



**“SINERGACIA
La forma de ahorrar comprando”
Parte II**

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

Alumnos: Germán López General

**Profesores guías: José Olivares Rojas
Cristóbal Barra Villalón**

Santiago, enero 2024.

Tabla de contenido

I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	7
2.3 Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
3.1 Modelo de negocios	8
3.2 Descripción de la empresa	8
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	8
IV. Plan de Marketing	8
4.1 Objetivos de marketing	9
4.2 Estrategia de segmentación	9
4.3 Estrategia de producto/servicio	9
4.4 Estrategia de Precio	9
4.5 Estrategia de Distribución	9
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	10
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	10
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	10
V. Plan de Operaciones	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
5.2. Flujo de operaciones	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	16
5.4. Dotación	16
VI. Equipo del proyecto	19
6.1 Equipo gestor	19
6.2 Estructura organizacional	21
6.3 Incentivos y compensaciones	21
6.3.1 Salario base	22
6.3.2 Beneficios intrínsecos y extrínsecos	22
VII. Plan de Financiamiento	24
7.1 Supuestos del Plan	24
7.2 Estimación de Ingresos	25

7.3	Estimación de Costos y Gastos	26
7.4	Plan de Inversiones	30
7.5	Proyección de Estados de resultados	33
7.6	Proyección de Flujo de Caja	34
7.7	Cálculo de Tasa de descuento	34
7.8	Evaluación de Rentabilidad del Proyecto	35
7.9	Análisis de Sensibilidad	36
VIII.	Riesgos críticos	38
VIII.	Propuesta Inversionista	40
9.1	Valorización Futura de la empresa	40
9.2	Rentabilidad para el inversionista	41
9.3	Valorización Post-Money	41
IX.	Conclusiones	43
X.	Anexos	45
	Anexos 1: B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista	45
	Anexo 2: Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023	45
	Anexo 3: Cambios de hábitos de consumidores.	46
	Anexos 4: Encuesta realiza a la población de Antofagasta	47
	Anexos 5: Encuesta presupuestos familiares (INE)	50
	Anexos 6: Percentiles de remuneraciones	50
	Anexos 7: Procesos y actividades internas de cada área	51
	Anexos 8: Etapas de desarrollo e implementación	53
	Anexos 9: Estimación de Costos y Gastos	55
	Anexos 10: Flujo de Caja	56
	Anexos 11: Detalle Modelación WACC	56
	Anexos 12: Selección de empresas afines para el cálculo de Crecimiento.	61
	Bibliografía	62

Resumen Ejecutivo

El eCommerce en los últimos cinco años ha experimentado un crecimiento extraordinario, alcanzando un aumento del 240% en las ventas entre 2018 y 2022, impulsado por la mayor penetración de internet, la digitalización de mercados, nuevas formas de pago e innovaciones en el comercio electrónico. La internet y el eCommerce se han integrado en la vida cotidiana, transformando los hábitos de consumo y desafiando a la industria del eCommerce vinculada a las compras colaborativas. En este contexto, el principal reto radica en desarrollar estrategias que se adapten a esta emergente tendencia, donde las tiendas online deben ofrecer nuevas propuestas de valor tanto a clientes existentes como a nuevos. En la actualidad el despacho gratis de los bienes adquiridos (51,1%) y/o el acceso a cupones de descuento (39,6%) son formas de ahorro a las que los consumidores desean acceder, bajo esta premisa la compra colaborativa emerge como alternativa para propuestas de valor que consideren los beneficios que se generan al conectar a consumidores y de esa forma robustecer la fuerza de negociación frente a los proveedores. La generación de beneficios a través de la compra colaborativa entre clientes, proveedores y Sinergacia usando una aplicación simple e intuitiva son la base del modelo de negocio. Esta idea de negocio proporcionará a los clientes la oportunidad de adquirir más productos por el mismo costo y para los proveedores brindará una alternativa para incrementar sus ventas, la reducción de inventarios y desperdicios.

En el ámbito financiero, Sinergacia proyecta al quinto año de operación, tener más de 10.200 clientes entre las regiones de Antofagasta y Metropolitana. Se estiman ingresos anuales de 2.443 M\$, con un margen operativo del 42% y un EBITDA de 1.040 M\$. La evaluación del proyecto, anticipa un VAN de 380 millones de dólares y una TIR del 43% al finalizar el quinto año de operaciones. El desarrollo del proyecto demanda una inversión total de 845 M\$, donde los socios fundadores aportarán 122,5 M\$ cada uno. Para cubrir el resto, se busca la participación de inversionistas dispuestos a contribuir con un capital de 600 M\$, ofreciéndoles una atractiva TIR del 34% y una participación del 35% en la propiedad de la empresa.

I. Oportunidad de negocio

El obtener un beneficio al realizar una compra es el deseo de todo consumidor y si a eso sumamos que sean productos de consumo diario y que a la vez se obtenga más por lo mismo si se compara con una compra en el mercado tradicional, es una ocasión difícil de dejar pasar para cualquier consumidor lo que configura una oportunidad de negocio.

¿Qué es Sinergacia? Es una plataforma innovadora que permite la búsqueda, ubicación y autenticación de ofertas destacadas en diversas categorías de productos, tales como: lácteos, panadería, frutos secos, verduras, despensa, cuidado personal, alimentos para mascotas, aguas y bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas en la cercanía de tu vecindario.

El modelo de negocios de Sinergacia apunta tanto a consumidores como proveedores. En el caso de los primeros, estos se clasifican en “compradores ahorrativos” y/o “consumidores omnicanal” que priorizan los puntos de venta próximos a sus vecindarios y que están interesados en oportunidades de productos con descuento. En el caso de los proveedores, la oportunidad radica en poder negociar productos que estén próximos a su fecha de vencimiento o con limitado ciclo de vida, además la ocasión de dar mayor visibilidad a sus productos a través de la plataforma agrega valor. El modelo de negocio se explica en la figura 1:

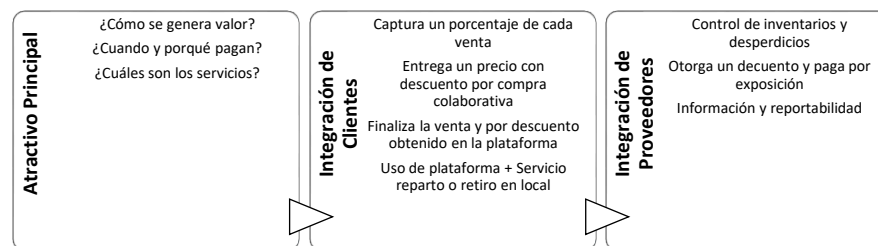


Figura 1. Modelo de negocios de Sinergacia (Fuente: Elaboración propia)

De la investigación de mercado podemos señalar relevante:

- 177 millones de dólares alcanzó la merma de alimentos en Chile durante el 2022 solo en la industria del retail, lo que evidencia que los proveedores pueden reducir el desperdicio.
- Existen factores que impulsan las compras en línea y el foco de la plataforma busca potenciarlos ya que reflejan las preferencias y necesidades de los consumidores. Post pandemia el comportamiento de los consumidores adoptó una mayor preferencia por las compras de internet.
- Las redes sociales que se han desarrollado a través del marketing digital han influenciado a los consumidores. Según la encuesta Voice of the Consumer: Lifestyles Survey de Euromonitor las redes sociales son la segunda actividad más popular en 2022 en donde el 60% de los usuarios que pertenecen a la generación Z y millennials las usan a diario.
- El 12,8% de inflación para el año 2022, las externalidades de mercado que impactan al producto interno bruto y otros agentes externos (estallido social y pandemia) muestran un escenario propicio para el desarrollo del negocio propuesto.

Se incluyen más detalles sobre oportunidad de negocio en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

El eCommerce B2C es la industria a la que pertenece esta idea de negocio y se ha visto impulsado por factores como el acceso a internet, el uso de dispositivos móviles, la digitalización de los mercados y las opciones de pago en línea. Durante el 2021 la penetración de internet y del eCommerce evidenciaron cambios en las tendencias y por lo tanto en los hábitos no solo en consumidores, sino en los procesos internos de las organizaciones.

2.2 Competidores

Los competidores para Sinergacia se dividen: en competidores que ofrecen cupones de descuento en plataformas comparativas de precio y con alternativas de envío. También existen competidores que a través de plataformas unilaterales conectan a consumidores con proveedores y ejecutan el servicio de entrega. Finalmente, los supermercados vinculados a grupos empresariales que han desarrollado sus propios market places son los que poseen la mayor cuota del mercado.

2.3 Clientes

Los clientes son hogares de la ciudad de Antofagasta y de acuerdo al censo del año 2107 extrapolado al año 2022 se proyectaron 121.334 hogares y en una segunda etapa se sumarán hogares pertenecientes a la región metropolitana. El segmento de mercado es masivo y son hogares con internet donde el cliente es afín a comprar vía comercio electrónico. De acuerdo al reporte de Teamcore, fue posible identificar dos perfiles de consumidores, los afectados económicamente y quienes sufrieron cambios en su movilidad por afecto de condiciones externas.

Se incluyen más detalles sobre el análisis de la industria, competidores y clientes, en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La generación de beneficios mediante la compra colaborativa entre clientes, proveedores y Sinergica es el pilar del modelo de negocios. Los clientes comprarán más por lo mismo, proveedores serán beneficiados por aumento de ventas, disminución de inventarios y reducción de desperdicio, para esta idea de negocio si beneficio se obtendrá de un porcentaje de las ventas realizadas.

3.2 Descripción de la empresa

En la actualidad el concepto de market place es muy utilizado y Sinergica operará en ese ámbito virtual para relacionarse con sus clientes, la distribución considerará un recargo en la compra ya que se realizará mediante servicios de reparto y los proveedores continuarán a cargo de la disponibilidad y almacenaje de productos. La cadena de creación de valor para los diferentes actores de este círculo beneficioso está dada por el ahorro, apalancamiento de ventas, eliminar desperdicios y control de inventarios.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Los planes de acción que se llevaran a cabo para cumplir la estrategia de crecimiento que impulsarán la expansión, el aumento de ingresos y posicionar a Sinergia con una mayor cuota de mercado son: *“Captura de mercado en la región de y expansión geográfica /Aumentando el market share”, “Canales de distribución y poder de negociación que se tenga con proveedores” y “Plataforma & Tecnología”*.

Se incluyen más detalles sobre la descripción de la empresa, en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

IV. Plan de Marketing

El propósito del plan de marketing es posicionar el concepto de la compra colaborativa y sus beneficios para esto se aplicarán tácticas para generación de visitas, publicidad en plataformas y aumento de proveedores.

4.1 Objetivos de marketing

Posicionar a Sinergica como la principal plataforma de compra colaborativa resaltando sus beneficios para consumidores y proveedores.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación bajo diferentes criterios tales como: geográfico, hogares con internet, comportamiento de clientes y tendencias de compras de los productos de la plataforma.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El foco es conectar con los mejores descuentos a través de la compra colaborativa mediante una plataforma amigable y simple. La estrategia de producto se enfocará en productos con incremento de precio mayor al IPC oficial, excedentes y/o inventarios de producción, fechas de caducidad, marcas alternativas y comodidad en el proceso de compra.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios será a través de un esquema de comisiones equivalente al 6% de los ingresos generados. Esto tiene como propósito garantizar la rentabilidad operativa, considerando una tasa de conversión de compra del 2,1%.

4.5 Estrategia de Distribución

De acuerdo a las características de nuestros productos el largo de canal es directo, el ancho de canal será selectivo para mantener el control e evitar la reducción de ingresos. La relación con intermediarios se implementará a través de dos mecanismos: retiros en local y distribución a través de repartos.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Se realizará mediante el marketing viral y social, usando anuncios en google adswords y redes sociales, también las relaciones publicas serán importantes para visibilizar los beneficios, además del uso de influenciadores para el branded content.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El aumento de usuarios que se incorporen determinará el crecimiento, para lo cual la estimación de la demanda se proyectó considerando la segmentación realizada y algunos supuestos. Adicionalmente las estimaciones para los años siguientes se basan en el plan de escalamiento el que a su vez también considera algunos supuestos que se explican más en detalle en la otra parte del plan de negocios Parte I.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El marketing está orientado en el ámbito digital a través de acciones en: marketing social, publicidad de la imagen de marca, email marketing, uso influenciadores e incentivos.

Se incluyen más detalles sobre el plan de Marketing, en la otra parte del Plan de negocios Parte I.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de Sinergia está orientada a la creación de valor basada en la obtención de beneficios mediante la oferta de productos y adquisición de estos apalancados por la compra colaborativa.

Dada las características del modelo de negocios y la propuesta de valor que Sinergica ofrece a sus clientes, el plan de operaciones identifica y detalla los procesos claves y de apoyo que darán lugar a las operaciones principales de la compañía. El alcance y el crecimiento de las operaciones irá en aumento de acuerdo a cada etapa del mapa de escalamiento presentando en la Figura 6, el que implica una etapa de penetración y aumento de cuota de mercado en la ciudad de Antofagasta y en una segunda etapa una expansión geográfica hacia la región metropolitana. Durante el 1er año se esperan lograr 134.000 visitas por mes para la supervivencia de la plataforma, y una tasa de conversión de compra de 2,1% por los clientes estimados para el 1er año alcanzan los 2.808 situados en la ciudad de Antofagasta. De acuerdo al plan de escalamiento para el año 2 de operación se realizará la expansión a la región metropolitana, en la que vive el 40% de la población en Chile, donde las visitas a la plataforma aumentarán a 162.500 visitas y considerando una tasa de conversión constante de 2,1% los clientes aumentarán a 3.413 hogares. En el año 3 se implementarán bodegas en la región metropolitana con el propósito de optimizar las categorías de productos y las operaciones de reparto a domicilio.

Para las actividades previas se estima una inversión de 166 Millones de pesos entre el desarrollo e implementación de la plataforma, equipos e insumos de oficina y el capital de trabajo. Para el inicio de las operaciones de Sinergica se necesita una dotación inicial de 6 personas distribuidos en administración y finanzas, tecnología e información, operaciones comerciales y estratégicas. De acuerdo a la estimación de crecimiento la dotación aumentará hasta 16 personas. Para el funcionamiento de

Sinergia se implementarán los procesos descritos en la figura 7, estos procesos permitirán gestionar de manera eficiente las actividades diarias relacionadas para la venta de los productos.

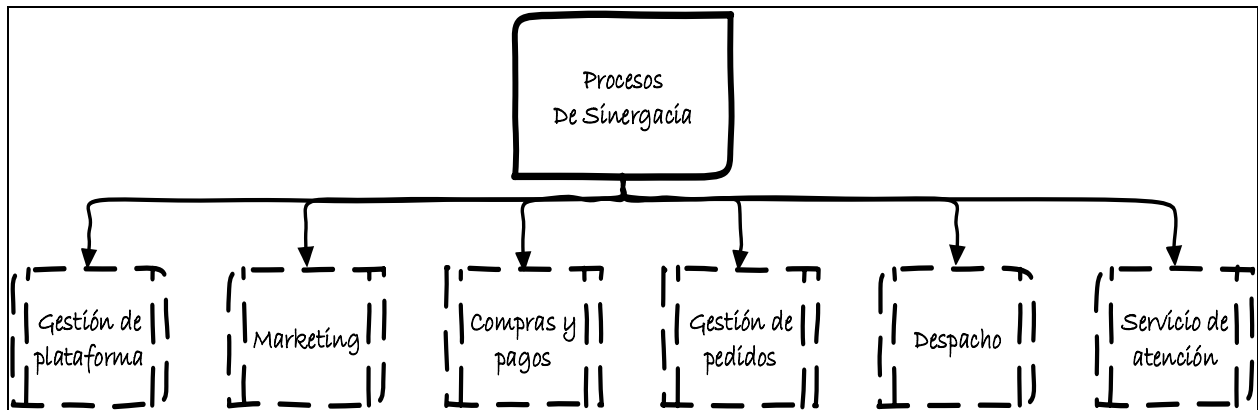


Figura 7. Procesos de Sinergia (Fuente: Elaboración Propia)

5.2. Flujo de operaciones

En Sinergia se deben especificar la existencia de dos flujos de operaciones, el primero relacionado al proceso de compra de los clientes, específicamente el Front end de la plataforma el que permite transmitir información útil y necesaria de los productos, personalización de acuerdo a visitas anteriores de los clientes, una navegación eficiente, fácil de usar, simple y con enlaces de navegación coherentes y seguros.

