



CONVENIOS COLECTIVOS BENEFICIOS DE DESCUENTO

Parte I

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

Alumno: Diego Ortúzar Escudero
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, diciembre 2016

I N D I C E

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
1.1 VISIÓN	5
1.2 MISIÓN	5
1.3 OBJETIVO	5
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA	5
1.5 OPORTUNIDAD QUE SE BUSCA ATENDER	6
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1 INDUSTRIA	7
2.1.1 Macroentorno (PESTEL)	8
2.1.2 Factores Políticos/Legales	8
2.1.3 Factores Económicos	8
2.1.4 Factores Socioculturales	9
2.1.5 Factores Tecnológicos	9
2.1.6 Tendencias de la Industria	9
2.1.7 Conclusiones Análisis PESTEL:	10
2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)	10
2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.	10
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.	11
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
2.2.4 Amenaza de nuevos productos o servicios Sustitutos	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores	12
2.2.6 Barreras de Salida	12
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	12
2.3 COMPETIDORES	13
2.4 CLIENTES	14
2.4.1 Características de los consumidores	14
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	15
3.1 MODELO DE NEGOCIOS.....	15
3.1.1 Segmento de Clientes.....	16
3.1.2 Relaciones con los Clientes:	16
3.1.3 Distribución	17
3.1.4 Propuesta de Valor	17
Recursos Clave	18
Socios Clave	18
3.1.5 Modelo de flujo de ingresos y costos	19
3.1.6 Fuente de Ingresos	19
3.1.7 Estructura de Costos y Gastos	19
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
3.2.1 ANÁLISIS INTERNO	19
3.3 CADENA DE VALOR	20
3.4 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	21
3.5 ALIANZAS EN CONVENIO	21

3.6 VENTAJAS COMPETITIVAS	22
3.7 ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	22
3.8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.	22
3.9 RSE Y SUSTENTABILIDAD	23
4. PLAN DE MARKETING (4)	23
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING	23
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	23
4.2.1 Macro Segmentación de Mercado.....	23
4.2.2 Micro Segmentación de Clientes.....	24
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	25
4.4 POSICIONAMIENTO	28
4.5 INGRESOS - ESTRATEGIA DE PRECIO.....	28
4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	29
4.6.1 Principales canales.....	29
4.7 ESTRATEGIA DE COMERCIAL.....	29
4.7.1 Estrategia de Comunicación y Ventas:.....	29
4.8 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	33
4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING	34
4.9.1 Presupuesto y gastos de marketing y comercialización.....	34
4.9.2 Estimación de Ventas e Ingresos.....	34
5 PLAN DE OPERACIONES	35
5.2 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	36
6 EQUIPO GESTOR	36
7 PLAN FINANCIERO.....	37
7.1 TABLA DE SUPUESTOS.....	37
7.2 PLAN DE INVERSIONES (INICIAL Y FUTURO): MONTO TOTAL NECESARIO PARA EL NEGOCIO Y PLAZOS	38
7.2.1 Inversión en Activo Fijo	38
7.2.2 Inversión en Activos Intangibles.....	38
7.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE INVERSIONES.....	38
7.5 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	39
7.6 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	39
7.7 ESTADO DE RESULTADOS	39
7.8 CAPITAL DE TRABAJO	39
7.9 PROYECCIONES DE FLUJO DE CAJA 1 AÑO.	40
7.10 BALANCE GENERAL	40
7.11 PAYBACK	41
7.13 TASA DE DESCUENTO PROYECTO	41
7.14 EVALUACIÓN DEL PROYECTO SIN DEUDA (PURO).....	42
7.15 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO	42
8. RIESGOS CRÍTICOS	42
8.1 RIESGOS INTERNOS	43
8.2 RIESGOS EXTERNOS	43
9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	43

9.1 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	43
9.2 VAN, TIR PARA EL INVERSIONISTA	43
10. CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA:	44

Resumen Ejecutivo

La satisfacción laboral es cada vez más difícil de lograr, los empleados demandan una mayor cantidad de beneficios, donde el fortalecimiento del sindicalismo, es una señal de insatisfacción en términos del bienestar social de los trabajadores. Esta situación está solucionada en las empresas grandes que entregan mejores beneficios para lograr más compromiso de sus empleados para con la empresa, siendo éstas conscientes que la mayor satisfacción laboral está directamente asociada a una mayor productividad. Empero, las PyMEs tienen una estructura organizacional menor y pocos recursos, donde nace la necesidad de dar beneficios a un costo más bajo que las ayuden a comprometer en parte a sus colaboradores, disminuyendo la tasa de rotación y ausentismo, logrando así un retener al emplead, entre otros parámetros. *ConveniosPro* da la oportunidad de entregar a los empleados de las PyMEs convenios permanentes de descuentos que sean por ellos valorados, que se ubican cerca de sus casas y su trabajo, permitiendo a los usuarios acceder de manera fácil a beneficios de descuentos a través de distintos proveedores en alianza. Nuestros Clientes son PyMEs de la industria manufacturera metálica y no metálica, con 4 o más años de vida, que tienen en promedio 67 empleados, geográficamente localizadas en las comunas de Pudahuel, Renca, Quilicura, Lampa y Huechuraba donde sus colaboradores son del segmento C3 o D y su sueldo promedio sea entre los \$300.000 y los \$ 450.000.

Nuestros Proveedores o Alianzas serán otras PyMEs que oferten sus productos y servicios dentro del área descrita, que es donde habitan y trabajan la mayoría de los empleados, estos servicios o productos son muy variados.

Las Transacciones se harán de un software de lectura con código QR, que permita registrar donde, cuando, qué y quien utilizó el convenio de descuento para así poder analizar la información y gestionar la mantención e incentivar su uso a través de diferentes estrategias.

ConveniosPro cobrará un “fee” mensual por trabajador a las PyMEs, con lo cual se crearán las rentabilidades esperadas para financiar y recuperar la inversión del proyecto.

La ventaja competitiva de *ConveniosPro*, será la **capacidad para concentrar una gran variedad de convenios cercanos geográficamente a los Usuarios y Clientes, que entregan más valor a los convenios de descuento permanente**, permitiendo contribuir con nuestros clientes dando una más satisfacción laboral de sus colaboradores.

1 Oportunidad de negocio

1.1 Visión

“Ser reconocido como la empresa líder en la contribución a la calidad de vida de los colaboradores en materia de beneficios colectivos de descuentos a empresas PyMEs”.

1.2 Misión

“Ayudar a nuestros Clientes, empresas PyMEs, a entregar una mejor calidad de vida y satisfacción laboral a sus colaboradores, entregando una oferta ampliada de beneficios de descuento”.

1.3 Objetivo

Entregar un programa de beneficios colectivo de descuentos, complementarios a los existentes, con el objetivo de fidelizar, retener y aumentar el compromiso de los trabajadores.

1.4 Descripción de la idea

ConveniosPro ofrecerá un programa colectivo de convenios de beneficios de descuentos permanentes para los empleados de la pequeña y mediana empresa. Esto se logrará a través de dos acuerdos comerciales, el primero es entre *ConveniosPro* y sus proveedores, donde se concretarán “alianzas” que nos permitan ofrecer descuentos atractivos en productos y servicios de interés para los usuarios.

El segundo, un acuerdo comercial que se realizará con las PyMEs, ofreciendo un convenio de descuentos que permita beneficiar directamente a sus colaboradores, mejorando así la percepción de los empleados frente al empleador y buscando mejorar de una manera fácil y económica, de acceder a servicios y productos de su interés. La dimensión de estos beneficios de descuento permanente que *ConveniosPro* ofrecerá, contempla alianzas en materia de descuentos en salud, educación, deportivo y comercial. (Ver Estrategia de Producto, en el punto 3.3)

El aspecto distintivo es ofrecer una mayor variedad de convenios, en la misma comuna o en comunas aledañas en las primeras 5 comunas donde ofreceremos nuestros servicios, para paulatinamente abarcar más sectores de Santiago, según crezca nuestro número de clientes y usuarios.

1.5 Oportunidad que se busca atender

En el año 2015, se constituyeron más de 93 mil empresas¹, un 4% más que el año 2014, y desde el inicio de la plataforma “Empresas en un Día” se han establecido un promedio de 139 constituciones por día por lo que significa que cada vez existe un número de potenciales clientes a los cuales atender (Ver Anexo 1: Clasificación y Crecimiento Pyme).

Por otra parte, las Cajas de Compensación son reguladas por ley 18.833, la cual dictaminan que éstas administren y entreguen prestaciones legales y complementarias a través de subsidios y beneficios colectivos a los trabajadores de las empresas afiliadas, pero también, amplían su oferta otorgando créditos sociales, ofreciendo infraestructura en centros vacacionales y recreacionales, bonos y programas de descuento para los trabajadores en materia de salud, protección, prevención, medicamentos, entre otros.

Sin embargo, se constató en proceso de investigación en terreno (Ver Anexo 3: Encuesta Pymes y Valoración de los beneficios), aspectos que en esta industria estaba generando las siguientes oportunidades:

- Las empresas PyMEs no son atractivas para una atención personalizada o mejor oferta de beneficios por parte de las Caja de Compensación y mutuales o asociaciones de seguridad, debido a que **foco de negocios de las Cajas, son los créditos sociales y centros vacacionales.**
- Las empresas PyMEs con menor dotación de empleados, niveles de ventas y recursos limitados, poseen una **estructura organizacional de recursos humanos más bien funcional** de remuneraciones, sin la posibilidad de gestionar, mantener y ampliar los beneficios de convenios colectivos con varias empresas.
- Existe un **alto costo de oportunidad** para las PyMEs al gestionar y administrar convenios colectivos en forma individual y complementarios a los otorgados por una Caja de Compensación o por mutuales o asociaciones de seguridad.

Considerando estos puntos, *ConveniosPro* tiene una oportunidad muy atractiva para un segmento PyME con un crecimiento sostenible en la Región Metropolitana, que requiere simplificar el proceso de entregar beneficios a sus colaboradores para mejorar la oferta de sus servicios de bienestar, comprometiendo así su concepción y propuesta de valor: “mejorar la calidad de vida de los trabajadores”. Por lo tanto, el desafío final es captar y fidelizar un potencial mercado PyME.

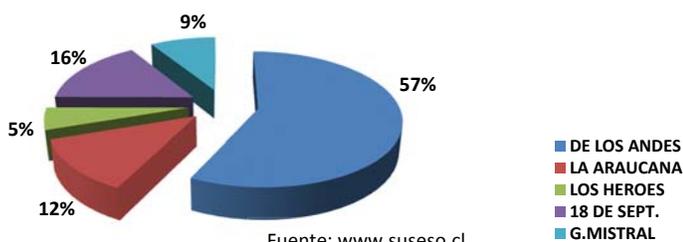
Definimos nuestro mercado-meta como empresas PyMEs en la región metropolitana concentradas en la zona geográfica Norponiente de alta concentración de PyMEs, empresas con más de 4 años de establecidas y experiencia en la Industria manufacturera metálica y no metálica. El mercado-meta inicial con estas características suma 3.100 empresas aproximadamente³ y que en promedio tienen 67 trabajadores.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

En la Industria de Seguridad Social en Chile, las Cajas de Compensación son corporaciones reguladas por ley 18833 que entregan todo tipo de servicios y beneficios sus afiliados, siendo su principal misión, mejorar la calidad de vida de las personas. Actualmente poseen más de 5.104.362.-trabajadores dependientes y más de 86.315.- empresas afiliadas⁴, liderada por la Caja de Compensación los Andes concentrando un 61% de los afiliados y 57% de las empresas asociadas, siendo la principal línea de negocios, los créditos sociales y la oferta de centros vacacionales, fidelizando a los empleados con variados beneficios y alianzas institucionales.

Figura N° 1: Participación Cajas de Compensación



En esta industria se identifican 4 líneas de negocios:

- La primera, en materia de prestaciones legales para subsidios por asignación familiar, licencia médica, pre y post natal y cesantía entre otros, y complementarias como lo son los bonos por nacimiento, matrimonio, fallecimiento, educación y salud.
- La segunda, es el financiero con aportes de terceros para otorgar créditos sociales.
- La tercera, es el recreacional y de esparcimiento, facilitando a un menor precio los centros vacacionales e instalaciones deportivas y recreacionales.

- La cuarta y última, son los convenios colectivos beneficios de descuentos, con Alianzas prestadores de servicios, que por el volumen de socios que poseen las Cajas, fidelizan a los socios con descuentos asociados y que son el motivo del presente proyecto.

Actores claves: Los principales actores de la industria son las Cajas de Compensación, las Empresas prestadoras de servicios de Convenios Colectivos (Alianzas) un rubro en particular, Clientes Empresas, Sindicatos o Asociaciones de funcionarios y los afiliados.

2.1.1 Macroentorno (PESTEL)

Para identificar qué factores de demanda podrían afectar favorable o desfavorablemente a ConveniosPro, es necesario realizar un análisis PESTEL de la industria de Seguridad y Prestaciones Sociales.

2.1.2 Factores Políticos/Legales

En Chile estamos en un ciclo de incertidumbre, debido a que el presente año se observan los frutos y consecuencias de la reforma tributaria, reformas laborales y se inicia el proceso constituyente, que aumenta aún más la incertidumbre sobre lo atractivo o no de iniciar proyectos que requieren inversiones importantes de capital. Se suman los escándalos de corrupción y cohecho de orden político, que afectan a la sociedad, poniendo en duda la reputación de los empresarios. Por lo tanto, es clave ser percibido como un empleador honesto y preocupado por sus colaboradores, compartiendo la responsabilidad social internamente mejorando los beneficios y condiciones laborales, lo que aumentaría la demanda de nuestros servicios.

2.1.3 Factores Económicos

Desde el año 2014, la economía ha registrado una importante desaceleración, con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015⁵, causada según los expertos por un retroceso en el sector minero que se da con el fin del ciclo de inversión debido a la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. Esto tiene como consecuencia que el balance fiscal pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación causada por una débil demanda interna. Para el año 2016 se prevé que la desaceleración se mantenga con un avance del PIB del 1,9% dado la persistencia en el bajo precio del cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, que sin duda se vulnerará su poder adquisitivo y es donde su empleador puede salir al paso, proporcionando acceso a más

beneficios y ahorro a sus empleados, o simplemente mantener una posición de austeridad, evitando asumir mayores gastos.

