



CONVENIOS COLECTIVOS BENEFICIOS DE DESCUENTO

Parte II

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

Alumno: Freddy Alexis Venegas Cifuentes
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, diciembre 2016

I N D I C E

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
1.1 VISIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.2 MISIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3 OBJETIVO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.5 OPORTUNIDAD QUE SE BUSCA ATENDER	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	2
2.1 INDUSTRIA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.1.1 Macroentorno (PESTEL)	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2 Factores Políticos/Legales	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3 Factores Económicos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.4 Factores Socioculturales	¡Error! Marcador no definido.
2.1.5 Factores Tecnológicos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.6 Tendencias de la Industria	¡Error! Marcador no definido.
2.1.7 Conclusiones Análisis PESTEL:	¡Error! Marcador no definido.
2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4 Amenaza de nuevos productos o servicios Sustitutos	¡Error! Marcador no definido.
2.2.5 Rivalidad entre los competidores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.6 Barreras de Salida	¡Error! Marcador no definido.
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3 COMPETIDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4 CLIENTES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4.1 Características de los consumidores	¡Error! Marcador no definido.
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	3
3.1 MODELO DE NEGOCIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1.1 Segmento de Clientes	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2 Relaciones con los Clientes:	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3 Distribución	¡Error! Marcador no definido.
3.1.4 Propuesta de Valor	¡Error! Marcador no definido.
Recursos Clave	¡Error! Marcador no definido.
Socios Clave	¡Error! Marcador no definido.
3.1.5 Modelo de flujo de ingresos y costos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.6 Fuente de Ingresos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.7 Estructura de Costos y Gastos	¡Error! Marcador no definido.
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2.1 ANÁLISIS INTERNO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3 CADENA DE VALOR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5 ALIANZAS EN CONVENIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

3.6 VENTAJAS COMPETITIVAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.7 ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.9 RSE Y SUSTENTABILIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4. PLAN DE MARKETING (4)	4
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2.1 Macro Segmentación de Mercado.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2 Micro Segmentación de Clientes.....	¡Error! Marcador no definido.
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.4 POSICIONAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.5 INGRESOS - ESTRATEGIA DE PRECIO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.6.1 Principales canales.....	¡Error! Marcador no definido.
4.7 ESTRATEGIA DE COMERCIAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.7.1 Estrategia de Comunicación y Ventas:.....	¡Error! Marcador no definido.
4.8 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.9.1 Presupuesto y gastos de marketing y comercialización.....	¡Error! Marcador no definido.
4.9.2 Estimación de Ventas e Ingresos.....	¡Error! Marcador no definido.
5 PLAN DE OPERACIONES	5
5.2 FLUJO DE OPERACIONES	9
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	10
6 EQUIPO GESTOR.....	11
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
5.2 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	14
7 PLAN FINANCIERO	15
7.1 TABLA DE SUPUESTOS.....	15
7.2 PLAN DE INVERSIONES (INICIAL Y FUTURO): MONTO TOTAL NECESARIO PARA EL NEGOCIO Y PLAZOS	15
7.2.1 Inversión en Activo Fijo	15
7.2.2 Inversión en Activos Intangibles.....	15
7.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE INVERSIONES.....	17
7.4 PROYECCIONES DE INGRESOS, GASTOS Y ESTADOS DE RESULTADOS	17
7.5 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	17
7.6 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	18
7.7 ESTADO DE RESULTADOS	19
7.8 CAPITAL DE TRABAJO	19
7.9 PROYECCIONES DE FLUJO DE CAJA AÑO 1	20
7.10 BALANCE GENERAL	20
7.11 PAYBACK	21
7.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	22
7.13 TASA DE DESCUENTO PROYECTO	22
7.14 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	22
7.15 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO	23

8. RIESGOS CRÍTICOS	25
8.1 RIESGOS INTERNOS	25
8.2 RIESGOS EXTERNOS	25
8.3 PLAN DE MITIGACIÓN	25
9. PROPUESTA INVERSIONISTA	26
9.1 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	26
9.2 ESTRUCTURA SOCIETARIA.....	26
9.3 VAN, TIR PARA EL INVERSIONISTA	26
10. CONCLUSIONES	27
BIBLIOGRAFÍA:	28

Resumen Ejecutivo

La satisfacción laboral en Chile es una constante que cada vez tiene mayor principalidad en las Empresas en Chile, dado que los estudios indican que condiciones ambientales y beneficios entregados a los colaboradores son cada vez más exigentes. Es por ello que las Empresas buscan elementos que permitan entregar a sus colaboradores estos beneficios e incrementar la productividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto es factible sólo en las medianas y grandes empresas que poseen una estructura organizacional que incorpora un área de beneficios. Por otra parte, dado que existen necesidades a nivel interno, en algunos casos se satisfacen a nivel sindical, por falta de preocupación de los colaboradores por parte de las Empresa.

En este contexto, ConveniosPro ofrece la posibilidad a las PyMes de mejorar su marketing interno y mejorar la calidad de vida de sus empleados, logrando un mayor compromiso y productividad, a través de Convenios de descuentos con Alianzas proveedoras de servicios en materia de Salud, Comercial, Estudios y Deportes, de acuerdo a la valoración de los mismos en las encuestas realizadas.

Considerando la alta concentración de las PyMes en la región metropolitana, ConveniosPro proporcionará los servicios en la zona geográfica Norponiente, que corresponde a las comunas de Pudahuel, Quilicura, Lampa, Renca y Huechuraba. En este segmento geográfico, se focalizará en Clientes Pymes de la Industria Manufacturera Metálica y No Metálica, que posean entre 40 y 100 empleados, con más de 4 años en el rubro y que no posean un área de beneficios. Los Usuarios, empleados de la Pymes que utilizaran el servicio, residen en la misma comuna o en su mayoría cerca de su lugar de trabajo, son del segmento C3 o D y con un ingreso promedio entre los \$300.000 y los \$ 450.000. Por lo tanto, las Alianzas Proveedoras del servicio, estarán necesariamente ubicadas en las 5 comunas descritas, que permitan una mayor usabilidad por la cercanía y beneficios asociados en convenio.

Para materializar los beneficios de descuento y el relacionamiento entre el Usuario, Alianzas y Clientes, se implementaría Software denominado “Lector de Código QR”, que permitirá gestionar reportes de usabilidad y transaccionalidad del servicio, de tal manera saber quién, donde y qué y cuándo compra.

La ventaja competitiva será la *“Capacidad para concentrar una variada gama de alianzas cercanas geográficamente a los Usuarios y Clientes, que permitan dar mayor valor a los convenios de descuento permanente de manera simple y conveniente”*, entregando un mayor valor percibido que las cajas de compensación, generando una relación de largo plazo.

1 Oportunidad de negocio **(Ver detalle en Parte I de Plan de Negocios).**

ConveniosPro, ofrecerá a través de su red de Alianzas, convenios de descuentos para los colaboradores de la Pequeña y Mediana Empresa con menos de 100 empleados y que no poseen una estructura de bienestar social interno para administrar ni gestionar beneficios. Esto permitirá mejorar la percepción de las personas con su empleador, mejorar la calidad de vida y el compromiso, lo que permitiría mejorar la productividad.

Estos servicios se concentrarán en las comunas con alta concentración de Pymes como lo es Pudahuel, Quilicura, Renca, Lampa y Huechuraba, considerando que los Usuarios viven geográficamente cerca o en la misma comuna de donde trabajan, lo que facilitará acceder a estos beneficios.

La Industria de referencia son las Cajas de Compensación. Se encuentran reguladas y constituidas por ley 18833, cuyo objetivo es el bienestar social, poseen más de 86.000 empresas afiliadas y más de 5 millones de socios, concentrada en cinco actores. Si bien son corporaciones sin fines de lucro, poseen cuatro líneas de negocios: beneficios legales, crédito social, centros deportivos vacacionales y convenios colectivos de descuentos. Su principal foco de negocio más rentable son los créditos sociales, y es por ello, que sus recursos los distribuyen en la mediana y grandes empresas con más de 100 trabajadores potenciales de crédito, dejando a la deriva a las PyMes, dejando una brecha y oportunidad para atender a este segmento.

Su visión es *“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”*.

Su Misión es *“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”*.

(Ver detalle en Parte I de Plan de Negocios).

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes **(Ver detalle en Parte I de Plan de Negocios).**

En la Industria de Seguridad Social, las Cajas de Compensación en Chile son corporaciones sin fines de lucro reguladas por ley 18833. Poseen cuatro líneas de negocios que permiten fidelizar a sus afiliados y socios, con una propuesta de valor sólida para mejorar la calidad de vida de los empleados, proporcionando variados beneficios legales, sociales, financieros y beneficios de descuentos colectivos. La industria está concentrada en cinco Cajas: Caja Compensación Los Andes, La Araucana, Los Héroes, 18 de Septiembre y Gabriela Mistral, siendo el principal actor la Caja de Compensación Los Andes con un 61% de Socios y un 57% de Empresas afiliadas. Su cobertura es a nivel nacional con sucursales en la mayoría de las ciudades de Chile, utilizando las grandes cadenas de Retail para dar cobertura y potenciar su propuesta de valor en términos de beneficios colectivos en farmacias, clínicas, centros de atención médica especializada, casas de estudio, centros vacacionales y deportivos.

Los actores en la industria son las Cajas de Compensación, las Empresas afiliadas, los empleados, los sindicatos y las empresas que presentan los beneficios de descuento en alianzas de las Cajas y al servicio de los socios.

La Industria presenta un atractivo Medio Alto. Medio, considerando que si bien su competitividad es muy agresiva y madura, debido a que se canibalizan las empresas afiliadas medianas y grandes, para capturar un segmento potencial para los créditos sociales. Alto, en la línea de negocios de convenios colectivos de descuentos en el segmento Pyme.

Por último, en la Industria por esencia la propuesta de valor es el bienestar social, pero que las Casas lo han utilizado con la finalidad de atraer una masa crítica atractiva para el otorgamiento del crédito social.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

(Ver detalle en Parte I de Plan de Negocios).

ConveniosPro se presenta con una propuesta de valor sólida para un segmento objetivo: “Convenios de descuento colectivos para la Pyme con una variada oferta de descuentos a los empleados de manera fácil y cercano a su hogar o trabajo”. Se posicionará en una zona geográfica de concentración de Pymes en la industria manufacturera metálica y no metálica, con una dotación de 40 a 100 trabajadores, más de 4 años en el rubro y sin una estructura de bienestar social interna capaz de gestionar o administrar convenios con diferentes empresas.

