



“Cualquier Cosita”

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

Alumnos: Sergio Aguilera

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, 21 de marzo de 2019

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
II. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	9
2.1. ANÁLISIS PESTEL.....	9
2.2. ANÁLISIS PORTER.....	10
2.2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (VER ANEXO).....	10
2.2.2. FACTORES CRÍTICOS PARA INGRESAR AL MERCADO.....	10
2.3. TAMAÑO DE MERCADO.....	11
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	13
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	13
3.2. MODELO DE NEGOCIOS.....	14
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	16
3.3.1. VISIÓN INTEGRAL.....	16
3.3.2. ESTRATEGIA DE ESCALAMIENTO.....	18
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	19
IV. PLAN DE MARKETING.....	20
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	20
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION.....	21
4.2.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	21
4.2.2. MACROSEGMENTACIÓN (VER ANEXO).....	22
4.2.3. MICROSEGMENTACIÓN (VER ANEXO).....	22
4.3. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	22
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	23
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION.....	24
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	24
4.7. ESTIMACION DE LA DEMANDA Y DE CRECIMIENTO ANUAL.....	26
4.7.1. MERCADO POTENCIAL DE PERSONAS.....	26
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	28

V.	PLAN DE OPERACIONES.....	31
5.1.	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	31
5.2.	FLUJO DE OPERACIONES.....	31
	ACTIVIDADES PRIMARIAS (ver en anexo cadena de valor y carta gantt).....	32
5.3.	PLAN IMPLEMENTACION Y DOTACIÓN.....	34
5.3.1.	DOTACION.....	34
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	36
6.1.	EQUIPO GESTOR.....	36
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.3.	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	37
VII.	PLAN FINANCIERO.....	38
7.1.	SUPUESTOS.....	38
7.2.	ESTIMACION DE RENTABILIDAD DEL PROVEEDOR.....	39
7.3.	ESTIMACION DE INGRESOS MENSUALES PRIMER AÑO.....	40
7.4.	ESTIMACION DE INGRESOS ANUALES EN 5 AÑOS.....	41
7.5.	ESTADO DE RESULTADOS (EN MILES).....	41
7.6.	CAPITAL DEL TRABAJO INICIAL.....	41
7.7.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (EN MILES).....	42
7.8.	FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD (EN MILES).....	42
7.9.	EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO.....	42
7.10.	VALOR RESIDUAL A PERPETUIDAD.....	43
7.11.	CALCULO DE VAN, TIR, PAYBACK.....	43
7.12.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	44
7.13.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	44
VIII.	RIESGOS CRITICOS.....	46
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	48
X.	CONCLUSIONES.....	49
XI.	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	50
11.1.	TENDENCIAS DE CONSUMO.....	50

11.2.	ESTADISTICAS DE MERCADO.....	50
XII.	ANEXOS.....	52
12.1.	ENCUESTA.....	52
12.2.	TENDENCIAS DE CONSUMO.....	54
12.3.	ESTADISTICAS DE MERCADO.....	55
12.4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	56
12.5.	RESULTADO DE ENCUESTA ONLINE.....	58
12.6.	ANÁLISIS PESTEL.....	62
12.6.1.	SISTEMA POLÍTICO.....	62
12.6.2.	SISTEMA ECONÓMICO.....	62
12.6.3.	SISTEMA SOCIAL.....	63
12.6.4.	ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	64
12.6.5.	SISTEMA ECOLÓGICO.....	65
12.6.6.	SISTEMA LEGAL.....	65
12.7	ANÁLISIS DE PORTER.....	66
12.7.1	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	66
12.7.2	AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES.....	67
12.7.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	68
12.7.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	69
12.7.5	AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS.....	69
12.8	MACROSEGMENTACIÓN.....	70
12.9	MICROSEGMENTACIÓN.....	72
12.10	CADENA DE VALOR Y CARTA GANTT.....	72
12.11	CURRICULUM.....	73
12.11.1	SERGIO AGUILERA.....	73
12.11.2	MIGUEL POBLETE.....	74
12.12	DETALLE DEL ANALISIS FINANCIERO.....	74
12.12.1	FLUJO DE CAJA PURO.....	74
12.12.2	FLUJO DE CAJA PERPETUO.....	76
12.12.3	COMISION WEBPAY.....	77

12.12.4 CAPITAL DE TRABAJO.....78

RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad en general está cambiando su forma de priorizar las actividades que parecen ser una obligación o responsabilidad, pero que, si tuvieran que elegir, no lo harían. Es así, como el mercado en general también ha cambiado, orientando cada vez más el antiguo foco por sobre los productos a un foco más bien por el servicio.

La llegada de empresas de servicios como UberEats, Glovo, CornerShop, y el rápido crecimiento de Beetrack son evidencia de estos cambios en vivo Chile¹.

Sin embargo, el acto de tercerizar ciertas actividades viene desde antes, reemplazando la responsabilidad de hacer aseo, pasear a los perros, hacer ciertos trámites, etc., con la contratación formal o informal, de personas o empresas.

Esto es realizado con el fin de poder usar el tiempo que toma realizar estas actividades, para realizar otras actividades (o bien hacer nada), pero que, a percepción de las mismas personas, son de mayor valor y, por lo tanto, cada vez una tendencia de mayor recurrencia en la sociedad.

El plan de negocios que se representa en este documento, llamado “Cualquier Cosita”, usa esta tendencia como una oportunidad de negocios.

El análisis de la industria evidencia el potencial de mercado que existe y que se sustenta potencialmente en la gran demanda no cubierta por la oferta incumbente, ya sea por baja capacidad de atención y/o una baja distribución geográfica.

Es de considerar que, a mucha demanda no cubierta y un potencial de negocio latente, existe una alta probabilidad de otros que quieran participar en el mercado y por lo tanto, considerables como potenciales competidores a una baja barrera de entrada en ubicaciones no cubiertas. En el plan de negocios, se logra determinar un Capital de Trabajo de M\$ 78.000, con una exigencia de un 17.27% y un retorno estimado de 25.58%, resultando un VAN de M\$ 54.171.

¹ <https://www.beetrack.com/creciente-demanda-de-servicios-y-tecnología-para-una-industria-en-transformación>.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Considerando que existe servicios ya de alta tendencia, pero con una propuesta de 1 o 2 servicios demandados, hay una gran demanda no cubierta. Determinado por la encuesta realizada (Ver Anexo: Encuesta), se sabe que existe una disposición a pagar por realizar estos servicios y que, no teniendo oferta suficiente para satisfacer toda la demanda, existe una oportunidad de negocio y con un potencial significativo.

La disposición a pagar es desde los \$5.000, con lo que se determina un primer escenario de oferta por la zona oriente y centro, atribuyendo así un mercado de 1.999.135 de personas y una demanda desde los \$MM 8.658,68.

El modelo de negocios pretendido por Cualquier Cosita es de proveer el servicio integral en el mismo punto, enfocados principalmente en los determinados por la encuesta, logrando realizar la distinción de la competencia incumbente, basado en la variedad de servicios en un solo punto, en vez de proveer solo 1 tipo de servicio.

Los atributos para los servicios encuestados y más valorados no existen integralmente como parte de la misma oferta, por lo que Cualquier Cosita pretende presentar como Propuesta de Valor, la Responsabilidad, Confidencialidad y Privacidad de la información, Amabilidad en la prestación del servicio, Rapidez de su realización, Flexibilidad de los servicios que pudieran prestarse y Disponibilidad (cobertura geográfica y cantidad de proveedores). Cualquier Cosita suma a estos atributos, el Conocimiento en la prestación de estos servicios, con el fin de hacer una actividad eficiente y eficaz.

La tendencia de la sociedad y del mercado, apunta con un alza constante y significativa, en la tercerización de servicios, tanto en personas como en empresas, por lo que esa tendencia debe ser tomada como una oportunidad.

II. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Con una evaluación PESTEL, se puede señalar que Chile posee una de las economías latinoamericanas de mayor crecimiento y estabilidad.

El entorno que Chile ofrece a los emprendedores es atractivo, por lo que existe una fuente de inversión potencial para la iniciación de productos y servicios.

Con un análisis de la industria, se puede señalar que existe un atractivo medio-alto para el ingreso al mercado, considerando que existen bajas barreras de entrada y una alta rivalidad a los entrantes. Los clientes tienen un alto poder de negociación, que sumado a que ellos mismos se consideran como sustitutos, los convierte en un foco de atención.

El que exista demanda no cubierta, un mercado en crecimiento sostenido y con proyecciones de seguir creciendo, invita a ingresar y explotar el mercado.

Los factores críticos para ingresar al mercado son:

- Siempre diferenciarse en el servicio.
- Potenciar la oferta por medio de alianzas estratégicas.
- Aprovechar el atractivo de la Marca.
- Tener foco sobre la fidelización con los clientes.
- Fortalecer la mejora continua sobre los proveedores y el servicio.
- Capturar los canales de distribución como estrategia de barrera de entrada.
- Fomentar el Win-Win entre Clientes, Empresa y Proveedores.

Las comunas de atención son Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa y la Florida. El tamaño de mercado que se buscará capturar es el siguiente:

Cuadro N°1 (Fuente: elaboración propia)

Disposición a Pagar	Distribución	Personas	Valor \$MM
Desde \$ 5.000	71,97%	1.438.868	7.194,34
Desde \$ 7.000	14,01%	280.134	1.400,67
Desde \$10.000	0,64%	12.733	63,67
No pagaría	13,38%	267.400	0
Total general	100,00%	1.999.135	8.658,68

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Cualquier Cosita, busca satisfacer la necesidad de realizar actividades que una persona o empresa, no pueda hacerlo directamente por disponibilidad o simplemente, no quiera realizarlo. Todo con el fin de poder aprovechar el tiempo y esfuerzo de realizarlas, en otras de mayor provecho. Es así, que el eslogan dice: **“Viva la experiencia de ser más provechoso para su familia y empresa”**.

Su modelo de negocios es similar al que presta Uber o Glovo, en cuanto a proveedores, altamente capacitados y de constante seguimiento, puesto que son la cara visible en la prestación de estos servicios. Por otra parte, tiene un staff de punta que busca adaptar la oferta según sea demandada y bajo los estándares legales, tributarios, eficientes y socialmente responsables. Cabe mencionar que el modelo está fuertemente arraigado en el atractivo de su marca y todas las actividades que se hacen para ser coherentes con ofrecido al mercado. esto es, que si se Ofrece atender Cualquier Cosita requerida por los clientes, la empresa debe lograr adaptar los servicios estándar con los que inicia su actividad.

Su estrategia de negocios es de Enfoque con Diferenciación, con un escalamiento geográfico por proveedores asociados al modelo definido para Cualquier Cosita.