2.1.4 Factores Socioculturales

La sociedad Chilena se ve enfrentada a reformas importantes dentro de los últimos 2 años (tributarios, laborales, educacionales y constitucionales) y sumando los factores económicos descritos, han generado que los trabajadores en general busquen mantener su seguridad laboral, ya que las cifras del desempleo han subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016⁶. En términos generacionales, la fuerza laboral está siendo reemplazada por la generación X y los Millenials, quienes no buscan “hacer carrera” en una institución pública o privada, desafiando a las organizaciones a retener al personal, más allá de la remuneración monetaria.

2.1.5 Factores Tecnológicos

La tecnología para realizar transacciones monetarias de compras y ventas ha tenido un desarrollo acelerado, permitiendo el uso de Tarjetas de Crédito y Débito a través de dispositivos inalámbricos, pagar utilizando códigos QR o pagando a través de aplicaciones en un Smartphone. Este tipo de avance permite suponer que nuevas formas de pago estarán dentro del alcance de la población en general, facilitando todo tipo de transacciones monetarias. Estos medios de pago, facilitan la transacción de compra de los potenciales usuarios en diferentes puntos de contacto y pueden entregar información relevante sobre los productos o servicios adquiridos, que para el proyecto planteado, presentan una ventaja a la hora de analizar quien, donde y qué compra.

2.1.6 Tendencias de la Industria

Es una industria consolidada de crecimiento estable que anualmente ha crecido en promedio los últimos 5 años del orden del 3% anual⁷. Por tratarse de subsidios legales, la mayoría de las empresas no desean excluirse de estos beneficios. Sin embargo, en materia de beneficios convenios colectivos, el escenario para las Pymes no cambia, sino son mercado objetivo para las Cajas, lo que favorece la demanda de beneficios colectivos.

2.1.7 Conclusiones Análisis PESTEL:

- En el actual ciclo de desaceleración económica, las empresas están propensas a reducir sus gastos, pero también preocupada de mejorar los beneficios y ahorro colectivo de los trabajadores, percepción que claramente conlleva a una mejor satisfacción laboral, compromiso y productividad. Para los potenciales Proveedores o “Alianzas”, será una oportunidad para aumentar sus ventas a través de un nuevo canal, sin un costo ni riesgo asociado, ya que sólo traspasaran descuentos sobre el precio de venta de sus servicios o productos a los usuarios.
- En lo sociocultural ofreceremos a nuestros clientes una manera de retener a los colaboradores, ya que al tener más beneficios dentro de la empresa se sentirán más valorados lo que aumentará la productividad y disminuirá la rotación del personal.
- En el actual escenario tecnológico, la automatización de consultas y compras on-line, es favorable para el proyecto, debido a que los convenios de descuento podrán ser medidos y analizados utilizando la actual tecnología, pudiendo así justificar la inversión por parte de los clientes y cuantificando cuánto ganan los proveedores por ser parte de nuestros convenios de descuentos. Un ejemplo claro es la implementación de lectura QR en los usuarios.
- En lo político, legal y medioambiental, son aspectos muy sensibles a nivel gubernamental y se percibe como una alternativa real para aumentar el intercambio entre distintas empresas de distintos rubros a través de un convenio de descuentos permanentes que aumenta el número potencial de ventas. Sin embargo, también está la posibilidad de que debido al momento político e incertidumbre causada por las reformas impulsadas por el gobierno, las PyMEs están buscando maneras de ahorrar costos, descartando nuestro servicio al aumentarlos.

2.2 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter)

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.

Las PyMEs no poseen variadas alternativas para ampliar el portafolio de beneficios para sus empleados, dado que las PyMEs seleccionadas, poseen un número de trabajadores de entre 45 y 100 trabajadores², que se ubican en la periferia de Santiago y que poseen recursos limitados para la administración del bienestar y debido que no son target de las Cajas de Compensación, se les dificulta negociar condiciones muy favorables para sus trabajadores. Se

considera que su poder de negociación es Bajo.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores de *ConveniosPro*, realizarán una “alianza” y corresponden a empresas pequeñas de servicios de cobertura local en la comuna en donde se encuentran, muy cercanas a villas, barrios o comercio local, que no pueden ofrecer una gran cobertura ni infraestructura ni mejores condiciones comparativamente con las grandes tiendas de retail, pero tampoco se puede excluir la oportunidad de promover un producto o servicio de un gran proveedor.

***ConveniosPro* no hará alianzas con proveedores de Retail MyGes.** Por tal motivo, para estos Proveedores (PyMEs) en Alianza, *ConveniosPro* será un canal atractivo de ventas, que les permitirá ampliar su oferta. El costo para los Proveedores en Alianza es cero y la oferta de Proveedores de servicios en una comuna es muy amplia, por lo tanto, el poder de negociación es **Bajo**.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien existe una barrera natural en la industria de las Cajas de Compensación, que se fundamenta en la ley 18.833 que norma su constitución, regulación y fiscalización, también existe otra barrera que se construirá al gestionar las Alianzas proveedoras y red de Clientes en el tiempo. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es de un riesgo Bajo en cuanto a la entrada de nuevas Cajas de Compensación, y de riesgo medio, en la medida que la Empresa decida formalizar individualmente con proveedores de un servicio en particular que ofrezca un convenio colectivo. **Medio Bajo**

2.2.4 Amenaza de nuevos productos o servicios Sustitutos

Al comprar, los empleados tienen distintas opciones de descuentos ya sea por liquidación de fin de temporada, páginas web tipogroupon, descuentos asociados al uso de ciertas tarjetas de crédito, descuentos asociados a Isapres y el uso de farmacias populares. Sin embargo, estas opciones se podrían presentar individualmente, pero no en un formato uniforme, colectivo y permanente para todos los trabajadores. Además *ConveniosPro* busca ofrecer descuentos en lugares cercanos a los hogares o trabajos de los usuarios, por lo que nuestra propuesta busca diferenciarse en este punto. Por lo tanto, la amenaza será **Medio Bajo**.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

Existe una Alta rivalidad entre las Cajas de Compensación, mutuales o asociaciones de seguridad, en sus primeras cuatro líneas de negocios con subsidios cada vez más comoditizados, prestaciones complementarias, créditos sociales y centros vacacionales e infraestructura recreacional. Sin embargo, tienen una Baja rivalidad, tanto en la línea de negocios de programas de beneficios colectivos de descuentos, como también, en los Clientes objetivos PyMEs.

2.2.6 Barreras de Salida

Es Baja, ya que las inversiones realizadas para levantar y sostener el negocio son pocas y se además se puede vender el negocio a un interesado, transfiriendo la cartera de clientes.

Atractivo de la Industria

En conclusión, se determina que el atractivo de la industria es medio alto, considerando que rivalidad entre las Cajas de Compensación no afecta el atractivo en los servicios que ofreceremos. Además, los proveedores en Alianza no tienen acceso a negociar mayores descuentos con la masa crítica que les ofrecen las Cajas de Compensación, ni tampoco poseen la cobertura necesaria, sí lo pueden negociar con *ConveniosPro* ampliando su actual canal de venta. Por último, con una apuesta local de orden comunal, permitirá a los Cliente y Usuarios, no depender solo de un proveedor, sino de varias Alianzas en la misma comuna. Por lo tanto, la industria es medianamente atractiva con tendencias favorables para los próximos años.

Figura 2: Fuerzas Competitivas de Porter



2.3 Competidores

Los principales competidores en la Industria son las Cajas de Compensación Los Andes, Los Héroes, 18 de Septiembre, Gabriela Mistral y La Araucana, que debido al marco legal que las regula, está altamente concentrada⁸. Ofrecen subsidios y beneficios comoditizados, concentrándose en grandes empresas con gran número de trabajadores, para aumentar sus colocaciones de los créditos sociales y ofertar arriendo de sus centros vacacionales, incorporando alianzas de convenios colectivos que incrementa el valor percibido de bienestar social.

Figura N° 3: Competidores Industria Cajas de Compensación

CAJA COMPENSACIÓN	% PARTIC EMPRESAS AFILIADAS	COBERTURA SUCURSALES	CENTROS PROPIOS	FOCO NEGOCIO	ALIANZAS Y CONVENIOS
LOS ANDES	57%	136 oficinas nivel nacional	No Posee	Crédito Social y Prestaciones Legales	Con 3 cadenas de farmacia, red clínicas privadas, mas de 20 centros vacacionales, 50 casas de estudios y convenios comerciales
LA ARAUCANA	12%	97 oficinas a nivel nacional	Centro deportivo recreacional, 2 centros turísticos y centros de atención médico propios.	Crédito Social y Prestaciones Legales	Convenios con 2 cadenas farmacias, 3 ópticas, 2 centros oftalmológicos, variadas casas de estudios y 10 Centros Turísticos.
18 DE SEPTIEMBRE	16%	52 Oficinas a nivel nacional	Centros deportivos y recreacionales en alianza, más 3 centros turísticos propios.	Crédito Social y Prestaciones Legales	Gran cobertura de alianzas con centros médicos, cadena de farmacias y limitados convenios con casas de estudio.
LOS HEROES	7%	229 Sucursales en todo el país.	Centros deportivo recreacional y vacacional propio	Crédito Social y Prestaciones Legales	Red de 3 cadenas de farmacias, ópticas, clínicas dentales y centros de atención médica y 6 centros oftalmológicos.
GABRIELA MISTRAL	8%	24 Oficinas a nivel nacional	Campo deportivo recreacional y un centro vacacional propio.	Crédito Social y Prestaciones Legales	Centros turísticos, 8 centros médicos con baja cobertura, una cadena de farmacias y cinco casas de estudios. Su propuesta de alianzas es bastante limitado.

Las Fortalezas de las Cajas, son una marca reconocida de gran experiencia, con gran número de afiliados e infraestructura propia, red de sucursales y convenios. Las debilidades de las Cajas, es que están focalizadas en los servicios financieros, poseen una oferta poco diferenciada y convenios de descuento con ofertas uniformes y sin cobertura geográfica.

Figura N°4: Fortalezas y Debilidades Competidores

	DE LOS ANDES	LA ARAUCANA	LOS HEROES	18 DE SEPT.	G.MISTRAL
FORTALEZAS	Gran cobertura de red de Sucursales para atención de socios afiliados.	Centros de atención clínica propios y Centro deportivo recreacional le permite fidelizar y potenciar su oferta.	Gran Cobertura red de Sucursales para atención de socios afiliados.	Fideliza a sus socios afiliados con 4 centros deportivos y recreacionales con alianzas en la región metropolitana.	Centro deportivo y recreacional propio y centro vacacional en novena región le permite fidelizar adecuadamente a sus afiliados.
	Experiencia en convenios Colectivos con grandes empresas.	Ofrece Asesoría en alternativas de financiamiento, ahorro y compra de vivienda.	Proporciona una amplia y variada oferta de beneficios de descuento en materia de salud.	Reconocida marca en la industria.	Reconocida marca en la industria.
	Reconocida marca en la industria y gran número de afiliados	Reconocida marca en la industria y gran número de afiliados	Reconocida marca en la industria y gran número de afiliados		
	Gran cobertura de convenios de descuento en cadena de farmacias, Centros médicos y casas de estudios.				

DEBILIDADES	Sin instalaciones deportivas y recreacionales que permita fidelizar a sus socios.	Al tener centros de atención propia limita la cobertura y especialidades de atención de sus afiliados en Salud.	No posee gran cantidad de convenios de descuentos ni cobertura para sus afiliados.	Limitada cobertura de atención en red de Sucursales	Escaza Cobertura en red de Sucursales.
	No promueve alianzas de convenios de descuento alternativos en lo deportivo, comercial y recreacional.	Si bien posee convenios en varias áreas, es muy débil su variedad y cobertura.	No propone beneficios de descuentos en materia de prevención, deporte y recreación y centros turísticos en regiones.	Limitada oferta de descuento en convenios de salud y prevención.	Prácticamente no posee convenios en Salud y prevención.
	No ofrece descuentos en centros de atención médica especializada y no amplía convenios de descuento en salud. Posee cobertura, pero no la variedad.	Deficiencia en atención de Pyme.	Limitada cobertura y Variedad de convenios de beneficios para sus afiliados.	Sin cobertura y Variedad de convenios de beneficios para sus afiliados.	Sin cobertura y Variedad de convenios de beneficios para sus afiliados.
	Deficiencia en atención de la Pyme		Deficiencia en atención de la Pyme	Deficiencia en atención de la Pyme	Deficiencia en atención de la Pyme

2.4 Clientes

2.4.1 Características de los consumidores

Por ley la Cajas no pueden discriminar qué empresas aceptan en la afiliación, pero sí segmentan sus recursos para focalizarse en el financiamiento a través del Crédito Social para sus afiliados, es decir, grandes Empresas y número de trabajadores. En cambio a la PyME, solo pueden acceder a los beneficios legales y de descuentos en convenios vigentes. Por tal motivo, las PyMEs buscan alternativas que satisfagan la demanda de sus empleados:

- Ampliar los beneficios a sus empleados, dada la indiferencia de las Cajas de Compensación.
- Mejor relación precio y beneficio, en la gestión y mantención de convenios colectivos.
- Disposición a pagar por mejores beneficios.
- Eficientar a bajo costo la administración y plan de comunicación de beneficios colectivos.
- Mayor relacionamiento, confianza, cercanía y compromiso, en la atención de los Clientes.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La estrategia genérica será de la de diferenciación, buscando un posicionamiento basado en el acceso⁹ lo que nos permitirá marcar una diferencia que podemos mantener en el tiempo, en un modelo de negocios que se muestra en la Figura N°5.

