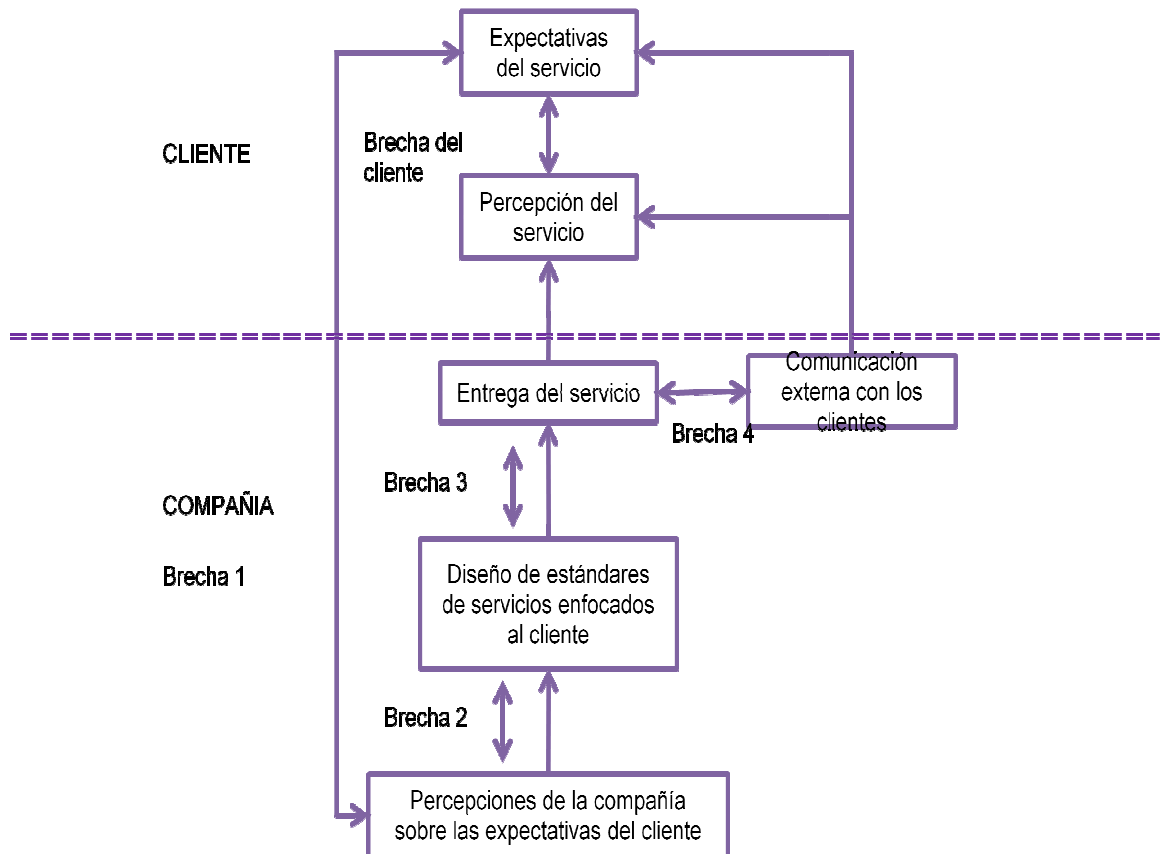


Figura 6. Seguimiento servicio⁷

⁷ Marketing de servicios, Christopher Lovelock

23 Anexo 10. Competencias personal y cantidad

✓ Gerencia de comunicaciones: 1

Experiencia en el área de comunicación de medios y relaciones públicas.

Competencias requeridas: flexibilidad, asertividad, creatividad, escucha, ética y compromiso.

Dentro del directorio se cuenta con una periodista especializada con los requerimientos necesarios para guiar el equipo de comunicación, desarrollo con clientes y complementación del área de desarrollo e innovación informática.

✓ Asistentes comunicaciones

Formación: Periodismo

Competencias: creatividad, responsabilidad, flexibilidad, dinamismo.

Se estima 3 asistentes a partir del año 2 y 5 a partir del año 4, donde se proyecta un mayor crecimiento y mantenimiento de clientes que justifique la carga laboral en las asesorías y reportes customizados.

✓ Analistas Clipping

Formación: Periodismo sin necesidad de experiencia previa.

Competencias: orden y estructura, responsabilidad.

Se estima 2 analistas a partir del año 1 y 4 desde el año 2 en adelante, donde se proyecta un mayor crecimiento y mantenimiento de clientes del producto NPM.

✓ Gerencia comercial: 1

Experiencia en el área de manejo de clientes, y estructuración empresarial.

Competencias requeridas: dinamismo, flexibilidad, proactividad, eficiencia, compromiso.

Dentro del directorio y gerencia administrativa y de comunicaciones, se cuenta con una ingeniera de proceso con experiencia en el área comercial y estructuración de procesos en empresas con optimización en las áreas de trabajo.

✓ Ejecutivos comerciales

Formación: Ingenieros comerciales.

Competencias: dinamismo, responsabilidad, compromiso.

Se estima 4 ingenieros desde el primer año para potenciar las ventas y 3 finalmente para mantención de clientes desde el año 4 en adelante.

✓ Ejecutivos servicio al cliente

Formación: Turismo ó relaciones públicas.

Competencias: respeto, efectividad, compromiso, orden.

Se estima 3 ejecutivos servicio al cliente desde el primer año para potenciar las ventas y 2 finalmente para mantención de clientes desde el año 4 en adelante.

✓ Secretaria

Formación: Secretariado

Competencias: Orden, respeto, efectividad, compromiso.

Se estima 1 secretaria a lo largo de todo el periodo presupuestado por 5 años.

✓ Contador

Formación: contabilidad

Competencias: Efectividad, compromiso.

Se estima 1 contador a lo largo de todo el periodo subcontratado, con pago por horas por mes, presupuestado por 5 años.

✓ Gerencia de sistemas: 1

Experiencia en el área de programación y desarrollo de software a medida.

Competencias requeridas: flexibilidad, innovación, responsabilidad, tenacidad, ética y compromiso.

Al directorio pertenece un ingeniero de sistemas con los requerimientos necesarios para guiar el equipo de desarrollo e innovación informática.

✓ Técnicos en sistemas

Formación: tecnología en sistemas

Competencias: efectividad, compromiso, responsabilidad.

Se estima 1 técnico fijo en planta desde el año 3, donde probablemente se requerirán grandes versiones y mejoras sustanciales personalizadas, y se contratarán trabajos con empresas de técnicos y programadores coordinados por el gerente de sistemas desde el año 2 en adelante.

