



RED SOCIAL SUSTENTABLE

PARTE II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Gabriel Domke

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, 28 de agosto del 2017

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing	6
V. Plan de Operaciones	7
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	7
5.2. Flujo de operaciones	8
5.3. Plan de desarrollo e implementación	12
5.4. Dotación	13
VI. Equipo del proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones	17
VII. Plan Financiero	19
7.1 Supuestos	19
7.2 Plan de Inversión y Requerimiento de Capital	20
7.3 Evaluación Financiera del Proyecto	24
VIII. Puntos Críticos: Claves del Éxito y Riesgos Asociados	29
8.1 Claves del éxito	29
8.2 Riesgos asociados	29
IX. Propuesta al Inversionista	31
9.1 Factibilidad Financiera	31
9.2 Capacidad del equipo Gestor	31
9.3 Ventaja Competitiva	31
9.4 Riesgos Corporativos vs Oportunidades	32
X. Conclusiones	33
Bibliografía y Fuentes de Información	34
Anexos	36
Anexo 1.1: Respuesta Homecenter	36
Anexo 1.2: Resultados Encuesta	37

Anexo 2.1: Análisis PESTEL	38
Anexo 2.2: Cinco Fuerzas de Porter	40
Anexo 3.1: Modelo Canvas.....	41
Anexo 3.2: Análisis VRIO	42
Anexo 3.3: Metas de Desarrollo Sustentable de la ONU.	43
Anexo 4.1: Cronograma de actividades de marketing	43
Anexo 5.1: Carta Gantt proceso Selección	43
Anexo 6.1: Perfiles de Cargo	44
Anexo 7.1: Supuestos Modelo Financiero.....	54
Anexo 7.2: Presupuesto para inversión inicial	55
Anexo 7.2: Respuesta SII	58
Anexo 7.3: Ingresos	59
Anexo 7.4: Cuadro de gastos, inversiones, gastos financieros	61
Anexo 7.5: EE.FF Primer año de operación	62

RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen ejecutivo, tiene por objeto presentar el Plan de Negocios del emprendimiento “Red Social Sustentable”, una nueva red social con foco en la sustentabilidad y la generación de valor compartido entre sociedad y empresas.

El presente informe entrega el detalle de la evaluación y factibilidad desde la perspectiva estratégica, de mercado, operacional y financiera. En el mismo se detallan los recursos e inversiones requeridos para dar inicio al proyecto, y los factores de los cuales dependerá el éxito del mismo. Por lo tanto, resulta en un documento esencial para socios, bancos y fuentes de financiamiento y en especial inversionistas.

El objetivo de “Red Social Sustentable” es lograr a través de su plataforma tecnología y la colaboración entre empresas, consumidores y ONGs, crear valor compartido para la sociedad y el medio ambiente. Esto se logra a través del registro de compras por parte de los consumidores de productos asociados a campañas de marketing digital desarrolladas por empresas utilizando la plataforma, donde al cumplirse determinadas metas hacen posible el financiamiento de proyectos sociales presentados por ONGs asociadas. Al generar valor para la sociedad, las empresas obtienen un mayor grado de lealtad de sus clientes, lo que a su vez se traduce en mayores ventas, al tener el consumidor una percepción de valor de producto mayor.

Del Plan de Negocios se destacan los siguientes elementos:

- Las funcionalidades exigidas a la plataforma web son sencillas y no requieren un gran desarrollo tecnológico.
- El modelo es escalable a un bajo costo a cualquier país del mundo.
- El ingreso potencial anual en Chile es de 5.190.000.000 pesos.
- La estructura organizacional de la empresa es sencilla y flexible.

Además se confirma la viabilidad desde la perspectiva financiera, de lo cual se destaca:

- La una inversión inicial es de \$269.443.982.
- El valor actual neto (VAN) es de \$455.826.141, con un Payback de 3,1 años, que implica que la inversión inicial se logra recuperar en un plazo de 37 meses.
- Consecuente con lo anterior el TIR (tasa interna de retorno), es de 31,2% lo que constituye una tasa bastante atractiva para proyectos similares.

- El proyecto comienza a generar utilidades positivas a partir del segundo año de operación, manteniendo una tendencia positiva y consistente en el periodo evaluado de 5 años.
- Con los montos obtenidos, es posible llegar a financiar ya al tercer año un total de 89 proyectos, por un monto total de \$400.500.000. Este monto se duplica al quinto año, llegando a \$961.875.000, monto que permitiría financiar un total de 95 proyectos, considerando un monto de inversión promedio de \$10.125.000 por cada iniciativa.

En síntesis, invitamos a ustedes a participar de este emprendimiento, innovador, social, tecnológico y sustentable en el largo plazo.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Red Social Sustentable (RSS), a través de su plataforma web, permite reunir a consumidores, organizaciones ciudadanas y empresas, con el objetivo común de generar valor a la sociedad.

Actualmente existe mayor interés social de los consumidores, siendo más conscientes y críticos respecto del impacto que generan las empresas en la sociedad. Ante este escenario, el mundo empresarial en general enfrenta el desafío de redefinir su rol en la sociedad y como deberá posicionarse ante nuevas generaciones de consumidores.

Dentro de la investigación bibliográfica relevante se revisaron diversas fuentes, donde se logró confirmar la relación entre la sustentabilidad de los productos/empresas y la disposición a pagar de los consumidores, tendencia en aumento en los últimos años.

A través de Red Social Sustentable (RSS) se moviliza el consumo de productos entre la comunidad web que forma parte de ella, mientras que las empresas sponsor financian proyectos sociales asociados a metas de consumo preestablecidas.

Actores clave en el funcionamiento de este emprendimiento son Empresas (Sponsor), Consumidores (Usuarios) y ONGs (Colaboradores).

Adicionalmente, la investigación en campo, donde se entrevistó a 100 personas de forma presencial, permitió validar la hipótesis de que los jóvenes están dispuestos a dedicar tiempo a ayudar en causas sociales, están dispuestos a registrar sus compras y cambiarían de marca si ven que esta está asociada a alguna causa social.

Red Social Sustentable podría establecerse en cualquier industria, pero inicialmente se priorizará a la industria del Retail, dado el nivel de ventas, número de empresas involucradas y el volumen de consumidores. Al ser presentado el proyecto ante el Gerente de Sustentabilidad de SODIMAC, quién la calificó como innovadora y factible de implementar, validando de esta forma la idea.

Mayor detalle del presente capítulo podrá ser revisado en la Parte I del Plan de Negocios.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

La industria en la que se basa Red Social Sustentable corresponde a la de “Financiamiento y gestión de proyectos sociales”.

En el escenario local, las instituciones sin fines de lucro movilizan recursos por alrededor de 6.600 millones de dólares, lo cual representa un 2.7% de PIB. La mayor parte de las instituciones que participan de esta industria se encuentran relacionadas de alguna forma con la iglesia, poseen muchos años de historia y se encuentran focalizadas en causas de ayuda particulares. La captación de recursos la realizan a través de: Donaciones; Socios; Estado.

Dentro de los competidores principales se encuentran Teletón y Hogar de Cristo, quienes son líderes en la industria, ambos con recaudaciones por sobre los 90 mil millones. Luego se encuentran instituciones como Fundación las Rosas, Coanil, Techo, Coaniquem, Green Peace, totalizando un mercado de 125 mil millones. La rivalidad entre los competidores es considerada baja, al estar cada uno de ellos enfocados en un nicho de ayuda en particular, y utilizar distintos mecanismos de recaudación.

Del análisis de Porter se concluye que la industria atractiva, dados los cambios en el comportamiento de consumo de los chilenos y el potencial de desarrollar un modelo de negocio basados en tecnología con un bajo costo de operación y administración que permitirán recaudar fondos de forma masiva y eficiente.

Los clientes son grandes empresas de retail, tales como Falabella, Walmart, Cencosud, Ripley, SMU, entre otros. La industria de retail en Chile moviliza anualmente alrededor de 15.600 mil millones, y además trabajan con alrededor de 30.000 proveedores. Los clientes, a su vez serán Sponsors de Red Social Sustentable, al realizar campañas de marketing digital que permitirán el financiamiento de proyectos sociales.

Por último, los usuarios de la plataforma se pueden diferenciar en 2: Colaboradores, básicamente ONGs y organizaciones ciudadanas; y la Comunidad RSS, quienes son los usuarios de la red social y hacen posible el financiamiento de proyectos mediante el registro de compras.

Mayor detalle del presente capítulo podrá ser revisado en la Parte I del Plan de Negocios.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

El eje central de la empresa es lograr integrar a través de la plataforma web a consumidores, organizaciones ciudadanas y empresas comprometidas aportar desde una mirada sustentable al desarrollo de la sociedad y respeto por el medio ambiente.

La propuesta de valor se basa en la generación de valor compartido entre clientes y empresas, por medio de la plataforma web de Red Social Sustentable, que permita financiar y llevar a cabo proyectos sociales que beneficien a distintas causas sociales.

Con el registro de compras en la aplicación y el posterior financiamiento de proyectos sociales, se asocia de forma directa el consumo de productos con el logro de objetivos personales de consumidores. Esto hace tangible el aporte de las empresas a la sociedad con proyectos concretos y validados por los mismos consumidores

A las empresas se les ofrece atraer al consumo de sus productos en los miembros de la Comunidad RSS, y financiar proyectos sociales relacionados con las necesidades de sustentabilidad de sus clientes, de forma de ampliar el valor de sus productos y generar mayor lealtad con la marca.

La Misión de RSS es: “Conectar a consumidores y empresas para generar valor compartido hacia la sociedad y el medio ambiente”, y su Visión: “Hacer del mundo un lugar mejor para las próximas generaciones”.

La principal ventaja competitiva del este modelo de negocio consiste en agrupar, administrar y orientar el poder de compra de una gran cantidad de usuarios en la plataforma (Comunidad RSS), de forma de atraer el consumo de la Comunidad RSS hacia ciertos productos sustentables, generando 2 efectos: un aumento de la demanda de las empresas asociadas y una vinculación emocional y valórica entre las empresas y la Comunidad RSS. Al concretarse el financiamiento a iniciativas sociales que son altamente valoradas por la Comunidad RSS, se hace tangible el aporte de las empresas a la sociedad y medio ambiente con lo que aumenta el valor agregado de los productos y se enriquece la experiencia de compra de los consumidores.

Mayor detalle del presente capítulo podrá ser revisado en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. PLAN DE MARKETING

Los objetivos del plan de marketing para 5 años son: lograr aportar 2.000 millones a proyectos sociales; asociar a 50 empresas Sponsor; e incorporar a 1 millón de usuarios.

Los usuarios de la comunidad corresponden a personas entre 18 y 30 años, de perfil universitario o profesional, que frecuentan las redes sociales y creen que las organizaciones sociales son muy importantes. Los Sponsor son retailers y grandes marcas, que incorporan la sustentabilidad como parte de sus estrategias corporativas. Por último, los Colaboradores son ONGS, que tienen proyectos a realizar y cuyo objetivo es el cuidado del medio ambiente, protección animal y cuidado de la infancia.

La investigación de mercado identifica permite clasificar a los consumidores de grandes retailers dentro de la categoría de terroristas. Por medio de las campañas de marketing sustentable de RSS se busca un aumento de la satisfacción y fidelización para transformarlos en el tiempo en consumidores apóstoles.

Los atributos clave a desarrollar y potenciar del servicios corresponden a: Usabilidad, Diseño, Comunicación y Transparencia. La plataforma web debe ser sencilla e intuitiva de usar, con un diseño que evoque positivismo y vinculado a la sustentabilidad, con canales de comunicación abiertos y con información actualizada y disponible de los proyectos.

Para las empresas Sponsor, la oferta Genérica consiste en dar acceso a un nuevo canal de comunicación con consumidores; la oferta Real en implementar campañas de marketing digital con foco en la sustentabilidad; y la oferta Ampliada acceso a una plataforma digital exclusiva que permitirá conectar a nivel de valores y emociones con los consumidores.

Los canales de distribución serán directos sin intermediarios de forma digital y presencial, principalmente a través de la utilización de la plataforma Web.

La estimación de número de usuarios proviene de comparación con Facebook, que en Chile que cuenta con 6.7 millones de usuarios, sobre ese universo se estima alcanzar 1.000.000 usuarios en cinco años de operación, es decir el 15% del mercado potencial de usuarios.

El precio a cliente será de 50 pesos por compra registrada en la plataforma, con un registro en promedio 8,65 compras mensuales.

Mayor detalle del presente capítulo podrá ser revisado en la Parte I del Plan de Negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

El plan de operaciones de Red Social Sustentable tiene su core en la plataforma digital, que soporta todas las transacciones que permiten mantener comunicado a los **Colaboradores** (ONGs y Organizaciones Sociales que obtienen financiamiento para sus proyectos), **Comunidad RSS** (usuarios que registran compras en la plataforma) y **Sponsor** (Empresas que financian la campaña digital pagando un fee por cada compra registrada). A continuación, se muestra una descripción de los servicios:

Campañas solidarias de registro de compras: Diseño y realización de campañas digitales de marketing para incentivar el consumo en los miembros de la comunidad de usuarios de RSS de los productos de las empresas sponsor. El primer paso para estructurar una campaña es elegir el o los productos relacionados con la campaña, luego se definen las metas de consumo y los proyectos sociales que serán financiados. Una vez determinadas estas variables se diseña el material gráfico y se ejecuta la campaña enviando notificaciones a los usuarios de la plataforma que tienen un perfil de sustentabilidad similar, en la información enviada se encuentran los detalles de los productos involucrados, las metas de consumo y los proyectos sociales a financiar.

Membresía Red Social Sustentable: Las membresías garantizan que las empresas puedan ser **Sponsor de RSS** es decir financiar campañas y tener exclusividad sobre el segmento que representan, por ejemplo, si la empresa sponsor es del rubro mejoramiento del hogar no se aceptará otra empresa como sponsor del mismo rubro. Adicionalmente dispondrá de publicidad en la plataforma digital y recibirán de forma trimestral un informe de tendencias de sustentabilidad basado en la interacción de la plataforma, la opinión de los usuarios y las últimas tendencias nacionales e internacionales.