El flujo de operaciones con cliente se detalla en la figura 8:

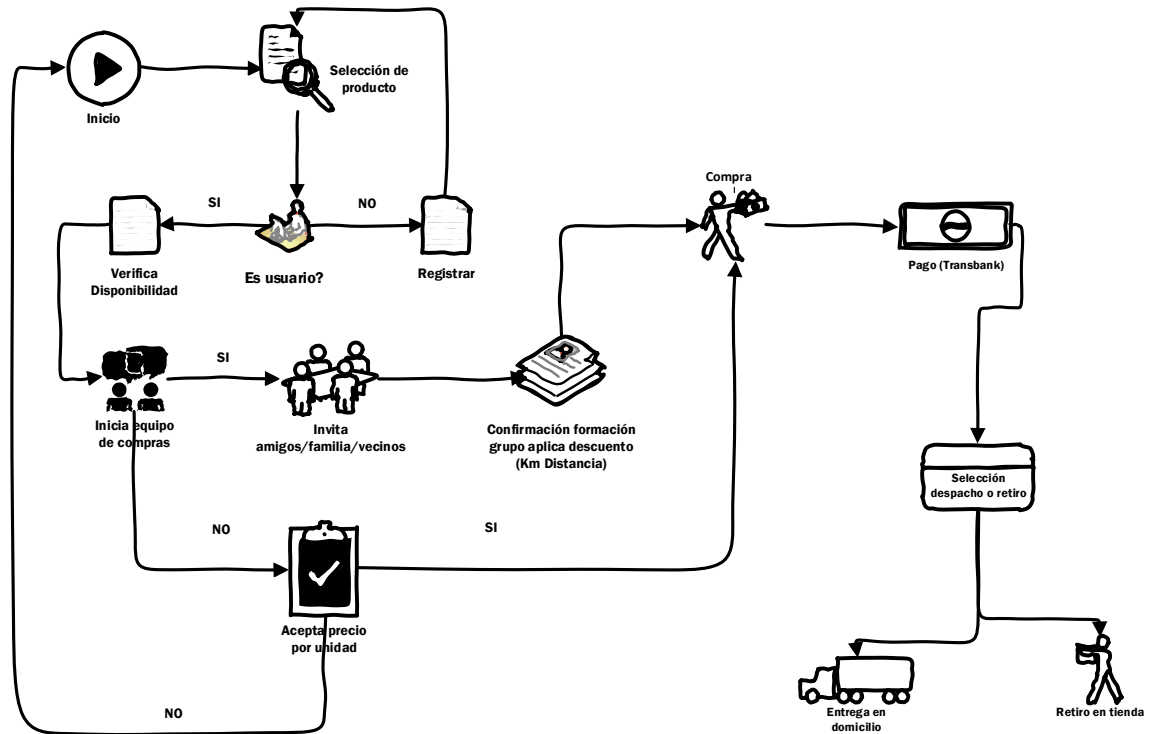


Figura 8. Flujo de operaciones con cliente. Fuente: Elaboración propia

El flujo de operaciones comienza con la selección del o los productos deseados. Si el usuario no está registrado aun, procederá a completarlo mediante un formulario y el ingreso de su tarjeta de crédito. Una vez finalizado el registro como usuario, se verifica la disponibilidad de los productos seleccionados y se procede a su reserva. Posterior el cliente debe seleccionar si desea iniciar un equipo de compra, si la respuesta es positiva debe invitar a amigos, familiares o vecinos mediante un link que se generará para ser compartido vía WhatsApp. Una vez validado el grupo se aplicará el descuento de la compra colaborativa y se deberá proceder a confirmar la compra. En el caso de desistir de iniciar un equipo de compras, el cliente deberá aceptar el precio por unidad y proceder a confirmar la compra. En el proceso de pago, se confirmará el precio de a pagar por los

productos y el cliente es redirigido al portal de pagos de su tarjeta de crédito. Posteriormente se debe seleccionar si desea el despacho a domicilio de los productos o prefiere el retiro personal en la tienda del proveedor o bodega (de acuerdo al plan de escalamiento).

El otro flujo de Sinergia está relacionado con la interacción entre la plataforma y los proveedores durante la ejecución del flujo de operación con cliente, el flujo de operaciones con proveedor se detalla en la Figura 9:

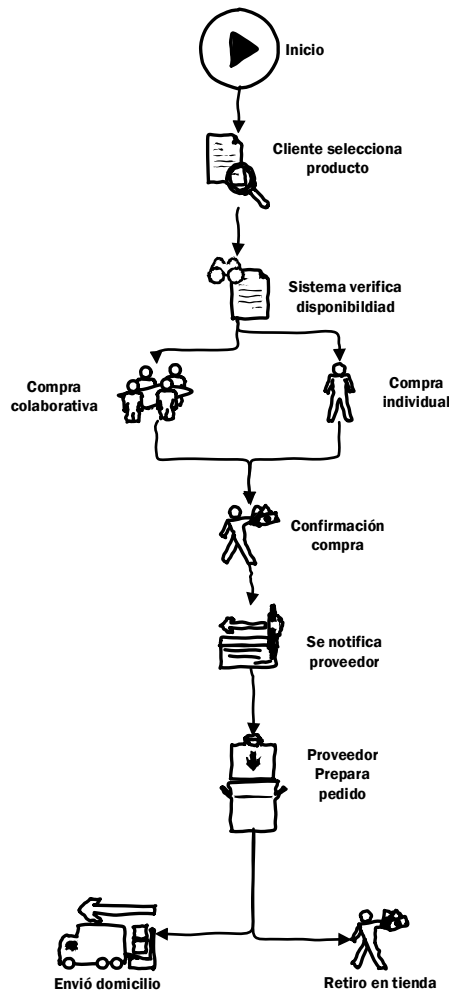


Figura 9. Flujo de operaciones con proveedor. Fuente: Elaboración propia

El flujo de operaciones con proveedor comienza con la selección de producto del cliente y continúa los pasos ya señalados en el flujo de operación con cliente desde verificación a confirmación de compra, posterior a ese proceso se generará una notificación automática al proveedor para la preparación del pedido y la información relativa a la selección de despacho o retiro. El proveedor deberá confirmar la preparación del pedido para coordinar al transportista o notificar al cliente.

Los procesos internos de Sinergica se organizan de acuerdo a las áreas indicadas en la figura 10 y las actividades que realizan se detallan en Anexos 7:

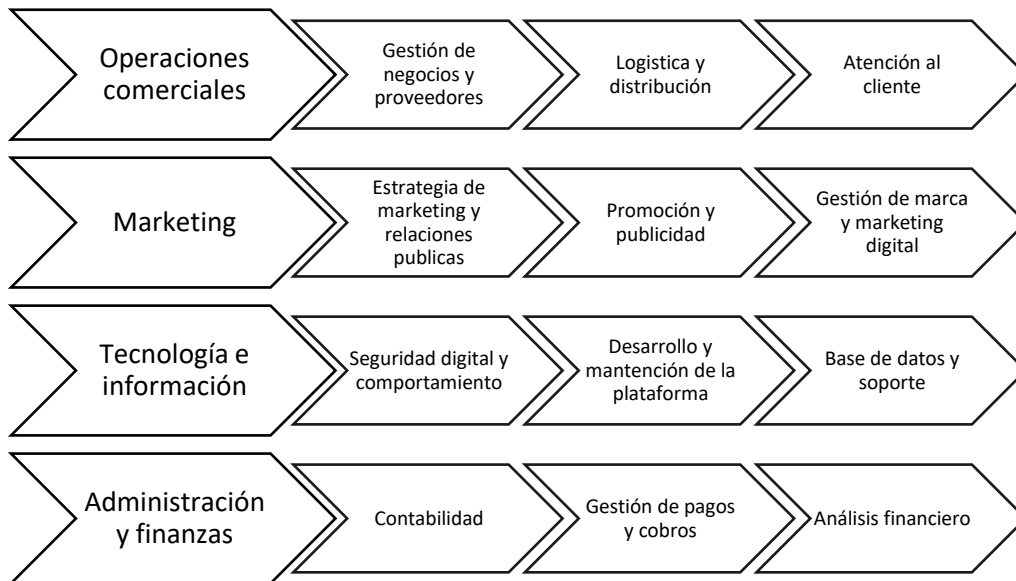


Figura 10. Áreas y actividades internas de Sinergica

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación está sujeto al cumplimiento de objetivos e hitos necesarios durante los períodos actividades previas y por cada año de operación. La Figura 11 muestra las líneas de tiempo para cada uno de los objetivos e hitos.

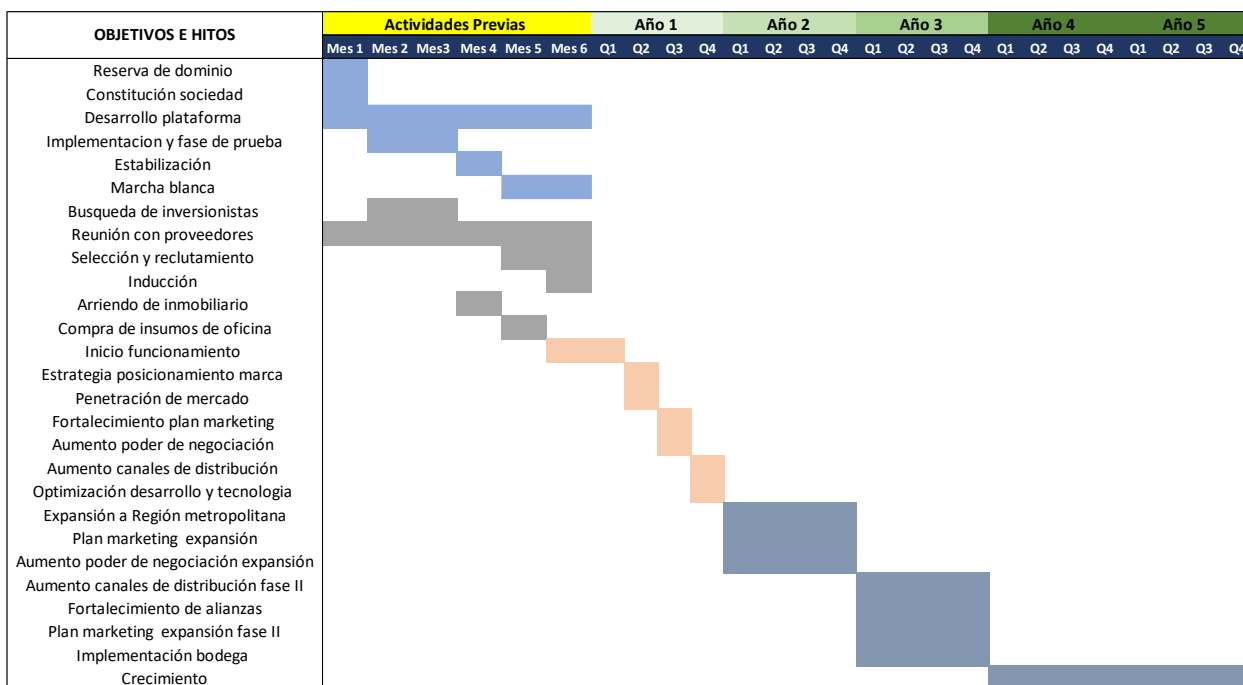


Figura 11. Plan de desarrollo e implementación.

5.4. Dotación

La dotación necesaria para llevar a cabo este proyecto irá en aumento en función del plan de escalamiento y se detalla en la siguiente estructura organizacional, que cubre las necesidades de staff:

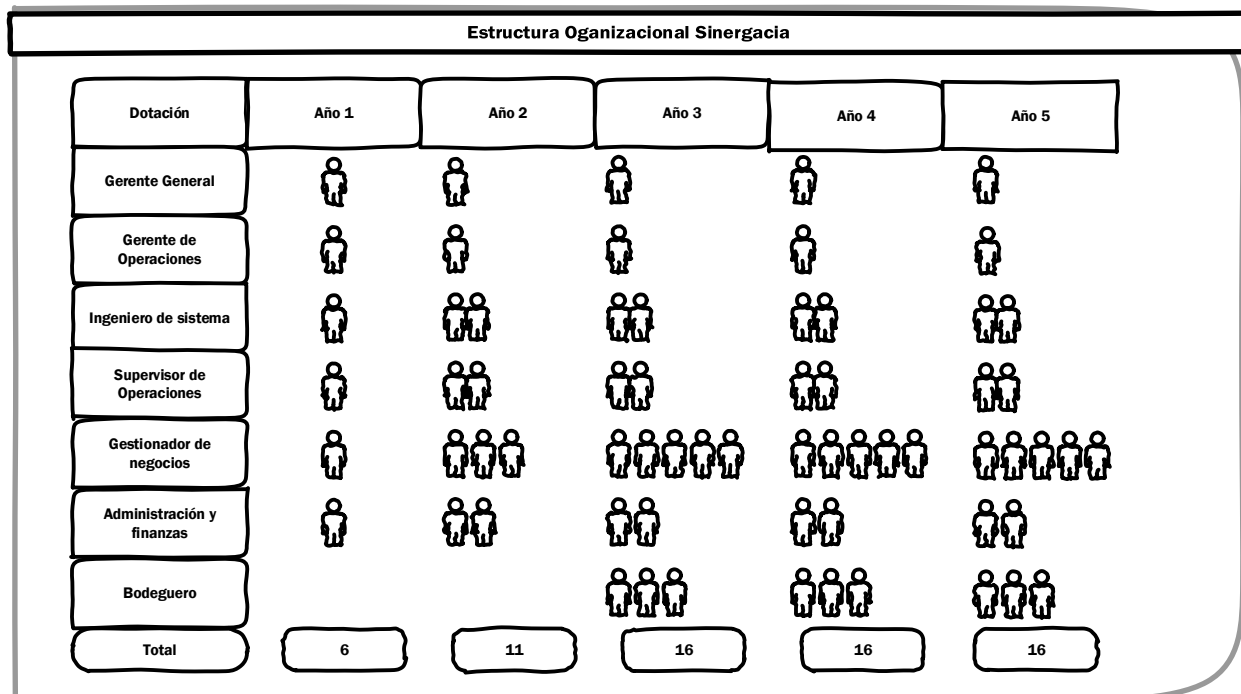


Figura 12. Estructura organizacional Sinergía

A continuación, se detallan las principales funciones y perfiles que deben tener los integrantes de la estructura operacional:

Gerente General: Esta posición tiene como principales funciones 1) Planifica y ejecuta la planificación estratégica, 2) supervisa la gestión financiera, 3) análisis y toma de decisiones, 4) Desarrollo de nuevos productos, 5) Desarrollo de alianzas estratégicas, 6) Desarrollar y ejecutar la estrategia de marketing. El perfil debe incluir una combinación de habilidades comerciales, liderazgo y conocimientos técnicos.