Su ventaja competitiva está sustentada en ofrecer los servicios que existen actualmente en el mercado, con una oferta muy acotada (muchas demandas sin satisfacer), pero en una ubicación única, haciendo un acceso integral de apoyo.

Misión: Ayudar a personas y empresas que necesiten realizar actividades en forma presencial, como trámites, compras, etc., y que no puedan hacerlas por tiempo o distancia, brindando la experiencia de ser más provechoso para su familia y empresa.

Visión: Ser una empresa líder y especialista en entregar una multitud de servicios de primera mano y para gente moderna que dispone de poco tiempo para realizar u organizar actividades, quehaceres, u otros.

IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing diseñado para Cualquier Cosita busca obtener el 15% de penetración de mercado en los primeros 2 años y con un aumento de las visitas en los primeros 4 meses posteriores a los 2 años, en un 50%.

Su orientación de cliente está asociada a profesionales dependientes entre 27 y 45 años, y con un poder adquisitivo relevante (entre 1 y 3 millones de pesos). La cobertura geográfica que atenderá Cualquier Cosita inicia en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, Maipu y La Florida.

Se pretender satisfacer a personas que tienen como intención, el usar los servicios de 1 a 5 veces al mes, sabiendo que están dispuestos a pagar desde \$5.000.

Su estrategia de servicio es de alto relacionamiento, considerando que las actividades que el cliente pretende que Cualquier Cosita realice, son de índole personal, por lo que el proveedor está representando a Cualquier Cosita, pero también representando al Cliente en estos quehaceres.

El precio determinado por el benchmark realizado asciende entre \$8.000 y \$12.000, mientras que el precio definido por la encuesta para los servicios de Cualquier Cosita es desde \$5.000 como disposición a pagar. Siendo así, el precio definido por un servicio prestado por Cualquier Cosita es de \$10.000 en promedio.

El servicio es ejecutado presencialmente y los canales de comunicación son online.

Su estrategia de comunicación y ventas potenciará el atractivo de la marca, considerando promoción presencial con sorteos, concursos, eventos e influenciadores por medio de redes sociales.

La demanda y crecimiento estimado en base a la información de la encuesta, determina un mercado potencial de 1.999.135 clientes (rango etario sobre 20 años) y el % que tiene disposición a pagar asciende a 86,62%, lo que conlleva a 1.731.735 personas que comprenden el segmento objetivo. Con esas bases, la demanda determinada para Cualquier Cosita asciende a MM\$ 12.122,45.

El presupuesto determinado para este plan de marketing asciende a \$13.560.000 distribuido en los 12 primeros meses de iniciada la operación.

V. PLAN DE OPERACIONES

V.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

La estrategia del plan de operaciones para “Cualquier Cosita”, está cimentado en la prestación de servicios para cubrir las necesidades del cliente y determinar los flujos y tiempos de desarrollo de la asesoría, de manera de alcanzar el objetivo de eficiencia en tiempo y comprometer la protección en el proceso de los trámites.

Por otra parte, los servicios de asesorías basados en la segmentación generaran un alcance significativo para la región metropolitana de Chile. Además, La estrategia está orientada hacia la entrega y cumplimiento considerando la ubicación geográfica de los socios de la empresa. A modo de resumen, el plan de operaciones está dado por un fuerte componente tecnológico (plataformas, redes sociales, call center) y presencial, considerando la seguridad de la información y entrega de un servicio de calidad, que es fundamental para los clientes de “Cualquier Cosita”.

Igualmente, el alcance de las operaciones está determinado por la operación presencial y el constante monitoreo a través de la plataforma. Los servicios de trámites y otros, serán prestados principalmente en la región Metropolitana.

A través de los servicios: la empresa, el profesional, el independiente, el padre, la madre, dueña de casa u otro, evitara incomodidades, desplazamientos innecesarios y pérdida de tiempo, obteniendo amabilidad, flexibilidad y rapidez.

V.2. FLUJO DE OPERACIONES

El flujo de las operaciones de los ciclos de entrega de los servicios, determinarán los tiempos en los que la empresa deberá responder para la entrega de los servicios demandados por los clientes.

A continuación, se detalla el flujo de contratación del servicio, de entrega y realización:



ACTIVIDADES PRIMARIAS (ver en anexo cadena de valor y carta gantt)

Logística de Entrada: Para recibir las solicitudes de los clientes, se ofrecerá una plataforma de comunicación on-line, con la opción de solicitar con 24 horas de anticipación el trámite o actividad que el cliente necesita realizar. Además, para mejorar la experiencia, el cliente podrá solicitar los servicios por medio digital, página web, aplicación en el celular, redes sociales, call center y correo electrónico.

La App permitirá estar comunicados por mensajería con el cliente y el asistente de servicio o por hangout para los que usan la web, con el fin de ir dando feedback al cliente y el estado de su trámite.

Al ser una distribución exclusiva, la empresa busca tener solo un intermediario de los trámites, así habrá un mayor control y margen de los tiempos y entregas además de consolidar la imagen de la empresa en términos de eficiencia y calidad.

Servicio: La entrega de los servicios es de manera presencial y con distribución exclusiva para los clientes, además de considerar un Call Center que sea eficiente y rápido. Se identifican que los canales que se utilizaran son principalmente la plataforma comunicacional de “Cualquier Cosita”, internet, redes sociales y emails.

Logística de Salida: Según los resultados de la encuesta aplicada, se observa que las comunas donde usualmente requieren realizar actividades personales son Providencia, Santiago Centro, Las Condes, La Florida, Ñuñoa y Maipú. Sin embargo, la gestión para la respuesta de los requerimientos realizados por los clientes se asistirá a través de los medios digitales. La entrega de los servicios se ha definido según la naturaleza del negocio de manera presencial y con distribución exclusiva para los clientes.

Es importante mencionar, que la provisión del servicio será por ubicación geográfica de los socios de la empresa “Cualquier Cosita”. Esto en términos de logística, es más eficiente porque no hay excesivo traslado y, por lo tanto, el tiempo es menor en la entrega de los servicios.

Venta: Las actividades relacionadas con el proceso de ventas, aun cuando la metodología completa de la cadena de valor incluye estrategias de venta, está desarrollado extensamente en el plan de marketing.

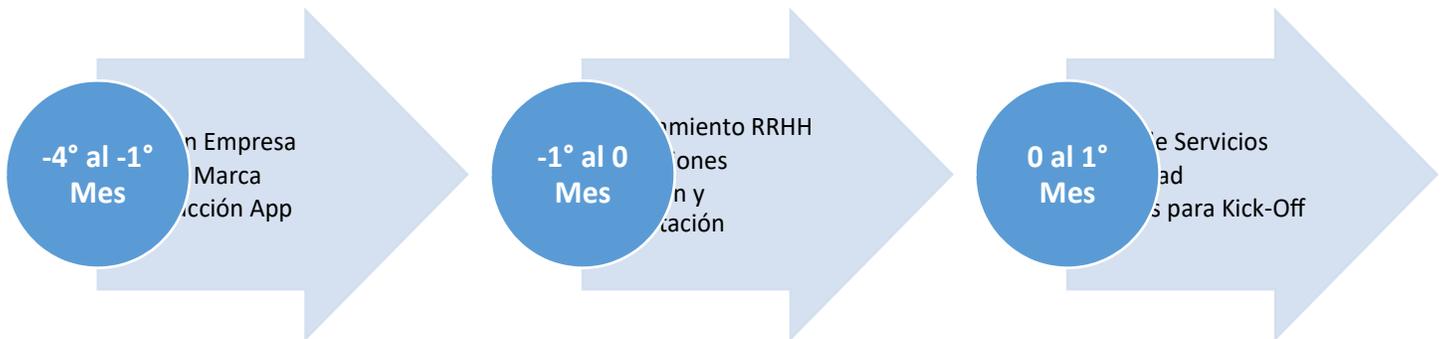
Postventa: Son las actividades relacionadas con la provisión del servicio para realizar o mantener el valor de dicho servicio. Asimismo, dentro de la post venta se incluirá los procesos y mecanismos para evaluar la satisfacción y fidelización del cliente. La aclaración es necesaria: el contenido de ambas evaluaciones dependerá del área de marketing o comercial.

Es importante agregar que la App de la empresa permitirá la comunicación por mensajería con el asistente de servicio o por hangout para los que usan la web, con el fin de ir dando feedback al cliente. Además, la empresa realizara evaluaciones a través de encuestas periódicas a los clientes, para identificar los

problemas que ocurren en la distribución de los servicios. Lo que busca la empresa es una distribución más eficiente. A estas encuestas, se agregará la calificación del servicio prestado, con estrellas, tanto para el cliente como para el asistente.

V.3. PLAN IMPLEMENTACION Y DOTACIÓN

El plan de implementación tiene las siguientes fases y etapas:



El plan considera el desarrollo de una Aplicación para poder mantener contacto con el cliente y que esté, pueda realizar seguimiento del servicio contratado. Esto se haría en paralelo a la construcción de la empresa y al patentado de la marca. Posteriormente, se realizará el reclutamiento del personal de planta y se instalará en las oficinas habilitadas para poder realizar las primeras gestiones de afiliación y capacitación a quienes quieran participar como socios fundadores de este servicio. Luego y ya iniciando las operaciones, se realizará un piloto de servicios gratuitos (50) a clientes que quieran participar de esta iniciativa a cambio de su feedback con el fin de generar las mejoras al servicio una vez sea difundido a todo público. Esta difusión será por medio de publicidad ya detallada en el plan de marketing.