24 Anexo 11. Modelo de negocios

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones Clientes	Segmentos de Clientes
Analistas Empresas de RRPP Pág. Web de noticias Revistas especializadas Buscadores relevantes: Google, Yahoo Universidades e Instituciones educativas.	Asesoría Plataforma Promoción NPM RRHH servicio al cliente	Información de utilidad para toma de decisiones oportuna. Ahorro tiempo Eficiencia en trabajo	Personalizada On-Line	TV Radio Prensa escrita Agencias de noticias Universidades Departamentos de comunicación de empresas. Asociaciones.
	Recursos Clave Desarrollo herramienta. Plataforma de almacenamiento de información. Sistema On-line. Ingenieros en sistemas, comunicación y procesos.		Canales Directo Pagina Web	
Estructura de Costos Desarrollo de Software Manejo y archivo de información RRHH Marketing, Comercialización y Promoción		Fuente de Ingresos Asesorías anuales con diagnostico. Informes mensuales con resultados y recomendaciones. Cargos por suscripciones: 1 mes, 1 año. Básico – Standard – Premium. Medio de pago: on-line, tarjeta, cheque.		

25 Anexo 12. Precios por producto/servicio

Producto	\$/subscp*mes (pago mensual)	\$/subscp*mes (pago anual)
NPM, contacto con analistas	16.000,00	13.600,00
NPM, contacto analistas, free lancers	32.000,00	27.200,00
NPM, contacto analistas, free lancers, Clipping	40.000,00	34.000,00

Tabla 10. Precios NPM

Servicio	\$/servicio
diagnóstico inicial, análisis y recomendaciones	4.800.000,00
Reportes customizados e indicadores de gestión de eficiencia	880.000,00

Tabla 11. Precios servicios

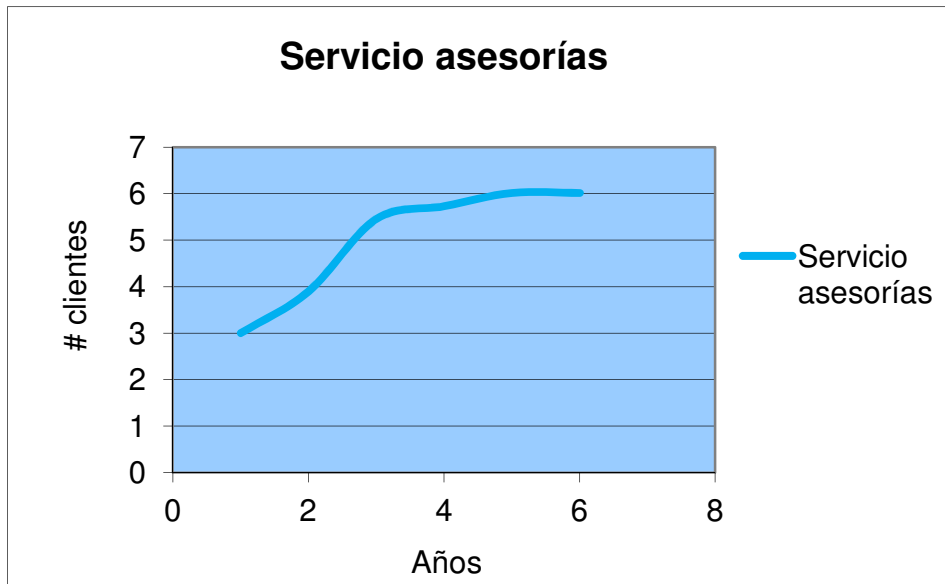
26 Anexo 13. Proyecciones de venta

Descripción	Unidad	trim 1	trim 2	trim 3	trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría en comunicación										
Empresas	# empresas	0	1	1	1	3	4	5	6	6
Número de horas	Hr/empresas	0	80	80	80	240	80	80	80	80
Costo por hora	CLP/Hora	0	60.000	60.000	60.000	187.484	62.495	65.093	67.800	70.619
Universo disponible TOTAL		586	586	586	586	586	586	586	586	586
Universo empresas grandes y medianas según SII		20	20	20	20	20	20	20	20	20
% de participación TOTAL		0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
% de participación empresas más grandes		0%	5%	5%	5%	15%	20%	27%	29%	30%
Aumento periodo a periodo		0%	0	0%	0%	200%	30%	40%	5%	5%
Ingreso total servicio 1	\$/periodo	0	4.800.000	4.800.000	4.800.000	14.400.000	19.498.378	28.432.768	31.095.753	34.008.150
NPM - Empresas (radio, TV y agencias de noticias) PREMIUM	# empresas	0	0	10	10	20	31	51	61	68
Ejecutivos por empresa	#Subscrip /empresa	0	0	4	4	8	4	4	4	4
TOTAL subscripciones	#Subscrip	0	0	40	40	80	124	205	246	270
Paquete ofrecido por empresa/mes o año	CLP/Subscrip* mes	0	0	40.000	40.000	83.326	41.663	35.414	36.886	38.420
Universo disponible TOTAL		586	586	586	586	586	586	586	586	586
Universo empresas Micro, medianas, peq y grandes		503	503	503	503	503	503	503	503	503
% de participación TOTAL		0%	0%	2%	2%	3%	5%	9%	10%	12%
% de participación grupo seleccionado		0%	0%	2%	2%	4%	6%	10%	12%	13%
Aumento periodo a periodo		0	0	0	0%	100%	55%	65%	20%	10%

Ingreso total servicio 2	\$/periodo	0	0	4.800.000	4.800.000	9.600.000	61.994.842	86.947.765	108.675.664	124.513.838
NPM - Independientes – Basic										
Ejecutivos independientes	#Subscrp	0	0	220	250	470	729	1.202	1.322	1.454
Paquete ofrecido por empresa/mes o año	CLP/Subcrp* mes	0	0	16.000	16.000	33.331	16.665	14.165	14.754	15.368
Universo disponible TOTAL			11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Universo disponible potencial			4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398
% de participación TOTAL		0%	0%	5%	6%	11%	17%	27%	30%	33%
% de participación de periodistas independientes activos		0%	0%	2%	2%	4%	7%	11%	12%	13%
Aumento periodo a periodo			0	0	14%	88%	55%	65%	10%	10%
Ingreso total servicio 3	\$/periodo		0	10.560.000	12.000.000	22.560.000	145.687.878	204.327.249	234.105.493	268.223.559
Reportes customizados e indicadores										
Empresas	# empresas	0	1	1	1	3	4	5	6	6
Costo del reporte mensual	CLP/empresa*mes	0	0	880.000	880.000	1.833.181	916.590	954.702	994.399	1.035.746
Universo disponible TOTAL		586	586	586	586	586	586	586	586	586
Universo empresas grandes, med, y peq		105	105	105	105	105	105	105	105	105
% de participación TOTAL			0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
% de participación empresas más grandes			1%	1%	1%	3%	4%	5%	5%	6%
Aumento periodo a periodo			0	0%	0%	200%	30%	40%	5%	5%
Ingreso total servicio 4	\$/periodo	0	0	2.640.000	2.640.000	5.280.000	42.896.431	62.552.090	68.410.656	74.817.930
INGRESOS TOTALES	\$/periodo	0	4.800.000	22.800.000	24.240.000	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477