Figura N°5: Modelo Canvas

<p><i>Asociaciones clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores en Alianza -Sindicatos -Asociaciones 	<p><i>Actividades clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Negociación e integración de Alianzas -Oferta de servicios a empresas -Evaluar, actualizar y comunicar beneficios a Clientes y usuarios <p><i>Recursos clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores -Capital Humano competente 	<p><i>Propuestas de valor</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromiso y Transparencia -Convenios y variedad de beneficios a sus empleados, con beneficio para el Cliente de bienestar social, compromiso y productividad 	<p><i>Relaciones con clientes</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Visitas presenciales protocolares -Comunicación semanal de beneficios -Atención a experiencias de usuarios <p><i>Canales</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Email -Portal Web -Punto de contacto con alianzas 	<p><i>Segmentos de mercado</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Pymes que posean entre 40 y 70 colaboradores -Estructura Organizacional sin bienestar social. -Sin capacidad para gestión de beneficios colectivos
<p><i>Estructura de costes</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos Fijos por remuneraciones, arriendo y administración -Costos Variables por comisiones de ventas y presupuesto de marketing. 		<p><i>Fuentes de ingresos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos mensuales percibidos por acuerdo comercial con cobro unitario fijo por número de empleados. -Ingresos periódicos por Campañas promocionales de productos y servicios, en conjunto con la Alianza 		

3.1.1 Segmento de Clientes

Para el Presente Plan, se distinguen Clientes y Usuarios:

Cliente: Empresas Pequeñas y Medianas de 40 a 100 empleados, con ventas anuales entre UF 25.000 y UF100.000, ubicadas en las comunas de Pudahuel, Renca, Quilicura, Lampa y Quilicura¹⁰, con 4 o más años de funcionamiento, donde sus empleados son del segmento C3 o D y sueldo promedio entre los \$300.000 y los \$ 450.000. Empresas en las cuales las economías de escala no sean importantes, no deben incurrir en costos fijos considerables y sus productos o servicios no requieren de una publicidad masiva. Se elige este segmento, debido a que en éstas comunas existe una **concentración de PyMEs de la industria manufacturera metálica y no metálica**, las cuales poseen una dotación de 67 empleados en promedio, que no son mercados objetivos de las Cajas. Además, no poseen la estructura de recursos humanos que atiende las necesidades de dichos empleados (funcionan como pagadoras de sueldo solamente) y que por otro lado, éstos **residen en un alto porcentaje en la misma comuna de su empresa**, de acuerdo a encuestas realizadas. Por lo tanto, la lógica de concentrar las Pymes, las Alianzas prestadoras de servicios y los usuarios, en una misma zona geográfica, converge a que los actores interactúen y se beneficien mutuamente.

Usuario: Trabajadores de la empresa.

3.1.2 Relaciones con los Clientes:

Se implementará una estrategia de relacionamiento que permita capturar y fidelizar a los clientes en largo plazo, con mediciones de servicio y satisfacción del Cliente en cada uno de los puntos de contacto, evitando altas tasas de fuga o deserción de Clientes.

Figura N° 6: Proceso de Relacionamiento de Clientes



Adquirir o Capturar, para que el Usuario perciba que estos beneficios son gracias al beneficio de su empleador y que debe cumplir sus expectativas con una muy buena experiencia de compra con un modelo de medición de satisfacción “Net Promotor Score”. **Mantener**, asegurarse que el servicio funcione en cada uno de los puntos de venta, informando a la Empresa y Proveedores. **Maximizar**, gestionando campañas promocionales a través de los

diferentes medios, con productos o servicios a precios preferentes o con sobre descuento en campaña por las Alianzas. **Fidelizar**, con ejecutivos de fidelización se calendarizarán visita periódicas a Clientes y levantar los requerimientos para incentivar el uso de los beneficios, con herramientas tecnológicas para tal efecto. **Retener**, evitar una fuga e idealmente con un protocolo de atención de reclamos, fortaleciendo la relación de largo plazo.

3.1.3 Distribución

Por medio de emails semanales, con información conteniendo todos los convenios “antiguos” y nuevos, para los empleados de nuestros clientes, además de una aplicación que les permita acceder de forma rápida a los convenios ofrecidos e información de donde se ubican los diferentes puntos de contacto en su comuna.

3.1.4 Propuesta de Valor

Ofrecer a nuestros clientes, **un convenio de beneficios de descuentos permanentes** para sus empleados, que incluyen una gran gama de promociones y beneficios, de manera económica, rápida y **geográficamente cercana a sus hogares o lugares de trabajo**. Potenciando así la buena relación empleado-empresa, para generar una mayor retención del capital humano, de manera de ayudar a la mejora en la calidad de vida de los empleados, haciendo que estos no solo estén más contentos con su lugar de trabajo, sino más productivos dentro de la empresa.

Beneficios para el usuario: Los trabajadores tienen la oportunidad de comprar con descuentos, bienes o servicios, de manera permanente en locales cercanos a su trabajo y hogar. Estos descuentos se harán efectivos en los puntos de venta de los servicios que se describen en el punto 4.3 Estrategia de Producto.

Actividades Clave del Servicio

Los Servicios tienen un “antes”, “durante” y después”. A continuación, describimos estas instancias para el proyecto:

Figura N° 7: Actividades Claves Antes, Durante y Después.

ANTES	DURANTE	DESPUES
<p>Identificar las necesidades de los clientes, por medio de encuestas para conocer qué servicios o productos serían importantes para ellos ofrecer a sus colaboradores.</p> <p>Buscar las empresas que provean los servicios que fueron determinados como “atractivos” para los clientes y usuarios dentro del radio geográfico de las PyMEs en donde sea cómodo o expedito llegar.</p> <p>Intermediar con los potenciales Proveedores de servicios a nivel local comunal como farmacias independientes, ópticas, centros dentales, centros médicos especializados locales, centros deportivos, canchas de futbolito, gimnasios, locales de ropa, servicios técnicos, es decir, con PyMEs que entreguen los bienes o servicios percibidos como importantes por parte de los clientes (los proveedores y servicios o productos se describen en el punto 4.3 Estrategia de Precio).</p> <p>Capacidad de generar convenios atractivos para nuestros proveedores (las PyMEs de servicios o productos mencionadas que se encuentren en las comunas de Pudahuel, Renca, Lampa, Huechuraba y Quilicura) de manera de lograr descuentos llamativos para nuestros clientes y nuestros usuarios.</p>	<p>Evaluar, sensibilizar y actualizar las condiciones de los beneficios ofrecidos, respecto a nuevas ofertas en el mercado.</p> <p>Análisis y generación de informes de usabilidad de los convenios, con el fin de poder entregar una oferta moldeada a las necesidades de cada empresa.</p> <p>Corregir a través de encuestas a los usuarios los convenios a llegar a la oferta moldeada a las necesidades de cada empresa y usuario.</p>	<p>Se buscará fidelizar a los clientes, medir la satisfacción de la experiencia del Cliente, promover el uso de los convenios y como han mejorado en el tiempo, debido al análisis y ajuste de la oferta según cada cliente, es decir, mostrar el servicio personalizado.</p> <p>Si se tiene información con respecto a la productividad de la empresa, se realizará un estudio que pueda demostrar el aumento en la productividad o una mejora en el ambiente laboral.</p> <p>Si se detectan nuevas necesidades, se ofrecerá un paquete de convenios “Premium” por un monto extra.</p> <p>La fidelización de los clientes y usuarios se realizará con visitas mensuales, encuestas y reportando “informes de uso” de los convenios. Para potenciar la fidelización de los usuarios, se realizarán encuestas para avizorar cambios en la valoración de los convenios, para lograr obtener beneficios de descuentos en los proveedores más importantes para ellos.</p> <p>Mantener una estrategia de relacionamiento que permita medir satisfacción, fidelización y atención de reclamos para evitar fuga.</p>

Recursos Clave

- Capital Humano competente. Experto en Integrar Alianzas y Ejecutivo de Negocios calificado para ofrecer Convenios Colectivos.
- Alianzas que permitan los mejores beneficios para los Clientes.

Socios Clave

- Proveedores PyMEs en Alianzas: son los que otorgan los beneficios de descuentos al usuario final con los servicios o productos que son parte de los convenios.
- Sindicatos y Asociaciones que facilitan la comunicación con Empresas.

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos y costos

Los flujos de Ingresos se contabilizarán por el ingreso mensual del servicio y las cuentas por cobrar del Stock Vigente de Empresas en Convenio. Por otra parte, la estructura de costos está definida por los costos directos de implementar y comunicar el servicio en la Empresa, los gastos de administración y ventas, tanto fijos como variables de comercialización y venta.

3.1.6 Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingresos es la facturación mensual de los Convenios Vigentes en Stock. En una primera etapa, a los Clientes las empresas se les cobrarán mensualmente \$2.000.- por empleado, la que será facturada de inmediato con pago a 30 días. En una segunda etapa, se negociará otros ingresos de común acuerdo entre *ConveniosPro* y los Proveedores en Alianzas, cuando éstos deseen promocionar de manera exclusiva y permanente campañas para dar mayor rotación a sus productos y servicios, en los convenios suscritos de *ConveniosPro*.

3.1.7 Estructura de Costos y Gastos

Inversión Inicial	Costos y Gastos
<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha: Constitución legal, permisos municipales e inicio actividades en SII. • Infraestructura: Arriendo, habilitación e infraestructura oficina. • Capital de Trabajo: recursos para financiar operaciones del proyecto. • Recursos Tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de Implementación layout en Empresas. • Arriendo de Oficina. • Gastos administración Oficina: luz, agua, teléfono, gastos comunes, patente, etc.. • Gastos de remuneraciones Fijas y Variables.

3.2 Descripción de la Empresa

3.2.1 Análisis Interno

3.2.1.1 Análisis FODA y sus estrategias

La siguiente tabla “**Matriz FODA**” muestra un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee *ConveniosPro* dentro en la industria.

Figura 8: Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital humano con experiencia y capacidad para generar convenios con los proveedores en zonas definidas. -Capacidad de generar informes relevantes del uso de los convenios. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -No tener presencia en el mercado de los beneficios por descuento -No tener poder de negociación por volumen debido a la aún pequeña cartera de clientes
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existen PyMEs que no poseen ningún beneficio para sus colaboradores -Las cajas de compensación y mutuales o asociaciones de seguridad no se enfocan en las PyMEs -Las cajas de compensación podrían verse interesadas en comprar ConveniosPro, ya que si tiene éxito, comenzarán a fijarse en este segmento. 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Con la generación de convenios podemos ofrecer beneficios de descuentos atractivos para las PyMEs con una oferta focalizada y cercana. -Lograr la fidelización de los clientes, a través de la comunicación constante con los informes de uso. -El éxito de ConveniosPro motivara la atención de las cajas de compensación, siendo posible venderles el negocio. 	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -A través de un comienzo agresivo, se logrará una gran cartera de clientes, con lo cual tendremos un mayor poder de negociación con los proveedores y una presencia de mercado cada vez mayor, lo que generará un cada vez mayor poder de negociación frente a posibles proveedores.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Si las Cajas de Compensación y asociaciones o mutuales de seguridad se enfocan en las PyMEs, tienen los medios suficientes para abordar con éxito nuestro mercado objetivo. 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Logrando la fidelización de los clientes, éstos no deberían verse tentados a cambiarse a las cajas de compensación, sin importar la publicidad que éstos realicen. 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Con una cantidad importante de clientes en un plazo acotado de tiempo se podría seguir creciendo antes de que las cajas de compensación y mutuales o asociaciones de seguridad nos vean como un competidor y tomen represalias.

3.3 Cadena de Valor

Figura 9: Cadena de Valor *ConveniosPro*



3.4 Recursos, capacidades y competencias

Como se puede observar, se infiere de la cadena de valor:

- Uno de los **recursos** son las Alianzas con los proveedores y los beneficios que se negocian para las empresas en convenio.
- Las **capacidades** están definidas, primero en el capital humano, donde la organización debe lograr la venta del servicio y ser capaz de generar descuentos en una gran gama de proveedores de distinta índole. Segundo, la capacidad de poder lograr una herramienta de análisis y seguimiento que permita generar informes de uso de los descuentos para luego potenciar ciertos proveedores, buscar otros más atractivos para los usuarios y además, adecuar la oferta de convenios a cada empresa.
- Las **competencias claves** se conforman por las actividades y en cómo se interrelacionan entre sí, con las Alianzas y los Clientes. La comunicación y relacionamiento de las partes, son claves.

3.5 Alianzas en Convenio

Como socios estratégicos, las Alianzas que deseen promover sus servicios con *ConveniosPro*, deben seleccionarse basados en un elemento distintivo que sea valorado por los empleados de las empresas en convenio. Entre los elementos distintivos, podemos mencionar:

- **Un servicio más cercano** geográficamente al lugar de trabajo o al domicilio de los trabajadores.
- **Variedad y conveniencia** de Alianzas donde elegir.

Entre los posibles proveedores se encuentran: farmacias independientes, centros médicos,

clínicas dentales y oftalmológicas, parques cementerios, gas licuado, funerarias, tiendas deportivas, gimnasios, canchas de futbolito, entre otros.

3.6 Ventajas competitivas

ConveniosPro tiene como ventaja competitiva, **las competencias del capital humano, más los recursos y capacidades que nos permiten ofrecer una amplia variedad de beneficios, con Alianzas geográficamente cercanas lugar donde viven y trabajan los colaboradores**, existiendo una sintonía entre nuestros servicios con nuestra propuesta de valor, en un segmento que está a la deriva en términos de beneficios y ahorro. Esta capacidad única para integrar una variedad y cobertura de beneficios valorados por los Clientes y Usuarios, en un segmento geográfico que facilita el beneficio de todos los actores.

3.7 Estrategia de Entrada

En primera etapa se buscarán empresas dentro del segmento elegido, y se ofrecerá el servicio gratuito por 1 mes a las primeras 10 empresas para así promocionarnos con las siguientes empresas y lograr una mayor cantidad de alianzas. Luego de obtener los primeros 10 convenios se comenzará a cobrar por el servicio, según lo definido buscando posicionar a *ConveniosPro* como la herramienta de elección para mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores de las PyMEs.

3.8 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

En esta primera etapa, se necesita consolidar las alianzas estratégicas más valorados por los Clientes y Usuarios (ver anexo 3). Por lo tanto, en una segunda etapa consideramos como estrategia de crecimiento, las siguientes alternativas:

- **Ampliar la oferta a un nuevo segmento** de Empresas de mayor tamaño y ubicados geográficamente en mismos centros de concentración de estas empresas: Huechuraba, Lampa, Quilicura, Renca y Pudahuel.
- Ampliar los servicios con nuevos Proveedores en Alianzas en mismo segmento de Clientes, pero **ubicados geográficamente en nuevos centros de concentración de empresas**.
- Desarrollo de nuevos Servicios intermediando con los Proveedores en Alianza una **comisión por venta**.

3.9 RSE y sustentabilidad

El desafío es velar para que la empresa se comporte como un buen “ciudadano” en una comunidad cada vez más informada y exigente con la normativa legal y ambiental, esto es parte de la estrategia de creación de valor para generar confianza con grupos de interés a largo plazo. Por lo tanto, las acciones que consideramos en esta línea son:

- Estrechar lazos con los Clientes, lo que de cara a potenciales nuevos Clientes, aporta una mayor credibilidad ante la sociedad y grupos de interés.
- En mediano plazo apadrinar y contribuir con alguna causa de ayuda social y hacerlo público.
- Promover al interior de la Empresa, valores de cultura que entreguen una identidad y un sentido en el trabajo, privilegiando la calidad de vida laboral.