V.3.1. DOTACION

La dotación del personal para el plan de operaciones está determinada por el tipo de servicio que entrega la empresa, por lo que, dado el modelo de negocios, basado principalmente en proveedores que realicen el trabajo no contempla un número importante de contrataciones. A continuación, se puede ver la dotación, que se proyecta en una etapa inicial:

- Un Administrador que liderará las 5 verticales indicadas en el organigrama (Comercial y Marketing, Tecnología, Fidelización, Administración y Finanzas, y RRHH y Afiliados).
- Para el área comercial y marketing, se ha contemplado un staff de 2 personas para realizar la captura de los clientes que contratarán los servicios, para asegurar una mejor experiencia y eficiencia al cliente.
- Para el área de Tecnología, se ha contemplado un staff de 2 personas, que estarán a cargo aplicar las mejoras necesarias según el feedback de los clientes.
- Para el área de Fidelización, se ha contemplado un staff de 4 personas, que estarán a cargo de atender las necesidades que ingrese telefónicamente, incidencias del servicio en curso (o ya ejecutado) y la postventa de servicios.
- El área de Administración y Finanzas un staff de 2 funcionarios, que se preocupará de los aspectos administrativos.
- El área de RRHH y Afiliados un staff de 2 funcionarios que se encargara de la selección de personal y temas de gestión de personas.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

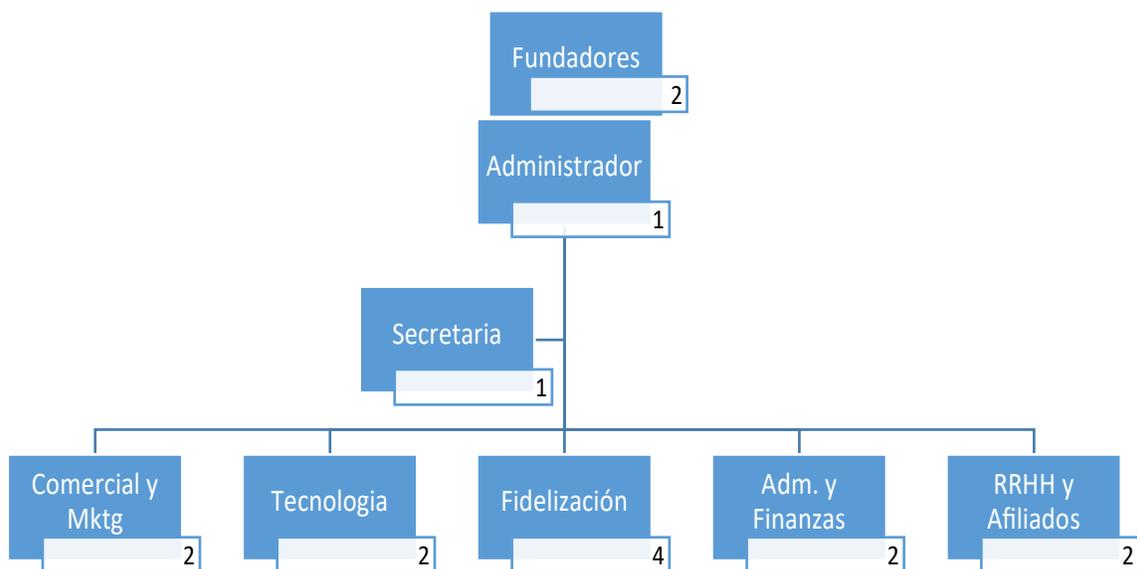
VI.1. EQUIPO GESTOR

El equipo que estará a cargo de la implementación del proyecto está constituido por Sergio Aguilera y Miguel Poblete. Fundadores del concepto de Cualquier Cosita, tendrán la responsabilidad de implementar las funciones que son más relevantes a su experiencia y conocimiento, por lo que Sergio Aguilera implementará la gestión comercial y tecnológica, actividades que están fuertemente enfocadas al cliente, mientras que Miguel Poblete implementará las funciones administrativas y operativas, actividades que están fuertemente enfocadas a los socios.

Finalmente, existirán distintos Staff asociados a la implementación y que tendrán como función resguardar los ámbitos legales, tributarios, rrhh y publicitarios.

VI.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, está formada de la siguiente manera:



La distribución de cada función va por departamento y la dirección de la empresa, estará a cargo del Administrador. El área Comercial y Marketing, buscará captar los clientes que contratarán los servicios, trabajando en conjunto con el staff

publicitario, y buscará realizar las alianzas necesarias para fortalecer el servicio, asegurando una mejor experiencia y eficiencia al cliente.

El área de Tecnología tendrá que ir aplicando las mejoras necesarias en el servicio, según se vaya requiriendo, ya sea por feedback de los clientes y los afiliados, como nuevos servicios que se irán incorporando (o adaptación de los actuales).

El área de Fidelización tendrá que atender a los clientes que tengan servicios en curso, pendientes e incluso ya ejecutados, como los clientes que requieran contratar el servicio, pero necesitan apoyo en su primera experiencia.

El área de Administración y Finanzas se preocupará de todos los aspectos administrativos como contratación de servicios, patentes, contratos, seguros, tributarios, recaudación, pago de servicios a afiliados o servicios generales, etc.

El área de RRHH y Afiliados buscará ingresar a las personas que quieran dar el servicio en nombre de Cualquier Cosita, cumpliendo con el proceso de ingreso (Revisión curricular y de antecedentes, capacitación, documentación, etc.) y de ingreso a personas que son contratadas de planta en la empresa.

VI.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Los proveedores de trámites recibirán un bono mensual basado en el ranking de desempeño y sus calificaciones. Para ello, se promoverá una valoración de un desempeño sobresaliente premiando al proveedor con el mayor número de trámites y mejor calificación de los clientes. El bono puede llegar al 50% de lo ganado en el mes. Además, según desempeño y evaluación se realizará un aumento de salario bruto que puede llegar a un 5 por ciento anual sin considerar el reajuste por IPC correspondiente.

VII. PLAN FINANCIERO

El plan financiero determina la viabilidad del negocio y la oportunidad que representa a los socios e inversionistas. Es así, que antes de representar el plan indicado, se deben definir los supuestos de donde se desglosa dicho plan y con el cual se argumenta su resultado.

VII.1. SUPUESTOS

Se consideraron los siguientes supuestos para realizar el plan financiero:

- Los ingresos se determinaron bajo un escenario con valor promedio del servicio en \$10.000, considerando una demora promedio de 2 horas.
- Los ingresos se determinaron en base a la cantidad de servicios que se podrían llegar a ejecutar por día, desde 30 servicios diarios en el mes 1.
- La tasa de comisión que Cualquier Cosita se mantiene estable por todo el periodo evaluado en el proyecto, a una tasa del 25% por sobre el servicio.
- Los sueldos de colaboradores de planta se definieron en base a rentas de mercado, según lo determinado por estudios realizados por Robert Half.
- El aumento de sueldo, se estimaron en un 5% anual.
- Se considera que los fundadores, invertirán con fondos propios, los que ascienden a \$50.000.000 cada uno, totalizando \$100.000.000.
- La valorización de la empresa, finalizando el periodo de evaluación (5 años), se proyecta a 10 veces del valor de compra de los activos, el que asciende a \$208.654.000.
- La comisión de webpay se definió fija al 2,95% por sobre el valor del servicio, según tabla de precios definidos por Transbank para ticket menores a 1,5UF.
- La tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera se determinó en base al CAPM = $R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$ y el riesgo por liquidez de una Startup, donde las variables usadas son:
 - $R_f = 4,26\% \rightarrow$ Tasa Promedio Bono BCP 5 años (a octubre del 2018)
 - $(R_m - R_f) = 6,94\% \rightarrow$ Índice determinado por Damodaran.

- Beta = 1,01 → Corresponde al riesgo de industria *Business & Consumer Services*, según Damodaran.
 - CAPM = 4,26% + (1,01 * 6,94%) = 11,27%
 - Pr = 3% → Corresponde al premio por liquidez, según lo determinado por la Universidad de Chile
 - Ps = 3% → Corresponde al premio por startup, según lo determinado por la Universidad de Chile
 - Td = 10,27% + 3% + 3% = 17,27% → Corresponde a la Tasa de Descuento
- El capital de trabajo que permite mantener la operación de Cualquier Cosita asciende a \$77.000.000 aproximadamente.
 - La inversión de activos que permite iniciar la operación de Cualquier Cosita asciende sobre los \$23.000.000.

VII.2. ESTIMACION DE RENTABILIDAD DEL PROVEEDOR

El cálculo de la rentabilidad del proveedor se determina por la cantidad de servicios que puede ejecutar el proveedor durante el día. Para ello, se ha determinado en base al índice de preferencias obtenido en la encuesta, los servicios que se ejecutarían aproximadamente por día. En la siguiente tabla, se manifiesta el tiempo promedio que tomaría realizar un servicio, la ponderación de preferencias indicada por los encuestados y la participación de cada servicio como parte de la demanda. Teniendo en cuenta esos valores, se logra determinar que en general, el tiempo promedio para ejecutar un servicio es de 2 horas. Asimismo, se logra determinar que el valor promedio de ingreso es de \$10.000.-

Servicios	t (Prom)	Pond	Part	Ing (Prom)
Recibir/Entregar...	2	4,32	15,43%	\$ 10.000
Comprar en el...	2	3,55	12,68%	\$ 10.000
Buscar/Dejar/ Acompañar...	2	4,58	16,36%	\$ 10.000
Llevar a...	3	3,96	14,14%	\$ 15.000
Cuidar a...	5	4,15	14,82%	\$ 21.000
Pagar...	2	3,8	13,57%	\$ 10.000
Trámites...	2	3,64	13,00%	\$ 10.000

28	100,00%
-----------	----------------

Es así entonces que, estimando la cantidad de proveedores establecidos para ofrecer los servicios, se estima que, por cada 10 proveedores, se podrían realizar 34 servicios por día, por lo que se estableció 30 servicios como una aproximación más conservadora.

Servicios x día	# Socios		
	5	10	20
4	3	6	12
4	3	5	10
4	3	7	13
2,7	2	4	8
1,6	1	2	5
4	3	5	11
4	3	5	10
24,2667	18	34 ≈ 30	69
# Servicios			

Finalmente, considerando la tasa de 30 servicios diarios con 10 proveedores activos, la estimación de servicios por día queda establecida a 3 por persona y a 60 servicios por mes. Tomando este índice de servicios por persona y el precio promedio de \$10.000, la rentabilidad por persona es la siguiente:

Horas x Servicio	2
Valor base x hora	\$ 5.000
Precio Promedio	\$ 10.000
Margen	25%
Ingreso Cualquier Cosita	\$ 2.500
Ingreso Proveedor (Costo Empresa)	\$ 7.500
Servicios x Dia	3
Ingreso Promedio Proveedor x Dia	\$ 22.500
Ingreso Promedio Proveedor x Mes (20 días)	\$ 450.000
Ingreso Promedio Cualquier Cosita x Dia	\$ 7.500
Ingreso Promedio Cualquier Cosita x Mes (20 días)	\$ 150.000

VII.3. ESTIMACION DE INGRESOS MENSUALES PRIMER AÑO

La estimación de ventas mensuales en el primer año se realizó en base a 30 servicios entregados por día en el primer mes de venta (tercer mes del primer año).

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

# Personas	0	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
# Servicios	0	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000	3.600	4.200	4.800	5.400	6.000
Total M\$	\$0	\$0	\$6.000	\$12.000	\$18.000	\$24.000	\$30.000	\$36.000	\$42.000	\$48.000	\$54.000	\$60.000

VII.4. ESTIMACION DE INGRESOS ANUALES EN 5 AÑOS

La estimación de ventas anuales, tienen el mismo índice de crecimiento en forma constante durante todo el proyecto.