Tabla 12. Proyecciones de venta producto/servicio

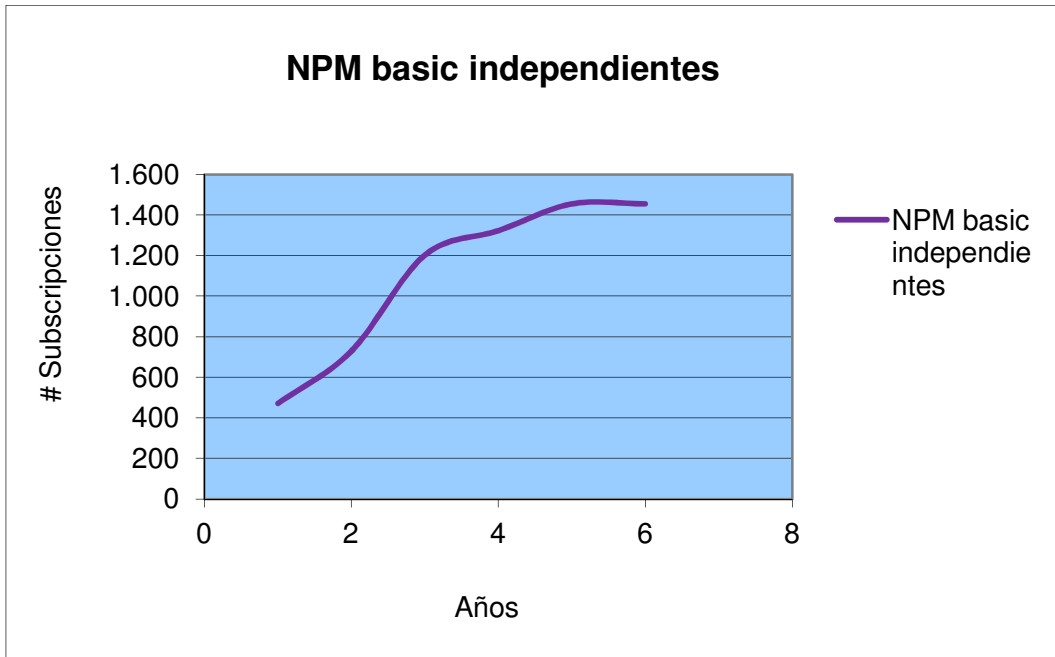
27 Anexo 14. Curvas logísticas por producto



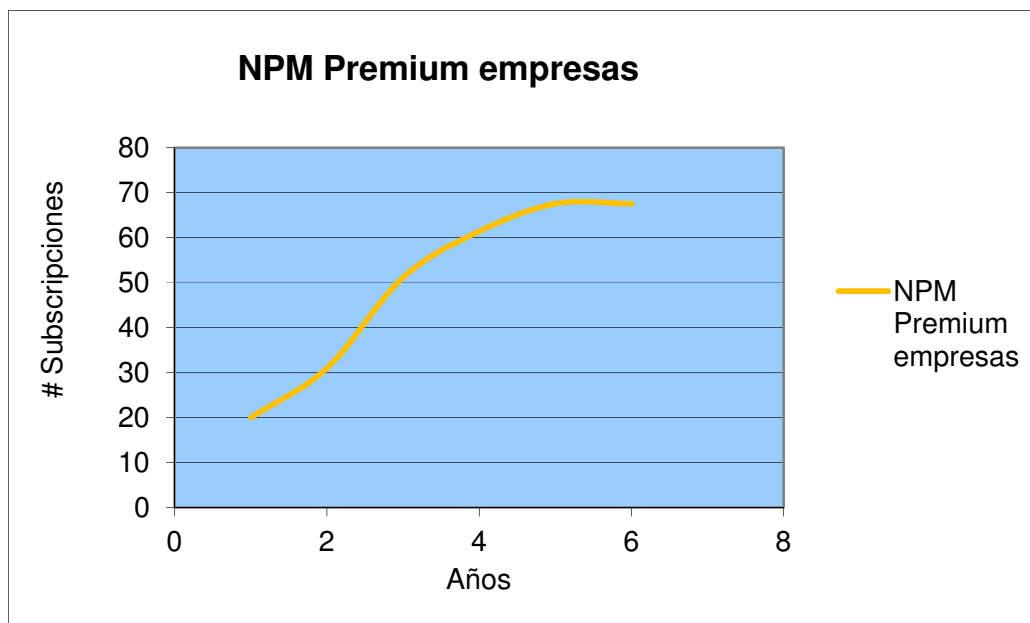
Gráfica 4. Curva logística de servicio asesorías



Gráfica 5. Curva logística de reportes customizados



Gráfica 6. Curva logística producto NPM básico



Gráfica 7. Curva logística de producto NPM Premium

28 Anexo 15. FCL

ITEM	Año 0	trim 1	trim 2	trim 3	trim 4	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
TOTAL INGRESOS	-	-	4.800.000	22.800.000	24.240.000	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477
Ingresos asesorías		-	4.800.000	4.800.000	4.800.000	14.400.000	19.498.378	28.432.768	31.095.753	34.008.150
Ingresos NPM empresa		-	-	4.800.000	4.800.000	9.600.000	61.994.842	86.947.765	108.675.664	124.513.838
Ingresos NPM independientes		-	-	10.560.000	12.000.000	22.560.000	145.687.878	204.327.249	234.105.493	268.223.559
Informes especiales		-	-	2.640.000	2.640.000	5.280.000	42.896.431	62.552.090	68.410.656	74.817.930
Costos variables	-	-	672.000	10.392.000	10.593.600	21.657.600	72.608.358	89.561.182	103.618.387	112.852.487
Técnicos variables	-	-	-	-	-	-	4.800.000	4.800.000	19.200.000	19.200.000
Atención comercial	-	-	-	7.200.000	7.200.000	14.400.000	29.997.504	31.244.800	22.498.128	23.433.600
Web pay	-	-	192.000	912.000	969.600	2.073.600	10.803.101	15.290.395	17.691.503	20.062.539
Comisión venta	-	-	480.000	2.280.000	2.424.000	5.184.000	27.007.753	38.225.987	44.228.757	50.156.348
Margen de contribución	-	-	4.128.000	12.408.000	13.646.400	30.182.400	197.469.170	292.698.690	338.669.179	388.710.990

