



“CATÁLOGO DE PRODUCTOS Amarillas.cl”

Parte II

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

**Alumno: Adriana Rocío Chaparro Díaz
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Agosto de 2016

Resumen Ejecutivo

Hibu (anteriormente Publiguías en Chile, Yell Group) es una empresa recientemente adquirida por el grupo Evolvere, dueña de Publicar y dueños del negocio en páginas amarillas y productos asociados en 9 países de Latinoamérica. El grupo, líder en soluciones para las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) de la región, busca extender su liderazgo en el mercado chileno.

En Chile, el negocio de los directorios digitales ([Amarillas.cl](#)) viene decreciendo a tasas del 30% anual durante los últimos años, a diferencia de otros países donde el producto muestra crecimientos acorde a la expansión del mercado digital, que presenta crecimientos del orden del 20% anual.

La presente propuesta al directorio, busca elevar los ingresos decrecientes a partir del lanzamiento de **Catálogo de Productos** en el portal [Amarillas.cl](#) (sin perder el negocio actual). Se propone abrir una nueva línea de negocios para la empresa por estas publicaciones, incrementando el tráfico de forma natural a la página, y por consiguiente el posicionamiento en la mente de los usuarios al momento de realizar búsquedas.

El número total de las empresas objetivo (Pymes) son aproximadamente 450.000 y en términos de valor se calcula que es de CLP \$ MM 34 pues se supone que en promedio las Pymes invierten anualmente en Marketing Digital el 10% de sus ventas. La participación de mercado actual de Hibu a través de [Amarillas.cl](#) es del 6,4%, debido a que reportó un ingreso de CLP\$ MM 2.160 el año 2015.

Con el ánimo de satisfacer las necesidades reveladas del mercado objetivo identificado, el **Catálogo de Productos** para [Amarillas.cl](#) es un producto de publicidad digital diseñado para las Pymes que buscan dar a conocer sus artículos y servicios a un precio asequible y con alto ROI (Retorno sobre la Inversión).

Los clientes de acuerdo con sus expectativas del ROI, el que se relaciona directamente con el lugar jerárquico en orden de aparición en la lista de resultados de las búsquedas, adquirirá una membrecía que además de garantizar tráfico calificado incluirá el diseño de un aviso atractivo que destacará los productos y servicios que desea comercializar.

En cuanto a los usuarios finales, el **Catálogo de Productos** les ahorrará esfuerzo y tiempo de investigación dado que los resultados serán clientes proveedores locales (ubicados en el país) garantizando que son comerciantes vigentes y cuyos datos de contacto estarán actualizados.

Para la difusión, se propone realizar un Plan de Marketing que se basará en el valor agregado ya descrito, que se desea ofrecer a las Pymes para elevar sus ventas y a las personas del común que buscan satisfacer una necesidad de forma oportuna y segura. En este Plan se detallan las estrategias a implementar para que Catálogo de Productos sea una opción rentable y sustentable para la empresa.

Por otro lado, a partir de un análisis de segmentación y afinidad se identificaron cinco verticales que presentan un alto potencial de desarrollo en [Amarillas.cl](#). Esta segmentación es la base para la estrategia de cobro por clic y para la estrategia de comercialización que se apoyará en la fuerza de ventas establecida de Hibu, la que tiene a su cargo la promoción de todos sus productos.

La estrategia de entrada será la siguiente: para los clientes activos que son las Pymes anunciantes; se pretende realizar un el lanzamiento del producto acompañado de un Plan Comunicacional y de Marketing para dar a conocer las características del **Catálogo de Productos** y sus beneficios como *driver* de sus ventas. En forma simultánea, el Plan de Marketing para usuarios finales o compradores potenciales se realizará a través de medios tradicionales, correos electrónicos de publicidad y redes sociales con el objetivo de incentivar el tráfico en el portal.

En cuanto al Plan de Escalamiento, se llevará a cabo entre los 8 y 12 meses posteriores al lanzamiento del Catálogo de Productos; en ese plazo se contará con la experiencia apropiada para asumir este nuevo desafío de mayor complejidad. Adicionalmente, se propone invertir anualmente un 10% del valor de los desarrollos del sitio con el objetivo de implementar nuevas funcionalidades acorde a las tendencias del mercado *on-line*.

Por su parte, el Plan de Implementación empezará con los desarrollos tecnológicos del sitio web, las maquetas de los anuncios y las pruebas al sitio para garantizar su estabilidad. En forma simultánea se iniciará la conceptualización de la campaña de marketing.

Las inversiones propuestas durante el escenario planteado de 5 años se realizan sobre los activos tecnológicos y no sobre los lanzamientos, con el fin de mantener el sitio actualizado acorde a la tendencia de la industria.

Catálogo de Productos apoyará su desarrollo en el conocimiento del negocio obtenido estos años por Hibu, aprovechando la infraestructura física y la estructura organizacional de Hibu, de tal manera que los gastos de las áreas de apoyo se calcularon en función de la participación de la venta de Catálogo de Productos sobre el total de ingresos de Hibu.

Así mismo, se utilizará la estructura organizacional de fuerza de ventas, que a la actualidad suman 106 personas, para llegar a los anunciantes activos y potenciales. Para garantizar el cumplimiento de las metas de prospección y vinculación de clientes, se diseñó un plan de comisiones e incentivos que es compatible con la actual estructura de remuneración.

La evaluación financiera del proyecto nos muestra que estamos ante un proyecto empresarial rentable pues supone un retorno de la inversión equiparable a las más altas tasas de interés del mercado, con un valor actual neto positivo y un período de recuperación de la inversión de 3 años.

Los riesgos del proyecto fueron evaluados en 2 dimensiones. Al interior los de mayor relevancia son la prioridad que el directorio le asigne al proyecto y las fuentes de financiamiento; al exterior son la recuperación de cartera y los cambios en la lógica de búsqueda Google.

Para el desarrollo del proyecto propuesto, se requiere una inversión inicial de CLP MM \$300 correspondientes a la inversión en activos fijos, capital de trabajo e imprevistos, y una segunda inversión de CLP MM \$150 para implementar la fase de escalamiento, estimada para el segundo año.

De esta forma, el total de inversión requerida asciende a CLP MM \$450, que en contrapartida ofrece un Valor Actual Neto de \$687 000 000 y una Tasa Interna de Retorno del 42% con un período de recuperación de dos años.

La oferta para el directorio

- Fondos propios: 100%
- Propiedad para inversionista: 100%
- Representación: directorio de Hibu
- Estrategia de salida: flujo de dividendos.

Finalmente, a partir de los análisis realizados y presentados en este informe, se recomienda priorizar el desarrollo de este producto y calendarizar su puesta en marcha, pues las estimaciones presentan que es rentable y que se encuentra alineado con la estrategia de la empresa.