Para materializar esta idea de negocio se posicionará con una estrategia genérica de diferenciación, en un segmento que valora la cercanía geográfica de los servicios y la variedad de beneficios. Además, será necesario: Primero, un capital humano comprometido, capaz de generar y negociar con una red de alianzas a medida cercana a los usuarios, como también los convenios comerciales con las Pymes, que serán la principal fuente de ingresos de la Empresa. Segundo, implementar una estrategia de relacionamiento que permita capturar, fidelizar y retener a los Clientes a largo plazo para rentabilizar la inversión.

La principal fuente de ingresos es el stock de convenios vigentes, que permitirá financiar las operaciones en el tiempo. Los costos corresponden a la implementación del material comunicacional y promocional en las empresas Pymes al momento de la formalidad del convenio. El mayor gasto de administración fijo lo conforman las remuneraciones fijas y arriendos. Los gastos variables están asociados a promoción y comercialización, como también comisiones por venta y fidelización.

La ventaja competitiva es la conjugación del capital humano competente, recursos y actividades que permiten entregar beneficios a medida y variada, que geográficamente muy alcance, generando un mayor valor percibido a los usuarios.

Por último, se contempla una estrategia de crecimiento en tres focos: Primero, intermediación de comisiones con alianzas que deseen vender o promocionar sus servicios. Segundo, ampliar los servicios en una nueva zona geográfica que sea atractiva y con una nueva red de alianzas. Tercero, ampliar los servicios en mismas comunas, segmento y proveedores, pero a empresas con más de 100 trabajadores.

4. Plan de Marketing

(Ver detalle en Parte I de Plan de Negocios).

Para determinar el segmento que se atenderá, se observó que las Cajas de Compensación no consideran a empresas con menos de 100 trabajadores y que correspondían a las Pymes. Por lo tanto se debía conocer dónde se concentraban estas Pymes, hasta llegar a la zona geográfica norponiente de la región metropolitana de las Comunas de Pudahuel, Quilicura, Renca, Lampa y Huechuraba, en la industria manufacturera metálica y no metálica, con una antigüedad en el rubro de 4 años, con una dotación mayor a 40 y menor a 100 trabajadores y que además no poseen un área de bienestar social.

Conforme a los estudios realizados, se procedió a identificar qué convenios realmente eran valorados y qué atributos son importantes al momento de utilizarlos. En este contexto, el posicionamiento en los ejes de valor son la cobertura geográfica cercana y variedad, lo que permite gestionar la red de alianzas ubicadas geográficamente en estas comunas y en los servicios que realmente generan valor para su uso.

Algunos aspectos relevantes a considerar es la cercanía del 90% de los colaboradores de su trabajo, el 95% no posee un área exclusiva de bienestar social, el 90% se encuentra afiliado a una caja de compensación pero con convenios que no utilizan sus empleados por falta de información y no están geográficamente cerca, lo que fortalece la idea de negocio y propuesta de valor, permitiendo que la disposición a pagar mensualmente por empleado será de \$2.000.-

La estrategia de comercialización de los convenios será a través de una fuerza de ventas, medios digitales y publicidad en vía pública en las comunas de interés. El primero será a través de captadores y Subgerente Comercial con propuestas y reuniones con empresas. Lo segundo, a nivel comunicacional para dar a conocer los servicios en la red y vía pública.

Se implementará una estrategia de relacionamiento que permita gestionar la usabilidad y transaccionalidad de los servicios, como también un modelo de experiencia cliente en los puntos de contacto. Esto se materializará con una aplicación de Smartphone de lector de código QR instalado, que permite conocer qué, quién, cuándo y dónde utilizó el servicio, generando reportes y seguimiento.

Por último, se estima que para el primer año se mantendrá un stock de 59 convenios y 438 convenios al final de los 5 años, con los ingresos suficientes para recuperar la inversión y rentabilizar el proyecto.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

- Estrategia Inicial

Etapa 1.- En un comienzo se identificarán los posibles **proveedores** existentes en las comunas definidas para el segmento elegido, que entreguen los servicios o productos más valorados según la encuesta realizada. Una vez identificadas se realizarán alianzas con dichos proveedores exponiendo el atractivo de tener un creciente número de clientes a cambio de los descuentos por ellos ofrecidos.

Figura N° 14: Potenciales Alianzas

ITEM	PUDAHUEL	RENCA	QUILICURA	HUECHURABA	LAMPA
SALUD	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza
Centro Médico	La Estrella. Cruz del Sur. Antares.	Avimed. Medlive. San Valentín. Apsa Salud.	Apsa Salud. Raymedic. Arauco Quilicura	Medicuba. Las Quillas.	
Opticas	Jun Olivares	Mateo. Morales. Victoria Visión.		PlaceVandome.	PlaceVandome.
Farmacias	Espoz.		Belen. Knop.	Knop.	Knop.
Clinica Dental	Bokaz. San Fco. Actimed	San Luis. Emanuel. Pulsas. Campi.	Arauco Quilicura. Odontored	Huechuraba Salud. Everest. Dai.	
Clinica Oftalmologica	Famsalud. Antares.	Avimed	Raymedic.	masquemedicos.	
Fonoaudiología	Fonoaudiologosantiago	MueveSalud.	Raymedic.		

COMERCIAL	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza
Telefonía	Claro, Entel, Movistar, Wom.	Claro, Entel, Movistar, Wom.	Claro, Entel, Movistar, Wom.	Claro, Entel, Movistar, Wom.	Claro, Entel, Movistar, Wom.
Parques Cementerios	Parque del Sendero.	Parque Quilicura.	Parque Quilicura.	Parque del Recuerdo	
Gas Licuado	Gas San Ignacio. Dist Lipigas, Abastible.	GasRenca. Matigas Gasco. Gas Sntiago Norte. Lipigas.	Gas Stgo Norte. PontoGas.	Gas Stgo Norte.	Gas Stgo Norte.
Librerías		MonAmi. EL Acuario. TickOffice	Ver Easton Mall. TickOffice	Ver Easton Mall. TickOffice	Ver Easton Mall. TickOffice
Tiendas de Ropa		Ver Easton Mall.	Ver Easton Mall.	Ver Easton Mall.	Ver Easton Mall.
Peluquería	Trino, Alma Bella.	Centro estetia Pelus.	Shalom.Monicavell.	Paris.Risa2.Palumbo.	
Funeraria	Peñailillo. Araneda y Martnez.	Fuerariahi. Ivan Fuenzalida, Sagardo Corazon. Carrasco.	SantaLuisa. Fuerariahi. Ivan Fuenzalida, Sagardo Corazon. Carrasco.	Fuerariahi. Ivan Fuenzalida, Sagardo Corazon. Carrasco.	Fuerariahi. Ivan Fuenzalida, Sagardo Corazon. Carrasco.
Tienda Deportiva	La casa del deporte.				
Zapatería		Gino.	Cardinale. Ansonia.ViaUno.	Cardinale. Ansonia.ViaUno.	Cardinale. Ansonia.ViaUno.

ACTIVIDADES DEPORTIVAS	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza
Gimnasio	Evolution. Zon Robla.	ViveFitness.	Sportlife. Energy. Oxigeno	Sportlife. Energy. Oxigeno	Sportlife. Energy. Oxigeno
Canchas Futbolito	Greenland.	Complejo Miraflores. Eduardo Vargas. ByB.	Quillisport. HoyseJuega.ClubRinconada.	Quillisport. HoyseJuega.ClubRinconada.	Quillisport. HoyseJuega.ClubRinconada.
CASAS DE ESTUDIOS	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza
IP		Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.
Cft		Finningcft.	duoc. Aiep.	duoc. Aiep.	duoc. Aiep.
Capacitación		Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.	Inacap. Duoc. Inacap.

Etapa 2.- Cuando se tengan 25 proveedores en alianza, se comenzará la promoción de nuestros servicios en las PyMEs seleccionadas (descrita en el punto 4.2.1.1 Micro segmentación de clientes) para comenzar el proceso de venta, de esta manera se buscará avanzar paralelamente en generar las alianzas con nuestros proveedores y con la promoción y venta de los convenios. Así se podrá mantener un pipeline robusto al momento de firmar los contratos de convenios de beneficios de descuentos permanentes, teniendo en cuenta que el proceso de venta puede demorarse entre 2 semanas y 3 meses.

- Estrategia de Crecimiento:

Se plantea una meta de crecimiento del 3% mensual en el presupuesto de ventas para el primer año, y un 2% mensual del segundo al quinto año, sobre la base de una meta mensual de cinco convenios al inicio. Esto permitirá un crecimiento promedio anual en el período del proyecto del 68% y con una tasa de fuga promedio anual no mayor al 15%. Además, se contratará a un ejecutivo de fidelización cada 50 nuevos clientes, con el fin de garantizar una adecuada comunicación y seguimiento de los clientes, de tal manera mantener controlada la meta de fuga no superior al 1,5% mensual, considerando que en la industria de las Cajas la deserción alcanza el 12% anual. En mediano plazo, se incrementará la dotación de profesionales en consecuencia con la necesidad y crecimiento (Jefe de ventas, Jefe Administrativo y de operaciones, Jefe Alianzas, etc.).

Lo que se pretende es que al comienzo del tercer año de operación, poseer un total de 9600 potenciales usuarios aproximadamente, que conforman una masa crítica lo suficientemente atractiva para considerar otro tipo de convenios con descuentos permanentes, como lo son: cadenas de farmacias, compañías de TV Cable, compañías telefónicas y compañías de seguros. Con ellas, se buscará generar nuevos convenios para que éstos sean ofrecidos a los nuestros clientes y los futuros.

- Estrategia de Mantención:

Una vez generada la venta, se procederá a asignar al nuevo cliente a un ejecutivo de Fidelización, quien deberá realizar un seguimiento mensual con visitas bi-semanales de sus clientes a cargo, acompañando al evolución del uso de los convenios por parte de los colaboradores, además de dar respuesta a los requerimientos de cada PyME en particular y preocupándose de difundir dentro de las empresas, los convenios a su disposición, con el objetivo de lograr un uso constante de los convenios y entregar informes de utilización de convenios al gerente general, además de preocuparse de escuchar a todos los involucrados con el fin de determinar nuevas necesidades de convenios que podrían agregar más valor a los convenios que se contrataron en un principio.

- Alcance de las operaciones:

Las operaciones de venta y cierre de convenios está dado por el segmento elegido, es decir, PyMEs en la industria de manufacturas metálicas y no metálicas, que se ubiquen dentro de las comunas de Huechuraba, Lampa, Quilicura, Renca y Pudahuel, con una dotación entre 100 y 40 personas. Esto corresponde a un mercado potencial de 3.085 PyMEs. Para lo cual se define el "Organigrama", donde se detalla la cantidad de personal suficiente para las etapas: Inicial, Crecimiento y Mantención.