Elementos claves de la operación

El modelo de negocio se sostiene en la posibilidad vincular el consumo de productos y servicios por parte de la Comunidad RSS con el aporte concreto y tangible de las empresas a la sociedad. El objetivo es capturar la sustentabilidad como parte del valor agregado del producto o servicio haciendo un match con las orientaciones hacia el consumo sostenible que muestran los consumidores actuales en especial los millennials. A continuación, se exponen algunas de las principales características a las que debe responder el modelo operativo:

1. **Credibilidad:** Uno de los principales pilares que soportan este modelo, es la credibilidad de la Comunidad con todo el sistema. Es necesario evaluar de forma rigurosa el quehacer de los **Colaboradores** y **Sponsor** en el sentido que no tengan conductas o acciones que vayan en contra de los valores que se relacionan con la sustentabilidad, siendo expulsados de RSS cuando esto ocurra.
2. **Digital:** Procesos digitales deben sustentar el modelo de negocio en la mayoría de las operaciones.
3. **Cercanía:** Se cuidará en todas formas la cercanía de los usuarios de la plataforma desde el diseño utilizado, hasta los perfiles de contratación internos de forma que la **Comunidad RSS** perciba que se relacionan con una organización “**millennials**”.
4. **Transparencia:** Por tratarse de una organización con objetivos sociales, se entregarán todos los medios de comunicación disponibles para que todos los interesados tengan claridad sobre los ingresos de RSS, quienes son los aportantes, así como estado actualizado del desarrollo de los proyectos financiados.
5. **Vanguardia:** Se revisarán las tendencias tecnológicas de forma continua para mantener la plataforma digital en el tope de las nuevas formas de comunicación.

5.2. FLUJO DE OPERACIONES

Plataforma web

La plataforma web que soporta la Red Social sustentable es el centro del modelo de negocio, se muestran a continuación las principales funcionalidades que dispondrá para cada uno de los perfiles de usuario:

Comunidad RSS (consumidores que registran sus compras en la plataforma)

1. **Registro y perfil:** Los usuarios ingresan con un mail y clave, en su perfil incluyen datos generales como fecha de nacimiento, nivel de educación, gustos y preferencias y preferencias por temáticas de sustentabilidad (protección ambiental, de los animales etc.)
2. **Notificaciones y mensajes:** La plataforma envía mensajes vía mail y a través de notificaciones en la versión móvil sobre las nuevas campañas disponibles.
3. **Visualización de campañas:** El usuario podrá ver las campañas disponibles priorizadas por su perfil de sustentabilidad. En cada campaña podrá ver la siguiente información:

- a. **Campaña:** objetivo (detalle del proyecto o proyectos a financiar) de la campaña y meta de registro de consumo asociada (producto y cantidad de registros necesarios para cumplir con la campaña), nivel de cumplimiento actual de la campaña.
 - b. **Sponsor:** puede tener acceso al perfil del sponsor que auspicia la campaña, ver que otras campañas auspicia y comunicarse con él.
 - c. **Colaborador:** puede tener acceso al perfil del ONG colaboradora que realiza el proyecto, ver otros proyectos gestiona y comunicarse con ella para enrolarse como voluntario o hacer comentarios sobre los proyectos realizados.
- 4. **Registro de compras:** La plataforma permitirá con el celular o dispositivo móvil el registro de las compras realizadas, mediante la captura del código de barra del producto o boleta, también pudiendo fotografiar la boleta para adjuntar como registro.
- 5. **Proyectos sociales:** Podrá tener acceso al desarrollo de los proyectos financiado por las campañas exitosas, observando el cumplimiento de las etapas con acceso a imágenes y vídeos, pudiendo dejar mensajes en el muro de cada proyecto y pudiendo además comprometer su voluntariado para apoyar el desarrollo del proyecto.
- 6. **Historial:** se muestra un historial con los registros de compra que ha realizado un usuario, así como las campañas y proyectos en los cuales ha colaborado.

Colaborador (ONGs u organizaciones ciudadanas que desarrollan proyectos sociales)

- 1. **Registro y perfil:** Los usuarios ingresan con un mail y clave, en su perfil incluyen datos generales de la organización tales como nombre, reseña de la historia, objetivos, directiva, dirección, datos de contacto e información y registros fotográficos y en video de sus actividades.
- 2. **Visualización de campañas:** Se visualizan todas las campañas disponibles en la cuales la organización participa con los respectivos objetivos, metas y estado de avance.
- 3. **Proyectos sociales:** En esta parte de la plataforma las organizaciones sociales estructurarán los proyectos que requieren financiamiento por medio de la plataforma, definiendo: nombre, objetivos, etapas con plazos y costos. También podrán actualizar el estatus de cumplimiento de cada etapa con fotografías y videos, así como adjuntar toda la documentación que sustente el desarrollo del proyecto, boletas, facturas, permisos, contratos etc.

4. **Historial:** se muestra un historial con los registros de las campañas y proyectos en los cuales ha participado.

Sponsor (Empresas que financian campañas)

1. **Registro y perfil:** Los usuarios ingresan con un mail y clave, en su perfil incluyen datos generales de la organización tales como nombre, reseña de la historia, objetivos, directiva, dirección, datos de contacto, información sobre las políticas organizaciones y actividades de apoyo a objetivos de sustentabilidad así como registros fotográficos y en video cuando se dispongan.
2. **Visualización de campañas:** Se visualizan todas las campañas en la cuales la organización auspicia con los respectivos objetivos, metas y estado de avance.
3. **Proyectos sociales:** Se visualizan todos los proyectos surgidos sobre campañas que la organización auspicio con los respectivos objetivos, metas y estado de avance.
4. **Historial:** Historial con los registros de las campañas y proyectos en los cuales ha participado.

Diagrama de Flujo campañas digitales

El desarrollo de las campañas tiene dos grandes componentes, el diseño y realización de la campaña propiamente tal y luego la ejecución y control de los proyectos asociados a las campañas que cumplieron con las metas propuestas. A continuación, se muestra el flujo de proceso para el diseño y realización de campañas:

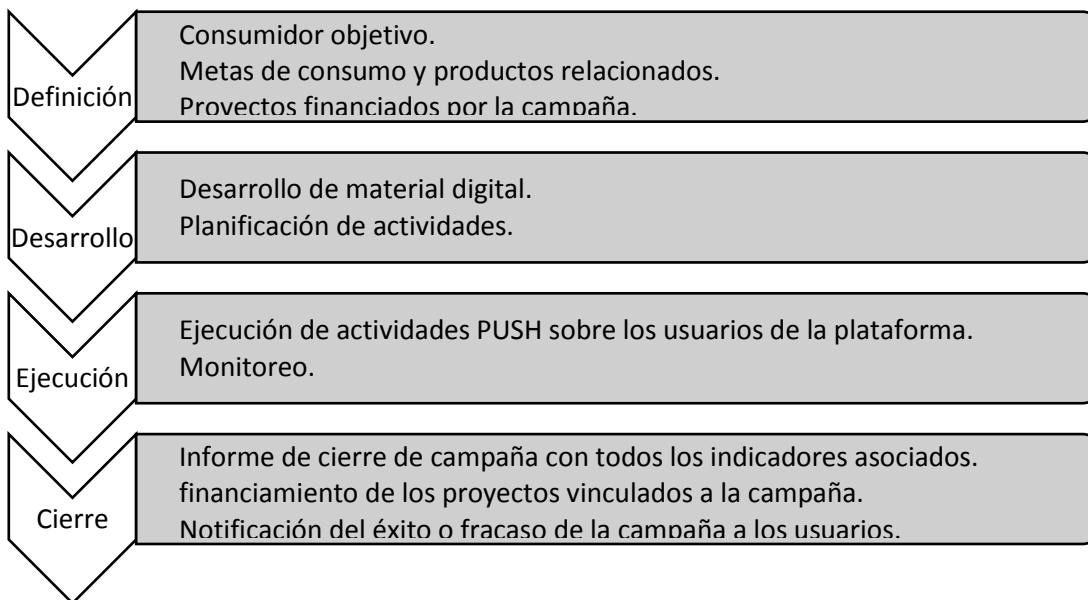


Ilustración 1: Diagrama de flujo campañas digitales, elaboración propia.

Luego cuando la campaña se completa con éxito se debe ejecutar el siguiente proceso de ejecución de los proyectos sociales.

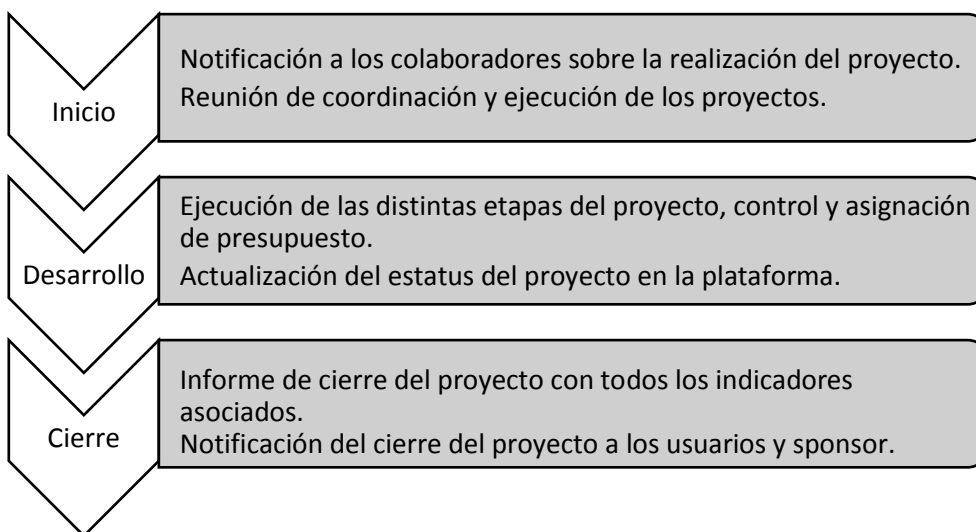


Ilustración 2: Diagrama de flujo ejecución de proyectos sociales, elaboración propia.

Diagrama de Flujo operacional interno

El flujo operacional se sustenta con el equipo inicial de 7 personas que trabajan de 9 a 18 horas, con turnos remotos para asegurar la continuidad operacional de la plataforma durante los fines de semana y festivos, a continuación, se muestra una tabla con los macro procesos internos y sus principales actividades, así como los responsables de sus ejecución y supervisión.

Macro-Procesos	Actividades Principales	Roles	
		Ejecutor	Supervisión
Venta	Captar Patner y Sponsor.	Asesor Campañas	Gerente de Operaciones
	Capacitar a Partner y Sponsor.		
Control de proyectos	Controlar avance de proyectos sociales.	Coordinador proyectos	
	Validad transfencias de recursos para el desarrollo de los proyectos		
Implementación de Campañas Digitales	Ejecución campaña.	Analista de Operaciones Digitales	
	Control de avance de las campañas.		
Marketing digital	Gestión de RRSS	Community manager	
	Implementación del plan de marketing digital.		
	Gestión de contenidos de la plataforma.		
Administración y RRHH	Gestión contable.	Coordinador de administración y RRHH.	
	Transferencia de recursos a patner.		
	Gestión administrativa de RRHH.		
	Cobro de servicios a sponsor.		
	Pago de sueldos y proveedores.		

Mantenimiento y desarrollo de la plataforma T.I	Continuidad operativa de la plataforma.	Profesional T.I	Gerente T.I
	Realización de actualizaciones y mejoras a la plataforma.		
	Gestión de las bases de datos.		
	Gestión de reportes de la plataforma.		
	Implementación de encuestas masivas.		

Tabla 1: Macro-procesos, actividades principales y roles, elaboración propia.

Diagrama de la cadena de valor

Para compilar y entender de mejor forma todos los elementos que se configuran en la realización del servicio a continuación se muestra un diagrama de la cadena de valor de valor de la empresa.



Ilustración 3: Cadena de valor RSS, elaboración propia.

5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Se muestran a continuación las principales actividades asociadas a la implementación y puesta en marcha del modelo de negocio:

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aspectos legales																
Contrataciones de personal																
Arriendo oficinas																
Compra insumos/ mobiliarios																
Compra de servicios de diseño corporativo y MK																
Compra de publicidad digital																
Desarrollo de la plataforma Web.																
Gestión de contratos de soporte a la operación																

Tabla 2: Carta Gantt actividades de puesta en marcha, elaboración propia.

De las actividades en la carta Gantt, la de mayor criticidad es el desarrollo de la plataforma web, ya que todo el negocio se sustenta en la operación de este sistema en el anexo 7.2 se encuentra la cotización para el desarrollo por parte de una empresa especializada. La segunda actividad crítica en la gestión de contratos de soporte a la operación, se trata de todos los contratos de arriendo de hardware para garantizar el funcionamiento de la plataforma nos referimos a hosting y servidores principalmente, esta actividad es crítica pues deben cumplir con la especificaciones técnicas de diseño del sistema pues de eso depende la continuidad operativa y calidad del servicio, por otra parte se debe monitorear constantemente pues una cambio en nivel de actividad sobre los esperado de los usuarios o un aumento inusual de los enrolamientos puede significar ajustar los parámetros del servicio requerido y por lo tanto gestionar cambios en los contratos.

5.4. DOTACIÓN

El perfil del recurso humano es clave en este proyecto debido a que, para generar una conexión sólida con el segmento objetivo de usuarios, las relaciones entre los colaboradores de Red Social Sustentable y la comunidad RSS debe ser clara, directas y con un lenguaje y forma afín, con los usuarios que en su mayoría se espera que sean del segmento millennials. Los cargos necesarios para iniciar las operaciones son los siguientes:

Cargo	Año 1
Gerente Operaciones	1
Gerente T.I.	1
Community Manager	1
Analista de Desarrollo T.I.	1
Asesor Campañas	1
Analista de Operaciones Digitales	1
Coordinador de proyectos	0
Coordinador Administración y RR.HH.	1
Total	7

Tabla 3: Cargos requeridos para iniciar operaciones, elaboración propia.

El perfil general con el que deben cumplir todos los colaboradores de RSS es el siguiente:

- Edad entre 20 y 35 años.
- Desarrollar alguna actividad extra laboral, deporte o hobby.
- Tener valores a fines con el modelo de negocio, sobre la importancia de la sustentabilidad para la sociedad.
- Ser usuario frecuente de tecnología y redes sociales.