Contenido

1.	Oportunidad de Negocio	7
1.1	La Empresa	7
1.2	Oportunidad de Negocio	7
1.3	Objetivo del Plan de Negocio	7
2.	Análisis de la Industria, Competidores, Tamaño del Mercado y Clientes.....	8
2.1	Análisis de la industria.....	8
2.2	Competencia	8
2.3	Tamaño de mercado y clientes	9
3.	Modelo de negocio, Producto, FODA y Estrategia competitiva	10
3.1	Modelo de Negocio.....	10
3.2	Producto	10
3.3	Estrategia competitiva	11
3.4	Análisis Interno.....	11
4.	Plan de Marketing.....	12
4.1	Objetivos de Marketing.....	12
4.2	Monitoreo al plan de Marketing	12
4.3	Estrategia de Segmentación	12
4.4	Estrategia de comercialización y venta	13
4.5	Estrategia de distribución	13
4.6	Estrategia de comunicaciones	13
4.7	Estrategias de entrada y crecimiento.....	14
4.8	Estrategia de Pricing	14
4.9	Presupuesto de marketing	15
5.	Plan de Operaciones.....	16
5.1	Estrategia de Operaciones.....	16
5.2	Flujo de Operaciones	16
5.3	Plan de Implementación.....	19
6.	Gestión de Personas.....	20
6.1	Estructura organizacional.....	20
6.2	Plan de Incentivos	21
6.3	Nueva contratación.....	21
7.	Plan Financiero.....	22

7.1	Supuestos Financieros.....	22
7.2	Estimación de Ingresos.....	22
7.3	Estado de Resultados.....	23
7.4	Flujo de Caja.....	23
7.5	Evaluación Financiera del Proyecto.....	24
7.6	Valuación del Proyecto Puro.....	25
7.7	Análisis de Sensibilidad.....	25
8.	RSE y Sustentabilidad.....	27
8.1	Mapa de stakeholders.....	27
8.2	Valores éticos del negocio.....	27
8.3	Determinación de impactos sociales.....	28
9.	Riesgos críticos.....	29
9.1	Riesgos Internos.....	29
9.2	Riesgos externos.....	29
10.	Propuesta para el Inversionista.....	30
11.	Conclusiones.....	31
12.	Bibliografía.....	32

Índice de Tablas

Tabla 4-14. Inversión estimada distribuida según medio.....	15
Tabla 5-1. Cronograma de Inversiones en Activos Fijos	19
Tabla 6-1. Porcentaje aplicable a la asignación de costos compartidos	20
Tabla 6-2 Costos de personal atribuibles al Catálogo de Productos	20
Tabla 6-3. Plan de Incentivo - Comisiones propuestas	21
Tabla 6-4. Perfil del cargo “Gerente de Producto”	21
Tabla 7-1 Crecimiento de las ventas.....	22
Tabla 7-2 Crecimiento de los costos.....	22
Tabla 7-3 Ingresos Netos Proyectados.....	23
Tabla 7-4 Estado de Resultados Proyectado.....	23
Tabla 7-5 Flujo de Caja Proyectado.....	24
Tabla 7-6 Tasa de descuento Costo de Capital CAPM	24
Tabla 7-7 Evaluación Financiera del Proyecto.....	25
Tabla 7-8 Análisis de sensibilidad para las variables críticas	26

Índice de Figuras

Figura 4.1 Mapa Afinidad v/s Dificultad de captación	13
Figura 5.1. <i>Customer journey</i> (mapa del ciclo de vida de un cliente)	17
Figura 5.2. Flujo de contratación venta presencial	18
Figura 5.3. Flujo de contratación tele venta	18

1. Oportunidad de Negocio

1.1 La Empresa

La empresa objeto de esta propuesta de plan de negocios se radica en Chile y su vocación ha sido tradicionalmente la de publicar anuncios en las Páginas Amarillas, tanto en formato físico (impreso) y ahora en el formato on-line. Para conocer la trayectoria de la empresa, su Misión, Visión y Valores por favor remítase a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)”, Parte I.

1.2 Oportunidad de Negocio

Amarillas.cl es un portal de búsqueda en donde las empresas de tamaño mediano y pequeño (PYMES)¹ publican sus anuncios con el ánimo de tener visibilidad y exposición en medios digitales. En los cuatro años recientes y debido a su falta de inversión publicitaria, Amarillas.cl viene perdiendo participación en el mercado de la publicidad, tanto física y mayor aun, en su versión digital.

De otro lado, nuevos formato han incursionado a este rubro de la publicidad digital con propuestas diferenciadas y que se ajustan a las necesidades y perfil de sus clientes es el caso de portales de publicación gratuitos ([www.yapo.cl](#)), portales que cobran por porcentaje de ventas ([www.mercadolibre.cl](#)), portales especialistas por verticales ([www.restorando.cl](#)) o cuponeras ([www.groupon.cl](#)).

La gran debilidad de estas opciones es que no están en condiciones de asegurar la conversión promedio que brinda [Amarillas.cl](#), la cual se estima en 2,6 veces superior a la de Google, con una base de tráfico y soluciones multimedia que complementen esta oferta.

Con el precedente de que Amarillas.cl tiene un plan de expansión de inversión de aproximadamente US\$300 mil a comunicación del producto, este plan de negocios propone potenciar el portal de Amarillas.cl a través de su nuevo producto “Catálogo de Productos Amarillas.cl) de manera tal que se logre reposicionaren el mercado chileno mediante la comunicación, difusión y promoción directa de un nuevo modelo de negocio aprovechando las capacidades e infraestructura de Hibu.

1.3 Objetivo del Plan de Negocio

El objetivo principal del presente plan de negocios, y a manera de propuesta para el directorio, es la de aumentar los ingresos con el lanzamiento de Catálogo de Productos Amarillas.cl, sin canibalizar el negocio actual, de tal forma que se incremente el tráfico a partir de una mejora en SEO² y así mismo el posicionamiento de la marca.

¹ Clasificación del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII),

² SEO, search engine optimization, s el proceso técnico mediante el cual se realizan cambios en la estructura e información de una página web, con el objetivo de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Tamaño del Mercado y Clientes

2.1 Análisis de la industria

Hoy en día, la creación de una estrategia publicitaria efectiva se torna un reto complejo, entre otras razones, por la alta fragmentación que presenta la industria como resultado del surgimiento de nuevos portales en adición a los medios tradicionales como son la radio, la prensa, magazines, vallas publicitarias entre otros.

A pesar de estas dificultades, la publicidad digital en Chile viene aumentando su inversión en un 12% anual durante los últimos años, de manera que las perspectivas de crecimiento son atractivas. De otro lado, el número de nuevas PYME en Chile crece año a año, factores que hacen interesantes y viables las posibilidades de aumentar su participación en el mercado chileno.

A fin de establecer un marco analítico del nivel de competencia de la industria, en Catálogo de Productos [Amarillas.cl](#)", Parte I, se puede ver el análisis realizado utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter, la cual dio como resultado que la industria de la publicidad es altamente atractiva con bajas barreras para la entrada de nuevos competidores, a manera de resumen:

- Poder de negociación de los Compradores o Cliente: **MEDIO**
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: **BAJO**
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: **ALTO**
- Amenaza de productos sustitutos: **MEDIO – ALTA**
- Rivalidad entre los competidores: **MEDIA - ALTA**

2.2 Competencia

Tal y como se mencionó anteriormente, en la actualidad el mercado chileno de la publicidad digital tiene actores destacados que son atractivos para las PYME y que son competencia directa para Amarillas.cl, es el caso de [www.yapo.cl](#), cuya relevancia en visitas y ventas hacen que junto a La Tercera.com y El Mercurio.com abarquen aproximadamente un 90% del mercado. Para una información más detallada refiérase a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)", Parte I.

	Medio	Total visitantes únicos millones / mes	% de alcance	Ventas CLP\$ MM	Total visitas/mes	Precio mínimo / mes (miles)
Competencia directa	Emol	2.292	22,9	\$ 8.853	12.958	1.200
	MercadoLibre	1.718	17,2	\$ 6.637	4.483	2% de la venta
	yapo.cl	1.585	15,8	\$ 6.121	6.646	10
	Publimetro - Metro International	1.458	14,6	\$ 5.632	2.570	600
	amarillas.cl	880	8,8	\$ 3.400	1.362	5
	La Gran Guía (prop de El Mercurio)	462	4,6	\$ 1.360	693	12,5
	Total	8.396	84	32.003	28.712	1.828
Cuponeras	Groupon	247	2,5	\$ 47.600	590	% de la venta según categoría (promedio 35%)
	CUPONATIC.COM	72	0,7	\$ 3.400	170	% de la venta según categoría (promedio 35%)

2.3 Tamaño de mercado y clientes

Los clientes objetivos para Catálogo de Productos Amarillas.cl se identificaron a partir de la clasificación de las empresas chilenas por parte del SII, basado en la tributación acorde con sus ventas anuales

Clasificación empresas según sus ventas anuales

Tamaño	Ventas anuales Promedio
MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF.
PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.
PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.
PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.
MEDIANA 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.
MEDIANA 2	50.000,01 UF a 100.000 UF

Fuente: SII

De acuerdo con esta clasificación y en concordancia con el comportamiento histórico de los clientes de Hibu y las expectativas de crecimiento del país, se realizó una proyección del tamaño de mercado los próximos años. Para ampliar los resultados de esta aproximación, referirse a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#), Parte I.