4. Plan de Marketing (4)

Para el desarrollo del plan de Marketing, se realizó una encuesta (anexo 3) en la cual se basan todos los puntos desarrollados.

4.1 Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador de Monitoreo	Periodicidad /Meta
• Lograr una penetración de 438 empresas clientes en stock al quinto año de funcionamiento.	• Porcentaje de Stock de convenios sobre Segmento Objetivo	• Cumplimiento Anual > al 100%
• Mantener un estándar de fuga anual y mensual sobre el stock de convenios vigentes.	• Deserción de N° de Clientes sobre Stock de Convenios Vigentes	• Cumplimiento Mensual < al 1,5% mensual y Anual < al 15%
• Crecimiento en ventas mensuales durante los primeros 12 meses de funcionamiento.	• Porcentaje de Convenios Nuevos (Ventas) mensuales sobre presupuesto	• Cumplimiento Mensual > al 3%
• Stock de Convenios anuales	• Porcentaje de Convenios Vigentes sobre presupuesto.	• Cumplimiento Anual > al 100%

4.2 Estrategia de segmentación

4.2.1 Macro Segmentación de Mercado

Se observan dos grandes segmentos de mercado. El primero, las empresas Grandes y Corporativas, que poseen recursos para gestionar y administrar sus convenios colectivos. En el segundo segmento, están las empresas categorizadas como PyMEs, que se definen por el ministerio de economía de Chile como empresas que venden más de 2.400 UF, pero menos de 100.000 UF y que poseen entre 10 y 199 trabajadores¹⁰. En este grupo, existen empresas con características más específicas y que requieren algún programa de beneficios para sus empleados y que son un mercado potencial de aproximadamente 107.000 PyMEs en la región

metropolitana. (Ver Anexo 4: PyMEs Región Metropolitana).

- Ubicación Geográfica: región metropolitana.
- Identificación de las empresas: PyMEs.
- Facturación: mayor a 2.400 UF y menor a 100.000 UF.
- Número de Empleados: entre 10 y 199, clasificación SII.
- Beneficios Buscados: Mejorar los beneficios de sus empleados a nivel colectivo.

4.2.2 Micro Segmentación de Clientes

Con resultados de la encuesta más los análisis realizados para determinar el micro-segmento más atractivo para nuestro negocio, se describen las siguientes variables de segmentación elegida:

- Zona Geográfica: Zona Norponiente de la Región Metropolitana, comunas de Pudahuel, Renca, Quilicura, Huechuraba y Lampa. (Ver Anexo4 Concentración PyMEs por Rubro). Esto se debe a que en estos lugares un gran porcentaje de empleados habita en la comuna donde trabajan o viven a solo 1 o 2 comunas de distancia.
- Rubro: Industria Manufacturera, este rubro se elige por la concentración y dotación promedio por empresa¹³.
- Número de Trabajadores: Se ofrecerán nuestros servicios a PyMEs con menos de 100, ya que éstas no son el mercado objetivo de las Cajas de Compensación.
- Estructura Organizacional: Un 95% de las PyMEs descritas no poseen una estructura organizacional (según encuesta anexo 3, parte II) con la capacidad para administrar beneficios colectivos para los empleados.
- Usuarios: Los trabajadores de las PyMEs son los usuarios de nuestros servicios y éstos usuarios tienen ingresos promedio de empleados de sectores industriales, que en Chile es de \$426.000.-¹³ Estos usuarios caben dentro de la Clasificación C3 y D.

La selección de la zona geográfica obedece a la información disponible y análisis de segmento de Clientes, donde se identifica una gran concentración de PyMEs en el cordón empresarial de las comunas Nor-Poniente, con un número de trabajadores menor a 100 personas y mayor a 40 personas, que en un gran porcentaje viven y trabajan en la misma comuna y donde las empresas no son capaces de administrar convenios colectivos para sus trabajadores. Por lo tanto, se ajusta a nuestro cliente objetivo, sobre todo en el rubro de empresas manufactureras.

Éste sector de la región metropolitana nos permite obtener un equilibrio entre el costo que significa generar las alianzas, las ventas y la administración con las ganancias esperadas. A su vez, el ingreso de los usuarios permite que los descuentos sean valorados por los mismos.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La encuesta (Anexo 3) fue realizada a PyMEs ubicadas en la región metropolitana, con una fuerza laboral entre 40 a menos de 100 personas, con una muestra de 20 PyMEs del sector Norponiente, en las comunas de Huechuraba, Quilicura, Renca, Lampa y Pudahuel. Los beneficios de descuentos que fueron agrupados en: salud, asistencia social y financiera, comerciales institucionales, deportivos, recreación y esparcimiento y casas de estudios. Esto permitió determinar varios aspectos. El primero, **la importancia relativa** que los dueños de las PyMEs le dan a distintas dimensiones de beneficios de descuento, conocer qué porcentaje estaban afiliados a una Caja de Compensación, si mantenían vigente algún convenio y si alguna consideraba un área de beneficios en su estructura de recursos humanos. Segundo, el porcentaje de personas de la empresa **vive en la misma comuna que su lugar de trabajo**, qué porcentaje vive en comunas aledañas y finalmente qué porcentaje de colaboradores vive a más de 3 comunas de distancia. Tercero, **la disposición a pagar** de las PyMEs por trabajador en Convenio. Por último, cuáles son los **atributos** que son más significativos para el empleador a la hora de elegir un programa de descuentos.

En este contexto, los resultados de la encuesta a los Gerentes de las Pymes de la región metropolitana que concentra un mayor número de PyMEs en las comunas mencionadas, se obtienen los siguientes resultados:

- Afiliación a Caja de Compensación: **Más del 90% de las PyMEs está afiliada a una Caja de Compensación.** Esto se explica básicamente para que los empleados accedan en forma gratuita a los beneficios legales de cargas familiares, licencia médica, cesantía y beneficios de estudios, entre otros.

- Estructura de Bienestar.

El 95% de las Pymes no posee un área exclusiva de bienestar para promover beneficios y convenios colectivos para los trabajadores.

- Factores que las Pymes Valoran en Convenio Colectivo.

Los atributos más valorados por los encuestados que otorgan para que un convenio cumpla las expectativas de sus colaboradores es su utilidad y beneficios, por lo tanto, es importante

que exista variedad y que geográficamente estos convenios sean cercanos. Las preferencias se describen en la tabla:

Tabla N°1: Atributos Prioritarios en Convenio

Atributos prioritarios de convenios de descuento.	Prioridad Relativa
1 Alternativas y variedad de convenios.	36%
2 Cercanía y ubicación geográfica.	27%
3 Convenio cumpla expectativas de los empleados.	12%
4 Que se de Bajo costo.	7%
5 Más beneficios de descuento.	6%
6 Que sea simple de administrar.	4%
7 Que se detalle mejor los beneficios de convenios que se ofrecen.	3%
8 Que mantenga informado sobre los beneficios a los trabajadores.	3%
9 Simple y transparente.	2%

- Importancia
de Descuento y Convenios vigentes

Relativa de Convenios

De acuerdo a encuesta realizada a administradores o dueños de PyMEs, se midió la importancia relativa de varios beneficios, en una escala de 7=Muy Importante a 1= Sin Importancia. La tabla No2 muestra aquellos beneficios valorados con nota 5 o mayor, en cada una de las dimensiones de potencial servicio de convenio de descuento, se observó lo siguiente:

Tabla N°2: Importancia Relativa Potenciales Convenios

DIMENSIÓN SALUD MEJOR EVALUADOS	Indique si tiene beneficios en convenio vigente? 1=SI ; 2=NO	Promedio Importancia Relativa
Descuentos Farmacia: Natural, otras.	33%	6,2
Descuentos Clínicas Dentales: Caries y limpieza.	27%	5,9
Descuentos Centros Médico de Salud.	33%	5,7
Descuentos Óptica: Compra marcos y cristales.	20%	5,7
Clínica Oftalmológica	33%	5,1
DIMENSIÓN PREVENCIÓN MEJOR EVALUADOS		
Seguro Escolar	13%	5,9
Seguros Clínicas	20%	5,7
Seguros Oncológicos	27%	5,5
Asistencia Móvil	20%	5,3
DIMENSIÓN ASISTENCIA SOCIAL MEJOR EVALUADOS		
Productos Financieros	60%	6,1
DIMENSIÓN CONVENIOS COMERCIALES MEJOR EVALUADOS		
Gas Licuado	20%	5,9
Telefonía Móvil: Planes	27%	5,9
Tiendas Deportivas	13%	5,3
Zapaterías	20%	5,3
Peluquerías.	13%	5,1
Tiendas específicas. Ropa.	13%	5,1
Librerías	13%	5,0
Parques Cementerios	0%	5,0

Funerarias	13%	5,0
DIMENSIÓN CONVENIOS DEPORTIVOS MEJOR EVALUADOS		
Gimnasio	27%	6,0
Canchas de Futbolito	7%	5,1
DIMENSIÓN CONVENIOS CASAS DE ESTUDIO		
Centros de Capacitación	20%	5,7
Centro Formación Técnica / IP	27%	5,5

Los servicios mejor evaluados y con un bajo porcentaje de convenios vigentes, nos permite orientarnos hacia qué Alianzas debemos focalizarnos. En materia de Asistencia Social y Financiera, el único potencial servicio valorado fue el de financiamiento, el cual es atendido por las Cajas de Compensación con el crédito social, por lo que excluye en nuestros convenios ofertados.

- **Disposición a Pagar por nuevos convenios.**

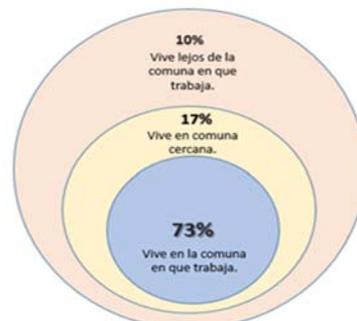
En la encuesta, también se pregunta por la disposición de pago de los empresarios por el servicio de convenios permanentes de convenios en las dimensiones descritas, detectando que:

Porcentaje de Entrevistados	Monto que están dispuestos a Pagar
83%	\$2.000.- y \$3.000.-
15%	\$3.000.- y \$5.000.-
2%	\$5.000.- y \$7.000.-

- **Cercanía de los Empleados de su trabajo**

Un número importante de los empleados reside y trabaja en la misma comuna, como se muestra en la figura N°10, lo que facilita una concentración de convenios que sean percibido como un real beneficio. Los resultados fueron:

FIGURA N° 10: Cercanía de los Empleados de su lugar de trabajo



• **Estructura Organizacional en materia de beneficios**

Considerando que las PyMEs en materia de recursos humanos, poseen una estructura de organizacional de RRHH más bien funcional, la cual se dedica mayormente a pagar los sueldos y no posee los recursos ni la especialización necesaria para administrar beneficios para los empleados. Se determinó que los convenios a ofertar serán:

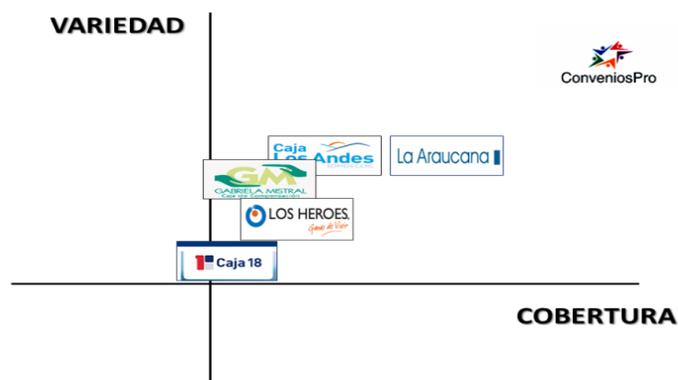
FIGURA N° 11: Propuesta de Convenios en Alianza.

SALUD	INSTITUCIONALES	DEPORTIVO	ESTUDIOS
Centros de atención de Salud	Telefonía Movil: Planes	Gimnasio	Institutos Profesionales
Ópticas.	Parques Cementerios	Canchas de Fultolito	Centro Formacion Tecnica
Farmacia: Natural, otras.	Gas Licuado		Centros de Capacitacion
Clinicas Dentales: Caries y limpieza.	Librerías		
Clinica Oftalmologica	Tiendas de Ropa.		
Centros Fonoaudiología	Peluquerías.		
	Salones de belleza		
	Funerarias		
	Tiendas Deportivas		
	Zapaterías		

4.4 Posicionamiento

Nuestros ejes de valor, conforme a los atributos más valorados, en el Mapa de Posicionamiento son la Variedad y Cobertura. En la figura 12 se muestran el posicionamiento de *ConveniosPro* y sus competidores en los respectivos Ejes.

Figura 12: Mapa Posicionamiento



4.5 Ingresos - Estrategia de Precio

La estrategia de precio estará definida **en base al valor percibido**⁸, fijando un precio de \$2.000.-por cada trabajador que la empresa tenga. Se llega a este precio considerando dos factores, el primero es el resultado de la encuesta (Anexo N°3) donde se obtiene una disposición a pagar entre \$2.000.- y \$3.000.- El segundo factor es que nuestra competencia,

las cajas de compensación, no cobran a las empresas por sus servicios, pero que tampoco les entrega el servicio y atención que necesitan. En una etapa posterior se podría cobrar a los proveedores la promoción de productos o servicios que ellos deseen promover, sin embargo en esta etapa no se considerarán dichos ingresos, debido a que no se tienen valores aproximados de cuantos posibles proveedores querrán hacer uso del servicio, y cuanto están dispuestos a pagar por ellos.

4.6 Estrategia de Distribución

4.6.1 Principales canales

Considerando que los Cliente finales son Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos, administración o finanzas y Sindicatos, los principales canales de venta y post venta serán:

- Canal de Venta Presencial y Remoto. A través de este canal se gestionará contactos, referidos, enviará propuestas a empresas y participará activamente en reuniones para la venta del servicio con Ejecutivos Comerciales. En el caso de los Sindicatos, el propósito es instalar la inquietud para que apoyen potencial convenio con Empresa.
- Canal de Atención Post venta Presencial Empresas y Sindicatos: Esto permitirá mejorar la comunicación y fidelización con los clientes, además de informar acerca de la vigencia de los convenios, sus beneficios y nuevas alianzas que se ha incorporado al acuerdo comercial.
- Canal de Atención Alianzas: para mantener informados sobre nuevas empresas que han firmado acuerdo comercial con Alianza, de tal manera, informen en sus puntos de atención a los usuarios de los descuentos en *ConveniosPro*.