Proceso de selección

Para realizar el proceso de selección realizaremos las siguientes etapas:

- **Preparación del perfil:** Desarrollar el perfil de cargo identificando las especificaciones del cargo, responsabilidades, funciones y competencias.
- **Publicación:** Se publicarán los requerimientos en linkedin y otras plataformas web de reclutamiento.
- **Preselección:** Se filtran los perfiles recibidos estableciendo una lista acotada en función del perfil general y específico requerido.
- **Pruebas:** se realizan una serie de pruebas para conocer las habilidades y características de personalidad de los candidatos.
- **Entrevistas:** se realizan entrevistas para conocer en una mayor profundidad a los candidatos, y poder determinar cuál es el ideal para el cargo.
- **Selección:** se informa a los candidatos seleccionados y se da paso a la contratación he inducción a la organización y sus funciones.

La carta gantt esperada para el proceso de selección se encuentra en el anexo 5.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 EQUIPO GESTOR

Directorio

A la cabeza del equipo gestor se encuentra el directorio que está compuesto de los desarrolladores del modelo de negocio (Gabriel Domke y Oscar Zavala) y de los inversionistas. Los principales roles y responsabilidades del directorio son los siguientes:

- Aprobar las definiciones estratégicas tomadas por las gerencias de operaciones y T.I.
- Aprobar el plan de operaciones y de T.I
- Aprobar los planes de inversión o de aumento de las operaciones.
- Evaluar la gestión de la compañía al mando de los dos gerentes de primera línea.
- Identificar posibles riesgos del entorno que puedan afectar a la compañía.
- Identificar oportunidades de crecimiento para la compañía.

En el anexo 6.1, se encuentra todos perfiles de cargo de las gerencias de primera línea, a continuación, se muestran las principales funciones:

Gerente de Operaciones

- Gestionar la ejecución del plan de ventas y de marketing digital.
- Gestionar la realización de campañas digitales sustentables, generación de informes de sustentabilidad y realización de consultoría en sustentabilidad.
- Gestionar los procesos de administración y RRHH de la empresa.

Gerente T.I

- Gestionar la ejecución del plan de operación, mantención y actualización de la plataforma web.
- Gestionar los procesos de data mining y análisis de bases de datos.
- Gestionar la realización de encuestas masivas a los usuarios de la plataforma.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el siguiente es el organigrama de Red Social Sustentable, está diseñado de la forma más liviana y flexible posible para dar mayor viabilidad al proyecto.

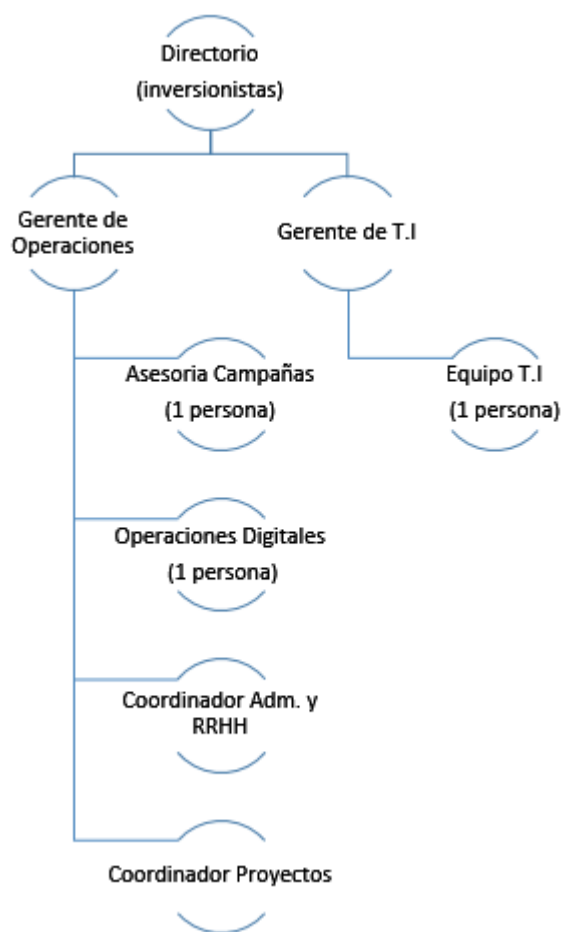


Ilustración 4: organigrama RSS, elaboración propia.

En el anexo 6.1, se encuentra todos perfiles de cargo, a continuación, se muestran las principales funciones por cargo:

Community Manager

- Publicar contenidos en la plataforma.
- Publicar contenidos en otras RRSS.
- Monitorear la actividad de los usuarios de la plataforma.

Analista de Desarrollo T.I

- Ejecutar los procesos de operación, soporte y actualización de la plataforma web.
- Coordinar tareas y operaciones con proveedores de servicios informáticos.

Asesor Campañas

- Ejecutar el plan de venta campañas digitales y consultoría.
- Captar sponsor y partner.
- Elaborar informes de gestión.
- Capacitar y dar soporte sobre el uso de la plataforma a partner y sponsor.

Analista de Operaciones Digitales

- Ejecución del plan de marketing digital.
- Ejecutar campañas digitales sustentables
- Elaboración de informes de sustentabilidad y gestión de las campañas.

Coordinador de Administración y RRHH

- Pago a proveedores.
- Gestión contable.
- Compra de equipos y activos.
- Gestión RRHH de la empresa.
- Administración de contrato con proveedores.

En la siguiente tabla se muestra como varía la dotación a en los distintos años del proyecto en función de la demanda esperada.

Cargo	Dotación				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente Operaciones	1	1	1	1	1
Gerente T.I.	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Analista de Desarrollo T.I.	1	3	3	5	5
Asesor Campañas	1	2	5	5	5
Analista de Operaciones Digitales	1	2	3	3	3
Coordinador de proyectos	0	1	1	1	1
Coordinador Administración y RR.HH.	1	1	1	1	1
Total	7	12	16	18	18

Tabla 4: Proyección de RRHH a cinco años, elaboración propia.

6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Las rentas por cargo se detallan en la siguiente tabla:

Cargo	Sueldo Bruto
Gerente Operaciones	4.000.000
Gerente T.I.	3.500.000
Community Manager	1.200.000
Analista de Desarrollo T.I.	750.000
Asesor Campañas	1.000.000
Analista de Operaciones Digitales	750.000
Coordinador de proyectos	2.500.000
Coordinador Administración y RR.HH.	2.500.000

Tabla 5: Renta bruta por cargo, elaboración propia.

Además, se asignará un bono anual de incentivo que estará supeditado al cumplimiento de los objetivos y que tendrá la siguiente distribución:

- Gerentes de Operaciones y Gerente de T.I, 1% de las ventas anuales.
- Asesores de Campañas y Analistas de Operaciones Digitales, 0,5% de las ventas anuales.
- El resto de los cargos un sueldo extra anual.

También se considera la formación como parte del desarrollo, en ese sentido se generará un plan de desarrollo relacionado con los siguientes temas mencionados en la cadena de valor:

- metodología scrum.
- método challenger.
- transformación digital.
- marketing digital.

VII. PLAN FINANCIERO

Este capítulo tiene como propósito identificar las condiciones económicas bajo las cuales Red Sustentable será factible de llevar a cabo, en relación a los objetivos y estrategias propuestas. Además, se presentan las estimaciones de ingresos y costos, plan de inversiones, flujo de caja y estados financieros (Balance y Estado de Resultado), así como indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback, ROI), que permiten concluir lo atractivo del proyecto, considerando distintos escenarios de sensibilidad que incentivan la decisión de inversión.

7.1 SUPUESTOS

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

- Los ingresos y egresos serán reajustados anualmente según IPC, en un 4% anual, según objetivos de inflación del Banco Central de Chile.
- Tasa de Impuesto a la Renta de acuerdo a reforma tributaria: 25% desde el año 2018 en adelante, considerando que la empresa se acoge voluntariamente y opta por el sistema de Renta Atribuida (Art. 2 N° 2 de la LIR).
- Valor UF estimado: 27.000 en 2018, con incrementos anuales de acuerdo a inflación
- La evaluación será a cinco años plazo. Considerando el inicio de operación el 01 de enero de 2018.
- El detalle de los restantes supuestos se encuentra en el anexo 7.1

Estimación de ingresos:

- Se considera una tasa de crecimiento mensual de: 40% al primer año (100.000 usuarios); 15% al segundo año (540.000 usuarios); 2,5%, 2% y 1% en el tercer, cuarto y quinto año respectivamente, llegando a 1.000.000 de usuarios en 5 años.
- Se estima asociar a 10 empresas por año, llegando a una base de 50 empresas al quinto año
- Para el cálculo de ingresos por campaña, se considera el supuesto de que un 5% de los usuarios activos registrados participará por campaña, considerando un tope máximo de un 25% de los usuarios participando dentro de un mismo mes, independiente del número de campañas.
- Se estima un promedio de 4 campañas web por empresa al año.

- Se estima que el valor promedio por proyecto a financiar será de \$ 2.000.000, valor que se estima irá incrementando en un 50% año a año, llegando a \$10.125.000 el último año de la evaluación.

Estimación de costos y gastos:

- Principales costos y gastos están asociados con: Gastos de personal; arriendo de oficinas y gastos relacionados al funcionamiento de la plataforma web y uso de servidores.
- De los ingresos asociados a las campañas, año a año se provisionará el 20%, 25%, 45%, 55% y 65% respectivamente, para ser utilizado en el financiamiento de iniciativas sociales, siendo el principal costo asociado al servicio de campañas de marketing digital.

Plan de inversión:

- El plan de inversiones contempla: Desarrollo de la plataforma web; desarrollo de la aplicación móvil; habilitación de la oficina.

Fuentes de financiamiento

- Los socios aportarán el 80% de la inversión inicial en efectivo, y el 20% restante se financiará a través de un crédito bancario con vencimiento en 3 años.

Indicadores financieros

Para el modelo financiero se consideran las siguientes variables económicas:

Indicadores financieros						
	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Tipo de Cambio	CLP	650	650	650	650	650
Valor UF	CLP	27,000	28,080	29,203	30,371	31,586
Inflación anual	%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Costo Financiamiento	%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%

Tabla 6: Indicadores financieros, elaboración propia.

7.2 PLAN DE INVERSIÓN Y REQUERIMIENTO DE CAPITAL

La inversión inicial se detalla en el recuadro de más abajo. El detalle de las cotizaciones se encuentra en el anexo 7.1

Inversión inicial	CLP
Garantía Arriendo	2,000,000
Campaña Lanzamiento	15,000,000
Constitución Sociedad	440,000
Inscripción Marca	290,000
Patente Comercial	35,000
Habilitación oficina	5,887,400
Notebooks	4,025,000
Plataforma Web	50,000,000
Total Inversiones	77,677,400
IVA Inversiones	14,758,706
Capital de trabajo (Kt)	177,007,876
Financiamiento Requerido	269,443,982

Tabla 13: Inversión inicial, elaboración propia.

Financiamiento de inversión inicial

El financiamiento de la inversión inicial se detalla en el siguiente recuadro:

Capital Requerido	CLP	%
Inversión Inicial	92,436,106	34%
Capital de trabajo (Kt)	177,007,876	66%
Total	269,443,982	100%
Aporte de Socios	215,555,186	80%
Crédito Bancario	53,888,796	20%

Tabla 7: Financiamiento inversión inicial, elaboración propia.

La puesta en marcha del proyecto se financiará en un 80% con un aporte de los socios y en un 20% con financiamiento vía un crédito bancario, con vencimiento a 3 años.

Estimación de Ingresos

En la tabla 15 se presentan los ingresos proyectos para el horizonte de 5 años de la evaluación (montos no incluyen IVA). Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos por la empresa, estos se encuentran afectos a IVA al corresponder a actividades de primera categoría de la Ley de Impuesto a la Renta (anexo 7.2)

Resumen Ingresos	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por suscripción	CLP	50,000,000	104,000,000	162,240,000	224,972,800	292,464,650
Ingresos por campañas	CLP	24,425,875	370,597,183	894,407,309	1,206,839,831	1,484,298,980
Total	CLP	74,425,875	474,597,183	1,056,647,309	1,431,812,631	1,776,763,630

Tabla 8: Ingresos a cinco años, elaboración propia.

Se puede observar un crecimiento sostenido de los ingresos, asociados principalmente al incremento de usuarios de la plataforma y de empresas participantes. El detalle de los ingresos se encuentra en el anexo 7.3

Estado de Resultados

A continuación, se presenta en la tabla 16, el Estado de Resultado proyectado para el periodo evaluado para el proyecto. Las pérdidas del primer año, tienen relación con los gastos asociados a la puesta en marcha de la operación y una base de usuarios que debe aún seguir creciendo, llegando solo a 100.000 usuarios durante los primeros 12 meses de operación. Luego, a partir del segundo año las utilidades después de impuesto son positivas y sostenidas.

Cabe destacar, que, en el caso de este proyecto, el resultado de la última línea no refleja el éxito del negocio, si no la sustentabilidad del mismo. Para esto es importante ver la capacidad que tiene la empresa de generar financiamiento de proyectos sociales. Si bien, durante el primer año es un monto menor, y solo se llega a financiar 2 proyectos, a partir del segundo año aumenta considerablemente, creciendo 22 veces en 2019 respecto al primer año.

Estado de Resultados						
	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	CLP	74,425,875	474,597,183	1,056,647,309	1,431,812,631	1,776,763,630
Costos de venta	CLP	(99,723,692)	(240,924,197)	(626,587,015)	(910,662,593)	(1,233,030,328)
Margen Bruto	CLP	(25,297,818)	233,672,986	430,060,295	521,150,038	543,733,302
Gastos de Venta	CLP	(27,000,000)	(12,480,000)	(12,979,200)	(13,498,368)	(14,038,303)
Gastos Administración	CLP	(131,427,709)	(184,845,372)	(208,375,721)	(241,605,756)	(253,459,350)
Margen Operacional	CLP	(183,725,527)	36,347,614	208,705,374	266,045,914	276,235,649
Depreciación	CLP	(6,982,480)	(8,792,976)	(10,535,571)	(12,104,685)	(13,511,623)
Gastos Financieros	CLP	(4,849,992)	(3,953,328)	(2,096,664)	(240,000)	-
Otros Ingresos / Egresos	CLP					
Utilidad Bruta	CLP	(195,557,998)	23,601,310	196,073,139	253,701,228	262,724,026
Impuesto a la renta	CLP	-	-	(6,029,113)	(63,425,307)	(65,681,007)
Utilidad Neta	CLP	(195,557,998)	23,601,310	190,044,026	190,275,921	197,043,020

Tabla 9: Estado de resultados, elaboración propia.