Gerente de Operaciones: Está a cargo de la gestión y coordinación de las operaciones diarias de la plataforma. Dentro de sus principales funciones: 1) Gestión de la plataforma, 2) Gestión de logística, 3) Gestión de calidad, 4) Análisis y toma de decisiones, 5) Gestión de equipos. El perfil debe incluir una combinación de habilidades de optimización de procesos, logística, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y experiencia en el ámbito digital.

Ingeniero de sistemas: Esta posición tiene a cargo el desarrollo, implementación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y los sistemas de la plataforma. Dentro de sus principales funciones: 1) Desarrollo y mantenimiento de la plataforma, 2) administración de base de datos, 3) Gestión de seguridad de la información, 4) Evaluación de tecnologías y tendencias, 5) Monitoreo y optimización de rendimiento, 6) Soporte técnico y resolución de problemas. El ingeniero de sistemas debe ser un profesional con habilidades técnicas sólidas, capacidad para resolver problemas complejos y un enfoque orientado a la innovación y la mejora continua. Debe acreditar conocimientos expertos en desarrollo web, aplicaciones, sistemas operativos, Net, Visual, SQL Server, PHP, Android, HTML.

Supervisor de operaciones: El propósito de esta posición es la supervisión y gestión de las operaciones diarias de la plataforma. Dentro de sus principales funciones tiene: 1) Supervisar operaciones diarias, 2) Resolución de problemas, 3) Mejora de los procesos, 4) Análisis y seguimiento de métricas, 5) Gestión de servicios externos. El supervisor de operaciones debe contar con habilidades de gestión de equipos, capacidad para resolver problemas y una orientación hacia la mejora continua de las operaciones.

Gestionador de negocios: Esta posición tiene a cargo la negociación y la adquisición de nuevos proveedores. Dentro de sus principales funciones tiene: 1) Prospección y búsqueda de proveedores, 2) Gestión de relaciones, 3) Desarrollo de estrategias de crecimiento y marketing, 4) Negociación y cierre de acuerdos. Un gestor de negocios debe ser un profesional con habilidades comerciales sólidas, capacidad para establecer y mantener relaciones comerciales, y una orientación hacia el crecimiento y la expansión del negocio.

Administración y Finanzas: Esta posición tiene como propósito la gestión financiera, administrativa y estratégica de la organización. Dentro de sus principales funciones tiene: 1) Gestión y análisis financiero, 2) Gestión de tesorería, 3) Cumplimiento fiscal y normativo, 4) Planificación estratégica financiera, 5) Recursos humanos. Su perfil

considera habilidades en finanzas, contabilidad, gestión empresarial y conocimientos en el ámbito del comercio electrónico.

Bodeguero: Esta posición desempeña un rol en la gestión y organización del inventario y los productos almacenados. Dentro de sus principales funciones tiene: 1) Recepción y almacenamiento de productos, 2) Control de inventario, 3) Preparación y embalaje de pedidos, 4) Organización y mantenimiento de la bodega, 5) Mantenimiento de registros. El perfil considera habilidades de organización, experiencia y habilidades en logística y gestión de inventario para garantizar una operación eficiente y precisa.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

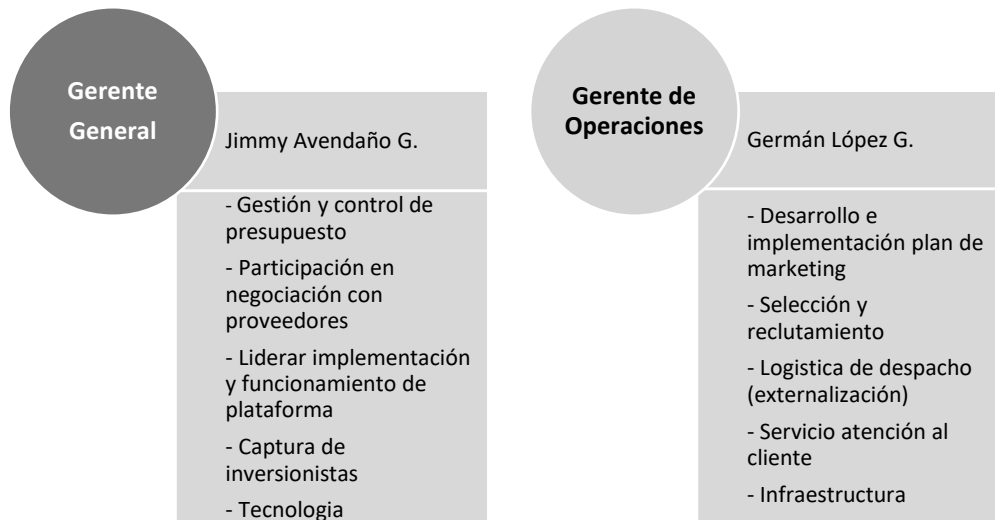
El equipo gestor está constituido por Jimmy Avendaño Gonzalez, Ingeniero Civil de minas de la Universidad de Santiago de Chile, MBA (en curso) de la Universidad de Chile, con más 13 años de experiencia laboral quien actualmente se desempeña como gerente de servicios técnicos en minera Meridian El Peñón, empresa dedicada a la extracción de minerales de oro y plata, y la posterior comercialización de estos. En relación a sus competencias posee una amplia trayectoria en diseño minero, métodos de explotación, cálculo de presupuestos y determinación de reservas lo que le ha permitido liderar diferentes áreas técnicas de apoyo a la operación. Además, cuenta con conocimientos en metodologías de excelencia operacional y mejora continua Lean.

Germán López General, Ingeniero Metalurgista de la Universidad Católica del Norte, MBA (en curso) de la universidad de Chile, cuenta con más de 14 años de experiencia en operación de plantas de procesamiento de minerales tanto en empresas privadas como estatales. Actualmente se desempeña como superintendente de operaciones en minera Sierra Gorda SCM y dentro de sus principales competencias se

encuentra el control de procesos, administración de contratos, elaboración de presupuestos, gestión y control de Opex, Capex y planes de producción.

Como co-gestores de esta idea de negocio, han diseñado y planificado el desarrollo de esta oportunidad para la obtención de beneficios de manera virtuosa, sus amplias experiencias laborales en procesos que implican actividades de desarrollo, control, implementación y negociación les permite entrega una visión integral de cómo enfrentar cada una de las etapas de esta idea de negocio.

El rol de cada uno se detalla a continuación:



6.2 Estructura organizacional

Para una adecuada ejecución de los procesos se definió la siguiente estructura organizacional, en donde los socios gestores participarán en posiciones estratégicas de la compañía.

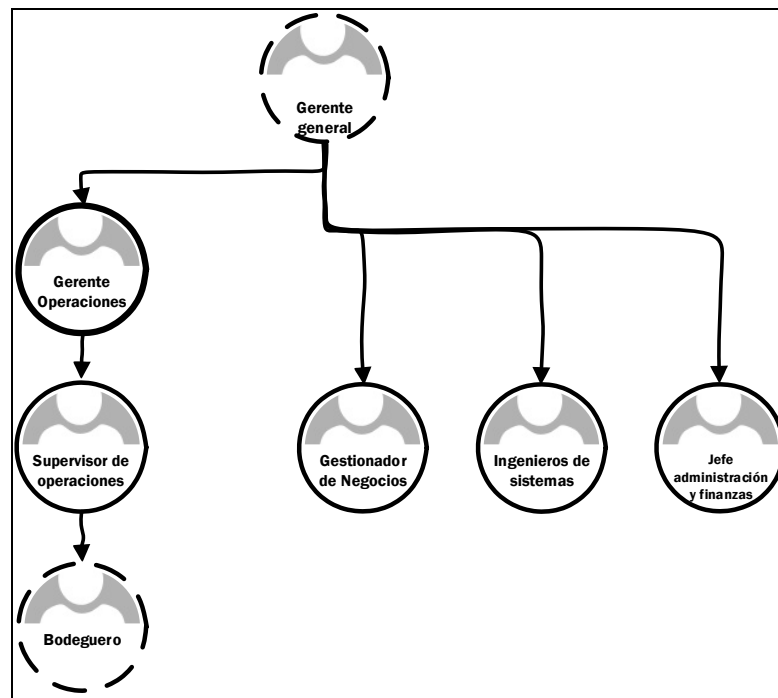


Figura 13. Estructura organizacional de Sinergiacia

6.3 Incentivos y compensaciones

El plan de compensación e incentivos de Sinergiacia está diseñado para compensar y motivar a sus empleados en función de su desempeño y logros. Este estará compuesto por una combinación de elementos monetarios y otros beneficios del tipo extrínseco, los cuales son altamente valorados ya que permiten que su trabajo sea más llevadero en términos de calidad de vida y como consecuencia de esto lograr la retención del talento dentro de la compañía

6.3.1 Salario base

El salario fijo que se les pagará a los trabajadores por su trabajo y responsabilidades está basado en factores como la posición, la experiencia y el mercado laboral. La tabla 7 muestra el salario fijo para la dotación de Sinergica por cada período:

Tabla 7: Remuneración fija mensual en pesos

Recursos Humanos	Sueldo	Remuneración Mensual Año 1	Remuneración Mensual Año 2	Remuneración Mensual Año 3	Remuneración Mensual Año 4	Remuneración Mensual Año 5
Gerente General	CLP/MES	2.000.000	4.000.000	5.200.000	6.240.000	6.240.000
Gerente Marketing	CLP/MES	2.000.000	4.000.000	5.200.000	6.240.000	6.240.000
Ingeniero de sistema	CLP/MES	1.500.000	1.500.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Supervisor Operaciones	CLP/MES	800.000	800.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Gestor de Negocio	CLP/MES	2.000.000	2.000.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Jefe Administración y Finanzas	CLP/MES	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Bodeguero	CLP/MES	500.000	500.000	600.000	600.000	600.000
	CLP/MES	10.200.000	14.200.000	17.700.000	19.780.000	19.780.000

6.3.2 Beneficios intrínsecos y extrínsecos

Los beneficios intrínsecos y extrínsecos están orientados a motivar y lograr un grado de satisfacción de los trabajadores de Sinergica a las personas en el corto plazo. Este plan establece una combinación entre para promover el sentido de realización personal derivados de las actividades y mantener un alto rendimiento sostenido en el largo plazo. La tabla 8 muestra beneficios intrínsecos y extrínsecos para la dotación de Sinergica por cada período:

Tabla 8: Beneficios intrínsecos y extrínsecos

Dotación	Beneficios intrínsecos y extrínsecos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General (Fundador)	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono de 0,25% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono 0,30% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 02 Día adicional de vacaciones Bono 0,35% ingresos por ventas
Gerente Marketing (Fundador)	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono de 0,25% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono 0,30% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 02 Día adicional de vacaciones Bono 0,35% ingresos por ventas
Ingeniero de sistema	0,5 Día libre remunerado	0,5 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono de 0,10% de ingresos por ventas 01 capacitación	01 Día libre remunerado 02 Día adicional de vacaciones Bono 0,15% de ingresos por ventas 01 Capacitación	01 Día libre remunerado 03 Día adicional de vacaciones Bono 0,18% ingresos por ventas 01 Capacitación
Supervisor Operaciones	0,5 Día libre remunerado	0,5 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono de 0,12% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono 0,17% de ingresos por ventas	01 libre remunerado 02 Día adicional de vacaciones Bono 0,21% ingresos por ventas
Gestionador de Negocio	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono de 0,18% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 01 Día adicional de vacaciones Bono 0,23% de ingresos por ventas	01 Día libre remunerado 02 Día adicional de vacaciones Bono 0,28% ingresos por ventas
Jefe Administración y Finanzas	0,5 Día libre remunerado	0,5 Día libre remunerado	01 libre remunerado 01 día adicional de vacaciones Bono de 0,12% de ingresos por ventas	01 libre remunerado 02 día adicional de vacaciones Bono 0,17% de ingresos por ventas	02 libre remunerado 02 día adicional de vacaciones Bono 0,21% ingresos por ventas
Bodeguero	-	-	0,5 Día libre remunerado	02 día libre remunerado 01 día adicional de vacaciones Bono de 350 mil pesos	02 día libre remunerado 02 día adicional de vacaciones Bono de 500 mil pesos

VII. Plan de Financiamiento

El plan financiero es un resumen de la rentabilidad que tendrá el negocio dadas las variables definidas y estimadas a lo largo de este proyecto.

7.1 Supuestos del Plan

Para la evaluación financiera del proyecto se consideraron los siguientes supuestos:

- El periodo de evaluación será de 5 años, no se considera deuda financiera para evaluar el proyecto.
- El proyecto contempla un 6% de captura de los ingresos que se generen por medio de la aplicación.
- Se considera que el 50% de la tarifa de envío será asumida por la empresa y el resto por el consumidor.
- Para la estimación de clientes que son los hogares de la ciudad de Antofagasta y Región Metropolitana, se considera que cada hogar se compone por 3,2 personas de acuerdo a las estadísticas.
- El gasto en productos de bienes de convivencia es de \$300.000 CLP mensual por familia encuestas de elaboración propias y sumado al estudio realizado por el instituto nacional de estadística (INE).
- Una tasa de conversión de 2,1% de acuerdo con las estadísticas del eCommerce en Market Place.
- El proyecto es evaluado en pesos chileno CLP, impuesto al valor agregado (IVA) de 19%, tasa de impuesto a la renta de 27% y la vida útil de los activos se determina en función de lo establecido por el SII, para esta valorización se utilizó depreciación acelerada.

7.2 Estimación de Ingresos

Las proyecciones de ingresos están basadas en la estimación de la demanda, el plan de escalamiento, el porcentaje de captura de las ventas de 6%, la estadística propia y externa de gastos en bienes de conveniencia y el supuesto de que el 50% de la tarifa de envío será asumida por el comprador. La Tabla 9 muestra en detalle el número de clientes y los ingresos esperados por año, donde la tasa de crecimiento en el número de clientes será 263% al final del quinto año, terminando este periodo de evaluación con 10.192 hogares que utilicen la aplicación para realizar sus compras de bienes. La tasa de crecimiento de los ingresos alcanzara un 807% durante los cinco años de evaluación.

