



“PROSERVICE”

Parte II

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

Alumno: Patricia Gálvez
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Septiembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	4
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	5
IV. PLAN DE MARKETING.....	6
V. PLAN DE OPERACIONES	7
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	7
5.2. Flujos de operaciones	8
5.3. Plan de desarrollo e implementación	10
5.4. Locación y Ubicación	11
5.5 Plan de Tecnología	12
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	13
6.1. Equipo gestor	13
6.2. Estructura organizacional.....	13
6.3. Incentivos y compensaciones	15
VII. Plan Financiero.....	17
7.1. Supuestos.....	17
7.2. Estimación de ingresos	18
7.3. Estimación de Costos.....	20
7.4. Inversión en activos y depreciaciones	20
7.5. Estado de resultados.....	21
7.6. Flujo de caja sin deuda	22
7.7. Evaluación financiera del proyecto	24
VIII. RIESGOS CRÍTICOS.....	28
IX. CONCLUSIONES	29
ANEXOS	30
ANEXO 2 – MEJORAMIENTO CONTINUO DE CUSTOMER JOURNEYS	32
ANEXO 3 – PROCESOS DE NEGOCIO LEVEL 2	33
ANEXO 4 – PROCESOS DE NEGOCIO LEVEL 3	39
ANEXO 5 – PRECIOS DE SERVICIOS.....	42

ANEXO 6 – COTIZACIONES.....	45
ANEXO 7 – COTIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE OFICINA	47
ANEXO 8 – MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO.....	48
ANEXO 9 – CAPITAL DE TRABAJO	53
ANEXO 10 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

RESUMEN EJECUTIVO

ProService S.A. es el primer e-commerce de intermediación de servicios para la pequeña y mediana empresa en Santiago de Chile, el cual se centrará en entregar a sus clientes una experiencia distintiva: focalizada en la calidad y confiabilidad de los servicios entregados, centrada en la atención al cliente y a un precio conveniente. La empresa entregará una variedad de servicios, permitiendo al cliente encontrar todo lo que necesita en un solo sitio.

La propuesta de valor que entregaremos es este viaje de experiencia de clientes, preocupándonos de las distintas etapas por las que va pasando el mismo, desde el descubrimiento, la compra, el soporte y el retiro de servicios, revisaremos sus expectativas y como que efectivamente se sintió, revisando y adaptando nuestros procesos internos de extremo a extremo con vista cliente.

Durante este segundo Tomo se revisará en detalle el plan de operación que tendrá la compañía, el cual se realiza en base al core de la propuesta de valor, dando una experiencia distintiva, con procesos livianos y sin papeles dentro de lo posible. Dado esto, los procesos internos que afecten las interacciones con el cliente sólo tendrán actividades que agreguen valor a sus requerimientos, minimizando las pérdidas de tiempo y sentido realizando burocracias innecesarias.

También consideramos una fase de expansión, tanto a la incorporación de servicios B2C, como la cobertura nacional e internacional.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Según el estudio de mercado realizado se logró identificar que cuando una pequeña o mediana empresa requiere externalizar algún tipo de servicio no tiene un medio formal de hacerlo o las empresas no entregan los antecedentes suficientes para realizar compras adecuadamente, por lo mismo no existe un líder reconocido y apreciado por los clientes, por tanto en un gran porcentaje (detalle en PARTE I) daría valor a un servicio de intermediación de servicios, con enfoque en PyMes.

Tanto las cifras como los estudios expuestos en la Parte I de la evaluación del proyecto, demuestran la oportunidad de crecimiento que tienen las plataformas electrónicas para Pymes en Chile.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

En cuanto al entorno de la industria se pudo concluir que existe un ambiente favorable para el desarrollo de e-commerce en Chile, en particular en el ámbito económico y social. Por otra parte, los riesgos del sector son transversales al tipo de negocio ya sea éste físico o virtual, no afectando en forma particular al canal e-commerce.

En cuanto al análisis de competitividad, la industria tiene una atractividad media, es una industria fragmentada con bajas barreras de entrada para nuevos competidores y clientes sensibles tanto al precio como a la calidad del servicio, por lo mismo el foco estará en diferenciarse de la competencia, aprovechando que las actuales empresas de la industria aún no tienen dominio sobre buenas prácticas en la industria de e-commerce ni manejo de herramientas tecnológicas.

Del estudio del micro entorno se pudo extraer que la empresa cuenta con las fortalezas apropiadas gracias a la experiencia y competencias distintivas de ambos creadores.

Finalmente concluimos que ProService debe focalizar su ventaja competitiva en el segmento de clientes target que son las Pymes de Santiago que compran y ofrecen sus servicios, utilizando sus recursos y capacidades sobretodo del tipo tecnológicas, cultura organizacional y de experiencia de clientes para sostener su posición en el largo plazo. Debe crear una imagen de confiabilidad y calidad en el servicio.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Como se detalla en PARTE I, el negocio consiste en una plataforma e-commerce centralizada, que sirva de intermediaria de transacciones electrónicas entre demandantes y proveedores de distintos tipos de servicios para Pymes.

Entregaremos una variedad de servicios y oferta personalizada a los clientes, ofreciendo servicios desde contabilidad o publicidad, hasta la compra de artículos de aseo o de oficina, encontrando todo lo que necesita en un solo lugar.

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está orientada a facilitar la transacción de servicios a través de una plataforma en la que se ponen en contacto compradores con vendedores, entregando una experiencia distintiva centrada en la atención al cliente, calidad y confiabilidad de los servicios contratados.

Como tenemos 2 segmentos de clientes, desarrollamos una propuesta de valor para cada uno.

Compradores

Proveer a nuestros clientes de una plataforma donde puedan solicitar servicios de calidad a un precio conveniente y de manera confiable con un sistema de valoración de proveedores y servicios.

Proveedores

Proporcionar a los prestadores de servicios una plataforma en la que puedan generar nuevas oportunidades de negocios y den mayor visibilidad al quehacer de su empresa.

IV. PLAN DE MARKETING

La estrategia de segmentación pretende enfocarse en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana, que requieran algún servicio en específico.

En este mercado focalizado pretendemos posicionarnos como un sitio que facilite la búsqueda y adquisición de servicios con foco en la usabilidad web y confiabilidad hacia los clientes y proveedores. La empresa tendrá un enfoque centrado en las necesidades del consumidor, solucionando los requerimientos que estos tengan, entregándoles un producto aumentado y logrando sobrepasar sus expectativas.

La estrategia de precio estará en referencia a productos similares de la competencia en calidad y oferta, con un precio intermedio al que ellos ofrecen, cobrando una comisión a los proveedores de servicios de un 10% del precio final transado. En cuanto al precio cobrado a los clientes se realizarán planes a la medida, con los cuales podrán publicar una cantidad específica de solicitudes.

La estrategia de distribución será a través de los proveedores de servicios, es decir, todos los servicios que se soliciten en la plataforma será entregados directamente por ellos. Proservice se encargará de solicitar un resumen técnico y económico del servicio a ofertar, realizando una evaluación inicial de las empresas y un seguimiento en los avances de los distintos procesos de compra, entregándoles un servicio desde la recepción de la solicitud hasta el cobro de los mismos, buscando la eficiencia y eficacia en el ciclo pedido-entrega-facturación.

En cuanto a nuestra política de Comunicación/Promoción tiene como objetivo dar a conocer la marca y que el target la identifique y prefiera, utilizando una estrategia pull, dando énfasis en resaltar los beneficios de contratar sus servicios a través de nuestra plataforma.

Finalmente a modo de dar énfasis en la propuesta de valor es que los colaboradores serán formados de forma tal que faciliten una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes, entregando una atención ejemplar inspirando confianza en el servicio, desarrollando así una cultura organizacional orientada hacia el cliente y sus necesidades. Seremos una empresa omnicanal, respondiendo los requerimientos de los clientes tanto vía plataforma como online.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La cadena de valor de ProService, se realiza en base al core de nuestra propuesta de valor que es ser confiables, a un precio conveniente y con servicios de calidad. Es más, queremos llegar más allá y darle una experiencia con la empresa distintiva, con procesos livianos para el cliente y papeles dentro de lo posible. Dado esto, los procesos internos que afecten las interacciones con el cliente sólo tendrán actividades que agreguen valor a sus requerimientos, minimizando las pérdidas de tiempo y sentido realizando burocracias innecesarias.

Según Mckenzie, la experiencia del cliente debe optimizarse en todo el viaje que este tenga con la empresa, no sólo en los puntos de contactoⁱ, entendiendo la experiencia como la percepción que tienen en las distintas interacciones con la empresa.

Una herramienta interesante para abordar las problemáticas del cliente es un customer journey map, cuya función es dar respuesta a las distintas inquietudes que pueda tener el cliente con un producto-servicio de la empresa, conectando en cada touch point que se conecten emocionalmente con el cliente. Darle un sentido de control de lo que está adquiriendo, construir relaciones duraderas y ayudarles a tomar decisiones informadas.

Dado que el servicio aún no está en operación no se puede levantar lo que actualmente piensa el cliente del servicio. En base a esto y a supuestos, se construyó para ProService un ejemplo de Customer Journey map en base a la encuesta inicial realizada (Anexo 2).

Ejemplo de Customer Journey map

Expectativas de clientes

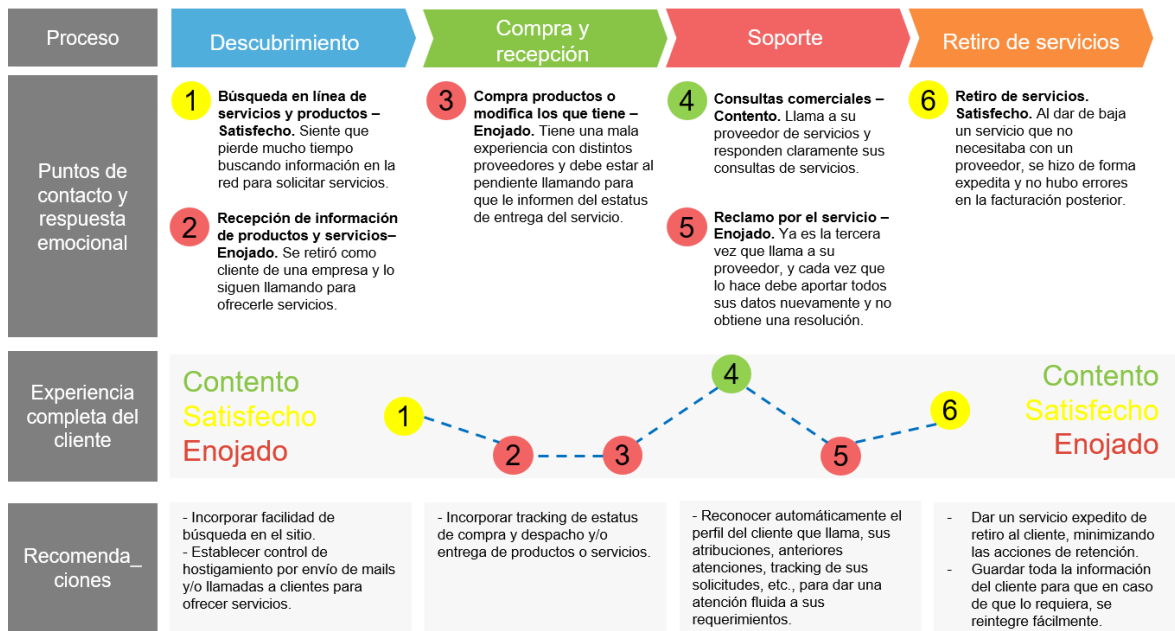
Contar con servicios de calidad para mi negocio

Pagar un precio justo por los servicios que adquiero

Adquirir productos con un proveedor de confianza

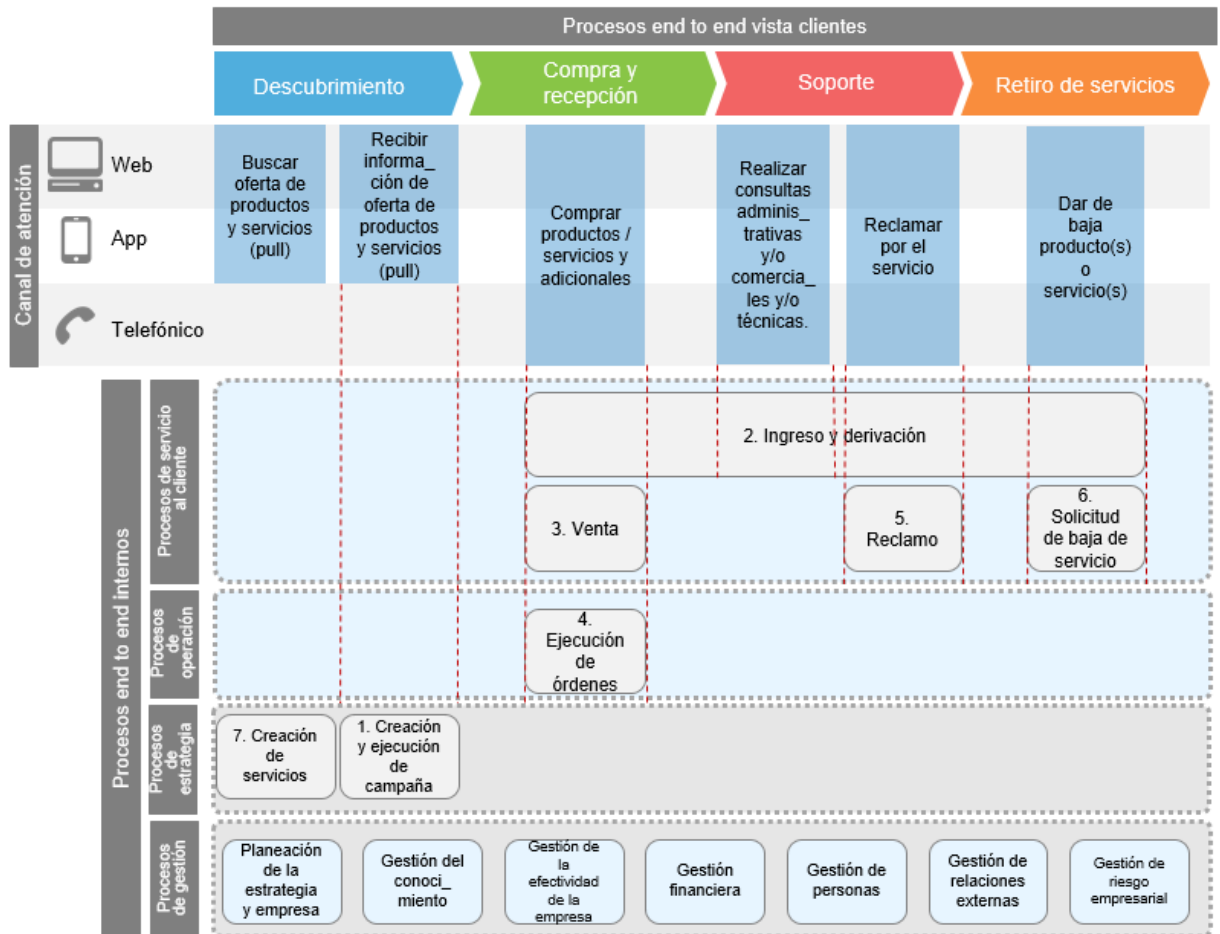
Tener soporte, conocimiento de SLAs, trackear el servicio.