MBA Universidad de Chile - Ángela María Arbeláez Marín

Costos fijos	-	23.830.000	23.830.000	29.230.000	29.230.000	106.120.000	180.501.698	189.213.979	249.872.103	260.261.785
Pago hosting	-	900.000	900.000	900.000	900.000	3.600.000	3.749.688	3.905.600	4.067.995	4.237.142
Marketing	-	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	11.600.000	12.082.328	6.292.356	6.553.992	6.826.507
GAV	-	9.900.000	9.900.000	9.900.000	9.900.000	39.600.000	44.996.256	46.867.200	64.994.592	67.697.067
Gerencia administración	-	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	14.400.000	18.748.440	19.528.000	20.339.974	21.185.711
Gerente comunicación	-	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	14.400.000	18.748.440	19.528.000	20.339.974	21.185.711
Asistentes comunicaciones	-	-	-	-	-	-	33.747.192	35.150.400	73.223.908	76.268.558
Analistas clipping	-	-	-	1.800.000	1.800.000	3.600.000	14.998.752	15.622.400	16.271.980	16.948.568
Suministros de oficina	-	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000	2.499.792	2.603.733	2.711.997	2.824.761
Arriendo	-	900.000	900.000	900.000	900.000	3.600.000	3.749.688	3.905.600	4.067.995	4.237.142
Mantenimiento equipos	-	-	-	-	-	-	600.000	624.948	650.933	677.999
Luz, agua, gas	-	360.000	360.000	360.000	360.000	1.440.000	1.499.875	1.562.240	1.627.198	1.694.857
Secretaria	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	4.800.000	4.999.584	5.207.467	5.423.993	5.649.523
Gerente de sistemas	-	-	-	3.600.000	3.600.000	7.200.000	18.748.440	19.528.000	20.339.974	21.185.711
técnicos en sistemas	-	-	-	-	-	-	-	7.499.376	7.811.200	8.135.990
Contador	-	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.249.896	1.301.867	1.355.998	1.412.381
Web pay cargo fijo	-	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000	83.326	86.791	90.400	94.159
EBITDA	-	(23.830.000)	(19.702.000)	(16.822.000)	(15.583.600)	(75.937.600)	16.967.472	103.484.711	88.797.076	128.449.205
Depreciación	-	75.000	75.000	75.000	75.000	300.000	1.200.000	1.600.000	1.920.000	2.240.000

Utilidad bruta (UAI) EBIT	-	(23.905.000)	(19.777.000)	(16.897.000)	(15.658.600)	(76.237.600)	15.767.472	101.884.711	86.877.076	126.209.205
UAI acumulada	-	(23.905.000)	(43.682.000)	(60.579.000)	(76.237.600)	(76.237.600)	(60.470.128)	41.414.583	128.291.659	254.500.864
Impuestos (20%)	-	-	-	-	-	-	-	8.282.917	17.375.415	25.241.841
Utilidad NETA= (EBIT (1-t))= (UDI)	-	(23.905.000)	(19.777.000)	(16.897.000)	(15.658.600)	(76.237.600)	15.767.472	93.601.795	69.501.661	100.967.364
Depreciación	-	75.000	75.000	75.000	75.000	300.000	1.200.000	1.600.000	1.920.000	2.240.000
Inversiones	1.785.000	12.000.000	6.000.000	6.000.000	1.785.000	25.785.000	5.070.000	2.000.000	1.600.000	1.600.000
inversiones en activos (equipos de computación)	1.500.000	-	-	-	1.500.000	1.500.000	4.500.000	2.000.000	1.600.000	1.600.000
Inversión en desarrollo Software	-	8.000.000	6.000.000	6.000.000	-	20.000.000	-	-	-	-
Inversión en desarrollo pág. Web	-	4.000.000	-	-	-	4.000.000	-	-	-	-
inversiones en ktal de wjo	285.000	-	-	-	285.000	285.000	570.000	-	-	-
FCL	(1.785.000)	(35.830.000)	(25.702.000)	(22.822.000)	(17.368.600)	(101.722.600)	11.897.472	93.201.795	69.821.661	101.607.364
flujo de caja acumulado	(1.785.000)	(37.615.000)	(63.317.000)	(86.139.000)	(103.507.600)	(103.507.600)	(91.610.128)	1.591.667	71.413.327	173.020.691

Tabla 13. Flujo de caja libre por periodo

ITEM	Año 0	trim 1	trim 2	trim 3	trim 4	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Capital de wjo	285.000	0	0	0	285.000	285.000	855.000	380.000	304.000	304.000
Activos	285.000	0	0	0	285.000	285.000	855.000	380.000	304.000	304.000
IVA inversiones	285.000	0	0	0	285.000	285.000	855.000	380.000	304.000	304.000
cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 14. Capital de trabajo requerido por periodo

29 Anexo 16. Flujo de efectivo

ITEM	1mes	2mes	3mes	4mes	5mes	6mes	7mes	8mes	9 mes	10 mes	11 mes	12 mes
Flujo de operaciones												
Ingresos efectivo por ventas netas	-	-	-	1.600.000	1.600.000	1.600.000	7.600.000	7.600.000	7.600.000	8.080.000	8.080.000	8.080.000
intereses y otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA ventas	-	-	-	255.462	255.462	255.462	1.213.445	1.213.445	1.213.445	1.290.084	1.290.084	1.290.084
Total efectivo recibido	-	-	-	1.600.000	1.600.000	1.600.000	7.600.000	7.600.000	7.600.000	8.080.000	8.080.000	8.080.000
efectivo pagado en costo de producto	2.666.667	2.666.667	2.666.667	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	-	-	-
efectivo pagado en costos de ventas	6.667	6.667	6.667	230.667	230.667	230.667	3.470.667	3.470.667	3.470.667	3.537.867	3.537.867	3.537.867
efectivo pagado en sueldo operaciones	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000
efectivo pagado en hosting operaciones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000