En el anexo 7.4 se puede ver el detalle de los cuadros relacionados a gastos e inversiones.

Flujo de Caja

En la tabla 17 se presenta el Flujo de Caja, donde se observa que el año 1 existe déficit de caja, pero a partir del 2do año de operación, genera saldos positivos hacia adelante.

Flujo de caja Operativo

	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta	CLP	(195,557,998)	23,601,310	190,044,026	190,275,921	197,043,020
(+) Depreciación	CLP	6,982,480	8,792,976	10,535,571	12,104,685	13,511,623
(+) IVA Ventas	CLP	14,140,916	90,173,465	200,762,989	272,044,400	337,585,090
Variación de actividades de operación						
(-) Cuentas por cobrar	CLP	(10,757,185)	(30,792,581)	(48,504,177)	(31,263,777)	(28,745,917)
(-) IVA Compras	CLP	(24,480,712)	(13,078,057)	(13,525,079)	(13,833,839)	(14,116,025)
(-) Inventarios	CLP	-	-	-	-	-
(+) Cuentas por pagar	CLP	21,543,206	34,520,137	64,296,309	47,896,456	51,841,413
(+) Financiamiento proyectos	CLP	885,175	(350,704)	1,983,289	2,261,907	2,919,337
(-) IVA D.F.	CLP	-	(66,755,612)	(187,237,910)	(258,210,560)	(323,469,065)
(-) PPM	CLP	(744,259)	(4,001,713)	(5,820,501)	(3,751,653)	(3,449,510)
(+) Impuesto a la renta	CLP	-	-	6,029,113	57,396,194	2,255,700
Flujo obtenido de actividades de operaci	CLP	(187,988,376)	42,109,221	218,563,630	274,919,734	235,375,665
(-) Activos Fijo	CLP	(59,912,400)	(14,052,480)	(13,712,976)	(12,845,571)	(12,034,685)
(+) Otros Gastos	CLP	-	-	-	-	-
Flujo obtenido (destinado) de actividad	CLP	(247,900,776)	28,056,741	204,850,654	262,074,163	223,340,980
(+) Créditos	CLP	53,888,796	8,000,000	-	-	-
(-) Amortización de créditos	CLP	-	(17,962,932)	(20,629,599)	(20,629,599)	(2,666,667)
(+) Capital	CLP	215,555,186	(2,677,061)	-	-	-
Flujo obtenido (destinado) de actividad	CLP	21,543,206	15,416,748	184,221,055	241,444,564	220,674,313
(+) Saldo Inicial de Caja, Bancos	CLP	21,543,206	21,543,206	36,959,954	221,181,009	462,625,573
Saldo Final de Caja, Bancos	CLP	21,543,206	36,959,954	221,181,009	462,625,573	683,299,887
Caja mínima		21,543,206	36,520,797	70,661,828	97,147,226	125,043,998
	check	ok	ok	ok	ok	ok

Tabla 10: Flujo de caja, elaboración propia.

La determinación de Capital de Trabajo corresponde al monto necesario para mantener en caja un saldo mínimo durante el primer año de operación que permita cumplir durante un mes (30 días) con las obligaciones con proveedores. Este monto corresponde a \$ 177.007.876. El detalle se puede ver en el anexo 7.4, donde se presenta los EE.FF correspondientes al primer año del proyecto.

Estado de Situación Patrimonial

Los balances proyectados que se presenta, reflejan que en corto plazo el negocio permite generar utilidades crecientes, a tal punto que permiten que logre aumentar año a año el porcentaje destinado a financiar proyectos sociales. Además, el emprendimiento muestra una buena capacidad de generación de caja a partir del tercer año, índice de que no tendría problemas de cumplir con sus obligaciones con terceros.

Estado de situación Patrimonial						
	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Caja y bancos	CLP	21,543,206	36,959,954	221,181,009	462,625,573	683,299,887
Cuentas por cobrar	CLP	8,757,185	39,549,765	88,053,942	119,317,719	148,063,636
Inventarios	CLP	-	-	-	-	-
Otros activos	CLP	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Impuesto por recuperar	CLP	744,259	4,745,972	10,566,473	14,318,126	17,767,636
IVA Crédito Fiscal	CLP	10,339,795	-	-	-	-
Total activo corriente	CLP	43,384,445	83,255,691	321,801,425	598,261,419	851,131,159
Propiedad, Planta y equipo	CLP	59,912,400	73,964,880	87,677,856	100,523,427	112,558,113
Depreciación acumulada	CLP	(6,982,480)	(15,775,456)	(26,311,027)	(38,415,713)	(51,927,335)
Cuentas por cobrar L.P.	CLP	-	-	-	-	-
Total activo no corriente	CLP	52,929,920	58,189,424	61,366,829	62,107,715	60,630,777
Total activos	CLP	96,314,365	141,445,115	383,168,254	660,369,134	911,761,936
Prestamos bancarios	CLP	53,888,796	43,925,864	23,296,265	2,666,667	-
Cuentas por pagar proveedores	CLP	21,543,206	35,986,327	68,144,068	92,367,560	117,344,995
Impuestos por pagar	CLP	-	-	6,029,113	63,425,307	65,681,007
Reserva financiamiento proyectos	CLP	885,175	534,471	2,517,760	4,779,667	7,699,004
Otros pasivos	CLP	-	20,077,016	52,215,585	75,888,549	102,752,527
Total pasivos	CLP	76,317,177	100,523,678	152,202,791	239,127,750	293,477,532
Capital	CLP	215,555,186	212,878,125	212,878,125	212,878,125	212,878,125
Utilidades acumuladas	CLP	-	(195,557,998)	(171,956,688)	18,087,338	208,363,259
Resultado del ejercicio	CLP	(195,557,998)	23,601,310	190,044,026	190,275,921	197,043,020
Total patrimonio	CLP	19,997,187	40,921,437	230,965,463	421,241,384	618,284,404
Total pasivo y patrimonio	CLP	96,314,365	141,445,115	383,168,254	660,369,134	911,761,936
	Control	ok	ok	ok	ok	ok

Tabla 11: Estado de situación patrimonial.

7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Cálculo de tasa de Descuento.

A continuación, se presenta el cálculo de la tasa de descuento que se utilizará luego en el cálculo del VAN del proyecto, la cual es estimada en base al modelo CAPM, de acuerdo a los siguientes parámetros y supuestos¹:

CAPM = Rf + BI *(E(Rm)- Rf)		Fuente:
BI: Beta de la Acción sin deuda	1.15	Damodaran
Rf: Tasa Libre de Riesgo	4.22%	Bonos del banco central de Chile (BCP - 10)
Rm: Premio por Riesgo de Mercado	6.81%	Damodaran
+ Premio por Liquidez	10.00%	

CAPM	22.1%
-------------	--------------

¹ <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

$$WACC = [K_e \cdot E + K_d \cdot D \cdot (1-T)] / (E + D)$$

Kd: Costo deuda	9.0%	
Ke: Costo Patrimonio	22.1%	
T: Tasa de impuesto	25.0%	
D: Deuda Financiera	20%	Estructura Deuda / Patrimonio
E: Patrimonio	80%	Estructura Deuda / Patrimonio

WACC	19.0%
-------------	--------------

Tabla 12: calculo tasa de descuento.

VAN – TIR

En el siguiente recuadro se presenta los flujos futuros, separados entre flujo operacional y flujo de deuda. Los flujos del “Año 0”, corresponde a la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

Valoración						
	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Operacional						
Flujo de Caja Libre (Sin Deuda)	(269,443,982)	21,543,206	28,056,741	204,850,654	262,074,163	223,340,980
Valor Terminal						1,012,815,363
	(269,443,982)	21,543,206	28,056,741	204,850,654	262,074,163	1,236,156,343
Flujo Deuda						
Capital		53,888,796	8,000,000			
Amortización Cápital		-	(17,962,932)	(20,629,599)	(20,629,599)	(2,666,667)
Interés		(4,849,992)	(3,953,328)	(2,096,664)	(240,000)	-
Ahorro Tributario deuda		1,212,498	988,332	524,166	60,000	-
		50,251,303	(12,927,928)	(22,202,097)	(20,809,599)	(2,666,667)
Ke: Costo Patrimonio	22.1%					
Kd: Costo deuda	9.0%					
Valor Presente	455,826,141					
TIR	31.2%					
Payback (años)	3.1					

Tabla 13: Calculo del VAN y TIR, elaboración propia.

Flujo de Caja Libre (Sin Deuda)

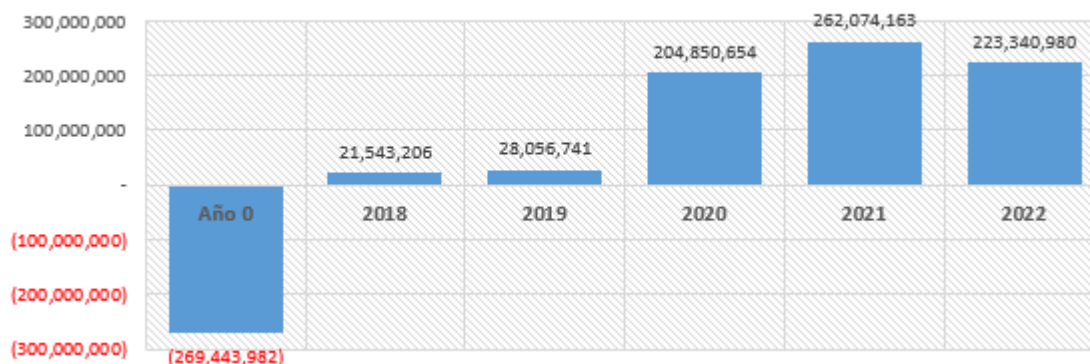


Ilustración 5: Flujo de caja libre, elaboración propia

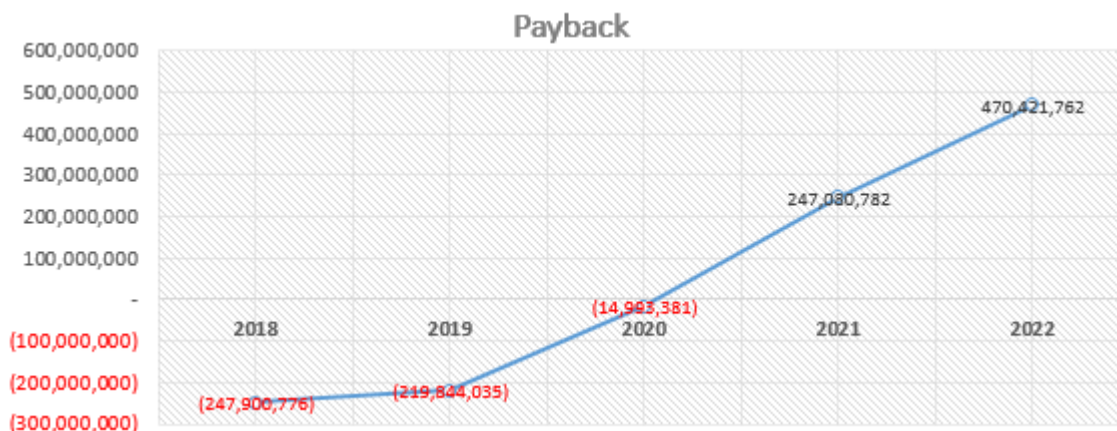


Ilustración 6: Payback, elaboración propia.

Al analizar los valores obtenidos de VAN y TIR del proyecto es posible observar:

- El VAN positivo de generará \$455.826.141, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, por lo que el proyecto es viable.
- Consecuente con lo anterior la TIR, es de 31.2%, resultando en un proyecto atractivo frente a otras alternativas de inversión. Cabe destacar que la TIR es la tasa que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0)
- El Payback o periodo de recuperación, indica el plazo en el que se recupera la inversión inicial a través de los flujos de caja que es de 3.1 años o aproximadamente 37 meses.

Aporte Social del proyecto

Impacto Social						
	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Proyectos Sociales financiados	#	2	31	89	98	95
Monto promedio proyectos	CLP	2,000,000	3,000,000	4,500,000	6,750,000	10,125,000
Financiamiento obtenido	CLP	4,000,000	93,000,000	400,500,000	661,500,000	961,875,000

Tabla 20: Calculo del VAN y TIR, elaboración propia.

Teniendo claridad sobre la viabilidad y atractivo de la Red Sustentable, es posible analizar el donde este proyecto tiene mayor impacto, que es el ámbito social. De acuerdo al recuadro, año a año el monto disponible para financiar proyectos sociales aumenta, pasando de apenas \$4.000.000 el primer año de operación, a \$93.000.000 el segundo año, lo que ya permite otorgar financiamiento a un estimado de 31 proyectos sociales durante ese año. Hacia el quinto año, ya se estima llegar a 961.875.000 otorgados en financiamiento, con lo que se proyecta financiar un total de 95 iniciativas sociales considerando un monto promedio de \$10.125.000 por proyecto.

Aporte Social

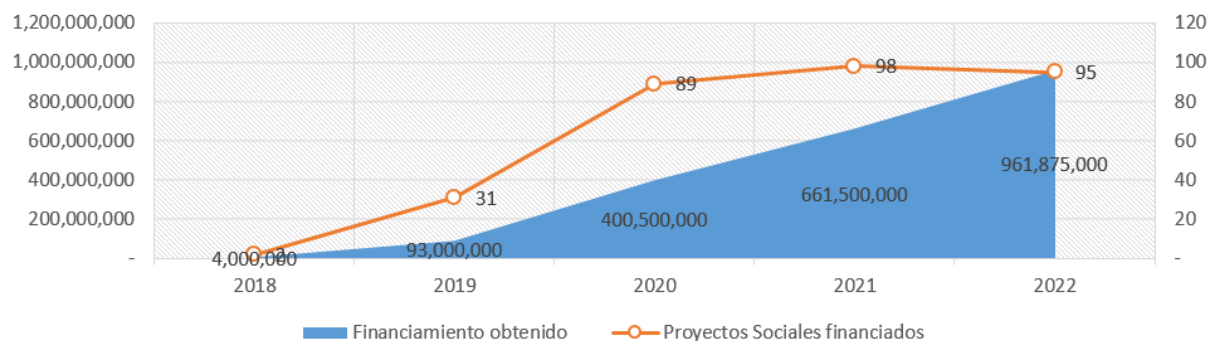


Ilustración 7: Aporte Social, elaboración propia.