Viaje de experiencia de clientes



5.2. Flujos de operaciones

Del Customer Journey map anterior, se desprenden los distintos procesos internos para los canales de atención web-app y telefónico. El siguiente diagrama general muestra los **procesos de cara al cliente**, los canales asociados y su correspondencia con los procesos internos se muestra en la siguiente imagen.



- Descubrimiento:** incluye los subprocesos en los cuales el cliente busca información de productos de ProService proactivamente y por otra parte, cuando la empresa realiza campañas para dar a conocer los mismos. Ambos se realizan por los canales web y app. Este proceso se corresponde con el de tipo interno llamado “1. Creación y ejecución de campaña”.
- Compra y recepción:** incluye la compra de productos y servicios de la empresa por los tres canales: una venta nueva o bien un upgrade o upselling de productos. Comprende los procesos internos: “2. Ingreso y derivación”, “3. Venta” y “4. Ejecución de órdenes”.

- **Soporte:** incluye las consultas administrativas, técnico-comerciales (relacionados con el proceso interno “2. Ingreso y derivación”) en los tres canales y además los reclamos que éste pueda generar a la empresa (“2. Ingreso y derivación” y “5. Reclamo”).
- **Retiro de servicios:** es la baja total o parcial de un servicio contratado por el cliente, que puede realizarla a través de cualquiera de los tres canales (“2. Ingreso y derivación” y “5. Solicitud de baja de servicio”).

Procesos internos

En la imagen anterior, los procesos internos se muestran a nivel macro (Level 1) que dan respuesta a las distintas interacciones que el cliente puede tener con la empresa (Procesos de servicio al cliente), en los que se encuentran: “1. Creación y ejecución de campaña”, “2. Ingreso y derivación”, “3. Venta”, “5. Reclamo” y “6. Solicitud de baja de servicio”. También está el proceso de operación, llamado “4. Ejecución de órdenes” y por último, los de gestión que deberían existir en toda empresa: “Planeación de la estrategia y empresa”, “Gestión del conocimiento”, “Gestión de la efectividad de la empresa”, “Gestión financiera”, “Gestión de personas”, “Gestión de relaciones externas” y “Gestión de riesgo empresarial”.

En el anexo 3 se muestran en L2 (Level 2) los procesos relevantes de este negocio de los grupos “Servicio al cliente” y “Operación”. En el anexo 4 se muestran en L3, los procesos críticos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

En esta sección se presenta la planificación para la puesta en marcha de ProService que requiere una inversión de \$12.860.000, cuyo fin es asegurar la promesa de propuesta de valor hacia nuestros clientes.

A continuación se muestra la programación de actividades desde la gestión de la idea hasta la puesta en marcha del negocio.

EDT	Nombre de tarea	Responsable	Status	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Definir idea de negocio	Directorio	Terminado	█										
2	Realizar estudio de mercado	Directorio	Terminado	█										
3	Realizar análisis de la industria, competencia y clientes	Directorio	Terminado	█										
4	Diseño de la estrategia y fijación de objetivos	Directorio	Terminado	█										
4.1	Elaboración de la propuesta de valor	Directorio	Terminado	█										
4.2	Elaboración de Visión y Misión	Directorio	Terminado	█										
4.4	Elaboración de estrategia de crecimiento	Directorio	Terminado	█										
4.4	Elaboración de estrategia de RSE	Directorio	Terminado	█										
5	Definición del plan de marketing	Directorio	Terminado		█									
5.1	Definir objetivos de marketing	Directorio	Terminado		█									
5.2	Elaboración de estrategia de sergmentación	Directorio	Terminado		█									
5.3	Definición de las 7ps de los servicios	Directorio	Terminado		█									
5.4	Estimación de demanda	Directorio	Terminado		█									
5.5	Elaboración de presupuesto de MKT	Directorio	Terminado		█									
6	Planificación operacional	Directorio	Terminado			█								
6.1	Análisis de los vajes de clientes omnichannel	Directorio	Terminado			█								
6.2	Análisis de procesos	Directorio	Terminado			█								
6.3	Análisis de requisitos	Directorio	Terminado			█								
7	Elaboración de plan de riesgos	Directorio	Terminado				█							
7.1	Determinar riesgos del proyecto	Directorio	Terminado				█							
7.2	Elaboración de plan de mitigación	Directorio	Terminado				█							
8	Elaboración de plan financiero	Directorio	Terminado					█						
8.1	Estimación de ingresos	Directorio	Terminado					█						
8.2	Determinar requisitos de capital	Directorio	Terminado					█						
8.3	Evaluación financiera	Directorio	Terminado					█						
8.4	Elaboración de estructura de financiamiento	Directorio	Terminado					█						
8.5	Determinación de flujo de inversionistas	Directorio	Terminado					█						
9	Ejecución de trámites de conformación del negocio	Directorio	Terminado						█					
10	Gestión inicial de personas	Directorio	No iniciado							█				
10.1	Seleccionar personal	Directorio	No iniciado							█				
10.2	Capacitar personal	Directorio	No iniciado								█			
11	Puesta en marcha	Directorio	No iniciado									█		
11.1	Búsqueda de proveedores	Directorio	No iniciado										█	
11.2	Ejecución de copias de seguridad	Directorio	No iniciado											█
11.3	Ejecución de campañas de MKT	Directorio	No iniciado											█
12	Generación de escritura de constitución de la sociedad	Directorio	No iniciado											
12.1	Inicio de actividades con SII	Directorio	No iniciado											
12.2	Gestión de permisos municipales	Directorio	No iniciado											
13	Gestión de actividades de plataforma web	Directorio	No iniciado											
13.1	Compra de solución cloud	Directorio	No iniciado											
13.2	Diseño y fotografía	Directorio	No iniciado											
13.3	Programación de funcionalidades adicionales	Directorio	No iniciado											
13.4	Configuración de medios de pago e impuestos	Directorio	No iniciado											
13.5	Configuración del catálogo de servicios	Directorio	No iniciado											
13.6	Desarrollo de textos legales	Directorio	No iniciado											
14	Gestionar desarrollo de operaciones	Directorio	No iniciado											
14.1	Gestión de arriendo de dependencias	Directorio	No iniciado											
14.2	Compra de materiales de trabajo	Directorio	No iniciado											
14.3	Habilitación de teléfonos e internet	Directorio	No iniciado											
14.4	Contratación de servicios básicos	Directorio	No iniciado											
15	Marcha blanca	Directorio	No iniciado											
16	Inicio de actividades	Directorio	No iniciado											

5.4. Locación y Ubicación

Se contará con una oficina en la región metropolitana, en Santiago Centro, privilegiando la conectividad con las empresas clientes. No existirán puntos de venta físicos o sucursales de atención al cliente presencial, por lo que se necesita un lugar de reducido tamaño por concepto de operación. Se concentrarán la intermediación de servicios vía plataforma web y telefónica.

Las dependencias serán arrendadas, preocupándonos por tener un espacio acorde a la cantidad de personas que conforman la empresa. A medida que ésta vaya creciendo se buscará un lugar más amplio.

Los privilegios con los que contará la ubicación de las oficinas están dados principalmente para los trabajadores, quienes contarán con amplios accesos a medios de transporte y vías que conectan las diferentes comunas de Santiago, teniendo un lugar grato para trabajar para así entregar un excelente servicio.

5.5 Plan de Tecnología

El software es un componente primordial para el negocio de e-commerce. Para esto implantaremos una plataforma e-commerce con su código fuente para este propósito, con adecuaciones hechas vía programación. Este software será la plataforma principal de comunicación entre los clientes web y la empresa. Esto suma un costo de \$780.000.

Por otra parte, utilizaremos herramientas de telefonía e internet para dar soporte a los requerimientos del cliente, habrá una instalación inicial de servicios básicos para la operación y luego un pago mensual al realizarse la puesta en marcha producto del tráfico realizado. Esto se estima en \$150.000 para el consumo mensual.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por Patricia Gálvez y Adolfo Sánchez.

Patricia Gálvez, Gerente General de la empresa, tiene experiencia en liderazgo y gestión de proyectos tecnológicos, una red de contactos con proveedores de herramientas tecnológicas web, próxima a titularse de MBA con conocimientos y especialización en finanzas y control de gestión.

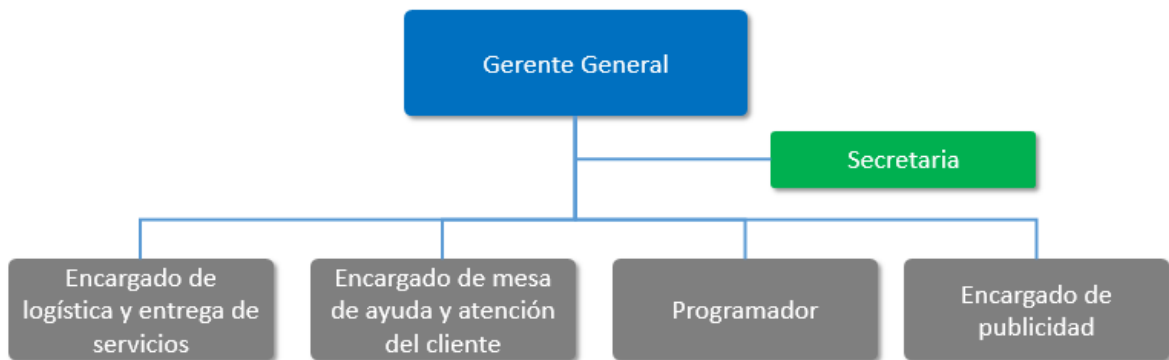
Adolfo Sánchez, Socio y consultor Senior de la empresa, tiene experiencia en diseño de modelos de atención con foco en experiencia de clientes, mejora continua de procesos y próximo a titularse de MBA con conocimientos y especialización en gestión y liderazgo de empresas y Marketing.

6.2. Estructura organizacional

La empresa en un comienzo, estará conformada por nueve cargos, entre los que se encuentra, el Gerente General, Jefe de Logística y Servicios, un Programador, dos encargados de la mesa de ayuda y un encargado de publicidad y campañas.

La empresa basa la estructura del negocio en la operación, por ser una empresa de servicios, con un giro funcional determinado por las actividades personalizadas de intermediación. Por esta razón, el área de Operaciones cuenta con el mayor porcentaje de la fuerza laboral de la compañía.

Los cargos necesarios para la operación de la empresa se muestran en el siguiente organigrama:



- **Encargado de logística y entrega de los servicios:** Será el encargado de coordinar todo el manejo logístico de ProService, preocupándose de mantener un correcto funcionamiento en la entrega de los servicios subcontratados, manejando los tiempos de respuesta de los proveedores hacia-para los clientes.
- **Encargados de mesa de ayuda y atención al cliente:** Serán quienes se encarguen de atender todos los requerimientos de los clientes, a través de llamados telefónicos, e-mails y de la página. Ya sean solicitudes técnicas, referente a sus contrataciones, reclamos, etc.
- **Programador:** Es la persona contratada para mantener el sitio y actualizará las aplicaciones según sea necesario, se encargará que la plataforma funcione correctamente, preocupándose de mantener una interfaz activa eficaz.
- **Encargado de Publicidad:** Este será el encargado de la promoción de la página en los distintos canales establecidos con anterioridad, se encargará de llevar un correcto control del presupuesto de marketing y de realizar la gestión de clientes, preocupándose de las distintas campañas para dar a conocer la empresa, generar ofertas, atraer clientes, etc.