3. Modelo de negocio, Producto, FODA y Estrategia competitiva

3.1 Modelo de Negocio

El **Catálogo de Productos** para Amarillas.cl, permite a las PYMES exposición en medios digitales a través de anuncios con un formato diseñado por la empresa. La exposición en la parrilla de resultado de búsqueda estará dada de acuerdo al tipo de membresía suscrita por el anunciante de manera tal que los anunciantes que accedieron a membresía platino, aparecerán dentro de los primeros lugares y en orden descendente los que accedieron a las membresías oro y plata respectivamente.

Una vez el aviso está activo, cada búsqueda realizada o clic activado será contabilizado a la cuenta individual del anunciante. Para una explicación más detallada, por favor refiérase a Catálogo de Productos Amarillas.cl, Parte I.

3.2 Producto

El **Catálogo de Productos** Amarillas.cl ofrece cuatro productos o avisos diferenciados de acuerdo con el perfil de los clientes, de tal manera que los anuncios contendrán los siguientes campos:

- Nombre Establecimientos
- Resaltado (especialización, promo etc)
- Descripción del servicio que prestan
- Horario
- Teléfono
- Dirección
- Website
- Realizar consulta

Y las siguientes funcionalidades:

- Contador de visitas
- Servicio de llamada
- Google map
- Link al web site

Los diferenciadores de acuerdo con el tipo de cliente serán

1. **Establecimientos:** dirigido a negocios que prestan servicios en un establecimiento, como salón de belleza, colegios, notarias, etc. Diferenciadores: Fotos o video de los interiores del establecimiento,
2. **Gente:** son los servicios ofrecidos por profesionales, tales como, médicos, plomeros, fotógrafos, etc. Diferenciadores: servicio de agendamiento de servicios y si el cliente desea la publicación de su foro o de el logo
3. **Servicios:** relaciona las actividades desempeñadas por una o un grupo de personas en formato de servicio, es el caso de retiro de escombros, limpieza de alfombras, fiestas infantiles etc. Los diferenciadores para este cliente son: agendamiento o reserva del servicio, el servicio de llamada gratuita

4. Producto: son objetos ofrecidos en el mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. Ejemplificando: puertas, compresores, repuestos, etc. En ésta categoría la visualización y solicitud del servicio son funcionalidades vitales en una primera etapa, y a futuro será la categoría con la que se iniciará el plan de escalamiento a ventas on line o *market place*³, Para ampliar esta información por favor referirse a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)”, Parte I.

3.3 Estrategia competitiva

La estrategia diferenciadora de Catálogo de Productos de Amarillas.cl tiene dos frentes:

Para anunciantes: le brinda a las Pymes visibilidad a pesar de que no cuenten con un sitio web propio y adicionalmente les garantiza para llegar a una conversión de 2,6% a un precio menor que el de Google.

Para usuarios finales: les permite ahorrar tiempo y esfuerzo derivado de la investigación y navegación a través de muchas páginas web, las cuales muchas veces están desactualizadas o corresponden a distribuidores ubicados fuera de Chile.

3.4 Análisis Interno

A continuación se presenta un análisis FODA del portal [Amarillas.cl](#).



Para un mayor detalle de este capítulo, por favor referirse a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)”, Parte I

³ Market Place es un término que define el lugar en la red donde se producen intercambios comerciales

4. Plan de Marketing

El Plan de marketing se sustenta en la propuesta de valor ofrecida a las PYMES con el ánimo de estimular sus ventas y a los usuarios finales para brindarle un portal de clientes vigentes reduciendo la incertidumbre y riesgo para ellos.

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing se definieron en concordancia con la metodología SMART; a continuación se señalan los objetivos del Plan de Marketing:

- Dar a conocer el Catálogo de Productos de [Amarillas.cl](#) a los anunciantes
- Dar a conocer a los usuarios finales y cibernautas el nuevo sitio web.
- Lograr que [Amarillas.cl](#) aumente su participación de mercado
- Posicionar a [Amarillas.cl](#) como la versión mejorada y potenciada del tradicional directorio físico.

4.2 Monitoreo al plan de Marketing

Para garantizar el éxito del plan de Marketing es necesario llevar un control riguroso de tal manera que si es necesario se realicen con un tiempo prudente ajustes durante su desarrollo. Para esto se proponen reuniones semanales de con las agencias, realizar la medición de *leads*⁴, hacer un revisión constante de los reportes de tráfico a través de *Google Analytics* entre otros. Para un mayor detalle refiérase a Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)”, Parte I.

4.3 Estrategia de Segmentación

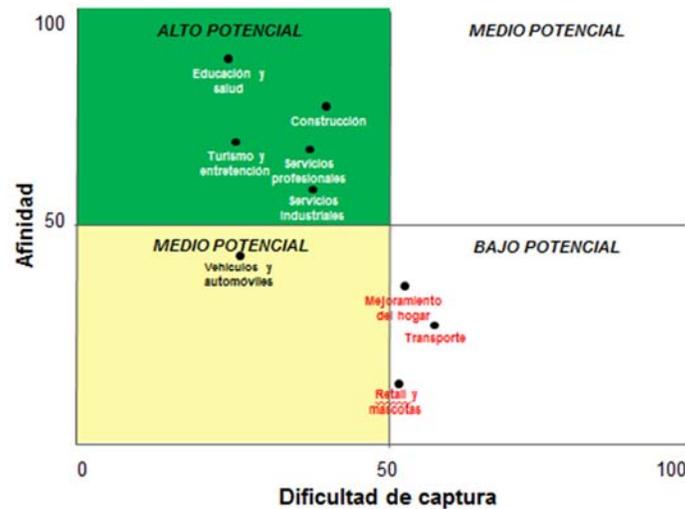
Con el ánimo de identificar los segmentos de mercado potenciales para catálogo de Productos Amarillas.cl se definió una estratificación basada en verticales como están definidas en la actualidad en Google, y se analizó su comportamiento sobre los actuales 14.000 clientes de [Amarillas.cl](#) de acuerdo con la cantidad de búsquedas mensuales históricas. Posteriormente, las verticales fueron ponderadas con el fin de determinar el grado de afinidad con el tipo de servicio que ofrece Amarillas.cl.

La metodología utilizada en este ejercicio puede consultarse en Catálogo de [Productos Amarillas.cl](#)”, Parte I.

También se identificó la dificultad de captación la cual se calculó con base en la facturación de las empresas de esos verticales en Chile, para lo cual se tomaron los tramos identificados por el SII y después se calculó el número de empresas por rubro y por vertical, identificando las frecuencias medias. A partir de este análisis se procedió a identificar la dificultad de captación de la vertical,

A partir de la información procesada se procedió a mapear las verticales según dos ejes: afinidad con [Amarillas.cl](#) y dificultad de captación, lo que se presenta a continuación

⁴ En e-marketing se denomina lead cuando un usuario después de una búsqueda en internet llega a una página web y rellena un formulario de solicitud de información



Mapa Afinidad v/s Dificultad de captación

Una vez realizada la segmentación los clientes fueron clasificados en 4 tipos de anunciantes: Establecimientos, Gente, Producto y Servicios.