Otros indicadores de desempeño financiero

Se ha seleccionado un conjunto de indicadores que complementan y confirman el atractivo del proyecto:

Análisis

	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	(1.91)	0.25	0.54	0.40	0.30
ROE	(9.19)	0.83	0.89	0.63	0.44
ROI	(2.03)	0.16	0.49	0.29	0.22
Pasivos / Activos	0.79	0.70	0.39	0.36	0.32
Patrimonio / Utilidad	(9.78)	0.54	0.81	0.45	0.32
Cobertura servicio de la deuda	4.44	10.03	106.77	1,938.76	-
Crecimiento Ingresos	-	5.38	1.23	0.36	0.24
Utilidad / Ingresos	(2.63)	0.05	0.18	0.13	0.11

Tabla 14 Indicadores financieros, elaboración propia.

Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del Proyecto, se consideran como las principales variables que afectan la rentabilidad del proyecto, la cantidad de usuarios registrados en la plataforma, y el número de empresas suscritas. Ambos escenarios se revisan en el siguiente cuadro resumen:

	Escenario Base	Aumento 10% Usuarios	Disminución 10% Usuarios
VAN	455,826,141	581,686,311	348,968,610
TIR	31.2%	38.3%	23.3%
PAYBACK	3.1	2.8	3.4

	Escenario Base	Aumento 10% Empresas	Disminución 10% Empresas
VAN	455,826,141	530,568,469	384,893,262
TIR	31.2%	35.1%	26.9%
PAYBACK	3.1	2.9	3.2

Tabla 15: Análisis de sensibilidad, elaboración propia.

En todos los escenarios evaluados, el VAN resulta positivo y la inversión se recupera entre el tercer y cuarto año. Esto permite confirmar que dentro de un margen razonable de variabilidad el modelo de Red Social Sustentable es robusto y sostenible a largo plazo.

VIII. PUNTOS CRÍTICOS: CLAVES DEL ÉXITO Y RIESGOS ASOCIADOS

8.1 CLAVES DEL ÉXITO

Participación de ONGs

Uno de los pilares para que Red Sustentable tenga éxito, es la participación y el trabajo conjunto con organizaciones no gubernamentales, quienes son los que ofrecen y ejecutan los proyectos que se votan en la plataforma. Para que la plataforma sea atractiva para los usuarios, se deben presentar proyectos que generen interés en los usuarios de la comunidad,

Disponibilidad de proyectos sociales

Relacionado con el punto anterior, es necesario tener disponible un número considerable de proyectos para mantener el atractivo de la plataforma para sus usuarios y empresas participantes.

Volumen: lograr la cantidad de usuarios activos requeridos

Se debe lograr alcanzar un monto crítico de usuarios activos dentro de la Red Sustentable para asegurar la viabilidad del proyecto. Por lo mismo se requiere un trabajo importante de generación de contenido e iniciativas, generar la sensación de comunidad y potenciar la participación de los usuarios. Se deben generar los incentivos necesarios para que los usuarios sientan que están creando valor a través del registro de sus compras.

Concreción de proyectos

No solo es importante conseguir los recursos necesarios para financiar los proyectos propuestos en la comunidad, sino que también se deben concretar y hacer partícipe a la comunidad del éxito de los proyectos.

Trazabilidad de las compras

Los registros de compras deben tener la trazabilidad necesaria de manera de que sean fácilmente verificables y auditables

8.2 RIESGOS ASOCIADOS

Financiamiento inicial

Obtener los recursos necesarios para financiar para la inversión inicial requerida de \$269.443.982, donde se busca financiar con recursos propios de los inversionistas el 80% del

monto requerido para sustentar el primer año de operación. El riesgo en este caso se considera moderado.

Operacionales

Mantener la plataforma web y la aplicación móvil disponible y funcionando de forma correcta en todo momento.

Seguridad Informática

Al aumentar la cantidad de usuarios y clientes, está presente el riesgo de hackeo de las bases de datos. De todas formas se considera bajo, dado el carácter social del sitio.

Fraude

Existe un riesgo de que los fondos entregados a ONGs para el desarrollo de iniciativas sociales, no se utilicen para lo acordado y que los proyectos no se concreten. Esto generaría un daño en la imagen de Red Social Sustentable y en la confianza de sus clientes.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

9.1 FACTIBILIDAD FINANCIERA

De acuerdo a los siguientes indicadores, la evaluación del negocio se considera atractiva:

- La inversión inicial es razonable de \$269.443.982
- El valor actual neto VAN es de \$455.826.141, con lo que se confirma la viabilidad del proyecto.
- Un Payback de 3,1 años, que significa que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 37 meses.
- La TIR (tasa interna de retorno), es de 31,2%, lo que constituye una tasa atractiva para proyectos similares.
- Se logran financiar 315 iniciativas sociales por un monto total de \$ 2.120.870.000 en un plazo de 5 años, generando un impacto social positivo.
- Los retornos de la inversión (ROI) son también positivos, así como también el resto de los indicadores de desempeño financiero.
- El proyecto presenta utilidad a partir del segundo año de operación
- El riesgo del negocio es bajo, y presenta buenas perspectivas futuras.

9.2 CAPACIDAD DEL EQUIPO GESTOR

De acuerdo a lo comentado en el punto 6.1 del presente plan, la capacidad del equipo emprendedor es fundamental para viabilidad de este emprendimiento. Al detectar la oportunidad de negocio y realizar el estudio de factibilidad, concluyendo el real potencial del negocio para posteriormente llevarla a cabo.

9.3 VENTAJA COMPETITIVA

La principal ventaja competitiva del este modelo de negocio se centra en los usuarios en la plataforma (Comunidad RSS), que permiten ser un poder de compra atractivo para las empresas, de forma que orientando el consumo de la Comunidad RSS hacia ciertos productos se generan dos efectos beneficiosos: un aumento de la demanda direccionada y una vinculación emocional y valórica entre las empresas y la Comunidad RSS. Cuando se concreta el aporte hacia iniciativas sociales que son altamente valoradas por la Comunidad RSS, se tangibiliza el aporte de las empresas a la sociedad y medio ambiente con lo que aumenta el valor agregado de los productos y se enriquece la experiencia de compra de los consumidores.

9.4 RIESGOS CORPORATIVOS VS OPORTUNIDADES

Si se comparan los riesgos con las oportunidades que se plantean dentro de este modelo de negocios, se puede llegar a la conclusión de que es una iniciativa atractiva, que permite acercar el mundo social a las empresas, a través de la generación de valor compartido. El plan de negocios no solo es atractivo por la rentabilidad del mismo, si no por el impacto social positivo que genera.

Por lo expuesto y analizado en el presente plan de negocios, se invita a los inversionistas a participar de este emprendimiento rentable, atractivo, con una potente propuesta de valor no solo económico, sino que también social, apuntando a la sustentabilidad de las empresas a través de un modelo único e innovador.

X. CONCLUSIONES

El escenario competitivo que enfrentan actualmente las empresas ha cambiado sustancialmente en los últimos años, en donde la tecnología y una nueva generación de consumidores más involucrados e informados han llevado a modificar los paradigmas de las empresas de Retail. Resultado de esto, hay mayor conciencia del rol que juegan las empresas y su impacto en la sociedad, la cual a su vez es cada vez más crítica y exigente.

Ante el desafío de las empresas de desarrollar el concepto de Sustentabilidad, nace Red Social Sustentable, a través de la cual las empresas podrán conectarse con sus consumidores, y estos a través de su participación, llevar adelante los proyectos sociales de su interés.

Del presente plan de negocios, en base a los análisis realizados: Canvas; Porter; FODAC; PESTEL y VRIO y los estudios de Factibilidad Operacional, Logístico y Financiero, se puede concluir que:

- RSS se encuentra en una industria atractiva y con potencial de crecimiento dadas las nuevas tendencias de consumo.
- RSS es factible de llevar a cabo como negocio, y tiene un gran potencial considerando el desarrollo de la industria de Retail en Chile.
- Ya existe interés de algunas empresas, como se pudo corroborar de la entrevista con el Gerente de Sustentabilidad de Homecenter.
- El modelo de negocios de RSS y su plataforma tecnológica, es único y posee la ventaja de ser el primero de su tipo
- Tiene un gran impacto social, logrando financiar de una forma colaborativa y transparente una gran cantidad de proyectos sociales

Los análisis de sensibilidad realizados confirman que a pesar de establecer diferentes escenarios probabilísticos (a favor y en contra), los indicadores de rentabilidad y desempeño financiero son positivos (VAN – TIR – ROI – Payback y relacionados).

En resumen, dado todo lo anterior, Red Social Sustentable es un emprendimiento con gran potencial, tanto a nivel de rentabilidad como de valor compartido con la sociedad.




BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Toutin, A.(2016) Material & presentaciones de clases taller AFE, MBA weekend Universidad de Chile.
2. Valenzuela, L.(2016) Material & presentaciones de clases dirección de marketing, MBA weekend Universidad de Chile.
3. Nicolas, C.(2016) Material & presentaciones de clases tópicos en marketing, MBA weekend Universidad de Chile.
4. Cáceres, C.(2016) Material & presentaciones de clases mercado & empresas, MBA weekend Universidad de Chile.
5. Maquieira, C.(2015) Finanzas Corporativas: Teoría y práctica. Legal Publishing Chile.
6. Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1/2), 62-77.
7. Nielsen (2015). The sustainability imperative, new insights on consumer expectations. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Global%20Sustainability%20Report%20DIGITAL%20FINAL.pdf>
8. Deloitte (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
9. Aninat, M.(2015) Estudio de opinión pública: percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales Recuperado de <http://escueladegobierno.uai.cl/wp-content/uploads/2015/03/SEGUNDO-ESTUDIO-CEFIS-UAI-PERCEPCION-CIUDADANA-DE-LAS-DONACIONES-SOCIALES-DE-LOS-EMPRESARIOS.pdf>
10. Banco Central de Chile. (2016) Cuentas Nacionales Evolución de la actividad económica en el año 2016, Banco Central de Chile. Recuperado de http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/CNacTrimestrales?_adf.ctrl-state=prajic6wt_4&_afLoop=24082292988036&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D24082292988036%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dxs78776n4_4
11. Curto, M.(2012) La Filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?. Recuperado de http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%2015_tcm5-83109_tcm42-62548.pdf

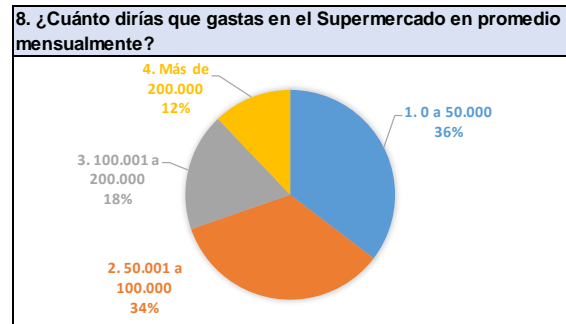
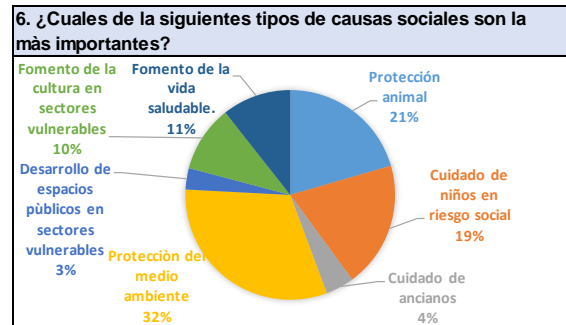
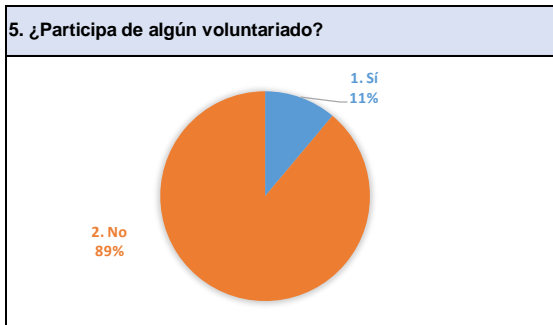
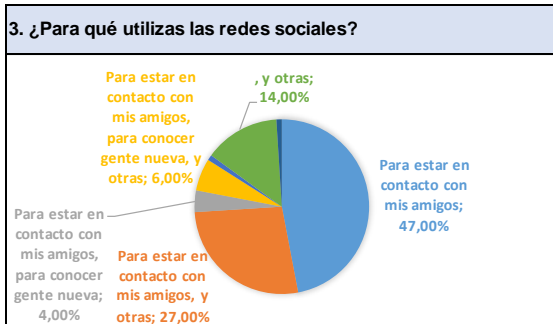
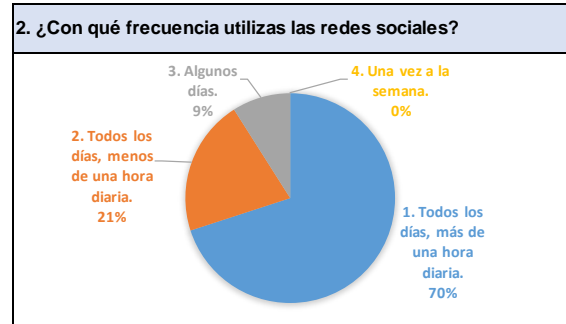
12. CENCOSUD. (2016) Presentación Corporativa 2016. Recuperado de <http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/eventos-y-presentaciones/presentaciones/default.aspx>
13. Falabella. (2016) Análisis Razonado 2016. Recuperado de: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=90749000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5SAAa&vig=VI&control=svs&pestan=3>
14. SMU. (2016) Análisis Razonado 2016. Recuperado de: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76012676&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5fAAE&vig=VI&control=svs&pestan=3>
15. Organización de la Naciones Unidas. (2017) Sustainable development goals. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
16. Pradel, D. (2017) Chile: Consumidores reducen frecuencia de compras, pero sube ticket promedio. Recuperado de <http://www.america-retail.com/chile/chile-consumidores-reducen-frecuencia-de-compras-pero-sube-ticket-promedio/>
17. Convierta. (2016) Facebook en Chile. Recuperado de http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/infografia_facebook_chile.pdf
18. Banco Central de Chile. (2017) Base de datos estadísticas. Recuperado de: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
19. New York University Stern School of Business. (2017) Country default spreads and risk premiums. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXOS

ANEXO 1.1: RESPUESTA HOMECENTER

<p>Re: Respuesta Sodimac: Proyecto Red Social Sustentable</p> <p> Pablo Urbina Bandeja... purbina@sodimac.cl  OCULTAR DETALLES</p> <hr/> <p>Para Zavala Icarte, Oscar ozavala@achs.cl</p> <hr/> <p>Fecha martes, 27 de diciembre de 2016 11:03</p> <hr/> <p>Estimado Oscar:</p> <p>Me dirijo a usted con el objetivo de confirmar nuestro interés por la idea de plan de negocio elaborada por Gabriel Domke y por tu persona, llamada "Red Social Sustentable" desarrollada para el proceso de titulación del Programa de MBA Weekend de la Universidad de Chile, posee un sustento teórico y contexto que la hace viable de implementar en la industria del retail.</p>	<p>En Sodimac tenemos una cultura empresarial que busca permanentemente ser una empresa socialmente responsable, tanto con nuestros trabajadores, con el medio ambiente, como con la sociedad en general en la que se inserta nuestra compañía, por lo que constantemente buscamos iniciativas que, integradas a nuestra estrategia empresarial, permitan aportar al desarrollo de nuestro país y mejorar la calidad de vida de las personas. Buscamos cumplir esta misión en el conjunto de nuestro quehacer como empresa, integrando las diferentes áreas que interactúan y procuramos implementarla en todos aquellos lugares en los que estamos presentes, desde Arica a Punta Arenas.</p> <p>Espero que tengan éxito en el desarrollo de su proyecto y encantados de recibir más información de la expuesta en un futuro próximo.</p> <p>Saludos cordiales,</p> <p>Pablo Urbina M. Jefe de Sostenibilidad Gerencia de Asuntos Legales y Sostenibilidad (562) 27381784 purbina@sodimac.cl</p> 
--	---

ANEXO 1.2: RESULTADOS ENCUESTA

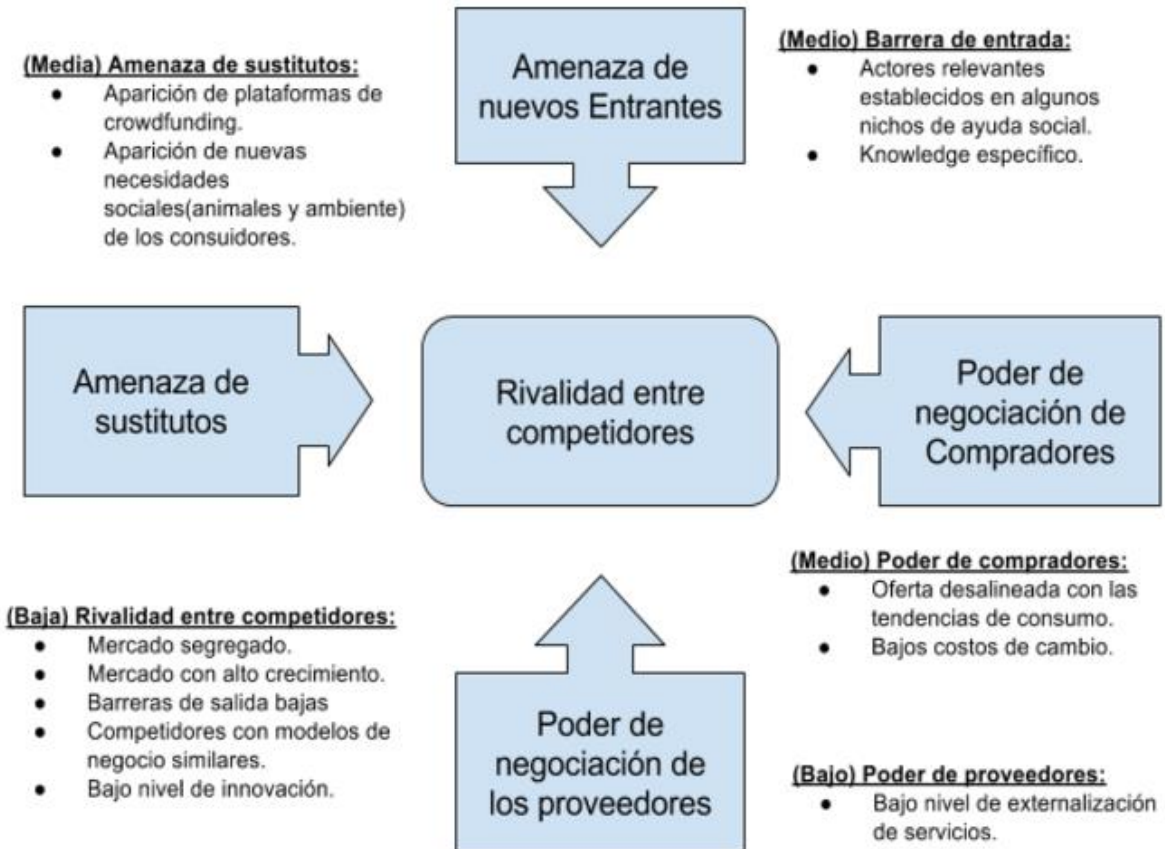


ANEXO 2.1: ANÁLISIS PESTEL

	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
P	- Políticas gubernamentales que restringen el funcionamiento de este tipo de organizaciones.	- Políticas de transparencia que afectan el modelo de negocios - Cumplimiento de normas fiscales para operar.	- Pérdida de confianza del mundo político e instituciones - Deficiencias de la gestión social del estado
E	- Posibles crisis económicas que afecten crecimiento e inversión.	- Cumplimiento de normas tributarias y contables.	- Beneficios tributarios por donaciones.
S	- Exigencia de total transparencia de parte de los consumidores.	- Cumplimiento de expectativas y exigencias de responsabilidad social.	- Mayor disposición para ayudar a la sociedad y el medio ambiente. - Nuevas necesidades sociales de los consumidores. -Utilización masiva de las tecnologías de la información móviles.
T	- Aparición de modelos de crowdfunding en línea usados en Europa y EEUU.	- Demanda de plataformas robustas y de uso sencillo.	- Generación de información y facilidad de acceso. - Incorporación de tecnología en la reducción de costos operacionales.
E	- Realizar operaciones con impacto en Medio ambiente.	- Cumplimientos de normativas medioambientales.	- Valoración de los consumidores por las organizaciones amigables con el medioambiente.

L	- Fraude económico con los fondos recaudados.	- Excelencia en la gestión financiera-contable. - Cumplimiento de políticas de donaciones.	-Transparencia total en la gestión operacional y financiera.
----------	---	---	--

ANEXO 2.2: CINCO FUERZAS DE PORTER



ANEXO 3.1: MODELO CANVAS

<p>Red de Asociados</p> <p>1- Colaboradores: ONGs y Asociaciones ciudadanas.</p> <p>2- Comunidad RSS: usuarios de la plataforma.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>1- Captación de sponsor y venta de campañas.</p> <p>2- Gestión de campañas.</p> <p>3- Captación y retención de usuarios de la Comunidad RSS.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>1- Empresas Sponsor: obtienen un vínculo cercano con los consumidores, lo que permite fidelizar y aumentar el consumo.</p> <p>2- ONG Colaboradora: obtiene financiamiento y difusión sus iniciativas.</p> <p>3- Comunidad RSS: obtienen la satisfacción de ayudar sin gastar recursos.</p>	<p>Relación Cliente</p> <p>La relación se gestiona a través de:</p> <p>1- Asesores de campañas (Directa)</p> <p>2- Página web (Indirecta)</p>	<p>Clientes:</p> <p>1- Empresas que busquen aumentar el nivel de fidelización de consumo de sus clientes en especial del segmento millenials.</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>1- Plataforma web con alto nivel de usabilidad.</p> <p>2- App Móvil para gestión de compras.</p> <p>3- Community Manager.</p> <p>4- Comunidad RSS.</p>		<p>Canales</p> <p>La relación se gestiona a través de:</p> <p>1- Página web</p> <p>2- App Móvil</p> <p>3- Redes sociales</p>		
<p>Estructura de Costos</p> <p>1- Costos administración: arriendos, servicios básicos, servicios de informática, licencias.</p> <p>2- Costos de RRHH</p> <p>3- Marketing Digital.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>1- Ingresos por registro de compras en la web.</p> <p>2- Membresía de las empresas Sponsor a la Red Social Sustentable.</p>		

ANEXO 3.2: ANÁLISIS VRIO

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Implicancia Competitiva
Plataforma Tecnológica	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Comunidad RSS(cantidad usuarios de la plataforma)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Vinculación emocional y/o valorica con los consumidores.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Expertos en Sustentabilidad	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

ANEXO 3.3: METAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA ONU.



ANEXO 4.1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de Imagen corporativa	■	■	■	■																																												
Diseño de piezas digitales	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Desarrollo de Video Animaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Campaña Nuevos Usuarios									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Plan MK digital									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Plan de ventas									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								

ANEXO 5.1: CARTA GANTT PROCESO SELECCIÓN

Actividad	Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación de perfil	■							
Publicación	■	■	■					
Preselección			■	■				
Puebas					■	■		
Entrevistas						■	■	
Selección								■

ANEXO 6.1: PERFILES DE CARGO

Este listado de competencias esta laborales está disponible en la web de la Universidad de Alicante, España.

ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.
ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
AUTOMOTIVACIÓN	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
COMPROMISO	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).
DECISIÓN	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.

TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
ESCUCHA	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
ENERGÍA	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
INDEPENDENCIA	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
IMPACTO	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
RESISTENCIA	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Perfil de cargo Gerente de Operaciones

1. Identificación del cargo

Nombre	Gerente de Operaciones
Dependencia	Directorio

2. Especificaciones del cargo

Formación	Ingeniero Civil Industrial
Experiencia	5 años

3. Responsabilidad del cargo

- Liderar los procesos de captación de colaboradores y sponsor, así como la ejecución de las campañas.
- Responsable que la realización de los servicios se lleve a cabo con excelencia y calidad.
- Responsable del cumplimiento de los objetivos organizaciones vinculados a sus procesos de responsabilidad.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Gestionar la ejecución del plan de ventas y de marketing digital.
- Gestionar la realización de campañas digitales sustentables, generación de informes de sustentabilidad y realización de consultoría en sustentabilidad.
- Gestionar los procesos de administración y RRHH de la empresa.

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Espíritu comercial• Liderazgo• Planificación y organización• Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Control• Trabajo en equipo
--	---

Perfil de cargo Gerente de T.I

1. Identificación del cargo

Nombre	Gerente de T.I
Dependencia	Directorio

2. Especificaciones del cargo

Formación	Ingeniero Civil Informático
Experiencia	5 años

3. Responsabilidad del cargo

- Liderar los procesos de operación, soporte y actualización de la plataforma web.
- Responsable de que la plataforma web esté disponible en línea y con un estándar de funcionamiento adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales vinculados a sus procesos de responsabilidad.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Gestionar la ejecución del plan de operación, mantención y actualización de la plataforma web.
- Gestionar los procesos de data mining y análisis de bases de datos.
- Gestionar la realización de encuestas masivas a los usuarios de la plataforma.

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Análisis de problemas• Liderazgo• Análisis numérico• Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Planificación y organización• Control• Trabajo en equipo
--	--

Community Manager

1. Identificación del cargo

Nombre	Community Manager
Dependencia	Gerente de Operaciones

2. Especificaciones del cargo

Formación	Profesional de la ingeniería o marketing deseable curso de especialización en Community Manager.
Experiencia	3 años

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable de mantener contenidos atractivos que fomenten la interacción entre los usuarios y la plataforma.
- Responsable gestionar la presencia de RSS en otras RRSS.
- Identificar preferencias de navegación y utilización de los usuarios de la plataforma.

4. Funciones del cargo

- Publicar contenidos en la plataforma.
- Publicar contenidos en otras RRSS.
- Monitorear actividad de los usuarios de la plataforma

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Compromiso• Creatividad• Sociabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación escrita• Escucha• Independencia
---	--

Analista de Desarrollo T.I

1. Identificación del cargo

Nombre	Analista de Desarrollo T.I
Dependencia	Gerente T.I

2. Especificaciones del cargo

Formación	Técnico informático, Ingeniero Ejecución Informática o carrera a fin.
Experiencia	3 años

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable del cumplimiento de las metas asociadas a sus ámbitos de desempeño.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Ejecutar los procesos de operación, soporte y actualización de la plataforma web.
- Coordinar tareas y operaciones con proveedores de servicios informáticos.

5. Competencias para el desempeño del cargo

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Análisis de problemas• Análisis numérico• Compromiso | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Niveles de trabajo• Independencia |
|--|--|

Perfil de cargo Asesor Campañas

1. Identificación del cargo

Nombre	Asesor Campañas
Dependencia	Gerente de Operaciones

2. Especificaciones del cargo

Formación	Carrera relacionada con la administración, RRPP, Ventas o Marketing
Experiencia	3 años deseables en ventas.

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable del cumplimiento de las metas asociadas a sus ámbitos de desempeño.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Ejecutar el plan de venta campañas digitales.
- Captar empresas sponsor y ONG colaboradoras.
- Elaborar informes de gestión.
- Capacitar y dar soporte sobre el uso de la plataforma a las empresas sponsor y ONG colaboradoras.

