



“Wakiy: Fintech de pagos compartidos”

Parte II

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

Alumno: Joel Durand

Profesor Guía: Juan Pablo Torres

Santiago, Junio 2020

Índice

Resumen ejecutivo.....	04
1. Oportunidad de negocio.....	05
2. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	06
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	08
4. Plan de Marketing.....	09
5. Plan de operaciones.....	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	12
5.2. Flujo de operaciones.....	14
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	15
5.4. Dotación.....	16
6. Equipo del proyecto.....	16
6.1. Equipo gestor.....	16
6.2. Estructura organizacional.....	17
6.3. Incentivos y compensaciones.....	18
7. Plan financiero.....	18
8. Riesgos críticos.....	27
8.1. Estrategia de salida.....	28
9. Propuesta inversionista.....	29
10. Conclusiones.....	31
11. Bibliografía y fuentes.....	32
12. Anexos.....	33
12.1. Anexo 1: Encuesta Wakiy.....	33
12.2. Anexo 2: Entrevistas a cliente empresa y cliente persona natural....	35
12.3. Anexo 3: Cantidad de transferencias bancarias anuales en el Chile... 	36
12.4. Anexo 4: Cálculo del tamaño de mercado.....	37
12.5. Anexo 5: Población Chilena por edades.....	37
12.6. Anexo 6: Penetración de Smartphone en Chile.....	38
12.7. Anexo 7: Transacciones bancarias según tipo de fondo.....	38
12.8. Anexo 8: Transacciones bancarias según instrumento de pago.....	39
12.9. Anexo 9: Transacciones bancarias según canal de pago.....	39
12.10. Anexo 10: Tamaño de mercado y participación segmentos Fintech....	39
12.11. Anexo11: Cálculo de usuarios por año y participación de mercado... 	40
12.12. Anexo 12: Cálculo de nuevos usuarios e impresiones.....	40
12.13. Anexo 13: Cantidad de clientes empresas por impresion.....	41
12.14. Anexo 14: Cálculo de Usuarios clientes e impresiones por periodo en Santiago.....	41
12.15. Anexo 15: Cálculo de Usuarios clientes e impresiones por periodo en Regiones.....	42
12.16. Anexo 16: Estrategia de precios.....	43
12.17. Anexo 17:Proyección de ingresos.....	43
12.18. Anexo 18: Presupuesto de marketing en redes sociales.....	44
12.19. Anexo 19: Presupuesto de marketing en influencers.....	44

12.20.	Anexo 20: Presupuesto de marketing en publicidad presencial.....	45
12.21.	Anexo 21: Presupuesto de marketing en publicidad en páginas web..	45
12.22.	Anexo 22: Presupuesto en promociones y descuentos.....	45
12.23.	Anexo 23: Presupuesto de Marketing.....	46
12.24.	Anexo 24: Carta Gantt de las actividades previas al lanzamiento del proyecto.....	46
12.25.	Anexo 25: Estado de resultados detallado por mes del primer año....	47
12.26.	Anexo 26: Estado de resultados anual.....	49
12.27.	Anexo 27: Balance general por años.....	50
12.28.	Anexo 28: Indicadores necesarios para la construcción de los estados financieros.....	51
12.29.	Anexo 29: Flujo del inversionista.....	51

Resumen ejecutivo

Este proyecto nace al identificar la necesidad insatisfecha de nuestros compañeros y familiares, los cuales sufrían el mismo malestar que nosotros al participar en un pago compartido, ya sea como participante o como organizador, debido a que los servicios financieros disponibles no atienden de la mejor manera esta necesidad a pesar del crecimiento acelerado de las Fintech a nivel mundial.

Para poder aprovechar esta oportunidad identificada decidimos crear Wakiy, una aplicación que permite de manera sencilla, organizar y gestionar las intenciones de pago de cualquier tipo. Nos basamos en el modelo de negocio Freemium para poder rentabilizar esta oportunidad mediante suscriptores y empresas interesadas en emitir su publicidad a nuestra base de usuarios.

Para el éxito de este modelo de negocios es importante poder capturar una masa crítica de usuarios con lo cual optamos por una estrategia de diferenciación basada en el Cross Channel Marketing orientada a personas con una vida activa entre 21 y 50 años con Smartphone. Por lo mismo nuestros factores clave serán el Brand Awareness, poder de difusión de marca, eventos, publicidad en redes sociales y sobretodo excelencia en el servicio

Para poder concretar esta oportunidad de negocio se requiere una inversión inicial de US\$ 660.693 para la puesta en marcha y operación continua del negocio, con lo que esperamos generar un retorno del 227% bajo un periodo de evaluación a perpetuidad

I. Oportunidad de negocio

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del plan de negocio. Como resumen, es importante destacar que la oportunidad de negocio nace de la identificación de una necesidad mal atendida por la industria referente a los pagos compartidos, pues identificamos que el sistema actual genera descontentos en los usuarios por problemas en la división de cuentas y demoras en los pagos correspondientes.

Reforzamos esta oportunidad con información rescatada de encuestas de elaboración propia y posteriormente cruzada con información de la Superintendencia de bancos e instituciones financieras. De las 453 encuestas realizadas, cuyos resultados se encuentran en el Anexo 1, se puede concluir que 83% del público objetivo participa de modo recurrente en un evento que involucra un pago compartido; sin embargo, 77% de estos manifestó que en algún momento dejó de organizar algún evento por lo tedioso que podría significar la organización de los pagos, inclusive el 37% de estos mostró una disposición a pago por la gestión de estas cobranzas.

A esta información restactada de las encuestas le podemos sumar, según datos de la superintendencia de bancos e instituciones financieras, que existe una tendencia creciente en la cantidad de transferencias bancarias desde el 2013, inclusive el último año 2019 creció 25% respecto al 2018.

Otro aspecto importante a resumir para materializar la oportunidad de negocio es el tamaño del mercado, si bien el detalle de los cálculos se encuentra en la Parte 1 del trabajo, queremos traer aquí un breve resumen del cálculo.

Una vez definido nuestro público objetivo como población entre 21 y 50 años que vive en Chile con Smartphone, podemos usar datos cruzados entre la INE, un estudio de penetración de mercado del smartphone en Chile de Emarketer y nuestras encuestas de captación para poder concluir que nuestro público objetivo es de 3.474.592 personas.

Luego, también de las encuestas, podemos rescatar que 31% de estos están dispuestos a pagar una membresía de 12 dólares anuales por tener mejores funcionalidades y evitar tener que ver publicidad en cada uso. Este tipo de usuarios nos aportarán 12.925.481 dólares en un año en total.

Por otro lado, el 69% restante según los datos de las encuestas, nos generará 60 usos de la aplicación al año, por los cuales le cobraremos 0,1 dólares a empresas por emitir su publicidad en cada una de estas impresiones. Las empresas nos aportarían un total de 1.198.734 dólares al año. Sumando las 2 fuentes de ingresos que pensamos tener, se puede concluir que el tamaño de mercado es de 14.124.125 dólares anuales.



II. Análisis de la Industria Fintech, Competidores, Clientes

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del plan de negocio. Como resumen es bueno recalcar que nos encontramos dentro de la industria Fintech, el cual, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al 2018 su crecimiento en Latinoamérica fue de 66%. El mercado creció de 15 a 18 países en los que encontramos presente a las fintech, se destacan claramente tres segmentos el sector pago y remesas, préstamos y gestión de finanzas.

Nuestro segmento objetivo se encuentra en la banca digital que es el nicho donde competimos, en el cual encontramos las siguientes características

- Tendencia creciente a digitalización de clientes
- Tendencia global a mayor uso de transferencias y pagos en la web
- Cambio en la dinámica de pago a dispositivos electrónicos acelerado

En lo referente al tamaño de mercado, nuestras investigaciones determinaron que

- Al año 2018 existen 10,5 millones de clientes digitales , lo que representa un alza de 91% respecto a 2013.
- Al año 2018 existen 57,4 millones de transacciones en web bancos, lo que indica que el segmento de personas aumentó 182% en los últimos 05 años.

Dentro de los actores principales del ecosistema Fintech cabe mencionar a los entes reguladores y marco legal, como características principales identificamos que en los países del primer mundo ya se realizaron cambios en sus marcos legales incluyendo y reconociendo a las Fintech y dándole las facilidades y entorno adecuado para su desenvolvimiento, reconociendo de esta manera su aporte a la sociedad Chile aún está rezagado en este aspecto, solo se avanzó con una iniciativa de una normativa de medios de pago no financieros.

Dentro de los participantes del proceso también identificamos otros actores clave tales como las empresas de servicios financieros, emisores, operadores o procesadores y el adquirente

Debido a la naturaleza de nuestro negocio identificamos, que en una primera etapa tenemos usuarios, estos se clasifican en dos grupos: usuario organizador y usuario participantes. El primero es el que lleva la iniciativa de este tipo de eventos y siempre lidera estas intenciones grupales y el usuario participante es aquél que accede a compartir gastos de modo grupal

Una vez finalizado el período de prueba y cuando nuestros usuarios adquieren una suscripción a nuestra app estos usuarios se convierten en nuestros clientes, los subdividimos a la vez en cliente personas, que son los clientes que pagan por eliminar la publicidad y recibir los servicios adicionales de Wakiy y los clientes empresas que son empresas interesadas en publicitar en nuestra plataforma a segmentos identificados de personas con una intención de pago definida.



En lo referente a nuestros competidores, tenemos presencia en dos segmentos, en el B2B y en el B2C

En el rubro B2B competimos con Rappi pay, Mercadopago, Super Digital y Mach con todas compartimos la funcionalidad de transferencia de dinero, pero nos diferenciamos en la funcionalidad de pago compartido, nuestro estandarte y documento compartido

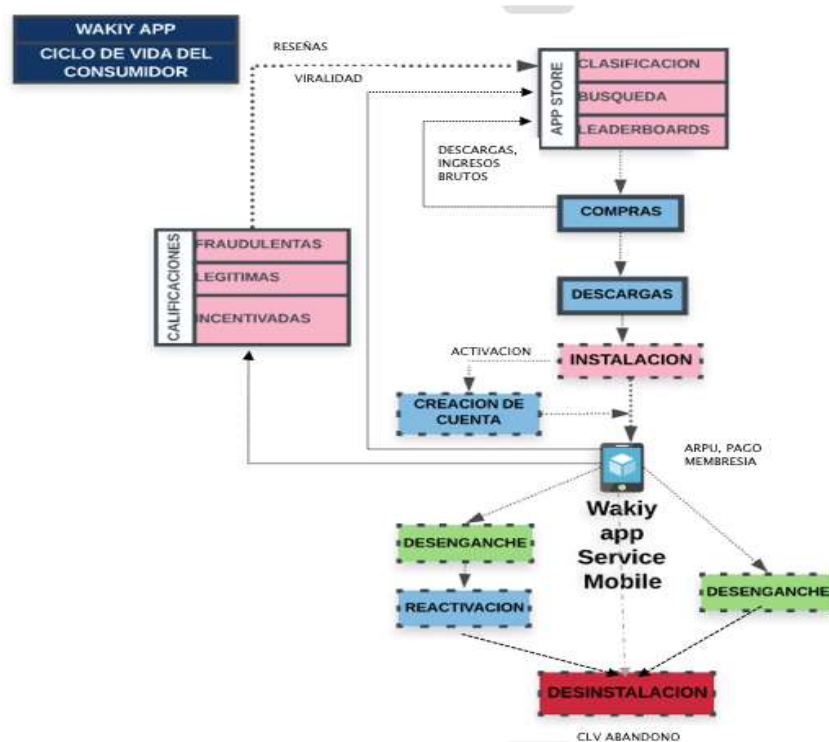
En el rubro B2C competimos con múltiples empresas que emiten publicidad en sus app, tales como Facebook, Youtube, Instagram, Mercado Libre, con todas ellas compartimos la particularidad de segmentar compradores, pero nos diferenciamos porque solo nosotros agrupamos una intención de pago

Clientes personas				Clientes empresas		
Competidor	Transferencia	Documento compartido	Pago Compartido	Competidor	Agrupación intención de pago	Segmentación compradores
						
						
						
						
						

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1. Nuestra propuesta de valor, modelo de adopción y principales funcionalidades distintivas están basadas en el Modelo Freemium o Free Mobile App esto lo conseguimos mediante una aplicación simple y atractiva que genere la mayor cantidad de usuarios y usos posibles para luego rentabilizarlos mediante la emisión de publicidad o el pago de una suscripción para dejar de verla.