- Capacidad Operacional:

La planificación del aumento en el número de clientes y alianzas (proveedores) se describe en la estrategia de crecimiento, y nuestro personal irá aumentando conforme a dicha estrategia, por ende, en un comienzo habrá un número limitado de personal y este crecerá según lo proyectado y el personal necesario se describe con más detalle en el punto 6.2 “Estructura Organizacional”.

- Tercerización:

Se tercerizará la contabilidad de la empresa, debido que no es una actividad clave para el negocio ni posee ventajas tener un contador contratado.

- Procesos Críticos:

Nuestros procesos críticos son tres:

La generación de Alianzas: con nuestros proveedores, de manera de poder ofrecer el más alto descuento que se logre, así, ese descuento será más apetecido por nuestros usuarios y garantizará un mayor volumen para nuestros proveedores. Nuestra oferta nace de un proceso que se inicia con la negociación con los proveedores, ya que dependerá de la negociación con ellos qué descuento otorgarán para formalizar una alianza a cambio de potenciar un mayor volumen de venta a través del canal masivo de empresas ofrece *ConveniosPro*.

Es por esto que es fundamental mantenerlos informados cada vez que se formalice un acuerdo comercial con las Empresas Clientes, para hacer palpable las ventajas que como *ConveniosPro* les ofrecemos, y además si se requiere actualizar o renegociar los descuentos.

Proceso de venta: al tener un proceso de ventas eficiente y exitoso se podrá rentabilizar el negocio y entregar a nuestros clientes los servicios de descuentos comprometidos, logrando ayudar a satisfacer las necesidades de los colaboradores de la empresa. Es por esto que nuestra propuesta debe ser fácil de comunicar y entender, mostrando las ventajas que contratar a *ConveniosPro* entregará a sus empleados y a su empresa en el corto y largo plazo.

El proceso de venta será apoyada por una **aplicación de lectura de código QR** que permitirá conocer los datos de quien, donde y cuando compró un servicio o producto con descuento y además medir y gestionar la satisfacción de los usuarios en cada una de las compras, lo que permitirá saber con certeza que servicios o productos están siendo más valorados, cuáles son nuestros proveedores más críticos y demostrar en términos reales cuando dinero se ahorran los empleados de una PyME al final del mes.

Servicio post-venta: Una vez realizada la venta de los servicios, se deberá acompañar y lograr una cercanía con nuestros clientes, logrando así su confianza, lo que facilitará la detección de las distintas necesidades que ellos y sus colaboradores puedan tener. Por otra parte, se entregarán

informes mensuales con la finalidad de demostrar el uso de los convenios por parte del personal y por otro lado, es una alerta para buscar más alianzas que nos provean de convenios que el personal de la empresa valore. Se deberá informar cada dos semanas a los clientes sobre los actuales convenios y beneficios, siendo esta una actividad permanente para incentivar el uso de ellos y acercar estos beneficios a los empleados. Para esto último, se promocionarán los convenios ofertados por medio de medios masivos como: reuniones del personal, email, intranet empresa, diario mural, afiches, etc. Los usuarios deben estar muy informados de los beneficios que su empresa les dará a través de *ConveniosPro*, por lo que la campaña comunicacional debe ser muy potente para que usen los descuentos en convenio.

Además, las interacciones entre los oferentes y demandantes se realizarán a través de la aplicación (APP) previamente descrita, en la cual los usuarios podrán reclamar, felicitar o evaluar la atención al cliente de las empresas en alianza a través de la aplicación telefónica. Lo que entregará información valiosa en cuanto a determinar la idoneidad de los proveedores, así como la experiencia de compra de los clientes.

- Infraestructura:

ConveniosPro necesita de una acotada infraestructura para funcionar y dar el soporte adecuado que permita administrar las interacciones entre oferentes y demandantes. Tal como se especifica en detalle de la inversión inicial en el Anexo N°6: Plan Financiero, además del activo fijo y activo intangible y lugar físico, el recurso tecnológico que se implementará será un Software de lectura de Código QR, contemplado en la inversión de activos intangibles, que permitirá dar el servicio de venta con fluidez y post venta de cara a la experiencia del usuario en el punto de contacto.

Gestión Software Lectura Código QR: como se mencionó en el punto anterior, es un programa que permite generar e instalar en los Smartphone, códigos QR únicos para cada usuario del Convenio y guardarlos en diferentes formatos de imagen como JPG, PNG, BMP y GIF. El objetivo es asignar estos Códigos QR únicos y que al momento de compra en el punto de venta, presente este código en su Smartphone y lo identifique como beneficiario del convenio, aplicando el descuento ofrecido por la Alianzas. Esto simplifica el proceso de interacción entre Usuarios y Alianzas, permitiendo a *ConveniosPro* gestionar transaccionalidad:

- Medir la usabilidad de los beneficios del Convenio.
- Medir e Identificar a Usuarios y Clientes del Convenio.
- Facilitar la aplicabilidad de los beneficios ofrecidos en convenio.
- Medir y calificar la experiencia de los Usuarios en los puntos de contacto.
- Evaluar la Transaccionalidad en los puntos de contacto de las Alianzas.

- Gestionar los reclamos de los Usuarios.
- Generar acciones que permitan incentivar el uso de los beneficios del Convenio.

5.2 Flujo de operaciones

- **Intermediar con los potenciales Proveedores** de servicios a nivel local comunal como farmacias independientes, ópticas, centros dentales, centros médicos especializados locales, canchas de futbolito, gimnasios, locales de ropa y otros, 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 Producto/Servicio).
- Oferta Convenio Beneficios de Descuento PyMEs, consiste en **informar a los Clientes actuales y potenciales**, los convenios vigentes y los nuevos convenios que se vayan añadiendo a nuestra oferta.
- Análisis de uso de Convenios por empresa, esto se refiere al **análisis y a la generación de informes** de uso de los convenios por parte de los usuarios en las empresas. El uso de los convenios se medirá a través de llenado de un documento estándar de llenado manual, el cual nos permitirá saber que usuario utilizó el beneficio y de qué empresa.
- Evaluar, sensibilizar y actualizar las condiciones de los beneficios ofrecidos, respecto a nuevas ofertas en el mercado. Además, **corregir y mejorar a través de encuestas a los usuarios**, los convenios a ofertar, de manera de poder moldear nuestra oferta a las necesidades particulares de cada empresa y usuario.
- Búsqueda de **nuevos proveedores en Alianza**. A través de esta actividad buscaremos la fidelización de nuestros clientes, revisando en conjunto con la empresa, las condiciones de los convenios vigentes y la búsqueda de nuevos convenios a la medida, garantizando así un servicio diferenciado.

Mecanismos de Control del Servicio:

- Testear que en los puntos de contacto de las Alianzas Proveedoras, que el personal de atención conozca los descuentos en convenio para los usuarios.
- Mantener un registro de la información que se le entrega a cada empresa, mensualmente, sobre los convenios y beneficios vigentes para sus colaboradores.
- Mantener un registro de la información mensual que ha sido entregada a los proveedores en Alianza, sobre nuevos convenios vigentes para que sepan a qué usuarios de que empresas deben dar el descuento.
- Verificar mensualmente en terreno check list de material de apoyo instalado en empresa.

- Mantener un Benchmarking mensual sobre los canales y uso de descuentos de mercado, es decir, informarse sobre las principales ofertas de mercado.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Carta Gantt

La implementación de los servicios requiere de una serie de actividades y etapas en un horizonte de tiempo definido para la puesta en marcha de las operaciones de la empresa y definido a continuación:

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

Actividades previas:

- Formalidad y Escrituración de Sociedad: Sociedad de responsabilidad limitada, con aporte de dos socios, plazo 5 años.
- Diseño Sitio Web: estructura simple con información base para promover y posicionar los servicios y beneficios de *ConveniosPro*.
- Arriendo e Implementación de Oficina: a través de corredor de propiedades se arrendará oficina anualmente y procederá a su implementación.
- Inicio de Actividades SII: Se formalizará el inicio de actividades
- Patente Municipal: Una vez recibida la patente y permiso municipal, se estará en condiciones para operar.
- Reclutamiento y Selección: Definida la descripción del cargo, se procederá a proceso que se llevará internamente y liderada por Gerente General.

Actividades de Operacionales:

- Alianzas Con Proveedores: identificados los proveedores target, se buscará generar Alianzas en convenio, donde se procederá a formalizar acuerdo comercial con *ConveniosPro*.

- Inicio Operaciones de Convenio: Se estima la puesta en marcha de las operaciones en un plazo máximo de Enero del año 2017.
- Visitas mensuales a los clientes: Con esto busca reconocer nuevas necesidades las cuales pueden ser satisfechas con nuevos convenios, fidelizando a nuestros clientes.

Actividades Post Venta:

- Evaluar, sensibilizar y actualizar los convenios: Se revisarán las condiciones de los beneficios ofrecidos, para cada cliente y para los distintos proveedores, con el fin de buscar nuevas ofertas en el mercado y entregar a nuestros clientes una oferta diferenciada de convenios.
- Búsqueda de nuevos proveedores en Alianza. A través de esta actividad buscaremos la fidelización de nuestros clientes, revisando en conjunto con la empresa, las condiciones de los convenios vigentes y la búsqueda de nuevos convenios a la medida, garantizando así un servicio diferenciado.

Capital Humano

Para los próximos 5 años y desde el inicio de las operaciones, los cargos requieren de ciertas características, habilidades y conocimientos definidos en la Tabla N° 6

Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción

Para los cargos de Jefaturas y Ejecutivos Comerciales, este proceso se llevara internamente por equipo gestor. Para el personal administrativo y operativo, el proceso estará a cargo del Gerente General y Jefe de Administración y Operaciones. Una vez contratados, el objetivo es que los nuevos colaboradores conozcan cada una de las responsabilidades y roles de los trabajadores de la empresa durante una semana, de tal manera que se involucren y empaticen con el personal de la empresa. En el caso de los Ejecutivos Comerciales y Jefe de Ventas, se les capacitará sobre el producto/servicios, la estrategia y script de venta y protocolo de fidelización. Por último, se les proporcionará una herramienta de control y gestión de prospectos de potenciales Clientes y metodología de trabajo diaria, semanal y mensual.

6 Equipo gestor

El Equipo Gestor estará conformado por un directorio con los 3 socios, que basan su idoneidad para el cargo en la experiencia en ventas de convenios colectivos masivos en productos financieros que permitan asegurar un equilibrio balanceado para llevar a cabo el proyecto, lo que se traduce en una ventaja a largo plazo.