Tabla 9. Estimación de los Ingresos y Número de clientes

Total		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas Aplicación	#	133,695	162,519	220,272	414,664	485,343
Conversión Compra	%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
Numeros clientes	#	2,808	3,413	4,626	8,708	10,192
Proyeccion de Ventas	M\$	4,101	12,450.23	16,875	31,767	37,181
Captura de Ventas al año 6%	M\$	246	747	1,012	1,906	2,231
Tarifa envio	M\$	23	71	96	181	212
Ingreso Total	M\$	269	818	1,109	2,087	2,443
Antofagasta						
Visitas Aplicación	#	133,695	136,369	141,824	153,170	171,550
Conversión Compra	%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
Numeros clientes	#	2,808	2,864	2,978	3,217	3,603
Proyeccion de Ventas	M\$	4,101	10,446.98	10,865	11,734	13,142
Captura de Ventas al año 6%	M\$	246	627	652	704	789
Region Metropolitana						
Visitas Aplicación	#	-	26,149	78,448	261,494	313,792
Conversión Compra	%		2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
Numeros clientes	#	-	549	1,647	5,491	6,590
Proyeccion de Ventas	M\$	-	2,003.25	6,010	20,032	24,039
Captura de Ventas al año 6%	M\$	-	120	361	1,202	1,442

7.3 Estimación de Costos y Gastos

La estructura de costos se compone de los siguientes ítems: costos operacionales, gastos de administración y ventas, marketing, otros gastos operacionales, logística de devolución y depreciación¹ :

Tabla 10. Estructura de Costo de Sinergia

Estuctura Costos y Gastos	CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Operacionales	\$	(58,788,186)	(168,451,917)	(224,049,465)	(411,184,271)	(479,224,980)
Gasto administracion	\$	(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
Gastos Marketing	\$	(50,692,145)	(121,869,425)	(152,975,175)	(193,334,782)	(255,926,745)
Otros Gastos Operacionales	\$	(18,359,856)	(71,661,312)	(161,277,168)	(169,378,752)	(181,531,128)
Otras ganancias (pérdidas) operacionales	\$	(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Depreciacion	\$	(5,250,000)	(5,250,000)	(7,535,000)	(16,035,000)	(14,800,000)

Realizando un análisis estático de los costos proyectados de Sinergia con respecto a los ingresos se puede observar que los costos más relevantes son los operacionales, administración y marketing como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11. Análisis estáticos de los costos

Estuctura Costos y Gastos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Operacionales	%	22%	24%	24%	23%	23%
Gasto administracion y Venta	%	43%	37%	41%	23%	20%
Gastos Marketing	%	19%	18%	16%	11%	12%
Otros Gastos Operacionales	%	7%	10%	17%	10%	9%
Otras ganancias (pérdidas) operacionales	%	8%	4%	4%	4%	4%
Depreciacion	%	2%	1%	1%	1%	1%

En los costos de operaciones el más importante es asociado a la distribución, para esto se realiza un análisis económico del modelo de operación más rentable donde se calculó el VAC (Valor Actual de Costos), para los siguientes escenarios distribución:

¹ Anexo 9

▪ **Servicio de última milla a través del servicio de Shippify**

Los flujos de gastos relacionados a pagar un servicio de ultima de milla a través de la empresa Shippify para las regiones Antofagasta y metropolitana es el siguiente:

Tabla 12. VAC servicio última milla Antofagasta

Region Antofagasta

Caso Servicio de ultima milla (Shippify)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio ultima milla	(40.332.421)	(102.751.583)	(106.861.647)	(115.410.578)	(129.259.848)
Plan Mensualidad	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
Recargo por extra bulto	(6.420.813)	(16.357.777)	(17.012.088)	(18.373.055)	(20.577.822)
Resultado Ante de Impto	(52.753.234)	(125.109.361)	(129.873.735)	(139.783.634)	(155.837.670)
Impto Renta	(14.243.373)	(33.779.527)	(35.065.908)	(37.741.581)	(42.076.171)
Resulta despues de Impuesto	(38.509.861)	(91.329.833)	(94.807.827)	(102.042.053)	(113.761.499)
VAC	(240.027.764)				

Tabla 13. VAC servicio última milla región metropolitana

Region Metropolitana

Caso Servicio de ultima milla (Shippify)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio ultima milla	-	(19.703.008)	(59.109.030)	(197.030.122)	(236.436.175)
Plan Mensualidad		(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
Recargo por extra bulto		(3.136.666)	(9.409.999)	(31.366.668)	(37.640.006)
Resultado Ante de Impto	-	(28.839.674)	(74.519.029)	(234.396.791)	(280.076.182)
Impto Renta	-	(7.786.712)	(20.120.138)	(63.287.133)	(75.620.569)
Resulta despues de Impuesto	-	(21.052.962)	(54.398.891)	(171.109.657)	(204.455.613)
VAC		(247.405.079)			

▪ Distribución propia con arriendo de camionetas

Los flujos de gastos relacionados a pagar un servicio de arriendo de camionetas con distribución realizada por Sinergica para las regiones Antofagasta y metropolitana es el siguiente:

Tabla 14. VAC distribución propia con arriendo de camionetas Antofagasta

Region Antofagasta

Caso arriendo camioneta Camioneta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Gasto por arriendo	(26.276.400)	(52.552.800)	(61.311.600)	(61.311.600)	(70.070.400)
Sueldo Chofer	(46.800.000)	(93.600.000)	(109.200.000)	(109.200.000)	(124.800.000)
Combustible	(10.368.000)	(20.736.000)	(24.192.000)	(24.192.000)	(27.648.000)
Resultado Ante de Impto	(83.444.400)	(166.888.800)	(194.703.600)	(194.703.600)	(222.518.400)
Impto Renta	(22.529.988)	(45.059.976)	(52.569.972)	(52.569.972)	(60.079.968)
Resulta despues de Impuesto	(60.914.412)	(121.828.824)	(142.133.628)	(142.133.628)	(162.438.432)
VAC	(343.917.331)				

Tabla 15. VAC distribución propia con arriendo de camionetas región metropolitana

Region Metropolitana

Caso arriendo camioneta Camioneta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto por arriendo	-	(30.236.400)	(70.551.600)	(231.812.400)	(282.206.400)
Combustible	-	(11.520.000)	(26.880.000)	(88.320.000)	(107.520.000)
Sueldo Chofer	-	(46.800.000)	(109.200.000)	(358.800.000)	(436.800.000)
Resultado Ante de Impto	-	(88.556.400)	(206.631.600)	(678.932.400)	(826.526.400)
Impto Renta	-	(23.910.228)	(55.790.532)	(183.311.748)	(223.162.128)
Resulta despues de Impuesto	-	(64.646.172)	(150.841.068)	(495.620.652)	(603.364.272)
VAC		(720.268.732)			

▪ Distribución propia con compra de camionetas

Para el análisis de costo relacionado a compra de camionetas se consideró la adquisición de los móviles de acuerdo a las siguientes tablas para la región de Antofagasta:

Tabla 16. Estimación cantidad camionetas y costo

<u>Region Antofagasta</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Numeros clientes	#	2.808	2.864	2.978	3.217	3.603
Numeros de Camioneta		3	6	7	7	8
Tarifa \$/lt		800	800	800	800	800
lt		360	360	360	360	360
Costo combustible anual \$		10.368.000	20.736.000	24.192.000	24.192.000	27.648.000
Camioneta Stand-by		1	2	2	2	3

Tabla 17. VAC compra camionetas Antofagasta

<u>Region Antofagasta</u>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Interes de Compra 1		(5.408.638)	(3.460.206)	(1.277.962)		
Interes de Compra 2			(6.760.798)	(4.325.258)	(1.597.452)	
Interes de Compra 3				(4.056.479)	(2.595.155)	(958.471)
Depreciacion Camioneta 1		(18.263.305)	(18.263.305)	(18.263.305)		
Depreciacion Camioneta 2			(22.829.132)	(22.829.132)	(22.829.132)	
Depreciacion Camioneta 3				(13.697.479)	(13.697.479)	(13.697.479)
Gasto por Mantención						
Combustible		(10.368.000)	(20.736.000)	(24.192.000)	(24.192.000)	(27.648.000)
Personal		(46.800.000)	(93.600.000)	(109.200.000)	(109.200.000)	(124.800.000)
Seguro						
Salvamiento						65.747.899
Valor libro						
Resultado Ante de Impto	-	(80.839.944)	(165.649.441)	(197.841.614)	(174.111.218)	(101.356.051)
Impto Renta	-	-	-	-	-	-
Resulta despues de Impuesto	-	(80.839.944)	(165.649.441)	(197.841.614)	(174.111.218)	(101.356.051)
Amortización Deuda 1	(16.236.936)	(18.185.368)	(20.367.612)			
Amortización Deuda 2		(20.296.170)	(22.731.710)	(25.459.515)		
Amortización Deuda 3			(12.177.702)	(13.639.026)	(15.275.709)	
Inversión	-	-	-	-	-	-
Flujo Caja	(16.236.936)	(119.321.481)	(220.926.465)	(236.940.156)	(189.386.927)	(101.356.051)

VAC (528.483.606)

De acuerdo al valor actual de costos obtenido en la región de Antofagasta y considerando atender una mayor demanda en la región metropolitana no es necesario calcular el valor actual de costos para determinar que es el escenario menos conveniente de las alternativas analizadas. Por lo tanto, en términos económicos y considerando la evaluación de los valores actuales de costos para las alternativas analizadas, el escenario más favorable es el de servicio de última milla a través de la empresa Shippify. Se presenta el cuadro resumen de la tabla 18 para comparación de todas las alternativas:

Tabla 18. Modelo de distribución vs Valor actual de flujo de costos

Resumen	Unidad	Caso compra camioneta	Caso arriendo camioneta	Caso servicio de ultima milla (Shippify)
VAC (Antofagasta)	\$	(528,483,606)	(343,917,331)	(240,027,764)
VAC (Region Metropolitana)	\$		(720,268,732)	(247,405,079)

7.4 Plan de Inversiones

La inversión total para la implementación de esta plataforma es de 845 M\$ la cual está distribuida como se muestra en la tabla 19 y el plan de inversiones por año está en la tabla 20.

Tabla 19. Distribución de las inversiones

Uso Fondo	CLP	Distribucion
Desarrollo y Innovación de la plataforma	131,600,000	16%
Computadores y Elementos de Oficina	29,750,000	4%
Muebles de Oficina	8,420,000	1%
Bodega & Herramienta	17,000,000	2%
Capital de Trabajo	657,834,943	78%
Total Inversiones	844,604,943	100%

Tabla 20. Plan de inversiones

Inversión	CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Desarrollo y Innovación Tecnológica	\$	(51,600,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)
Equipos y Implementación Oficina	\$	(10,500,000)	-	(15,070,000)	-	(12,600,000)
Implementación Bodega	\$	-	-	-	(17,000,000)	-
Capital de Trabajo	\$	(103,654,478)	(203,798,568)	(122,419,685)	(141,905,917)	(86,056,294)
Total Inversiones	\$	(165,754,478)	(223,798,568)	(157,489,685)	(178,905,917)	(118,656,294)

Las inversiones necesarias en el año inicial están vinculadas al desarrollo y creación de la plataforma. Se estima que el desarrollo de la aplicación requerirá aproximadamente 1500 horas de trabajo a una tarifa de \$43 USD por hora. En los años subsiguientes, se contempla una inversión continua en innovación, además de las tareas de mantenimiento necesarias.

Además del capital de trabajo requerido para cubrir todas las operaciones necesarias para el éxito de la aplicación. Para el primer año este capital de trabajo se obtiene a través del análisis del déficit acumulado máximo que son 8 meses de operación, el cual considera todos los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

Tabla 21. Capital de Trabajo

	CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Necesidad Capital Trabajo	\$		(101,659,478)	(307,453,046)	(427,009,432)	(568,548,649)	(655,440,943)
Iva + Inversiones	\$		(1,995,000)	-	(2,863,300)	(3,230,000)	(2,394,000)
Total Capital Trabajo	\$	-	(103,654,478)	(307,453,046)	(429,872,732)	(571,778,649)	(657,834,943)
Inversión en Capital Trabajo	\$	(103,654,478)	(203,798,568)	(122,419,685)	(141,905,917)	(86,056,294)	657,834,943

En cuanto a la inversión de activos fijos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa se detallan en las Tablas 22 y 23, algunos de estos activos tienen renovación al tercer año de operación.

Tabla 22. Activo Fijos para región de Antofagasta

Item	Moneda	Cantidad	Precio	Gasto
Computador	CLP \$	3	2,000,000	6,000,000
Impresora	CLP \$	1	350,000	350,000
Pantalla	CLP \$	3	200,000	600,000
Elementos de Oficina	CLP \$		1,550,000	1,550,000
Computadores y Elementos de Oficina	CLP \$			8,500,000

Item	Moneda	Cantidad	Precio	Gasto
Escritorio	CLP \$	3	300,000	900,000
Cajoneras	CLP \$	3	100,000	300,000
Sillas Oficinas	CLP \$	3	80,000	240,000
Acesoriosde Oficina	CLP \$		560,000	560,000
Muebles de Oficina	CLP \$			2,000,000

Tabla 23. Activo Fijos para región Metropolitana

Item	Moneda	Cantidad	Precio	Gasto
Computador	CLP \$	4	2,000,000	8,000,000
Impresora	CLP \$	2	350,000	700,000
Pantalla	CLP \$	4	200,000	800,000
Elementos de Oficina	CLP \$		1,550,000	1,550,000
Computadores y Elementos de Oficina	CLP \$			11,050,000

Item	Moneda	Cantidad	Precio	Gasto
Escritorio	CLP \$	4	300,000	1,200,000
Cajoneras	CLP \$	4	100,000	400,000
Sillas Oficinas	CLP \$	4	80,000	320,000
Acesoriosde Oficina	CLP \$		2,100,000	2,100,000
Muebles de Oficina	CLP \$			4,020,000

Item	Moneda	Cantidad	Precio	Gasto
Grua Horquilla	CLP \$	1	15,000,000	15,000,000
Estantes metalicos	CLP \$	10	200,000	2,000,000
	CLP \$			-
	CLP \$			-
Computadores y Elementos de Oficina	CLP \$			17,000,000

7.5 Proyección de Estados de resultados

Se considera una proyección anualizada de los estados financieros. Este modelo de negocios no considera deudas financieras y está en base a los supuestos de demanda para determinar ingreso operacional, proyecciones de costos operacionales y gastos no operacionales. La empresa a final del año 5 obtiene un margen operacional de 42% con utilidades en este periodo de 749 M\$ y un Margen Ebitda de 43%. A continuación, se presenta el estado de resultado bajo la normativa IFRS.

Tabla 24. Proyección del estado de resultado anual

	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de actividad ordinaria	\$	269,417,873	817,988,477	1,108,673,017	2,087,082,983	2,442,824,972
Costos Ventas	\$	(58,788,186)	(168,451,917)	(224,049,465)	(411,184,271)	(479,224,980)
Ganancia Bruta	\$	210,629,688	649,536,559	884,623,552	1,675,898,712	1,963,599,992
Margen bruto (%)	%	78%	79%	80%	80%	80%
Gasto Administracion	\$	(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
Otros Gastos operacionales	\$	(18,359,856)	(71,661,312)	(161,277,168)	(169,378,752)	(181,531,128)
Gastos Marketing	\$	(50,692,145)	(121,869,425)	(152,975,175)	(193,334,782)	(255,926,745)
Otras ganancias (pérdidas)	\$	(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Depreciación	\$	(5,250,000)	(5,250,000)	(7,535,000)	(16,035,000)	(14,800,000)
Ganancias (pérdidas) operacionales (EBIT)	\$	(556,595)	169,055,357	142,686,988	822,257,085	1,025,619,851
Margen Operacional	%	-0.21%	21%	13%	39%	42%
Ingresos financieros		-	-	-	-	-
Otras ganancias (pérdidas)		-	-	-	-	-
Costos financieros		-	-	-	-	-
Ganancias (pérdidas) antes de impuesto EBT		(556,595)	169,055,357	142,686,988	822,257,085	1,025,619,851
TAX		150,281	(45,644,946)	(38,525,487)	(222,009,413)	(276,917,360)
Utilidad		(406,314)	123,410,410	104,161,501	600,247,672	748,702,491
Margen Neto	%	-0.15%	15%	9%	29%	31%
EBITDA	\$	4,693,405	174,305,357	150,221,988	838,292,085	1,040,419,851
Margen Ebitda	%	1.74%	21%	14%	40%	43%

7.6 Proyección de Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto los detalles de cada ítem se encuentran en el anexo 10.