MBA Universidad de Chile - Ángela María Arbeláez Marín

efectivo pagado en sueldos marketing y ventas	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
efectivo pagado en sueldos adm	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667	966.667
efectivo pagado en oficinas	1.803.333	1.803.333	1.803.333	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
compras restando IVA	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560	400.560
IVA compras	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106
total efectivo pagado	12.019.440	12.019.440	12.019.440	10.243.440	10.243.440	10.243.440	15.283.440	15.283.440	15.283.440	13.350.640	13.350.640	13.350.640
impuestos												
ppm (1% de ventas) (-)	-	-	-	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(76.000)	(76.000)	(76.000)	(80.800)	(80.800)	(80.800)
pago impuestos a la renta	-	-	-	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(76.000)	(76.000)	(76.000)	(80.800)	(80.800)	(80.800)
IVA compras +	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106	76.106
IVA ventas -	-	-	-	(255.462)	(255.462)	(255.462)	(1.213.445)	(1.213.445)	(1.213.445)	(1.290.084)	(1.290.084)	(1.290.084)
Crédito IVA compras vs ventas							(1.137.339)	(1.137.339)	(1.137.339)	(1.213.978)	(1.213.978)	(1.213.978)
pago IVA	-	-	-	-	-	-	(745.630)	(1.882.969)	(3.020.308)	(4.234.286)	(1.213.978)	(1.213.978)

MBA Universidad de Chile - Ángela María Arbeláez Marín

total efectivo en operaciones	(12.019.440)	(12.019.440)	(12.019.440)	(8.627.440)	(8.627.440)	(8.627.440)	(6.861.810)	(5.724.471)	(4.587.132)	(955.554)	(3.975.862)	(3.975.862)
total efectivo op. Acumuladas	(12.019.440)	(24.038.880)	(36.058.319)	(44.685.759)	(53.313.199)	(61.940.639)	(68.802.448)	(74.526.919)	(79.114.050)	(80.069.604)	(84.045.467)	(88.021.329)
compra activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000
compras restando IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420.168	420.168	420.168
IVA activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	79.832	79.832	79.832
total flujo por inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	579.832	579.832	579.832
Incremento de efectivo	(12.019.440)	(12.019.440)	(12.019.440)	(8.627.440)	(8.627.440)	(8.627.440)	(6.861.810)	(5.724.471)	(4.587.132)	(375.722)	(3.396.030)	(3.396.030)
balance inicial de efectivo	1.739.496	(12.019.440)	(24.038.880)	(36.058.319)	(44.685.759)	(53.313.199)	(61.940.639)	(68.802.448)	(74.526.919)	(79.114.050)	(79.489.773)	(82.885.803)
balance final de efectivo	(10.279.944)	(24.038.880)	(36.058.319)	(44.685.759)	(53.313.199)	(61.940.639)	(68.802.448)	(74.526.919)	(79.114.050)	(79.489.773)	(82.885.803)	(86.281.833)

Tabla 15. Flujo de efectivo 12 meses, año 1

ITEM	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujo de operaciones						
Ingresos	-	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477
efectivo por ventas netas (ventas sin IVA)	-	43.563.025	226.955.906	321.226.783	371.670.224	421.481.914
intereses y otros	-	-	-	-	-	-
IVA ventas	-	8.276.975	43.121.622	61.033.089	70.617.343	80.081.564
Total efectivo recibido	-	51.840.000	270.077.528	382.259.872	442.287.566	501.563.477
Egresos	-					
efectivo pagado en costo de producto	-	20.000.000	-	-	-	-
efectivo pagado en costos de ventas	-	21.737.600	72.691.684	89.647.973	103.708.787	112.946.646
efectivo pagado en sueldo operaciones	-	45.600.000	45.600.000	111.240.744	123.365.510	165.107.002
efectivo pagado en hosting operaciones	-	3.600.000	3.749.688	3.905.600	4.067.995	4.237.142
efectivo pagado en sueldos marketing y ventas	-	39.600.000	44.996.256	46.867.200	64.994.592	67.697.067
efectivo pagado en sueldos adm y gastos generales	-	11.600.000	12.082.328	6.292.356	6.553.992	6.826.507
efectivo pagado en oficinas y gastos generales	-	9.640.000	8.349.355	8.696.521	9.058.123	9.434.759
intereses pagados	-	-	-	-	-	-
compras restando IVA	-	4.806.723	6.582.085	6.855.768	7.140.831	7.437.747
IVA compras	-	913.277	1.250.596	1.302.596	1.356.758	1.413.172
total efectivo pagado	-	152.690.877	188.719.908	267.952.991	313.105.757	367.662.295
CV+CF+INV	1.785.000	153.562.600	258.180.055	280.775.161	355.090.490	374.714.272
Impuestos						
ppm (1% de ventas) (-)	-	(518.400)	(2.700.775)	(3.822.599)	(4.422.876)	(5.015.635)
impuestos a la renta	-	-	-	8.282.917	17.375.415	25.241.841
pago impuestos a la renta	-	(518.400)	(2.700.775)	4.460.318	12.952.540	20.226.206

IVA compras +	-	913.277	1.250.596	1.302.596	1.356.758	1.413.172
IVA ventas -	-	(8.276.975)	(43.121.622)	(61.033.089)	(70.617.343)	(80.081.564)
Crédito IVA compras vs ventas	-	(7.363.697)	(41.871.026)	(59.730.493)	(69.260.585)	(78.668.392)
crédito IVA inversión	239.496	-	-	-	-	-
pago IVA	-	(7.363.697)	(41.871.026)	(59.730.493)	(69.260.585)	(78.668.392)
total efectivo en operaciones	-	(92.968.780)	125.929.421	169.577.056	185.489.855	192.343.368
Total efectivo op. Acumuladas	-	(180.990.109)	(55.060.688)	114.516.369	300.006.223	492.349.591
flujo por inversiones						
compra activos	1.500.000	1.500.000	4.500.000	2.000.000	1.600.000	1.600.000
compras restando IVA	1.260.504	1.260.504	3.781.513	1.680.672	1.344.538	1.344.538
IVA activos	239.496	239.496	718.487	319.328	255.462	255.462
inversiones en acciones/depósitos	-	-	-	-	-	-
venta de activos	-	-	-	-	-	-
venta de inversiones en acciones/depósitos	-	-	-	-	-	-
total flujo por inversión	1.739.496	1.739.496	5.218.487	2.319.328	1.855.462	1.855.462
Flujo por financiamiento						
efectivo por acciones	-	-	-	-	-	-
efectivo por deuda	-	-	-	-	-	-
pagos por deuda	-	-	-	-	-	-
recompra de acciones	-	-	-	-	-	-
pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
total efectivo por financiamiento	-	-	-	-	-	-
Incremento de efectivo	1.739.496	(91.229.284)	131.147.908	171.896.384	187.345.317	194.198.830
balance inicial de efectivo	-	(86.281.833)	(177.511.117)	(46.363.209)	125.533.175	312.878.492
balance final de efectivo	1.739.496	(177.511.117)	(46.363.209)	125.533.175	312.878.492	507.077.322