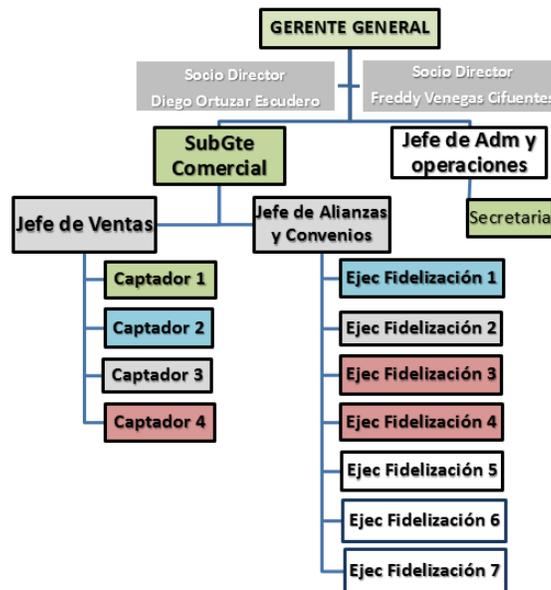
- Diego Ortúzar Escudero: Socio Director. Su experiencia en ventas B2B será clave al comenzar las visitas de venta, generar la base de datos de potenciales clientes y llevar a cabo las primeras ventas y entrenamiento de los captadores.
- Freddy Venegas Cifuentes: Socio Director. Ingeniero Comercial con más de 15 años en bancos e instituciones financieras, con experiencia en convenios colectivos masivos en productos financieros y liderazgo en gestión de equipos comerciales, su rol será clave para el desarrollo de temas contables y financieros.
- Claudia Concha Moreno: Gerente General. Ingeniero Comercial, con más de 20 años en la banca e instituciones financieras, liderando equipos de trabajo, administración de riesgo financiero y operacional, cumplirá el rol de Gerente General.

6.1 Estructura organizacional

Organigrama en etapa final:

Contaremos con un Directorio, Gerente General, un Sub Gerente Comercial, un Jefe de Operaciones, un Jefe de Ventas, dos Ejecutivos Comerciales, una secretaria y personal de mantenimiento, que tendrán roles y responsabilidades.

Figura N°15: Organigrama



En la etapa Inicial (Primer año)

En la etapa inicial, se organizará con la dotación fundamental para operar. *ConveniosPro* contará con: Gerente General, Sub Gerente Comercial, Ejecutivo Comercial Captador y Secretaria.

En la Etapa de Crecimiento

A contar del segundo año, se integrará un Jefe de Administración y Operaciones, Jefe de Ventas, Jefe de Alianzas y Fidelización, 4 Ejecutivos Captadores, 4 Ejecutivos de Fidelización y Secretaria, con el propósito de una estructura organizacional sólida y de crecimiento sostenible.

En la Etapa de Mantenimiento

Al quinto año, dada la envergadura de convenios que se espera materializar, se deberá incrementar una mayor preocupación de cara a la mantención y fidelización de Clientes, para controlar la tasa de fuga meta definida para el proyecto, integrando 3 Ejecutivos de Fidelización, que permita sensibilizar y atender inquietudes de los Clientes.

Tabla N° 6: Dotación Capital Humano por Etapa

Cargo	Requisitos del Cargo	Etapa Inicial	Etapa de Crecimiento y Mantención
Gerente General	Profesional, MBA	Responsable de todas las actividades relacionadas con la planificación, implementación, organización, dirección y control de la estrategia. Generar las primeras alianzas con los proveedores seleccionados y realizar la venta del servicio en los clientes definidos como claves en la planificación.	Responsable de todas las actividades que aseguren el cumplimiento de los objetivos y lineamientos de corto, mediano y largo plazo. Además, responsable de informar y comunicar la marcha de la Empresa a sus propietarios.
Sub Gerente Comercial	Diplomado	Responsable de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos comerciales de corto y mediano plazo, con los recursos y dotación adecuada. Reclutar, seleccionar, capacitar y mantener niveles de productividad, que aseguren el crecimiento de la empresa a los niveles esperados, con el menor nivel de rotación posible.	Responsable de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos comerciales de corto y mediano plazo, con los recursos y dotación adecuada. Generar la dinámica y metodología medible y cuantificable de cara al cumplimiento de metas.
Captador Comercial	Experiencia	Responsable de apoyar al Sub Gerente Comercial en el proceso de generación de alianzas y de realizar la venta del servicio en todas PyMEs que no sean definidas como clientes clave. Comprometerse con una filosofía comercial de trabajo para el cumplimiento de las metas y objetivos mensuales.	Se encargará de gestionar y promover los servicios con el asesoramiento que permita capturar empresas y mantenerlas en el tiempo. Además, sensibilizar e informar, oportunidades y mejoras que se puedan implementar para facilitar la venta. Coordinar y mantener una comunicación fluida con los Clientes, informando mensualmente los beneficios de descuento en los portales masivos de la Empresa y conforme al plan comunicacional definido por ConveniosPro.
Secretaria Administrativa	Técnico	Encargada de atender, canalizar y facilitar, la comunicación entre la organización y los Clientes.	Encargada de atender, canalizar y facilitar, la comunicación entre la organización y los Clientes.
Directorio	Profesional, MBA	A cargo de supervisar la implementación, medir y controlar los avances del proyecto y los revisar conflictos de interés del Gerente.	A cargo de supervisar la implementación, medir y controlar los avances del proyecto y los revisar conflictos de interés del Gerente y recomendar soluciones a desviaciones en proyecto.
Jefe de Administración y Operaciones	Técnico		Será el responsable de proporcionar el soporte necesario para que el proceso de venta y mantención de los convenios con empresas y logística de los mismos, para que sea expedito y oportuno. Coordinar todas las actividades con el equipo de ventas y empresa, en materia de incorporación de nuevos empleados, o en la comunicación de nuevos convenios disponibles.
Jefe de Ventas	Experiencia		Será el encargado de liderar, ejecutar y apoyar el proceso de venta de su equipo, buscando nuevos negocios con empresas, conforme a la oferta de los servicios. Debe implementar una metodología de trabajo que permita generar un hábito y disciplina comercial constante en su equipo de trabajo.
Jefe Alianzas y Fidelización	Experiencia		Responsable de buscar, negociar y atraer nuevos proveedores en alianzas. Además, fidelizar y actualizar los beneficios con los actuales proveedores.
Ejecutivo de Fidelización	Experiencia		Responsable del servicio post venta de cada una de las empresas con las que se ha firmado convenio, de tal manera sensibilice las oportunidades de mejora, comunique los beneficios y fomente el uso del convenio. Además, afiance los vínculos de confianza, cercanía y preocupación entre las empresas.

5.2 Incentivos y compensaciones

El modelo de incentivos y compensaciones, se basará en una componente fija más una variable significativa en todos los niveles organizacionales, de tal manera se premie de manera ecuánime el cumplimiento y sobre cumplimiento de las metas y objetivos definidos para cada cargo:

Gerente General: Considera un sueldo Base más incentivo por cumplimiento de presupuesto de Ventas, Costos y rentabilidad.

Sub Gerente Comercial: los ingresos lo componen un sueldo base fijo mensual y un premio trimestral conforme al cumplimiento del presupuesto de ventas, crecimiento y fuga de Clientes.

Jefe de Ventas: los ingresos lo componen un sueldo base fija mensual y un incentivo variable mensual conforme al cumplimiento del presupuesto de ventas y fuga de Clientes.

Captadores Comerciales: los ingresos lo componen un sueldo base fijo mensual y un incentivo variable mensual conforme al cumplimiento del presupuesto de ventas y fuga de Clientes y premio por sobre cumplimiento.

Ejecutivo de Fidelización: los ingresos lo componen un sueldo base fijo mensual y un incentivo variable mensual conforme a una meta de fuga o deserción.

Jefe de Alianzas y Fidelización: los ingresos lo componen un sueldo base fija mensual y un incentivo variable, por gestión de nuevas alianzas y meta de fugas del equipo.

Jefe Administrativo y Operaciones: los ingresos lo componen un sueldo base fijo mensual y un bono por referidos empresas que firmen convenio.

Secretaria Administrativa: los ingresos lo componen un sueldo base fija mensual y un bono por referidos empresas que firmen convenio.

Contador Externo: encargado de llevar la contabilidad, tributación y proceso de remuneraciones.

Tabla N°7: Planilla de Dotación y Remuneración por año.

Año Contratación	CARGO	Sueldo Base	Gratificación	Comisiones	Premios	Afc	Colación	Movilización	Total Haber
1	Gerente General	2.000.000	98.000			12.588	30.000	10.000	2.150.588
1	Sub Gerente Comercial	1.100.000	98.000			7.188	30.000	10.000	1.205.188
1	Captador Comercial 1	320.000	98.000	320.000		4.428	30.000	10.000	742.428
1	Secretaria Administrativa	350.000	98.000		100.000	3.288	30.000	10.000	551.288
1	Personal de Aseo (1/2 jornada)	150.000	55.000			1.230	15.000	5.000	206.230
1	Contador Externo (honorarios)	200.000	-			-	-	-	200.000
2	Captador Comercial 2 (2° año)	320.000	98.000	320.000		4.428	30.000	10.000	742.428
2	Ejecutivo Fidelización (2° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
3	Jefe de Ventas	600.000	98.000	600.000		7.788	30.000	10.000	1.345.788
3	Captador Comercial 3 (3er)	320.000	98.000	320.000		4.428	30.000	10.000	742.428
3	Jefe de Alianzas y Fidelización	500.000	98.000		500.000	6.588	30.000	10.000	1.104.588
3	Ejecutivo Fidelización (3° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
4	Captador Comercial (4° año)	320.000	98.000	320.000		4.428	30.000	10.000	742.428
4	Ejecutivo Fidelización (4° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
4	Ejecutivo Fidelización (4° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
5	Jefe de Admin y Oper (5° año)	600.000	98.000			4.188	30.000	10.000	742.188
5	Ejecutivo Fidelización (5° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
5	Ejecutivo Fidelización (5° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428
5	Ejecutivo Fidelización (5° año)	320.000	98.000		320.000	4.428	30.000	10.000	742.428

7 Plan Financiero

7.1 Tabla de supuestos

Tabla N°8: 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

El plan de inversiones necesario para la puesta en marcha e inicio de actividades de la Empresa, contempla gastos en infraestructura de activo fijo, activo intangible y el capital de trabajo para el primer año de operación del proyecto.

7.2.1 Inversión en Activo Fijo

Infraestructura Oficina: La capacidad será de 17 colaboradores. Por lo tanto, se habilitará con estaciones de trabajo, mobiliario, computadores, puntos de red y la infraestructura necesaria que permita la eficiencia para dar continuidad administrativa y operativa al negocio.

Infraestructura Tecnológica: La conectividad y presencia en la web, es fundamental en la puesta en marcha del negocio. Será necesario arrendar un servidor externo para alojar el sitio Web, habilitar los puntos de red en los puestos de trabajo y cuentas de correo necesarias para operar.