6.3. Incentivos y compensaciones

Condiciones de trabajo y remunerativas:

- Se realizará la selección e incorporación de los mejores profesionales en cada posición, preocupándose de cada uno de estos procesos de forma cuidadosa.
- La organización será dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, motivación, confianza y trabajo en equipo, estando orientada a (1) los resultados, (2) el servicio al cliente y (3) la calidad integral.
- Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado.
- Con nuestro plan de incentivos laborales reconoceremos el trabajo de los empleados destacados, motivando, entre otras cosas, el aumento de productividad de toda la fuerza laboral.
- Implementaremos de forma rápida y sencilla un plan de incentivos, otorgando recompensas a los trabajadores cuando alcancen sus metas, teniendo la oportunidad de obtener excedentes complementarios vinculados a los resultados individuales y de la empresa.
- El personal de marketing y ventas obtendrá el 60% de su remuneración en base al logro de sus objetivos personales (60%), generales (10%), fijo (30%)
- La empresa no prestará compensaciones de ningún otro tipo que las obligatorias por ley. Salvo en los casos justificados operativamente no habrá cuentas de gastos, ni coches de empresa, ni similares.

6.4. Fuentes de Financiamiento

Respecto a las fuentes de financiamiento, se evaluaron: Crowdfunding, Programa Gestión de Innovación en PYMES, Start-Up Chile Semilla y Financiamiento a través de bancos e instituciones financieras (ver ANEXO 8 – Métodos de financiamiento, para un mayor detalle de qué es cada uno de ellos). Para el negocio, optamos por las siguientes fuentes de financiamiento:

Primera opción:

- \$5.000.000 por Crowdfunding / \$12.500.000 por capitales propios / \$10.000.000 por Start-Up Chile Semilla.

Segunda opción (en el caso de que no se reciba el financiamiento de Start-up Chile Semilla)

- \$ 5.000.000 por Crowdfunding / \$14.500.000 por capitales propios / \$10.000.000 por financiamiento por instituciones financieras.

VII. Plan Financiero

7.1. Supuestos

7.1.1. Supuestos estimación de Estado de resultados

- La comisión cobrada a los proveedores de servicios será de un 10% del precio final transado.
- Se considerará como precio final transado el promedio de los precios de todos los servicios entregados por la página.

Tipo de Servicio	Detalle	Precio 1	Precio 2	Precio 3	Promedio
Diseño de imagen corporativa	Logotipo + imagen corporativa	\$ 210.000	\$ 160.000		\$ 185.000
	Asesoría en posicionamiento w eb	\$ 80.000			
Publicidad	Papelería Corporativa	\$ 75.000			\$ 105.000
	Letreros publicitarios	\$ 160.000			
Contabilidad	Declaración de renta	\$ 250.000			\$ 250.000
	Contabilidad Mensual	\$ 250.000			
Auditoría financiera	Auditoría Anual	\$ 500.000			\$ 500.000
Bodegaje	Bodegas	\$ 140.000	\$ 185.000	\$ 230.000	\$ 185.000
Cobranza	Cobranza prejudicial y judicial.	\$ 510.596			\$ 510.596
Trámites financieros	Trámites para empresa/trabajadores	\$ 170.000			\$ 170.000
Logística	Distribución de productos en camión regional	\$ 75.000			\$ 125.000
	Distribución de productos en camión a otras regiones	\$ 175.000			
Levantamiento t control de indicadores de gestión	Realización de Presupuestos y Proyecciones	\$ 250.000			\$ 250.000
Compras de artículos de oficina	Presupuesto	\$ 100.000			\$ 100.000
Compras de artículos de aseo	Presupuesto	\$ 200.000			\$ 200.000
				TOTAL	\$ 234.600

- El ingreso por concepto de cobro de planes de servicios será desde el mes 3 (\$mensual 30.000 Semestral \$60.000, Anual \$90.000). Para evaluación de ingresos se considera un promedio de los 3.
- Para el cálculo de los costos variables se considera el costo por transacción cobrado por transbank.
- Para el cálculo de los costos y gastos de la empresa se consideran; las remuneraciones, Gastos de administración mensual, gastos de publicidad y marketing, gastos directos de la plataforma y gastos por responsabilidad social.

7.1.2. Supuestos estimación de Flujo de caja

- En año 0, se considera la inversión inicial del proyecto, con financiamiento para la compra de Activo Fijo e Intangible para el giro de la compañía, por un monto de \$12.860.000.

- El capital de trabajo será de \$16.524.878, calculado por el método de déficit máximo del primer año.
- Como el proyecto seguirá en funcionamiento no se liquidaran activos en el periodo 5 y no se devuelve el capital del trabajo.
- Se asume un Beta de 1,202, según estudio del ponderado de las industrias representativas al proyecto, servicios de información y software, que serían los que más se acercan al mercado objetivo en el que competiremos.
- Se define como tasa libre de riesgo (Rf), la tasa de política monetaria establecida por el Banco Central de Chile, tomando en consideración un promedio del último año de los BCP,BTP a 5 años,
- Se define como tasa libre de riesgo (Rf), el promedio del último año de los bonosⁱⁱ pesos a 5 años, establecido por el Banco Central de Chile, 4,19%.
- Como rentabilidad de mercado (Rm), se hace en base al rendimiento del cierre promedio mensual del IGPA para un período de 5 años. 6,52%.

7.2. Estimación de ingresos

7.2.1. Estimación de ingresos y precio objetivo

Para la estimación de los ingresos por concepto de comisión de servicios entregados por parte de los proveedores, se realizó un estudio de mercado considerando el valor promedio de los servicios que se ofrecerán a través de la plataforma (Ver Anexo 5).

Ingresos por Proveedores:

Precios de Servicios

Ítem	Valor
Precio Promedio de Venta	\$ 234.600
Comisión ProService	10%
Ingreso Unitario ProService	\$ 23.460

Además como se estimó en el capítulo de marketing la proyección de la demanda es:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Potenciales Clientes Inscritos	18.293	20.122	22.134	24.347	26.781
Proveedores que efectivamente entregan servicios a través de la página. (10%).	1.829	2.012	2.213	2.434	2.678

Por tanto el flujo de ingresos estimado por concepto de comisión de proveedores de servicios es:

Ítem	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	1.829	2.012	2.213	2.434	2.678
Ingreso Unitario	\$ 23.460	\$ 23.460	\$ 23.460	\$ 23.460	\$ 23.460
Ingresos por Proveedores	\$ 42.908.340	\$ 47.201.520	\$ 51.916.980	\$ 57.101.640	\$ 62.825.880

Ingresos por Clientes de Servicios:

Por otro lado, en cuanto a los ingresos obtenidos del cobro de planes de membresía para la inscripción de clientes, se tiene que:

Proyección de demanda:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes que efectivamente se inscribirían en la página	1.127	1.803	2.164	2.597	3.116

Precios de Planes:

Tipos de Planes Ofrecidos	Valor
Plan Mensual	\$ 30.000
Plan Semestral	\$ 60.000
Plan Anual	\$ 90.000
Promedio	\$ 60.000

Flujo de Ingresos:

Ítem	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	1,127	1.803	2.164	2.597	3.116
Precio Unitario	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Ingresos por Clientes	\$ 67.620.000	\$ 108.180.000	\$ 129.840.000	\$ 155.820.000	\$ 186.960.000

7.2.2. Flujo de ingresos estimado

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Proveedores	\$ 42.908.340	\$ 47.201.520	\$ 51.916.980	\$ 57.101.640	\$ 62.825.880
Ingresos por Clientes	\$ 67.620.000	\$ 108.180.000	\$ 129.840.000	\$ 155.820.000	\$ 186.960.000
Total	\$ 110.528.340	\$ 155.381.520	\$ 181.756.980	\$ 212.921.640	\$ 249.785.880

7.3. Estimación de Costos

Se realiza estimación de costos y gastos de la empresa, asociados a diferentes ítems que hacen posible el funcionamiento de esta. (ver Anexo 9).

Estrategia	Presupuesto
Costo mensual de remuneraciones	8.150.000
Beneficio anual a trabajadores	1.500.000
Gastos de Administración y Ventas Mensual	1.664.000
Gastos Publicidad y Marketing anual	6.200.000
Mantenimiento imagen página web al segundo año	1.000.000
Costo de la plataforma anual	1.000.000
Responsabilidad social	500.000
Costo por transacción	\$188*X

Como supuesto consideraremos un aumento anual de una persona para mesa de ayuda y una persona para logística y un aumento cada dos años de una persona para campañas publicitarias.

7.4. Inversión en activos y depreciaciones

Como inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, se considera un monto preliminar de \$12.860.000, correspondiente a lo que debe incurrir la empresa para dar inicio a sus actividades, los cuales se desglosan en anexos (Ver Anexo 7).

Ítem	Valor
Creación de la Plataforma Web	\$ 780.000
Amoblado e Instalación de estaciones de trabajo	\$ 5.000.000
Desarrollo de contratos y regulación para el servicio	\$ 200.000
Costo constitución de la sociedad	\$ 200.000
Investigación de Mercado	\$ 500.000
Plan de Publicidad	\$ 5.000.000
Capacitaciones de servicio al cliente	\$ 1.000.000
Creación de Marca y Logotipo	\$ 180.000
	\$ 12.860.000

La depreciación se realizará de manera lineal.

Ítem	Monto de la Inversión de activos	Años a depreciar	Depreciación anual
Computadores	\$ 3.900.000	6	650.000
Muebles	\$ 980.000	7	140.000

7.5. Estado de resultados

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 110.528.340	\$ 155.381.520	\$ 181.756.980	\$ 212.921.640	\$ 249.785.880
Costo por venta	\$ 343.852	\$ 378.256	\$ 416.044	\$ 457.592	\$ 503.464
Margen Operacional	\$ 110.184.488	\$ 155.003.264	\$ 181.340.936	\$ 212.464.048	\$ 249.282.416
Remuneraciones	\$ 97.800.000	\$ 114.600.000	\$ 141.000.000	\$ 157.800.000	\$ 184.200.000
Incentivos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Administración (Oficina)	\$ 1.664.000	\$ 1.664.000	\$ 1.664.000	\$ 1.664.000	\$ 1.664.000
Campañas publicitarias	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Estudio expansión de servicios		\$ 1.000.000			
Mantención Imagen Pagina	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Estudio experiencia clientes	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Experto en usabilidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Responsabilidad social	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Gastos de Administración	-\$ 108.664.000	-\$ 126.464.000	-\$ 151.864.000	-\$ 168.664.000	-\$ 195.064.000
Depreciación	-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000
Utilidad antes de impuesto	\$ 730.488	\$ 27.749.264	\$ 28.686.936	\$ 43.010.048	\$ 53.428.416
Impuesto	\$ 175.317	\$ 6.937.316	\$ 7.745.473	\$ 11.612.713	\$ 14.425.672
Utilidad después de impuesto	\$ 555.171	\$ 20.811.948	\$ 20.941.463	\$ 31.397.335	\$ 39.002.744

Respecto al estado de resultados, se muestra un aumento de los ingresos el primer año de un 41% debido al cambio en las promociones y a una tasa promedio de 17% los siguientes años, además se aprecia que la mayor parte de los costos los representan los

fijos, en especial lo referente a remuneraciones. Si bien los costos variables aumentan en un 10% anual aproximadamente, éstos solo representan un 0,3% de los costos totales.

En cuanto a la utilidad, se tiene un buen resultado. En particular ésta es positiva desde el primer período.

7.6. Flujo de caja sin deuda

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$ 110.528.340	\$ 155.381.520	\$ 181.756.980	\$ 212.921.640	\$ 249.785.880
Intereses por depósitos						
Otros Ingresos						
Ganancias/Perdidas de Capital						
Costos Fijos		-\$ 108.664.000	-\$ 126.464.000	-\$ 151.864.000	-\$ 168.664.000	-\$ 195.064.000
Costos Variables		-\$ 343.852	-\$ 378.256	-\$ 416.044	-\$ 457.592	-\$ 503.464
Depreciación		-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000	-\$ 790.000
Utilidad antes de impuesto		\$ 730.488	\$ 27.749.264	\$ 28.686.936	\$ 43.010.048	\$ 53.428.416
Impuesto		\$ 175.317	\$ 6.937.316	\$ 7.745.473	\$ 11.612.713	\$ 14.425.672
Utilidad después de impuesto		\$ 555.171	\$ 20.811.948	\$ 20.941.463	\$ 31.397.335	\$ 39.002.744
Depreciación		\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000
Ganancias/Perdidas de Capital						
Flujo de Caja Operacional		\$ 1.345.171	\$ 21.601.948	\$ 21.731.463	\$ 32.187.335	\$ 39.792.744
Inversión Fija		-\$ 12.860.000				
Valor residual de los activos						
Capital de Trabajo		-\$ 16.524.878				
Recuperación del capital de trabajo						\$ 16.524.878
Flujo		-\$ 29.384.878	\$ 1.345.171	\$ 21.601.948	\$ 32.187.335	\$ 56.317.622

La empresa invierte \$12.860.000 en el inicio del proyecto, el que se utiliza mayoritariamente para la creación de la plataforma, constitución legal, habilitación inicial de las estaciones de trabajo e imagen de marca y publicidad. También se tiene un capital de trabajo en el año 0 por \$16.524.878.

Ambos serán financiados a través de un conjunto de fuentes de financiamiento; \$5.000.000 por Crowdfunding, \$14.500.000 por capitales propios y \$10.000.000 por Start-up Chile Semilla.