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Espíritu comercial• Liderazgo• Compromiso• Resistencia	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Trabajo en equipo• Escucha• Energía
---	---

Perfil de cargo Analista de Operaciones Digitales

1. Identificación del cargo

Nombre	Analista de Operaciones Digitales
Dependencia	Gerente de Operaciones

2. Especificaciones del cargo

Formación	Técnico informático en administración, Ingeniero Ejecución o carrera a fin.
Experiencia	3 años

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable del cumplimiento de las metas asociadas a sus ámbitos de desempeño.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Ejecución del plan de marketing digital.
- Ejecutar campañas digitales sustentables
- Elaboración de informes de sustentabilidad y gestión de las campañas.

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Meticulosidad• Planificación y organización• Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Control• Trabajo en equipo
---	---

Perfil de cargo Coordinador Administración y RRHH

1. Identificación del cargo

Nombre	Coordinador Administración y RRHH
Dependencia	Gerente de Operaciones

2. Especificaciones del cargo

Formación	Ingeniero comercial, Ingeniero de Ejecución en administración o carreras afines.
Experiencia	3 años

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable del cumplimiento de los objetivos organizaciones vinculados a sus procesos de responsabilidad.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Pago a proveedores.
- Gestión contable.
- Compra de equipos y activos.
- Gestión RRHH de la empresa.
- Administración de contrato con proveedores.

5. Competencias para el desempeño del cargo

<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Planificación y organización• Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Control• Independencia• Meticulosidad
---	---

Perfil de cargo Coordinador de Proyectos

1. Identificación del cargo

Nombre	Coordinador de Proyectos
Dependencia	Gerente de Operaciones

2. Especificaciones del cargo

Formación	Ingeniero comercial, Ingeniero en administración o carreras afines.
Experiencia	3 años.

3. Responsabilidad del cargo

- Responsable del cumplimiento de los objetivos organizaciones vinculados a sus procesos de responsabilidad.
- Responsable de mantener un clima organizacional propicio para el desarrollo de trabajo en equipo.

4. Funciones del cargo

- Evaluación del desempeño y cumplimiento de requisitos por parte de los colaboradores de RSS .
- Transferencia de recursos hacia los Colaboradores.
- Evaluación del estado de realización de los proyectos financiados por RSS.

5. Competencias para el desempeño del cargo




<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Planificación y organización• Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Control• Trabajo en equipo• Meticulosidad
---	---


ANEXO 7.1: SUPUESTOS MODELO FINANCIERO

Supuestos						
	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022
Impuestos						
Impuesto a la renta:	%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
IVA	%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%
PPM	%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Rotaciones:						
Cuenta por cobrar	días	30	30	30	30	30
Cuenta por pagar proveedores	días	30	30	30	30	30
Caja mínima	días	30	30	30	30	30
Financiamiento:						
Dividendos	%	0	0	0	0	0
Plazo Financiamiento	años	3	3	3	3	3
Depreciación:						
Mobiliario	años	5	5	5	5	5
M&E	años	5	5	5	5	5
Software	años	10	10	10	10	10
Comerciales:						
Campañas promedio por empresa	#	4	4	4	4	4
Ticket Promedio de compra	CLP	11,794	12,266	12,756	13,267	13,797
Compras promedio anual	CLP	103.8	103.8	103.8	103.8	103.8

ANEXO 7.2: PRESUPUESTO PARA INVERSIÓN INICIAL

Habilitación de Oficina:

		COTIZACION		MBS-100001508			
Nombre	Daniela Zepeda		Fecha	Tuesday, August 08, 2017			
Empresa	JUNJI		Vendedor	Mario Blasi San Martín			
Teléfono			mail	mblasi@silcosil.cl			
mail	dzepeda@junji.cl		Teléfono	(56-2) 23638249 / cel : 68455975			
Imagen	ID	Nombre	Dimensione	Características	cantidad	Precio Unitario	Subtotal
	1128616	ESTACIÓN DE TRABAJO - ARC GERENCIAL DERECHA CEREZO 240 X 160 X 75 CM	240 X 160 X 75 CM	FABRICADA EN MELAMINA LISO MATE ALTA RESISTENCIA / CUBIERTA 24MM, TC 2MM / ESTRUCTURA 18MM, TC 0,45 / INTERIOR CAJONES 15MM, FONDO DUROLAC / CORREDERAS Y TIRADORES METÁLICOS / UNIONES SOBERBIO ALLEN, MINIFIX Y TARUGO / CERRADURA BLOQUEO FRONTAL / PATAS METÁLICAS / QUINCALLERIA IMPORTADA. COLOR MADERA CEREZO.	4	\$ 361,200	\$ 1,444,800
	1345150	SILLA - OPERATIVA NEW BLACK L-INSIDE 51 X 48 X 96 - 104 CM	51 X 48 X 96 - 104 CM	MALLA EN RESPALDO / REGULACIÓN DE ALTURA / RESPALDO RECLINABLE / BLOQUEO RECLINABLE / APOYA LUMBAR / LUMBAR REGULABLE / BRAZOS CON REGULACIÓN DE ALTURA / BASE DE NYLON / MEDIDA ASIENTO 51 X 48 CM / COLOR NEGRO.	4	\$ 106,300	\$ 425,200

	1092780	ESTACIÓN DE TRABAJO - ESTANDAR CON CAJONERA DERECHA 2C Y 1K CEREZO 150 X 150 X 75 CM	150 X 150 X 75 CM	FABRICADA EN MELAMINA LISO MATE ALTA RESISTENCIA/ CUBIERTA 24MM, TC 2MM / ESTRUCTURA 18MM, TC 0,45 / INTERIOR CAJONES 15MM, FONDO DUROLAC / CORREDERAS Y TIRADORES METÁLICOS / PORTATECLADO COLGANTE / UNIONES SOBERBIO ALLEN, MINIFIX Y TARUGO / CERRADURA BLOQUEO FRONTAL. QUINCALLERIA IMPORTADA. COLOR MADERA CEREZO.	14	\$ 200,300	\$ 2,804,200
	1345151	SILLA - OPERATIVA ECO L-INSIDE 48 X 47 X 88 - 96 CM	48 X 47 X 88 - 96 CM	MALLA EN RESPALDO / REGULACIÓN DE ALTURA / RESPALDO RECLINABLE / BLOQUEO RECLINABLE / BRAZOS ALTURA FIJO / BASE DE NYLON / MEDIDA ASIENTO 48 X 47 CM / COLOR NEGRO.	14	\$ 59,800	\$ 837,200
	1090798	MESA - ESTANDAR REUNION SEMIOVALADA CEREZO 240 X 120 X 75 CM	240 X 120 X 75 CM	FABRICADA EN MELAMINA LISO MATE ALTA RESISTENCIA 24MM, TC 2MM / UNIONES SOBERBIO ALLEN. QUINCALLERIA IMPORTADA. COLOR MADERA CEREZO.	1	\$ 200,000	\$ 200,000
	1345152	SILLA - VISITA ECO ISO TAPIZADA L-INSIDE 54,4 X 42 X 78 CM / ASIENTO H 45,5 CM	54,4 X 42 X 78 CM / ASIENTO H 45,5 CM	MARCO DE METAL / TAPIZADO RESPALDO Y EL ASIENTO TEJIDO DE POLIPROPILENO / TAPA DE PLÁSTICO EN LA PARTE POSTERIOR / ASIENTO 47 X 42 CM / ALTURA ASIENTO 45,5 CM / COLOR NEGRO.	10	\$ 17,600	\$ 176,000

Servicios adicionales : Servicio de despacho e instalacion incluido para Region Metropolitana
Tiempo de entrega : 25 dias habiles, desde la aceptacion de OC
Condiciones Comerciales : 50% OC y 50% Contra Entrega
valides Cotizacion : 20 dias

Subtotal	\$ 5,887,400
NETO	\$ 5,887,400
IVA	\$ 1,118,606
TOTAL	\$ 7,006,006



www.silcosil.cl
Rental - Instalación - Oficina - Urbanismo - Construcción - Clínica - R.T.A. - Tapizados
Santa Juana 11700 Parque Industrial Estrella del Sur, San Bernardo Santiago
Fono +56 2 2963036

Presupuesto Plataforma Web

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El presente apartado contiene un conjunto de especificaciones técnicas y metodológicas que describen el funcionamiento de la “Red Social Sustentable”. Nuestra propuesta contempla la implementación de tres líneas de trabajo para su desarrollo: Contenidos, programación y diseño.



El objetivo de la línea contenidos será sistematizar y **asesorar**, apoyando al equipo contratante, la información del programa. Para esto se implementarán reuniones técnicas, de forma periódica, que servirán para integrar eficientemente las mejoras y los alineamientos. En cada una de ellas serán proporcionados los avances respectivos a las etapas del proyecto, mediante informes de las tareas y actividades a realizar.

El producto considera:

1. Análisis del Plan ideado para el proyecto “Red Social Sustentable”.
2. Propuesta metodológica para adaptarlo en formato digital.
3. Diseño gráfico personalizado.
4. Programación de una de las tres perfiles de usuario con sus respectivas funcionalidades.

SERVIDORES

La propuesta de desarrollo incluye un servidor de nuestra empresa, utilizando dominio internet según las necesidades del cliente. Dicho servicio tendrá una duración gratuita de 1 año, pasado este plazo su renovación tendrá un costo de 110 USD mensual. En el caso de que deseen emigrar la plataforma a un servidor propio, les transferiremos sin ningún problema todos los datos del sistema. No obstante, serán generadas las herramientas necesarias para todo el rescate de la información ingresada de forma directa, sin intervención de un informático o tercero.

VALOR DEL SERVICIO

El valor de desarrollo de la Red Social Sustentable más iva, según las características descritas en esta propuesta, es cincuenta millones de pesos. (50.000.000.-).

Esperamos que esta cotización sea de su agrado y para cualquier consulta que pueda surgir no duden en contactar con nosotros.

Daniel Videla

ANEXO 7.2: RESPUESTA SII

PREGUNTAS FRECUENTES

En esta página encontrará la respuesta a la pregunta consultada. Además tendrá la opción de enviar nuevas preguntas al Servicio y evaluar esta y otras respuestas ya publicadas.

[Menú de preguntas frecuentes](#)

Tema		
Impuestos Mensuales F29 - F50 Declaración de IVA Antecedentes para confeccionar la declaración Impuesto al Valor Agregado Débito fiscal		
Pregunta	ID: 001.030.5641.001	Fecha de Creación: 25/10/2007
¿En qué categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta se clasifican los servicios de publicidad y marketing y si están afectos o no con IVA?		
Respuesta		Fecha de Actualización: 01/03/2016
Los servicios de publicidad y marketing, corresponden a actividades de la primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que se incluyen en el N° 3, del artículo 20, de dicho cuerpo legal. Por ende, se gravan, por definición, con IVA, según lo señalado en el artículo 2 de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios .		

ANEXO 7.3: INGRESOS

Estructura de Ingresos

Suscripciones	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	1	11	21	31	41
Febrero	1	11	21	31	41
Marzo	2	12	22	32	42
Abril	3	13	23	33	43
Mayo	4	14	24	34	44
Junio	5	15	25	35	45
Julio	6	16	26	36	46
Agosto	7	17	27	37	47
Septiembre	8	18	28	38	48
Octubre	9	19	29	39	49
Noviembre	10	20	30	40	50
Diciembre	10	20	30	40	50

Usuarios Plataforma	2018	2019	2020	2021	2022
<i>% Crecimiento MoM</i>	40.0%	15.0%	2.5%	2.0%	1.0%
Enero	2,500	116,425	555,196	743,035	933,109
Febrero	3,500	133,889	569,076	757,895	942,440
Marzo	4,900	153,972	583,303	773,053	951,864
Abril	6,860	177,068	597,885	788,514	961,383
Mayo	9,604	203,628	612,833	804,285	970,997
Junio	13,446	234,172	628,153	820,370	980,707
Julio	18,824	269,298	643,857	836,778	990,514
Agosto	26,353	309,693	659,954	853,513	1,000,419
Septiembre	36,895	356,147	676,452	870,583	1,010,423
Octubre	51,653	409,569	693,364	887,995	1,020,527
Noviembre	72,314	471,004	710,698	905,755	1,030,733
Diciembre	101,239	541,655	728,465	923,870	1,041,040

Campañas Web	2018	2019	2020	2021	2022
<i>% tope de participación</i>	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Enero	0	4	7	11	14
Febrero	0	4	7	11	14
Marzo	0	4	8	11	14
Abril	1	5	8	11	15
Mayo	2	5	8	12	15
Junio	2	5	9	12	15
Julio	2	6	9	12	16
Agosto	3	6	9	13	16
Septiembre	3	6	10	13	16
Octubre	3	7	10	13	17
Noviembre	4	7	10	14	17
Diciembre	4	7	10	14	17

Registro de compras	2018	2019	2020	2021	2022
<i>% Participación de usuarios x campaña</i>	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Enero	0	201,415	1,200,611	1,606,812	2,017,848
Febrero	0	231,628	1,230,627	1,638,949	2,038,026
Marzo	0	266,372	1,261,392	1,671,728	2,058,407
Abril	2,967	382,909	1,292,927	1,705,162	2,078,991
Mayo	8,307	440,346	1,325,250	1,739,265	2,099,781
Junio	11,630	506,398	1,358,382	1,774,051	2,120,778
Julio	16,283	582,357	1,392,341	1,809,532	2,141,986
Agosto	34,194	669,711	1,427,150	1,845,722	2,163,406
Septiembre	47,871	770,167	1,462,828	1,882,637	2,185,040
Octubre	67,019	885,692	1,499,399	1,920,289	2,206,891
Noviembre	125,103	1,018,546	1,536,884	1,958,695	2,228,959
Diciembre	175,144	1,171,328	1,575,306	1,997,869	2,251,249

Estructura de Precios	2018	2019	2020	2021	2022
Valor de Suscripción	5,000,000	5,200,000	5,408,000	5,624,320	5,849,293
Costo por compra Campaña	50	52	54	56	58

Resumen Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por suscripción	50,000,000	104,000,000	162,240,000	224,972,800	292,464,650
Ingresos por campañas	24,425,875	370,597,183	894,407,309	1,206,839,831	1,484,298,980