7.2.2 Inversión en Activos Intangibles

- **Aspectos Legales:** La sociedad a constituir será de responsabilidad limitada y con dos socios, la que se debe inscribir en el conservador de bienes raíces, para luego iniciar el proceso tributario y municipal.

- **Aspectos Tributarios y Municipales:** Una vez constituida la Empresa, se procede a solicitar rut en Servicio de Impuestos Internos, en consecuencia con los aportes y representación de la sociedad. Ahora bien, una vez que se obtiene el RUT, se debe obtener el permiso municipal con el respectivo pago de patente.
- **Ubicación Geográfica:** Considerando la concentración de los potenciales Clientes, la ubicación geográfica es clave, para estar cerca de los Cliente y de nuestras Alianzas. Nuestra Empresa contará con una Oficina en el Sector de Huechuraba de aproximadamente con 80 m2.
- **Conectividad:** Inscripción de dominio, el diseño de un portal web de la empresa, el website y licencias para operar, es fundamental para dar funcionamiento y presencia en la red.
- **Remuneraciones:** Antes del inicio de operaciones, se contempla un gasto de remuneraciones equivalente a 3 meses y que es necesaria para facilitar las condiciones. Ver Anexo 6: Detalle Plan de Inversiones.
- **Publicidad Vía Pública:** 1 mes antes, dar a conocer los servicios en paletas publicitarias en parque industriales empresariales Norponiente, como también en transporte público.

Tabla N° 9: 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

Tabla N° 10: Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

MESES

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	-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			
Marketing Directo Vía Pública			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	

7.3 Fuentes de Financiamiento de Inversiones

Para el materializar el Proyecto se requiere invertir en Activos Fijos, Activos Intangibles y el Capital de Trabajo, para lo cual es será necesario estimar el capital necesario para financiar la inversión.

Tabla N°11 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%

La relación de pasivos y activos considerada en este proyecto es del 25% y conforme a la estructura definida con aporte de socios y financiamiento bancario por el plazo de duración del proyecto.

La amortización de la deuda del crédito bancario es a un plazo de 60 meses a una tasa del 9,6% anual (Fuente: Banco Estado). Ver Anexo 11: Amortización Deuda Bancaria

7.4 Proyecciones de Ingresos, Gastos y Estados de resultados

Las consideraciones para proyectar el Estado de Resultados, contempla un crecimiento sustentable de las operaciones en términos de ingresos, costos y gastos, con una mayor inversión anual en capital humano, tanto para la generación de nuevos negocios como en la fidelización de los existentes, como lo son los Ejecutivos de Venta y Fidelización.

7.5 Estimación de Ingresos

La generación y proyección de ingresos está condicionado a una serie variables medibles y cuantificables en los siguientes puntos:

- La estimación de Ingresos son en función de un Presupuesto de Ventas que tendrá un incremento mensual del 3% para el primer año y un 2% para el segundo año en adelante, cuya facturación mensual será sobre un **Stock de Convenios Vigentes**, adicionando mes a mes los nuevos convenios y descontando la potencial fuga de Clientes.

- Para el primer año, se estima en promedio 6 nuevos convenios mensuales y con un Stock de 59 Convenios al final del período, lo que permitirá de forma progresiva mensual generar ingresos por MM\$46,1. Esto será factible, con una dotación comercial inicial de un Captador más el Subgerente Comercial y personal de BackOffice.
- Para el segundo año en adelante, el presupuesto de ventas estimado contempla un crecimiento mensual del 2% en promedio, consecuente con un incremento de dotación del capital humano que soporte el aumento de las operaciones y fidelización de Clientes. (Ver Tabla n° 6).
- **La tasa de fuga o deserciones del 1,5% mensual** calculado sobre el Stock de Empresas en convenio en cada mes. Para el primer año la deserción es del 9%, incrementándose para los siguientes períodos anuales al 14% en promedio.
- Si bien se estima en la zona geográfica Nor Poniente de la Región Metropolitana son más de 3.856 Pymes, pero nuestro segmento potencial son las **Pymes con más de 4 años de antigüedad** corresponden a 3.085. Se espera al finalizar el quinto año del proyecto, una penetración del **14,5%**. Esto significa que para el primer año se capturarán de 5 a 7 convenios con Empresas al mes, para consolidar al quinto año del proyecto un volumen cercano mayor a 20 convenios mensuales. Ver Anexo 7: Detalle Estimación de Ingresos.

Tabla N°12: Estimación de Ingresos

PERIODO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Stock de Convenios Inicio Año	0	59	134	219	318
Estimación Ventas por Apertura Nuevos Convenios	64	95	120	152	193
Fuga Estimada de Clientes (1,5% mensual sobre Stock de convenio)	-5 (9%)	-20 (14%)	-35 (15%)	-53 (16%)	-73 (16%)
Adición Neta de Convenios	59	75	85	99	120
Estimación de Stock de Empresas en Convenio al Final de cada año	59	134	219	318	438
Total N° de Convenios Facturados	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
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

Por tratarse de un servicio de intermediación de descuento, la composición de costos y gastos en su primera etapa corresponde a gastos de administración. Sin embargo, al finalizar el proyecto, el incremento de gastos operacionales y comerciales, son mayores debido a la generación constante de nuevos convenios y a la necesidad de mantención y fidelización, llegando a un 48% del total de gastos y costos. Ver Anexo 8: Detalle Estimación de Costos y Gastos para los 5 años del proyecto.

Tabla N°13: Estimación de Costos y Gastos

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Implementación Convenio Empresa	- 4.927.941	- 6.575.474	- 8.339.291	- 10.576.238	- 13.413.227
Variación		33%	27%	27%	27%
Gastos de Administración	- 67.019.168	- 69.235.743	- 71.312.815	- 73.452.200	- 76.420.219
Variación		3%	3%	3%	4%
Gastos Operacionales y Comercial	- 13.515.819	- 34.930.394	- 90.889.039	- 127.357.805	- 166.098.862
Variación		158%		265%	30%
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

- Para el primer año estimamos una pérdida de -MM\$48,9.- que se explica por el gasto de administración de las remuneraciones fijas, que será financiado con aporte directo de los inversionistas y deuda.
- A contar del segundo año esta situación se revierte con utilidades de MM\$38,9.- y en la misma línea y en forma sistemática para los años siguientes.
- El mayor gasto se explica por las remuneraciones fijas para el primer año, pero esta situación se revierte con un mayor gasto operacional y comercial del personal renta variable a contar del segundo año y hasta finalizar el proyecto, para un crecimiento sustentable con una estructura eficiente para crecer y dar soporte a las operaciones.
- La depreciación se calcula linealmente para los cinco años del proyecto.

Tabla N°14: 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

Ver Anexo 9: Estado de Resultado Proyectado, detallado 5 años.

7.8 Capital de Trabajo

Para determinar el Capital de Trabajo requerido en las operaciones del proyecto, se calculó que el déficit máximo acumulado en el flujo de caja, se produce en el mes número 10 y equivalente a \$47.057.517.-

Tabla N°15: Capital de Trabajo

Período 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.

Para el primer año de funcionamiento, el mayor desembolso se explica por el gasto de remuneraciones fijas y financiado en gran porcentaje con el capital de trabajo estimado.

Tabla N° 16: Proyección de Flujo de Caja 12 Meses

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 Impto(UDI)	-	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
Ajuste 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
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	4.315.930	3.814.134	2.900.456	2.174.403	1.435.467	683.130	83.144

Tabla N°17: Valor Residual

El Valor Residual corresponde al valor total de los Activos a valor libro, es decir, el valor de los activos descontada su depreciación acumulada a la fecha de término del proyecto. Este valor se estima es de \$8.757.638.- conforme a lo indicado en flujo de caja.

	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°18: 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						
Instalaciones, 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	698.522.085

Tabla N° 19: 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%

Los indicadores de endeudamiento son consecuentes en su tendencia a la baja, tanto en su menor relación de patrimonio y financiamiento de activos, ya que se están generando los recursos para financiar las operaciones y pagar la deuda en el plazo del proyecto. La rentabilidad de los activos y del patrimonio es consistente con una evolución positiva y de crecimiento para cada año, lo que evidencia que se están generando más utilidades con menos recursos.

7.11 Payback

El plazo de recuperación de la Inversión es de 4 años. El flujo acumulado es mayor al monto invertido en el proyecto, obteniendo un flujo acumulado de MM\$264,9.-

Tabla N°20: 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

En cuanto al punto de equilibrio, será necesario alcanzar un stock de 71 convenios que permita cubrir los costos y gastos totales. Esto es muy factible de alcanzar, dada la planificación y el segmento de interés en nuestros servicios, lo que se proyecta al mes número 14.

Tabla N°21: Punto de Equilibrio.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
STOCK CONVENIOS		5	10	15	20	25	31	36	42	47	53	59	65	71	77	83
INGRESO MENSUAL	0	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	8.685.077	9.486.597	10.294.730	11.109.749
TOTAL COSTOS	7.058.484	7.068.901	7.079.631	7.090.682	7.102.065	7.113.789	7.125.866	7.138.304	7.151.116	7.164.312	7.177.904	7.191.903	9.170.779	9.180.584	9.190.586	9.200.787

7.12 Evaluación financiera del proyecto

Para realizar este análisis, en el flujo de caja se utilizó una tasa impositiva de un 27%. Los ingresos se estiman en base a un crecimiento mensual del presupuesto de ventas del 3% para el primer año y 2% mensual para los años siguientes, como también se estima una tasa de fuga de Clientes del 1,5% mensual y no mayor al 15% promedio anual. Por otra parte, se consideró un crecimiento anual de gastos de administración del 3%, y por último, una depreciación lineal de acuerdo a normativa del SII para cada tipo de activo conforme a su vida útil.

7.13 Tasa de Descuento Proyecto

Para determinar tasa de descuento exigida para el proyecto, utilizando el modelo CAPM, donde la tasa exigida considerando un proyecto puro sin deuda y sólo con capital propio. Anexo 10 adjunto.

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)

Tabla N° 22: 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 / Perdida Despues 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%

Luego consideramos el Flujo de Caja de la deuda, a una tasa del 9,6% anual y evaluamos el efecto de ahorro del impuesto sobre los intereses pagados de la deuda, manteniendo la amortización después de Impuestos:

Tabla N°23: Flujo de la Deuda

2. FLUJO DE DEUDA BANCARIA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Anualidad Prestamo Bancario		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 Despues 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

Por Valor Presente Neto Ajustado, sumamos al VAN del Proyecto Puro el VAN del financiamiento y obtenemos el **VAN ajustado de \$ 225.732.590.-** Por lo tanto, con un VAN ajustado positivo, el proyecto sigue siendo recomendable y con mejor posición de rentabilidad.