Al calcular el flujo del proyecto se observa que desde el año 1 es positivo y también en todos los períodos.

Flujo de caja del financiamiento con préstamo en caso de no ganar concurso.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros (intereses)		-\$ 1.943.500	-\$ 1.679.414	-\$ 1.364.003	-\$ 987.292	-\$ 537.368
Dcto de impuestos		\$ 466.440	\$ 403.059	\$ 327.361	\$ 236.950	\$ 128.968
Gasto Financiero Neto		-\$ 1.477.060	-\$ 1.276.355	-\$ 1.036.643	-\$ 750.342	-\$ 408.399
Préstamo	\$ 10.000.000					
Amortización		-\$ 1.358.816	-\$ 1.622.901	-\$ 1.938.312	-\$ 2.315.023	-\$ 2.764.948
Flujo Préstamo	\$ 10.000.000	-\$ 2.835.876	-\$ 2.899.256	-\$ 2.974.955	-\$ 3.065.365	-\$ 3.173.347

Van de la Deuda

Kb=19,44

VAN=1.035.771

Préstamo

Valor del préstamo: \$10.000.000

Periodo: 5 años

Tasa:19,44

Amortización cuota nivelada

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 10.000.000
1	\$ 3.302.316	\$ 1.943.500	\$ 1.358.816	\$ 8.641.184
2	\$ 3.302.316	\$ 1.679.414	\$ 1.622.901	\$ 7.018.283
3	\$ 3.302.316	\$ 1.364.003	\$ 1.938.312	\$ 5.079.971
4	\$ 3.302.316	\$ 987.292	\$ 2.315.023	\$ 2.764.948
5	\$ 3.302.316	\$ 537.368	\$ 2.764.948	\$ -

Al igual que en el caso sin deuda, la empresa invierte \$14.500.000 y obtiene \$5.000.000 por Crowdfunding en el inicio del proyecto, requiriendo de un préstamo para cubrir el monto faltante, se solicitaría por un monto de \$10.000.000 a una tasa de 19,44%.

7.7. Evaluación financiera del proyecto

7.7.1. Tasa de descuento

7.7.1.1 Cálculo rentabilidad exigida por los accionistas Ke

Para el cálculo del Ke, se definió como tasa libre de riesgo (Rf), el promedio del último año de los bonosⁱⁱⁱ pesos a 5 años, establecido por el Banco Central de Chile, 4,19%.

Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	Tasa libre de Riesgo
jul-15	4,05
ago-15	4,06
sept-15	4,2
oct-15	4,18
nov-15	4,32
dic-15	4,4
ene-16	4,31
feb-16	4,22
mar-16	4,21
abr-16	4,13
may-16	4,18
jun-16	4,16
jul-16	4,07

Para el cálculo del premio por riesgo país 8,17%, se obtuvo directamente de la fuente http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.

Beta del proyecto: En este punto para el supuesto sin deuda, se determina un beta desapalancado y ponderado de las industrias representativas al proyecto. Para esto, se buscan las industrias que se relacionen con el proyecto que se está evaluando, en la página Damodarán.

Nombre industria	Número de empresas	Beta	D / E Ratio	Tasa de impuesto	beta sin deuda	Efectivo / valor de la firma	beta sin deuda corregida por dinero en efectivo
Servicios de información	70	1.00	15,52%	16,46%	0.89	3,49%	0.92
Software (Internet)	308	1.34	4,43%	3,80%	1.28	3.29%	1.33

El indicador que debemos considerar es el “Beta sin Deuda” (beta desapalancado) de las industrias que seleccionamos. Según la información proporcionada por la página, tendríamos lo siguiente.

Nombre industria	Beta sin Deuda
Servicios de información	0.89
Software (Internet)	1.28

Para efectos del desarrollo del ejercicio, utilizaremos el supuesto de que las industrias seleccionadas se relacionan un 80% “software (internet)” y un 20% “servicios de información”. Por lo tanto, el beta ponderado de las industrias semejantes a nuestro proyecto es de 1,202.

Indicador	Valor
Rf	4,19%
Beta	1,202
Prm	8,17%

Entonces para la tasa de descuento según el modelo CAPM

$$T_d = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}$$

$$T_d = 4,19\% + 1,202(8,17\%) + 3\%$$

$$T_d = 4,19\% + 9,82\% + 3\%$$

$$T_d = 17,01\%$$

VAN, TIR, PAYBACK (Para proyecto sin deuda)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-\$ 29.384.878	\$ 1.345.171	\$ 21.601.948	\$ 21.731.463	\$ 32.187.335	\$ 39.792.744
VAN	43.954.591					
TIR	52%					

- El VAN del proyecto sin deuda arroja una valorización positiva de los flujos descontados a la tasa de descuento calculada, por lo que se considera un negocio

rentable en el largo plazo, de ser considerado un proyecto a 5 años , el VAN obtenido es de \$43.954.591

- La TIR del proyecto, en una evaluación de 5 años, se establece en un 52%, resultando una holgura de un 39% respecto a la tasa exigida por los accionistas.

Payback

Se considera un Payback de 3 años para el proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-\$ 29.384.878	\$ 1.345.171	\$ 21.601.948	\$ 21.731.463	\$ 32.187.335	\$ 56.317.622
Plazo de recuperación	-\$ 29.384.878	-\$ 28.039.707	-\$ 6.437.759	\$ 21.731.463	\$ 53.918.798	\$ 110.236.420

7.8.3. Análisis de sensibilidad

Para análisis de sensibilidad del proyecto, se utilizan dos variables relevantes del proyecto: la cantidad de servicios entregados por la página y la cantidad de empresas inscritas a través de los planes. El resto de las variables menos influyentes o exógenas al proyecto no serán consideradas para la evaluación.

Demanda Normal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	1.829	2.012	2.213	2.434	2.678
Clientes	1.127	1.803	2.164	2.597	3.116
Total	2.956	3.815	4.377	5.031	5.794

Variación Positiva de la demanda (10%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	2.012	2.213	2.434	2.677	2.946
Clientes	1.240	1.983	2.380	2.857	3.428
Total	3.252	4.197	4.815	5.534	6.373

Variación Negativa de la demanda (10%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	1.646	1.811	1.992	2.191	2.410
Clientes	1.014	1.623	1.948	2.337	2.804
Total	2.660	3.434	3.939	4.528	5.215

Variación en los Ingresos

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Negativo	\$ 99.475.506	\$ 139.843.368	\$ 163.581.282	\$ 191.629.476	\$ 224.807.292
Normal	\$ 110.528.340	\$ 155.381.520	\$ 181.756.980	\$ 212.921.640	\$ 249.785.880
Positivo	\$ 121.581.174	\$ 170.919.672	\$ 199.932.678	\$ 234.213.804	\$ 274.764.468

Escenario	VAN	TIR
Negativo	3.376.548	20%
Normal	43.954.591	52%
Positivo	84.532.633	82%

7.8.3. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Ventas (año 1)	\$ 110.528.340
Costo Variable	\$ 343.852
Costo Fijo	\$ 108.664.000
Equilibrio sobre la venta	\$ 109.007.852

Como punto de equilibrio la empresa debe vender a lo menos \$109.007.852 para mantener la operación en punto 0 (en el primer año de operación), en términos neto y considerando suponiendo que el ingreso promedio por transacción realizada es de \$23.460 y por inscripción de empresas \$60.000. Esto quiere decir, que desde este nivel de ventas en adelante es cuando ProService puede obtener ganancias.

Además se concluye que, dada nuestra estructura de gastos de operación, altamente fija, tenemos un riesgo inminente de perder dinero si no se logran los niveles de venta proyectados.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

A continuación se muestran los riesgos críticos para el desarrollo de la empresa, tanto internos como del entorno y el plan de mitigación propuesto para cada uno de ellos.

Categoría	Riesgo	Plan de mitigación
Ventas insuficientes	No alcanzar el nivel de ventas del punto de equilibrio.	- Dado que el negocio tiene altos costos fijos es necesario poner énfasis en las acciones del Plan de Marketing en lo referente a publicidad para incrementar las ventas. Además de esto, podrían disminuirse costos como el experto en usabilidad (semestral) y estudio de experiencia de clientes (anual) que podrían realizarse con recursos internos. También podría desplazarse en el tiempo el gasto por RSE para el segundo año.
Problemas tecnológicos	Sistemas Informáticos no implementados de manera correcta por la empresa, que impliquen una mala realización del servicio, con una disminución de la remanada y una baja rentabilidad de la empresa.	- Se contará con el servicio de mantención de software, en el que se pueda escalar fácilmente los problemas que puedan existir en la plataforma al proveedor de la misma. - También se contará con procedimientos de contingencia manual para que el cliente sufra el menor impacto posible.
Competitividad	Consolidación de otras compañías de intermediación de servicios para Pymes y que presenten una baja importancia en el cobro hacia clientes finales y proveedores.	- Si bien este tipo de riesgo es bueno para la economía, muchas veces impacta en los despidos que se realicen en las empresas. Este riesgo no llevará a ProServicios a competir por precios, si no que a focalizarse en la diferenciación en calidad y atención al cliente que la empresa presenta, a través de campañas orientadas a clientes estratégicos y publicidad.
Deficiente selección de personal	Baja en la demanda por personal no alineado con la cultura de la empresa que brinde un servicio deficiente.	- Establecer un estricto sistema de reclutamiento de personal psicológico-técnico. - Realizar periódicamente capacitaciones de reforzamiento de habilidades blandas y técnicas en los temas que requiere el personal. - Incorporar un BSC en el que se evalúen, entre otros, la satisfacción de clientes y se realicen acciones proactivas o correctivas, según corresponda.
Alta rotación de personal	Mal clima laboral, disconformidad, mala atención a clientes por sobrecarga de trabajo.	- Motivar a los colaboradores con capacitaciones y coaching. - Establecer un plan de beneficios alineados al perfil del colaborador: cargo, edad, sexo, etc.
Inserción en el mercado	Empresa nueva en el mercado, desconocida para los clientes, que en Chile aún tienen desconfianza para comprar por internet.	-Para esto se ejecutará la estrategia de promoción detallada en el Plan de Marketing.
Exclusión del intermediador de servicios en la transacción	Cliente solicita servicios a través de la empresa y luego decide realizarlo directamente con el proveedor del servicio.	- Dispondremos de cláusulas dentro de la relación contractual con el cliente de contratación del servicio: no pueden existir transacciones entre ellos durante un año desde la compra realizada.
Entorno político	Insuficiente desarrollo de políticas públicas y apoyo a las Pymes para insertarse en el E-commerce	- Se realizará una campaña en la que se motivará a las Pymes de Santiago a participar de la iniciativa, a pesar de que exista poco apoyo político para este fin. Es parte del core de negocios de la empresa, así que más que riesgo presenta una oportunidad.
Entorno económico	Chile se encuentra con pérdida de competitividad global y productividad respecto al crecimiento y diversificación de su economía	- Es una oportunidad para el e-commerce crecer a pesar de la inestabilidad económica en la que se encuentra el país. Si bien esto puede parecer un riesgo, para ProServicios es una oportunidad de crecer como empresa y fomentar el trabajo en las Pymes. Por tanto, con la campaña del punto anterior, también se mitiga este ítem.
Entorno social	Menor adopción de PYMES a usar e-commerce como canal de ventas que Grandes Empresas.	- Esto también se mitigará con la campaña de motivación a Pymes a participar, incluyendo ofertas especiales al inicio de la suscripción.
Entorno legal	Limitadas regulaciones de medios de pago alternativos a Transbank (como tarjetas de prepago)	-Se incorporarán distintas alternativas de pago a Transbank para no ser dependientes en forma exclusiva de esta empresa.

IX. CONCLUSIONES

El presente TOMO de este plan de negocios demuestra que ProService es atractiva para invertir debido a su rentabilidad y condiciones adecuadas del entorno de la industria en la que está inmerso.

Existe un desafío constante en los procesos cara cliente, que implica el realizar mejoras constantes a la experiencia de clientes escuchando su voz y la de la organización para adecuar todos los procesos y servicios ofertados.

En términos económicos, se concluye que es un proyecto rentable ya que se obtuvo un VAN positivo con o sin deuda. Respecto a la evaluación sin deuda, se obtuvo un VAN de \$43.954.591, considerando una periodo de evaluación de 5 años y una TIR de 52%, resultando una holgura de un 39% respecto a la tasa exigida por los accionistas.

Se concluye además que el proyecto tiene un PAYBACK de tres años y que aún con una disminución en los ingresos de un 10% de lo presupuestado el proyecto sigue siendo rentable, con un VAN de \$3.376.548.

En base al trabajo realizado, recomendamos ProService como alternativa de inversión.

ANEXOS

ANEXO 1 – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Con el fin de dar garantías de la confiabilidad de la empresa, ProService cuenta con criterios formales de selección y continuidad de los proveedores de servicios que forman parte de él. Estos lineamientos establecen la relación entre ProService y los proveedores que ofrecen sus servicios en el sitio.