Año	1	2	3	4	5
Total M\$	\$330.000	\$1.188.000	\$1.740.000	\$1.872.000	\$1.950.000

VII.5. ESTADO DE RESULTADOS (EN MILES)

Año	1	2	3	4	5
Ingreso x Ventas M\$	\$330.000	\$1.188.000	\$1.740.000	\$1.872.000	\$1.950.000
Costo x Ventas M\$	\$266.235	\$926.046	\$1.356.330	\$1.459.224	\$1.520.025
Margen Bruto M\$	\$63.765	\$261.954	\$383.670	\$412.776	\$429.975
Costos Fijos M\$	\$152.261	\$192.521	\$307.227	\$330.586	\$334.077
Arriendo oficina	\$6.000	\$6.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Internet	\$2.400	\$2.400	\$4.800	\$4.800	\$4.800
CloudService	\$6.341	\$7.145	\$8.052	\$9.073	\$10.224
Google Adwords	\$3.000	\$3.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Plan equipos telefónicos	\$1.200	\$1.200	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Insumos Varios	\$2.400	\$2.400	\$4.800	\$4.800	\$4.800
Soporte Técnico	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300
Patentes comerciales	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Staff de Abogados	\$112.170	\$125.886	\$208.125	\$226.503	\$226.503
Personas de Planta	\$20.556	\$21.576	\$45.216	\$47.268	\$47.268
Marketing	\$9.900	\$35.640	\$52.200	\$56.160	\$58.500
EBITDA M\$	\$88.496	\$69.433	\$76.443	\$82.190	\$95.898
Depreciación M\$	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización M\$	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
EBIT M\$	\$92.528	\$65.249	\$71.499	\$77.094	\$90.802
Impuesto (27%) M\$	\$24.983	\$17.617	\$19.305	\$20.815	\$24.517
Utilidad del Ejercicio M\$	\$67.546	\$47.631	\$52.194	\$56.279	\$66.286

VII.6. CAPITAL DEL TRABAJO INICIAL

Como capital de trabajo, se considera el mayor déficit operacional acumulado desde el inicio del proyecto, el que asciende aproximadamente a M\$77.000.

Meses Año 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Def. Oper. M\$	\$11.300	\$15.125	\$9.524	\$8.152	\$7.231	\$6.310	\$5.389	\$4.467	\$3.546	\$2.625	\$1.704	\$783

Def. Oper. Ac. M\$	\$11.300	\$26.425	\$35.949	\$44.101	\$51.332	\$57.642	\$63.030	\$67.497	\$71.044	\$73.669	\$75.373	\$76.156
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Mes Año 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Def. Oper. M\$	\$662	\$58	\$979	\$1.900	\$2.821	\$3.741	\$4.662	\$5.582	\$6.503	\$7.423	\$8.343	\$9.263
Def. Oper. Ac. M\$	\$76.819	\$76.760	\$75.781	\$73.881	\$71.061	\$67.320	\$62.658	\$57.076	\$50.574	\$43.151	\$34.807	\$25.544

VII.7. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (EN MILES)

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad del Ejercicio	0	\$67.546	\$47.631	\$52.194	\$56.279	\$66.286
Depreciación (M\$) (+)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (+)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Capital de Trabajo (M\$)	\$76.819	\$0	\$0	\$0	\$0	\$76.819
Inversión (M\$)	\$23.100	\$0	\$950	\$4.750	\$950	\$950
Liquidación Activos (M\$)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$106.768
Flujo de Caja Libre	\$99.919	\$63.514	\$50.865	\$52.388	\$60.425	\$254.019

VII.8. FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD (EN MILES)

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad del Ejercicio	0	\$67.546	\$47.631	\$52.194	\$56.279	\$66.286
Depreciación (M\$) (+)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (+)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Capital de Trabajo (M\$)	\$76.819	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión (M\$)	\$23.100	\$0	\$950	\$4.750	\$950	\$950
Valor Perpetuidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$493.298
Flujo de Caja Libre	\$99.919	\$63.514	\$50.865	\$52.388	\$60.425	\$563.730

VII.9. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

La tasa de descuento del proyecto se calculó según la fórmula de CAPM:

Tasa	Valor	Consideraciones
Rf 5 años: Tasa libre de riesgo	4,26%	Tasa Promedio del Bono BCP 5 años (a Octubre del 2018)
Rf 30 años:	5,26%	Tasa Promedio del Bono BCP UF 30 años (a Octubre del 2018) + Inflación a

Tasa libre de riesgo		30 años en Pesos\$
B: Beta	1,01	Riesgo de industria Business & Consumer Services, según damodaran. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls
(Rm-Rf): Riesgo de Mercado	6,94%	Índice calculado por damodaran. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
PL: Premio por Liquidez	3,00%	Fuente: Universidad de Chile
PS: Premio por Startup	3,00%	Fuente: Universidad de Chile

La fórmula CAPM para la tasa de descuento del proyecto queda:

$$\text{CAPM} = R_f + B \times (R_m - R_f) + PR + PS$$

$$\text{CAPM} = 4,26\% + 1,01 \times 6,94\% + 3\% + 3\%$$

$$\text{CAPM} = T_d = 17,27\%$$

VII.10. VALOR RESIDUAL A PERPETUIDAD

La fórmula CAPM a perpetuidad, requiere un recalcu del riesgo de mercado, puesto que la tasa libre de riesgo es distinta a la de corto plazo:

$$(R_m - R_f \text{ corto plazo}) = 6,94\%$$

$$R_m = 6,94\% + 4,26\%$$

$$R_m = 11,2\%$$

$$R_m - R_f \text{ largo plazo} = 11,2\% - 5,26\% = 5,94\%$$

Ahora, el CAPM a perpetuidad queda:

$$\text{CAPM} = R_f + B \times (R_m - R_f) + PR + PS$$

$$\text{CAPM} = 5,26\% + 1,01 \times 5,94\% + 3\% + 3\%$$

$$\text{CAPM} = T_d = 17,26\%$$

Por lo tanto, el valor residual queda de la siguiente forma:

Reinversión cada 5 años	(28.300)
Reinversión representativa	(7.075)
Flujo Representativo M\$	78.065
Crecimiento	0%
Tasa de descuento L/P	17,26%
Valor Continuidad M\$	493.298

VII.11. CALCULO DE VAN, TIR, PAYBACK

ITEM	Valores	
	A 5 años	A perpetuidad
TASA ANUAL	17,27%	17,26%

VAN (M\$)	54.171	185.723
TIR	25,58%	37,12%
PAYBACK	4	4

VII.12. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio anual para mantener al menos los costos fijos del proyecto está dado por el volumen de la siguiente tabla.

Años	1	2	3	4	5
Volumen (Q proyecto)	33.000	118.800	174.000	187.200	195.000
Ingreso x Ventas	\$330.000	\$1.188.000	\$1.740.000	\$1.872.000	\$1.950.000
Costo x Ventas	\$266.235	\$926.046	\$1.356.330	\$1.459.224	\$1.520.025
Margen Bruto	\$63.765	\$261.954	\$383.670	\$412.776	\$429.975
Costos Fijos	\$152.261	\$192.521	\$307.227	\$330.586	\$334.077
Precio Unitario	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Costo Unitario	\$8,1	\$7,8	\$7,8	\$7,8	\$7,8
Margen Unitario	\$1,9	\$2,2	\$2,2	\$2,2	\$2,2
Volumen (Q equilibrio)	41.850	111.857	166.356	178.981	185.410

VII.13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para determinar cuál es la cantidad mínima de servicios que debe crecer x día mes a mes, se realiza la sensibilización del flujo del proyecto, logrando determinar que el Q mínimo de crecimiento para que el negocio siga operando y rentabilizando al menos la exigencia del proyecto (17,27%), es de 18 servicios diarios mes a mes. Esto quiere decir que, a diferencia del flujo del proyecto, en vez de atender 30 diarios el mes 3, 60 diarios el mes 4, 90 diarios el mes 5, etc., se debe atender 18 diarios el mes 3, 36 diarios el mes 4, 54 diarios el mes 5, etc. Con esto, se logra pagar los costos fijos y variables, se genera la rentabilidad del proyecto, y en negocio se mantiene vivo durante todo el proyecto al menos.

FLUJO DE CAJA SEGÚN VOLUMEN ESTIMADO DEL PROYECTO					
Años	1	2	3	4	5
Volumen (Q proyecto)	33.000	118.800	174.000	187.200	195.000
Ingreso x Ventas	\$330.000	\$1.188.000	\$1.740.000	\$1.872.000	\$1.950.000
Costo x Ventas	\$266.235	\$926.046	\$1.356.330	\$1.459.224	\$1.520.025
Margen Bruto	\$63.765	\$261.954	\$383.670	\$412.776	\$429.975
Costos Fijos	\$152.261	\$192.521	\$307.227	\$330.586	\$334.077
Impuestos	\$24.983	\$17.617	\$19.305	\$20.815	\$24.517
Flujo de Caja	\$63.514	\$50.865	\$52.388	\$60.425	\$254.019
FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO AL MENOR VOLUMEN POSIBLE					

Años	1	2	3	4	5
Volumen (mínimo Q)	23.055	106.866	162.066	175.266	183.066
Ingreso x Ventas	\$234.495	\$1.068.661	\$1.620.661	\$1.752.661	\$1.830.661
Costo x Ventas	\$194.748	\$833.021	\$1.263.305	\$1.366.199	\$1.427.000
Margen Bruto	\$39.748	\$235.640	\$357.356	\$386.462	\$403.661
Costos Fijos	\$149.399	\$188.945	\$303.651	\$327.010	\$330.501
Impuestos	\$30.695	\$11.478	\$13.165	\$14.676	\$18.377
Flujo de Caja	\$78.957	\$34.266	\$35.789	\$43.826	\$237.420

VIII. RIESGOS CRITICOS

La implementación de una empresa proveedora de servicios de este estilo no tiene riesgos críticos que asociar. Trata de una empresa de servicios que no tiene una alta regulación ni consideración de muchos permisos para su puesta en marcha. Si tiene como riesgos operativos, el que alguna documentación sea extraviada, que alguna información considerada como confidencial sea expuesta a público o que algún servicio no esté ejecutado con los estándares de seguridad que apliquen. No obstante, estos riesgos son los mismos que pudiera asumir una empresa que provee servicios específicos (reparaciones, instalaciones, etc.), servicios generales (cortar pasto, hacer aseo, etc.), servicios de transporte (envío y recepción de correos, valijas, etc.) o la realización de trámites legales o notariales.

En cuanto al plan financiero, las proposiciones de rentabilidad están bajo un escenario muy conservador, determinando así, una situación de baja probabilidad de riesgo al inversionista, mas solo el riesgo inherente a una start-up.

En resumen, no se visualizan riesgos críticos en el proyecto de inversión, sino que más bien, buenas oportunidades para potenciar el proyecto y la empresa.