ANEXO 7.4: CUADRO DE GASTOS, INVERSIONES, GASTOS FINANCIEROS

Estructura Gastos		0	1	2	3	4
Concepto	Tipo	2018	2019	2020	2021	2022
Arriendo Oficina	Administración	24,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736	28,076,605
Gastos Comunes	Administración	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Servicios Básicos (Luz; Agua; Aseo)	Administración	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Insumos oficina	Administración	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Internet y Telefonía	Administración	2,400,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674	2,807,661
Asesoría Legal	Administración	972,000	1,010,880	1,051,315	1,093,368	1,137,103
Asesoría Contable	Administración	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Licencias MSO	Administración	450,450	772,200	1,029,600	1,158,300	1,158,300
Google email & Drive	Administración	546,000	936,000	1,248,000	1,404,000	1,404,000
Servidor Datacenter	Administración	-	892,320	928,013	965,133	1,003,739
Presupuesto Marketing	Comercial	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Total	Comercial	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Total	Administración	39,168,450	42,299,400	44,492,448	46,465,742	48,221,880

Gastos de Personal		0	1	2	3	4
Cargo	Area	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente Operaciones (1)	Comercial	48,000,000	49,920,000	51,916,800	53,993,472	56,153,211
Gerente T.I. (1)	Desarrollo	42,000,000	43,680,000	45,427,200	47,244,288	49,134,060
Community Manager	Comercial	14,400,000	14,976,000	15,575,040	16,198,042	16,845,963
Analista de Desarrollo T.I. (1)	Desarrollo	9,000,000	9,360,000	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Analista de Desarrollo T.I. (2)	Desarrollo	-	9,360,000	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Analista de Desarrollo T.I. (3)	Desarrollo	-	-	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Analista de Desarrollo T.I. (4)	Desarrollo	-	-	-	10,123,776	10,528,727
Analista de Desarrollo T.I. (5)	Desarrollo	-	-	-	10,123,776	10,528,727
Asesor Campañas (1)	Comercial	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Asesor Campañas (2)	Comercial	-	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Asesor Campañas (3)	Comercial	-	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Asesor Campañas (4)	Comercial	-	-	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Asesor Campañas (5)	Comercial	-	-	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Analista de Operaciones Digitales (1)	Comercial	9,000,000	9,360,000	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Analista de Operaciones Digitales (2)	Comercial	-	9,360,000	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Analista de Operaciones Digitales (2)	Comercial	-	-	9,734,400	10,123,776	10,528,727
Coordinador Administración y RR.HH. (1)	Administración	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920	35,095,757
Coordinador de Proyectos	Administración	-	31,200,000	32,448,000	33,745,920	35,095,757

Incentivo por ventas

Cargo	Area	0	1	2	3	4
		2018	2019	2020	2021	2022
Gerente Operaciones (1)	Comercial	8,244,259	12,025,972	17,596,873	21,067,310	24,201,858
Gerente T.I. (1)	Desarrollo	7,244,259	10,985,972	16,515,273	19,942,446	23,032,000
Community Manager	Comercial	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837	1,403,830
Analista de Desarrollo T.I. (1)	Desarrollo	750,000	780,000	811,200	843,648	877,394
Analista de Desarrollo T.I. (2)	Desarrollo	-	780,000	811,200	843,648	877,394
Analista de Desarrollo T.I. (3)	Desarrollo	-	-	811,200	843,648	877,394
Analista de Desarrollo T.I. (4)	Desarrollo	-	-	-	843,648	877,394
Analista de Desarrollo T.I. (5)	Desarrollo	-	-	-	843,648	877,394
Asesor Campañas (1)	Comercial	1,122,129	2,892,986	5,553,637	7,159,063	8,591,353
Asesor Campañas (2)	Comercial	-	2,892,986	5,553,637	7,159,063	8,591,353
Asesor Campañas (3)	Comercial	-	2,892,986	5,553,637	7,159,063	8,591,353
Asesor Campañas (4)	Comercial	-	-	5,553,637	7,159,063	8,591,353
Asesor Campañas (5)	Comercial	-	-	5,553,637	7,159,063	8,591,353
Analista de Operaciones Digitales (1)	Comercial	872,129	2,632,986	5,283,237	6,877,847	8,298,889
Analista de Operaciones Digitales (2)	Comercial	-	2,632,986	5,283,237	6,877,847	8,298,889
Analista de Operaciones Digitales (2)	Comercial	-	-	5,283,237	6,877,847	8,298,889
Coordinador Administración y RR.HH. (1)	Administración	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160	2,924,646
Coordinador de Proyectos	Administración	-	2,600,000	2,704,000	2,812,160	2,924,646

Inversión

Mobiliarios	2018	2019	2020	2021	2022
Muebles Oficina (sillas, escritura, armarios, etc)					
Habilitación oficina	5,887,400	1,177,480	1,412,976	1,695,571	2,034,685

Maquinarias y Equipos	2018	2019	2020	2021	2022
Notebooks	4,025,000	2,875,000	2,300,000	1,150,000	0

Intangibles	2018	2019	2020	2021	2022
Plataforma Web y Aplicación Móvil	50,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000

Depreciación Acumulada

Mobiliarios	2018	2019	2020	2021	2022
Muebles Oficina (sillas, escritura, armarios, etc)	0	0	0	0	0
Habilitación oficina	(1,177,480)	(2,590,456)	(4,286,027)	(6,320,713)	(8,762,335)

Maquinarias y Equipos	2018	2019	2020	2021	2022
Notebooks	(805,000)	(2,185,000)	(4,025,000)	(6,095,000)	(8,165,000)

Intangibles	2018	2019	2020	2021	2022
Plataforma Web	(5,000,000)	(11,000,000)	(18,000,000)	(26,000,000)	(35,000,000)

Depreciación Acumulada	(6,982,480)	(15,775,456)	(26,311,027)	(38,415,713)	(51,927,335)
-------------------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

ANEXO 7.5: EE.FF PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

Estado de Resultados

	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	CLP	5,000,000	0	5,000,000	5,148,348	5,415,373	5,581,522	5,814,131	6,709,675	7,393,545	8,350,964	11,255,132	8,757,185
Costos de venta	CLP	(7,903,210)	(7,903,210)	(7,903,210)	(7,932,879)	(7,986,284)	(8,019,514)	(8,066,036)	(8,245,145)	(8,381,919)	(8,573,402)	(9,154,236)	(9,654,647)
Margen Bruto	CLP	(2,903,210)	(7,903,210)	(2,903,210)	(2,784,532)	(2,570,911)	(2,437,992)	(2,251,905)	(1,535,470)	(988,373)	(222,439)	2,100,896	(897,462)
Gastos de Venta	CLP	(16,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
Gastos Administrativa	CLP	(11,653,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)	(10,888,559)
Margen Operacional	CLP	(30,556,769)	(19,791,769)	(14,791,769)	(14,673,091)	(14,459,470)	(14,326,551)	(14,140,464)	(13,424,029)	(12,876,933)	(12,110,998)	(9,787,663)	(12,786,021)
Depreciación	CLP	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)	(581,873)
Gastos Financieros	CLP	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)	(404,166)
Otros Ingresos / Egresos	CLP												
Utilidad Bruta	CLP	(31,542,808)	(20,777,808)	(15,777,808)	(15,659,130)	(15,445,510)	(15,312,590)	(15,126,503)	(14,410,068)	(13,862,972)	(13,097,037)	(10,773,703)	(13,772,060)
Impuesto a la renta	CLP												
Utilidad Neta	CLP	(31,542,808)	(20,777,808)	(15,777,808)	(15,659,130)	(15,445,510)	(15,312,590)	(15,126,503)	(14,410,068)	(13,862,972)	(13,097,037)	(10,773,703)	(13,772,060)

Estado de situación Patrimonial

Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja y bancos	192,458,543	160,687,441	140,581,339	125,531,609	110,702,027	96,149,202	81,817,688	68,012,567	55,183,753	43,265,853	31,217,472	21,543,206
Cuentas por cobrar	5,000,000	-	5,000,000	5,148,348	5,415,373	5,581,522	5,814,131	6,709,675	7,393,545	8,350,964	11,255,132	8,757,185
Inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Impuesto por recuperar	50,000	50,000	100,000	151,483	205,637	261,452	319,594	386,690	460,626	544,136	656,687	744,259
IVA Crédito Fiscal	14,618,873	15,429,040	15,289,207	15,121,188	14,902,435	14,652,113	14,357,595	13,892,924	13,298,317	12,521,801	11,193,493	10,339,795
Total activo corriente	214,127,416	178,166,481	162,970,547	147,952,629	133,225,472	118,644,289	104,309,007	91,001,856	78,336,241	66,682,753	56,322,784	43,384,445
Propiedad, Planta y equipo	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400	59,912,400
Depreciación acumulada	(581,873)	(1,163,747)	(1,745,620)	(2,327,493)	(2,909,367)	(3,491,240)	(4,073,113)	(4,654,987)	(5,236,860)	(5,818,733)	(6,400,607)	(6,982,480)
Cuentas por cobrar L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activo no corriente	59,330,527	58,748,653	58,166,780	57,584,907	57,003,033	56,421,160	55,839,287	55,257,413	54,675,540	54,093,667	53,511,793	52,929,920
Total activos	273,457,943	236,915,135	221,137,327	205,537,535	190,228,505	175,065,449	160,148,294	146,259,270	133,011,781	120,776,420	109,834,577	96,314,365
Prestamos bancarios	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796	53,888,796
Cuentas por pagar proveedor	35,556,769	19,791,769	19,791,769	19,821,438	19,874,843	19,908,073	19,954,595	20,133,704	20,270,478	20,461,962	21,042,795	21,543,206
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva financiamiento proy	-	-	-	29,670	112,744	229,049	391,875	733,810	1,212,519	1,882,712	1,133,738	885,175
Otros pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total pasivos	89,445,565	73,680,565	73,680,565	73,739,904	73,876,384	74,025,918	74,235,266	74,756,310	75,371,793	76,233,470	76,065,330	76,317,177
Capital	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186	215,555,186
Utilidades acumuladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	(31,542,808)	(52,320,616)	(68,098,424)	(83,757,555)	(99,203,064)	(114,515,655)	(129,642,158)	(144,052,226)	(157,915,198)	(171,012,235)	(181,785,938)	(195,557,998)
Total patrimonio	184,012,378	163,234,569	147,456,761	131,797,631	116,352,121	101,039,531	85,913,028	71,502,960	57,639,988	44,542,950	33,769,248	19,997,187
Total pasivo y patrimonio	273,457,943	236,915,135	221,137,327	205,537,535	190,228,505	175,065,449	160,148,294	146,259,270	133,011,781	120,776,420	109,834,577	96,314,365

Flujo de caja Operativo

Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilidad Neta	CLP (31,542,808)	CLP (20,777,808)	CLP (15,777,808)	CLP (15,659,130)	CLP (15,445,510)	CLP (15,312,590)	CLP (15,126,503)	CLP (14,410,068)	CLP (13,862,972)	CLP (13,097,037)	CLP (10,773,703)	CLP (13,772,060)
(+) Depreciación	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873	CLP 581,873
(+) IVA venta	CLP 950,000	-	CLP 950,000	CLP 978,186	CLP 1,028,921	CLP 1,060,489	CLP 1,104,685	CLP 1,274,838	CLP 1,404,774	CLP 1,586,683	CLP 2,138,475	CLP 1,663,865
Variación de actividades de operación												
(-) Cuentas por cobrar	CLP (7,000,000)	CLP 5,000,000	CLP (5,000,000)	CLP (148,348)	CLP (267,026)	CLP (166,149)	CLP (232,609)	CLP (895,544)	CLP (683,870)	CLP (957,418)	CLP (2,904,168)	CLP 2,497,947
(-) IVA compras	CLP (15,568,873)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)	CLP (810,167)
(-) Inventarios	CLP -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Cuentas por pagar	CLP 35,556,769	CLP (15,765,000)	-	CLP 29,670	CLP 53,405	CLP 33,230	CLP 46,522	CLP 179,109	CLP 136,774	CLP 191,484	CLP 580,834	CLP 500,411
(+) Financiamiento proyectos	CLP -	-	-	CLP 29,670	CLP 83,075	CLP 116,304	CLP 162,826	CLP 341,935	CLP 478,709	CLP 670,193	CLP (748,974)	CLP (248,563)
(-) IVA Débito	CLP -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) PPM	CLP (50,000)	-	CLP (50,000)	CLP (51,483)	CLP (54,154)	CLP (55,815)	CLP (58,141)	CLP (67,097)	CLP (73,935)	CLP (83,510)	CLP (112,551)	CLP (87,572)
(+) Impuesto a la renta	CLP -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo obtenido de actividades de												
(-) Activos Fijo	CLP (17,073,039)	CLP (31,771,102)	CLP (20,106,102)	CLP (15,049,730)	CLP (14,829,582)	CLP (14,552,825)	CLP (14,331,514)	CLP (13,805,120)	CLP (12,828,814)	CLP (11,917,900)	CLP (12,048,381)	CLP (9,674,266)
(-) Otros Gastos	CLP (59,912,400)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo obtenido (destinado) de aci												
(+) Créditos	CLP (76,985,439)	CLP (31,771,102)	CLP (20,106,102)	CLP (15,049,730)	CLP (14,829,582)	CLP (14,552,825)	CLP (14,331,514)	CLP (13,805,120)	CLP (12,828,814)	CLP (11,917,900)	CLP (12,048,381)	CLP (9,674,266)
(-) Amortización de créditos	CLP 53,888,796	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Capital	CLP 215,555,186	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo obtenido (destinado) de aci												
(+) Saldo Inicial de Caja, Banc	CLP 192,458,543	CLP 192,458,543	CLP 160,687,441	CLP 140,581,339	CLP 125,531,609	CLP 110,702,027	CLP 96,149,202	CLP 81,817,688	CLP 68,012,567	CLP 55,183,753	CLP 43,265,853	CLP 31,217,472
Saldo Final de Caja, Bancos	CLP 192,458,543	CLP 160,687,441	CLP 140,581,339	CLP 125,531,609	CLP 110,702,027	CLP 96,149,202	CLP 81,817,688	CLP 68,012,567	CLP 55,183,753	CLP 43,265,853	CLP 31,217,472	CLP 21,543,206
Caja mínima	35,556,769	19,791,769	19,791,769	19,821,438	19,874,843	19,908,073	19,954,595	20,133,704	20,270,478	20,461,962	21,042,795	21,543,206
	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
	check											