4.7 Estrategia de Comercial

4.7.1 Estrategia de Comunicación y Ventas:

Para el proceso de ventas se creará una aplicación “*ConveniosPro*” para Smartphone la cual permitirá llevar la administración de los convenios y sus estadísticas. Esta aplicación deberá ser descargada por los usuarios y personal de venta de los proveedores en Alianza, sus características se detallarán a lo largo de las etapas de la estrategia de ventas que se describen a continuación:

ANTES:

a) Captación de Clientes

Se agendarán visitas con los gerentes y/o administradores para empresas PyME dentro del segmento objetivo, con lo que el personal de ventas generará los prospectos, realizarán el envío de propuestas, el agendamiento de llamados y reuniones y finalmente el acuerdo comercial para el inicio del servicio del Convenio de Beneficio de Descuentos con las respectivas alianzas. Se implementará un plan comercial, que focaliza en tres puntos:

- **Gestión de Referidos:** gestionar el círculo más cercano de conocidos, amigos y familiares, que permitan enviar propuestas y agendar reuniones en corto plazo.
- **Reunión estratégica diaria:** busca revisar prospectos, apoyar la gestión de ventas y comprometer los acuerdos comerciales que se firmarán durante el mes.
- **Medios Digitales:** promocionar los servicios de *ConveniosPro* en los medios digitales, cómo sitios más visitados, redes sociales y portales de empleo.
- **Publicidad en vía pública:** se promocionaran los servicios de *ConveniosPro* en paletas publicitarias y transporte público 1 mes antes del inicio de operaciones.

b) Capacitación al personal de Venta de nuestras Alianzas

A cada proveedor en Alianza se le inscribirá y se solicitará bajar nuestra aplicación. Posteriormente se capacitará al personal de venta de los proveedores en el uso de la aplicación, la cual podrá leer un código QR, identificando al beneficiario y dando automáticamente el descuento para ese producto o servicio.

c) Registro de datos del personal:

Un vez registrados los datos del personal, (Nombre, apellido y número telefónico) se realizará una subida de los datos del personal de la empresa cliente a la aplicación de *ConveniosPro*, para que ésta genere un código QR para cada empleado, quedando registrado y que permitirá, durante el proceso de compra, conocer si el usuario posee un convenio vigente, además de registrar quién usa el convenio y donde y cuando lo está utilizando.

DURANTE: Implementación de los beneficios en las empresas en Convenio y proceso de compra. Todas las empresas con las que se firme un Convenio, se les proporcionará el material promocional (pendones, afiches, volantes, dípticos) que permitan dar a conocer los descuentos ofertados, los beneficios y las indicaciones de cómo hacer efectivo estos beneficios. Además, se implementará una aplicación de lectura de códigos QR que se describe

a continuación:

Aplicación Lector Código QR: Al personal de los clientes, se les solicitará bajar la aplicación de “usuario” *ConveniosPro*, y ésta asignará un código QR a cada uno de ellos. Con este código, el vendedor del punto de venta abrirá su aplicación de “proveedor” de *ConveniosPro* y procederá a leer el código QR del usuario, con lo cual la aplicación le dirá si posee o no un convenio vigente, y el descuento correspondiente. Al terminar la compra, la aplicación del usuario una pregunta para que éste evalúe de 1 a 10 el proceso de compra (NPS) y además tendrá la opción de incluir un reclamo si así lo desea. Esta aplicación permitirá a *ConveniosPro*, **obtener información acerca de la usabilidad de los convenios**, lo que permitirá generar informes detallados y mejorar la percepción de valor de nuestro servicio y a su vez, mejorar nuestra oferta de convenios que los usuarios podrán calificar a través de encuestas. Para mejorar los procesos de venta, se ha elaborado el siguiente “**Proceso end to end de Clientes y Usuarios**”:

Figura N° 13: Proceso End to End Clientes y Usuarios

Proceso end to end de Clientes y Usuarios									
Clientes / Usuarios Procesos del Servicio Clientes y Usuarios	Cliente				Usuario				Cliente
		Visita de Vendedor a la empresa	Empresa Firma el Contrato	Promoción de descuentos en la empresa	Activación de App para el personal	Descarga de APP en su teléfono celular	El Usuario va a alguna empresa en convenio	El Usuario Compra algún ítem o servicio por parte del proveedor en convenio	El Usuario evalúa la atención y al proveedor después de realizada la compra
Convenios Pro Procesos end to end Internos	Capacitación para el personal de ventas	Convenios Pro Firma el Contrato	Puesta en marcha de promoción de descuento a través de material promoción al dentro de la empresa	Preparación de la APP para la suscripción del personal a la plataforma de descuentos	Validación de datos del personal	Capacitación del personal de venta del proveedor	Registro de la venta, el ítem o servicio, la persona que realiza la acción, y el descuento aplicado	La APP envía automáticamente una evaluación corta al celular del usuario del descuento	A través de los datos recabados de la APP, se generan informes de uso de convenios para cada cliente
	Planificación de ventas	Activación de APP para el cliente		Asignación de códigos QR para el personal del cliente		Descarga de la APP por parte del personal de Venta	La APP registra los datos de la transacción y los recopila en base de datos	La APP registra la evaluación del proveedor	
						Registro de la venta y descuento aplicado		La opción de reclamo genera una alerta a <i>ConveniosPro</i>	

Con toda la información recopilada, *ConveniosPro* podrá analizar la **experiencia de compra de**

los usuarios en los puntos de venta, buscando mejorar las posibles falencias y reclamos, a través de la realización de encuestas mensuales a nuestros clientes y usuarios donde se les pedirá que evalúen cada uno de los touchpoints descritos en la tabla 4 (ej.: Visita Vendedor a la empresa, Empresa Firma el contrato, Descarga de la APP en el teléfono celular).

Medición de Satisfacción: El modelo a utilizar será el “**Net Promotor Score**” o índice neto de promotores, es un indicador que muestra la tendencia de nuestros clientes para recomendarnos o no, por medio del “boca oído”. Para medirlo, se realiza una simple pregunta sobre 10 niveles de respuesta: “¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende a un amigo?”. Para obtener la puntuación final y definir el NPS, se resta el porcentaje de “Detractores” del de “Promotores” (% Promotores – % Detractores = NPS).



Durante esta etapa, se promocionarán nuestra oferta a través de:

se promocionarán nuestra oferta a través de:

- **Sitio Web y Marketing Digital:** En su primera etapa, se creará un portal web con nuestra propuesta de valor y servicios, con el propósito de dar a conocer *ConveniosPro* a potenciales Empresas que así lo requieran. Para el sitio Web <http://www.conveniospro.cl> el objetivo es facilitar la interacción con los Clientes y Usuarios a nivel promocional, comunicacional y funcional. Promocional, respecto a los servicios en convenios y ofertas, dar a conocer una empresa que existe y tiene presencia en los medios digitales. Comunicacional, en relación a convenios vigentes, nuevos beneficios y alianzas, como también, carta de presentación para futuros Clientes. Por último, Funcional, para dar asistencia por email o telefónicamente a consultas o reclamos.
- **Herramientas SEO - Google Adwords – SEM,** se buscará potenciar la presencia de la empresa en el buscador, apuntando a un mayor número de visitas en nuestra página web, por parte de los potenciales clientes, conozcan nuestros servicios y tengan un canal de contacto, para así aumentar nuestra demanda en nuestro segmento y sensibilizar el interés en otras áreas geográficas en la zona metropolitana.

- Se contará con una dotación inicial de 1 captador el primer año y un total de 4 captadores al término de los 5 años, como también un Jefe de Ventas a contar del tercer año, lo que permitirá crecer de manera sustentable y de acuerdo a lo presupuestado, en un proceso comercial para agendar y promover los servicios de *ConveniosPro* en las Pymes.
- Promoción de convenios: La promoción se realizará a través de marketing directo con folletos, dípticos y pendones que se entregan a cada cliente para difundir los convenios vigentes entre el personal de las PyMEs. Además, se utilizará la aplicación para que esta genere avisos en los Smartphone que recuerden a los usuarios de los convenios vigentes y difunda los nuevos convenios disponibles.

DESPUÉS: Fidelización

La fidelización es parte fundamental para sostener la relación con los clientes, evitar fugas y atender los reclamos. Al respecto, el programa de Marketing contempla medidas como:

- A contar del segundo año *ConveniosPro* **se dispondrá de Ejecutivos de Fidelización** para fortalecer, promover y actualizar los beneficios y nuevas alianzas en convenios, de tal manera, se perciba una preocupación de *ConveniosPro*, para incentivar el uso y reales beneficios de este acuerdo comercial.
- Se procurará que hayan **promociones especiales de descuentos mensuales** en los servicios que se prestan, para incentivar la compra y uso de los servicios, para ello se informará vía email sobre las promociones de productos o servicios que las alianzas disponen para los empleados, con seguimiento interno acerca de la efectividad de las promociones.
- Se realizarán **encuestas a los colaboradores de las empresas**, con el objetivo de captar nuevas necesidades de servicios o productos y se buscará generar alianzas con organizaciones que comercialicen dichos productos o servicios.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Considerando que la economía crece a tasas anuales del 2%¹¹ y el potencial mercado distribuidas en las 5 comunas Nor-Poniente, es de 3.857 empresas¹² (ver anexo 4: *Concentración Empresas por Rubro*) y 3.085 Empresas con más de 4 años en el rubro en la región metropolitana, se espera una penetración del 2,3% para el primer año y un crecimiento mensual sostenido hasta llegar a un 14,5% al término del quinto año.

4.9 Presupuesto de Marketing

4.9.1 Presupuesto y gastos de marketing y comercialización

Los gastos de marketing lo componen el desarrollo y mantención del portal, publicidad en redes sociales, portales más visitados, email marketing, agencia publicidad y suscripción de Adwords. Para estos gastos se consideró un presupuesto anual en función del nivel de ventas, de tal manera invertir en este ítem, conforme se generan los recursos. Es por ello, que el presupuesto para el primer año es de un 29% sobre las ventas igual a MM\$13,5.- y para el último año de un 27% sobre las ventas de M\$166,1.-

Tabla N°3: Presupuesto y gastos de Marketing y comercialización

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operación, Promoción y Comercialización	4.606.683	7.935.712	14.369.735	21.815.514	30.662.894
Sueldo Variable Fuerza de Venta (fijo)	8.909.136	26.994.682	76.519.304	105.542.29	135.435.96
Desarrollo y Mantención Página Web	230.334	396.786	718.487	2	8
Publicidad Redes Sociales	1.151.671	1.983.928	3.592.434	1.090.776	1.533.145
Publicidad portales más visitados	1.151.671	1.983.928	3.592.434	5.453.878	7.665.723
Email Marketing	460.668	793.571	1.436.973	5.453.878	7.665.723
Agencia Publicidad	1.151.671	1.983.928	3.592.434	2.181.551	3.066.289
Adwords	460.668	793.571	1.436.973	5.453.878	7.665.723
Presupuesto Gasto Comercialización	13.515.819	34.930.394	90.889.039	127.357.80	166.098.86
				5	2

4.9.2 Estimación de Ventas e Ingresos

La principal fuente de ingresos se explica por los convenios suscritos con empresas y que para el término del proyecto, se estima en un escenario muy conservador de 449 convenios y correspondiente a un 14,5% de penetración sobre la masa crítica de PyMEs. Por otra parte, de acuerdo a la información disponible y encuestas realizadas, el promedio de trabajadores de las empresas pymes es de 67 colaboradores y que las PyMEs estarían dispuestos a pagar \$2.000.- mensuales por trabajador. Se estima para el primer año un promedio de 5 a 7 convenios mensuales con empresas, que permitirá generar ingresos por MM\$46,1.-, lo que es insuficiente para solventar el nivel de gastos. Para el último período se estiman ingresos por MM\$613,3.- con una proyección de venta mensual mayor a 15 convenios. Ver Anexo 5: Estimación de Ingresos.

Tabla N°4: Estimación de Ingresos

Mes	Facturación Stock Convenios Año 1	Facturación Stock Convenios Año 2	Facturación Stock Convenios Año 3	Facturación Stock Convenios Año 4	Facturación Stock Convenios Año 5
1		65	140	226	328
2	5	71	147	234	337
3	10	77	154	242	346
4	15	83	161	250	356
5	20	89	168	258	366
6	25	95	175	266	375
7	31	101	182	275	385
8	36	108	189	283	396
9	42	114	196	292	406
10	47	121	204	301	417
11	53	127	211	309	427
12	59	134	219	318	438
Total Stock Convenios Facturados en Período	344	1.185	2.144	3.256	4.577
Precio por trabajador en convenio	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
N° de Trabajadores Promedio	67	67	67	67	67
Ingresos Percibidos	\$ 46.066.830	\$ 158.739.165	\$ 287.353.000	\$ 436.253.870	\$ 613.312.965

Los Ingresos anuales corresponden a la suma de la facturación mensual sobre el Stock de Convenios Vigentes en cada mes, considerando la adición de nuevos convenios y considerando la fuga estimada del 1,5% mensual calculada sobre el stock de convenios.

La tasa de fuga de Clientes para el primer año es del 9% y para los siguientes años en promedio del 15%.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El detalle del presente plan de Operaciones se encuentra en la parte 2 de éste plan de Negocios.

El Plan de Operaciones cuenta con tres estrategias según avanza la vida del proyecto, estas estrategias son: Inicial, Crecimiento y de Mantenimiento.

El Alcance de las operaciones incluye la capacidad operacional, la tercerización de alguna de las actividades y los procesos críticos como son: la generación de alianzas, el proceso de

Ventas y el Servicio de Post Venta.

El Flujo de las Operaciones consta de las siguientes actividades: Intermediar con los potenciales Proveedores, Informar a los Clientes actuales y potenciales de los convenios vigentes y los nuevos convenios que se vayan sumando a nuestra oferta, análisis y a la generación de informes para el análisis de uso de convenios por empresa. También dentro del flujo de operaciones se encuentra el evaluar, sensibilizar y actualizar los beneficios de descuentos ofrecidos y la búsqueda de nuevos proveedores en Alianza.