Análisis	Riesgos	Exigencias	Oportunidad
P: Político	No se perciben	No se perciben	Transaccionar en un país de estabilidad política y con fuerte enfoque en empresas emprendedoras
E: Económico	Regulaciones a empresas digitales, que hacen de intermediadoras de servicio entre consumidores	Pago de impuestos de momento que no se exigen, pero que se prevé lo serán	Transaccionar en un país de estabilidad económica y con reciente crecimiento, aprovechando el existente desempleo para obtener alta afiliación de "servidores" a una alta demanda de clientes con necesidad de estos servicios.
S: Social	Alta inmigración, situación que aumenta las dificultades de obtener trabajo	Normativa de trabajadores extranjeros y visas de trabajo	Aprovechar el enfoque de la sociedad para la contratación de personas y la preferencia de moda, por prestar servicios con autonomía de horarios (tipo Uber) o bien, suplir la falta de trabajo a personas que lo requieren, publicitando la marca como de responsabilidad social
T: Tecnológico	Altamente cambiante y aparición de tecnologías de vanguardia para satisfacer la alta	La prestación de servicios con tecnologías ad-hoc de vanguardia y uso masivo. Alto	Uso de las capacidades y conocimiento de los socios para hacer uso de las tecnologías en la prestación de servicios de

	demanda de procesamiento y rapidez de implementación	procesamiento de información para la mejor prestación de servicios y a la medida de los clientes	vanguardia. Facilidad de acceso a tecnologías para la prestación de servicios a clientes finales.
E: Ecológico	Demanda de servicios con conciencia ambiental, sostenibles y de uso renovable de energía	Uso de tecnologías renovables, protección ambiental y uso eficiente de insumos	Publicitar la prestación de servicios, bajo la marca de conciencia ecológica y sustentable
L: Legal	Regulaciones a empresas de servicios, intermediación y resguardo de los derechos al consumidor	Resguardo de la confidencialidad de la información, pago de impuestos regidos por leyes de reciente proclamación	Hacer uso de la tecnología para alinearse a las reglamentaciones (firma electrónica, boleta electrónica, etc.), bajo estándares de seguridad de fácil acceso (cloud).

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Se ha considerado que el capital necesario para el déficit operacional y la inversión de activos sean dispuestos por los socios gestores del proyecto.

Sin embargo, si existen inversionistas interesados en el proyecto, se considera la posibilidad de realizar la venta de una parte de la sociedad, según los índices que registran la evaluación del proyecto, con un retorno asegurado en un plazo definido.

Una alternativa de inversión es la compra del 10% de la empresa por M\$50.000, con un retorno asegurado desde el segundo año a la tasa de descuento del proyecto. Esto implica que quien quiera invertir, se queda con el 10% de la empresa y con un retorno asegurado en 4 años (desde el segundo) de un 17,27% de la inversión. El flujo asociado a esta inversión sería la siguiente:

Año	1	2	3	4	5
Flujo	\$63.514	\$50.86 5	\$52.388	\$60.425	\$254.019
Retorno	\$0	\$11.72 7	\$11.727	\$11.727	\$11.727
Flujo final	\$63.514	\$39.13 8	\$40.661	\$48.698	\$242.292
Tasa de Descuento	17,27%				
Inversión	\$50.000				
Inversión + Retorno	\$58.635				

X. CONCLUSIONES

Agradeciendo los conocimientos teóricos y prácticos otorgados por la Universidad de Chile, en el postgrado académico de Magister en Administración, ha permitido conseguir una mirada más sólida de cómo definir, diseñar y llevar a cabo, un proyecto de negocios.

La historia de este proyecto fue variada, puesto que lo primero que nació como idea de negocio se consolidó como algo muy distinto según como finalizó.

De todas formas, lo que permaneció fue la marca y la idea de proveer a una gran demanda que no está siendo atendida con la oferta incumbente.

En este periodo, fue posible realizar todas las acciones que fue enseñada por la universidad, así como estudios de mercado, estadísticas aplicadas para determinación de demanda y riesgo, plan financiero y de marketing, etc.

Lo mas importante en todo el proceso, fue que se mantuvo la posición de coherencia entre las actividades diseñadas a ejecutar, con la propuesta de valor definida.

El resultado de todas las acciones llevadas a cabo en el proceso del proyecto de negocio fue otorgando confianza en que los resultados serian los estimados originalmente, puesto que las distintas herramientas que se aprendieron proveían de la evidencia que así seria. Es así, que se determinó que existe demanda insatisfecha y con una disposición a pagar por los servicios de alto margen. El costo de implementación es manejable y atractivo dada la definición de margen obtenido con la evaluación del proyecto. El formato de entrega de estos servicios está actualmente en boga por lo que lo hace más atractivo a los futuros clientes.

XI. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

XI.1. TENDENCIAS DE CONSUMO

- <https://www.america-retail.com/chile/chile-retail-mas-talento-aun/>
- <https://www.beetrack.com/es/blog/creciente-demanda-de-servicios-y-tecnolog%C3%ADa-para-una-industria-en-transformaci%C3%B3n>
- <http://www2.latercera.com/noticia/la-fiebre-del-delivery/>
- <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=137>
- <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-10-tendencias-que-cambiaran-tus-compras-en-2018/>
- <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2015/10/13/754272/Traslados-cuanto-tiempo-te-toma-llegar-hasta-tu-trabajo.html>

XI.2. ESTADISTICAS DE MERCADO

- <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser
- <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/presupuesto-para-medio-ambiente-mas-plata-para-planes-de/2018-10-04/190624.html>
- <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/impuesto-verde-2-0-invitado-de-piedra/2018-10-08/185108.html>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/estamos-preparados-para-los-autos-electricos/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/gobierno-inicia-elaboracion-de-plan-para-zona-de-quintero/2018-10-03/203835.html>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/empresas-y-startups/rappi-uber-glovo-y-otras-apps-en-alerta-por-la-creacion-de-un/2018-10-11/123529.html>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/la-transformacion-digital-llegara-a-mas-de-4000-nuevas-empresas-nacionales/>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/retail-el-futuro-para-fortalecer-la-relacion-con-los-consumidores-ya-llego/>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/predicciones-idc-se-espera-que-de-aqui-al-2020-mas-del-50-de-los-consumidores-interactuen-con-bots-de-soporte-al-cliente-en-el-pais/>
- <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/01/18/los-siete-cambios-tecnologicos-y-sociales-que-se-viviran-en-2018/>

- <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-tendencias-de-tecnologia-para-el-2018/>
- <https://innovacionchilena.cl/conozca-las-predicciones-tecnologicas-2018-chile/>
- https://www.ccs.cl/html/economia_digital/economia_digital.html
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/banca-instituciones-financieras/transbank-insiste-en-que-las-tasas-que-cobra-son-competitivas/2018-10-11/124254.html>
- <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/10/09/santander-termina-contrato-con-transbank-para-operar-tarjetas-y-podra-personalizar-su-servicio.shtml>
- <http://mouse.latercera.com/impuestos-digitales-chile-funciona/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/empresas-y-startups/rappi-uber-glovo-y-otras-apps-en-alerta-por-la-creacion-de-un/2018-10-11/123529.html>
- <http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene?categoria=Situaci%C3%B3n%20de%20Fuerza%20de%20Trabajo>

XII. ANEXOS

XII.1. ENCUESTA

La preparación de la encuesta que busca determinar si los servicios a ofrecer por “Cualquier Cosita” serían realmente requeridos y que existe un mercado que los demandará, busca formular como Hipótesis Nula, el que exista demanda y como Hipótesis No Nula, el que no exista. Por lo tanto, para el estudio de la demanda, se intenta demostrar que la Hipótesis Nula sea verdadera, obteniendo un Tamaño de muestra desconociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 \times P_e \times P_f}{d^2}$$

n = Tamaño de muestra
Z = Distribución Nivel de confianza (90%) (2 colas)
P_e = Probabilidad de éxito (95%)
P_f = Probabilidad de fracaso (5%)
d = Máximo error admisible

Nuestros cálculos, según los datos que se dan a continuación, determinan que la base de encuestas necesarias a obtener (n) es:

$$n = \frac{1,65^2 \times 95\% \times 5\%}{d^2}$$

Para d=3%, **n = 144**
Para d=4%, **n = 81**
Para d=5%, **n = 52**

Considerando que el error de precisión es aceptable a un 5%, el tamaño de la muestra que usaremos en la investigación es de 52 encuestas respondidas.

Dada la necesidad de respuestas necesarias y el índice de respuesta esperado para una encuesta online, siendo optimista (aplicando algunas prácticas para mejorar el índice de respuesta) en un 50% y promedio en un 30%, la cantidad de encuestas a enviar oscilan entre **103** y **172**. La encuesta preparada para este fin es:

“¡Hola! Somos un grupo de emprendedores, trabajadores y estudiantes, que por nuestra vida ajetreada no poseemos el tiempo suficiente para dedicar a cuestiones cotidianas tales como llevar a familiares al doctor, pagar una cuenta de forma presencial, etc. Por lo cual, deseamos atender “Cualquier Cosita” a través de una red de personas confiables, estas tareas para quienes lo deseen. Es por esto que

nos interesa conocer tu opinión al respecto y te pedimos que dediques unos breves minutos de tu tiempo para responder la siguiente encuesta [..].”

1. **¿Con que frecuencia realiza actividades personales o laborales, que están fuera de su actividad cotidiana (ir a comprar, al mecánico, a dejar a sus hijos al colegio, a realizar trámites, etc.)?**

- Nunca o muy pocas veces
 Usualmente 1 a 3 veces al mes
 Usualmente todas las semanas
 Casi todos los días

2. **En orden de recurrencia (1 de menor y con 7 de mayor), indique las actividades que más realiza y que solicitaría a “Cualquier Cosita” que realice por usted:**

- Recibir/Entregar** un documento, despacho, un regalo, etc.
 Comprar al supermercado, la feria, un repuesto, un regalo, etc.
 Buscar/Dejar/Acompañar mascotas, familiares, etc. (al doctor, colegio, etc.)
 Llevar auto a la revisión técnica, computador al servicio técnico, etc.
 Cuidar a maestros trabajando en la casa, casa sin llaves, etc.
 Pagar Cuentas, Multas, Etc.
 Trámites (Notaria, Reembolsos, Reserva de Horas, Exámenes, etc.)