Resumimos nuestro modelo de negocios, ciclo de vida del consumidor o usuario y flujos de nuestra app, en el siguiente cuadro el cual describe los procesos de descarga, compra, instalación, creación de cuenta y posible desinstalación, además de describir los procesos internos, componentes de cada paso, los indicadores de medición y retroalimentación con los que cuenta el proceso.



Debido a que nuestro modelo de negocio tiene dos tipos de clientes, tenemos una propuesta de valor distinto para cada uno de ellos

Para el cliente persona natural, somos un medio de pago digital con múltiples funcionalidades que organiza de manera sencilla múltiples intenciones de pago, cargando el monto a las tarjetas de crédito o billetera virtual de usuarios de múltiples tipos de interacciones sociales y culturales, de una manera ágil y sencilla.

Para el cliente empresa somos un medio de publicidad que permite al entorno empresarial concerniente, llegar a nuestros usuarios segmentados e identificados en distintos grupos de acuerdo a sus características de comportamiento y gustos que minimizaría esfuerzos y costos en marketing y publicidad.

En resumen Wakiy, es un medio de pago digital rápido y confiable que permite conectar fácilmente las necesidades de compartir gastos entre usuarios, con el entorno empresarial concerniente.

IV. Plan de Marketing

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1. Como resumen, en este capítulo abordamos la definición de los principales objetivos de Marketing para que cruzado con las definiciones de estrategia de precio, segmentación y distribución podamos estimar la demanda y el presupuesto de Marketing asociado a la obtención de esta demanda.

En una primera instancia definimos la estrategia de precio y distribución pues estos son claves para poder conseguir luego la estimación de la demanda. Debido a que, gracias a las

encuestas realizadas, sabemos que la demanda es muy elástica, definimos tener 2 tipos de precio: El precio regular y un precio especial para el año de ingreso a nuevo mercado. Definimos que era importante que en los precios de ingreso a nuevo mercado, los primeros meses sean gratis para justamente poder alcanzar una masa crítica desde un inicio y nuestro modelo de negocios pueda funcionar a la perfección.

	Cliente Persona		Empresa cliente		
Precio regular	1 Dólar mensual		0,1 Dólar por impresión		
Precio de ingreso a nuevo mercado	3 Meses gratis	9 Meses 50% descuento	3 meses sin publicidad	3 meses gratis	6 meses 50% descuento

En cuanto a la estrategia de distribución, definimos que vamos a enfocar nuestros recursos primero en Santiago los 2 primeros años y una vez consolidados allí, recién al tercer año entraremos a los mercados de regiones.



Los principales objetivos de Marketing definidos fueron Awareness, participación de mercado, nuevos usuarios por mes, nuevos suscriptores mensuales, nuevos clientes empresas y cantidad de impresiones por mes. Desde el año 1 se plantean metas muy desafiantes ya que dependemos del cumplimiento de estos objetivos para el éxito de la empresa.

Objetivos de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Público objetivo (Año 1 y 2 sólo SCL)	1.530.595	1.530.595	5.035.640	5.035.640	5.035.640
Usuarios (Público objetivo x Awareness)	792.083	1.003.305	2.814.419	3.300.862	3.474.592
Awareness (Año 3: SCL 95% y Regiones 75%)	75%	95%	81%	95%	100%
Participación de mercado	52%	66%	56%	66%	69%
Nuevos usuarios por mes	66.007	17.602	150.926	40.537	14.477
Nuevos clientes personas por mes	20.462	5457	46.787	12.566	4.488

Cantidad de impresiones por mes	227.724	288.450	809.146	948.998	998.945
Cantidad de interacciones por usuario	5	5	5	5	5
Cantidad de empresas clientes	27	35	97	114	120

Debido a la importancia de la captación de usuarios y suscriptores, el presupuesto de Marketing se estima según los nuevos usuarios que se quieren captar por periodo en 5 canales distintos definidos: Redes sociales, Influencers, Publicidad presencial, Páginas Web y Promociones.

Año	Ppto Redes sociales	Ppto Influencers	Ppto Publicidad presencial	Ppto páginas web	Promociones	Ppto MKT
Año 1	76.530	30.000	120.000	76.530	45.912	348.971
Año 2	38.265	15.000	60.000	38.265	36.849	151.530
Año 3	175.252	30.000	120.000	175.252	126.271	500.505
Año 4	87.626	15.000	60.000	87.626	125.117	250.252
Año 5	62.946	15.000	60.000	62.946	138.005	200.891

Una vez que tenemos todas estas definiciones listas, podemos realizar la estimación de la demanda tanto en usuarios y luego en ingresos totales. En una primera instancia la proyección de usuarios y suscriptores lo conseguimos cruzando la información de público objetivo según la estrategia de distribución asumida, el objetivo de Marketing de Awareness y el porcentaje de captación rescatado de las encuestas. Luego a esas cantidades lo multiplicamos con los precios definidos para cada periodo y obtenemos la proyección de la demanda.

Periodo	Precio	Ingresos Clientes usuarios Santiago	Ingresos Empresas Santiago	Ingresos Clientes usuarios regiones	Ingresos Empresas regiones	Ingresos Totales
Año 1	Precio promoción	859.410	58.829	0	0	918.238
Año 2	Precios regulares	3.372.160	312.741	0	0	3.684.901
Año 3	Precio regular en Santiago + Precio promoción en regiones	3.912.361	362.840	1.907.765	130.591	6.313.557

Año 4	Precios regulares	3.928.730	364.358	7.521.091	697.521	12.511.700
Año 5	Precios regulares	3.928.730	364.358	8.700.542	806.905	13.800.535

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante esta sección abordaremos lo concerniente a la operación de Wakiy, explicaremos cómo funcionará nuestra organización, su secuencia operativa y los recursos que necesitamos, considerando nuestro mockup y los bosquejos diseñados por los fundadores cuando plantearon el modelo de negocio y realizaron un dimensionamiento de la operación en todas sus etapas

Nuestro plan de operaciones requiere una logística que integre la información de las empresas especializadas con las cuales estableceremos acuerdos y alianzas, para que estén presente en nuestras plataformas, con interfaces bien definidas de las Bases de Datos externas e internas y con un Centro de asistencia online siempre disponible. Debemos asegurar el acceso de los usuarios a la plataforma de servicio APP de Wakiy y a la Central de asistencias online para brindar la asistencia oportuna a los usuarios.

En tal sentido establecemos el modelo de operación con los siguientes procesos:

- **Conectividad:** Nuestros usuarios podrán acceder vía modalidad APP de Wakiy, esta podrá ser descargada desde App Store y Google Play y podrá ser usada a través de cualquier Smartphone.
- **Integración con Bases de Datos externa:** Inicialmente nuestra app, solo disponibilizará los fondos para el usuario organizador, pero conforme consolidemos nuestra masa crítica de usuarios, es fundamental el acceso a las bases de datos de nuestros socios comerciales con información relevantes de sus productos y servicios y que estos estén linkeados con nuestra app y disponibles para la compra de nuestros usuarios.
- **Servicios Wakiy:** Debemos garantizar en todo momento el acceso al servicio de transferencias, pago compartido y cuentas compartidas las cuales se complementaan en la segunda y tercera fase con otros servicios adicionales que tenemos en agenda
- **Centro de Asistencia Wakiy:** Buscamos garantizar la atención oportuna y efectiva a los reportes de los usuarios, por lo cual es necesario el diseño de este centro a fin de identificar nuestras brechas en el servicio y corregirlos de manera oportuna, además que será una instancia importante para generar confianza y seguridad en nuestros usuarios antes sus consultas o dudas.

Ahora veremos las características principales de Wakiy que definimos ofrecer a nuestros usuarios y clientes, enmarcado en la evolución de nuestra app, según lo descrito en nuestra propuesta de negocio:

Fase 1: En esta etapa planificamos el lanzamiento y crecimiento explosivo de la marca, esto será del año 0 a 1, estos serán nuestras premisas en esta etapa.

- Descarga gratuita en la App store y Google play, además gratuito para el uso de nuestros usuarios.
- Controlar que nuestro producto esté alineado con la estrategia diseñada por la compañía, en el posicionamiento de nuestra marca.
- Posicionamiento en nuestros usuarios basado en una estrategia de Marketing agresiva a fin de posicionar nuestra marca y porcentaje awareness.
- Es fundamental planificar alianzas estratégicas con todos los involucrados o jugadores clave de nuestro ecosistema, para asegurar la sostenibilidad de nuestra app
- Armar las bases de datos de nuestros clientes y de nuestros socios estratégicos.
- Es clave en nuestros servicios, la simplicidad y resolver las consultas del usuario, mediante nuestra área operativa, donde los atributos claves del producto deben ser:
 - Simplicidad de la app
 - Rapidez, eficacia, tiempo de respuesta y absolución de dudas y consultas del usuario
 - Disponibilidad de la plataforma, siempre confiable y segura.
- Fidelización y captura de la masa crítica de usuarios, nuestra app debe servir como diferenciador a nivel comercial.
- Al 04 mes entra en vigencia la versión paga (sin publicidad) de nuestra App y empezamos al mes 07 con el cobro de la publicidad emitida a través de nuestra App, después de la versión free que estará disponible para usuarios personas y empresas, como posibilidad de fuente de ingresos.

Fase 2: En esta etapa se concreta el posicionamiento de la marca en la región metropolitana y nos expandimos hacia las regiones, pronosticamos esta etapa entre el año 2 y 3). Además de las siguientes premisas en torno

- Explotar la información que se recolecta en nuestra base de datos y agregar geolocalización y demás elementos que nos permitan, optimizar el recurso disponible.
- La evolución o valor agregado en esta fase 2 sería:
 - Enfoque a redes sociales para que los usuarios reporten o ingresen sus eventos vía redes y podamos, bajar costos en nuestra matriz operativa.
 - Reportes estadísticos y mapa de calor de nuestra app.
 - Análisis del comportamiento de clientes, tendencias y perfiles de uso.
 - Correlación de eventos por transacción, uso, localización, publicaciones, etc.
- Estructurar y dejar en etapa de prefactibilidad nuestro plan de expansión a nivel nacional, para poder ofrecerlo a nivel nacional posterior al segundo año

Fase 3: En esta etapa será del tercer al quinto año de operación nos enfocaremos en la expansión a regiones y de manera simultánea debemos estructurar la estrategia para saltar a países vecinos y hacer masivo nuestra app a nivel Latinoamérica, replicando las buenas prácticas de nuestras dos experiencias anteriores y mejorando procesos para este nuevo proceso

5.2. Flujo de operaciones

De acuerdo a lo elaborado en nuestro mockup, estos serían los procesos de cara a la interacción con nuestros usuarios

Previamente el usuario debe descargar la aplicación y asociar una tarjeta de crédito a la app

Pasos a seguir del cliente:

- **Determinar el monto a recaudar**, en caso el cliente persona organizador, no tenga previamente determinado cuanto es el monto a recaudar, podrá desde nuestra app, ingresar al comercio de su preferencia a obtener los precios de su interés de compra.
- **Crear evento**, determinado el interés de compra y el monto del mismo, el usuario crea el evento en nuestra plataforma, con el nombre y descripción que el estime conveniente, con un número determinado de caracteres en la descripción (se puede pegar la dirección de la página de compra para que los participantes puedan ver el precio y exactamente lo que se va a comprar), este evento tiene un tiempo límite para aceptar ser parte de este, estimamos que inicialmente el plazo sea de 45 minutos.
- **Invitar participantes**, una vez creado el evento el usuario accede a su lista de contactos, que previamente valido compartir al descargar la app, e invita desde su lista de contactos del WhatsApp a todos los usuarios que como el tengan descargada la aplicación, a los que no les llegara la invitación para descargar nuestra app. Dependiendo del monto de interés de compra y la cantidad de usuarios incluidos en el evento, se realiza el cálculo del monto individual de cada participante.
- **Participantes aceptan dentro de la app**, una vez que el usuario invitado accede a la app, se dirige a su bandeja de eventos, revisa la descripción, el organizador, los participantes y el monto, si está de acuerdo, acepta ser parte del evento y tenemos pre validado el visto para la transferencia de los fondos al evento
- **Se disponibiliza monto**, cuando la totalidad de invitados al evento acepta ser parte de este o en su defecto, se vence el tiempo de espera de respuesta de los participantes, se realiza nuevamente el cálculo entre los aceptantes y el monto del interés de compra, y con la validación de los participantes se realiza la transferencia al evento, en otras palabras, se disponibiliza los fondos para el usuario organizador y se le notifica a los participantes del monto transferido
- **Se realiza la compra**, el usuario organizador realiza la compra, con el monto disponibilizado y luego genera las notificaciones a los participantes, confirmándoles la compra

Pasos operativos:

- **Se crea evento dentro de la App según detalles del usuario cliente**, basado en la definición del evento o actividad requerida en nuestra app, debemos tener las plataformas y ambientes requeridos disponibles para que nuestros usuarios puedan usarlos en sus eventos de compra compartida, transferencias y resumen de gastos
- **Asociar aplicación Wakiy a Whatsapp**, nuestra app, permitirá a través de la aplicación de Whatsapp añadir a los participantes del evento que organicen, para esto

el contacto de Whatsapp, debe tener previamente descargada nuestra aplicación y le podrá aparecer en la lista de contactos un botón para añadir al participante. En caso el usuario de Whatsapp no tenga descargado la app, el usuario organizador podrá enviarle una invitación, con el link, para que lo descargue inmediatamente.

- **El monto aceptado de modo grupal por los usuarios se disponibiliza**, para que sea transferido a la tarjeta de crédito del organizador y pueda realizar la compra. Una vez que todos los usuarios dieron el ok al evento o se cierra el plazo para confirmar el evento, el monto recaudado temporalmente en la cuenta bancaria de Wakiy es transferido a la cuenta del usuario organizador, disponibilizados en su billetera virtual o tarjeta de crédito.
- **En caso el evento no se concrete**, ya sea porque no se llegó al quórum mínimo o el usuario organizador cancele el evento, los montos recaudados en la cuenta bancaria de Wakiy se debita a la cuenta de origen, vale decir se devuelven los montos a las tarjetas de crédito de los participantes.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Hemos determinado que las actividades que tenemos que tomar en cuenta previo al inicio de las operaciones son las siguientes:

- **Constitución Legal:** El primer paso que tenemos que realizar para luego poder continuar con todos los siguientes pasos es realizar la constitución legal de la empresa ya que todo lo contratado será a nombre de Wakiy. Para este paso estimamos. Entre los papeles que necesitamos recolectar y entregar a las autoridades pensamos demorarnos 1 semana en esta actividad.
- **Crear cuentas bancarias:** Necesitamos una cuenta bancaria para poder realizar tanto transacciones operacionales como administrativas. En esta cuenta van a caer todos nuestros ingresos y de aquí mismo saldrá el dinero para poder pagar nuestros deberes como pago de publicidades y pagos a empleados. Adicionalmente de esta cuenta es que se va a colgar nuestro modelo operativo, en donde se cobre lo correspondiente de los usuarios participantes y le transfiera lo recolectado al organizador. Pensamos demorarnos 1 semana en esta actividad
- **Contactos con proveedores externos:** Necesitamos buscar y contactar a los proveedores externos que necesitamos para mostrarle nuestro plan y nos haga una cotización para poder consolidar, evaluar y terminar eligiendo la mejor opción. A esta etapa le consideramos 2 semanas
- **Contratación de proveedores externos:** Este paso es elegir la mejor cotización que creemos conveniente para el proyecto según las ofertas recibidas. A este paso le estamos considerando 1 semana.
- **Desarrollo de la aplicación:** Este es el paso más importante de los pasos previos al inicio de la operación ya que necesitamos una operación estable para poder tener éxito una vez salgamos al mercado. En este punto pensamos prácticamente vivir en la oficina del desarrollador para asegurarnos que la aplicación quede exactamente como queremos. Desde la cotización dejaremos claros que queremos tener

conocimiento y control absoluto de la aplicación a pesar que ellos trabajaran todos los años con nosotros. Según lo consultado en el mercado, este paso requiere aproximadamente unas 16 semanas. Cabe recalcar que todo el diseño previo de la operación ya está considerado en este trabajo de investigación.

- **Arriendo de local:** Es la búsqueda de un local adecuado para poder instalar nuestras oficinas de trabajo. En este punto podrían considerarse oficinas que se arriendan por día según necesidad u oficinas permanentes. La elección dependerá de los costos que encontremos en el mercado. Para este punto pensamos dedicarle 1 semana
- **Contratación de personas:** En el primer año y tercer año contrataremos a 4 ingenieros comerciales recién egresados que estén interesados en nuestro proyecto. Pensamos dedicarle 4 semanas a esta búsqueda
- **Búsqueda de espacios publicitarios:** Debido a que necesitamos salir al mercado con toda la publicidad planificada, pensamos buscar 2 semanas todos los espacios y medios necesarios y contratarlos.
- **Marcha blanca:** Una vez ya tengamos todo listo para el lanzamiento, necesitamos realizar una marcha blanca para probar que efectivamente todo está Ok.

En el anexo 24 podrán encontrar la carta gantt que considera todas las actividades descritas previamente.

5.4. Dotación

Debido a que somos una Fintech, trabajaremos mucho con proveedores externos por lo que no necesitamos gran cantidad de dotación para la ejecución de nuestro proyecto. Previo al lanzamiento del proyecto solamente estaremos los 2 socios fundadores en el equipo de trabajo, luego cuando iniciemos operaciones contrataremos a 4 ingenieros comerciales recién egresado para que se una al equipo y pueda apoyar con las responsabilidades de administración, publicidad y marketing. Lo mismo pensamos realizar el 3er año, contratar a otros 4 ingenieros comerciales recién egresados adicionales ya que la demanda de trabajo será mayor porque necesitaremos coordinar mayor cantidad de publicidades, tendremos más casos de servicio al cliente que atender.

Cabe recalcar que si bien no necesitaremos gran cantidad de dotación, sí necesitamos varios asesores y proveedores externos que nos ayuden en la operación del proyecto. Para empezar, el desarrollo de la aplicación se realizará con un desarrollador externo que tenga experiencia y se especialice en desarrollo informático. Es importante destacar que no sólo contrataremos a este proveedor externo para el desarrollo, sino también como consultor a lo largo de todo el proyecto ya que sabemos que posiblemente en el camino tengamos que desarrollar o mejorar algunas cosas de la aplicación según veamos cómo evoluciona su interacción con los usuarios. Luego también contrataremos un asesor contable para poder llevar con claridad los estados financieros de la empresa

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por el equipo Wakiy y el equipo desarrollador de la aplicación. El equipo Wakiy estará compuesto originalmente por los 2 socios fundadores y posteriormente por los 8 ingenieros comerciales que contratará para para fortalecer este equipo. Este equipo se caracterizará por tener la visión clara de la compañía y la ambición necesaria para poder alcanzarla. También es importante resaltar la orientación al cliente que tiene este equipo ya que, a lo largo de la experiencia profesional que tienen los fundadores tanto en el área de experiencia de clientes como en consultorías a pequeñas empresas, esta capacidad es muy importante para el proyecto debido a que es clave para el éxito de Wakiy pensar siempre en las soluciones integrales que realmente solucionen las vidas de sus usuarios. Además también tenemos experiencia en trabajos con proveedores externos para desarrollos informáticos para LATAM Airlines.

Dentro de las capacidades que tiene este equipo, se encuentra la formación que han tenido ambos, tantos en sus carreras administración de empresas desarrolladas en las mejores universidades de Perú como en sus carreras de MBA realizadas en los mejores programas de MBA de la región.

Por otro lado, el equipo desarrollador será un proveedor externo clave para el éxito de la compañía pues es primordial que la aplicación sea estable, simple y que esté orientado hacia los clientes. Para esto nos aseguraremos que este equipo trabaje este desarrollo de la aplicación en conjunto con nosotros para asegurarnos que la aplicación resulte exactamente como esperamos. Además del desarrollo de la aplicación, también queremos que este equipo se mantenga siempre trabajando con nosotros para que realicen la mantención de la aplicación y el desarrollo de las mejoras que seguramente van a aparecer en el camino.

Por último es importante que si bien el equipo fundador no tiene conocimiento técnicos de programación o informática, entendamos a plenitud la aplicación para que sepamos exactamente qué tenemos que corregir o mejorar cuando se presente la oportunidad.

6.2 Estructura organizacional

Como ya mencionamos previamente en el capítulo 3.2, Joel Durand se encargará de las operaciones y de la gestión comercial de la empresa debido a su amplia experiencia en estas áreas que son las áreas estratégicas de la empresa y por otro lado Julio Lau estará a cargo de las Finanzas, Administración y RRHH que son las áreas de soporte claves para que las demás tareas puedan operar sin problemas.

Es importante que la estructura de la empresa sea lo más liviana posible ya que por eso mismo se caracterizan las empresas de tecnología como las Fintech, tienen equipos de administración justos con lo cual no es difícil tomar decisiones rápidas. En una primera instancia sólo seremos el equipo fundador para implementar la empresa y luego contrataremos a 4 ingenieros comerciales recién egresado para que nos apoye con las labores comerciales y operacionales que son los que mayor demanda de trabajo creemos que nos va a generar. Posteriormente en el año 3 contrataremos a 4 ingenieros comerciales adicionales para que 3 se sume al equipo de operaciones y comercial ya que ese año

aumentará la cantidad de usuarios así que aumentará la demanda laboral y 1 ingeniero al equipo de administración y finanzas.

Adicional, si bien no es parte del equipo, el equipo externo desarrollador será clave para el éxito, toda la relación con ellos lo tendrá el equipo de operaciones y comercial; sin embargo, en la etapa de desarrollo ambos estaremos involucrados para asegurar que no se nos escape nada y poder aplicar lo aprendido en los desarrollos con proveedores externos en sus trabajos anteriores.

Para el control de resultados, nos juntaremos todas las semanas a revisar cómo evolucionan los indicadores claves de marketing que definimos previamente, con lo cual podremos tomar decisiones rápidas para poder conseguir cada vez mejores resultados.

6.3 Incentivos y compensaciones

Según la estimación de ingresos que proyectamos y según las remuneraciones de la industria, cada socio fundador tendrá una remuneración de 3 millones de pesos brutos mensuales y los ingenieros comerciales tendrán una remuneración de 1 millón de pesos brutos. Todos tendremos incentivos indexados a las metas de marketing y ventas definidas previamente, en donde todos los meses que los alcancemos tendremos un bono de 5% sobre nuestras remuneraciones.

Respecto al equipo desarrollador, pretendemos que siempre tengan a disposición 1 desarrollador informático con nosotros. Por este servicio pensamos pagarle a la empresa 2.5 millones de pesos mensuales brutos.

Para incentivar a los trabajadores de la compañía pensamos otorgarle un bono de 5% sobre su sueldo en caso logremos los objetivos de Marketing proyectado.

VII. Plan Financiero

Este plan financiero respalda nuestras estrategias necesarias para poder explotar correctamente la oportunidad de mercado que hemos identificado. Para esto hemos creado la proyección de los Estados de resultados, flujo de caja y balance general con el detalle mensual para el primer año y el detalle anual para los siguientes 4 años. Para poder armarlos hemos tenido que usar la proyección de ingresos realizada en el plan de Marketing en el capítulo IV, la proyección de costos que en su mayoría fueron expuestos en el plan de operaciones en el capítulo V y por último también que tenemos que complementar los flujos con algunos supuestos que acompañen nuestro análisis.

Estado de resultados.