5.2 Plan de desarrollo e implementación

Carta Gantt

La puesta en marcha de los servicios requiere de una serie de actividades y etapas en un lapso de tiempo definido.

Tabla N°5: Carta Gantt

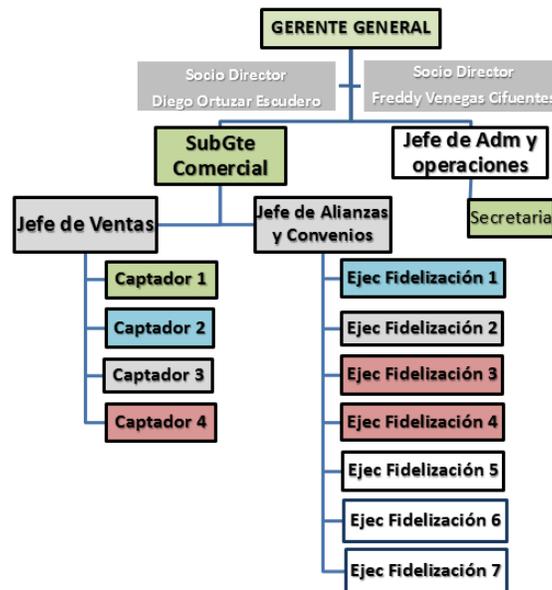
ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	MESES				
	-3	-2	-1	0	1 2
Escrituración Sociedad e Inicio Actividades	100.000			TOTAL INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA	
Diseño Web/ Dominio/ Web Site/Licencias	429.980				
Arriendo	6.000.000				
Implementación Oficina		22.097.520			
Permiso Municipal		400.000			
Reclutamiento y Selección (propio)					
Alianzas con Proveedores					
Implementación Aplicación Software QR			10.000.000		
Remuneraciones período	5.055.718	5.055.718	5.055.718		
Mkt Directo Publicidad Vía publica			17.000.000		
Inicio de Operaciones de Convenio					
Total Gasto Puesta en Marcha	11.585.698	27.553.238	32.055.718	71.194.655	INICIO OPERACIÓN

6 Equipo gestor

El detalle del presente Equipo Gestor se encuentra en la parte 2 de éste plan de Negocios

La Estructura Organizacional está dada por el siguiente organigrama:

Figura N°15: Organigrama



7 Plan Financiero

El detalle del presente plan Financiero se encuentra en la parte 2 de éste plan de Negocios

7.1 Tabla de supuestos

Tabla N°6: Supuestos Financieros

INGRESOS		Estimación	Fuente de Información
1	Estimación N° Pymes Zona Nor Oriente Región Metropolitana		http://www.sii.cl
2	Estimación N° Pymes Zona Nor Oriente Región Metropolitana > 4 años	3085	www.cepchile.cl
3	Penetración Estimada al finalizar 5 años	14,5%	Estimación Propia del proyecto
4	Tasa de Crecimiento de la Industria en Referencia	3%	Asociación Cajas Compensación
5	Precio del Servicio promedio por Trabajador	\$	Estimación Propia del proyecto
6	Número de Trabajadores promedio Pymes Zona Nor Oriente RM	67	http://www.sii.cl
7	Estimación Promedio Anual de Crecimiento Stock de Convenios Vigentes	68%	Estimación Propia del proyecto
8	Estimación Promedio Anual Tasa de Fuga Stock Convenios Vigentes	14%	Estimación Propia del proyecto
9	Estimación Mensual Tasa de Fuga Stock Convenios Vigentes	1,5%	Estimación Propia del proyecto
10	Estimación Crecimiento mensual Presupuesto de ventas año 1	3%	Estimación Propia del proyecto
11	Estimación Crecimiento Mensual Presupuesto de Ventas año 2 al 5	2%	Estimación Propia del proyecto
12	Presupuesto Estimado Mensual de nuevos Convenios por Captador		Estimación Propia del proyecto
GASTOS Y COSTOS			
13	Incremento anual Gastos de Administración Oficina	3%	Estimación Propia del proyecto
14	Costo de Implementación por Convenio Empresa	\$	Cotización proveedores gráficos
15	Dotación y requerimiento de Capital Humano	Anual	Estimación Propia del proyecto
16	Remuneraciones Personal Administración.	Fija	Estimación Propia del proyecto
17	Remuneración personal a comisiones por metas	Semi Variable	Estimación Propia del proyecto
18	Reajuste Remuneración Sueldo Base IPC Anual	3%	http://www.sii.cl

OTROS SUPUESTOS			
19	Tasa de Impuesto Aplicada	27%	http://www.sii.cl
20	IPC Anual Estimado	3%	http://www.sii.cl
21	Depreciación Y Amortización de Activos	Lineal	http://www.sii.cl
22	Tasa Crédito Financiamiento Parcial del Proyecto	9,60%	Banco Bci

7.2 Plan de inversiones (inicial y futuro): Monto total necesario para el negocio y plazos

7.2.1 Inversión en Activo Fijo

Consta de Infraestructura Oficina e Infraestructura Tecnológica.

7.2.2 Inversión en Activos Intangibles

Consta de Aspectos Legales, Aspectos Tributarios y Municipales, Ubicación Geográfica, Conectividad, Remuneraciones y Publicidad Vía Pública.

Tabla N° 7: Inversiones

I. INVERSION EN ACTIVO FIJO		
1	Habilitación e Instalaciones de Oficina	15.000.000
2	Mobiliario y Estaciones de Trabajo	1.874.700
3	Equipos Computacionales	3.949.890
4	Equipamiento Oficina	1.272.930
TOTAL ACTIVO FIJO		22.097.520
II. INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES		
1	Gastos Constitución Legal de Sociedad	100.000
2	Gastos de Garantía y Arriendo de Oficina	6.000.000
3	Permisos y Patente Municipal	400.000
4	Inscripción Dominio Nic Chile	19.990
5	Diseño Página Web	100.000
6	Arriendo de Web Site	50.000
7	Licencia Windows y Office	259.990
8	Remuneraciones Puesta en Marcha y Capacitación	15.167.166
9	Marketing Directo Vía Pública 1 mes antes inicio operación: Paletas Publicitarias	17.000.000
10	Gasto e Implementación Software aplicación QR.	10.000.000
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE		49.097.146
TOTAL ACTIVOS		71.194.666
III. INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		
1	Requerimiento Máximo Flujo Acumulado Período	47.057.517
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		47.057.517
TOTAL INVERSION DEL PROYECTO		118.252.183

7.3 Fuentes de Financiamiento de Inversiones

Tabla N°8 Estructura de Financiamiento

		Monto \$	%
1	Financiamiento Largo Plazo Crédito Bancario	30.000.000	25%

2	Aporte Socios Inversionistas	88.252.183	75%
	Inversión Total	118.252.183	100%

7.5 Estimación de Ingresos

Tabla N°9: Estimación de Ingresos

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos Proyectados	\$ 46.066.830	\$ 158.714.242	\$ 287.394.691	\$ 436.310.273	\$ 613.257.880

7.6 Estimación de Costos y Gastos

Se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla N°10: Estimación de Costos y Gastos

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Costos y Gastos	- 85.462.928	- 110.741.612	- 170.541.146	- 211.386.243	- 255.932.309
Tasa de Variación		30%	54%	91%	21%

7.7 Estado de Resultados

Tabla N°11: Estado de Resultados

EERR PROYECTADO 5 AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta	46.066.830	158.714.242	287.394.691	436.310.273	613.257.880
Costo Venta del Servicio	- 4.927.941	- 6.575.474	- 8.339.291	- 10.576.238	- 13.413.227
Gastos de Administración	- 67.019.168	- 69.235.743	- 71.312.815	- 73.452.200	- 76.420.219
Gastos Operacionales y Comercialización	- 13.515.819	- 34.930.394	- 90.889.039	- 127.357.805	- 166.098.862
Total Costos y Gastos	- 85.462.928	- 110.741.612	- 170.541.146	- 211.386.243	- 255.932.309
EBITDA	- 39.396.098	47.972.630	116.853.545	224.924.030	357.325.571
Depreciación	- 2.457.976	- 2.457.976	- 2.457.976	- 2.457.976	- 2.457.976
Amortización Intangibles	- 4.419.429	- 4.419.429	- 4.419.429	- 4.419.429	- 4.419.429
EBIT	- 46.273.504	41.095.225	109.976.140	218.046.624	350.448.165
Gtos Financieros por Intereses deuda	- 2.667.663	- 2.174.938	- 1.632.775	- 1.036.211	- 379.789
Resultado Antes de Impuestos	- 48.941.166	38.920.287	108.343.365	217.010.413	350.068.377
Impuesto	-	-	-	- 55.131.373	- 94.518.462
Utilidad del Ejercicio	- 48.941.166	38.920.287	108.343.365	161.879.040	255.549.915

7.8 Capital de Trabajo

Periodo 1 año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo Caja Neto	- 7.673.338	- 7.013.755	- 6.354.786	- 5.685.792	- 5.006.326	- 4.315.930	- 3.814.134	- 2.900.456	- 2.174.403	- 1.435.467	- 683.130	83.144
Flujo Caja Neto Acumulado	- 7.673.338	- 14.687.093	- 21.041.879	- 26.727.672	- 31.733.998	- 36.049.927	- 39.864.061	- 42.764.517	- 44.938.920	- 46.374.387	- 47.057.517	- 46.974.373

7.9 Proyecciones de Flujo de caja 1 año.

FLUJO CAJA 1 AÑO

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por Ventas (Convenios)	-	-	670.000	1.339.699	2.019.744	2.710.593	3.412.714	4.126.586	4.852.702	5.591.567	6.343.698	7.109.628	7.889.901
Costo Venta del Servicio	-	347.233	357.650	368.379	379.431	390.814	402.538	414.614	427.053	439.864	453.060	466.652	480.652
Margen Bruto	-	347.233	312.350	971.319	1.640.313	2.319.779	3.010.175	3.711.972	4.425.649	5.151.702	5.890.638	6.642.976	7.409.249
Gastos de Administración	-	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264	5.568.264
Gastos Operacionales y Comercialización	-	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318	1.126.318
Total Gastos	-	7.041.815	7.052.232	7.062.962	7.074.013	7.085.396	7.097.120	7.309.197	7.121.635	7.134.447	7.147.643	7.161.234	7.175.234
EBITDA	-	7.041.815	6.382.232	5.723.263	5.054.269	4.374.803	3.684.407	3.182.611	2.268.933	1.542.880	803.945	51.607	714.667
Depreciación	-	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831
Amortización Intangibles	-	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286
EBIT	-	7.614.932	6.955.349	6.296.380	5.627.386	4.947.920	4.257.524	3.755.728	2.842.050	2.115.997	1.377.062	624.724	141.550
Intereses de Deuda	-	240.000	236.868	233.711	230.528	227.320	224.086	220.827	217.541	214.230	210.891	207.526	204.134
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	-	7.894.932	7.192.217	6.530.091	5.857.914	5.175.240	4.481.610	3.976.555	3.059.592	2.330.227	1.587.953	832.250	62.584
Impuestos	-	7.854.932	7.192.217	6.530.091	5.857.914	5.175.240	4.481.610	3.976.555	3.059.592	2.330.227	1.587.953	832.250	62.584
Utilidad / Perdida Despues Impte(UDI)	-	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831	204.831
Ajuste Depreciación	-	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286
Ajuste Amortización Intangibles	-	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286	368.286
Aporte Social Inversionistas	88.252.183												
Préstamo Bancario	30.000.000												
Inversión Activo Fijo	22.097.520												
Inversión Activo Intangible	49.097.146												
Inversión Capital de Trabajo	47.057.517												
Valor de desecho													
FC Efectivo	0	-7.281.815	-6.619.100	-5.956.974	-5.284.797	-4.602.123	-3.908.493	-3.403.438	-2.486.475	-1.757.110	-1.014.836	-259.133	510.533
Amortización de Deuda		391.523	394.655	397.812	400.995	404.203	407.436	410.696	413.981	417.293	420.632	423.997	427.389
FLUJO CAJA NETO	-	7.673.338	7.013.755	6.354.786	5.685.792	5.006.326	4.315.990	3.814.134	2.900.456	2.174.403	1.435.467	683.130	83.144

Tabla N°12: Valor Residual

	Inversión Activo Fijo	Monto	Período Depreciación	Depreciación 5 años	Valor Residual
1	Habilitación e Instalaciones de Oficina	15.000.000	10 años	7.500.000	7.500.000
2	Mobiliario y Estaciones de Trabajo	1.874.700	7 años	1.339.071	535.629
3	Equipos Computacionales	3.949.890	6 años	3.291.575	658.315
4	Equipamiento Oficina	1.272.930	7 años	159.236	63.694

7.10 Balance General

A contar del segundo año, las utilidades son sistemáticas hasta finalizar el proyecto, retenidas y disponibles para cada año que permiten financiar las operaciones y el crecimiento en mediano plazo, como también amortizar la deuda e incrementar el patrimonio.