Tabla 25. Proyección del flujo caja anual

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	\$	-	269,417,873	817,988,477	1,108,673,017	2,087,082,983	2,442,824,972
Costo Operacionales	\$		(58,788,186)	(168,451,917)	(224,049,465)	(411,184,271)	(479,224,980)
Gasto administracion	\$		(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
Gastos Marketing			(50,692,145)	(121,869,425)	(152,975,175)	(193,334,782)	(255,926,745)
Otros Gastos Operacionales	\$		(18,359,856)	(71,661,312)	(161,277,168)	(169,378,752)	(181,531,128)
Otras ganancias (pérdidas) operacionales:	\$		(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Depreciacion	\$		(5,250,000)	(5,250,000)	(7,535,000)	(16,035,000)	(14,800,000)
Resultado Ante de Impto			(556,595)	169,055,357	142,686,988	822,257,085	1,025,619,851
Impto Renta			150,281	(45,644,946)	(38,525,487)	(222,009,413)	(276,917,360)
Resulta despues de Impuesto	\$		(406,314)	123,410,410	104,161,501	600,247,672	748,702,491
Depreciacion	\$		5,250,000	5,250,000	7,535,000	16,035,000	14,800,000
Inversión							
Inovacion Tecnologica	\$	(51,600,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	-
Equipos y Implementacion Oficina	\$	(10,500,000)	-	(15,070,000)	-	(12,600,000)	-
Implementación Bodega	\$				(17,000,000)		
Capital Trabajo	\$	(103,654,478)	(203,798,568)	(122,419,685)	(141,905,917)	(86,056,294)	657,834,943
Flujo Caja		(165,754,478)	(218,954,882)	(28,829,275)	(67,209,416)	497,626,378	1,421,337,434

7.7 Cálculo de Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento es considerado que el proyecto se realizará sin deuda y los fondos se obtendrán a través de los fundadores y los inversionistas, por lo que el cálculo del WACC se utilizar el CAPM, considerando algunas exigencias mayores como son el premio por riesgo país, premio por liquidez y por ser una start up².

² Anexo 12

Tabla 14. Estimación del WACC para los primeros cinco años

$K_p = CAPM = R_f + [P. \text{ Riesgo} * B]$			
Rf	%	2.18	Tasas de interés mercado secundario, bonos, en UF (porcentaje)
PRM	%	7.40	Fuente damodaran
Beta		1.25	A partir de empresas que cotizan en Bolsa como Market Place
Kp	%	11.4002	
Premio por Riesgo Pais	%	1.46	Fuente damodaran
Premio por Liquidez	%	3	
Premio Start Up	%	5	
WACC	%	20.86	

Finalmente, la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto es de 20.86%.

Para el caso de evaluar la perpetuidad no se considera el premio por liquidez y el riesgo de start up se considera en 1%, debido a que el proyecto ya estaría en una etapa más madura y el riesgo es menor. Por lo tanto, el WACC es 13.86%.

Tabla 15. Estimación del WACC para la evaluación de perpetuidad

Rf	%	2.18
PRM	%	7.40
Beta		1.25
Kp	%	11.4002
Premio por Riesgo Pais	%	1.46
Premio por Liquidez	%	0
Premio Start Up	%	1
WACC	%	13.86

7.8 Evaluación de Rentabilidad del Proyecto

Dado los flujos del proyecto y la tasa de descuentos WACC, se estimaron los principales indicadores para ver la factibilidad económica, estos fueron evaluados para los primeros 5 años de operación. En resumen, el proyecto tiene un valor actual neto VAN de 380 Millones de pesos, una tasa de retorno TIR de 43% y un Payback del

proyecto de 3 años y 9 meses, estos indicadores son favorables para la ejecución del proyecto.

Adicionalmente se determina el Flujo de Caja descontado considerando la perpetuidad del proyecto y sin contemplar crecimiento el VAN del proyecto crece a 3,215 M\$ con tasa de retorno de 90%.

7.9 Análisis de Sensibilidad

Se lleva a cabo un análisis de sensibilidad para los primeros 5 años del proyecto, excluyendo la perpetuidad. Este análisis se centra en la tasa de conversión y el porcentaje de ventas capturadas a través de la aplicación. Según los datos presentados en la tabla 26, se establece que el proyecto debe capturar al menos el 6% de las ventas y mantener una tasa de conversión superior al 1.62% para ser rentable. Por lo tanto, la estrategia de los gestores de negocios juega un papel crucial al buscar obtener el máximo descuento para asegurar el porcentaje de captura necesario. Además de, la incorporación de nuevos productos que permitan ampliar el segmento de mercado y una estrategia de marketing efectiva para asegurar que la tasa de conversión permanezca por encima del punto de equilibrio financiero.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad (pesos chilenos)

		Variación en porcentaje de Captura						
		2.0%	3.0%	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%
Tasa de conversión de Ventas %	0.9%	(1,415,173,468)	(1,245,352,606)	(1,075,531,744)	(905,710,882)	(735,890,020)	(566,069,158)	(396,248,296)
	1.2%	(1,330,307,918)	(1,111,981,456)	(893,654,995)	(675,328,533)	(457,002,072)	(238,675,610)	(20,349,148)
	1.5%	(1,245,442,367)	(978,610,306)	(711,778,245)	(444,946,184)	(178,114,123)	88,717,938	355,549,999
	1.8%	(1,160,576,816)	(845,239,156)	(529,901,496)	(214,563,835)	100,773,825	416,111,486	731,449,146
	2.1%	(1,075,711,266)	(711,868,006)	(348,024,746)	15,818,514	379,661,774	743,505,034	1,107,348,294
	2.4%	(990,845,715)	(578,496,856)	(166,147,996)	246,200,863	658,549,722	1,070,898,582	1,483,247,441
	2.7%	(905,980,165)	(445,125,706)	15,728,753	476,583,212	937,437,671	1,398,292,130	1,859,146,589
	3.0%	(821,114,614)	(311,754,556)	197,605,503	706,965,561	1,216,325,619	1,725,685,678	2,235,045,736
	3.3%	(736,249,063)	(178,383,406)	379,482,252	937,347,910	1,495,213,568	2,053,079,226	2,610,944,883
	3.6%	(651,383,513)	(45,012,255)	561,359,002	1,167,730,259	1,774,101,516	2,380,472,774	2,986,844,031

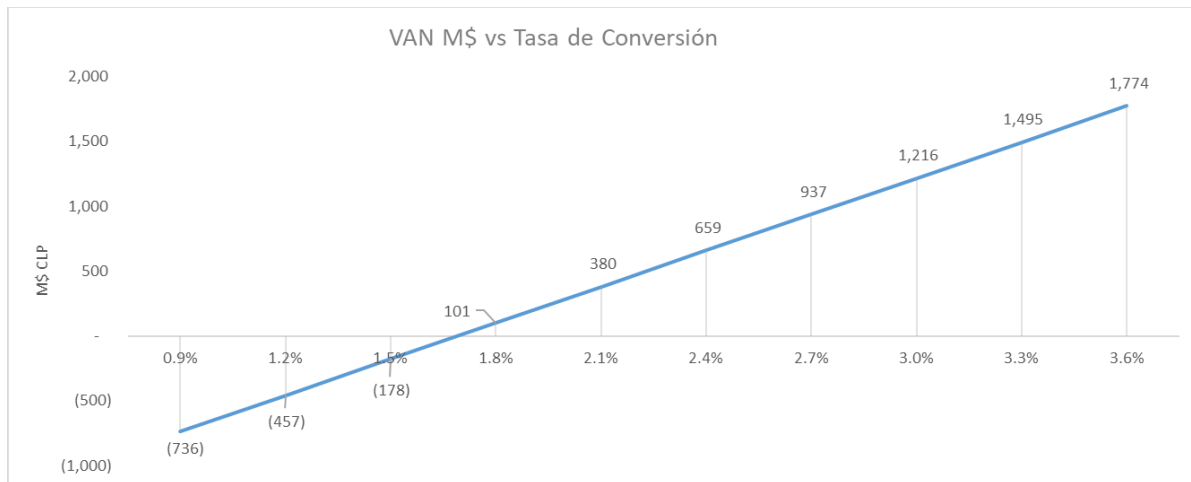


Figura 16. Variación de Flujo de Caja en función a la tasa de conversión de la aplicación.

VIII. Riesgos críticos

La siguiente tabla indica un resumen de los principales riesgos críticos que se plantean para Sinergia para lograr desarrollar en forma exitosa el desarrollo de la aplicación. Además de identificar los planes de acción adecuados para cada riesgo.

Tabla 27. Riesgos Críticos

Descripción del Evento	Riesgo Crítico	Impactos o Consecuencias	Plan Mitigación
Nuevas aplicaciones con productos similares.	Modelo de negocio fácil de replicar.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de ventas. - Pérdidas de participación de Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante inversión en mejoras de la aplicación. - Detenciones tempranas de plataformas similares.
Compra Colaborativas es incipiente en Chile.	No existe una consciencia en consumidor de compras colaborativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Baja fidelización de clientes. - Consumidores no forman grupos para comprar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan y estrategia de Marketing es clave para ingresar en la mente de los consumidores. - Contar con incentivos, descuentos. - Programas de fidelización a través de club de puntos.
Dependencia de algunos proveedores.	Bajo poder de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Poco poder de negociación para capturar mayor descuento. - Poca alternativas y variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional contempla personal exclusivo para gestionar negocios con proveedores actuales y nuevos. - Información relevante de productos, estadísticas, variaciones de precios, tendencias de consumo. - Dar visibilidad a empresas a través de la aplicación.
Distribución	No cumplir con los plazos de entrega en ciertas categorías de productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en el derecho de retracto. - Pérdida de clientes por insatisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con empresas de transporte delivery que tienen altos estándares para administrar, optimizar y controlar cada detalle de entregas diarias.
Nuevas Regulaciones o reformas tributarias.	Cambios en normativas legales en Ecommerce y	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos reglamentos con mayor restricciones y protección al consumidor que 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización se debe mantener actualizada y atenta a los proyectos en cambios normativos o regulaciones legales con el

	reformas tributarias.	<p>puedan afectar o disminuir las ventas a través de este medio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en reformas tributarias afectando los flujos esperados. 	<p>fin de actuar a tiempo frente a y un cambio de escenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si amerita se debe contratar servicios de expertos en estas materias.
Tecnología obsoleta	Cambio en tecnología uso de inteligencia artificial.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de ventas. - Pérdidas de participación de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de inversión en innovación es constante durante los 5 años con el fin de ir adecuando la tecnología a la aplicación. - Estructura organizacional dedicada a la creación de valor a la plataforma.
Logística Inversa	Incrementos en tasa de devolución.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de costos presupuestados por mayor cantidad de devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer métricas para monitorear y disminuir la tasa de devolución de logística de inversa. - Incentivos para el área de operaciones con el fin de disminuir la logística inversa.

VIII. Propuesta Inversionista

El proyecto requiere una inversión total de 845 M\$, los cuales están asociados a inversiones para el desarrollo tecnológico de la aplicación, infraestructura y capital de trabajo. Los socios fundadores aportan un capital de 122,5 M\$ cada uno. Se requiere salir a buscar inversionista considerando que el proyecto está en una etapa temprana y con niveles de riesgo alto. Se pretende conseguir 600 M\$ ofreciendo una tasa interna de retorno de 34% y un 35% de la empresa, esto con el propósito de aumento de capital con fin de financiar el crecimiento de la empresa.

9.1 Valorización Futura de la empresa

Como este proyecto está asociado al ámbito de tecnología (eCommerce) la estimación del múltiplo de valorización futura se obtuvo al comparar con las empresas nacional que participan en esta industria y cotizan en la bolsa de valores nacional tales como Ripley, Cencosud y Falabella, esta si bien son empresas que incursionan en varios mercados son con las cuales se puede obtener información que permita estimar el múltiplo, con esta información se espera crece a una razón de 7x ver anexo 12. Por lo tanto, la empresa al 5to año de operación se estima que generar un Ebitda de 1.040 M\$, estimando un valor futuro de la empresa de 7,283 M\$ para ese período.

Tabla 28. Valorización Futura de Sinergia al quinto año

Valor Empresa CLP	
EBITDA (5 año)	1,040,419,851
Empresa Tecnologi	7x
Valor Futuro Empr	7,282,938,959

9.2 Rentabilidad para el inversionista

Para el inversionista se ofrece una rentabilidad de 34% considerando que la inversión inicial es de 600 M\$ y el valor futuro esperado es 2.549 M\$ al fin del 5 año de operación.

Tabla 29. Rentabilidad ofrecida al inversionista

Rentabilidad de Inversionista CLP	
Inversion	600,000,000
Horizonte de Inver:	5
Valor Futuro Inver	2,549,028,636
TIR	34%

9.3 Valorización Post-Money

Como se determinó el valor de la empresa al 5to año, se determina el valor presente de la empresa en 1.714 M\$ considerando el aumento de capital a través del inversionista. Por lo tanto, la propuesta es ofrecer el 35% de la empresa.

Tabla 30. Valorización Post-Money

	Año 0	Año 5	Propiedad
Inversionista (CLP)	600,000,000	2,549,028,636	35%
Fundadores (CLP)	1,114,285,714	4,733,910,324	65%
Valorización Empresa (CLP)	1,714,285,714	7,282,938,959	100%

A continuación, se presenta el resumen de la propuesta gráficamente donde el aporte del inversionista será de 600 M\$ con un retorno del 34% y será dueño del 35% de la empresa.

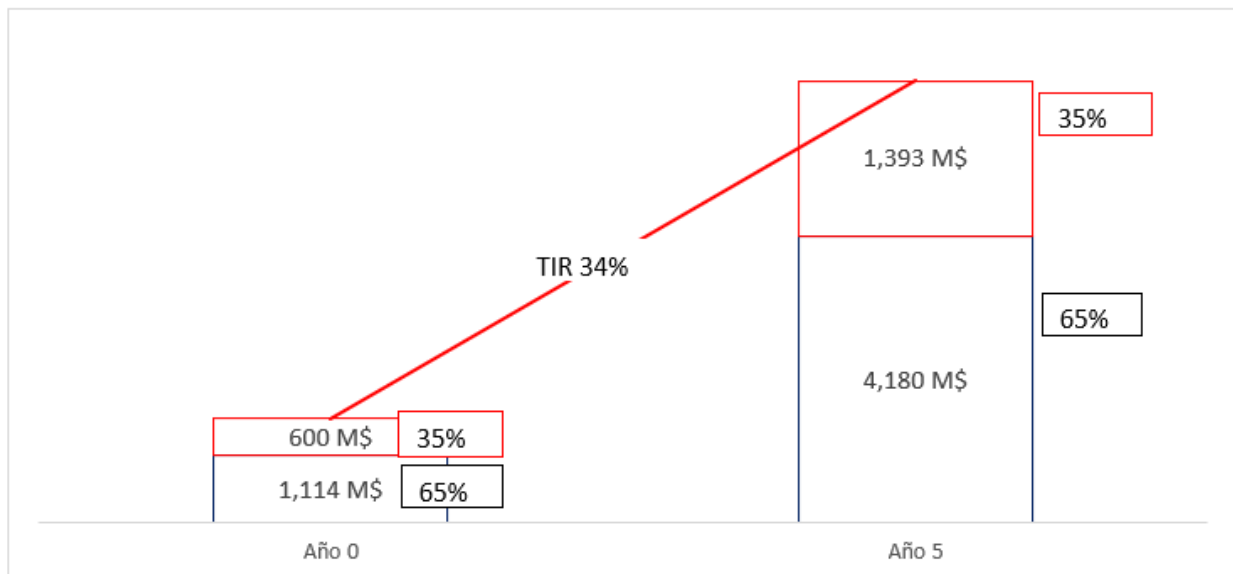


Figura 17. Propuesta para el inversionista

IX. Conclusiones

La idea de negocio de desarrollar una plataforma de compras colaborativas para aprovechar el mercado grupal es una propuesta prometedora, especialmente considerando el crecimiento exponencial de las ventas digitales y el aumento en la penetración de Internet en la vida cotidiana de los consumidores. El éxito de este proyecto se fundamenta en factores clave como el plan de marketing, la capacidad de negociación con proveedores y el desarrollo tecnológico.