POLÍTICA

- Garantizar la transparencia en la participación de proveedores en el sitio y resultado de búsquedas de clientes, fomentando la competitividad y asegurando igualdad de oportunidades.
- Establecer relaciones de largo plazo tanto con clientes como proveedores de servicios.
- Promover estándares de calidad de los servicios prestados por los proveedores de servicios.
- Asentar la condición de ser un proveedor de ProService, alineándose a los valores y principios de la compañía en cuanto a calidad, confiabilidad y precio conveniente.
- Incentivar la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en los proveedores de la compañía.
- Resguardar que los proveedores cumplen con las reglas, políticas y procedimientos de ProService.
- Resguardar la información confidencial de los clientes de ProService y sus clientes.
- Garantizar el compromiso medioambiental de ProService y sus proveedores en la operación de sus servicios.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores la realizará la plana mayor de ProService levantando información de 10 actuales clientes de cada uno de ellos en los que se calificará inicialmente: precios, entregas a tiempo, calidad de los servicios prestados, soporte, comunicación, confiabilidad, garantías, variedad de servicios y experiencia. Estas variables y ponderaciones serán actualizadas de acuerdo a encuestas a clientes una vez al año.

De cada proveedor se registra la siguiente información:

Razón social, Dirección, Teléfono, Gerente, Productos que suministra, Responsable de calidad en la empresa, Fecha del registro de información.

Respecto a la calificación, cada variable se evalúa con nota de 1 (malo) a 5 (muy bueno) y se ponderan de acuerdo a la siguiente tabla:

Parámetro de medición	Ponderación	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor n	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precio	20%						
Entregas a tiempo	10%						
Calidad de los servicios	10%						
Confiabilidad	20%						
Experiencia	10%						
Garantías	10%						
Variedad de servicios	10%						
Soporte	5%						
Comunicación	5%						
TOTAL							

Los proveedores seleccionados deben tener un puntaje total mayor o igual que 4 (bueno).

ANEXO 2 – MEJORAMIENTO CONTINUO DE CUSTOMER JOURNEYS

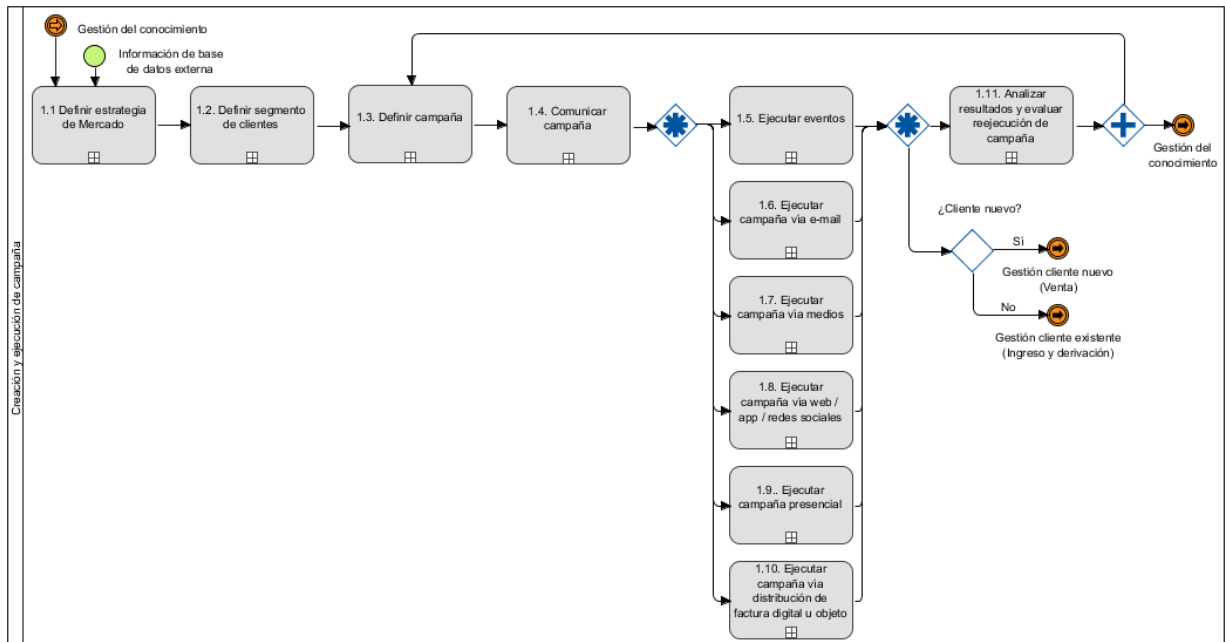
Cuando la empresa se encuentre en operación después de un año, se realizarán los siguientes análisis para mejora continua anualmente:

1. Revisar los objetivos de los productos o servicios.
2. Recopilar información de análisis de estadísticas web, análisis del comportamiento de compra de reclamos, atenciones, etc.; encuestas a clientes,
3. Listar los touchpoints del cliente, en los canales que dispone la empresa (web, app y telefónico).
4. Identificar con exactitud los procesos de clientes, necesidades y percepciones; a través del mapa de empatía del cliente (Empathy map) Es para conocer en profundidad a los clientes respecto a su experiencia con un servicio y/o la empresa en un escenario que se le presenta, sabiendo: qué piensan, sienten y temen (sus mayores preocupaciones, aspiraciones, y qué es lo que realmente cuenta para ellos) qué escuchan (de sus jefes, colegas, influenciadores, amigos), qué ven, que dicen y hacen, qué los frustra y qué necesitan.
5. Realizar un brainstorming con distintos puntos de vista para ver los problemas de una forma distinta.
6. Realizar un diagrama de afinidad, donde aparecen ideas que podrían dar soluciones a los problemas que se le presentan a los clientes.
7. Bosquejar el viaje del cliente.
8. Redefinir, digitalizar y/o actualizar procesos internos.
9. Poner en ejecución los procesos y comunicar los cambios a los participantes.

ANEXO 3 – PROCESOS DE NEGOCIO LEVEL 2

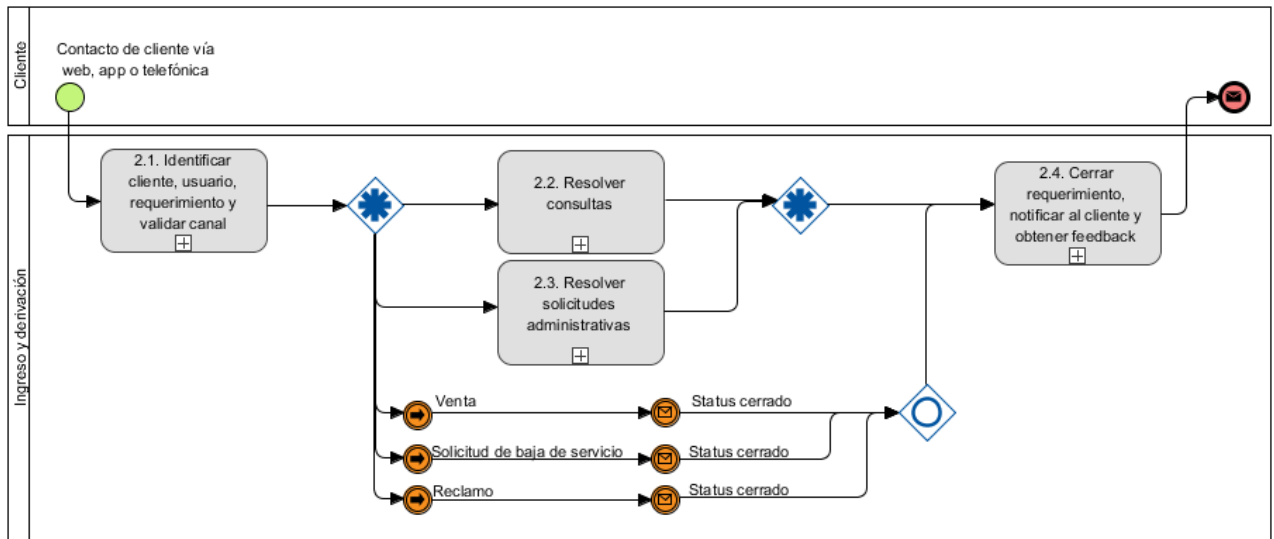
- **1. Creación y ejecución de campaña:** Este proceso tiene como objetivo establecer y ejecutar estrategias de negocios y ventas antes del proceso Ventas e Ingreso y derivación.

Se inicia con la información de clientes provenientes de encuestas, análisis de externos y analytics interno de información de compra, reclamos, retiros, etc. (desde el proceso de gestión del conocimiento), definiéndose la estrategia de mercado. Luego, se define el segmento del cliente al cual apunta la campaña, en seguida se define y comunica. Posteriormente se ejecuta en uno o más medios, de acuerdo a la definición de la campaña: eventos, e-mail, vía medios, web / app / redes sociales, presencial, vía distribución de factura digital u objeto. En seguida se analizan los resultados de la campaña y su posible re ejecución. Esta información será parte de gestión del conocimiento para su uso posterior. Si se trata de un cliente nuevo, la definición de la campaña será parte de una venta, si no, será un input para las atenciones que pudiese solicitar el cliente.



- **2. Ingreso y derivación:** la mayor parte de los requerimientos de clientes se inicia con este proceso. El cliente realiza una llamada telefónica, ingresa a la web o bien lo hace a través de la app de la empresa. ProService identifica al cliente (empresa), el usuario (trabajador de la empresa), el tipo de requerimiento (venta, postventa, reclamo, consulta o retiro de servicio) y si el canal que está haciendo la gestión es el correspondiente para la misma.

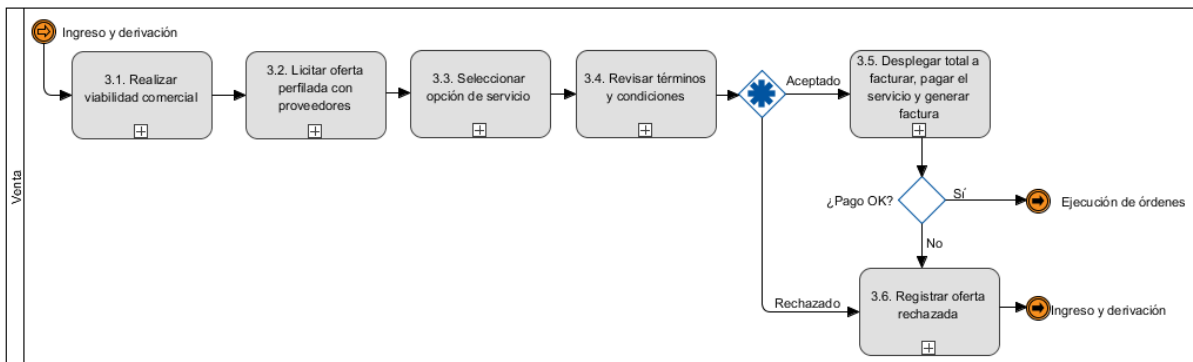
Luego se realiza(n) la(s) acción(es) correspondiente(s) al(a los) tipo(s) de requerimiento(s), donde en este mismo proceso se resuelven las consultas generales, las técnico-comerciales y las administrativas. Los requerimientos de venta, solicitud de retiro del servicio y reclamo se derivan y se finalizan en los procesos respectivos. Por último se tiene el cierre del requerimiento, se notifica al cliente y se obtiene feedback de parte de él a través de una encuesta.



- **3. Venta:** el proceso se inicia realizando una viabilidad comercial para validar si el cliente está moroso, si tiene deudas en el boletín comercial, etc. Al pasar este filtro, se realiza la licitación de una oferta perfilada al cliente de acuerdo al requerimiento de éste en “2. Ingreso y derivación”. En este punto, se derivan los requerimientos a los distintos proveedores, que suben a la plataforma sus ofertas alineadas al requerimiento del cliente.

Luego se encuentra la selección de opción de ofertas de servicio por parte del cliente. A continuación se disponibilizan al cliente los términos y condiciones. Al aceptar se realiza la generación de la factura y el pago del servicio. Si el pago fue exitoso, se continúa con el proceso “4. Ejecución de órdenes”.

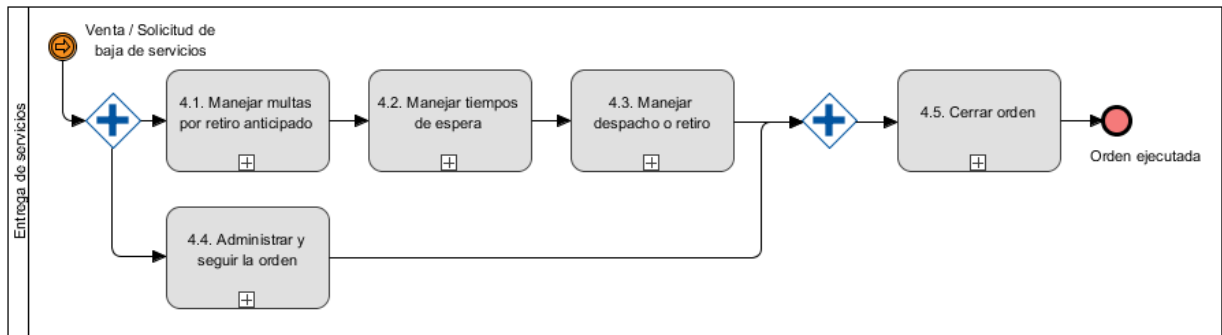
Si el cliente no aceptó las condiciones comerciales o bien el pago del servicio no fue exitoso, se termina el requerimiento en el subproceso “Registrar oferta rechazada” y se devuelve al proceso “Ingreso y derivación” para el cierre final del requerimiento.



- **4. Ejecución de órdenes:** Al realizarse una venta (o modificación del servicio), o bien una solicitud de baja de servicios, se realiza el manejo de multas por retiro anticipado, según lo estipulado en el contrato. En el siguiente paso, maneja el tiempo inicial de la ejecución de la orden. Luego viene la ejecución del despacho/entrega o retiro del servicio/producto.