Tabla N°13: Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes						
Disponible		83.144	40.477.499	149.752.770	367.098.525	661.714.447
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		83.144	40.477.499	149.752.770	367.098.525	661.714.447
Activos No Corrientes						
Intalaciones, mobiliario y equipo.		22.097.520	22.097.520	22.097.520	22.097.520	22.097.520
Otros activo no corrientes		49.097.146	49.097.146	49.097.146	49.097.146	49.097.146
Depreciación Acumulada		- 6.877.406	- 13.754.811	- 20.632.217	- 27.509.623	- 34.387.028
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		64.317.260	57.439.855	50.562.449	43.685.043	36.807.638
TOTAL ACTIVOS		64.400.404	97.917.354	200.315.219	410.783.568	698.522.085
Deuda Bancaria Corto Plazo						
Impuesto a la Renta		0	0	0	55.131.373	94.518.462
TOTAL PASIVOS CORRIENTE		-	-	-	55.131.373	94.518.462
Pasivos No Corrientes						
Deuda Bancaria Largo Plazo	30.000.000	25.089.388	19.686.051	13.740.551	7.198.486	0
TOTAL PASIVOS NOS CORRIENTES		25.089.388	19.686.051	13.740.551	7.198.486	-
TOTAL PASIVOS		25.089.388	19.686.051	13.740.551	62.329.860	94.518.462
Patrimonio						
Aporte Social	88.252.183	88.252.183	88.252.183	88.252.183	88.252.183	88.252.183
Utilidades/Perdidas Acumuladas		- 48.941.166	- 10.020.880	98.322.485	260.201.525	515.751.440
TOTAL PATRIMONIO		39.311.017	78.231.303	186.574.668	348.453.708	604.003.623
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		118.252.183	64.400.404	97.917.354	200.315.219	410.783.568

Tabla N° 14: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leverage (deuda / pat)	0,28	0,22	0,16	0,08	-
Razon Endeudamiento (pas / act)	39%	20%	7%	2%	0%
ROA (Util / Act)	-76%	-10%	49%	63%	74%
ROE (Util / Pat)	-55%	-11%	111%	295%	584%

7.11 Payback

PERÍODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Período	- 46.974.373	40.394.355	109.275.270	162.214.382	311.043.989
Flujo Acumulado	- 46.974.373	- 6.580.018	102.695.253	264.909.634	575.953.623

↓
Recuperación Inversión

7.13 Tasa de Descuento Proyecto

Tasa Libre de Riesgo (Rf): Tasas BCU, BTU Bonos UF a 5 años = 2,33% (www.bcentral.cl)
Beta de la Industria Desapalancado = 1,04 Fuente: www.damodaran.com , Negocios y servicios al Consumidor.
Rentabilidad de Mercado E(Rm) IGPA =12,24% Fuente: www.investing.com
IPC Inflación = 3,1% Fuente : www.sii.cl
Retorno Real Esperado (diferencia entre retorno nominal e inflación)= 12,24% - 3,1% = 9,14%
Premio por Riesgo de Mercado E(Rm) - Rf = 9,14% - 2,33 = 6,81%
Premio por Liquidez (PL) = 3%

$$\text{Tasa de descuento} = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta_s / d + P_L$$

Tasa de Descuento del Proyecto =	$2,33\% + (9,14\% - 2,33\%) * 1,04 + 3\%$	=	12,40%
----------------------------------	---	---	---------------

7.14 Evaluación del Proyecto Sin Deuda (Puro)

1. FLUJO DE CAJA PURO SIN DEUDA						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT		-46.273.504	41.095.225	109.976.140	218.046.624	350.448.165
Intereses de Deuda						
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-46.273.504	41.095.225	109.976.140	218.046.624	350.448.165
Impuestos		0	0	0	- 55.131.373	- 94.518.462
Utilidad / Pérdida Después Impto(UDI)		-46.273.504	41.095.225	109.976.140	162.915.251	255.929.703
Ajuste Depreciación		2.457.976	2.457.976	2.457.976	2.457.976	2.457.976
Ajuste Amortización Intangibles		4.419.429	4.419.429	4.419.429	4.419.429	4.419.429
Aporte Social Inversionistas	88.252.183					
Préstamo Bancario	30.000.000					
Inversión Activo Fijo	- 22.097.520					
Inversión Activo Intangible	- 49.097.146					
Inversión Capital de Trabajo	- 47.057.517					47.057.517
Valor de desecho						8.757.638
FC Efectivo	- 118.252.183	-39.396.098	47.972.630	116.853.545	169.792.657	318.622.264
Amortización de Deuda						
FLUJO CAJA NETO	-88.252.183	-39.396.098	47.972.630	116.853.545	169.792.657	318.622.264

VAN	223.254.459
TIR	56%

Tabla N°15: Flujo de la Deuda

2. FLUJO DE DEUDA BANCARIA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Anualidad Préstamo Bancario	7.578.275	7.578.275	7.578.275	7.578.275	7.578.275	7.578.275
Intereses de Deuda	- 2.667.663	- 2.174.938	- 1.632.775	- 1.036.211	- 379.789	
Contribución Ahorro Impuesto Sobre Intereses	720.269	587.233	440.849	279.777	102.543	
Utilidad / Pérdida Después de Impuesto	- 1.947.394	- 1.587.705	- 1.191.925	- 756.434	- 277.246	
Amortización deuda bancaria	- 4.910.612	- 5.403.337	- 5.945.500	- 6.542.064	- 7.198.486	
Préstamo Bancario	30.000.000					
Flujo Caja Deuda	30.000.000	- 6.858.006	- 6.991.042	- 7.137.426	- 7.298.498	- 7.475.732

Tasa 9,6%	0,096
VAN	2.478.131

7.15 Análisis de Sensibilidad del Proyecto

		VARIACION DEL PRECIO										
VAN		50%	40%	30%	20%	10%	Precio = \$2.000	-10%	-20%	-30%	-40%	-50%
VARIACION N° CONVENIOS	50%	1.250.088.841	1.125.587.895	1.001.086.950	876.586.004	752.085.058	627.584.113	503.083.167	378.582.221	254.081.276	129.580.330	5.079.384
	40%	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	547.213.778	(+)	(+)	(+)	82.410.247	- 33.790.636
	30%	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	464.365.312	(+)	(+)	(+)	35.240.164	- 72.660.655
	20%	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	386.473.108	(+)	(+)	(+)	- 11.929.918	- 111.530.675
	10%	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	306.102.773	250.207.252	153.690.895	57.174.537	- 59.100.001	- 150.400.695
	Inicial = 5	640.735.590	557.734.960	474.734.329	391.733.699	306.254.937	225.732.438	142.731.807	59.731.177	- 23.269.453	- 106.270.084	- 189.270.714
	-10%	(+)	(+)	(+)	(+)	220.062.670	145.362.103	70.661.536	- 4.039.032	(-)	(-)	- 228.140.734
	-20%	(+)	(+)	(+)	(+)	131.392.272	62.513.637	- 1.408.736	(-)	(-)	(-)	- 267.010.754
	-30%	(+)	(+)	(+)	(+)	42.721.874	- 15.378.567	(-)	(-)	(-)	(-)	- 304.880.774
	-40%	(+)	103.452.611	53.652.233	3.851.855	- 45.948.524	- 95.748.902	(-)	(-)	(-)	(-)	- 344.750.793
-50%	31.382.339	- 12.596.107	- 31.530.804	- 95.596.737	- 134.618.922	- 178.597.368	- 217.619.552	- 259.119.867	- 300.620.183	- 342.120.498	- 383.620.813	

8. Riesgos críticos

El detalle de los riesgos críticos se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios

8.1 Riesgos Internos

- No poseer un control adecuado durante la etapa inicial y caracer del liderazgo necesario para rentabilizar el negocio.

8.2 Riesgos Externos

Desaceleración económica, riesgo de fuga mayor a lo presupuestado, cambio de estrategia de las Cajas de compensación.

9. Propuesta Inversionista

9.1 Estrategia de Financiamiento

Deuda Bancaria a largo plazo:

Monto: \$30.000.000.-

Plazo: 60 meses.

Aporte Social Inversionistas:

Monto: \$88.252.183.-

El objeto de la inversión total de **\$118.252.183.-** y como se analizó en capítulos anteriores será para financiar:

- Activo Fijo: \$ 22.097.520.-
- Activo Intangible: \$49.097.146.-
- Capital de Trabajo: \$47.057.517.-

9.2 Van, Tir para el Inversionista

- VAN positivo ajustado de \$225.732.590.-

- TIR del 56%.

10. Conclusiones

ConveniosPro se presenta con una sólida propuesta de valor para las PyMEs del segmento elegido, que les permitirá tener una mejora en la calidad de vida de sus colaboradores, al lograr integrar los intereses de los Clientes, Alianzas y Usuarios, generando un menor gasto de los consumidores y revitalizando los negocios locales al obtener más volumen de ventas, que repercute en un impulso a la microeconomía local y por lo tanto, también mejorar la calidad de vida de muchos stakeholders que viven o trabajan en las comunas donde *ConveniosPro* comenzará sus actividades.

Los antecedentes descritos de las tasas de crecimiento de la industria y su atractivo, el análisis de la competencia y el potencial del segmento elegido de Clientes, nos da una visión completa y aclarar factores de incertidumbre en un mercado de alta inestabilidad y con una ventaja competitiva que generará más valor. En consecuencia, *ConveniosPro* se presenta financieramente como una gran posibilidad medible y cuantificable, para un proyecto que renta a los 5 años con un VAN positivo de \$225.732.590.-, una TIR del 56%, con una inversión de MM\$118,3.- y recuperable a los 4 años, con una inversión donde se podrán obtener utilidades a contar del segundo año.

Bibliografía:

- 1.- Informe Anual de Registro de Empresas y Sociedades “Tu Empresa en un Día” Registro de Empresas y Sociedades: Tu Empresa en un Día, División Política Comercial e Industrial, enero 2016. Pamela Arellano, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile.
- 2.- 10.- Servicio de Impuestos Internos. (Septiembre 2016). Estadísticas de Empresas por Rubro Económico. 06-05-2016, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2
- 3.-Á. Cabrera, S. De La Cuadra, A. Galetovic Y R. Sanhueza. (Septiembre 2009). Las Pyme: Quiénes Son, Cómo Son Y Qué Hacer Con Ellas. 25 de Octubre 2016, de www.cepchile.cl Sitio web: <http://www.cepchile.cl/las-pyme-quienes-son-como-son-y-que-hacer-con-ellas/cep/2016-03->

04/095131.html

- 4.-Cajas de Chile. (Marzo 2016). Estadísticas. 25-08-2016, de Cajas de Chile Sitio web: <http://www.cajasdechile.cl/afiliados>
- 5.-Chile Panorama general, Banco Mundial, Mar 31, 2016, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- 6.-Tasa de desempleo mensual nacional INE (porcentaje),Base de Datos Estadísticos, Banco Central de Chile. <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151>.
- 7.- Cajas de Chile. (Agosto 2016). Informes Consolidados del Sistema de Cajas. 03-09-2016, de Cajas de Chile Sitio web: <http://www.cajasdechile.cl/estadisticas>.
- 8- Superintendencia de Seguridad Social -SUSESO-.. (2015). Cajas de Compensación. 06-05-2016, de Cajas de Compensación Sitio web: <http://www.suseso.cl/cajas-de-compensacion>
- 9.-Roger J. Best.(2007). Marketing Estratégico.Madrid: Pearson Educación, S.A.
- 10.-Ministerio de economía. (05-08-2010). EstatutoPyME. 16-06-2016, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Sitio web: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- 11- Banco Central de Chile. (Marzo 2016). Informe de Política Monetaria. Informe de Política Monetaria, 1, 19-20.
- 12.- Servicio de Impuestos Internos. (Septiembre 2016). Estadísticas de Empresas por Rubro Económico. 06-05-2016, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2
- 13.-Instituto Nacional de Estadísticas. (Septiembre 2015). Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2014. 09-10-2016, del Instituto Nacional de Estadísticas Sitio web: http://www.ine.cl/filenews/files/2015/septiembre/sintesis_NESI_2014.pdf
- 14.- Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, José Guadalupe Salazar Estrada *et al.* ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana oct. 2009.- versión impresa ISSN 1024-9435
- 15.- Michael E. Porter. (Diciembre 2011). ¿Qué es la Estrategia?. Harvard Business Review, RO811M-E, 100-117.
- 16.- Banco Estado: Simulación financiamiento Capital de Trabajo.

Tablas

Tabla N°1: Atributos Prioritarios de convenios de descuento	24
Tabla N°2: Importancia Relativa Potenciales Convenios	25
Tabla N°3: Presupuesto y gastos de marketing y comercialización	31

Tabla N°4: Estimación de Ventas e Ingresos	32
Tabla N°5: Carta Gantt	36
Tabla N°6 Supuestos Financieros	37
Tabla N°7 Inversiones	37
Tabla N°8: Estructura de Financiamiento	38
Tabla N°9: Estimación de Ingresos	38
Tabla N°10: Estimación de Costos y Gastos	38
Tabla N°11: Estado de Resultados	39
Tabla N°12: Valor Residual	39
Tabla N°13: Balance General	40
Tabla N° 14: Indicadores Financieros	40
Tabla N°15 Flujo de la Deuda	41
Tabla Análisis de Sensibilidad	42

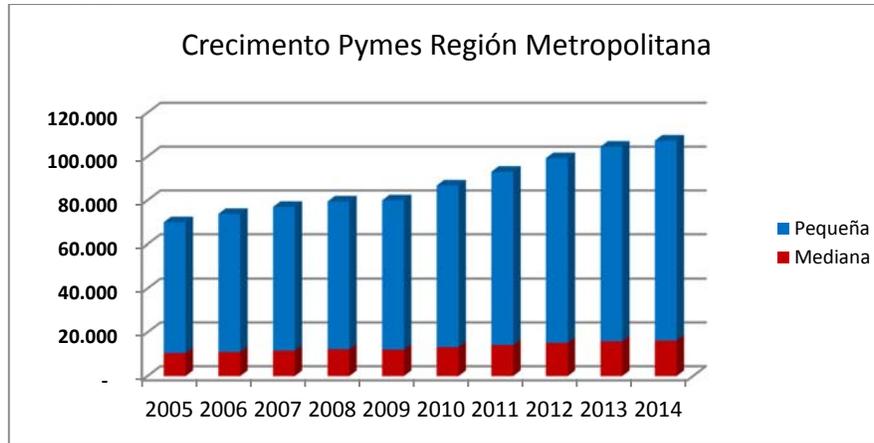
Figuras

Figura N°1: Participación Cajas de Compensación	8
Figura N°2: Fuerzas Competitivas de Porter	12
Figura N° 3: Competidores Industria Cajas de Compensación	13
Figura N°4: Fortalezas y Debilidades Competidores	14
Figura N°5: Modelo Canvas	15
Figura N°6: Proceso Relacionamiento Clientes	16
Figura N° 7: Actividades Claves Antes, Durante y Después.	17
Figura N°8: Matriz FODA	19
Figura N°9: Cadena de Valor	19
Figura N°10: Cercanía de los empleados de su trabajo	25
FIGURA N° 11: Propuesta de Convenios en Alianza.	25
Figura N°12: Mapa de Posicionamiento	26
Figura N°13: Proceso End to End	29
Figura N° 14: Potenciales Alianzas	33
Figura N°15: Organigrama	40