4.4 Estrategia de comercialización y venta

La estrategia de ventas a usar se hará basado en la que actualmente se utiliza con los diversos productos Hibu:

Gerencia de cuentas clave: 6 asesores que se ocupan de los 700 clientes más importantes

Ventas presenciales: 7 asesores para Santiago y 14 para Regiones

Tele venta: se divide entre las plataformas potenciales y cartera.

4.5 Estrategia de distribución

El servicio se activa toda vez que el contrato esté aprobado por el cliente, acto seguido se publica el anuncio en el portal Amarillas.cl y se le envía un correo electrónico al cliente con el vínculo de la publicación el día de puesta en producción.

4.6 Estrategia de comunicaciones

En el caso de este producto se visualizan 2 tipos de comunicación:

- **Push:** a través de la fuerza de venta se contactan las empresas dando a conocer nuevos servicios o reforzando la información de los actuales.
- **Pull:** para lanzar el servicio se propone un plan de medios el cual es explicado detalladamente en Catálogo de [Productos Amarillas.cl](http://Productos.Amarillas.cl)", Parte I

4.7 Estrategias de entrada y crecimiento

4.7.1 Estrategia de entrada

Se propone realizar un plan comunicacional y de marketing para dar a conocer las características del **Catálogo de Productos** y sus beneficios como *driver* de sus ventas. Así mismo, para los cibernautas se realizará un plan comunicacional a través de medios masivos para incentivar el tráfico en el sitio.

4.7.2 Estrategia de Crecimiento

El plan de escalamiento consiste en la activación del componente Market Place la cual se llevará a cabo entre los 8 y 12 meses posteriores al lanzamiento del Catálogo de Productos; plazo que se estima conveniente dada la experiencia adquirida para asumir este nuevo desafío..

Adicionalmente, se propone invertir anualmente un 10% del valor de los desarrollos del sitio con el objetivo de implementar nuevas funcionalidades acorde a las tendencias del mercado *on-line*.

4.8 Estrategia de Pricing

4.8.1 Membrecía anunciante – Aviso de entrada

El producto propone tres niveles de membrecía, para los cuales se proponen los siguientes precios:

Valores de un anuncio según categoría

Categoría	Valor Anuncio (CLP)
Platino	100.000
Oro	50.000
Plata	20.000

4.8.2 Clics

El precio a pagar por cada clic que reciba cada anuncio del Catálogo de Amarillas.cl se elaboró a partir de los clics que tienen los nodos vertical / categoría para cada cliente, tomando como referencia el CPM (Costo Medio por Clic) del nodo vertical / categoría en Google, de tal forma que el cliente pagará alrededor del 20% de este, siendo así una oportunidad atractiva para las PYMEs chilenas.

4.8.3 Cobro por *Market-Place*

Consiste en la oferta de productos de los anunciantes en un carro de compras, donde podrán acceder al tráfico de usuarios que genera el portal. El cobro de este servicio consistirá en una comisión del precio de venta diferenciada según el plan contratado, existiendo las gamas actuales de Amarillas.cl, es decir, Plata, Oro y Platino.

Un mayor de detalle de la estrategia de pricing se puede consultar en Catálogo de [Productos Amarillas.cl](http://Productos.Amarillas.cl), Parte I

4.9 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing presupuestado para el lanzamiento de Catálogo de Productos incluye una campaña de expectación⁵, evento de lanzamiento y capacitación de la fuerza de ventas. A continuación se muestra la incursión para la implementación de la campaña.

Tabla 4-1. Inversión estimada distribuida según medio

Medios	Inversión estimada	%
Radio	30.016.900	23%
<i>Outdoors</i>	32.830.000	25%
Prensa escrita	30.242.017	23%
On-line	25.426.710	20%
Producción	11.500.000	9%
Total CLP	130.015.627	

⁵ Costo de campaña de expectación promedio enviada por los proveedores habituales de Hibu

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia de Operaciones

Se propone que Catálogo de Productos inicie su operación *on-line* después de 6 meses, durante los cuales se realizarán los ajustes correspondientes.

Durante estos 6 primeros meses se pondrá a disposición de los clientes actuales de Amarillas.cl un sitio de prueba o *Beta* en el que podrán apreciar su funcionamiento.

5.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor estará compuesta por actividades primarias y de apoyo, las que se señalan a continuación. Es decir, por actividades que están vinculadas directamente con la operación y las que constituyen un soporte de éstas.

5.1.1.1 Actividades primarias

Las actividades primarias identificadas son las siguientes:

- **Prospección de clientes:** recopilación de datos, visita a clientes para explicar las características y valor agregado del Catálogo de Productos.
- **Aprobación de cliente y alta en Catálogo de Productos:** recopilación y verificación de la documentación para que el anunciante sea aceptado legalmente.
- **Producción de avisos:** recibida la orden, se procederá a la producción del aviso para que se encuentre activo en menos de una semana.
- **Operaciones & Soporte tecnológico:** monitoreo permanente del correcto funcionamiento de las funcionalidades y del sitio web del Catálogo de Productos.
- **Desarrollo tecnológico** para desarrollo, monitoreo y mantenimiento de las funcionalidades *back-end* del sitio web de Amarillas.cl.
- **Marketing:** promoción constante por diferentes medios para generar un tráfico garantizado a los anunciantes.
- **Post-venta:** asistencia presencial o telefónica a los anunciantes que desean hacer modificaciones o actualizaciones en sus publicaciones.

5.1.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo identificadas son las siguientes:

- **Soporte técnico** para el correcto funcionamiento y prevención de peligros a la seguridad (*hacking*) a la plataforma de la compañía. Considera un soporte 24 horas del día durante 7 días de la semana.
- **Recursos humanos:** incorporación de personal de mantenimiento de la fuerza de ventas a través de actividades que procuren la capacitación, motivación y monitoreo del desempeño del personal.
- **Áreas de apoyo corporativo a la operación:** contabilidad y finanzas, legal, administración e infraestructura, operaciones y sistemas & tecnología.

5.2 Flujo de Operaciones

5.2.1 Activación de clientes

Los servicios operativos y de producción del Catálogo de Productos de Amarillas.cl se iniciarán una vez que el anunciante proporcione la documentación requerida para ser dado de alta.

De esta forma se da inicio al *customer journey*⁶ en la elaboración del aviso y puesta a disposición de la comunidad en general.

A continuación en la Figura 5.1 se presenta el *customer journey* con sus respectivos días.



Figura 5.1. Customer journey (mapa del ciclo de vida de un cliente)

Es decir, en menos de una semana desde el momento de la contratación, el cliente podrá ver su anuncio publicado.

Vale la pena señalar que existen diferencias en la modalidades de ventas, es decir, entre una venta remota (Tele venta) y una presencial. Las siguientes ilustraciones describen el flujo de procesos en cada uno de estos casos (ver Figura 5.2 y Figura 5.3).

⁶ Customer Journey o “mapa del ciclo de vida de un cliente” es una herramienta de análisis avanzada que permite entender cómo es esta experiencia del consumidor. Este “mapa” en realidad es un diagrama que ofrece una muestra acabada de todos los circuitos que sigue un cliente al vincularse con la compañía.