3. **Seleccionar el monto que estaría dispuesto a pagar (desde), con el fin que “Cualquier Cosita” realizara sus trámites o actividades personales.**

- Nada, no pagaría. *Si elige esta, favor pasar a 5.*
 Desde \$ 5.000
 Desde \$ 7.000
 Desde \$10.000
 No pagaría porque: _____
-

4. **Indique los atributos, en orden de importancia (con 1 como el menos importante y el 8 como el más importante), de su preferencia para que Cualquier Cosita realice sus Trámites o Actividades Personales (a un costo y tiempo razonable).**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Confidencialidad |
| <input type="checkbox"/> Amabilidad | <input type="checkbox"/> Flexibilidad |
| <input type="checkbox"/> Rapidez | <input type="checkbox"/> Disponibilidad |

5. **Tu edad es:**

años

6. La comuna donde usualmente (o la más recurrente) requieres realizar las actividades mencionadas es:

7. Tu género es:

Masculino
 Femenino
 Otro

8. Actualmente eres:

Trabajador dependiente
 Trabajador independiente
 Cesante

Sin Trabajo por opción propia
 Jubilado

9. Tu rango de ingresos totales del hogar es:

Hasta \$500.000
 Desde \$500.001 a \$1.000.000
 Desde \$1.000.001 a \$1.500.000
 Desde \$1.500.001 a \$2.000.000

Desde \$2.000.001 a \$2.500.000
 Desde \$2.500.001 a \$3.000.000
 Sobre \$3.000.000

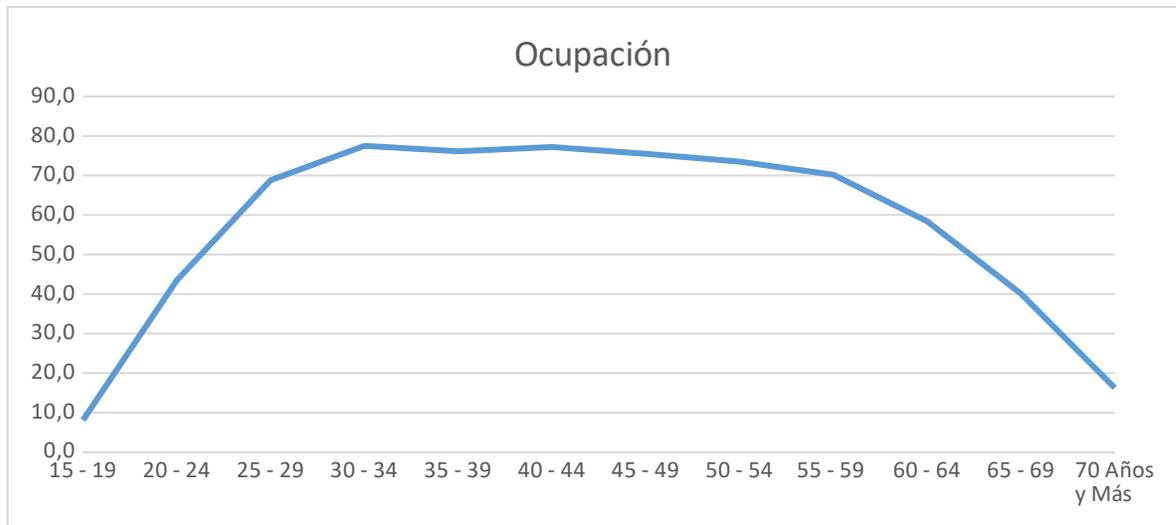
¡Estamos muy agradecidos por tu colaboración! Te solicitamos que invites a tus amigos a colaborar también con nosotros.

XII.2. TENDENCIAS DE CONSUMO

- <https://www.america-retail.com/chile/chile-retail-mas-talento-aun/>
- <https://www.beetrack.com/es/blog/creciente-demanda-de-servicios-y-tecnolog%C3%ADa-para-una-industria-en-transformaci%C3%B3n>
- <http://www2.latercera.com/noticia/la-fiebre-del-delivery/>
- <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=137>
- <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-10-tendencias-que-cambiaran-tus-compras-en-2018/>
- <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2015/10/13/754272/Traslados-cuanto-tiempo-te-toma-llegar-hasta-tu-trabajo.html>

XII.3. ESTADISTICAS DE MERCADO

- <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?
&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser)
- <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/presupuesto-para-medio-ambiente-mas-plata-para-planes-de/2018-10-04/190624.html>
- <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/impuesto-verde-2-0-invitado-de-piedra/2018-10-08/185108.html>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/estamos-preparados-para-los-autos-electricos/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/gobierno-inicia-elaboracion-de-plan-para-zona-de-quintero/2018-10-03/203835.html>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/empresas-y-startups/rappi-uber-glovo-y-otras-apps-en-alerta-por-la-creacion-de-un/2018-10-11/123529.html>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/la-transformacion-digital-llegara-a-mas-de-4000-nuevas-empresas-nacionales/>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/retail-el-futuro-para-fortalecer-la-relacion-con-los-consumidores-ya-llego/>
- <http://www.tecnomercadoretail.cl/predicciones-idc-se-espera-que-de-aqui-al-2020-mas-del-50-de-los-consumidores-interactuen-con-bots-de-soporte-al-cliente-en-el-pais/>
- <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/01/18/los-siete-cambios-tecnologicos-y-sociales-que-se-viviran-en-2018/>
- <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-tendencias-de-tecnologia-para-el-2018/>
- <https://innovacionchilena.cl/conozca-las-predicciones-tecnologicas-2018-chile/>
- https://www.ccs.cl/html/economia_digital/economia_digital.html
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/banca-instituciones-financieras/transbank-insiste-en-que-las-tasas-que-cobra-son-competitivas/2018-10-11/124254.html>
- <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/10/09/santander-termina-contrato-con-transbank-para-operar-tarjetas-y-podra-personalizar-su-servicio.shtml>
- <http://mouse.latercera.com/impuestos-digitales-chile-funciona/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/empresas-y-startups/rappi-uber-glovo-y-otras-apps-en-alerta-por-la-creacion-de-un/2018-10-11/123529.html>
- <http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene?categoria=Situaci%C3%B3n%20de%20Fuerza%20de%20Trabajo>



XII.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Mediante llamados telefónicos, simulación de llamadas, revisión de testimonios en la web y otros, se logra determinar los atributos con fortalezas en cada empresa investigada. Adicionalmente, se identifican los servicios prestado por cada empresa, con lo cual se logra determinar en qué nivel de competencia se encuentra cada empresa con la idea de negocio Cualquier Cosita. Finalmente, se logra determinar la cobertura de servicio ofrecida por cada empresa, que, en resumen, podemos ver en el siguiente cuadro:

		SOS Lo hago por ti	Sin Tiempo	Motoboy	Tu Moto Express	All Instante	Mis Tramites	ServiMoto	Glovo	Cornershop
Servicios	Recibir/Entregar un...	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Ir a Comprar al...	✓	✓						✓	✓
	Buscar/Dejar/Acompañar a...	✓								
	Llevar a la...	✓	✓							
	Cuidar en...	✓								
	Pagar...	✓								
	Trámites...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Atributos	Responsabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Confidencialidad					✓				
	Amabilidad	✓		✓			✓			
	Rápidez		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Flexibilidad	✓				✓			✓	
	Disponibilidad				✓				✓	✓
Cobertura	RM	RM	RM	RM	RM	Santiago	Santiago	Santiago Concepción Viña del Mar La Florida	Santiago Concepción Valparaíso Viña del Mar	

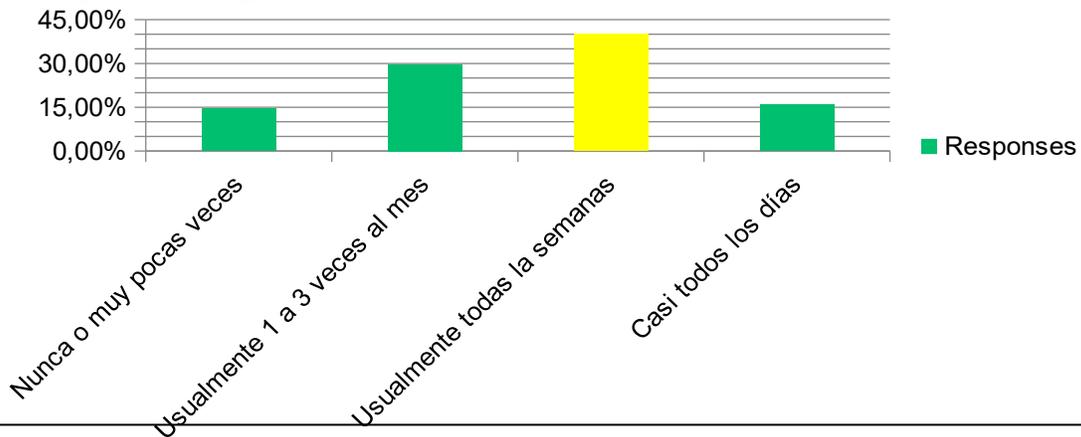
En la investigación de empresas que operan en el mercado nacional, se identifican varias empresas, siendo la que mayor cercanía tiene a Cualquier Cosita, la

empresa llamada “S.O.S. Lo hago por ti”. La gran diferencia entre esta empresa y Cualquier Cosita está dada por la cobertura de atención y conocimiento relevante en todos los servicios prestados, puesto que se constará con más de 1 persona (caso de SOS) para realizar estos servicios y contarán con una constante capacitación por parte de Cualquier Cosita para hacer eficiente el servicio. En el resto de los actores (Glovo, Cornershop, Sin Tiempo, Mis Tramites, etc.), el efecto de diferenciación está en la amplitud de la oferta que tiene Cualquier Cosita en comparación. Finalmente, es importante observar que el modelo estándar de ingreso es por medio de un fee o valor por transacción, y que sus canales de acceso al cliente son, páginas web, correo electrónico, teléfono y redes sociales. La matriz de atributos más relevantes, dejamos como aspectos más distintivos a la cobertura geográfica y la definición de oferta integral del servicio.