Como podrán ver en el Anexo 25 y Anexo 26, detallamos el estado de resultados detallado de manera mensual para el primer año y de manera anual en los siguientes 4 años. Estas son las siguientes cuentas que consideramos para su construcción:

- **Ingresos:** Esto son las proyecciones de ingresos que realizamos en el capítulo 4.7 y representado en el anexo 17 en donde recordamos que los ingresos principalmente provienen de los usuarios clientes que pagan por dejar de ver publicidad y por las empresas que quieran mostrar su publicidad en nuestra aplicación. Como pueden ver en el anexo 25 el primer año esperamos tener ingresos de 918.238 y el año 5 esperamos tener 15 veces más el ingreso del 1er año con 13 800 535 dólares
- **Costo de transacción financiera:** Este se refiere al costo que tendremos que asumir con la empresa que nos preste el servicio de realizar las transacciones financieras, ósea de ejecutar las transferencias entre cuentas. Según un benchmark realizado con Visa y Mercado pago, la comisión de estas entidades en promedio es de 3,5% de la venta.
- **Gastos de Marketing:** Estos son los gastos señalados en el capítulo 4.8 y en el anexo 18. Estos gastos hacen referencia específicamente a los gastos de publicidad en redes sociales, influencers, páginas web, presencial y promociones.
- **Gastos operativos:** Estos gastos hacen referencia al pago mensual que se le realizará al proveedor externo que desarrollará la aplicación ya que los contrataremos para que estén disponibles para nosotros en caso queramos hacer algún cambio o mejora. Como lo mencionamos previamente estimamos gastar 2 500 000 de pesos mensuales por este servicio, lo que considerando un tipo de cambio de 820 equivale a 3049 dólares mensuales. Adicionalmente aquí también incluimos el seguro que tenemos que tener para asegurar que estemos cubiertos ante cualquier fraude en las transacciones y por último también incluye los gastos de mantenimiento de servidores para el almacenamiento de datos
- **Gasto de personal:** Este punto incluye los gastos por dotación que tendremos. Específicamente los sueldos de los socios fundadores pues trabajaremos en este proyecto a lo largo de estos años. Adicionalmente también está incluido de los 4 analistas que participan desde el año 1 y de los otros 4 que participan desde el año 3.
- **Gastos administrativos:** Estos gastos se refieren a los gastos por alquileres y a todos los inmuebles y equipos que se requieren para poder trabajar según el tamaño de personal que pensamos tener, estimamos que un local en Santiago Oriente que en promedio nos podría costar 1000 dólares mensuales que consideré 200 dólares en facilidades como los servicios de agua, luz e internet. También en este ámbito consideramos los pagos a los asesores contables y legales que contrataremos de manera externa cada vez que se les requiera. Estimamos gastar 500 dólares de manera mensual en cada uno de estos asesores.
- **Gastos Financieros:** Este gasto se refiere al pago mensual del interés que generado por la deuda que solicitaremos para el inicio de la operación.
- **Amortización:** Debido a que la aplicación la mandaremos a desarrollar a un tercero, según las normas contables actuales, hemos procedido considerar la inversión en el desarrollo de la aplicación como un activo en el balance general y a considerar su amortización en el estado de resultados.
- **Impuesto:** Consideramos 27% de impuesto a la renta

A continuación se presenta el estado de resultados anual en montos con las cuentas consolidadas. Para ver el detalle de cada cuenta y la apertura mensual del primer año acudir

al Anexo 25. En esta tabla se evidencia como los resultados después de impuestos al año 1 pueden considerarse bajos con 197 895 dólares; sin embargo, se aprecia como los siguientes años hay un crecimiento exponencial llegando al año 5 a tener casi 9 millones de dólares de utilidad neta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	918.238	3.684.901	6.313.557	12.511.700	13.800.535
Costo transacción financiera	32.138	128.972	220.974	437.910	483.019
Gasto de MKT	348.971	151.530	500.505	250.252	200.891
Gastos operativos	48.585	48.585	48.585	48.585	48.585
Gasto personal	153.659	153.659	215.122	215.122	215.122
Gastos administrativos	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Gastos financieros	22.778	22.778	22.778	22.778	22.778
Amortización	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
EBIT	305.485	3.172.756	5.298.970	11.530.431	12.823.518
EBITDA	308.485	3.175.756	5.301.970	11.533.431	12.826.518
Resultado antes de impuesto	282.706	3.149.977	5.276.192	11.507.653	12.800.740
Impuesto	84.812	944.993	1.582.858	3.452.296	3.840.222
Resultado después de impuesto	197.895	2.204.984	3.693.334	8.055.357	8.960.518

Adicionalmente presentamos el estado de resultados en proporción a los porcentajes equivalentes de cada cuenta respecto al monto de ingresos del mismo año. Este cuadro nos permite observar cómo evolucionan la proporción de las cuentas puntuales a través de los años, por ejemplo se evidencia que el primer año el gasto en Marketing es de 38% de los ingresos, mayor inclusive del EBIT de ese año; sin embargo, esto se debe porque es necesario para el éxito de la compañía una fuerte inversión en Awareness para que la empresa se dé a conocer desde un inicio y pueda captar una masa crítica de usuarios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
Costo transacción financiera	3%	4%	3%	4%	4%
Gasto de MKT	38%	4%	8%	2%	1%

Gastos operativos	5%	1%	1%	0%	0%
Gasto personal	17%	4%	3%	2%	2%
Gastos administrativos	3%	1%	0%	0%	0%
Gastos financieros	2%	1%	0%	0%	0%
Amortización	0%	0%	0%	0%	0%
EBIT	33%	86%	84%	92%	93%
EBITDA	34%	86%	84%	92%	93%
Resultado antes de impuesto	31%	85%	84%	92%	93%
Impuesto	9%	26%	25%	28%	28%
Resultado después de impuesto	22%	60%	58%	64%	65%

Flujo de caja

Para llegar al flujo de caja por cada periodo, a la utilidad neta le tenemos que descontar los montos que no representan una salida efectivo real como es la amortización y tenemos que agregarle el valor de la inversión en el desarrollo de la aplicación.

- **Inversión en el desarrollo de la aplicación:** Según cotizaciones iniciales que hemos realizado, consideramos que podríamos gastar 15 mil dólares en el desarrollo de esta aplicación ya integrada con todo lo que requiere para lanzarse al mercado.
- **Gastos puesta en marcha:** Este punto considera los gastos que se van a tener que realizar para la puesta en marcha de la empresa como:
 - Sueldo de 1 mes de los analistas contratados
 - 1 mes de arriendo del local y el gasto de cerrar el contrato de arriendo
 - Gastos legales para la documentación
 - Gastos de movilización
 - Facilities
 - Adicional consideramos 1500 dólares para cualquier otro asunto que pueda surgir
- **Amortización de la app:** Se devuelve los flujos de la amortización ya que no es una salida de efectivo real
- **Necesidad de capital de trabajo:** Se refiere al desembolso que se tendrá que realizar por parte de los inversionistas para generar el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda afrontar sus gastos el año 1. Osea debe considerar la suma de gastos de Marketing, operativos, personal y administrativos del Año 1.
- **Perpetuidad:** Un supuesto de esta evaluación es la empresa no va a operar solamente 5 años, sino a perpetuidad por lo que el valor de este valor terminal se calculará en base al flujo de lo que sería año 6 ya que a finales del año 5 logramos

recién captar nuestro máximo potencial del tamaño de mercado, recién en el año 6 los ingresos serán los calculados en el tamaño de mercado lo cual representa un crecimiento de 2.4% respecto al año 5. Para calcular este valor tomamos el flujo de caja que tendríamos en el año 6 y lo dividimos entre la tasa de descuento considerada para el proyecto. El valor de esta perpetuidad se sumará a los flujos de caja regulares del año 5 para que sea considerado en el cálculo del VAN

- **Pago de la deuda:** Se considera el pago de la deuda con los resultados del año 2

En la siguiente imagen se puede ver el Flujo de caja anual. En donde se puede evidenciar que en el año 0 las inversiones necesarias para el lanzamiento de la empresa y en los siguientes años se devuelven la amortización ya que no es una salida efectiva de caja y el valor de la perpetuidad en el último año de evaluación.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado después de impuesto		197.895	2.204.984	3.693.334	8.055.357	8.960.518
Inversión en Desarrollo de App	(15.000)					
Gastos Puesta en marcha	(8.078)					
Amortización app		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Necesidad de capital de trabajo Año 1	(577.615)					
Pago de la deuda			(240.277)			
Flujo de caja	(600.693)	200.895	2.207.984	3.696.334	8.058.357	8.963.518
Perpetuidad						58.579.619
Flujo de caja con perpetuidad	(600.693)	200.895	2.207.984	3.696.334	8.058.357	63.505.456
VAN (Tasa de descuento 15,7%)	35.060.139					
TIR	227%					

Balance general

Como podrán ver en el anexo 27, se encuentra el balance general detallando el cierre de cada uno de los 5 años en evaluación.

- **Caja:** Para el primer año consideramos el capital de trabajo que ingresará vía Deuda y Capital Social de inversionistas (Friends, family and Angels invertors) y la caja que se generará ese mismo periodo. La caja está conformada básicamente por el capital de trabajo más el flujo de caja generado en ese periodo.
- **Activo:** Como lo mencionamos previamente, al invertir en el desarrollo de la aplicación a un proveedor externo, esta inversión se tiene que colocar en el activo del balance general
- **Amortización:** Corresponde a la amortización de la aplicación activada. Consideramos vida útil de 5 años para su amortización
- **Deuda:** Hace referencia a la deuda que conseguiremos con un banco local para poder desarrollar esta empresa. Para calcular la tasa de la deuda consideramos las tasas de créditos comerciales que se ofrecen en el mercado local chileno. En este caso consideramos la tasa más baja encontrada del Banco Estado de 9,48% anual.
- **Capital:** Hace referencia a la inversión que realizaremos los socios fundadores y ángeles inversores para poder desarrollar esta empresa.
- **Resultado acumulado y del ejercicio:** Hace referencia a los resultados del periodo puntual y los acumulados desde el año 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	798.588	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407
Caja	786.588	1.892.080	3.741.747	7.772.426	12.255.685
Activo App	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización App	(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)
Pasivo + Patrimonio	798.588	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407
Pasivo	240.277	0	0	0	0
Deuda	240.277	0	0	0	0
Patrimonio	558.311	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407
Capital	360.416	360.416	360.416	360.416	360.416
Resultados acumulados	0	197.895	1.300.387	3.147.054	7.174.732
Resultado del ejercicio	197.895	2.204.984	3.693.334	8.055.357	8.960.518
Reparto de dividendos	0	(1.102.492)	(1.846.667)	(4.027.679)	(4.480.259)

Indicadores del plan financiero

Los principales indicadores que tenemos que tomar en cuenta para saber si la evaluación de la empresa nos dará resultados positivos son la evaluación del valor presente de la empresa y la tasa interna de retorno que esta tendría.

Para calcular la tasa de descuento que debemos considerar para poder calcular nuestra tasa de retorno interno y valor presente neto, vamos a usar la metodología del CAPM cuya fórmula es la siguiente:

$$Re = Rf + PRM * B + \text{Riesgo Liquidez} + \text{Premio Startup} + \text{Riesgo País}$$

Primero tenemos considerar la proporción entre Deuda y Patrimonio para poder calcular nuestra propia Beta una vez consigamos la Beta desapalancada de la industria. Para poder definir la proporción correcta entre ambos, primero necesitamos definir cuál será nuestra necesidad de caja al primer año, así entender cuánto será el capital que tendremos que recaudar entre capital social y deuda. Con esto, estimaremos cuanto creemos que podremos recaudar entre fondos propios e inversores ángeles, con lo que el complemento lo tendremos que obtener mediante Deuda. Esto debido a que el objetivo es tener la mayor cantidad de Capital social posible para que los retornos a futuro sean más atractivos para los inversionistas y no estemos trabajando para “pagar la deuda”.