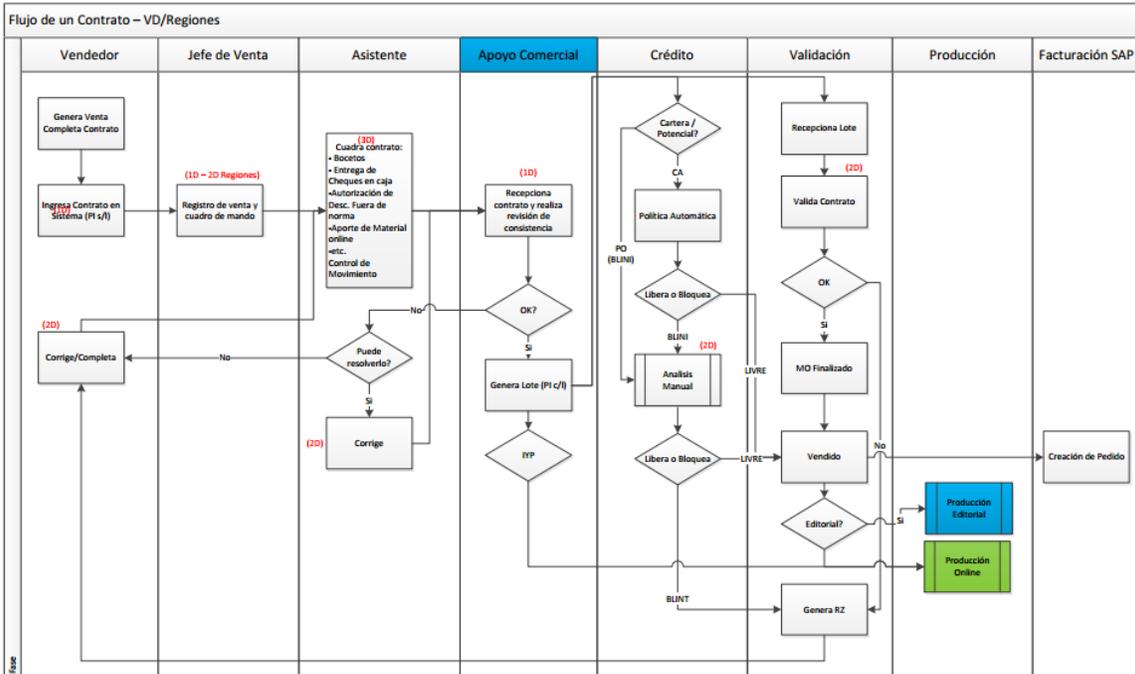


Figura 5.2. Flujo de contratación venta presencial

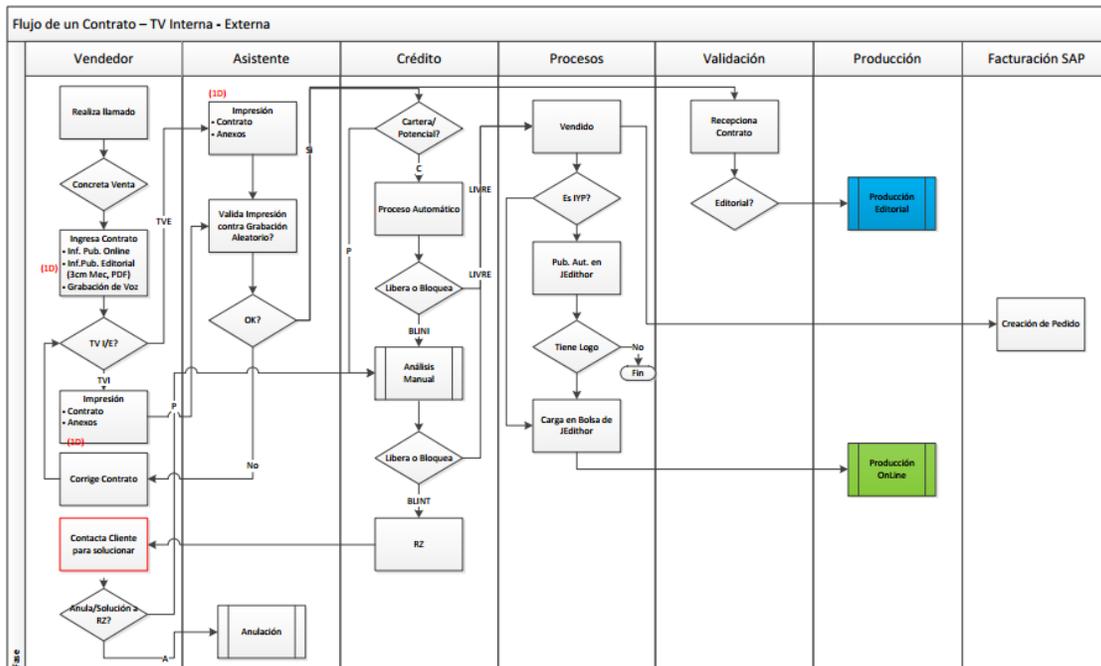


Figura 5.3. Flujo de contratación tele venta

5.2.2 Generación de tráfico

Una vez activo el cliente, su expectativa es la exposición de su producto o servicio, lo que es medible a través del número de consultas o “clics” que los cibernautas dan a su aviso.

El tráfico calificado adicional, en caso de ser requerido, se puede obtener a partir de campañas a través de las redes sociales.

5.2.3 Comercialización de productos – *Market place*

En una segunda fase se implementará la funcionalidad de carro de compras para todos aquellos usuarios finales que tengan la posibilidad de acceder al producto o servicio que está consultando.

En el caso que el cliente requiera agendar algún servicio, esto se realizará a través de la tercerización del staff del producto 007, por que no se existirían costos ni ingresos adicionales por este concepto.

5.3 Plan de Implementación

El Plan de Implementación empezará con los desarrollos tecnológicos del sitio web, los *mock up*⁷ de los avisos y las pruebas al sitio para garantizar su estabilidad. En forma simultánea se iniciará la conceptualización de la campaña de marketing tendiente a cumplir con los objetivos descritos en el capítulo 4.

En la Tabla 5-1 se presentan las inversiones necesarias en activos fijos previos a la puesta en marcha del sitio web. Tal como se mencionó anteriormente, durante los primeros 6 meses del Año 1, es decir 2017, se operará en marcha blanca por lo que no se consideran ingresos durante este periodo.

Tabla 5-1. Cronograma de Inversiones en Activos Fijos

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS - \$	Periodo 0	2017	2018	2019	2020	2021
Lanzamiento catalogo amarillas		-				
Plan de medios y campaña de expectacion	130.000.000	-				
Entrenamientos FFVV	4.000.000	-				
Evento de lanzamiento	4.000.000	-				
Desarrollos Digitales catalogo		-				
Desarrollo de sitio	98.000.000	-				
Pruebas al sitio	8.000.000	-				
Desarrollos Digitales Market Place		-	-	-	-	-
Desarrollo de sitio		40.000.000				
Entrenamientos FFVV		3.000.000				
Evento lanzamiento		3.000.000				
Pruebas al sitio		17.000.000				
Lanzamiento Market Place		-				
Plan de medios y campaña de expectacion		70.000.000				
Entrenamientos FFVV		3.000.000				
Evento de lanzamiento		3.000.000				
Plan de re inversiones 10% sobre desarrollos						
		10.600.000	16.900.000	18.590.000	20.449.000	22.493.900
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	244.000.000	149.600.000	16.900.000	18.590.000	20.449.000	22.493.900

Hacia el término del Año 1 se empezará con el desarrollo del componente de *Market place*, el que además de considerar los costos de desarrollo digital, también incluirá una campaña de lanzamiento similar en términos de estrategia a la del lanzamiento del sitio.

Las inversiones propuestas durante el escenario planteado de 5 años se realizan sobre los activos tecnológicos y no sobre los lanzamientos, con el fin de mantener el sitio actualizado acorde a la tendencia de la industria.

⁷ Los Mock Ups son fotomontajes que permiten a los diseñadores gráficos y web mostrar al cliente cómo quedarán sus diseños

6. Gestión de Personas

6.1 Estructura organizacional

Debido a que el proyecto Catálogo de Productos se desarrollará dentro de la estructura organizacional de Hibu, donde está contenido [Amarillas.cl](#), se aprovecharán las funciones de marketing, ventas, finanzas, administración e infraestructura entre otras (Ver Anexo 12, estructura organizacional de Hibu).