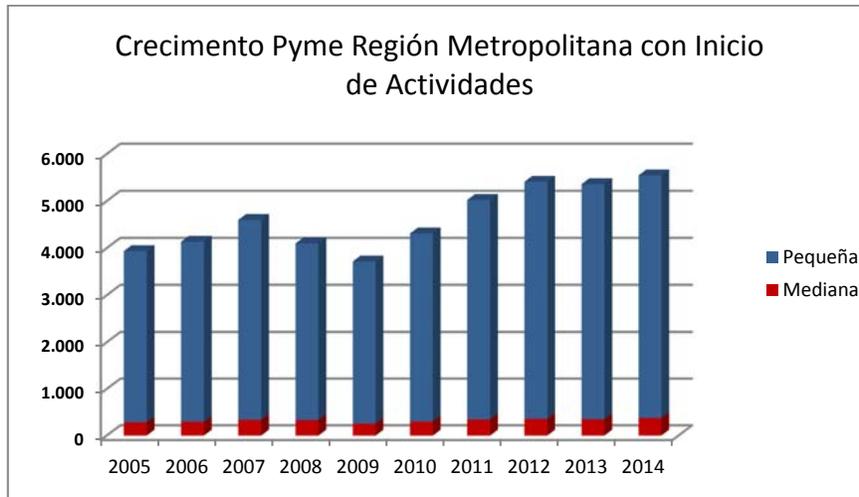
Anexo 1: Clasificación y Evolución Empresas SII

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
SIN VENTAS	152.189	0,0	582.073	185.368,8	156.711	0,0	613.390	201.239,7
MICRO 1	259.980	20.359,9	81.006	20.074,2	261.164	20.421,4	97.382	22.546,7
MICRO 2	185.350	68.584,5	106.885	14.957,0	187.537	69.513,5	88.979	13.951,0
MICRO 3	227.696	286.823,3	377.702	43.565,8	234.503	295.429,7	378.906	43.545,3
PEQUEÑA 1	87.356	303.593,2	413.597	44.239,3	89.538	311.239,9	426.776	45.699,2
PEQUEÑA 2	55.850	392.645,2	517.112	48.744,7	58.018	408.102,7	537.965	55.114,6
PEQUEÑA 3	42.984	667.134,6	849.631	100.602,4	43.951	684.101,3	835.056	99.770,9
MEDIANA 1	17.584	617.521,8	700.852	88.947,5	17.953	629.325,5	706.990	93.956,6
MEDIANA 2	10.453	733.170,9	732.208	101.748,8	10.493	733.577,0	746.024	113.025,4
GRANDE 1	6.059	848.772,7	719.850	104.285,3	6.138	861.149,6	714.147	108.774,9
GRANDE 2	4.894	1.648.711,1	1.100.349	174.557,6	4.870	1.640.219,1	1.065.305	177.868,0
GRANDE 3	1.107	856.066,9	477.858	85.938,9	1.091	839.479,7	477.563	86.969,6
GRANDE 4	2.093	14.585.433,8	2.253.352	688.157,5	2.073	14.874.062,2	2.219.971	701.342,6
Total general	1.053.595	21.028.818,1	8.912.475	1.701.187,8	1.074.040	21.366.621,4	8.908.454	1.763.804,6

Fuente: www.sii.cl

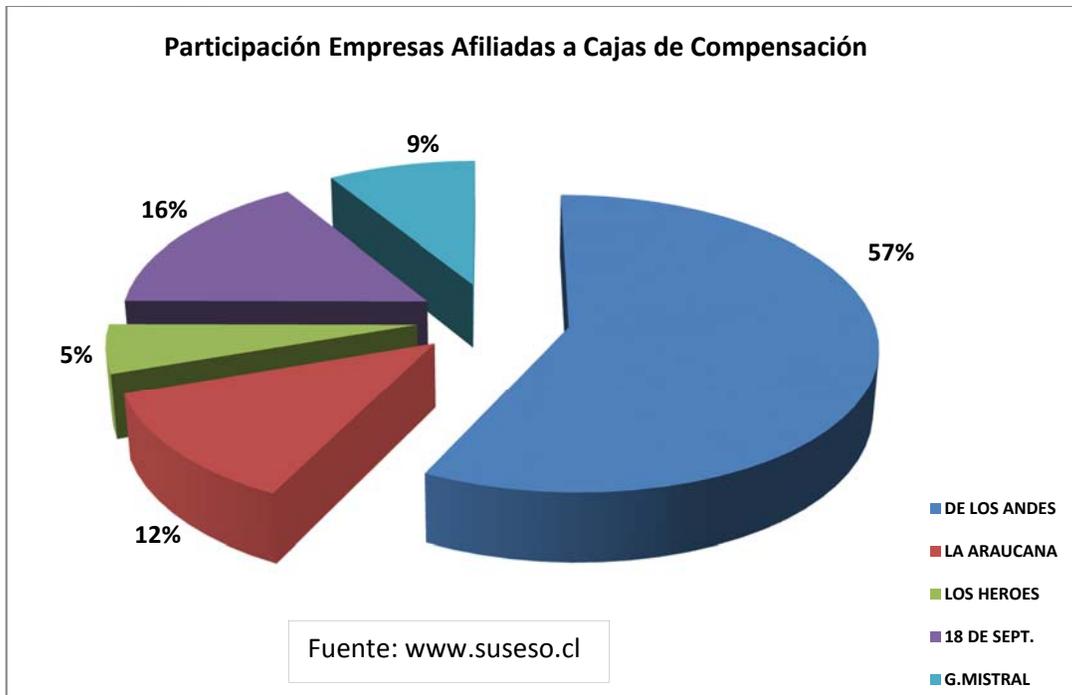


Fuente: www.sii.cl



Fuente: www.sii.cl

Anexo 2: Participación y Evolución Empresas Afiliadas a Cajas de Compensación



C.C.A.F.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Participación
DE LOS ANDES	38.756	41.256	44.097	46.725	49.896	52.582	57%
LA ARAUCANA	10.894	10.990	11.279	11.390	11.469	11.427	12%
LOS HEROES	7.746	7.116	5.977	5.551	5.141	4.891	5%
18 DE SEPT.	13.805	13.768	14.897	15.528	15.455	14.762	16%
G.MISTRAL	9.777	9.007	8.453	8.161	7.912	8.122	9%
Empresas Afiliadas	80.978	82.137	84.704	87.355	89.873	91.784	100%

Fuente: www.suseso.cl

ANEXO 3.

PARTE I: ENCUESTA PYMES NORPONIENTE REGION METROPOLITANA

Encuesta de beneficios

I En la Siguiete encuesta, se presentan una serie de beneficios agrupadas por dimensión. Para cada beneficio, indique si posee o no beneficios en convenio y qué tan importante sería para sus colaboradores, en la escala que

A.- En materia de Salud, evalúe la importancia de tener estos beneficios de descuentos para sus colaboradores, cómo los calificaría:			
ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio Importancia Relativa
	Descuentos Farmacia: Natural, otras.	33%	
Descuentos Clinicas Dentales: Caries y limpieza.	27%	5,9	
Descuentos Centros Médico de Salud.	33%	5,7	
Descuentos Optica: Compra marcos y cristales.	20%	5,7	
Clinica Oftalmologica	33%	5,1	
Descuentos Atención Médica Domiciliaria	27%	4,7	
Descuentos Corporación del Cancer.	13%	4,7	
Descuentos Nutricionistas	13%	3,5	
Centros Fonoaudiología	33%	3,1	
Descuentos Terapia Ocupacional	27%	2,4	
Medicina Integrativa	20%	2,1	

C.- En materia de Asistencia Social y Financiera, evalúe estos beneficios de descuentos, cómo los calificaría:			
ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio
	Productos Financieros	60%	
Asistencia Cobranzas y Judicial	20%	2,7	
Asistencia Hipotecaria	20%	1,9	
Centros de Adicción	13%	1,4	

D.- En Convenios Comerciales para Colaboradores, evalúe la importancia de tener estos descuentos, cómo los calificaría:			
ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio
	Gas Licuado	20%	
Telefonia Movil: Planes	27%	5,9	
Tiendas Deportivas	13%	5,3	
Zapaterías	20%	5,3	
Peluquerías.	13%	5,1	
Tiendas específicas. Ropa.	13%	5,1	
Librerías	13%	5,0	
Parques Cementerios	0%	5,0	
Funerarias	13%	5,0	
Perfumerías	0%	3,5	
Servitecas: mantenciones.	13%	3,3	
Salones de belleza	20%	2,9	

E.- En materia de Convenios Deportivos para los Colaboradores, evalúe la importancia de tener descuentos:

ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio
	1=SI	2=NO	
Gimnasio	27%		6,0
Canchas de Fultolito	7%		5,1
Canchas de Tenis	20%		2,5
Natación	13%		3,3
Zumba	20%		2,7
AeroBox	20%		2,8

F.- En Recreación y Esparcimiento, evalúe la importancia de descuentos para sus colaboradores, cómo los calificaría:

ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio
	1=SI	2=NO	
Cine Teatro	20%		4,5
Parques Entretención	7%		4,3
Planetario	0%		4,2
Zoologicos	20%		4,1
Camping	0%		3,9
Museos: Artes, Interactivo.	13%		3,9
Kidzania	0%		3,4
Carreras de caballos	0%		3,3
Canódromo	0%		3,3
Restaurantes	20%		2,7
Paint Ball	0%		2,5
Bowling	7%		2,0

G.- En materia de Estudios, evalúe estos beneficios de descuentos para sus colaboradores, cómo los calificaría:

ITEM	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ? 1=SI ; 2=NO		Promedio
	1=SI	2=NO	
Centros de Capacitacion	20%		5,7
Centro Formacion Tecnica / IP	27%		5,5
Institutos de Idiomas	27%		4,7
Instituto de Apoyo a la educación de los hijos	13%		4,7
Universidades	20%		4,3
Preuniversitarios	20%		3,7
Coaching laboral	13%		3,2

ANEXO 3

PARTE II: Encuesta PymesZona NorPoniente Región Metropolitana

H.- Con respecto a sus colaboradores, ¿Dónde residen?	
	Porcentaje
En la misma comuna que la empresa	73%
En una comuna aledaña a la empresa	17%
Lejos de la comuna donde trabajan	10%

I Posee Area de Beneficios para atender convenios colectivos para los trabajadores. SI = 1 ; NO = 2	
SI	5%
NO	95%

J Actualmente se encuentra afiliado en alguna Caja de Compensación?	
SI	90%
NO	10%

Si tuviera la posibilidad de contar con un gran numero de convenios de descuento en beneficio de sus colaboradores, cuánto estaría dispuesto a pagar?

Entre \$2.000.- y \$3.000.- al mes por Empleado.

Entre \$ 3.000.- y \$5,000.- al mes por Empleado.

Entre \$ 5,000.- y \$ 7.500.- al mes por Empleado.

Entre \$ 7.500.- y \$10.000.- al mes por Empleado.

ANEXO 4: Concentración Empresas Por Rubro.

RUBRO	N° Empresas	Trabajadores Promedio	Clasificación
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	67.706	14	Alta distribución región metropolitana con gran n° de micro empresas.
K - INTERMEDIACION FINANCIERA	43.588	5	Alta distribución región metropolitana con gran n° de micro empresas.
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	41.652	7	Alta distribución región metropolitana con gran n° de micro empresas.
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	25.563	20	Alta concentración Pymes en Zona Nor-Poniente y Sur Poniente.
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	18.260	15	Mediana concentración Pymes en Zona Nor-Poniente y Sur Poniente.
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	16.136	20	Alta distribución región metropolitana con gran n° de micro empresas.
I - HOTELES Y RESTAURANTES	15.762	13	Alta distribución región metropolitana con gran n° de micro empresas.
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.476	40	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
B - PESCA	226	56	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	178	1247	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
N - ENSEÑANZA	4.855	92	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	10.613	11	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	15.487	11	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	551	10	Rubro con baja concentración en región metropolitana.
R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	18	16	Rubro con baja concentración en región metropolitana.

Fuente: www.sii.cl

	D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS		E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	
	N° Empresas	N° Empleados Promedio	N° Empresas	N° Empleados Promedio
XIII METROPOLITANA	25.563	20	18.260	15
HUECHURABA	264	42	160	197
LAMPA	330	42	307	36
PUDAHUEL	561	32	411	46
QUILICURA	677	60	510	99
RENCA	330	95	307	18
TOTAL PYMES	2.162	54	1.695	79

Empleados Promedio	67
Total Empresas Manufactiraras Metalicas y No Metalicas	3.857

Fuente:

www.sii.cl

ANEXO 5: Propuesta Convenios de Beneficios de Descuento

SALUD	INSTITUCIONALES	DEPORTIVO	ESTUDIOS
Centros de atención de Salud	Telefonia Movil: Planes	Gimnasio	Institutos Profesionales
Opticas.	Parques Cementerios	Canchas de Fultolito	Centro Formacion Tecnica
Farmacia: Natural, otras.	Gas Licuado		Centros de Capacitacion
Clinicas Dentales: Caries y limpieza.	Librerías		
Clinica Oftalmologica	Tiendas de Ropa.		
Centros Fonoaudiología	Peluquerías.		
	Salones de belleza		
	Funerarias		
	Tiendas Deportivas		
	Zapaterías		

DIMENSIÓN SALUD MEJOR EVALUADOS	Indique si tiene beneficios en convenio vigente ?		Promedio Importancia Relativa
	1=SI ; 2=NO		
Descuentos Farmacia: Natural, otras.	33%		6,2
Descuentos Clínicas Dentales: Caries y limpieza.	27%		5,9
Descuentos Centros Médico de Salud.	33%		5,7
Descuentos Optica: Compra marcos y cristales.	20%		5,7
Clinica Oftalmologica	33%		5,1
DIMENSIÓN PREVENCIÓN MEJOR EVALUADOS			
Seguro Escolar	13%		5,9
Seguros Clínicas	20%		5,7
Seguros Oncológicos	27%		5,5
Asistencia Movil	20%		5,3
DIMENSIÓN ASISTENCIA SOCIAL MEJOR EVALUADOS			
Productos Financieros	60%		6,1
DIMENSIÓN CONVENIOS COMERCIALES MEJOR EVALUADOS			
Gas Licuado	20%		5,9
Telefonia Movil: Planes	27%		5,9
Tiendas Deportivas	13%		5,3
Zapaterías	20%		5,3
Peluquerías.	13%		5,1
Tiendas específicas. Ropa.	13%		5,1
Librerías	13%		5,0
Parques Cementerios	0%		5,0
Funerarias	13%		5,0
DIMENSIÓN CONVENIOS DEPORTIVOS MEJOR EVALUADOS			
Gimnasio	27%		6,0
Canchas de Fultolito	7%		5,1
DIMENSIÓN CONVENIOS CASAS DE ESTUDIO			
Centros de Capacitacion	20%		5,7
Centro Formacion Tecnica / IP	27%		5,5