Considerando que necesitaremos levantar un capital de 600 mil dólares creemos que podríamos tener un aporte de capital de 365 mil dólares levantado entre capital propio, familiares, amigos e inversionistas ángeles. Lo cual significa que el 60% será levantado con capital propio y el 40% con Deuda, osea que necesitaremos pedir un préstamo de 240 mil dólares.

Luego podemos continuar con el cálculo de los siguientes datos de la fórmula. Para la tasa de libre de riesgo (R_f) consideramos la información “Daily Treasury yield Curve Rates” de los bonos americanos a 10 años que es 1,88%. Según los datos obtenidos de la página de Damodaran, el Premio por riesgo país de Chile es de 1,29% y la prima por riesgo de mercado (PRM) es de 7,3%. También de Damodaran podemos obtener que la Beta desapalancada de la industria es de 1,12; sin embargo, esta la tenemos que apalancar con nuestra estructura de capital con lo cual podemos decir que la Beta de Wakiy es de 0,75. Por último también consideramos un premio de riesgo de liquidez de 3% y un premio por start-up de 4%. Con todos estos datos podemos concluir que la tasa de descuento que tenemos que usar es de 15,7%.

Tipo de tasa	Tasa	Fuente
Re (Tasa de descuento)	15,7%	

Rf (Bono tesoro americano 10 años)	1,88%	Departamento del tesoro americano
Beta Wakiy	0,75	
Beta Desapalancada de Industria Software (Sistemas & applications)	1,12	Damodaran
Premio riesgo país Chile	1,3%	Damodaran
Premio de Mercado	7,3%	Damodaran
Riesgo de liquidez	3,0%	
Premio por Start-up	4,0%	

Una vez teniendo todos estos indicadores definidos, calculamos que la tasa de descuento a utilizar es de 15,7% con lo que descontando los flujos proyectados conseguimos una TIR de 227% y un VAN de 33 163 650 dólares. Estos 2 indicadores figuran elevados ya que el valor de la perpetuidad es muy alta debido a los altos flujos de ingreso que proyectamos tener y estamos haciendo la evaluación financiera con una metodología tradicional.

En el anexo 28 podrán apreciar el resumen de todos estos indicadores previamente señalados.

Análisis de sensibilidad

Para asegurarnos que la propuesta de negocio sea factible a pesar que la demanda pueda ser afectada por los riesgos críticos que detallaremos en el capítulo 8 haremos un análisis de sensibilidad en donde no logramos capturar el total de la demanda básicamente por el riesgo que los clientes no nos vean como un medio innovador y no estemos satisfaciendo la necesidad de los clientes como lo hemos planeado. Por lo que nos situaremos en un escenario en donde lo que pensábamos que era nuestra ventaja competitiva realmente no será un elemento diferenciador en el mercado.

Asumiremos que sólo podemos captar el 20% de los usuarios planificados y que los demás supuestos de precios, porcentaje de suscriptores sobre usuarios e impresiones por usuario se mantiene.

Año	Usuarios	Ingresos Totales
Año 1	158.417	183.648
Año 2	200.661	736.980
Año 3	562.884	3.431.522
Año 4	660.172	2.502.340
Año 5	694.918	2.760.107

Con esta menor cantidad de ingresos los resultados serían los siguientes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		183.648	736.980	1.262.711	2.502.340	2.760.107
Costo transacción financiera		6.428	25.794	44.195	87.582	96.604
Gasto de MKT		348.971	151.530	500.505	250.252	200.891
Gastos operativos		48.585	48.585	48.585	48.585	48.585
Costos desarrollador App		36.585	36.585	36.585	36.585	36.585
Costo mantenimiento de operación		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Pago seguro operativo		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Gasto personal		153.659	153.659	215.122	215.122	215.122
Sueldo Joel		43.902	43.902	43.902	43.902	43.902
Sueldo Julio		43.902	43.902	43.902	43.902	43.902
Sueldo Analista 1		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 2		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 3		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 4		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 5				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 6				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 7				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 8				14.634	14.634	14.634
Bono de incentivo		7.317	7.317	10.244	10.244	10.244
Gastos administrativos		26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Alquiler oficina		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asesor contable		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Asesor Legal		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Facilities		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Gastos financieros		22.778	22.778	22.778	22.778	22.778
Amortización		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
EBIT		(403.395)	328.012	424.905	1.871.399	2.169.505
EBITDA		(400.395)	331.012	427.905	1.874.399	2.172.505
Resultado antes de impuesto		(426.174)	305.234	402.126	1.848.620	2.146.727
Impuesto		(127.852)	91.570	120.638	554.586	644.018

Resultado después de impuesto		(298.321)	213.664	281.488	1.294.034	1.502.709
Inversión en Desarrollo de App	(15.000)					
Gastos Puesta en marcha	(8.078)					
Amortización app		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Necesidad de capital de trabajo Año 1	(577.615)					
Pago de Deuda			(240.277)			
Flujo de caja	(600.693)	(295.321)	(23.614)	284.488	1.297.034	1.505.709
Perpetuidad						3.154.829
Flujo de caja con perpetuidad	(600.693)	(295.321)	(23.614)	284.488	1.297.034	4.660.537
VAN	1.839.550					
TIR	56%					

Como podrán ver a pesar que los ingresos caigan en 80% y eso represente que el primer año tengamos pérdida y en los 2 primeros años tengamos flujos negativos, a partir del año 3 ya tenemos resultados positivos e inclusive el año 5 tenemos 1.5 millones de dólares de utilidad neta, lo que representa que tendremos un VAN de 1.839.550 y una TIR de 56%. Esto significa que poseemos una gran holgura respecto a la estimación de la demanda para considerar este proyecto como exitoso.

VIII. Riesgos críticos

Basado en una visión de largo plazo, pretendemos tener una constante gestión del riesgo crítico que puede afectar el desarrollo y sostenibilidad de Wakiy. Identificamos entre las más importantes:

- **Daño a la imagen y reputación**, es importante gestionar nuestra marca de tal manera que genere respeto y adherencia, debido a lo sencillo que es atentar contra ellas y minar la buena imagen de las empresas en la actualidad, a través de los múltiples canales de difusión masiva (redes sociales), que amplifican en sobremanera algún error procedimental, mala práctica laboral o acto ligado a la corrupción, es importante cuidar nuestra imagen a través de buenas prácticas laborales y empresariales, operatividad de nuestra plataforma, servicio post venta y todo lo que pueda afectar nuestra imagen, impulsando las mejores prácticas laborales, de marketing y empresariales en Wakiy
- **Seguridad**, El delito cibernético, hacking, virus y códigos maliciosos lo asumimos como un riesgo importante en nuestras operaciones, debemos evitar la vulnerabilidad de nuestra plataforma, base de datos y servidores, por ende nuestra planificación considera como neurálgica la inversión y control de este ítem en el desarrollo cotidiano de nuestras operaciones. Planificamos el uso de Gigas como proveedor de este

servicio, esta empresa es ampliamente reconocida a nivel mundial por sus validadas características en seguridad, soporte y Cloud datacenter

- **Copia o imitación de nuestra app**, debido al desarrollo tecnológico creciente y la pocas barreras de entrada en el sector de las fintech, además de que ya existen apps que poseen algunas de nuestras funcionalidades y que podrían adoptar nuestro modelo operativo y funcionalidades, es un riesgo latente que consideramos crítico para Wakiy. Planificamos hacerle frente invirtiendo agresivamente en publicidad y marketing apoderandonos en el primer año del 75% de participación de mercado y apostar constantemente en estrategias de diferenciación e innovación.
- **Cambios reglamentarios/legislativos**, es importante para asegurar nuestra competitividad y diferenciación en el rubro ir siempre alineados y en regla con las leyes y legislación vigente en el sector de las Fintech, por ende estaremos siempre vigilantes y monitoreando todo cambio o nueva regulación que pueda darse relacionada al respecto, para adecuarnos. Este ítem será de especial cuidado para nuestra área legal, que será la encargada de mantenerse vigente y adecuada a la legislación vigente.
- **No innovar y no satisfacer las necesidades de los clientes**, un riesgo importante a considerar es que a nuestros potenciales usuarios no le guste la app, por no ser lo q buscaban o no nos consideren una app innovadora en el sector. Esta riesgo lo minimizamos al realizar nuestra encuesta de mercado, las investigaciones indicaron que este riesgo es mínimo, y que nuestra aplicación tenía aceptación entre el público.
- **Riesgo político, social e incertidumbre**, otra importante variable a considerar, es que la coyuntura política y social (tal como sucedió en Octubre 2019 en Chile) y un periodo de incertidumbre (como el que viene aconteciendo con el COVID19) son componentes importantes a considerar al momento de plantear una visión a mediano y largo plazo de nuestra empresa, este tipo de sucesos puede cambiar, nuestro panorama y proyección en cualquier momento, por ejemplo ahora hay menos actividades grupales por COVID. Sin embargo encontramos en este tipo de contingencias, importantes instancias para desarrollar nuevas funcionalidades en nuestra app, que nos ayuden a afianzarnos durante los periodos de crisis. Un pilar importante para esto es que debemos ir elaborando estrategias y haciendo ejercicios sobre supuestos que nos dejen preparado frente a este tipo de contingencias.
- **Faltas en la atracción o retención de talentos**, es importante que podamos atraer y retener talento para que aporte en el crecimiento de Wakiy, es por esto que en torno a esta premisa definimos como estrategia ofrecer un sueldo promedio de mercado y bonos asociados a resultados de la compañía.

8.1 Estrategia de salida

Las estrategias de salida que tienen los socios en esta empresa son 3. Idealmente en caso del éxito de la empresa lo ideal sería que Wakiy sea comprado por alguna otra empresa grande que haya visto el éxito de nuestra empresa y que tenga la confianza que aún existe un gran potencial de explotación en este negocio. Creemos que lo más probable es que alguna empresa dentro del sector podría interesarse en adquirirlos; Sin embargo, no descartamos la posibilidad que alguna empresa en una industria relacionada nos quiera

adquirir para entrar al mercado de la Fintech. Otra estrategia de salida en caso de éxito, podría considerarse el comenzar a cotizar en bolsa, en esta estrategia pensamos poder expandirnos a mercados internacionales con el levantamiento de capital que significa poder vender acciones de la empresa. En este punto todos los socios tienen siempre la posibilidad de vender sus acciones y salir del funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, también tenemos que considerar una estrategia de salida en caso el negocio no resulte exitoso, en ese caso lo que pretendemos hacer es vender la propiedad de nuestra aplicación para que puedan usar los códigos que han sido utilizados en él. Adicionalmente podemos vender directamente la base de datos que hemos almacenado en los años de funcionamiento, ya sea a un administrador de bases de datos para que luego los pueda vender a otras empresas o también podríamos ir directamente a las empresas que creemos que podrían tener como público objetivo los usuarios que logramos captar.

IX. Propuesta Inversionista

Wakiy es un medio de pago digital en forma de app que ofrece a sus clientes la posibilidad de organizar y gestionar diversas intenciones de pago mediante una forma única en el mercado, con altos niveles de éxito en referentes similares, pero ninguna de iguales características en el mercado. Contará con servicios de pago grupales, compras compartidas y organizador de eventos.

Como estrategia de ingreso en el mercado este business plan evalúa la factibilidad de inicio de operaciones inicialmente en la Región Metropolitana de Chile en un periodo de mediano plazo de 1 año. Wakiy presenta un flujo con valores de VAN y TIR positiva, lo cual refleja un proyecto rentable, recuperando la inversión inicial después del 2do año de operación.

Estas cifras fueron calculadas en base a los supuestos declarados en el capítulo VII (Plan Financiero), estos indican que el total de fondos requeridos para esta implementación es de 600 693 Dólares

Para el negocio se cuenta con dos socios principales, ambos estarán involucrados a activamente en el proyecto, Al inversionista ángel se le propone cubrir dicha inversión inicial con una estructura de; 33% de aporte del inversionista y 67% de aporte de capital por parte del equipo gestor. Por lo tanto, dos socios están dispuestos a dedicarse al negocio al 100% desde el start-up y el tercero hará parte del directorio de la empresa. Así mismo las remuneraciones serán fijas para los socios que participen en la empresa y aparte desde el 2do año se repartirá el 50% de las utilidades entre los socios por partes iguales

El negocio no presenta fuertes barreras de salida, culminado el año quinto, si se decide liquidar la empresa, se recuperará la inversión al vender el derecho a llaves y recuperando el capital de trabajo acumulado hasta la fecha.