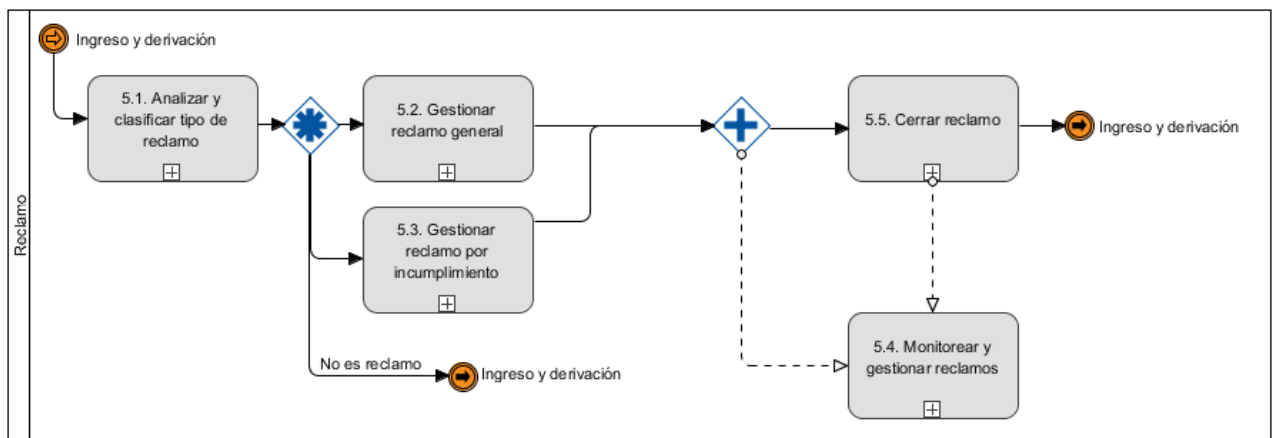
En paralelo está el proceso de administrar y seguir la orden, para ver cómo se están ejecutando y gestión de los errores presentados, donde el proveedor del servicio debe actualizar en la aplicación de ProService con el perfil que le corresponde, los siguientes estados: nueva, en progreso, rechazada, detenida, error, completada, cancelada.

Por último, en este proceso, está el cierre de la orden, luego de haberse completado todas las actividades contenidas en la misma.



- 5. Reclamo:** Al tratarse de un reclamo, la primera etapa es analizar y clasificar el tipo de reclamo. En base a esto, puede tratarse de un reclamo general, uno por incumplimiento (por alcance de la solución entregada, por desfase en el tiempo prometido de contacto al cliente o de entrega del servicio, etc.), o bien que no se trate de un reclamo. En este último caso se devuelve al proceso Ingreso y derivación.

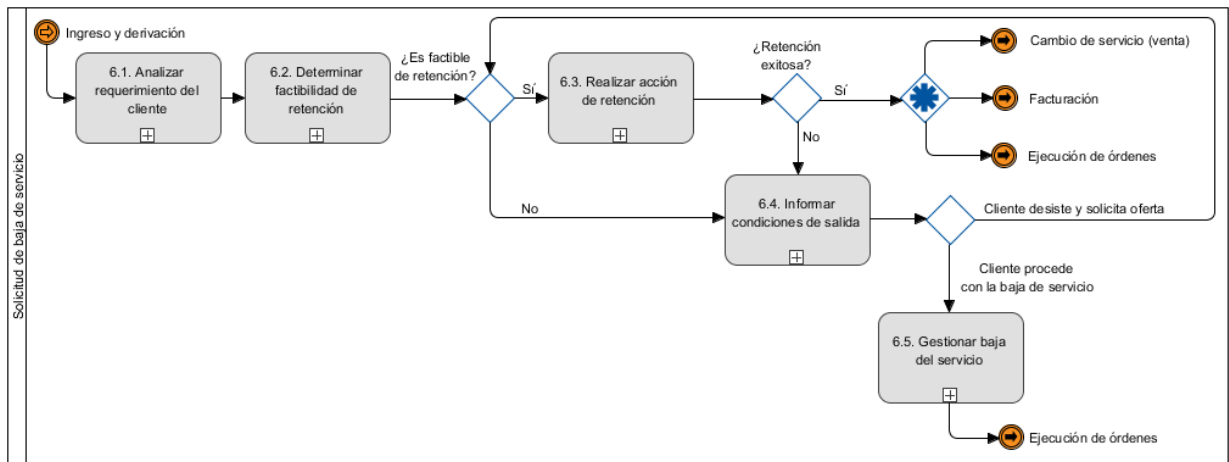
Al término de la gestión de cada uno de estos reclamos, se registra la conclusión del mismo y se procede al cierre del reclamo. Finalmente, cualquiera que sea el caso se devuelve a Ingreso y derivación para dar cierre completo al requerimiento.



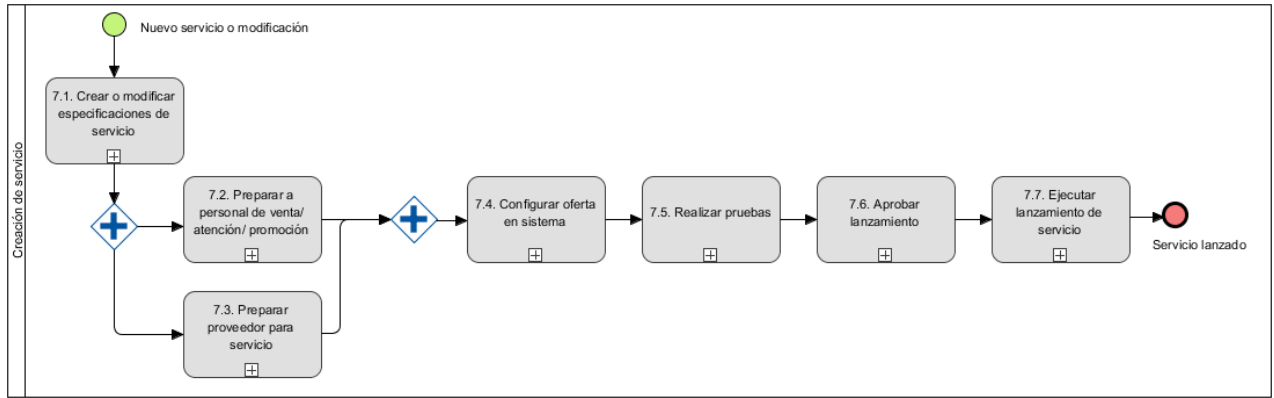
- 6. Solicitud de baja del servicio:** Se inicia con el análisis del requerimiento del cliente, con mayor detalle al registrado inicialmente. Luego se determina si aplica o no generar retención, en base a lo definido en el proceso de creación y ejecución de campaña. Si el cliente es sujeto de retención, se realiza la acción pertinente. Si ésta no es exitosa o bien el cliente no era sujeto de retención, se le informan las condiciones de salida. Si al hacer

esto, el cliente desiste y solicita una oferta, se realiza la acción de retención pertinente. Si el cliente se retira definitivamente, se gestiona la baja del servicio se ejecutan las órdenes de retiro del servicio (si aplica).

Si por otra parte, el cliente es sujeto de retención y esta acción fue exitosa, se pueden generar de acuerdo al caso una o más de las siguientes acciones: cambiar servicio en oferta, rebaja en la facturación, entregar un servicio adicional.



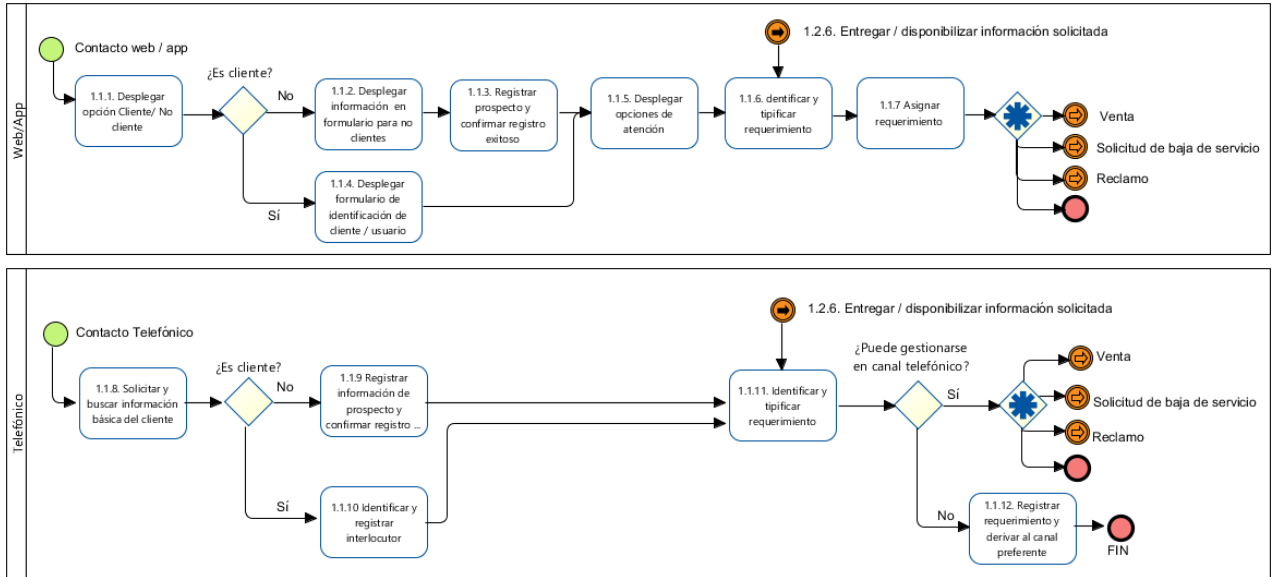
- 7. Creación de servicios:** Se inicia con la necesidad de crear o modificar un servicio en base a necesidades del mercado, reclamo de clientes, análisis de comportamiento de compra de clientes, etc. En base a esto se especifica el servicio a incorporar o modificar en un documento. Al cerrar esta definición, se contacta a los proveedores del servicio o bien se buscan nuevos y se realizan los acuerdos respectivos. En paralelo se prepara al personal de venta-atención y promoción para sus respectivas responsabilidades cuando sea liberado el servicio. Luego, se configura la oferta en el sistema, se realizan las pruebas y se aprueba el lanzamiento. Por último se ejecuta el lanzamiento, capacitando a los involucrados y realizando las campañas de marketing que correspondan. El entregable es que el servicio queda disponibilizado en las distintas plataformas para su venta, atención y operación.



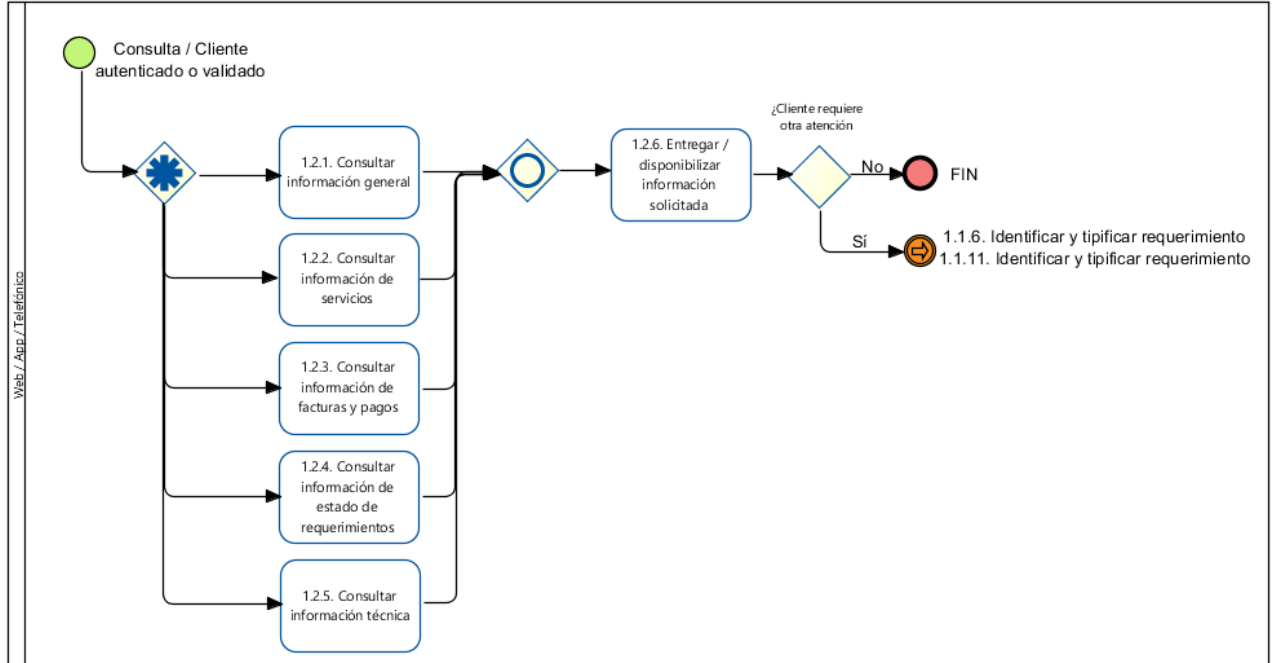
ANEXO 4 – PROCESOS DE NEGOCIO LEVEL 3

Proceso L2: “Ingreso y derivación”.