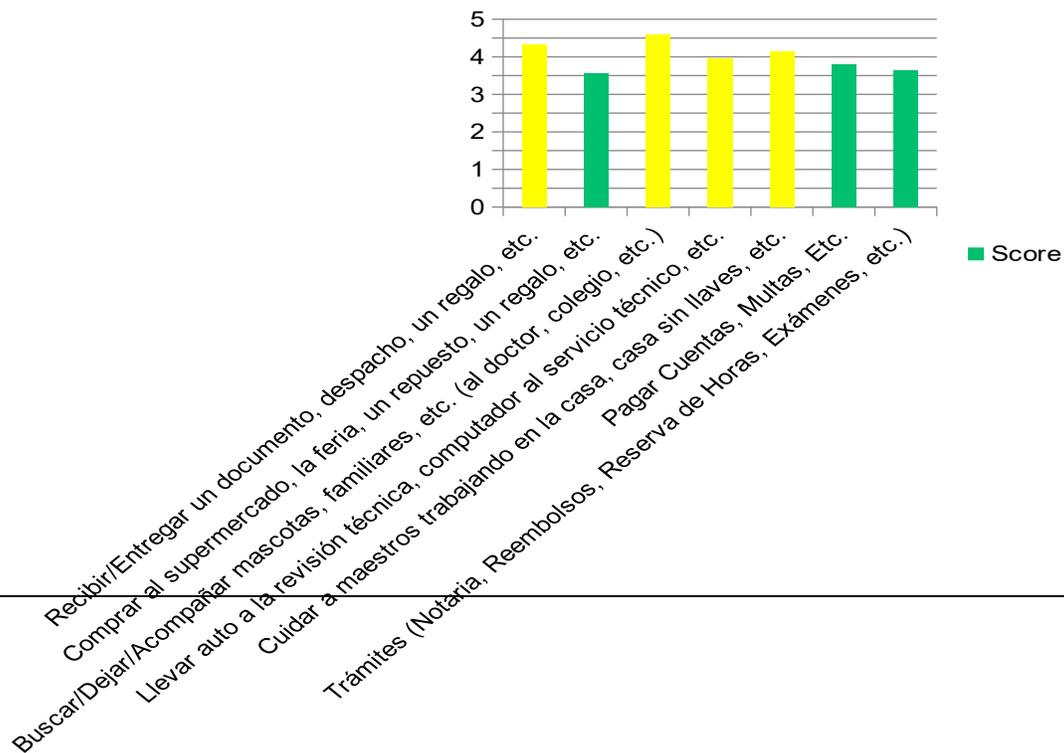
Atributos		Atributos									
		SOS Lo hago por ti	Sin Tiempo	Motoboy	Tu Moto Express	All Instante	Mis Tramites	ServiMoto	Glovo	Cornershop	Cualquier Cosita
Responsabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confidencialidad					✓						✓
Amabilidad	✓		✓			✓					✓
Rápidez		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad	✓				✓			✓			✓
Disponibilidad				✓				✓	✓		✓

XII.5. RESULTADO DE ENCUESTA ONLINE

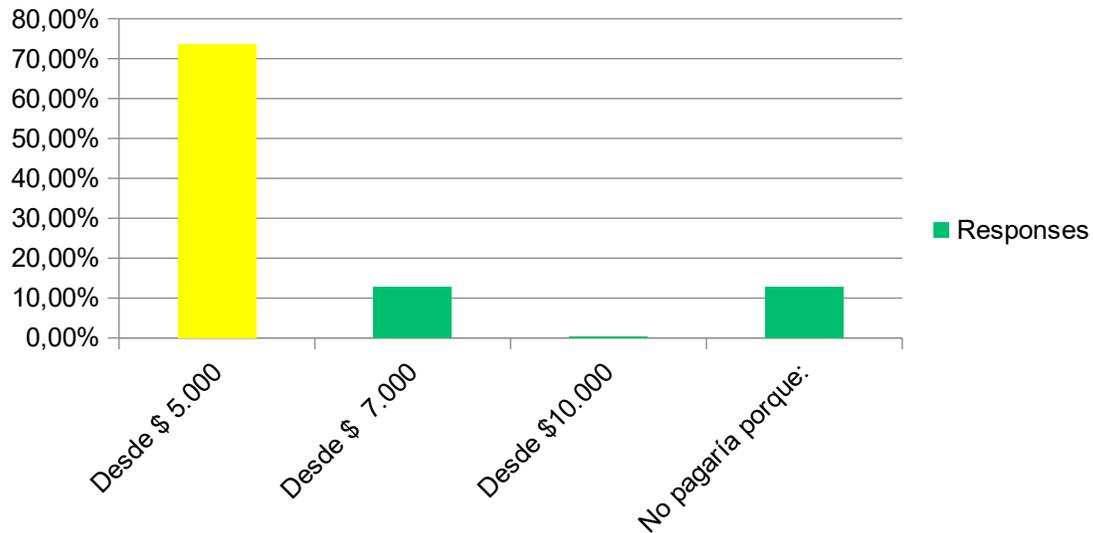
¿Con que frecuencia realiza actividades personales o laborales, que están fuera de su actividad cotidiana (ir a comprar, al mecánico, a dejar a sus hijos al colegio, a realizar trámites, etc.)?



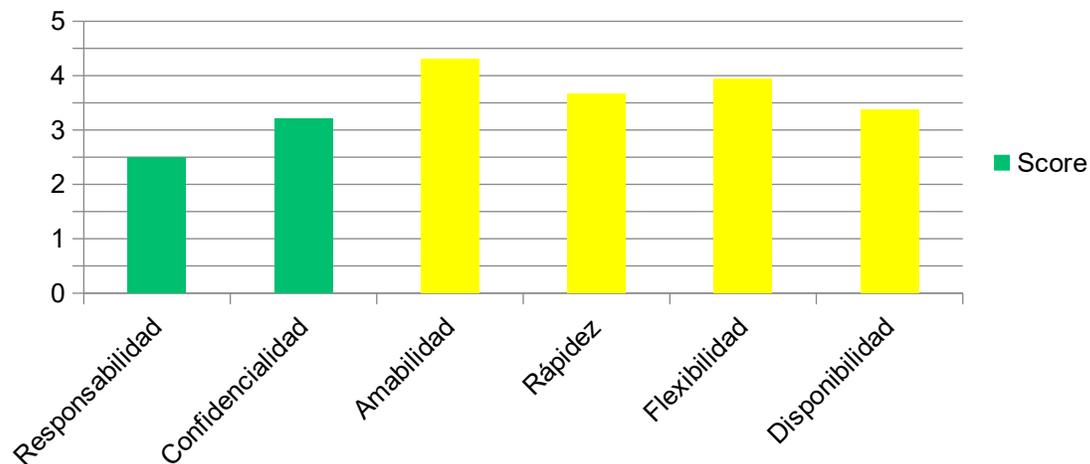
En orden de recurrencia (1 de menor y con 7 de mayor), indique las actividades que más realiza y que nos solicitaría realizar por usted:

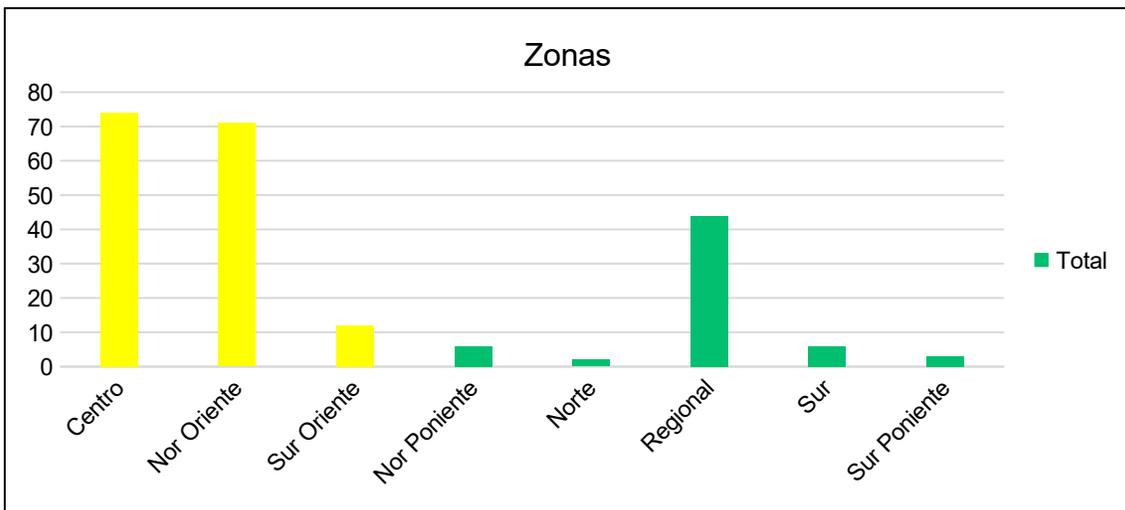
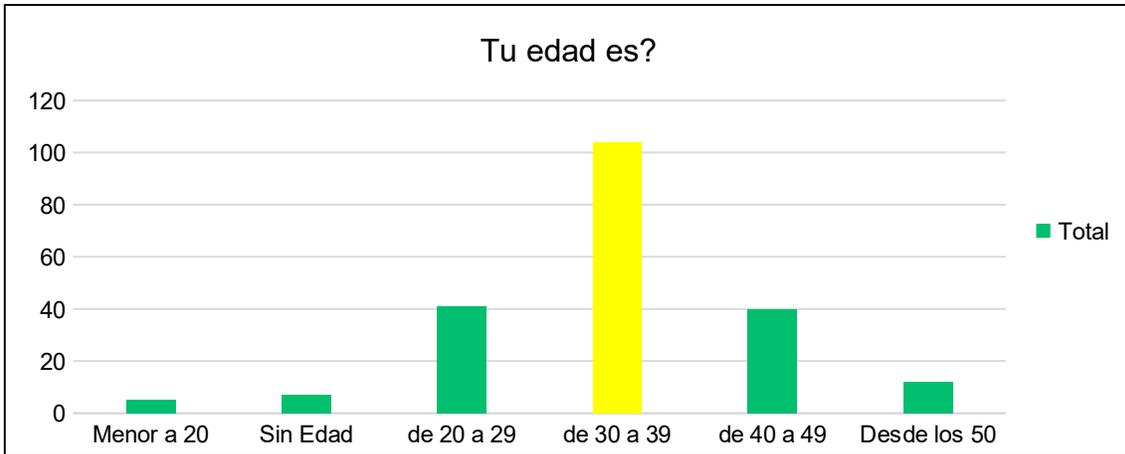