Tabla 16. Flujo de efectivo por años

30 Anexo 17. Hoja de balance

Ítem	1mes	2mes	3mes	4mes	5mes	6mes	7mes	8mes	9 mes	10 mes	11 mes	12 mes
activos												
activos corrientes												
efectivo	(10.279.944)	(24.038.880)	(36.058.319)	(44.685.759)	(53.313.199)	(61.940.639)	(68.802.448)	(74.526.919)	(79.114.050)	(79.489.773)	(82.885.803)	(86.281.833)
crédito IVA	-	-	-	-	-	-	(1.137.339)	(1.137.339)	(1.137.339)	(1.213.978)	(1.213.978)	(1.213.978)
saldo ppm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
inversiones corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	(10.279.944)	(24.038.880)	(36.058.319)	(44.685.759)	(53.313.199)	(61.940.639)	(69.939.787)	(75.664.258)	(80.251.389)	(80.703.750)	(84.099.780)	(87.495.811)
inversiones largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
equipos	500.000	500.000	500.000	-	-	-	-	-	-	500.000	500.000	500.000
depreciación acumulada	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
total prop y eq	525.000	525.000	525.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	525.000	525.000	525.000
total activos	(9.754.944)	(23.513.880)	(35.533.319)	(44.660.759)	(53.288.199)	(61.915.639)	(69.914.787)	(75.639.258)	(80.226.389)	(80.178.750)	(83.574.780)	(86.970.811)

MBA Universidad de Chile - Ángela María Arbeláez Marín

PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
deudas largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
patrimonio accionistas												
acciones	17.723.277	31.482.213	43.501.653	51.253.092	59.880.532	68.507.972	75.547.120	81.271.591	85.858.723	85.398.283	88.794.314	92.190.344
utilidades perdidas retenidas	7.968.333	7.968.333	7.968.333	6.592.333	6.592.333	6.592.333	5.632.333	5.632.333	5.632.333	5.219.533	5.219.533	5.219.533
total pasivos y patrm	(9.754.944)	(23.513.880)	(35.533.319)	(44.660.759)	(53.288.199)	(61.915.639)	(69.914.787)	(75.639.258)	(80.226.389)	(80.178.750)	(83.574.780)	(86.970.811)

Utilidades Retenidas

ITEM	1mes	2mes	3mes	4mes	5mes	6mes	7mes	8mes	9 mes	10 mes	11 mes	12 mes
Balance inicial Utilidades		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidades Netas (+)	(7.968.333)	(7.968.333)	(7.968.333)	(6.592.333)	(6.592.333)	(6.592.333)	(5.632.333)	(5.632.333)	(5.632.333)	(5.219.533)	(5.219.533)	(5.219.533)
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balance final Utilidades Retenidas	7.968.333	7.968.333	7.968.333	6.592.333	6.592.333	6.592.333	5.632.333	5.632.333	5.632.333	5.219.533	5.219.533	5.219.533

Tabla 17. Hoja de balance mensual primer año y utilidades retenidas

Ítem	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activos	1.739.496					
Efectivo	1.739.496	(701.417.565)	(46.363.209)	125.533.175	312.878.492	507.077.322
crédito IVA	-	(7.053.950)	(41.871.026)	(59.730.493)	(69.260.585)	(78.668.392)
cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	-	(708.471.515)	(88.234.234)	65.802.683	243.617.908	428.408.930
inversiones largo plazo	-	-	-	-	-	-
Equipos	-	3.000.000	4.500.000	2.000.000	1.600.000	1.600.000
depreciación acumulada	-	300.000	1.200.000	1.600.000	1.920.000	2.240.000
total prop y eq	-	3.300.000	5.700.000	3.600.000	3.520.000	3.840.000
total activos	-	(705.171.515)	(82.534.234)	69.402.683	247.137.908	432.248.930
Pasivos	-	-	-	-	-	-
cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Deudas corto plazo	-	-	-	-	-	-
deudas largo plazo	-	-	-	-	-	-
patrimonio accionistas						
Acciones	-	781.409.115	61.563.496	6.689.480	200.571.795	364.600.797
utilidades perdidas retenidas	-	76.237.600	(20.970.738)	62.713.202	46.566.113	67.648.134
total pasivos y patrm	-	(705.171.515)	(82.534.234)	69.402.683	247.137.908	432.248.930

Utilidades Retenidas

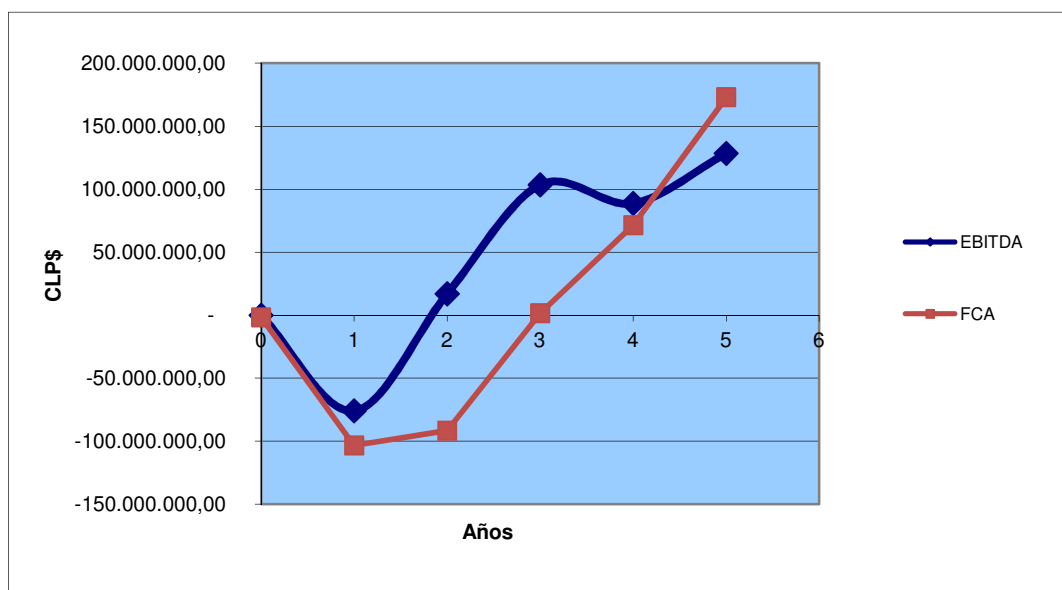
ITEM	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Balance inicial de Utilidades Retenidas		-	-	-	-	-
Utilidades Netas (+)	-	(76.237.600)	15.767.472	93.601.795	69.501.661	100.967.364
Dividendos (-)	-	-	5.203.266	30.888.592	22.935.548	33.319.230
Balance final de Utilidades Retenidas	-	76.237.600	10.564.206	62.713.202	46.566.113	67.648.134