Un enfoque estratégico en el plan de marketing es esencial para establecer la compra colaborativa como un hábito arraigado en los consumidores, aumentar la participación en la plataforma y alcanzar las metas de adquisición de clientes. Asimismo, la capacidad de negociación con los proveedores es crucial para trasladar los beneficios de la compra colaborativa hacia ellos, incrementando sus ventas y reduciendo pérdidas e inventarios.

El desarrollo tecnológico debe estar en línea con las expectativas actuales de los clientes, proporcionando opciones de autoservicio, reparto, métodos de pago sencillos y garantizando la seguridad de los datos.

Las proyecciones a cinco años muestran un crecimiento significativo para Sinergacia, con más de 10,200 clientes activos en las regiones de Antofagasta y Metropolitana. Los indicadores financieros proyectados son alentadores, con un ingreso estimado al quinto año de 2,443 M\$, un margen operacional de 42% y EBITDA de 1.040 M\$.

La evaluación del proyecto puro indica un VAN de 380 M\$, una TIR del 43% para el quinto año de operación y un Payback del proyecto de 3 años y 9 meses, lo que resalta su viabilidad y potencial de rentabilidad.

Para hacer realidad este proyecto, se requiere una inversión total de 845 M\$, con los socios fundadores aportando 245 M\$ y los inversionistas interesados contribuyendo con 600 M\$, otorgándoles una atractiva tasa interna de retorno del 34% y una participación del 35% en la empresa.

En conclusión, la propuesta de Sinergia para aprovechar el mercado de compras colaborativas parece ser una oportunidad sólida y promisoría en el panorama actual de ventas digitales. Con un enfoque estratégico, una sólida base tecnológica y una proyección financiera alentadora, este proyecto tiene el potencial de transformarse en una empresa exitosa y generar valor tanto para los clientes como para los inversionistas involucrados.

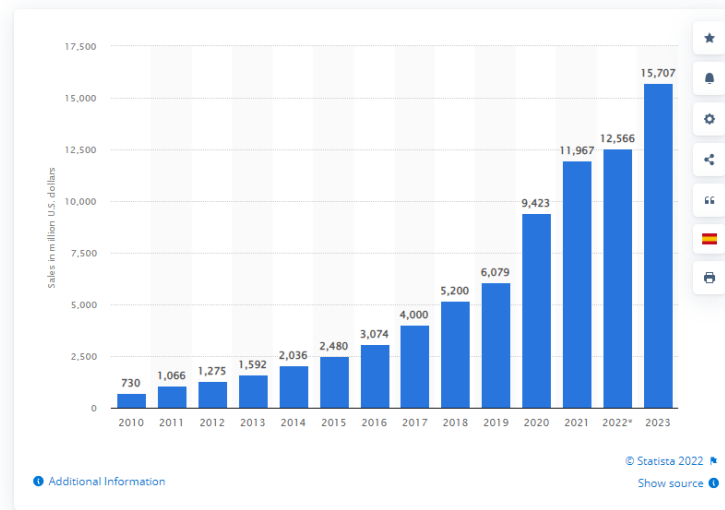
X. Anexos

Anexos 1: B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista.

E-Commerce > B2C E-Commerce

B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023

(million U.S. dollars)



Anexo 2: Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023

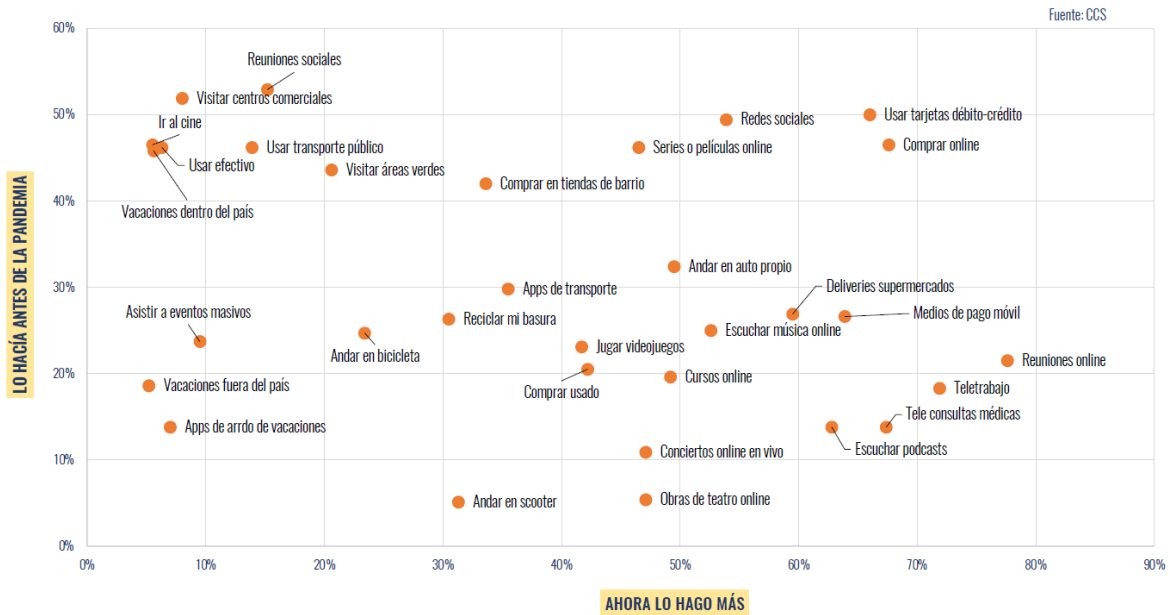
	2023 (f)	2024 (f)	2025(f)
PIB (%)	-0,5 / 0,5	1,0 / 2,0	2,0 / 3,0
Cuenta Corriente (% del PIB)	-4,0	-4,1	-4,0
Inflación total (promedio anual, %)	7,9	3,6	3,0
Inflación Subyacente (promedio anual, %)	9,3	4,3	3,0
Inflación en dos años (%)(*)			3,0
Crecimiento mundial (%)	2,1	2,2	3,1
Precio del cobre (US\$cent/libra)	385	365	350

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre 2025.

(f) Proyecciones.

Fuente: Banco Central de Chile.

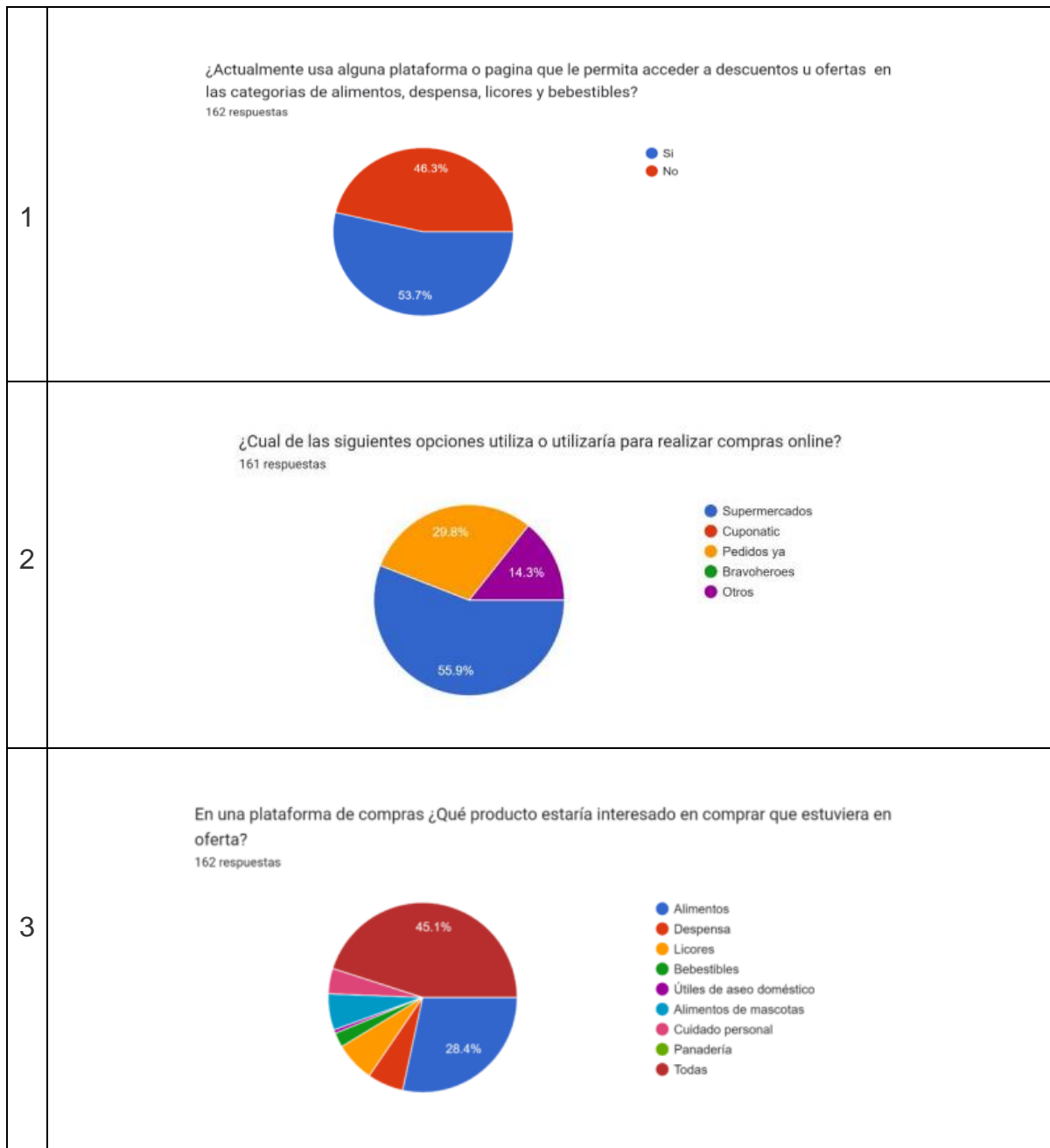
Anexo 3: Cambios de hábitos de consumidores.

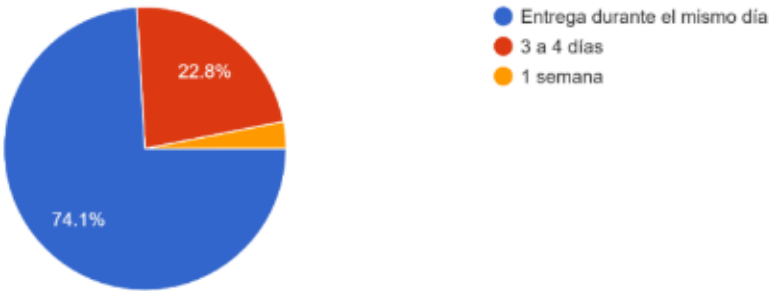
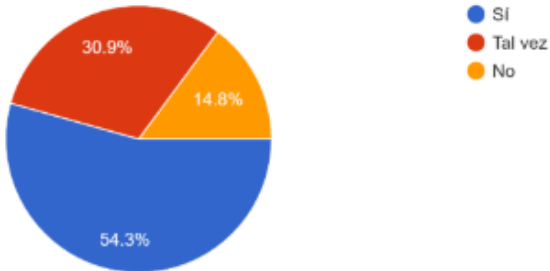
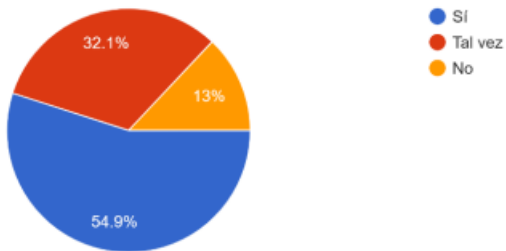


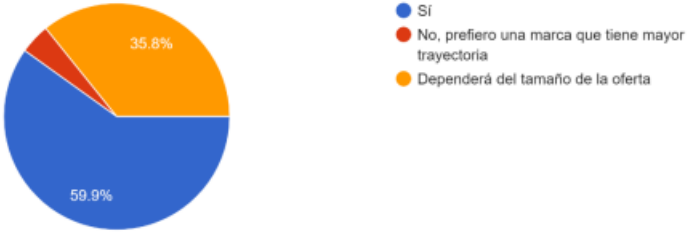
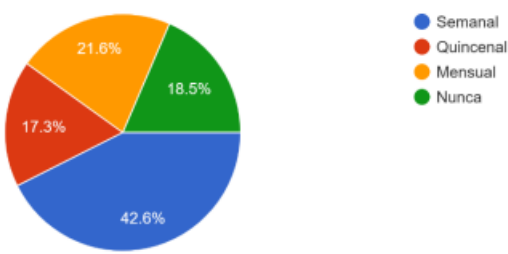
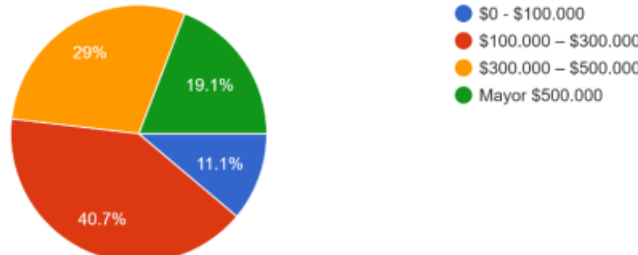
Fuente: Cámara de comercio de Santiago.

Anexos 4: Encuesta realiza a la población de Antofagasta

Se realizó una encuesta de estudio de mercado para conocer la percepción de los clientes hacia nuestro producto en donde participaron 162 personas, la encuesta fue formulada con nueve preguntas en la plataforma para desarrollo de encuestas y formularios de google.