7.15 Análisis de Sensibilidad del Proyecto

Las variaciones porcentuales del precio y demanda proyectados, afecta al VAN en la mayoría de combinaciones de intersecciones y se visualiza límites de combinaciones de VAN positivos y negativos, conforme a lo que se expresa en la siguiente tabla:

Tabla N°24: Análisis de Sensibilidad

		VARIACION DEL PRECIO										
		50%	40%	30%	20%	10%	Precio = \$2.000	-10%	-20%	-30%	-40%	-50%
VARIACION N° CONVENIOS	VAN											
	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	

- Manteniendo el precio constante, la cantidad de convenios que podría soportar una variación menor del 20% al presupuestado para un Van positivo, sería de 4 convenios promedio.
- Si la cantidad se mantiene constante, el precio podría flexibilizarse hasta un 20% por debajo de lo presupuestado, es decir hasta \$1.600.-, obteniendo también un Van positivo pero con menor rentabilidad, lo que obliga a una mayor inversión en capital de trabajo y a recuperar la inversión a un mayor plazo.

8. Riesgos críticos

8.1 Riesgos Internos

- No poseer un control adecuado durante la etapa inicial, debido a que el gerente general deberá realizar procesos de venta y generación de Alianzas, por lo que puede perder el control de los gastos, metas y otros parámetros importantes, lo que se relaciona con un deficiente control y la no materialización del beneficio de descuento para los empleados asociados al convenio, lo que puede impactar negativamente al real beneficio para los empleados y que puede terminar con la relación de los Clientes Pymes.
- Liderazgo: Durante la etapa de crecimiento, el gerente general deberá cambiar su rol, por lo que deberá ser capaz de liderar una organización con más personal con todos los desafíos que conlleva. De no ser capaz de liderar el proceso de crecimiento, la empresa se verá afectada y la rotación del personal puede afectar la relación con los clientes y las alianzas.

8.2 Riesgos Externos

- En con texto de desaceleración económica, las Pymes más sensibles podría limitar su nivel de gastos, postergando futuros beneficios a sus colaboradores, lo que significaría no cumplir con los presupuestos para cada año. Conforme a la sensibilidad del proyecto, se podría no cumplir presupuesto de stock de convenios, pero no mayor a un 20% de déficit.
- El riesgo de fuga o deserción que afecte los ingresos proyectados, es una constante que si no se gestiona adecuadamente los Clientes percibirán que no genera valor a su negocio.
- Cambio de estrategia de la Industria de las Cajas de Compensación, fortaleciendo el la oferta de beneficios con mayores descuentos por la masa crítica afiliada y con foco en las Pymes, como también, integrando una red de alianzas a nivel local para dar una mayor cobertura.
- En este escenario, como Oportunidad y no Riesgo, podría darse una propuesta de adquisición de ConveniosPro por parte de alguna Caja de Compensación.

8.3 Plan de Mitigación

En los riesgos a nivel interno: se definirán protocolos de control, que permita sensibilizar con los Clientes la experiencia de uso en el punto de venta o atención. También se deberá apoyar al gerente general con capacitación para que pueda liderar con éxito la etapa de crecimiento de la empresa. A nivel externo, se capacitará a Ejecutivos Comerciales para fortalecer los argumentos de venta y beneficios para la Empresa, así como también, cerciorarse que los acuerdos con los proveedores estén implementados en los puntos de venta y atención.

9. Propuesta Inversionista

9.1 Estrategia de Financiamiento

Se propone una estrategia para financiar el proyecto considerando un escenario conservador, asumiendo deuda y aporte de inversionistas:

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 Estructura Societaria

Será de Responsabilidad Limitada y en partes iguales de participación de propiedad para cada integrante fundador de la Sociedad. Las utilidades serán retenidas en cada período hasta finalizar el proyecto.

Considerando el análisis de la inversión y la proyección de flujos futuros, se asumirá una estructura de deuda y patrimonio inicial del 30%, lo que permitirá recuperar la inversión al término del tercer año.

9.3 Van, Tir para el Inversionista

Considerando una tasa de descuento del 12,4%, obtenemos un VAN positivo ajustado de \$225.732.590.- y una TIR del 56%.La recuperación de la inversión será al cuarto año de flujos.

10. Conclusiones

ConveniosPro se presenta con una propuesta de valor sólida para las empresas del segmento objetivo, que les permitirá obtener una mejora en la calidad de vida de sus trabajadores, al lograr converger los intereses de las Empresas, Alianzas y Usuarios, impulsando un menor gasto de los consumidores y revitalizando los negocios locales al obtener un mayor volumen de ventas, que finalmente repercutirá en un empuje a la microeconomía local y por consiguiente, también mejorar la calidad de vida de muchas otras personas que habitan o trabajan en las comunas donde *ConveniosPro* comenzará sus actividades.

Los antecedentes expuestos sobre tasas de crecimiento de la industria y su atractivo, el análisis de la competencia y el potencial segmento de Clientes, entre otros, nos permite obtener una visión global y despejar los factores de incertidumbre en un mercado de alta volatilidad y con una ventaja competitiva que generará mayor valor. Por lo tanto, *ConveniosPro* se presenta financieramente como una gran oportunidad medible y cuantificable, para un proyecto rentable a 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 y sostenibles en el tiempo, que facilitarán la decisión para potenciales inversionistas.

ConveniosPro propone una idea de negocios innovadora con una propuesta de valor sólida que captura un segmento Pyme que demanda una serie de beneficios para sus trabajadores y que por sí sola sería imposible de administrar, en una Industria sin fines de lucro que propone un mayor bienestar pero que finalmente sus principios se contraponen con su objetivo principal de créditos sociales. Los Convenios geográficamente cercanos y de mayor variedad, permiten que los beneficios de descuento tengan una mayor usabilidad y que sea percibido como un real beneficios que el empleador entrega a sus trabajadores, mejorando el marketing interno de la Pyme, el compromiso de los trabajadores y por ende la productividad.

Es un proyecto rentable, con una estructura de inversión consecuente con el uso de recursos, con flujos proyectados que permiten recuperar la inversión al cuarto año y de crecimiento sustentable, recursos y capital humano necesarios para materializar el buen término del proyecto.

Finalmente la propuesta de negocio, el potencial crecimiento y el valor compartido para los usuarios, clientes, alianzas y colaboradores, generan un mayor valor para una idea de negocio atractiva y de largo plazo para potenciales inversionistas.

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	38
Tabla N°6: Dotación de Capital Humano por etapa	41
Tabla N°7: Dotación y remuneraciones.	42
Tabla N°8 Supuestos Financieros	43
Tabla N°9 Inversiones	44
Tabla N°10: Plazos y Gastos de Puesta en Marcha	45
Tabla N°11: Estructura de Financiamiento	45
Tabla N°12: Estimación de Ingresos	46
Tabla N°13: Estimación de Costos y Gastos	47
Tabla N°14: Estado de Resultados	47
Tabla N°15: Capital de Trabajo	48
Tabla N°16: Proyección de Flujo de Caja Año 1	49
Tabla N°17: Valor Residual	49
Tabla N°18: Balance General	49
Tabla N° 19: Indicadores Financieros	50
Tabla N°20: Payback	50
Tabla N°21: Punto de Equilibrio	50
Tabla N°22 Evaluación del Proyecto	51
Tabla N°23: Flujo de la Deuda	51
Tabla N°24: Análisis de Sensibilidad	52

Figuras

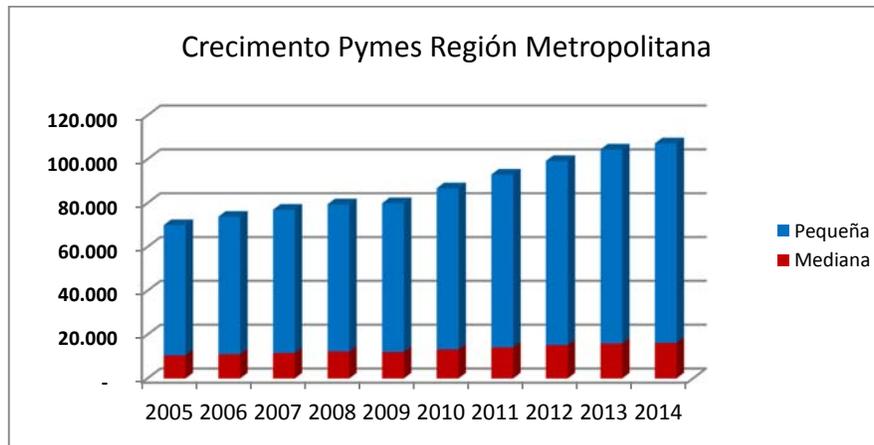
Figura N°1: Participación Cajas de Compensación	8
---	---

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

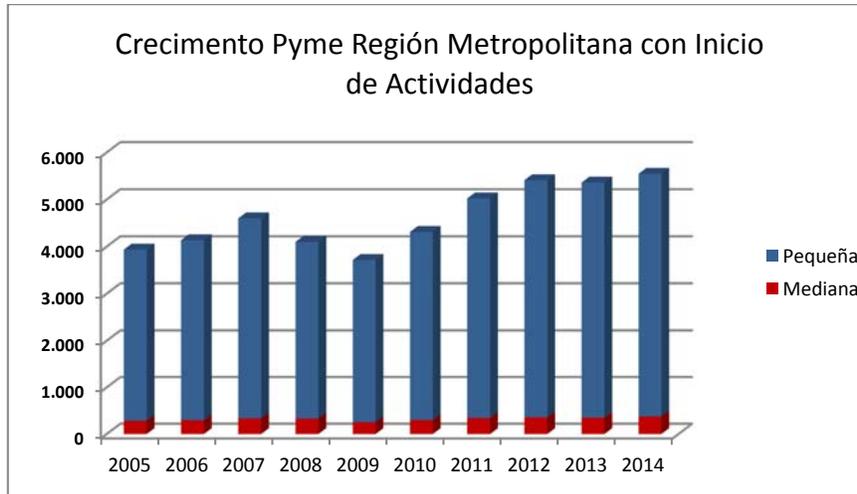
Anexo 1: Clasificación y Evolución Empresas SII

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	Nº de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	Nº de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº 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