Tabla 18. Hoja de balance anual y utilidades retenidas

31 Anexo 18. Análisis económico

INDICADOR	Unidad	Valor
Tasa retorno recursos propios	%	25%
TIR Flujo de caja	%	42%
Ebidta año 5	CLP	128.449.205
Valor terminal	CLP	338.691.214
VPN (td:25%) FCL	CLP	34.064.274
VPN (td:25%) VT	CLP	110.982.337
VPN (td:25%) TOTAL (rp)	CLP	145.046.611
Break-even operacional	clientes	767
Break-even operacional	mes	24
PRI (recuperación inversiones FCLA)	mes	36

Tabla 19. Resumen datos económicos

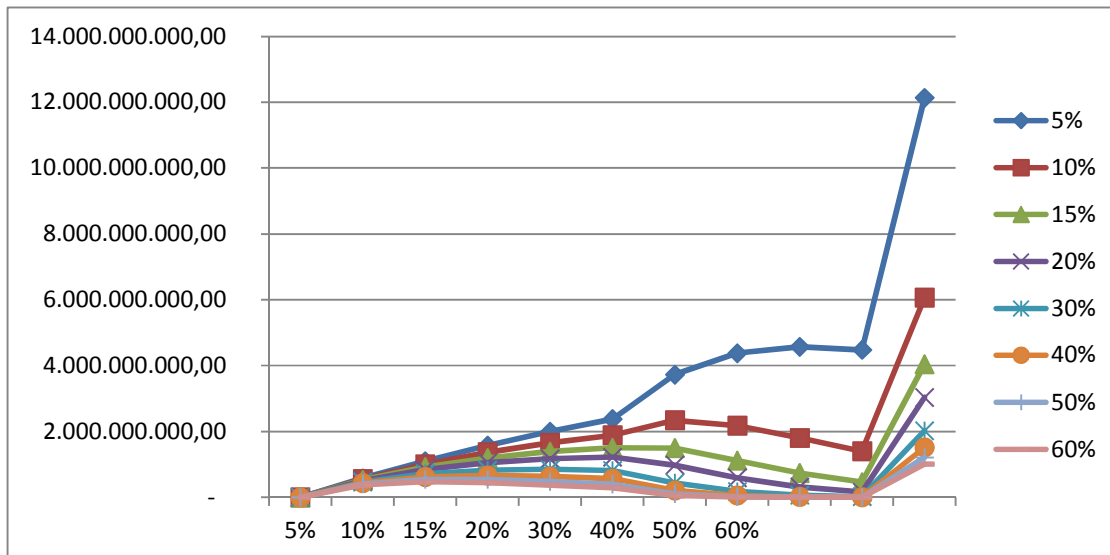


Gráfica 8. Curva brake even y PRI

32 Anexo 19. Valor terminal

N	5%	10%	15%	20%	30%	40%	50%	60%
0	-	-	-	-	-	-	-	-
1	322.563.061	307.901.103	294.514.099	282.242.678	260.531.703	241.922.295	225.794.142	211.682.009
2	614.405.830	559.820.188	512.198.433	470.404.463	400.818.004	345.603.279	301.058.857	264.602.511
3	877.722.614	763.391.165	668.084.912	588.005.579	462.482.313	370.289.228	301.058.857	248.064.854
4	1.114.568.399	925.322.625	774.591.203	653.339.532	474.340.834	352.656.407	267.607.873	206.720.711
5	1.326.867.141	1.051.502.982	841.946.959	680.562.013	456.096.955	314.871.792	223.006.560	161.500.556
10	2.079.270.249	1.305.801.246	837.192.881	547.005.219	245.680.342	117.091.016	58.734.238	30.803.786
15	2.443.743.971	1.216.199.756	624.349.235	329.743.694	99.253.288	32.656.877	11.601.825	4.406.517
20	2.552.983.127	1.006.885.816	413.882.553	176.688.793	35.642.395	8.096.051	2.037.083	560.318
25	2.500.411.353	781.496.091	257.215.970	88.759.079	11.999.417	1.881.668	335.322	66.795
inf	6.773.824.273	3.386.912.136	2.257.941.424	1.693.456.068	1.128.970.712	846.728.034	677.382.427	564.485.356

Tabla 20. Variaciones VT



Gráfica 9. Valor terminal a diferentes tasas

33 Anexo 20. Analisis de sensibilidad y escenarios por variable

Variables económicas	Unidad	Variación	VPN FCL	VPN total	TIR
Inversión inicial	CLP	0%	34.064.274	145.046.611	42%
Precio	CLP	0%	34.064.274	145.046.611	42%
Cantidad usuarios	# clientes	0%	34.064.274	145.046.611	42%
costos fijos	CLP	0%	34.064.274	145.046.611	42%
costos variables	CLP	0%	34.064.274	145.046.611	42%

Tabla 21. Variables económicas a evaluar en análisis de sensibilidad

ITEM	Desfavorable (80% Cantidad de usuarios)	Probable (100% Cantidad de usuarios)	Favorable (120% Cantidad de usuarios)
Ebidta año 5	42.180.287	128.449.205	214.718.123
Capital requerido	-138.063.463	-103.507.600	-103.507.600
VPNrp (25%)	24.803.918	145.046.611	319.876.153
TIR	-15%	42%	86%

ITEM	Desfavorable (80% del precio)	Probable (100% Cantidad de usuarios)	Favorable (120% Cantidad de usuarios)
Ebidta año 5	60.898.373	128.449.205	196.000.037
Capital requerido	-132.863.076	-103.507.600	-97.976.080
VPNrp (25%)	8.835.602	145.046.611	284.684.252
TIR	0%	42%	80%