Para concluir podemos resumir la oferta al inversionista ofreciéndole que invierta en Wakiy 180 mil dólares los cuales ya recuperará en el año 2 que repartiremos 50% de las utilidades del ejercicio con lo cual podrá doblar su inversión con los resultados del año 2 de operación. Lo cual deja la oportunidad de que los siguientes años siga incrementando el beneficio sobre su inversión en mayores medidas, llegando el año 5 a recibir 12 veces su inversión inicial. El detalle de los flujos del inversionista se encuentra en el Anexo 29 donde se considera que ingresa con $\frac{1}{3}$ del capital necesitado y a partir del año 2 se reparten 50% de los dividendos y le corresponde $\frac{1}{3}$ de estos.

X. Conclusiones

1. El plan de despliegue contempla tres fases, primero el lanzamiento en la Región Metropolitana y la segunda estima la consolidación de la marca en la región Metropolitana y expansión a las demás regiones del país y la tercera la consolidación en regiones y posible salto a países vecinos, todo esto mediante estrategia de diferenciación y explote su potencial al máximo en un horizonte inicial de 5 años.
2. La estrategia de precios cumple con los objetivos de rentabilidad del proyecto y a la vez tiene coherencia con los precios promedio de la industria orientada al mismo segmento objetivo.
3. Aprovechando las tendencias y los medios disponibles actualmente, la fortaleza de nuestra estrategia de marketing está sustentada en el poder de divulgación de la comunicación vía redes sociales y el boca a boca en la interacción de nuestros usuarios, estos representan costos diametralmente bajos respecto a los canales tradicionales de publicidad disponibles tradicionalmente.

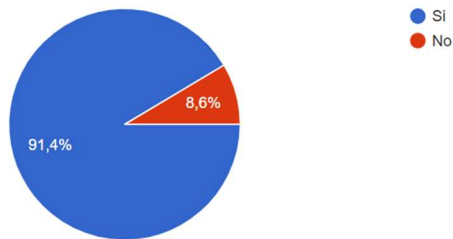
Bibliografía y fuentes

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019, 17 enero). Fintech activity in Latin America spreads to 18 countries | IADB. Recuperado de <https://www.iadb.org/en/news/fintech-activity-latin-america-spreads-18-countries>
- U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY. (s. f.). Daily Treasury Yield Curve Rates. Recuperado de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Comisión Nacional de Productividad. (2018). *Servicios Financieros Fintech*. Recuperado de <http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/08/Capi%CC%81uinntechlo-V-Servicios-Financieros-Fintech.pdf>
- Diario Financiero. Clientes digitales de la banca superan los 11 millones en 2019. (2019, 27 agosto). Recuperado de <https://www.df.cl>
- Instituto nacional de estadísticas. (2018). Recuperado de <https://ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>
- JP. (2016, 9 agosto). iabttrends. Recuperado de <https://iabttrends.cl/2016/08/09/chile-lidera-el-uso-de-smartphones-en-latinomaerica-con-7-9-millones-de-usuarios/>
- Croll, A. (2013). Free Mobile App. En B. Yoskovitz (Ed.), *LEAN ANALYTICS* (pp. 129-137). California, EEUU: O'REILLY.
- Página Web Finnovista: Segmentación y participación de las Fintech en Chile
- Damodaran. (2020, 5 enero). Damodaran. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Superintendencia de Instituciones Financieras de Chile. (2019, marzo). Reporte mensual de información Financiera Octubre 2019. Recuperado de Superintendencia de Instituciones Financieras de Chile. (2019, marzo). Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019. Recuperado de https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12462.pdf
- Superintendencia de Instituciones Financieras de Chile. (2019, marzo). Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019. Recuperado de https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12462.pdf

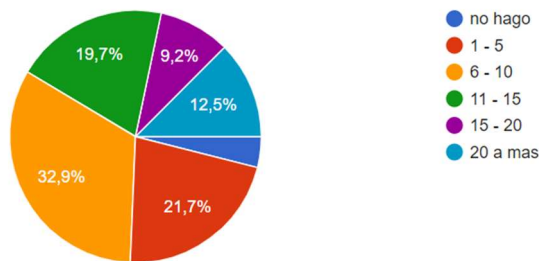
Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada a 453 personas y sus respectivos resultados

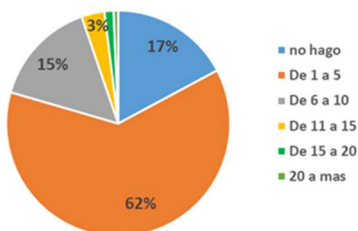
Pregunta 1: Tienes tarjeta de crédito?



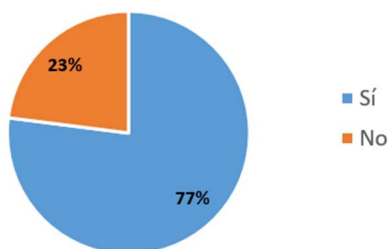
Pregunta 2: Qué cantidad de transferencias mensuales realizas?



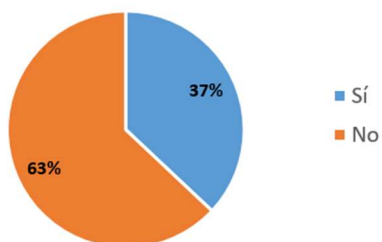
Pregunta 3: Cuántas veces al mes participas de un pago compartido?



Pregunta 4: Sientes que se pierden iniciativas, actividades o interacciones grupales por lo desordenado de un pago compartido o grupal?



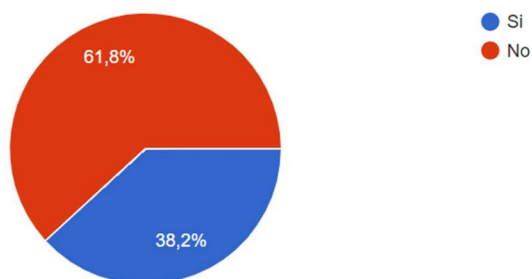
Pregunta 5: Estarías dispuesto a pagar por la gestión de los pagos compartidos en eventos grupales?



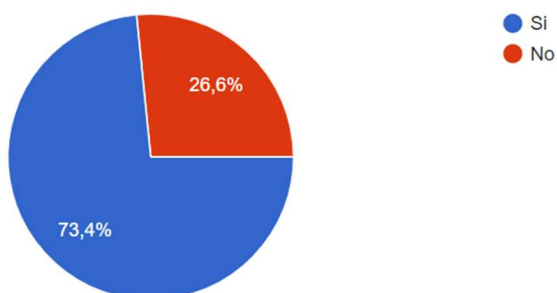
Pregunta 6: Si tu respuesta fue sí y considerando que te toca pagar 10 dólares por una cuenta compartida, cuánto estarías dispuesto a pagar de comisión?

Comisión	%
1%	17%
2%	2%
3%	2%
5%	22%
8%	2%
10%	46%
15%	2%
20%	6%
50%	2%

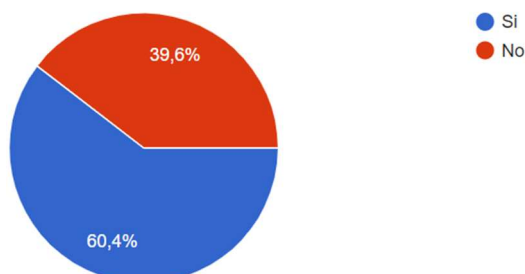
Pregunta 7: Tienes una billetera virtual?



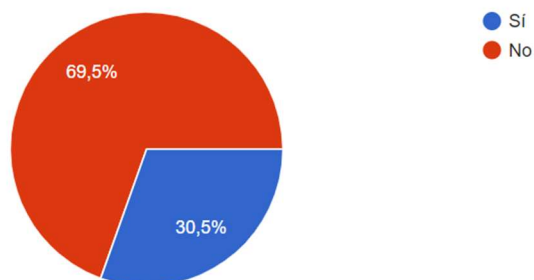
Pregunta 8: Si tu respuesta es SI, estarías dispuesto a cambiar a una billetera virtual con mejores funcionalidades?



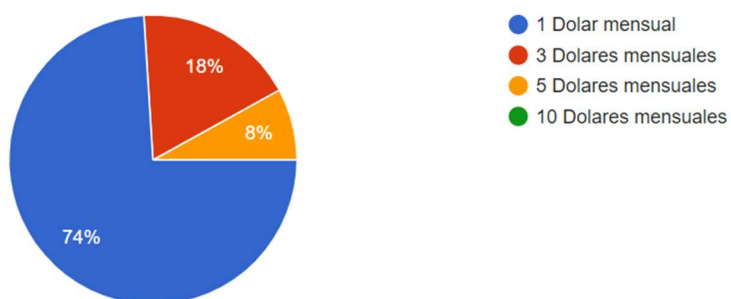
Pregunta 9: Si tu respuesta es NO, estarías dispuesto a cambiar a una nueva billetera virtual con mejores funcionalidades?



Pregunta 10: Pagarías por eliminar publicidad en una aplicación que usas frecuentemente?



Pregunta 11: Si tu respuesta fue sí, cuánto estarías dispuesto a pagar?



Anexo 2: Entrevistas a cliente empresa y cliente persona natural

Entrevista con cliente empresa: Cristina Latorre. Gerente de Marketing de Ferretek

Cristina se encarga de la publicidad de la empresa Ferretek. Nos juntamos con ella para explicarle nuestro proyecto y la hicimos probar nuestro mockup para que se familiarice con Wakiy y nos brinde sus apreciaciones

“Me parece una aplicación con hartoo potencial pues creo que sus funcionalidades son muy útiles para los usuarios por el hecho de poder consolidar todos sus pagos por esta además

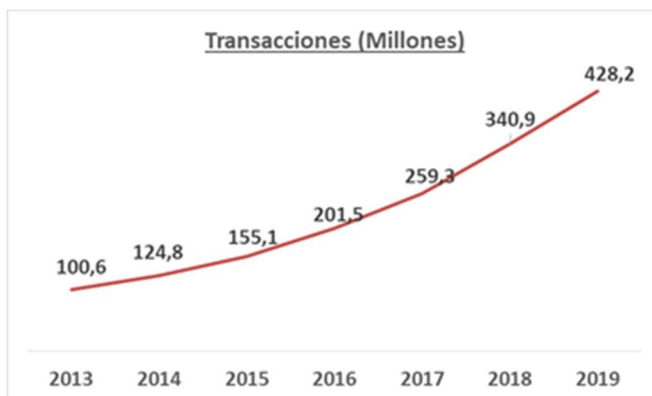
que es muy simple de usar. Esto me hace pensar que podría ser una aplicación con muchas interacciones por parte de sus usuarios puesto que estas transacciones son parte de su día a día. En caso logren tener una gran cantidad de usuarios y logren captar sus comportamientos de compra, será una plataforma muy atractiva en donde poder invertir en publicidad”

Entrevista con cliente persona natural: Fernando Collazos. Marcó que está dispuesto a pagar por dejar de ver publicidad en la app

Fernando marcó la opción que está dispuesto a pagar por dejar de ver publicidad en esta aplicación. Nos juntamos con él para presentarle la idea del proyecto y lo hicimos probar el moqup para que nos brinde sus apreciaciones.

“La idea esta súper buena, yo suelo organizar partidos de fútbol o parrilladas con amigos y me molesta que siempre se olviden de pagar, que pasa sobretodo cuando son montos pequeños. Siempre tengo que recordarles que me terminen pagando. Esta Perfecto que tenga funcionalidades ya existentes para poder dejar usar las otras billeteras virtuales que tengo”

Anexo 3: Cantidad de transferencias bancarias anuales en el Chile.



Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras

Anexo 4: Cálculo del tamaño de mercado

Indicador	Unidad	Cantidad	Fuente
Población Chilena entre 21 y 50 años	Personas	8865563	INE
% Población con smartphone	Porcentaje	57%	E marketer
Población Chilena entre 21 y 50 años con Smartphone	Personas	5035640	
% Captación Wakiy	Porcentaje	69%	Encuestas
Población objetivo Wakiy	Personas	3474592	
% Población dispuesto a pagar por no ver publicidad	Porcentaje	31%	Encuestas
Cliente Usuarios	Personas	1077123	
Cobro anual a cliente usuario	Dolares	12	Encuestas
Mercado por clientes usuarios	Dolares	\$12.925.481	
Usuarios	Personas	2397468	
Transacciones anuales promedio por persona	Cantidad de transacciones por mes	5	Encuestas
Transacciones anuales promedio totales	Cantidad de transacciones anual	11987341	
Precio por impresión de publicidad	Dolares	0,1	Encuestas
Mercado por clientes empresas	Dolares	\$ 1.198.734	
Mercado Total	Dolares	\$14.124.215	

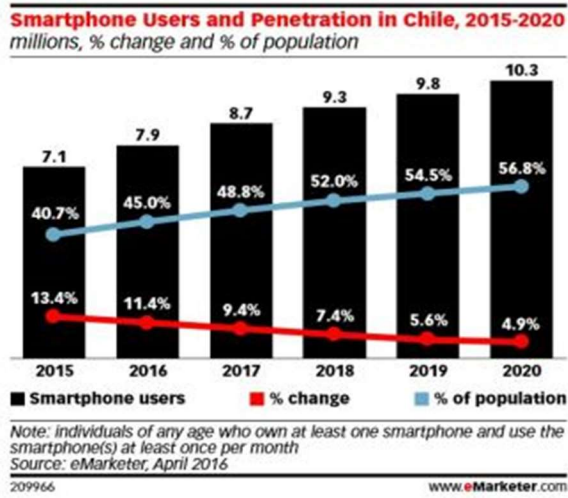
Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Población Chilena por edades

GRUPO DE EDAD	Total	Hombre	Mujer
TOTAL	18.419.192	9.074.217	9.344.975
0-4 años	1.222.741	622.929	599.812
5-9 años	1.265.225	643.983	621.242
10-14 años	1.201.736	611.487	590.249
15-19 años	1.296.825	659.655	637.170
20-24 años	1.439.149	731.079	708.070
25-29 años	1.549.571	786.166	763.405
30-34 años	1.388.255	702.548	685.707
35-39 años	1.323.822	665.878	657.944
40-44 años	1.286.307	641.778	644.529
45-49 años	1.213.746	599.846	613.900
50-54 años	1.190.679	582.507	608.172
55-59 años	1.060.215	511.526	548.689
60-64 años	910.125	431.806	478.319
65-69 años	699.741	325.215	374.526
70-74 años	511.367	228.621	282.746
75-79 años	370.577	155.410	215.167
80 años y más	489.111	173.783	315.328

Fuente: INE

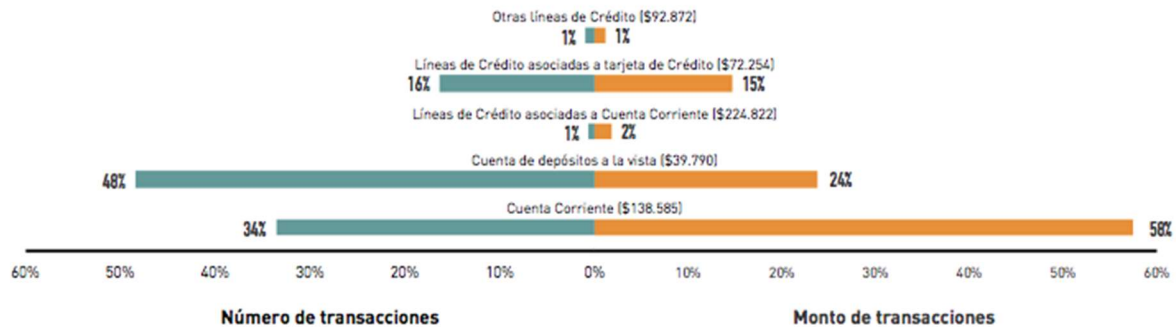
Anexo 6: Penetración de Smartphone en Chile



Fuente: eMarketer

Anexo 7: Transacciones bancarias según tipo de fondo

Figura 4: Transacciones bancarias según tipo de cuenta proveedora de fondos
 (Número como porcentaje del total, monto como porcentaje del total, y monto promedio en pesos)

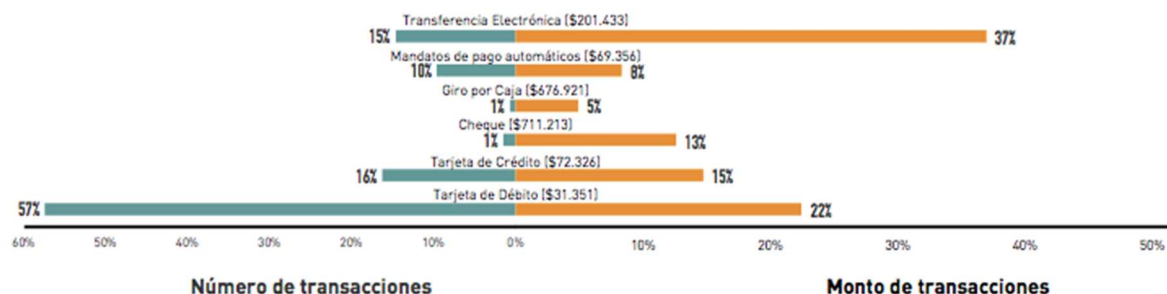


Cifras de transacciones anuales de 2017

Fuente: SBIF

Anexo 8: Transacciones bancarias según instrumento de pago

Figura 5: Transacciones bancarias según tipo de instrumento de pago
(Número como porcentaje del total, monto como porcentaje del total, y monto promedio en pesos)

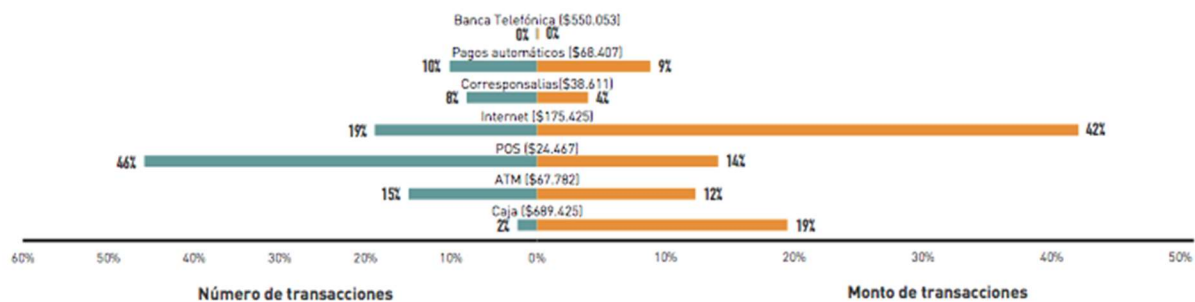


Cifras de transacciones anuales de 2017

Fuente: SBIF

Anexo 9: Transacciones bancarias según canal de pago

Figura 6: Transacciones bancarias según tipo de canal de pago
(número como porcentaje del total, monto como porcentaje del total, y monto promedio en pesos)



Cifras de transacciones anuales de 2017

Fuente: SBIF

Anexo 10: Tamaño de mercado y participación de segmentos Fintech

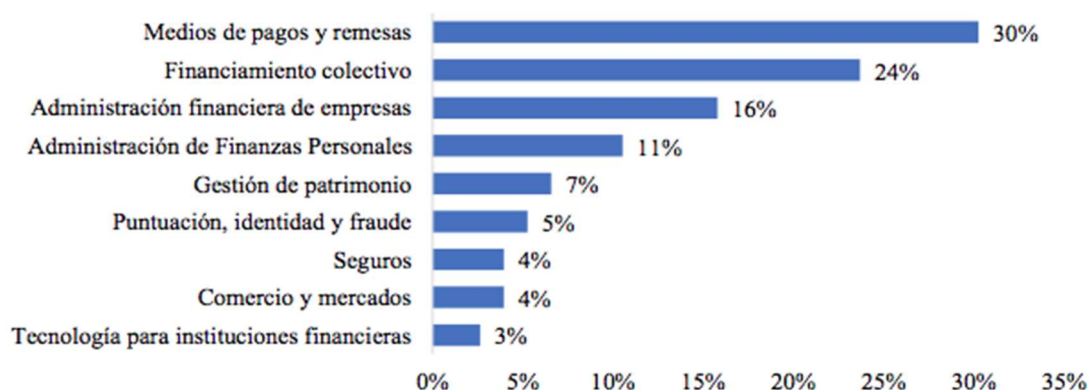


Figura . Participación de Segmentos Fintech en Chile 2017 (%) Fuente: Elaboración propia con base en Finnovista (2017)

Anexo 11: Cálculo de usuarios por año y participación de mercado

Año	Comentario Awareness	Awareness	Usuarios	Público Objetivo	Participación de mercado
Año 1	Sólo SCL	75%	792.083	1.530.595	52%
Año 2	Sólo SCL	95%	1.003.305	1.530.595	66%
Año 3	95% SCL + 75 % REG	81%	2.814.419	5.035.640	56%
Año 4	SCL + REG	95%	3.300.862	5.035.640	66%
Año 5	SCL + REG	100%	3.474.592	5.035.640	69%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Cálculo de nuevos usuarios e impresiones

Año	Comentario Awareness	Nuevos Usuarios	Nuevos usuarios por mes	Nuevos usuarios clientes por mes	Usuarios no clientes	Impresiones
Año 1	Sólo SCL	792.083	66.007	20.462	546.537	2.732.685
Año 2	Sólo SCL	211.222	17.602	5.457	692.280	3.461.402
Año 3	95% SCL + 75 % REG	1.811.114	150.926	46.787	1.941.949	9.709.746

Año 4	SCL + REG	486.443	40.537	12.566	2.277.595	11.387.974
Año 5	SCL + REG	173.730	14.477	4.488	2.397.468	11.987.341

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Cantidad de clientes empresas por impresion

Año	Impresiones	Clientes empresas	Nuevos Clientes empresas por año
Año 1	2.732.685	27	27
Año 2	3.461.402	35	7
Año 3	9.709.746	97	62
Año 4	11.387.974	114	17
Año 5	11.987.341	120	6

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Cálculo de Usuarios clientes e impresiones por periodo en Santiago

Periodo	Observación	Usuarios Santiago	Clientes Usuarios Santiago	Usuarios Free Santiago	Impresiones Santiago
Mes 1	Sin publicidad	132.014	40.924	91.090	37.954
Mes 2	Sin publicidad	264.028	81.849	182.179	759.08
Mes 3	Sin publicidad	396.041	122.773	273.269	113.862
Mes 4	Publicidad gratis	440.046	136.414	303.632	126.513
Mes 5	Publicidad gratis	484.051	150.056	333.995	139.165
Mes 6	Publicidad gratis	528.055	163.697	364.358	151.816
Mes 7	Precio reducido	572.060	177.339	394.721	164.467
Mes 8	Precio reducido	616.064	190.980	425.084	177.118
Mes 9	Precio reducido	660.069	204.621	455.448	189.770
Mes 10	Precio reducido	704.074	218.263	485.811	202.421
Mes 11	Precio reducido	748.078	231.904	516.174	215.072
Mes 12	Precio reducido	792.083	245.546	546.537	227.724
Año 1	Precios de promoción al ingresar a	792.083	245.546	546.537	1.821.790

	Santiago				
Año 2	Precios regulares	1.003.305	311.024	692.280	3.127.407
Año 3	Precios regulares en Santiago + Ingreso a regiones	1.056.110	327.394	728.716	3.628.399
Año 4	Precios regulares	1.056.110	327.394	728.716	3.643.581
Año 5	Precios regulares	1.056.110	327.394	728.716	3.643.581