Dada esta situación, los gastos de personal se calcularán en función de la participación de la venta de Catálogo de Productos sobre el total de ingresos de Hibu. De esta forma, la carga del valor total de la nómina se presenta a continuación en la Tabla 6-1.

Tabla 6-1. Porcentaje aplicable a la asignación de costos compartidos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta nuevo prod	90.172.733	333.491.858	587.899.251	808.349.028	1.033.309.123
Total Venta empresa	12.100.000.000	12.463.000.000	12.836.890.000	13.221.996.700	13.618.656.601
% Venta nuevo prod	1,00%	2,68%	4,58%	6,11%	7,59%

Esta tabla está construida sobre las proyecciones de ventas de Catálogo de Productos y la estimación de crecimiento proyectada de Hibu, calculada por el grupo Evolvere, al momento de la adquisición de la compañía.

Uno de los supuestos es que la participación máxima será del 10% y la mínima del 1% del total de las ventas. A continuación en la Tabla 6-2 se presenta la estimación de los costos de personal atribuibles al Catálogo de Productos, en función de sus ventas proyectadas al Año 5. Vale la pena resaltar que estos valores tienen incluido la ponderación de costos descrita anteriormente y las prestaciones sociales de ley.

Tabla 6-2 Costos de personal atribuibles al Catálogo de Productos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones					
Operaciones y SC	3.513.600	9.401.886	16.091.458	21.480.985	26.659.274
IT & Desarrollo	2.736.000	7.321.140	12.530.234	16.726.997	20.759.270
Comercial					
Ventas	8.467.200	22.657.003	38.777.777	51.765.653	64.244.479
Marketing	1.800.000	4.816.540	8.243.575	11.004.603	13.657.415
Gerencia Producto	18.720.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000
Administración y Finanzas					
Tesorería	792.000	2.119.277	3.627.173	4.842.025	6.009.263
Sistemas	720.000	1.926.616	3.297.430	4.401.841	5.462.966
Recursos Humanos	864.000	2.311.939	3.956.916	5.282.209	6.555.559
Dirección Admin y Finanzas	2.592.000	6.935.817	11.870.748	15.846.628	19.666.677
Gerencia General y asistencia					
Gerencia General	1.432.800	3.525.707	6.034.297	8.055.369	9.997.228
SUELDOS c/C. SOCIALES					
	41.637.600	70.375.925	113.789.608	148.766.311	182.372.131

6.2 Plan de Incentivos

Con el objetivo del cumplimiento de las métricas de marketing propuestas en el capítulo 4, la fuerza de ventas y el gerente de producto obtendrán compensaciones de acuerdo al mercado y a la compensación promedio que Hibu aplica en sus diferentes productos (ver Tabla 6-3).

Tabla 6-3. Plan de Incentivo - Comisiones propuestas

	Comisión	Referencia para comisión
Televenta Clinte actual	8,80%	Valor membresía
Televenta Cliente Nuevo	3,90%	Valor membresía
KAM	0,50%	Ventas membresías totales grupo
F2F - Presenciales	3,50%	Valor membresía
Gerente producto	1%	Ventas de clics
Toda fuerza de ventas	5%	Valor de la venta en Market Place de su cartera

6.3 Nueva contratación

Tal como se mencionó anteriormente, en el proyecto Catálogo de productos se utilizará la estructura organizacional de Amarillas.cl. Debido a esto, el único cargo que se necesita contratar para este proyecto es el de Gerente de Producto. Este cargo reportará al Gerente de Marketing, quien a su vez tiene asignado Amarillas.cl. Ambos desarrollarán en conjunto todo lo que respecta al lanzamiento, indicadores de efectividad de tráfico calificado, entre otros.

El Gerente de Producto debiera ser un recurso compartido, es decir, liderar 2 o 3 productos en forma simultánea. No obstante, dada la dimensión del proyecto se estima que tendrá una dedicación total durante el primer año, y una compartida con otros productos desde el Año 2 en adelante. La Tabla 6-4 se presenta el perfil del cargo “Gerente de Producto”.

Tabla 6-4. Perfil del cargo “Gerente de Producto”

Nombre del Cargo	Gerente de Producto digital
Área del cargo:	Mercadeo y Publicidad
Subnivel de cargo:	Profesional
Años de experiencia totales:	Entre 2 y 3 años
Estudios	Ingeniería comercial, Ingeniería civil Industrial
Estudios especializados	Mercadeo digital
Idioma:	Nivel de inglés oral medio Nivel de Inglés escrito alto
Descripción del perfil	El profesional requiere experiencia demostrada en desarrollo e implementación de estrategias de comunicación y marketing online, habilidades de liderazgo, experiencia en gerencia de mercadeo y planeamiento estratégico. Excelentes habilidades de comunicación, gerencia de negocios a alto nivel y buenas relaciones interpersonales.
Funciones del cargo	Las principales funciones del cargo serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos sitios de página web para la Compañía y sus partners (marcas). - Desarrollar la estrategia de comunicación interna a través de la Intranet. - Desarrollo e implementación de estrategias de difusión en medios online - Diseño e implementación de estrategias de marketing online - Implementación de SEO y SMO. Este puesto reportará al Director de Marketing Corporativo y trabajará estrechamente con otros equipos funcionales tales como: creativo, mercadeo de productos, desarrollo de productos y ventas.

7. Plan Financiero

7.1 Supuestos Financieros

Para efectuar las estimaciones, se realizaron los siguientes supuestos financieros:

- Se supuso un crecimiento en ventas en función del aumento en la cantidad de anunciantes vinculados, tráfico calificado obtenido por búsquedas naturales y por campañas en redes sociales y ventas de anunciantes. Esto se realizó basándose en el crecimiento histórico en ventas de productos transaccionales similares, en complemento de la experiencia adquirida a través de los años y el reconocimiento a la marca.
- Se supuso un crecimiento de los costos con tendencia decreciente que se concreta derivado de las economías escalares, especialmente en los gastos de publicidad, fuerza de ventas e infraestructura digital.

A continuación en la Tabla 7 1 y Tabla 7 2 se presenta el crecimiento en ventas y en costos considerado.

Tabla 7-1 Crecimiento de las ventas

Crecimiento en ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero de Anunciantes	6 meses operación, 1176 clientes	61%	48%	35%	21%
Clics Proyectados	6 meses operación, 410.000 clics	80%	19%	20%	18%
Ventas Proyectadas Market Place		182 anunciantes, comisión por venta 180MM	6%	8%	11%

Tabla 7-2 Crecimiento de los costos

Crecimiento costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos	Operación 6 meses	80%	70%	34%	23%
Costos Indirectos	Minimo imponible 1%	3%	5%	6%	8%

7.2 Estimación de Ingresos

Para calcular los ingresos, tanto los costos de la membresía de incorporación, los costos unitarios por clic y la comisión de ventas realizadas anualmente por anunciante fueron promediadas con el ánimo de simplificar su entendimiento. La tabla muestra los ingresos proyectados basados en dichos precios promedio neto, haciendo la salvedad que se respetará la estrategia de pricing planteada en el Capítulo 4.

Tabla 7-3 Ingresos Netos Proyectados

	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidades Proyectadas					
Anuncios	1.176,10	1.187,67	1.484,59	1.696,67	1.569,42
Clicks catalogo	410.399,09	1.124.019,52	1.337.583,23	1.591.724,04	1.894.151,61
Market Place		182	410	599	806
PRECIOS DE VENTA neto Promedio (\$/unidad)					
Anuncios	50.500	50.500	50.500	50.500	50.500
Clicks catalogo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Market Place		1.007.495	1.007.495	1.007.495	1.007.495
VENTAS Netas					
Anuncios	59.392.802	59.977.329	74.971.661	85.681.899	79.255.756
Clicks catalogo	32.831.722	89.921.000	107.005.989	127.337.127	151.531.182
Market Place	-	183.593.026	412.608.980	603.288.019	811.992.255
Total Venta Neta	92.224.523	333.491.354	594.586.630	816.307.045	1.042.779.193

7.3 Estado de Resultados

Para el tercer año se espera que el Catálogo de Producto genere una utilidad de \$106 millones, que representa el 18% de los ingresos y al quinto año se espera que este sea de un 41%.