ITEM	Desfavorable (120% del costo fijo)	Probable (100% Costo fijo)	Favorable (80%del costo fijo)
Ebidta año 5	76.396.848	128.449.205	180.501.562
Capital requerido	-127.710.467	-103.507.600	-103.507.600
VPNrp (25%)	33.967.600	145.046.611	255.459.438
TIR	8%	42%	72%

Tabla 22. Evaluación de escenarios variables más relevantes

34 Anexo 21. Mitigación de riesgo

Riesgo	Impacto	Mitigación
cantidad usuarios	Con una disminución del 20% de usuarios, el VPNrp pasa a ser negativo, y la TIR llega a ser menor que la TRR, lo que hace que el proyecto no sea viable.	Es importante fortalecer el área comercial y de ventas para generar la captación de clientes necesaria para el proyecto, cumplimiento de metas mensuales de contratos y clientes satisfechos. Es fundamental fidelizar a nuestros clientes, ofrecerles constantemente soluciones a sus problemas, y tener un plan de servicio al cliente estructurado para garantizar una alta tasa de retención de clientes, dando como resultado clientes satisfechos.
Precio	Con una disminución del 30% el VPNrp se hace negativo. Lo que hace el proyecto inviable.	Se hará énfasis en los descuentos ofrecidos por tomar paquetes anuales. Adicionalmente se enfatizará en el control de calidad, fidelización y escucha de nuestros clientes, para disminuir las brechas en la percepción del servicio. Desde Marketing se impulsará fuertemente el producto y servicio que se está ofreciendo destacando sus valores y dejando claridad del gran valor agregado que entrega a nuestros clientes, para evitar descuentos adicionales.

<p>costos fijos</p>	<p>Con aumento de costos en un 30%, el VPNrp sería negativo, y la TIR con solo un incremento del 20% llega a un $8% < TRR$, lo que igualmente hace que el proyecto no sea viable.</p>	<p>Se debe detallar claramente los costos fijos que tiene el proyecto. En este caso, el gran porcentaje de ellos, equivale a salarios de personal idóneo para el cargo y equipos y servicios fundamentales para ofrecer el producto con calidad. Es fundamental evaluar que tan viable puede ser la variación de cada ítem que compone los costos fijos, para determinar límites máximos de variación y así el porcentaje total de variación real que puede ocurrir.</p> <p>Se puede contemplar adicionalmente, si por los dos primeros años de operación, los socios quienes están vinculados a la empresa trabajando en diversas áreas, recibirán solo un porcentaje del salario, mientras se perciben más ventas.</p>
<p>costos variables</p>	<p>Con aumento del 30% al TIR llega a un valor de 21%, e incluso con un 50% el VPNrp sigue siendo mayor a cero. Se percibe claramente como no genera un impacto tan grande como las variables anteriores.</p>	<p>A pesar de que no tiene un gran impacto en el desarrollo del proyecto, se puede evaluar que costos fijos pueden ser convertidos a variables, para disminuir el gran riesgo con los costos fijos, y llevar igualmente un control sobre estos costos para que no se salgan de lo presupuestado.</p>
<p>Inversión inicial</p>	<p>Si aumenta un 100% la TIR disminuirá a 29%; sin embargo el VPNrp seguirá siendo positivo.</p>	<p>A pesar que la inversión inicial no es altamente impactante en los resultados del proyecto, se trabajará por controlar seguidamente el presupuesto y tiempos de desarrollo a cargo del socio 2.</p>

Tabla 23. Mitigación de riesgo plan de acción

35 Anexo 22. Desarrollo método MVNE

Paso 1

ITEM	Valor (CLP)	Aporte
VPN(FCL)	34.064.274	23%
VP(VT)	110.982.337	77%
VPNRP	145.046.611	100%

Tabla 24. Resumen proyecto

Paso 2

Asumiendo ahora que el 50% de la inversión total requerida (Máximo déficit del FCL acumulado) es financiado con un préstamo bancario con 16% de interés anual⁸. La deuda deberá servirse en 5 cuotas anuales. Luego el valor de la cuota y los respectivos pagos de intereses y amortizaciones se presentan en el cuadro siguiente:

Ítem	Valores
Inversión	103.507.600
Préstamo	50%
interés anual	16%
#periodos	5
Valor cuota	15.791.350

Tabla 25. Resumen simulacro bancario

⁸ www.bancoestado.cl/ CRÉDITOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

Periodo	Capital adeuda	interés	Amortización	cuota
año 0	51.753.800			
año 1	44.222.356	8.259.906	7.531.444	15.791.350
año 2	35.488.894	7.057.888	8.733.462	15.791.350
año 3	25.361.572	5.664.028	10.127.323	15.791.350
año 4	13.617.929	4.047.707	11.743.643	15.791.350
año 5	0	2.173.421	13.617.929	15.791.350

Tabla 26. Tabla de la deuda

Ítem	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujo de caja FCDi = INTi x T:	-	1.651.981	1.411.578	1.132.806	809.541	434.684
Flujo neto acumulado	0	1.651.981	3.063.559	4.196.364	5.005.906	5.440.590
VPN (FCD)	3.855.897					

Tabla 27. Tabla de la deuda FCDI

Dado que existe perdidas durante los 3 primeros años de operación, el crédito tributario y su correspondiente flujo de caja deben obtenerse.

Ítem	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
UAI	0	(76.237.600)	15.767.472	101.884.711	86.877.076	126.209.205
INT	-	8.259.906	7.057.888	5.664.028	4.047.707	2.173.421
UAI-INT	-	(84.497.506)	8.709.584	96.220.684	82.829.369	124.035.784
UAI-INT ACUMULADO	-	(84.497.506)	(75.787.922)	20.432.761	103.262.130	227.297.914
IMP (UAI)	-	-	-	8.282.917	17.375.415	25.241.841
IMP (UAI-INT)	-	-	-	4.086.552	16.565.874	24.807.157
Flujo de caja diferencia	-	-	-	4.196.364	809.541	434.684

Tabla 28. Flujo de caja diferencia

Paso 3:

VPA	147.669.175
VPFCL-	-83.163.080
ValorNuevaEmpresa	230.832.255

De donde el valor del patrimonio será:

Valor del patrimonio: $VE = VNE - VD$	179.078.455
---------------------------------------	-------------

Si el resto de la inversión total requerida se financiara con aportes de inversionistas de capital de riesgo, la participación a ofrecer como base para la negociación puede calcularse a partir de

Participación a ofrecer: $\frac{\text{Inversión-capital adeuda}}{\text{Valor del patrimonio}}$	28,90%
--	--------