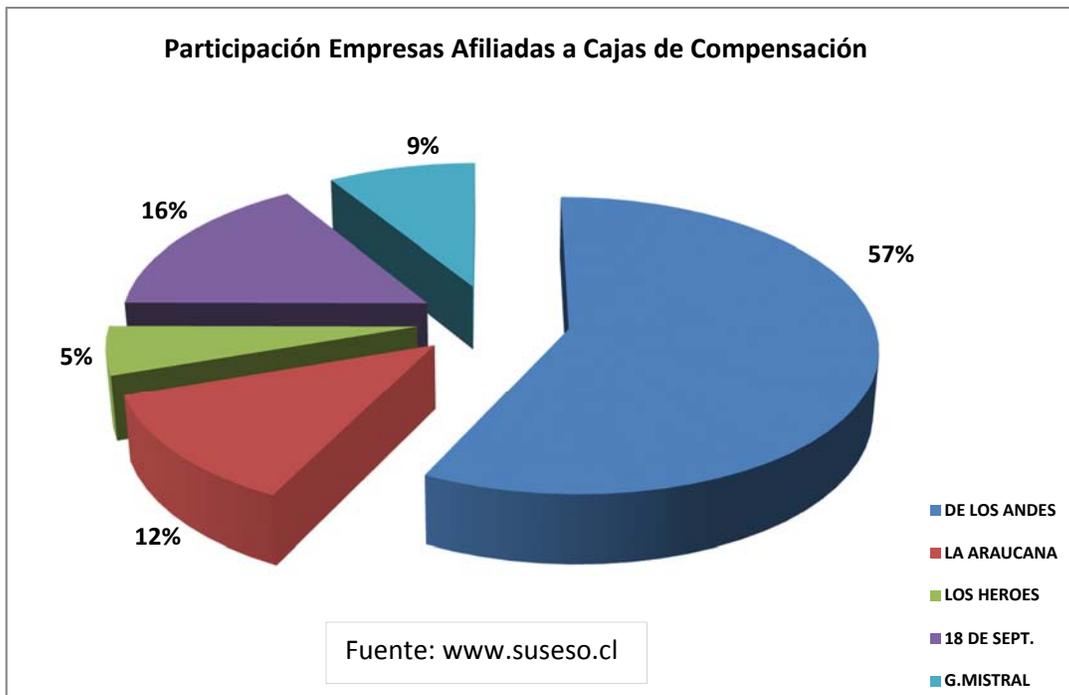


Fuente: www.sii.cl



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 Siguiente 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 ?		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 Óptica: Compra marcos y cristales.	20%		5,7
Clínica Oftalmológica	33%		5,1
Descuentos Atención Médica Domiciliaria	27%		4,7
Descuentos Corporación del Cáncer.	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 ?		Promedio
	1=SI ; 2=NO		
Productos Financieros	60%		6,1
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%		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
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
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
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
Centros de Capacitacion	20%		5,7
Centro Formacion Técnica / 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	Peluquerias.		
	Salones de belleza		
	Funerarias		
	Tiendas Deportivas		
	Zapaterias		

DIMENSIÓN SALUD MEJOR EVALUADOS	Indique si tiene beneficios en convenio		Promedio Importancia
	vigente ?	1=SI ; 2=NO	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 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

ANEXO 6: Plan de Inversión del Proyecto

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 Via Pública	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 Maximo Flujo Acumulado Período	47.057.517
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		47.057.517
TOTAL INVERSION DEL PROYECTO		118.252.183

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%

ANEXO 7: 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

MES	NUEVOS CONVENIOS MENSUALES	ACUMULADO CONVENIOS VIGENTES	INGRESO MENSUAL	INGRESOS ACUMULADOS ANUAL
1	5	5	-	-
2	5	10	670.000	670.000
3	5	15	1.339.699	2.009.699
4	5	20	2.019.744	4.029.442
5	6	25	2.710.593	6.740.035
6	6	31	3.412.714	10.152.749
7	6	36	4.126.586	14.279.335
8	6	42	4.852.702	19.132.037
9	6	47	5.591.567	24.723.604
10	7	53	6.343.698	31.067.302
11	7	59	7.109.628	38.176.929
12	7	65	7.889.901	46.066.830
13	7	71	8.685.077	8.685.077
14	7	77	9.486.597	18.171.674
15	7	83	10.294.730	28.466.404
16	7	89	11.109.749	39.576.153
17	8	95	11.931.932	51.508.084
18	8	101	12.761.558	64.269.642
19	8	108	13.598.912	77.868.555
20	8	114	14.444.282	92.312.837
21	8	121	15.297.958	107.610.795
22	8	127	16.160.236	123.771.031
23	9	134	17.031.414	140.802.445
24	9	140	17.911.797	158.714.242
25	9	147	18.801.691	18.801.691
26	9	154	19.701.407	38.503.098
27	9	161	20.611.263	59.114.361
28	10	168	21.531.579	80.645.940
29	10	175	22.462.680	103.108.620
30	10	182	23.404.895	126.513.515
31	10	189	24.358.561	150.872.076
32	10	196	25.324.016	176.196.091
33	10	204	26.301.606	202.497.697
34	11	211	27.291.681	229.789.378
35	11	219	28.294.597	258.083.976
36	11	226	29.310.715	287.394.691
37	11	234	30.340.402	30.340.402
38	12	242	31.384.031	61.724.434
39	12	250	32.441.980	94.166.414
40	12	258	33.514.634	127.681.048
41	12	266	34.602.384	162.283.432
42	13	275	35.705.627	197.989.060
43	13	283	36.824.767	234.813.827
44	13	292	37.960.214	272.774.041
45	13	301	39.112.386	311.886.428
46	14	309	40.281.707	352.168.135
47	14	318	41.468.609	393.636.744
48	14	328	42.673.529	436.310.273
49	14	337	43.896.914	43.896.914
50	15	346	45.139.219	89.036.133
51	15	356	46.400.904	135.437.037
52	15	366	47.682.439	183.119.476
53	16	375	48.984.302	232.103.778
54	16	385	50.306.979	282.410.757
55	16	396	51.650.965	334.061.723
56	17	406	53.016.763	387.078.486
57	17	417	54.404.885	441.483.371
58	17	427	55.815.853	497.299.224
59	18	438	57.250.197	554.549.422
60	18	449	58.708.458	613.257.880

Anexo 8: Estimación de Costos y Gastos para los 5 años del proyecto

COSTOS DIRECTOS	Pack	Precio Unitario	Cantidad x Empresa	Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Convenios con Empresas					71	95	120	152	193
Afiche 30x40	6.500	650	5	3.250	230.620	307.723	390.267	494.953	627.720
Pendon (160x80)	24.000	24.000	1	24.000	1.703.044	2.272.413	2.881.970	3.655.034	4.635.467
Diptico Bienvenida	18.990	380	67	25.447	1.805.694	2.409.383	3.055.680	3.875.342	4.914.870
Tarjeta Personalizada	2500	250	67	16.750	1.188.582	1.585.955	2.011.375	2.550.909	3.235.170
COSTO TOTAL				69.447	4.927.941	6.575.474	8.339.291	10.576.238	13.413.227

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo Oficina	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
Patente Municipal	200.000	412.000	424.360	437.091	450.204
Gastos Comunes	540.000	556.200	572.886	590.073	607.775
Cuentas Telefono	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Gastos luz, Agua	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Pack Telefonía Fija e Internet	431.880	444.836	458.181	471.927	486.085
Telefonía Celular	767.760	790.793	814.517	838.952	864.121
Arriendo Servidor	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Tinta Impresora	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Materiales de Oficina	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Materiales Aseo	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Otros Gastos (caja chica)	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Remuneracion	49.359.528	50.840.314	52.365.523	53.936.489	56.319.037
Honorarios	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Total Gastos de Administración	- 67.019.168 -	- 69.235.743 -	- 71.312.815 -	- 73.452.200 -	- 76.420.219

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacion, 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	105.542.292	135.435.968
Desarrollo y Mantención Página Web	230.334	396.786	718.487	1.090.776	1.533.145
Publicidad Redes Sociales	1.151.671	1.983.928	3.592.434	5.453.878	7.665.723
Publicidad portales mas 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	2.181.551	3.066.289
Agencia Publicidad	1.151.671	1.983.928	3.592.434	5.453.878	7.665.723
Adwords	460.668	793.571	1.436.973	2.181.551	3.066.289
Presupuesto Gasto Comercialización	13.515.819	34.930.394	90.889.039	127.357.805	166.098.862

Anexo 9: Estado de Resultado Proyectado

EERR DETALLADO	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
Afiche 30x40	230.620	307.723	390.267	494.953	627.720
Pendon (160x80)	1.703.044	2.272.413	2.881.970	3.655.034	4.635.467
Diptico Bienvenida	1.805.694	2.409.383	3.055.680	3.875.342	4.914.870
Tarjeta Personalizada	1.188.582	1.585.955	2.011.375	2.550.909	3.235.170
Margen Bruto	41.138.889	152.138.768	279.055.399	425.734.035	599.844.653
Gastos de Administración	- 67.019.168	- 69.235.743	- 71.312.815	- 73.452.200	- 76.420.219
Arriendo Oficina	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
Patente Municipal	200.000	412.000	424.360	437.091	450.204
Gastos Comunes	540.000	556.200	572.886	590.073	607.756
Cuentas Telefono	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Gastos luz, Agua	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Pack Telefonía Fija e Internet	431.880	444.836	458.181	471.927	486.085
Telefonía Celular	767.760	790.793	814.517	838.952	864.121
Arriendo Servidor	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Tinta Impresora	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Materiales de Oficina	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Materiales Aseo	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Otros Gastos (caja chica)	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Remuneracion	49.359.528	50.840.314	52.365.523	53.936.489	56.319.037
Honorarios	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Gastos Operacionales y Comercialización	- 13.515.819	- 34.930.394	- 90.889.039	- 127.357.805	- 166.098.862
Remuneracion Variable	8.909.136	26.994.682	76.519.304	105.542.292	135.435.968
Desarrollo y Mantenimiento Página Web	230.334	396.786	718.487	1.090.776	1.533.145
Publicidad Redes Sociales	1.151.671	1.983.928	3.592.434	5.453.878	7.665.723
Publicidad portales mas 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	2.181.551	3.066.289
Agencia Publicidad	1.151.671	1.983.928	3.592.434	5.453.878	7.665.723
Adwords	460.668	793.571	1.436.973	2.181.551	3.066.289
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	- 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

Anexo 10: Tasa de Descuento

IPC 2006 - 2015 : Fuente www.sii.cl

PERIODO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	0,1	0,3	0	-0,8	0,5	0,3	0,1	0,2	0,2	0,1
Febrero	-0,1	-0,2	0,4	-0,4	0,3	0,2	0,4	0,1	0,5	0,4
Marzo	0,6	0,4	0,1	0,4	0,1	0,8	0,2	0,4	0,1	0,6
Abril	0,6	0,6	0,4	-0,2	0,5	0,3	0,1	-0,5	0,6	0,6
Mayo	0,2	0,6	1,2	-0,3	0,4	0,4	0	0	0,3	0,2
Junio	0,6	0,1	1,1	0,3	0	0,2	-0,3	0,6	0,1	0,5
Julio	0,5	1,1	1,1	-0,4	0,6	0,1	0	0,3	0,2	0,4
Agosto	0,3	0,1	0,9	-0,4	-0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,7
Septiembre	0	1,1	1,1	1	0,4	0,5	0,8	0,5	0,1	0,5
Octubre	-0,3	0,3	0,9	0	0,1	0,5	0,6	0,1	1	0,4
Noviembre	-0,2	0,1	-0,1	-0,5	0,1	0,3	-0,5	0,4	0	0
Diciembre	0,1	0,5	-1,2	-0,3	0,1	0,6	0	0,6	-0,4	0
IPC ANUAL	2,4	5	5,9	-1,6	3	4,4	1,6	2,9	3	4,4