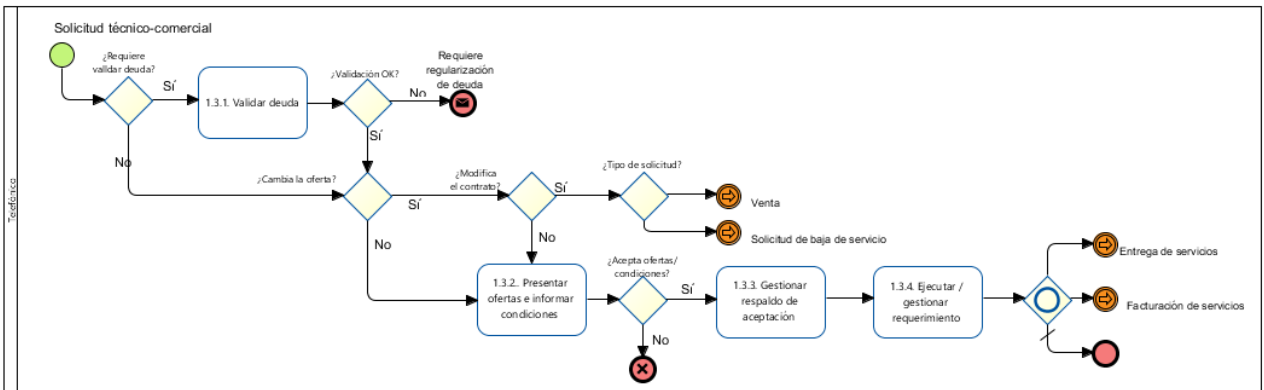
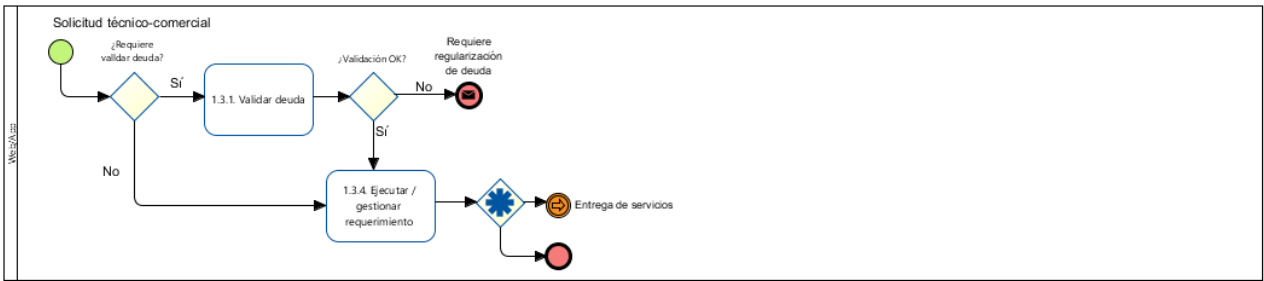
Subproceso “2.1. Identificar cliente, usuario, requerimiento y validar canal”.



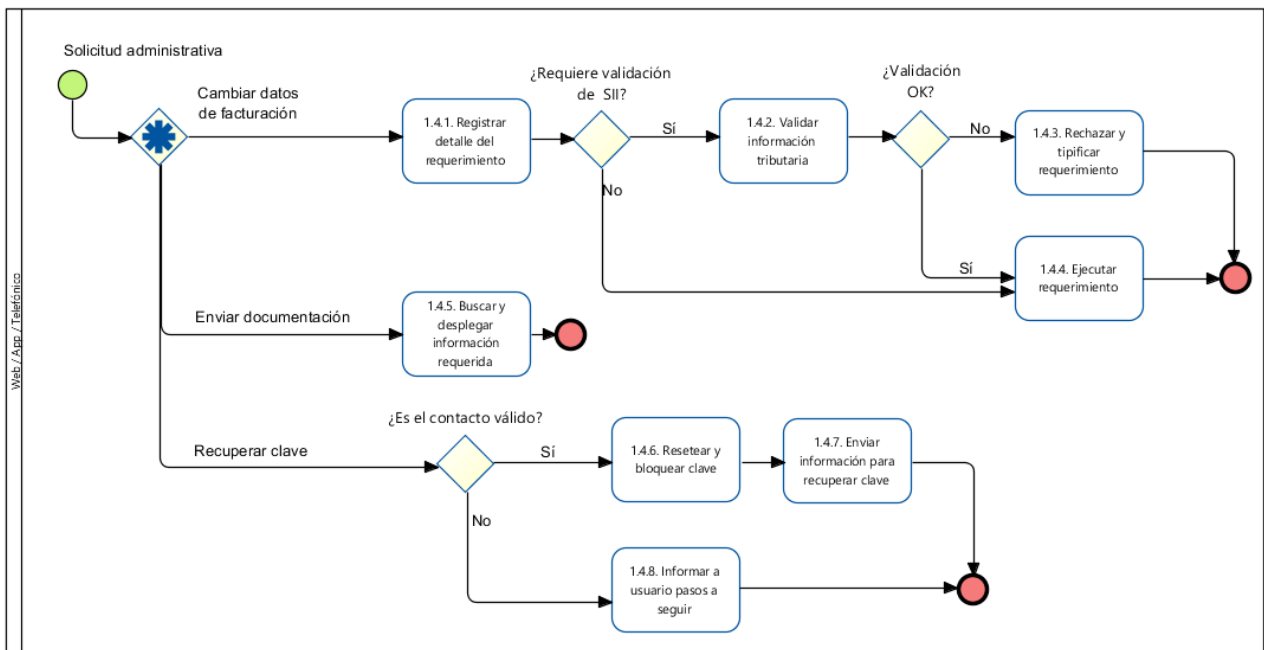
Subproceso “2.2. Identificar cliente, usuario, requerimiento y validar canal”.



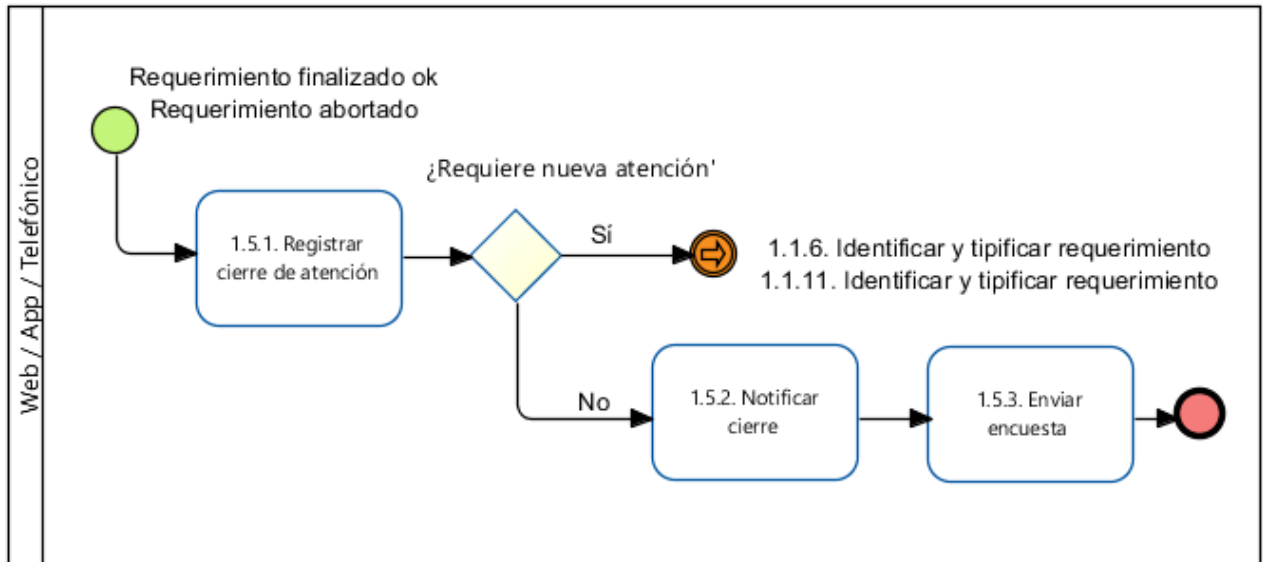
Subproceso “2.3. Resolver solicitudes técnico-comerciales”.



Subproceso “2.4. Resolver solicitudes administrativas”.



Subproceso "2.5. Cerrar requerimiento, notificar al cliente y obtener feedback".



ANEXO 5 – PRECIOS DE SERVICIOS.

- Diseño de imagen corporativa

Logotipos y tarjetas de presentación (<http://www.logotipo.cl/imagen-corporativa.php>)
Plan \$210.000

3 propuestas de logotipo (\$120.000) (<http://www.web-la.cl/precios-de-paginas-web.html>)

3 revisiones y cambios

Diseño de tarjeta de presentación de 4 personas (40.000) (<http://www.web-la.cl/precios-de-paginas-web.html>)

- Desarrollo web

(<http://www.web-la.cl/sitio-web-basico.html>)

Plan Página Básica \$170.000

6 secciones: (Por ejemplo: Inicio, Quiénes Somos, Servicios, Productos, etc.)

15 imágenes

Formulario de Contacto

Mapa de Ubicación.

- Publicidad

- Asesoría en posicionamiento web \$80.000 (<http://www.web-la.cl/sitio-web-basico.html>)

- Papelería Corporativa: 500 volantes \$25.000 / Pendones \$40.000.

- Letreros publicitarios: \$160.000-\$600.000 más IVA.

(<http://blog.oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias-v%C3%ADa-p%C3%BAblica-en-chile>).

- Contabilidad

- Declaración de renta (anual): \$250.000

(<http://www.bmconsultorias.cl/?qclid=CM3Flf6pt84CFYqIkQodwt0JQg>)

- Contabilidad Mensual

Encuesta a pymes y pagan en empresas contables por estos servicios; contratan este servicio por montos que varían entre los \$200.000 y \$300.000.

Plan PyMe Mensual por \$200.000

(<http://www.bmconsultorias.cl/?qclid=CM3Flf6pt84CFYqIkQodwt0JQg>).

- Auditoría Financiera

- Auditoria Anual: Encuesta abierta a pymes respecto del valor que pagan para realizar la auditoria anual de sus estados financieros si es que corresponde. \$500.000 aproximadamente.

- Bodegaje

Prestación de Bodegas:

- 15 m³ \$140.000 (<http://www.urbanstorage.cl/>).
- 51 m³ \$185.000 (<http://www.espaciototal.cl/cotice-en-linea-su-bodega.html>).
- 68 m³ \$230.000 (<http://www.espaciototal.cl/cotice-en-linea-su-bodega.html>).

- Cobranza (En base a supuestos)

- Promedio de facturación anual unitaria de las pequeñas y medianas empresas en Chile \$91.160.134. (http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm).
- Se asume de acuerdo a estudio de mercado que el 7% de los ingresos son cuentas por cobrar, lo que corresponde a un total de \$6.381.209 anual.
- Se cotiza en empresas de cobranza y los montos cobrados por cobrar pre-judicialmente es de un 5% por deuda recuperada y un 15% por cobrar judicialmente.
- Asumimos que un 70% de la deuda de una empresa es pre-judicial y un 30% Judicial.

Por tanto tenemos:

$$\$4.466.847 * 5\% = 223.342$$

$$\$1.914.363 * 15\% = 287.154$$

Costo del servicio \$510.596

- Tramites Financieros

Trámites para la empresa: Pago de licencias médicas: 9000 por cada una.

Trámites para los empleados: Cotización de gestión y trámites: \$4.000 por trámite, por trabajador

- Se supone que se solicita una cantidad de 10 tramites por empresa y 20 para los empleados

Por tanto:

$$\text{Trámites para la empresa} = 9.000 * 10 = 90.000$$

$$\text{Trámites para los empleados} = 4000 * 20 = 80.000$$

$$\text{Total} = 170.000$$

- Logística (<http://www.uship.com/cl/traslados-de-oficina/>)
 - Distribución de productos en camión regional
Entre comunas valores entre \$50.000 y \$100.000
 - Distribución de productos en camión a otras regiones
Valores entre \$150.00 y \$200.000 para camión de 22 m³ aproximadamente.

- Control de Gestión (En base a cotizaciones)
 - Análisis económicos/financiero mediante indicadores \$200.000
 - Realización de Presupuestos y Proyecciones \$250.000.
 - Cuadro de mando de Metas \$200.000.

- Útiles de oficina
 - Presupuesto en PYME \$100.000 mensuales

- Útiles de Aseo
 - Presupuesto en PYME \$150.000 mensuales.
 - Presupuesto en PYME \$250.000 mensuales.

ANEXO 6 – COTIZACIONES.

- Subcontratación de Servicio de Servidores

Cotización (<https://www.digitalocean.com/pricing/>)

Plan Mensual 20 dólares:

- 2GB Memory
 - 2 Core Processor
 - 40 GB SSD Disk
 - 3TB Transfer
-
- Contratación de cobro electrónico.
-
- khipu permite a las personas y empresas, pagar y cobrar electrónicamente usando sus propias cuentas corrientes o cuentas vista del banco, de manera fácil, rápida y segura.
 - khipu cuesta un 1% con tope de \$300 por operación (+IVA) y no tiene costos fijos.