No se consideró ningún tipo de deuda ya la empresa será financiada en su totalidad con patrimonio.

Para la amortización se consideró que dada la naturaleza de los activos fijos (tecnología & publicidad) se hará en un período de 3 años.

A continuación en la Tabla 7 4 se presenta el Estado de resultados proyectado.

Tabla 7-4 Estado de Resultados Proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	92.224.523	333.491.354	594.586.630	816.307.045	1.042.779.193
Costos Variables	22.611.416	55.501.109	95.943.568	129.628.040	160.748.748
Contribucion Variable	69.613.108	277.990.245	498.643.063	686.679.005	882.030.445
<i>Margen de Contribucion</i>	75%	83%	84%	84%	85%
Costos Fijos	207.027.183	297.644.875	356.274.997	316.236.856	312.458.055
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	224%	89%	60%	39%	30%
Resultado antes de Impuesto	(137.414.075)	(19.654.630)	142.368.065	370.442.149	569.572.390
Impuesto a las Ganancias	-	-	35.592.016	92.610.537	142.393.097
Resultado Neto	(137.414.075)	(19.654.630)	106.776.049	277.831.611	427.179.292
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	-149,00%	-5,89%	17,96%	34,04%	40,97%

7.4 Flujo de Caja

A continuación en la Tabla 7 5 se presenta el Flujo de Caja proyectado.

Tabla 7-5 Flujo de Caja Proyectado

Año	Periodo 0	2017	2018	2019	2020	2021	Perpetuidad
Resultado Neto	-	(137.414.075)	(19.654.630)	106.776.049	277.831.611	427.179.292	
+Amortizacion	-	81.333.333	133.300.000	133.863.333	53.149.667	7.497.967	
Flujo de Caja Bruto		(56.080.742)	113.645.370	240.639.382	330.981.278	434.677.259	
- Inversiones en Activos Fijos	(244.000.000)	(139.000.000)	(16.900.000)	(18.590.000)	(20.449.000)	(22.493.900)	
+/- Variacion del Capital de Trabajo	-	(21.115.134)	(122.666.965)	(116.493.401)	(99.423.016)	(104.117.055)	
Flujo de Caja Libre	(244.000.000)	(216.195.876)	(25.921.594)	105.555.981	211.109.262	308.066.304	2.086.154.903
+/- Amort Deuda Financiera	-	-	-	-	-	-	
Aumento de Capital	(66.000.000)	(11.000.000)					
Flujo del Equity	(310.000.000)	(227.195.876)	(25.921.594)	105.555.981	211.109.262	308.066.304	2.086.154.903

Vale la pena recordar que el proyecto está concebido bajo el esquema de desarrollo de productos Hibu, es decir, con financiamiento de la empresa.

7.5 Evaluación Financiera del Proyecto

Para calcular la Tasa de Descuento se utilizó el modelo CAPM, que tal como se indica en la Tabla 7 6 comprende los siguientes variables.

Tabla 7-6 Tasa de descuento Costo de Capital CAPM

Costo de Capital	
Beta Industria	1,34
Tasa Libre de Riesgo	4,2%
Premio Riesgo de Mercado	6,5%
otros (Premio por liquidez)	4,0%
CRP	0,9%
Tasa de descuento Costo de Capital	17,84%

El Beta de la Industria fue tomado de <http://www.damodaran.com> . El Beta señalado (Average Unlevered Beta) corresponde a la industria de Advertising para países emergentes.

Tasa libre de riesgo se ocupò el 4.15% que es el promedio anual de los BCP a 5 años fuente <http://www.abif.cl/tasas-del-mes/>

Prima por riesgo de mercado 6.5% que es la que utiliza e equipo de estudios de Santander GMB en la valoración de empresas

El premio por liquidez, fue calculado con base en la tasa promedio de mercado y en las características del proyecto: bajo riesgo de financiación por deuda (recursos propios), proyecto desarrollado bajo una marca reconocida y de tradición en Chile, segmento de mercado perfectamente identificado y aprovechamiento de infraestructura tecnológica y de personal de apoyo.

Costo Riesgo País, basado en los índices CDS del año 2015 publicados en <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/manuel-bengolea/chile-riesgo-pais-al-alza/2015-02-19/183242.html>

7.6 Valuación del Proyecto Puro

Esta evaluación corresponde al análisis del plan de negocio, que se presenta a continuación en la Tabla 7.7.

Tabla 7-7 Evaluación Financiera del Proyecto

Crecimiento a perpetuidad	3%
Tasa de descuento	18%
Valor Actual Neto (VAN)	\$642.524.190
Tasa Interna de Retorno (TIR)	41%
Período de Recupero (en años)	3 años

VAN: El valor actual neto del proyecto de \$ 687.343.151 millones de pesos, por lo que se entiende que devuelve a la empresa ingresos positivos después de las inversiones propuestas.

TIR: La Tasa Interna de Retorno es de 42%, nos muestra que estamos ante un proyecto empresarial rentable pues supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos.

Periodo de recuperación: para el período de estimación de 3 años, se logra obtener ganancias hacia el segundo año de implementación pero la inversión solo se recupera hasta el año 3.

7.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto se realizó teniendo en cuenta la variación en las variables que se consideran críticas:

- Variación en el costo por clic
- Variación en el número de anunciantes
- Variación en el número de anunciantes en Market Place
- Retraso en el lanzamiento del proyecto
- Retraso en el lanzamiento Market place

El análisis del impacto de las variables enumeradas se puede apreciar en la Tabla 7-8

Tabla 7-8 Análisis de sensibilidad para las variables críticas

Variable sensibilizada		ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA	
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas				
		-50%	-25%	0%	10%	25%
Costo por clic	VAN \$	548.167.500	617.755.326	687.343.151	715.178.281	755.715.117
	TIR (%)	38%	40%	42%	43%	44%
	Break even (mes)	37	33	28	27	26
	Recuperación (Años)	4 años	3 años	3 años	3 años	3 años
Numero de Anunciantes	VAN \$	26.432.843	171.887.997	687.343.151	1.002.443.011	1.700.843.390
	TIR (%)	10%	23%	42%	59%	65%
	Break even (mes)	53	49	28	20	16
	Recuperación (Años)	5 años	5 años	3 años	2 años	2 años
Numero de Anunciantes market place	VAN \$	115.974.629	401.658.890	687.343.151	801.025.428	969.135.469
	TIR (%)	23%	34%	42%	45%	49%
	Break even (mes)	49	39	28	25	22
	Recuperación (Años)	4 años	4 años	3 años	3 años	2 años
	Variables de tiempo	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA	
		2 años	1 año	A tiempo		
Market place retrase	VAN \$	-173.303.757	249.614.382	687.343.151		
	TIR (%)	8%	28%	42%		
	Break even (mes)	ND	47	28		
	Recuperación (Años)	+ 5 años	4 años	3 años		
Avisos se retrase	VAN \$		167.947.696	687.343.151		
	TIR (%)		25%	42%		
	Break even (mes)		ND	28		
	Recuperación (Años)		+ 5 años	3 años		

8. RSE y Sustentabilidad

Para Hibu, la responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental del país, es por esta razón que dentro de su estrategia corporativa incluye este componente lo cual mejorara su situación competitiva, valorativa y el valor añadido que entrega a sus clientes directos e indirectos.