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Cálculo de Usuarios clientes e impresiones por periodo en Regiones

Periodo	Observación	Usuarios Regiones	Cientes Usuarios regiones	Usuarios Free regiones	Impresiones Regiones
Año 1	Precios de promoción al ingresar a Santiago	0	0	0	0
Año 2	Precios regulares	0	0	0	0
Mes 1	Sin publicidad	293.051	90.846	202.206	84.252
Mes 2	Sin publicidad	586.103	181.692	404.411	168.505
Mes 3	Sin publicidad	879.154	272.538	606.617	252.757
Mes 4	Publicidad gratis	976.838	302.820	674.018	280.841
Mes 5	Publicidad gratis	1.074.522	333.102	741.420	308.925
Mes 6	Publicidad gratis	1.172.206	363.384	808.822	337.009
Mes 7	Precio reducido	1.269.890	393.666	876.224	365.093
Mes 8	Precio reducido	1.367.574	423.948	943.626	393.177
Mes 9	Precio reducido	1.465.257	454.230	1.011.028	421.262
Mes 10	Precio reducido	1.562.941	484.512	1.078.429	449.346
Mes 11	Precio reducido	1.660.625	514.794	1.145.831	477.430
Mes 12	Precio reducido	1.758.309	545.076	1.213.233	505.514
Año 3	Precios regulares en Santiago + Ingreso a regiones	1.758.309	545.076	1.213.233	40.44.110
Año 4	Precios regulares	2.244.752	695.873	1.548.879	6.975.206
Año 5	Precios reguares	2.418.481	749.729	1.668.752	8.069.051

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Estrategia de precios

Año	Precio Usuario Cliente Santiago	Precio Empresa Santiago	Precio Usuario cliente regiones	Precio Empresa Regiones
Año 1	Sin costo por 3 meses + 0,5 dólar por 9 meses	Los 3 primeros meses no hay publicidad + 3 siguientes meses publicidad gratis y los siguientes 6 meses 0,05 Dólares por impresión	No hay ops	No hay ops
Año 2	1 Dólar	0,1 Dolar	No hay ops	No hay ops
Año 3	1 Dólar	0,1 Dolar	Sin costo por 3 meses + 0,5 dólar por 9 meses	Los 3 primeros meses no hay publicidad + 3 siguientes meses publicidad gratis y los siguientes 6 meses 0,05 Dólares por impresión
Año 4	1 Dólar	0,1 Dolar	1 Dólar	0,1 Dolar
Año 5	1 Dólar	0,1 Dolar	1 Dólar	0,1 Dolar

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Proyección de ingresos

Periodo	Ingresos Clientes usuarios Santiago	Ingresos Empresas Santiago	Ingresos Clientes usuarios regiones	Ingresos Empresas regiones	Ingresos Totales
Mes 1	808.822	363.384	0	0	0
Mes 2	876.224	393.666	0	0	0
Mes 3	943.626	423.948	0	0	0
Mes 4	1.011.028	454.230	0	0	68.207
Mes 5	1.078.429	484.512	0	0	75.028
Mes 6	1.145.831	514.794	0	0	81.849
Mes 7	1.213.233	545.076	0	0	96.893
Mes 8	1.241.204	557.642	0	0	104.346
Mes 9	1.269.174	570.209	0	0	111.799
Mes 10	1.297.145	582.775	0	0	119.252
Mes 11	1.325.115	595.342	0	0	126.706

Mes 12	1.353.085	607.908	0	0	134.159
Año 1	1.356.2916	6.093.484	0	0	918.238
Año 2	3.372.160	312.741	0	0	3.684.901
Año 3	3.912.361	362.840	1.907.765	130.591	6.313.557
Año 4	3.928.730	364.358	7.521.091	697.521	12.511.700
Año 5	3.928.730	364.358	8.700.542	806.905	13.800.535

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Presupuesto de marketing en redes sociales

Año	Público objetivo	Costo por impresión Redes Sociales	Impresiones por publico objetivo	Impresiones Redes Sociales	Ppto Redes sociales
Año 1	1.530.595	0,05	1	1.530.595	76.530
Año 2	1.530.595	0,05	0,5	765.297	38.265
Año 3	3.505.045	0,05	1	3.505.045	175.252
Año 4	3.505.045	0,05	0,5	1.752.523	87.626
Año 5	2.517.820	0,05	0,5	1.258.910	62.946

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Presupuesto de marketing en influencers

Año	Costo por publicidad con influencers	Cantidad de publicidades con influencers	Ppto Influencers
Año 1	1.000	30	30.000
Año 2	1.000	15	15.000
Año 3	1.000	30	30.000
Año 4	1.000	15	15.000
Año 5	1.000	15	15.000

Fuente: elaboración propia

Anexo 20: Presupuesto de marketing en publicidad presencial

Año	Costo por publicidad presencial	Cantidad de publicidades mes presenciales	Ppto Publicidad presencial
Año 1	500	240	120.000
Año 2	500	120	60.000
Año 3	500	240	120.000
Año 4	500	120	60.000
Año 5	500	120	60.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Presupuesto de marketing en publicidad en páginas web

Año	Público objetivo	Costo por impresion paginas web	Impresiones por público objetivo	Impresiones paginas web	Ppto páginas web
Año 1	1.530.595	0,1	0,5	765.297	76.530
Año 2	1.530.595	0,1	0,3	382.649	38.265
Año 3	3.505.045	0,1	0,5	1.752.523	175.252
Año 4	3.505.045	0,1	0,3	876.261	87.626
Año 5	2.517.820	0,1	0,3	629.455	62.946

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Presupuesto en promociones y descuentos

Año	Ventas	% Promociones	Ppto descuentos
Año 1	918.238	5%	45.912
Año 2	3.684.901	1%	36.849
Año 3	6.313.557	2%	126.271
Año 4	1.2511.700	1%	125.117

Año 5	13.800.535	1%	138.005
-------	------------	----	---------

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Presupuesto de Marketing

Año	Ppto Redes sociales	Ppto Influencers	Ppto Publicidad presencial	Ppto páginas web	Promociones	Ppto MKT
Año 1	76.530	30.000	120.000	76.530	45.912	348.971
Año 2	38.265	15.000	60.000	38.265	36.849	151.530
Año 3	175.252	30.000	120.000	175.252	126.271	500.505
Año 4	87.626	15.000	60.000	87.626	125.117	250.252
Año 5	62.946	15.000	60.000	62.946	138.005	200.891

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Carta Gantt de las actividades previas al lanzamiento del proyecto

Actividades	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Constitución Legal	1 Semana	■																									
Crear cuenta bancaria	1 Semana		■																								
Contactos con proveedores externos	2 semanas		■	■																							
Contratación de proveedores externos	1 semana					■																					
Desarrollo App	16 semanas						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Arriendo de local	1 Semana																	■									
Contratación de personas	4 Semanas																		■	■	■	■					
Busqueda de espacios publicitarios	1 semana																						■				
Marcha blanca	4 semanas																							■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Estado de resultados detallado por mes del primer año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	0	0	0	68.207	75.028	81.849	96.893	104.346	111.799	119.252	126.706	134.159
Costo transacción financiera	0	0	0	2.387	2.626	2.865	3.391	3.652	3.913	4.174	4.435	4.696
Gasto de MKT	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081	29.081
Gastos operativos	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049	4.049
Costos desarrollador App	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049
Costo mantenimiento de operación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Pago seguro operativo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gasto personal	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805	12.805
Sueldo Joel	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659
Sueldo Julio	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659	3.659
Sueldo Analista 1	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Sueldo Analista 2	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Sueldo Analista 3	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220

Sueldo Analista 4	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Bono de incentivo	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
Gastos administrativos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Alquiler oficina	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Asesor contable	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Asesor Legal	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Facilities	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gastos financieros	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898
Amortización	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
EBITDA	(48.135)	(48.135)	(48.135)	17.685	24.267	30.849	45.367	52.559	59.752	66.944	74.136	81.329
Resultado antes de impuesto	(50.283)	(50.283)	(50.283)	15.537	22.119	28.701	43.219	50.411	57.603	64.796	71.988	79.181
Impuesto	(15.085)	(15.085)	(15.085)	4.661	6.636	8.610	12.966	15.123	17.281	19.439	21.596	23.754
Resultado después de impuesto	(35.198)	(35.198)	(35.198)	10.876	15.483	20.091	30.253	35.288	40.322	45.357	50.392	55.426
Amortización	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

Flujo de caja	(34.948)	(34.948)	(34.948)	11.126	15.733	20.341	30.503	35.538	40.572	45.607	50.642	55.676
----------------------	----------	----------	----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Estado de resultados y flujo de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		918.238	3.684.901	6.313.557	12.511.700	13.800.535
Costo transacción financiera		32.138	128.972	220.974	437.910	483.019
Gasto de MKT		348.971	151.530	500.505	250.252	200.891
Gastos operativos		48.585	48.585	48.585	48.585	48.585
Costos desarrollador App		36.585	36.585	36.585	36.585	36.585
Costo mantenimiento de operación		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Pago seguro operativo		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Gasto personal		153.659	153.659	215.122	215.122	215.122
Sueldo Joel		43.902	43.902	43.902	43.902	43.902
Sueldo Julio		43.902	43.902	43.902	43.902	43.902
Sueldo Analista 1		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 2		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 3		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 4		14.634	14.634	14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 5				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 6				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 7				14.634	14.634	14.634
Sueldo Analista 8				14.634	14.634	14.634
Bono de incentivo		7.317	7.317	10.244	10.244	10.244
Gastos administrativos		26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Alquiler oficina		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asesor contable		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Asesor Legal		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Facilities		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Gastos financieros		22.778	22.778	22.778	22.778	22.778
Amortización		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
EBIT		305.485	3.172.756	5.298.970	11.530.431	12.823.518
EBITDA		308.485	3.175.756	5.301.970	11.533.431	12.826.518
Resultado antes de impuesto		282.706	3.149.977	5.276.192	11.507.653	12.800.740
Impuesto		84.812	944.993	1.582.858	3.452.296	3.840.222
Resultado después de impuesto		197.895	2.204.984	3.693.334	8.055.357	8.960.518
Inversión en Desarrollo de App	(15.000)					
Gastos Puesta en marcha	(8.078)					
Amortización app		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Necesidad de capital de trabajo Año 1	(577.615)					
Pago de la deuda			(240.277)			
Flujo de caja	(600.693)	200.895	1.967.707	3.696.334	8.058.357	8.963.518
Perpetuidad						54.541.938
Flujo de caja con perpetuidad	(600.693)	200.895	1.967.707	3.696.334	8.058.357	63.505.456

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Balance general por años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	798.588	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407
Caja	786.588	1.892.080	3.741.747	7.772.426	12.255.685
Activo App	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización App	(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)
Pasivo + Patrimonio	798.588	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407

Pasivo	240.277	0	0	0	0
Deuda	240.277	0	0	0	0
Patrimonio	558.311	1.660.803	3.507.470	7.535.148	12.015.407
Capital	360.416	360.416	360.416	360.416	360.416
Resultados acumulados	0	197.895	1.300.387	3.147.054	7.174.732
Resultado del ejercicio	197.895	2.204.984	3.693.334	8.055.357	8.960.518
Reparto de dividendos	0	(1.102.492)	(1.846.667)	(4.027.679)	(4.480.259)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Indicadores necesarios para la construcción de los estados financieros

Tipo de tasa	Tasa	Fuente
Re (Tasa de descuento)	15,7%	
Proporción Deuda/Patrimonio	67%	
Rf (Bono del tesoro americano 10 años)	1,88%	Departamento del tesoro americano
Beta Wakiy	0,75	
Beta Desapalancada de Industria Software (System & Applications)	1,12	Damodaran
Premio riesgo país Chile	1,3%	Damodaran
Premio de Mercado	7,3%	Damodaran
Riesgo de liquidez	3,0%	
Premio por Start-up	4,0%	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29: Flujo del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos accionista	(120.139)	0	367.497	615.556	1.342.560	1.493.420

Fuente: Elaboración propia