4	<p>¿Cuanto tiempo esta dispuesto a esperar para recibir los productos de una compra realizada a través de una plataforma tales como: alimentos, despensa, licores y bebestibles?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Entrega</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrega durante el mismo día</td> <td>74.1%</td> </tr> <tr> <td>3 a 4 días</td> <td>22.8%</td> </tr> <tr> <td>1 semana</td> <td>1.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Entrega	Porcentaje	Entrega durante el mismo día	74.1%	3 a 4 días	22.8%	1 semana	1.1%
Entrega	Porcentaje								
Entrega durante el mismo día	74.1%								
3 a 4 días	22.8%								
1 semana	1.1%								
5	<p>¿Conoce o está interesado en conocer que son las compras colaborativas?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>54.3%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>30.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>14.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	54.3%	Tal vez	30.9%	No	14.8%
Respuesta	Porcentaje								
Si	54.3%								
Tal vez	30.9%								
No	14.8%								
6	<p>¿Estaría dispuesto a formar grupos de personas, en una plataforma, con el fin de comprar por mayor y obtener mejores beneficios?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>54.9%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>32.1%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	54.9%	Tal vez	32.1%	No	13%
Respuesta	Porcentaje								
Si	54.9%								
Tal vez	32.1%								
No	13%								

7	<p>¿Preferiría comprar a proveedores, almacenes y/o pymes locales a través de la aplicación es desmedro de grandes tiendas?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No, prefiero una marca que tiene mayor trayectoria ● Dependerá del tamaño de la oferta
8	<p>¿Con qué frecuencia busca oferta de productos de consumo habitual a través de plataformas o aplicaciones?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● Semanal ● Quincenal ● Mensual ● Nunca
9	<p>¿Cuál es el rango del gasto mensual en adquirir productos de consumo habitual (alimentos, despensa, licores, bebestibles, útiles de aseo doméstico, alimentos de mascotas y gas licuado)?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● \$0 - \$100.000 ● \$100.000 - \$300.000 ● \$300.000 - \$500.000 ● Mayor \$500.000

Anexos 5: Encuesta presupuestos familiares (INE)

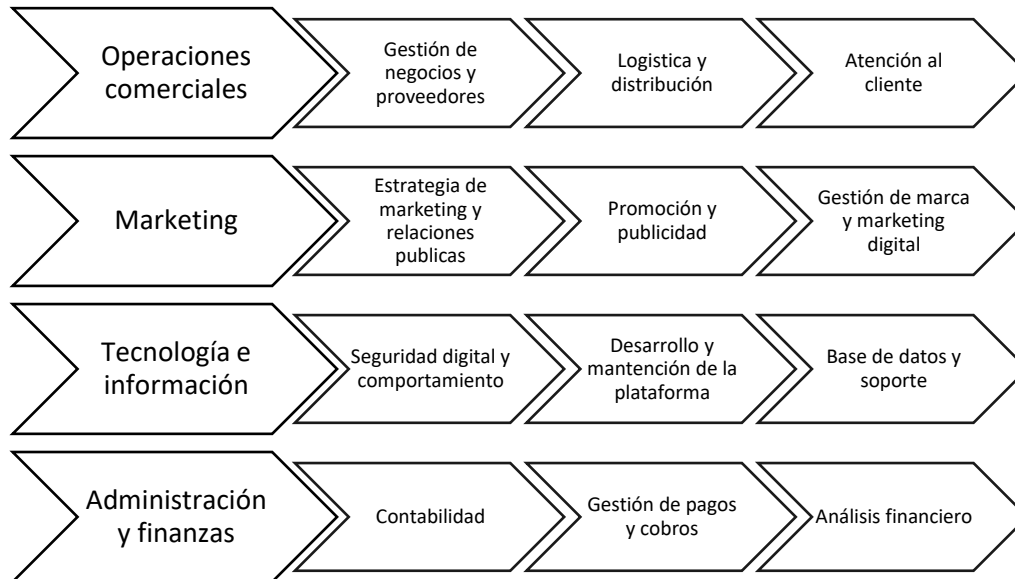
El Instituto Nacional de Estadística (INE), en su más reciente Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), establece que el gasto promedio mensual de los hogares en las capitales regionales es de \$1.121.925.

DIVISIÓN	GLOSA	TOTAL CAPITALES REGIONALES ⁽¹⁾					
		GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL ⁽²⁾⁽³⁾				
		I	II	III	IV	V	
	TOTAL	1,121,925	429,168	651,958	875,989	1,216,773	2,435,736
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	209,983	115,195	167,925	206,788	242,292	317,714
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	19,636	7,466	14,207	20,169	24,838	31,500
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	38,690	15,202	24,099	31,676	42,534	79,940
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	160,692	88,536	115,386	144,709	176,522	278,305
05.0.0.00.00	MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR	70,778	18,988	30,932	41,267	63,236	199,469
06.0.0.00.00	SALUD	84,791	28,026	42,678	60,618	97,002	195,631
07.0.0.00.00	TRANSPORTE	170,238	44,255	82,956	114,311	182,611	427,056
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	59,209	24,888	36,784	52,875	72,527	108,971
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	76,167	21,173	35,062	49,291	78,597	196,711
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	72,596	24,764	31,312	46,676	70,019	190,207
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	73,096	18,584	31,619	49,995	76,134	189,148
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	86,050	22,091	38,999	57,615	90,460	221,083

Anexos 6: Percentiles de remuneraciones

Cargo	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Fuente
Gerente General	\$ 4.150.000	\$ 5.100.000	\$ 6.590.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Gerente de Operaciones	\$ 3.871.300	\$ 4.800.000	\$ 5.645.200	Guía Salarial 2023. Robert Half
Ingeniero de sistemas	\$2.927.400	\$3.300.000	\$3.960.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Supervisor Operaciones	\$1.666.600	\$2.000.000	\$2.444.400	Guía Salarial 2023. Robert Half
Gestor de negocios	\$1.980.000	\$2.800.000	\$3.450.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Analista administración & finanzas	\$1.920.000	\$2.350.000	\$2.840.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Bodeguero	\$467.022	\$488.403	\$500.404	https://www.chiletrabajos.cl/sueldos/bodeguero

Anexos 7: Procesos y actividades internas de cada área



Las operaciones comerciales son responsables de desarrollar y establecer relaciones con los proveedores para lograr descuentos y garantizar las ofertas de los variados productos. Adicionalmente las actividades de logística desempeñan un rol clave en la gestión de entrega eficiente de productos a los clientes. Las actividades de atención al cliente brindan asistencia y apoyo a los clientes en la resolución de consultas, dudas o problemas relacionados con los productos, el proceso de compra, envíos, devoluciones y cualquier otro aspecto relacionado con la experiencia de compra.

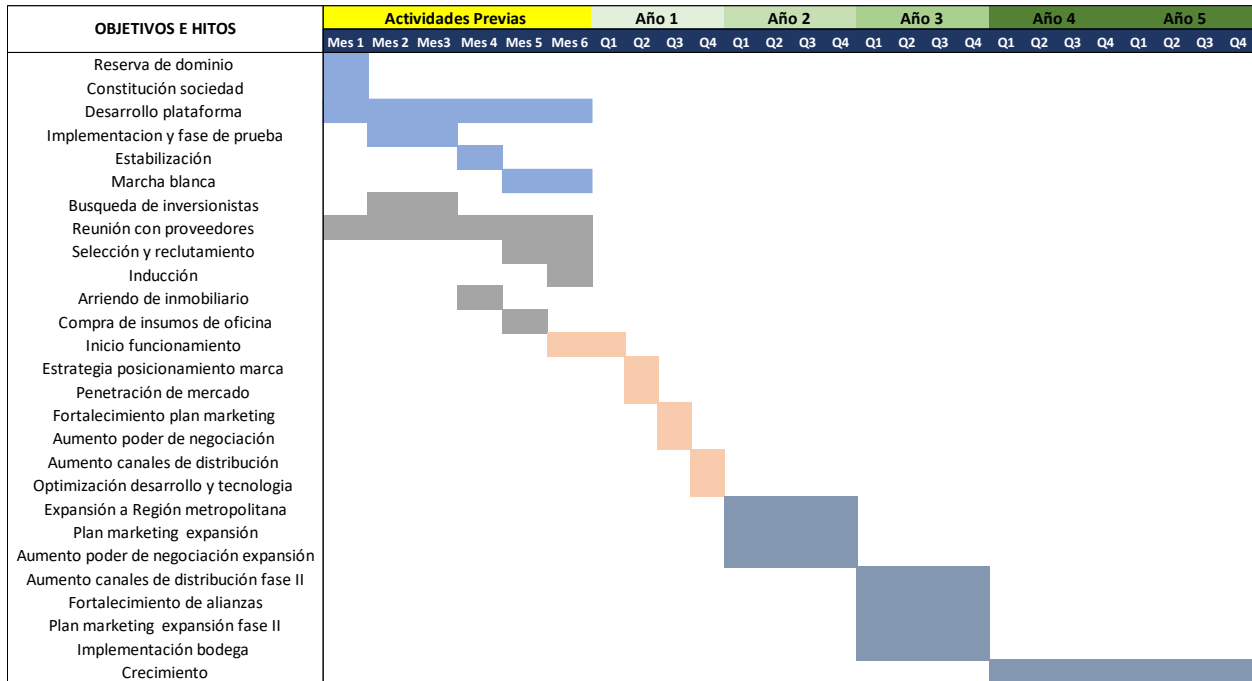
El área de marketing debe gestionar la creación y la mantención de la marca, establecer relaciones con el público objetivo y diseñar las campañas para promover los productos de Sinergacia. En las actividades de promoción se definen los objetivos de promoción y publicidad para el público objetivo, creación de material, marketing de influencia, correo de propaganda, etc. Las actividades de gestión de marca y marketing digital gestionan el seguimiento, la planificación, la ejecución y el control de las actividades de marketing de una empresa que tienen lugar en los canales online.

El área de tecnología e información es responsable de garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma, la seguridad de los datos y la mejora continua de la experiencia del cliente.

Las actividades de desarrollo y mantenimiento de la plataforma aseguran el que funcionamiento, sea seguro, actualizado y ofrezca una experiencia de compra óptima para los clientes. Las actividades de análisis de datos y soporte de plataforma son fundamentales para comprender el comportamiento de los clientes, mejorar la eficiencia del sitio web y brindar una experiencia satisfactoria a los usuarios.

Finalmente, el área de administración y finanzas debe llevar la contabilidad, gestionar todos los pagos y cobros de comisiones, velar por la salud financiera de la compañía general y apoyar en el control de gestión y elaboración de reportera que permita gestionar el negocio.

Anexos 8: Etapas de desarrollo e implementación



Etapas de actividades previas: Los principales objetivos e hitos de esta etapa son: 1) Reserva de dominio para proteger que el nombre Sinergacia sea particular y característico en la web. 2) Constitución de sociedad para organizar el negocio por medio de la definición de una serie de aspectos tales como: la determinación del objeto social, la especificación del capital social y la participación de los socios en él, la división de roles, la delegación de derechos y la responsabilidad de cada uno de los socios en el funcionamiento de la sociedad. 3) Desarrollo de la plataforma de acuerdo a las necesidades del mercado identificadas y los competidores. 4) Implementación y fase de prueba, estabilización y marcha son las etapas siguientes que tendrán como resultado la verificación y aceptación del correcto funcionamiento de la plataforma. 5) Búsqueda de inversionistas requiere un plan de identificación de potenciales inversionistas y la ronda de entrevistas tiene un plazo de 2 meses. 6) Reunión con proveedores tiene como objetivo lograr acuerdos y generar alianzas con diferentes proveedores. 7) Selección y reclutamiento, contratar el personal idóneo para cada posición.

Etapas de actividades para el año 1: Los focos de esta etapa son: 1) Estrategia de posicionamiento de marca como una real oportunidad de convertir las compras colaborativas un en hábito y captar los beneficios. 2) Penetración de mercado, estrategia que apunta a incrementar las ventas en el segmento en el cual la Sinergica ya opera. 3) Fortalecimiento del plan de marketing para aumento de la cuota de mercado. 4) Aumento del poder de negociación y canales de distribución, tiene como objetivo lograr una cantidad de proveedores mayor a 20. 5) Optimización y desarrollo de tecnología, el hito de esta actividad es incorporar base de datos de clientes, índices de precios e incorporación de inteligencia artificial para predecir el ciclo de vida de los productos y elaborar perfiles de preferencia.

Etapas de actividades para el año 2: Los principales hitos de esta etapa son: 1) Expansión a región metropolitana, se estima que la expansión geográfica será de 1% de los hogares de la región metropolitana para el segundo año. 2) Plan de marketing expansión, tiene como objetivo lograr el aumento de la cuota de mercado por lo que implica un 100% de inversión respecto del año 1. 3) Aumento de poder negociación expansión, tiene como objetivo incrementar los proveedores en un 50% y aumentar la gama de productos.

Etapas de actividades para el año 3: Los focos de esta etapa son: 1) Aumento de canales de distribución fase II, tiene como objetivo incrementar el número de proveedores. 2) Fortalecimiento de alianzas, analizar e implementar alianzas con otras plataformas de ventas. 3) Plan de marketing expansión fase II, aumento de cuota de mercado en región metropolitana y un 30% por año en la ciudad de Antofagasta. 4) Implementación de bodega, habilitar bodegas para optimizar la disponibilidad de stock.

Etapas de actividades para el año 4: El foco para el año es el crecimiento de Sinergica.

Anexos 9: Estimación de Costos y Gastos

La estructura de costos se compone de los siguientes ÍTEM costos operacionales, gastos de administración y ventas, marketing, otros gastos operacionales, logística de devolución y depreciación la siguiente tabla muestra el detalle de estas cuentas.

	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Operacionales	\$	(58,788,186)	(168,451,917)	(224,049,465)	(411,184,271)	(479,224,980)
Logística Ultima Milla (Antofagasta)	\$	(46,753,234)	(119,109,361)	(123,873,735)	(133,783,634)	(149,837,670)
Logística Ultima Milla (Region Metropolitana)	\$	-	(22,839,674)	(68,519,029)	(228,396,791)	(274,076,182)
Comision Servicio Shippify	\$	(6,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)
Comision Transbank (Webpay Plus)	\$	(6,034,951)	(14,502,883)	(19,656,701)	(37,003,846)	(43,311,129)
	\$					
Gasto administracion	\$	(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
<i>Remuneraciones</i>	\$	<i>(116,400,000)</i>	<i>(256,800,000)</i>	<i>(386,400,000)</i>	<i>(411,360,000)</i>	<i>(411,360,000)</i>
Gerente General	\$	(24,000,000)	(48,000,000)	(62,400,000)	(74,880,000)	(74,880,000)
Gerente Marketing	\$	(24,000,000)	(48,000,000)	(62,400,000)	(74,880,000)	(74,880,000)
Ingeniero de sistema	\$	(18,000,000)	(36,000,000)	(43,200,000)	(43,200,000)	(43,200,000)
Supervisor Operaciones	\$	(9,600,000)	(19,200,000)	(31,200,000)	(31,200,000)	(31,200,000)
Gestionador de Negocio	\$	(24,000,000)	(72,000,000)	(132,000,000)	(132,000,000)	(132,000,000)
Administracion y Finanzas	\$	(16,800,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)
Bodeguero	\$	-	-	(21,600,000)	(21,600,000)	(21,600,000)
	\$					
Gastos Marketing		(50,692,145)	(121,869,425)	(152,975,175)	(193,334,782)	(255,926,745)
Marketing Social (Facebook, Instagram)	\$	(19,252,145)	(81,909,425)	(111,017,175)	(149,278,882)	(209,668,050)
Posicionamiento en buscadores (Ads Words)	\$	(6,000,000)	(12,600,000)	(13,230,000)	(13,891,500)	(14,586,075)
Entrevista y publicidad en región	\$	-	-	-	-	-
Email marketing con escala (Mailchimp)	\$	(1,440,000)	(3,360,000)	(3,528,000)	(3,704,400)	(3,889,620)
Influenciadores	\$	(24,000,000)	(24,000,000)	(25,200,000)	(26,460,000)	(27,783,000)
	\$					
Otros Gastos Operacionales	\$	(18,359,856)	(71,661,312)	(161,277,168)	(169,378,752)	(181,531,128)
<i>Arriendo de Plataforma</i>	\$	<i>(5,401,056)</i>	<i>(22,802,112)</i>	<i>(28,203,168)</i>	<i>(36,304,752)</i>	<i>(48,457,128)</i>
Arriendo de Servidor (virtual machines)	\$	(1,317,504)	(2,635,008)	(3,952,512)	(5,928,768)	(8,893,152)
Cuentas de Almacenamiento	\$	(503,040)	(1,006,080)	(1,509,120)	(2,263,680)	(3,395,520)
Azure SQL Data base	\$	(3,580,512)	(7,161,024)	(10,741,536)	(16,112,304)	(24,168,456)
Arriendo de Oficina	\$	-	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)
	\$					
<i>Gastos Equipos</i>	\$	<i>(12,958,800)</i>	<i>(48,859,200)</i>	<i>(61,074,000)</i>	<i>(61,074,000)</i>	<i>(61,074,000)</i>
Arriendo Camioneta	\$	(10,078,800)	(35,035,200)	(43,794,000)	(43,794,000)	(43,794,000)
Combustible	\$	(2,880,000)	(13,824,000)	(17,280,000)	(17,280,000)	(17,280,000)
	\$					
<i>Bodega (Arriendo)</i>	\$	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(72,000,000)</i>	<i>(72,000,000)</i>	<i>(72,000,000)</i>
	\$					
Otras ganancias (pérdidas) operacionales	\$	(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Logística Devolución		(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
	\$					
Depreciacion	\$	(5,250,000)	(5,250,000)	(7,535,000)	(16,035,000)	(14,800,000)