IPC Promedio Ultimos 10 Años **3,1%**

BCU, BTU BONOS EN UF A 5 AÑOS: Fuente www.bancocentral.cl

Set	Serie	Cálculo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCN (BCP) a 1 año	Serie original	5,59	5,66	7,20	2,20	3,30	5,41	5,18	4,97	3,75	3,50
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCN (BCP) a 2 años	Serie original	5,81	5,74	7,16	2,88	4,21	5,48	5,24	5,03	3,76	3,62
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCN (BCP) a 5 años	Serie original	5,99	5,89	6,96	4,79	5,61	5,73	5,34	5,19	4,38	4,14
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCN (BCP) a 10 años	Serie original	6,16	6,08	6,94	5,66	6,25	5,97	5,43	5,29	4,72	4,48
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU)	Serie original	2,89	2,33	2,16	1,20	0,59	2,04	2,61	2,39	1,24	0,60
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU)	Serie original	2,91	2,69	2,64	1,86	1,42	2,18	2,45	2,39	1,26	0,75
<input checked="" type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)	Serie original	2,89	2,77	2,93	2,41	2,42	2,49	2,36	2,34	1,54	1,12
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU)	Serie original	3,03	2,92	3,14	2,87	2,99	2,78	2,45	2,36	1,75	1,46
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU)	Serie original	3,25	3,17	3,39	3,27	3,37	3,06	2,69	2,58	2,06	1,71
<input type="checkbox"/>	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años (BCU, BTU)	Serie original			3,59	3,43	3,51	3,15	2,81	2,68	2,14	1,83

BCU, BTU en UF a 5 años Promedio ultimos 10 años: **2,33%**

IGPA Promedio 10 AÑOS: Fuente www.investing.com

PERIODO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	3,34%	4,96%	-8,04%	6,98%	5,79%	-3,18%	1,61%	5,21%	-6,06%	-0,58%
Febrero	2,54%	-1,10%	1,96%	-1,94%	1,11%	-4,58%	5,34%	0,24%	7,12%	3,18%
Marzo	1,80%	3,64%	1,71%	-0,15%	-0,82%	3,03%	3,07%	-2,35%	1,14%	-1,38%
Abril	0,75%	6,98%	-4,18%	7,67%	2,25%	4,17%	-1,27%	-2,83%	3,42%	2,80%
Mayo	-0,83%	2,48%	1,80%	14,97%	0,51%	0,63%	-5,12%	-1,91%	-0,44%	0,19%
Junio	-0,28%	5,65%	2,90%	5,37%	3,96%	-1,25%	5,33%	3,97%	-1,06%	-3,48%
Julio	0,34%	-1,84%	-2,10%	3,53%	7,69%	-1,52%	-3,00%	-7,17%	0,24%	-0,76%
Agosto	3,72%	-0,54%	-3,94%	-1,41%	4,65%	-3,48%	-1,33%	-2,41%	2,52%	-0,41%
Septiembre	6,69%	5,07%	-5,87%	5,35%	5,26%	-7,99%	1,86%	4,67%	-0,88%	-3,73%
Octubre	3,66%	5,09%	-1,11%	-1,42%	2,32%	10,18%	5,75%	2,17%	-2,12%	4,18%
Noviembre	5,74%	-5,37%	-2,54%	-1,79%	0,23%	-3,20%	-2,81%	-3,34%	3,26%	-4,17%
Diciembre	5,71%	-3,07%	-1,42%	8,18%	0,22%	0,41%	3,67%	-2,00%	-3,02%	0,69%
IGPA ANUAL	33,18%	21,95%	-12,47%	45,34%	33,17%	-6,78%	13,10%	-5,75%	4,12%	-3,47%

Promedio IGPA Ultimos 10 años **12,24%**

Beta de la Industria. Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home

Industry	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HLo Risk	Standard deviation of equity
Business & Consumer Service	125	1,13	12,77%	33,60%	1,04	15,53%	1,23	0,2650	54,32%
Cable TV	1	1,22	22,53%	38,07%	1,07	19,48%	1,33	0,2029	34,49%
Chemical (Basic)	69	1,16	51,96%	27,81%	0,84	9,40%	0,93	0,2288	44,65%
Chemical (Diversified)	23	1,36	114,08%	33,78%	0,78	8,54%	0,85	0,2072	41,26%
Chemical (Specialty)	75	1,10	15,12%	31,40%	1,00	13,32%	1,15	0,2299	41,97%
Coal & Related Energy	1	1,88	132,95%	38,51%	1,04	4,92%	1,09	0,2320	36,02%
Computer Services	156	1,06	29,96%	36,18%	0,89	17,95%	1,09	0,2852	50,18%
Computers/Peripherals	31	1,47	24,79%	27,61%	1,25	18,20%	1,52	0,3060	61,37%
Construction Supplies	51	1,43	39,37%	31,32%	1,13	9,36%	1,25	0,2431	54,22%
Diversified	16	1,14	89,14%	26,47%	0,69	4,24%	0,72	0,1907	44,31%
Drugs (Biotechnology)	18	2,73	1,60%	3,64%	2,69	11,98%	3,05	0,4983	111,81%
Drugs (Pharmaceutical)	41	1,26	10,45%	30,64%	1,17	12,51%	1,34	0,2324	46,00%
Education	24	0,81	36,00%	36,34%	0,66	32,00%	0,97	0,2115	40,85%
Electrical Equipment	63	1,24	26,18%	29,68%	1,04	15,83%	1,24	0,2435	46,41%

ANEXO 11: Cuadro de Amortización de deuda bancaria

DEUDA BANCARIA LARGO PLAZO

Monto	30.000.000
Tasa Anual	9,60%
Plazo	60 meses

PERIODO	Amort Deuda	Interés	Saldo K Deuda
1	4.910.612	2.667.663	25.039.388
2	5.403.337	2.174.938	19.686.051
3	5.945.500	1.632.775	13.740.551
4	6.542.064	1.036.211	7.198.486
5	7.198.486	379.789	-

Período	Tasa	Cuota	Interes	Capital	Saldo Insoluto	PAGO ANUAL	CAPIT ANUAL	INTERES ANUAL
1	0,8%	631.523	240.000	391.523	29.608.477			
2	0,8%	631.523	236.868	394.655	29.213.822			
3	0,8%	631.523	233.711	397.812	28.816.010			
4	0,8%	631.523	230.528	400.995	28.415.015			
5	0,8%	631.523	227.320	404.203	28.010.812			
6	0,8%	631.523	224.086	407.436	27.603.376			
7	0,8%	631.523	220.827	410.696	27.192.680			
8	0,8%	631.523	217.541	413.981	26.778.698			
9	0,8%	631.523	214.230	417.293	26.361.405			
10	0,8%	631.523	210.891	420.632	25.940.773			
11	0,8%	631.523	207.526	423.997	25.516.776			
12	0,8%	631.523	204.134	427.389	25.089.388	7.578.275	4.910.612,3	2.667.662,7
13	0,8%	631.523	200.715	430.808	24.658.580			
14	0,8%	631.523	197.269	434.254	24.224.326			
15	0,8%	631.523	193.795	437.728	23.786.597			
16	0,8%	631.523	190.293	441.230	23.345.367			
17	0,8%	631.523	186.763	444.760	22.900.607			
18	0,8%	631.523	183.205	448.318	22.452.289			
19	0,8%	631.523	179.618	451.905	22.000.384			
20	0,8%	631.523	176.003	455.520	21.544.885			
21	0,8%	631.523	172.359	459.164	21.085.701			
22	0,8%	631.523	168.686	462.837	20.622.863			
23	0,8%	631.523	164.983	466.540	20.156.323			
24	0,8%	631.523	161.251	470.272	19.686.051	7.578.275	5.403.336,7	2.174.938,3
25	0,8%	631.523	157.488	474.035	19.212.016			
26	0,8%	631.523	153.696	477.827	18.734.180			
27	0,8%	631.523	149.874	481.649	18.252.540			
28	0,8%	631.523	146.020	485.503	17.767.038			
29	0,8%	631.523	142.136	489.387	17.277.651			
30	0,8%	631.523	138.221	493.302	16.784.349			
31	0,8%	631.523	134.275	497.248	16.287.101			
32	0,8%	631.523	130.297	501.226	15.785.875			
33	0,8%	631.523	126.287	505.236	15.280.639			
34	0,8%	631.523	122.245	509.278	14.771.381			
35	0,8%	631.523	118.171	513.352	14.258.009			
36	0,8%	631.523	114.064	517.459	13.740.551	7.578.275	5.945.500,5	1.632.774,6
37	0,8%	631.523	109.924	521.599	13.218.952			
38	0,8%	631.523	105.752	525.771	12.693.181			
39	0,8%	631.523	101.545	529.977	12.163.203			
40	0,8%	631.523	97.306	534.217	11.628.986			
41	0,8%	631.523	93.032	538.491	11.090.495			
42	0,8%	631.523	88.724	542.799	10.547.696			
43	0,8%	631.523	84.382	547.141	10.000.595			
44	0,8%	631.523	80.004	551.518	9.449.036			
45	0,8%	631.523	75.592	555.931	8.893.105			
46	0,8%	631.523	71.145	560.378	8.332.727			
47	0,8%	631.523	66.662	564.861	7.767.866			
48	0,8%	631.523	62.143	569.380	7.198.486	7.578.275	6.542.064,2	1.036.210,8
49	0,8%	631.523	57.588	573.935	6.624.551			
50	0,8%	631.523	52.996	578.527	6.046.025			
51	0,8%	631.523	48.368	583.155	5.462.870			
52	0,8%	631.523	43.703	587.820	4.875.050			
53	0,8%	631.523	39.000	592.523	4.282.528			
54	0,8%	631.523	34.260	597.263	3.685.265			
55	0,8%	631.523	29.482	602.041	3.083.224			
56	0,8%	631.523	24.666	606.857	2.476.367			
57	0,8%	631.523	19.811	611.712	1.864.655			
58	0,8%	631.523	14.917	616.606	1.248.049			
59	0,8%	631.523	9.984	621.539	626.511			
60	0,8%	631.523	5.012	626.511	0	7.578.275	7.198.486,4	379.788,6