Valor cobrado	Costo por transacción	Total para el cobrador
\$ 1	\$ 0	\$ 1
\$ 49	\$ 0	\$ 49
\$ 50	\$ 0	\$ 50
\$ 100	\$ 1	\$ 99
\$ 1.000	\$ 12	\$ 988
\$ 10.000	\$ 119	\$ 9.881
\$ 20.000	\$ 238	\$ 19.762
\$ 30.000	\$ 357	\$ 29.643
\$ 50.000	\$ 357	\$ 49.643
\$ 1.000.000	\$ 357	\$ 999.643

- Transbank con tarjeta de crédito para intermediarios y comisionistas
Tiene una tasa de comisión máxima de 2,97% y descuentos hasta llegar al 1,00% dependiendo de la cantidad de dinero que suman las transacciones.
- Transbank con tarjeta de débito para intermediarios y comisionistas
Tiene una tasa de comisión máxima de 1,49%, descuentos hasta llegar al 0,30% dependiendo de la cantidad de dinero que suman las transacciones.

- **Uso de Webpay**
Es un producto destinado a establecimientos que venden sus productos o servicios de forma remota a través de Internet. Puede aplicarse a establecimientos aislados o cuando éstos conforman un mall virtual.
 - Webpay Plus, Webpay.cl, Botones y OneClick: Sin costo
 - Webpay Plus Mall: 0,12 UF/Mes por establecimiento comercial.

ANEXO 7 – COTIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE OFICINA

- Escritorios \$60.000c/u total \$600.000
- Sillas escritorio \$15.000 c/u total \$150.000
- Mesa de reunión redonda \$150.000
- Sillas mesa de reunión \$8.000 c/u total \$80.000
- Notebook \$250.000c/u total \$2.500.000
- Computadores de escritorios \$200.000c/u total\$1.000.000
- Proyector \$400.000

TOTAL 4.480.000

ANEXO 8 – MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO

Crowdfunding^{iv}

Es la oportunidad de mejorar el acceso al financiamiento de emprendimientos innovadores, de pequeñas y medianas empresas (PYME) y startups innovadoras. Consiste en la recaudación de fondos en línea, a partir un grupo diverso de pequeños y grandes inversionistas, prestamistas o aportantes, para negocios nuevos y promisorios o existentes. Combina la conectividad de la tecnología de internet, la transparencia del historial virtual, la eficacia de los datos en tiempo real y los intereses de la gente para encaminar el capital a quienes más lo necesitan.

Tipos

- a) Aportes basados en acciones o participaciones. El colaborador, a cambio de su inversión, recibe acciones de una compañía. Si la compañía va bien, el inversor obtendrá sus beneficios.
- b) Préstamos. Una persona da dinero a un proyecto y su recompensa es recuperar esa cuantía económica. Aparte de recuperar el dinero prestado, este tipo de crowdfunding incluye algún tipo de interés, para que los que aportaron obtengan algo más de lo que prestó.
- c) Recompensas. Acá, las recompensas pueden ser de cualquier tipo: merchandising de una película, la utilización de un servicio en concreto, agradecer públicamente la participación, etc.
- d) Donaciones. Es la donación de dinero para una causa en concreto, normalmente solidaria, sin esperar ninguna recompensa a cambio.

Beneficios

- Permite financiamiento a ideas que no encajan en los patrones de los inversionistas convencionales. Éste se hace a través del apoyo y solidaridad de potenciales clientes.
- Los usuarios pueden probar el producto o servicio antes de que salga al mercado. Esto permite realizar un ciclo de prueba y error para el emprendedor.
- No existen intermediarios entre el emprendedor y los clientes.

- Facilita la co-creación con el usuario, apalancado en recompensas que fomenten el financiamiento de las personas.
- No se exigen resultados rápidos de parte de los inversionistas.
- Si una persona financia a través de Crowdfunding es porque confía en el proyecto, y al hacerse parte del mismo hará lo posible para que sea exitoso expandiendo su difusión a través de sus contactos.
- Este tipo de financiamiento incluye en su esencia ser un estudio de mercado.
- El apoyo a través de la comunidad del crowdfunding sirve de publicidad gratuita.

Requisitos

Dependen de la plataforma en la que se inscriba el proyecto, pero por lo general son: ser mayor de edad, especificar el objetivo económico a recaudar, para qué es el dinero y las recompensas a los inversionistas.

Programa Gestión de Innovación en PYMES

Es un concurso de financiamiento por parte de Corfo, el cual tiene como objetivo contribuir a mejorar la productividad y competitividad de las Pymes nacionales, a través del apoyo al desarrollo de proyectos que permitan promover e incorporar prácticas de innovación, al interior de las mismas. Además de promover prácticas de innovación al interior de las pequeñas y medianas empresas, que propicien la generación de procesos de aprendizaje al interior de estas, fomentando el trabajo colaborativo de las empresas con sus clientes, proveedores, universidades u otras empresas relacionadas.

Beneficio

Se entrega un subsidio no reembolsable de hasta un 70% del costo total del proyecto con un tope de cofinanciamiento por proyecto es de hasta \$60.000.000.- (sesenta millones de pesos). Considerando por empresa atendida un máximo de cofinanciamiento de hasta \$6.000.000.- (seis millones de pesos chilenos).

Requisitos

Los participantes deberán aportar al menos el 30% del costo total del proyecto, de éstos, el aporte en efectivo deberá ser al menos el 15% del costo total del proyecto.

Los beneficiarios podrán ser personas jurídicas, constituidas en Chile, que tributen en primera categoría del Impuesto a la Renta, de conformidad a lo establecido en el artículo 20 del D.L. 824, de 1974 o personas naturales mayores de 18 años, que posean la calidad de “Empresarios Individuales”, entendiéndose por tales a una entidad integrada por el capital, dedicada a actividades industriales, mercantiles, y que no está organizada como una persona jurídica, sino que se encuentra formada por una sola persona natural, es decir, se trata de una empresa individual, empresa unipersonal. Deberán contar con iniciación de actividades en un giro de naturaleza empresarial y tributar en primera categoría del Impuesto a la Renta, de conformidad a lo establecido en el artículo 20 del D.L. 824 de 1974.

El beneficiario además deberá demostrar su experiencia en el desarrollo e implementación de métodos y herramientas orientadas a la gestión de la innovación y el trabajo colaborativo en Pymes, así como capacidades de gestión, técnicas y financieras que lo avalan para la ejecución del proyecto.

Start-Up Chile Semilla

Es un programa para aquellos que quieren desarrollar una nueva empresa de clase mundial en Chile. Su objetivo es atraer y retener capital humano y emprendimientos con visión internacional para que inicien y desarrollen sus proyectos de alto potencial de crecimiento global en Chile, fortaleciendo el entorno del emprendimiento, impactando económicamente al país, apoyando a la cultura de innovación de Chile y conectándolo con el mundo, a través de las redes internacionales y sus diversos actores.

La puesta en marcha del proceso de admisión de Chile se organiza con el apoyo de YouNoodle, una empresa con sede en California, que proporciona una plataforma de tecnología utilizada por los principales clubes de emprendimiento y competiciones universitarias en todo el mundo. Después de su revisión, un panel de selección interna tomará la decisión de aprobación final.

Beneficio

Corfo otorgará un subsidio, es decir, una transferencia de dinero no reembolsable, de hasta el 90% del costo total del proyecto, con un tope de \$20.000.000.

Adicionalmente, si existiese la extensión del proyecto a regiones, se aumentará el subsidio hasta en \$10.000.000.

Los participantes deberán aportar al menos el 10% restante del costo total del proyecto

Requisitos

- Se solicita un vídeo de 2 minutos, explicando la idea de negocio, presentación de los miembros del equipo y por qué se está aplicando a Start-Up Chile. Se rechazan los vídeos con animaciones.
- Una vez presentada la solicitud la persona recibirá una notificación solicitando carta de recomendación.
- Hay dos formas en que se puede decidir aplicar.
 - **como una persona natural**, independientemente de su nacionalidad, que sean fundadoras o titulares en la ejecución de un proyecto global que utilice a Chile como plataforma.
 - **como una persona jurídica chilena**, que ejecuten un proyecto global que utilice a Chile como plataforma, con fines de lucro, constituidas en Chile y que no tengan iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos por un período superior a 24 meses contados hacia atrás desde la fecha de postulación del proyecto o que la primera factura o boleta no tenga una fecha superior a 24 meses contados hacia atrás desde la fecha de postulación, lo cual será verificado por la Gerencia de Emprendimiento durante la etapa de pertinencia, con la información disponible en el sitio web del Servicio de Impuestos Internos.

Si se aplica como una persona natural, entonces la persona va a ser el beneficiario de la subvención.

Si se aplica a una persona jurídica chilena, entonces la empresa chilena será el beneficiario.

- Las solicitudes sólo pueden ser presentadas en línea a través de la plataforma de YouNoodle.
- El líder del equipo debe estar un 100% dedicado al proyecto (no se puede emplear en cualquier otra empresa, mientras que este participando en el programa).

Financiamiento a través de bancos e instituciones financieras

Crédito

Solicitando la cantidad de dinero previamente definida y especificada, durante un período de tiempo determinado.

El monto otorgado a través del crédito puede ser utilizado sin restricciones y es el beneficiario quien administra el dinero, tanto su retiro como su devolución. En ese sentido, el crédito tiene la ventaja de proveer al emprendedor de la posibilidad de disponer del dinero como desee, a diferencia de los fondos públicos, que exigen una itemización clara de los gastos y que permiten una cantidad limitada de modificaciones.

Aunque el período de espera y los trámites para obtener el crédito pueden demorar, la entrega del dinero es inmediata y se entrega el monto en su totalidad, a diferencia de algunos fondos públicos, que van entregando los fondos por etapas.

La mayor desventaja del crédito, además del hecho de que hay que devolver el dinero, es que la entidad financiera que lo otorga aplica una tasa de interés. Sin embargo, solo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero queda a disposición del solicitante, quien no tiene que pagar intereses por él, a menos que lo use.

ANEXO 9 – Proyección de Costos.

Costos mensuales de remuneraciones

Ítem	Valor
Gerente General	\$ 3.000.000
Encargado de logística y entrega de los servicios	\$ 800.000
Encargados de mesa de ayuda y atención al cliente	\$ 1.200.000
Programador	\$ 1.950.000
Encargado de Publicidad y campañas	\$ 800.000
Secretaria	\$ 400.000
	\$ 8.150.000

Beneficios a trabajadores	
Presupuesto Anual	\$ 1.500.000

Gastos de administración mensual

Ítem	Valor
Arriendo Oficina	\$ 1.000.000
Artículos de Oficina y Aseo	\$ 200.000
Gastos Comunes	\$ 300.000
Internet y Telefonía	\$ 150.000
Subcontratación de Servicio de Servidores	\$ 14.000
	\$ 1.664.000

Gastos de publicidad y marketing

Ítem	Valor
Presupuesto campañas publicitarias (Semestral)	\$ 2.000.000
Estudio e implementación de expansión de servicios (al segundo año)	\$ 1.000.000
Mantenimiento imagen página web (mensual)	\$ 100.000
Estudio Experiencia Clientes (Anual)	\$ 1.000.000

Costos de la Plataforma

Ítem	Valor
Experto en usabilidad (semestral)	\$ 500.000

Gastos por responsabilidad social

Ítem	Valor
Presupuesto Anual de aporte por transacción	\$ 300.000
Concurso de responsabilidad social	\$ 200.000

Costo por transacción

Ítem	Valor
Costo por uso de transacción online	\$188*Transacción

Como supuesto consideraremos un aumento anual de una persona para mesa de ayuda y una persona para logística y un aumento cada dos años de una persona para campañas publicitarias.

ANEXO 10 – CAPITAL DE TRABAJO

Calculo por déficit acumulado máximo

Año 1 – Mes	1	2	3	4	5	6
Ingresos por Ventas	\$3.575.695	\$3.575.695	\$3.575.695	\$11.089.028	\$11.089.028	\$11.089.028
Costos variables	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654
Costos fijos	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333
Total egresos	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988
Capital de trabajo	-\$5.508.293	-\$5.508.293	-\$5.508.293	\$2.005.041	\$2.005.041	\$2.005.041
Diferencia KT	-\$5.508.293	-\$11.016.585	-\$16.524.878	-\$14.519.837	-\$12.514.797	-\$10.509.756

Año 1 – Mes	1	2	3	4	5	6
Ingresos por Ventas	\$11.089.028	\$11.089.028	\$11.089.028	\$11.089.028	\$11.089.028	\$11.089.028
Costos variables	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654	-\$28.654
Costos fijos	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333	-\$9.055.333
Total egresos	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988	-\$9.083.988
Capital de trabajo	\$2.005.041	\$2.005.041	\$2.005.041	\$2.005.041	\$2.005.041	\$2.005.041
Diferencia KT	-\$8.504.715	-\$6.499.675	-\$4.494.634	-\$2.489.593	-\$484.553	\$1.520.488

El déficit acumulado máximo que se desprende de este cuadro es de -\$16.524.878. Según este método, esta será la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para financiar una operación normal.

Al invertir \$16.524.878 en capital de trabajo (en efectivo), habría un monto de recursos disponibles en el momento cero, que determinaría una composición de la proyección de déficit o superávit acumulados. De esta forma, todos los períodos del ciclo productivo han quedado financiados.

ANEXO 11 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ⁱ Fuente: <https://www.mckinsey.de/files/customer-experience-compendium-2016.pdf>, página 6.

ⁱⁱ Fuente: http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TPM_C1

ⁱⁱⁱ Fuente: http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TPM_C1

^{iv} Fuente: <http://www.agendaproductividad.cl/wp-content/uploads/sites/22/2014/10/BID-Fomin.-Ecosistema-crowdfunding-en-Chile1.pdf>