Anexos 10: Flujo de Caja

Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	\$ -	269,417,873	817,988,477	1,108,673,017	2,087,082,983	2,442,824,972
Ventas (Tarifa de servicio)	\$	246,041,256	747,013,959	1,012,476,635	1,905,992,770	2,230,868,047
Tarifa envío	\$	23,376,617	70,974,517	96,196,382	181,090,212	211,956,926
Costo Operacionales	\$	(58,788,186)	(168,451,917)	(224,049,465)	(411,184,271)	(479,224,980)
Logística Ultima Milla (Antofagasta)	\$	(46,753,234)	(119,109,361)	(123,873,735)	(133,783,634)	(149,837,670)
Logística Ultima Milla (Region Metropolitana)	\$	-	(22,839,674)	(68,519,029)	(228,396,791)	(274,076,182)
Comision Servicio Shippify	\$	(6,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)
Comision Transbank (Webpay Plus)	\$	(6,034,951)	(14,502,883)	(19,656,701)	(37,003,846)	(43,311,129)
	\$					
Gasto administracion	\$	(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
Remuneraciones	\$	(116,400,000)	(256,800,000)	(386,400,000)	(411,360,000)	(411,360,000)
Gerente General	\$	(24,000,000)	(48,000,000)	(62,400,000)	(74,880,000)	(74,880,000)
Gerente Marketing	\$	(24,000,000)	(48,000,000)	(62,400,000)	(74,880,000)	(74,880,000)
Ingeniero de sistema	\$	(18,000,000)	(36,000,000)	(43,200,000)	(43,200,000)	(43,200,000)
Supervisor Operaciones	\$	(9,600,000)	(19,200,000)	(31,200,000)	(31,200,000)	(31,200,000)
Gestionador de Negocio	\$	(24,000,000)	(72,000,000)	(132,000,000)	(132,000,000)	(132,000,000)
Administracion y Finanzas	\$	(16,800,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)
Bodeguero	\$	-	-	(21,600,000)	(21,600,000)	(21,600,000)
Gastos Marketing	\$	(50,692,145)	(121,869,425)	(152,975,175)	(193,334,782)	(255,926,745)
Marketing Social (Facebook, Instagram)	\$	(19,252,145)	(81,909,425)	(111,017,175)	(149,278,882)	(209,668,050)
Posicionamiento en buscadores (Ads Words)	\$	(6,000,000)	(12,600,000)	(13,230,000)	(13,891,500)	(14,586,075)
Entrevista y publicidad en región	\$	-	-	-	-	-
Email marketing con escala (Mailchimp)	\$	(1,440,000)	(3,360,000)	(3,528,000)	(3,704,400)	(3,889,620)
Influenciadores	\$	(24,000,000)	(24,000,000)	(25,200,000)	(26,460,000)	(27,783,000)
Otros Gastos Operacionales	\$	(18,359,856)	(71,661,312)	(161,277,168)	(169,378,752)	(181,531,128)
Arriendo de Plataforma	\$	(5,401,056)	(22,802,112)	(28,203,168)	(36,304,752)	(48,457,128)
Arriendo de Servidor (virtual machines)	\$	(1,317,504)	(2,635,008)	(3,952,512)	(5,928,768)	(8,893,152)
Cuentas de Almacenamiento	\$	(503,040)	(1,006,080)	(1,509,120)	(2,263,680)	(3,395,520)
Azure SQL Data base	\$	(3,580,512)	(7,161,024)	(10,741,536)	(16,112,304)	(24,168,456)
Arriendo de Oficina	\$	-	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)	(12,000,000)
Gastos Equipos	\$	(12,958,800)	(48,859,200)	(61,074,000)	(61,074,000)	(61,074,000)
Arriendo Camioneta	\$	(10,078,800)	(35,035,200)	(43,794,000)	(43,794,000)	(43,794,000)
Combustible	\$	(2,880,000)	(13,824,000)	(17,280,000)	(17,280,000)	(17,280,000)
Bodega (Arriendo)	\$	-	-	(72,000,000)	(72,000,000)	(72,000,000)
Otras ganancias (pérdidas) operacionales	\$	(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Logística Devolución	\$	(20,484,282)	(24,900,465)	(33,749,221)	(63,533,092)	(74,362,268)
Depreciacion	\$	(5,250,000)	(5,250,000)	(7,535,000)	(16,035,000)	(14,800,000)
Resultado Ante de Impto		(556,595)	169,055,357	142,686,988	822,257,085	1,025,619,851
Impto Renta		150,281	(45,644,946)	(38,525,487)	(222,009,413)	(276,917,360)
Resulta despues de Impuesto	\$	(406,314)	123,410,410	104,161,501	600,247,672	748,702,491
Depreciacion	\$	5,250,000	5,250,000	7,535,000	16,035,000	14,800,000
Inversión						
Inovacion Tecnologica	\$	(51,600,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	-
Equipos y Implementacion Oficina	\$	(10,500,000)	-	(15,070,000)	-	-
Implementación Bodega	\$	-	-	(17,000,000)	(12,600,000)	-
Capital Trabajo	\$	(103,654,478)	(203,798,568)	(122,419,685)	(141,905,917)	657,834,943
Flujo Caja		(165,754,478)	(218,954,882)	(28,829,275)	(67,209,416)	497,626,378
						1,421,337,434

Anexos 11: Detalle Modelación WACC

Para el cálculo de la tasa de descuento dado que el proyecto se realizará sin deuda y los fondos se obtendrán a través de los fundadores y los inversionistas, para determinar el cálculo del WACC se ocupa CAPM, considerando algunas exigencias mayores como son el premio por riesgo país, premio por liquidez y por ser una start up.

Tasa libre de riesgo (Rf)

Para determinar la tasa libre de riesgo se ocupa como referencia los bonos en UF a 20 años del Banco Central (BCU, BTU) en UF. La estadística de los ultimo 8 años es la siguiente, como referencia utilizamos el máximo valor de 2.18% como tasa libre de riesgo.

Tasas de interés mercado secundario, bonos, en UF (porcentaje)													
Bonos en UF a 20 años (BCU, BTU)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual
2016	1.83	1.67	1.64	1.64	1.73	1.81	1.72	1.64	1.50	1.52	1.75	1.75	1.68
2017	1.61	1.54	1.60	1.52	1.61	1.67	1.89	1.90	1.92	2.16	2.13	2.27	1.86
2018	2.24	2.32	2.25	2.13	2.17	2.14	2.11	2.00	2.01	2.05	1.97	1.90	2.11
2019	1.93	1.83	1.70	1.53	1.49	1.10	0.88	0.44	0.40	0.53	1.11	1.08	1.18
2020	0.77	0.90	0.83	0.86	0.26	0.41	0.37	0.29	0.42	0.60	0.70	0.86	0.63
2021	0.65	0.74	1.17	1.27	1.50	1.96	2.22	2.26	2.50	3.19	2.77	2.55	1.89
2022	2.59	2.39	2.17	2.25	2.27	2.24	2.08	2.19	2.25	2.62	2.05	1.67	2.18
2023	1.77	2.10	1.90	1.80	1.92								1.90

Estadística

Mean	1.68
Standard Erro	0.18
Median	1.87
Mode	
Standard Devi	0.52
Sample Variar	0.27
Kurtosis	1.40
Skewness	(1.39)
Range	1.55
Minimum	0.63
Maximum	2.18
Sum	13.43
Count	8.00

PRM (Premio riesgo de Mercado)

Para este indicador se utilizará Damodaran donde premio por riesgo de mercado es 7.4%, esta tabla fue actualizada en enero 2023. (ver tabla Damodaran Country Default Spreads and Risk Premiums)

Tabla: Damodaran Country Default Spreads and Risk Premiums. Enero 2023

Country	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate	Moody's rating
Abu Dhabi	0.60%	6.79%	0.85%	15.00%	Aa2
Albania	5.51%	13.71%	7.77%	15.00%	B1
Algeria	3.68%	11.13%	5.19%	26.00%	NR
Andorra (Principality of)	2.33%	9.23%	3.29%	18.98%	Baa2
Angola	7.95%	17.16%	11.22%	25.00%	B3
Anguilla	7.93%	17.13%	11.19%	25.63%	NR
Antigua & Barbuda	7.93%	17.13%	11.19%	25.63%	NR
Argentina	14.68%	26.65%	20.71%	35.00%	Ca
Armenia	4.40%	12.15%	6.21%	18.00%	Ba3
Aruba	2.33%	9.23%	3.29%	25.00%	Baa2
Australia	0.00%	5.94%	0.00%	30.00%	Aaa
Austria	0.49%	6.63%	0.69%	24.00%	Aa1
Azerbaijan	3.06%	10.26%	4.32%	20.00%	Ba1
Bahamas	5.51%	13.71%	7.77%	0.00%	B1
Bahrain	6.73%	15.43%	9.49%	0.00%	B2
Bangladesh	4.40%	12.15%	6.21%	32.50%	Ba3
Barbados	9.17%	18.88%	12.94%	5.50%	Caa1
Belarus	14.68%	26.65%	20.71%	18.00%	Ca
Belgium	0.73%	6.97%	1.03%	25.00%	Aa3
Belize	11.02%	21.48%	15.54%	27.18%	Caa2
Benin	5.51%	13.71%	7.77%	30.00%	B1
Bermuda	1.04%	7.40%	1.46%	0.00%	A2
Bolivia	6.73%	15.43%	9.49%	25.00%	B2
Bosnia and Herzegovina	7.95%	17.16%	11.22%	10.00%	B3
Botswana	1.47%	8.01%	2.07%	22.00%	A3
Brazil	3.68%	11.13%	5.19%	34.00%	Ba2
British Virgin Islands	7.93%	17.13%	11.19%	25.63%	NR
Brunei	1.04%	7.40%	1.46%	18.50%	NR
Bulgaria	1.96%	8.70%	2.76%	10.00%	Baa1
Burkina Faso	9.17%	18.88%	12.94%	28.00%	Caa1
Cambodia	6.73%	15.43%	9.49%	20.00%	B2
Cameroon	6.73%	15.43%	9.49%	33.00%	B2
Canada	0.00%	5.94%	0.00%	25.00%	Aaa
Cape Verde	7.95%	17.16%	11.22%	0.00%	B3
Cayman Islands	0.73%	6.97%	1.03%	0.00%	Aa3
Channel Islands	1.07%	7.45%	1.51%	24.83%	NR
Chile	1.04%	7.40%	1.46%	27.00%	A2

Determinación del Beta (β)

Para la determinación del β se realizará una regresión lineal con empresas similares a Sinergacia y comparado con Índice general de Precio de Acciones IGPA en los periodos 2017 al 2023. El modelo obtenido de la regresión nos indica un Beta de 1.245.

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.72089836
R Square	0.51969445
Adjusted R Square	0.51329038
Standard Error	0.02978425
Observations	77

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0.07198884	0.07198884	81.1506006	1.4353E-13
Residual	75	0.06653263	0.0008871		
Total	76	0.13852147			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept α	0.00766247	0.00340389	2.25109297	0.02730905	0.00088158	0.01444336	0.00088158	0.01444336
X Variable 1 β	1.24575695	0.13828894	9.00836282	1.4353E-13	0.97027125	1.52124265	0.97027125	1.52124265

Modelo válido, puesto que la probabilidad es $<0,05$ y el coeficiente de determinación $R^2 = 0,519$, lo que implica que se rechaza la hipótesis de que $\beta = 0$.

El modelo explica en un 52% la variabilidad del retorno esperada por Sinergacia y por cada aumento en un 1% de la rentabilidad del Mercado, la rentabilidad proyectada de Sinergacia aumenta en un 1.24%. Las empresas que se utilizaron para extrapolar la información fueron Falabella, Ripley y Cencosud, utilizando el modelo que más se ajusta al mercado.

Premio por riesgo país

Para este indicador se utilizará Damodaran donde premio por riesgo país es 1.46%, esta tabla fue actualizada en enero 2023. (ver tabla Damodaran Country Default Spreads and Risk Premiums)

Premio por Liquidez y Startup

El premio por Startup en Chile ronda entre 1% y 5%, se considera este último para evaluar de forma inicial el proyecto siendo más exigente. El premio por liquidez se considerar un 3% adicional.

Calculo de la Tasa de Descuento

Finalmente, la rentabilidad exigida para el proyecto a los cinco años es WACC 20.86%.

Rf	%	2.18
PRM	%	7.40
Beta		1.25
Kp	%	11.4002
Premio por Riesgo Pais	%	1.46
Premio por Liquidez	%	3
Premio Start Up	%	5
WACC	%	20.86

Para el caso de evaluar la perpetuidad no se considera el premio por liquidez y el riesgo de startup se considera en 1%, debido a que el proyecto ya estaría en una etapa más madura y el riesgo es menor. Por lo tanto, el WACC es 13.86%.

Rf	%	2.18
PRM	%	7.40
Beta		1.25
Kp	%	11.4002
Premio por Riesgo Pais	%	1.46
Premio por Liquidez	%	0
Premio Start Up	%	1
WACC	%	13.86

Anexos 12: Selección de empresas afines para el cálculo de Crecimiento.

Item	Unidad	Falabella	Ripley	Cencosud
Market CAP	CLP	5,619,000,000,000	372,000,000,000	5,156,000,000,000
Ebitda	CLP	800,000,000,000	146,000,000,000	739,000,000,000
EV/EBITDA	x	7.02 x	2.55 x	6.98 x

Bibliografía

- Insider Intelligence “Tendencias de eCommerce para un mundo post-pandemia”. Matteo Ceurvels, Analista Senior.
- eCommerce Innovations SUMMIT, CCS George Lever.
- Voice of the Consumer: Lifestyles Survey de Euromonitor.
- Reporte de industria El eCommerce en Chile 2022, BlackSip.
- eCommerce B2C en Chile. Mapeando Procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital. Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Estudio de remuneración Chile 2023. Michael Page.
- INE Chile. (2018). Informe de principales resultados VIII Encuesta De Presupuestos familiares (EPF). Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, Santiago.
- B2C eCommerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista.
- Informe Anual de Estadística Bancarias Regionales. Noviembre 2022 Comisión para el Mercado Financiero.
- Digital 2022. Kepios
- Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile. Deloitte noviembre 2021.