8.1 Mapa de stakeholders

A continuación se describen cada uno de los stakeholders del proyecto Catálogo de Productos:

- **Accionistas:** Dueños de la compañía (grupo de Inversión Evolvere), ellos esperan una rentabilidad de la inversión realizada en el menor plazo y al menor riesgo posible.
- **Proveedores:** Son quienes proveen los insumos para el funcionamiento de la empresa, desde el Centro de Producción de productos en Colombia, proveedores tecnológicos para plataformas de webs, hosting, etc.
- **Usuarios:** personas que buscan en Amarillas.cl productos y servicios.
- **Empleados:** Generar condiciones adecuadas y oportunidades de trabajo justas, tanto para el *front* (Ventas, Marketing) como para el *back office* (Producción, Sistemas).
- **Pymes:** clientes de Amarillas.cl.

8.2 Valores éticos del negocio

A continuación se presenta la Misión y la Visión de Hibu.

- **Misión:** Ayudar a las Pymes a ser contactados y conocidos por sus consumidores, a través de nuestras diversas soluciones de contacto *on* y *off line*.
- **Visión:** Ser el socio estratégico más confiable para la PYME en plataformas de contacto digital
 - Horizontalidad: somos una organización digital que promueve la cercanía con las Pymes, por tanto la horizontalidad es un pilar en nuestra forma de trabajo, con estructuras livianas y de puertas abiertas.
 - Cercanía: ser el socio estratégico de las PYMES implica tener un conocimiento acabado de nuestros clientes y trabajadores, pues de esa manera se establece un vínculo que permite realizar el viaje digital en conjunto.
 - Transparencia: en todo, en servicio, condiciones, pagos y sobre todo, en resultados para nuestros clientes.
 - Integridad: nunca engañar al cliente y siempre asesorarlo en lo mejor para sus objetivos y necesidades.

8.3 Determinación de impactos sociales

Trabajar con empresas pequeñas y medianas, y con sus emprendedores y trabajadores tiene un impacto en la sociedad, en la medida que Amarillas.cl ayude a las Pymes a darse a conocer digitalmente y ponerse en contacto con usuarios. En la medida que estos usuarios les ayuden a prosperar en sus negocios se estará cumpliendo el objetivo de ayudar al crecimiento de la economía de Chile, cuyas Pymes representan el principal motor. Los impactos se dividen en:

- Ambientales: todo lo que sea digitalizar la publicidad ayuda a reducir el uso del papel, que ayuda al medio ambiente.
- Económicos: contribuir al crecimiento de las Pymes en Chile.

9. Riesgos críticos

Se realizó una evaluación de riesgos del proyecto Catálogo de Productos, que consistió en una identificación de éstos y en una elaboración de propuestas de mitigación. Los riesgos fueron evaluados en 2 dimensiones: internos (al interior de la compañía) y externos (entorno de la compañía).

A continuación se presenta el resultado de esta evaluación.

9.1 Riesgos Internos

Los riesgos internos identificados y evaluados fueron 2:

1.- Prioridad del Proyecto:

- Impacto: el directorio puede dar prioridad a otros productos y no prestar el apoyo de las áreas de soporte para el desarrollo en el cronograma establecido.
- Mitigación: mantener a los stakeholders informados sobre la evolución del proyecto y cumplimiento de indicadores.

2.- Financiamiento del proyecto:

- Impacto: que el financiamiento deba realizarse a través de inversionistas externos lo que impactaría en la rentabilidad del proyecto y en el cronograma propuesto.
- Mitigación: buscar inversionistas de preferencia miembros del directorio que conocen el éxito y rentabilidad relativa de los productos digitales Hibu.

9.2 Riesgos externos

Los riesgos externos identificados y evaluados fueron 2:

1.- Cobranza y facturación:

- Impacto: cobrar por “clicks” es novedoso para la compañía, lo que supone un desafío en términos de facturación. Asimismo, trabajar con Pymes tiene un factor de riesgo asociado a los cobros. Para asegurar la rentabilidad del producto el incobrable de la compañía, incluyendo los costos de facturación, no debería superar el 10%.
- Mitigación: comunicación continua con los clientes, envío de reportes a tiempo y monitoreo de satisfacción.

2.- Cambios en la lógica de búsqueda Google:

- Impacto: el 90% del tráfico de Amarillas.cl (SEO y SEM) viene de Google, por lo tanto cualquier cambio en el motor de búsqueda puede afectar la indexación de contenidos de Amarillas.cl, y por ende sus visitas y resultados a clientes.
- Mitigación: mantener y estrechar relaciones con Google con el ánimo de prever algún cambio disruptivo en el comportamiento del motor de búsqueda.

10. Propuesta para el Inversionista

Con la implementación del proyecto Catálogo de Productos Amarillas.cl está concebido con el fin de potencializar nuevamente las páginas amarillas digitales (Amarillas.cl) teniendo como antecedente la baja en el *awareness* y en la creciente tasa de deserción de anunciantes mediante una propuesta innovadora.

Adicionalmente, busca elevar su posicionamiento ante los usuarios, para volver a estar en el *top of mind* de las personas al momento de buscar un artículo o servicio ofreciéndoles un producto de fácil uso que les asegure múltiples oferentes, comerciantes activos y legalmente constituidos.

La infraestructura instalada, el *know how* de la publicidad digital y el reconocimiento de marca son factores que, sumados a la propuesta innovadora y de valor agregado a los anunciantes y usuarios, permite que este proyecto ofrezca un VAN positivo descontado a una tasa del 18%, lo que garantiza rentabilidad para la compañía.

Para el desarrollo del proyecto propuesto, se requiere una inversión inicial de \$300 000 000 correspondientes a la inversión en activos fijos, capital de trabajo e imprevistos, y una segunda inversión de \$150 000 000 para implementar la fase de escalamiento, estimada para el Año 2.

De esta forma, el total de inversión requerida asciende a \$450 000 000, que en contrapartida ofrece un Valor Actual Neto de \$687 000 000 y una Tasa Interna de Retorno del 42% con un período de recuperación de tres años.

La oferta para el directorio es la siguiente:

- Fondos propios: 100%
- Propiedad para inversionista: 100%
- Representación: directorio de Hibu
- Estrategia de salida: flujo de dividendos.

11. Conclusiones

Las conclusiones de este Plan de Negocios se resumen a continuación:

- Hibu crece día a día en su portfolio de producto, sin embargo la prioridad de la empresa es fortalecer y complementar el servicio de Amarillas.cl, pues es el único servicio propio de la empresa, que lo diferencia de la empresa y apalanca margen a otros servicios.
- En ese sentido, el servicio de Amarillas.cl necesita robustecerse en su *mix* de servicios y en su posicionamiento ante los usuarios, para volver a estar en el *top of mind* de las personas al momento de buscar un producto o servicio.
- Para ello es necesario complementar los servicios actuales de Amarillas.cl con nuevas características y funcionalidades que generen interés en los usuarios por buscar y comprar a través de las empresas anunciantes adscritas a él.
- En ese contexto, el Catálogo de Productos es un servicio que ayuda a la completitud del buscador y ofrece más alternativas a los clientes Hibu, que podrán publicar sus productos y ofertas en un portal de alto tráfico en Chile.

12. Bibliografía

- Servicio de Impuestos Internos, consultas on- line <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>
- Preparación y evaluación de proyectos, 5ta Edición – Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain
- Asociación de Bancos e Institutos Financieros de Chile. Consultado on line <http://www.abif.cl/tasas-del-mes/>
- Diario Financiero. Consultado on line <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/manuel-bengolea/chile-riesgo-pais-al-alza/2015-02-19/183242.html>
- Betas de la industria Darmodaran on line. Consultado en línea <http://www.damodaran.com> y <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls>

ANEXOS

Anexo 1 Organigrama General y de Ventas Hibu