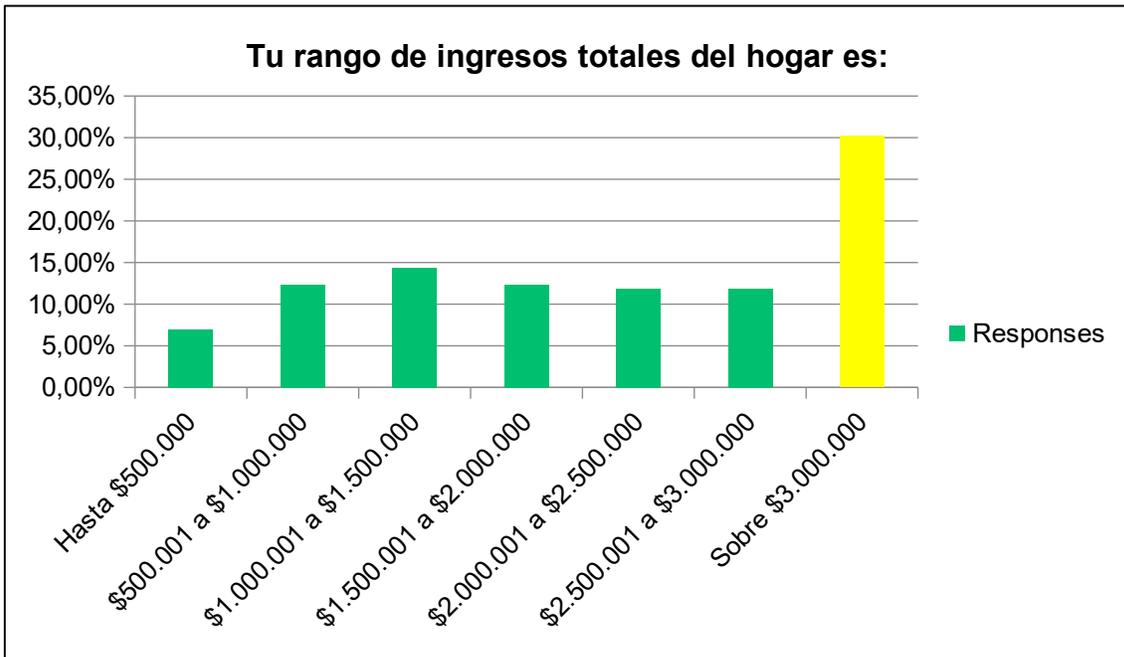
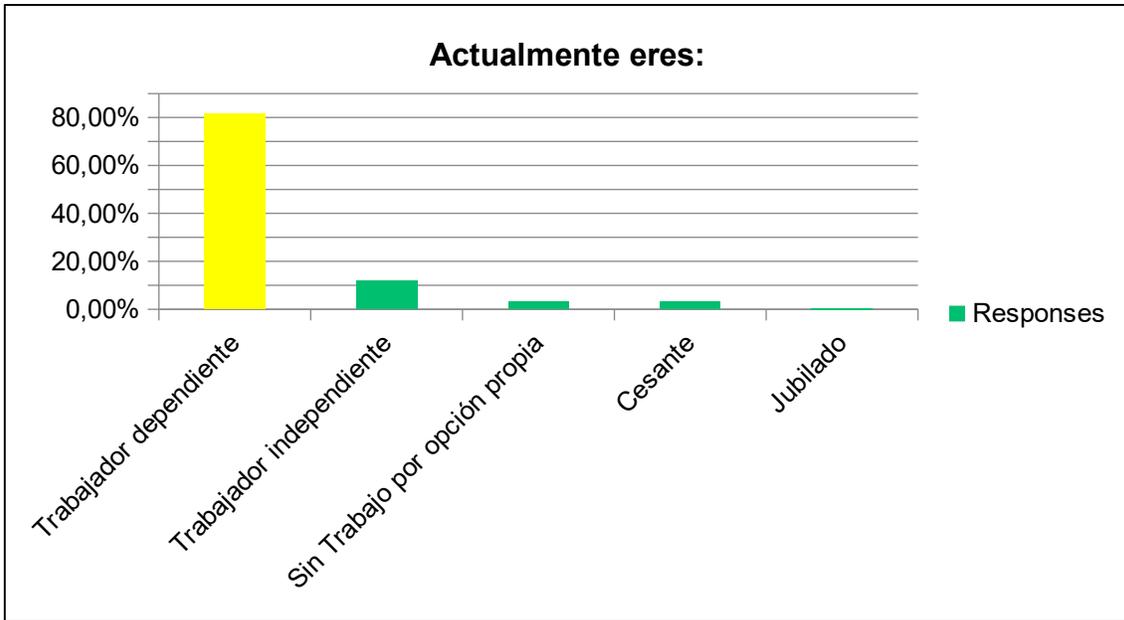
Seleccionar el monto que estaría dispuesto a pagar (desde), con el fin que realicemos sus trámites o actividades personales.



Indique los atributos, en orden de importancia (con 1 como el menos importante y el 6 como el más importante), de su preferencia para que realicemos sus Trámites o Actividades Personales (a un costo y tiempo razonable).







XII.6. ANÁLISIS PESTEL

XII.6.1. SISTEMA POLÍTICO

Chile, tiene como forma de Gobierno, una República basada en democracia parlamentaria. Tiene 3 poderes del Estado:

Poder Ejecutivo: Constituido principalmente por el presidente (actualmente Sebastián Piñera) y su consejo de ministros.

Poder Legislativo: Constituido de 2 cámaras (senado y diputados).

Poder Judicial: Constituido por los jueces y fiscales del Estado.

El índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Chile (67 puntos en el año 2017), otorgado por la Organización para la transparencia Internacional, posiciona a Chile como un País donde sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental, aun cuando con este puntaje haya bajado en el ranking (posición 26) en comparación con el resto de los países (180 en total).

Por otra parte, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 2017, otorgado por las Naciones Unidas y que mide las variables de vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno, fue de 0,843 puntos, quedando en la posición 44.

El índice de transparencia, elaborado por el Access Info Europe y el Centro para la Ley y la Democracia, fue de 93 puntos en el año 2016, con lo que queda en la posición 42 del ranking con el resto de los 111 países y que manifiesta que debería realizar acciones para mejorar sus leyes y garantizar el acceso a la información².

XII.6.2. SISTEMA ECONÓMICO

Chile está posicionado en el lugar 42, según la medición del volumen del PIB en el mundo en el año 2017. Sus indicadores económicos, son los siguientes:

PIB anual (2017)	MUS\$ 280.000
PIB Per Cápita (2017)	US\$ 15.231
Deuda total (2016)	MUS\$ 52.619
Deuda (%PIB 2016)	21,04%
Deuda Per Cápita (2016)	US\$2.892\$
Déficit (2016)	MUS\$ -6.629
Déficit (%PIB 2016)	-2,65%
Tasa de desempleo (II Trim 2018)	7,4%
Personas Desempleadas (II Trim 2018)	669.000

² <https://innovacionchilena.cl/conozca-las-predicciones-tecnologicas-2018-chile>.

Doing Business (2018)	Lugar 55°
Exportaciones (2017)	MUS\$ 68.306,1
Importaciones (2017)	MUS\$ 65.162,1

Es el mayor exportador de cobre del mundo y en este último periodo, ha sufrido una ralentización de su economía desde 2015, principalmente debido a la caída de los precios de las materias primas. Su crecimiento fue de 1,7% en 2017, y podría subir a 2,5% en 2018³.

Uno de los objetivos del presidente es implementar medidas de consolidación fiscal, manteniendo la inversión en educación, salud, transporte y energía.

Se estima que el desempleo en Chile llegó a un máximo de 7% en 2017, y debiera bajar a 6,8% en 2018. Uno de los principales desafíos económicos a largo plazo es reducir las desigualdades de ingreso y la dependencia del país a la exportación de cobre. Para lograr estos objetivos, Chile ha invertido notoriamente en energías renovables, que debiera representar 20% de la generación de energía en 2020.

La economía está dominada por el sector industrial y los servicios (aportan más del 96% del PIB en conjunto).

El sector agrícola aporta 4,3% del PIB, el sector industrial representa alrededor de un tercio, mientras que el sector servicios ha ganado importancia y contribuye actualmente con el 64,4% del PIB. Alrededor de 10% de la población trabaja en el sector agrícola, 23% en la industria y 67% en los servicios. Por último, Chile también comenzó a invertir en energías renovables, que aportarán el 20% de la producción energética del país en 2020⁴.

XII.6.3. SISTEMA SOCIAL

El país padece de altos niveles de desigualdad. Una de las principales razones de las disparidades de riqueza es el actual sistema fiscal, que perjudica sobre todo a las clases bajas y medias. Los datos publicados por la ONU en Chile indica que al 2017, hay un total de 488.571 de inmigrantes, lo que supone un 2,66% de la población de Chile, situación que se incrementó en forma importante durante los primeros meses del año en curso, por el ingreso masivo de inmigrantes de

3 <http://www.bcentral.cl/-/informe-de-politica-2018>.

4 <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>.

Venezuela, situación que provocó regulaciones al ingreso y deportaciones por comportamiento ilegal dentro del país. La inmigración femenina es superior a la masculina, con 258.354 mujeres, lo que supone el 52.87% del total de inmigrantes, frente a los 230.217 de inmigrantes varones, que son el 47.12%.

La esperanza de vida en Chile subió en el año 2016, llegando hasta los 79,52 años, constituidos por los 81,91 años de esperanza de vida en las mujeres, siendo mayor a los 76,94 años de esperanza de vida de los hombres.

La brecha de género en el año 2016 fue de un 69.94%, menor que los años anteriores, posicionando a Chile en el puesto 70 del ranking de brecha de género⁵.

XII.6.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Es tema conocido, que la tendencia tecnológica cada vez se instala más como pilar de rentabilidad y eficiencia de costos en las empresas, como pilar de comodidad y calidad de vida en lo social, como pilar de aprendizaje en la educación y como pilar para minimizar los riesgos tanto en seguridad como salud. Dado eso, los conceptos de transformación digital, energía renovable, automatización y robotización, velocidad y volumen de procesamiento de información, inteligencia artificial, combinación de lo físico con lo virtual, etc., es cada vez más relevante y fundamental para la vida cotidiana, laboral y social.

Es así que se prevé que para el 2020 (según IDC, principal empresa de inteligencia de mercado y servicios de consultoría en Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones), el 35% de las grandes empresas podrán transformar su estructura de TI para hacer frente a la Transformación Digital. En Chile, se pronostica que para el 2021 el gasto en cloud público representará una quinta parte del presupuesto de TI, en comparación al 13,1% que se dirige actualmente a estos proveedores de nube, mientras que los el 6,1% de los CIOs de grandes empresas tiene como prioridad implementar IA en el 2018. Son notables los indicadores de predicción para los siguientes años, a partir de que para el año 2017, disminuyó por primera vez la adquisición de Pc's, tablets y smartphones, en un 4,6%.

⁵ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/chile>.

El desarrollo de nuevas tecnologías, en un mundo digital más complejo, diversificado y la vez especializado, ofrece nuevos campos de operación para proveedores de bienes y servicios, concibiendo nuevos modelos de negocios impulsados, principalmente, por las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías.

XII.6.5. SISTEMA ECOLÓGICO

Las emisiones de CO₂ en Chile en 2016 crecieron en 4.111 kilotoneladas (5,33%) con respecto a 2015. Las emisiones fueron de 81.259 kilotoneladas, con lo que Chile queda en el número 143 del ranking de países (de 186) por emisiones de CO₂.

Además de sus emisiones totales de CO₂ a la atmósfera, que lógicamente dependen entre otras variables de la población del país, es conveniente analizar el comportamiento de sus emisiones per cápita. Como se ve en la tabla, las emisiones per cápita de CO₂, que han aumentado en el último año, han sido de 4,54 toneladas por habitante en 2016⁶.

Los últimos antecedentes del entorno ecológico, está relacionado a lo que sucede con los tratados entre las distintas potencias, que busca entre otras cosas, lograr disminuir la emisión de CO₂ y el aumento del presupuesto para la descontaminación en el País. En este punto, las regulaciones medioambientales serán constantemente discutidas, sobre todo con los acontecimientos de contaminación en Quinteros, por lo que se prevé que existan cambios en el corto plazo en las normativas y legales para la operación de las empresas⁷.

XII.6.6. SISTEMA LEGAL

El crecimiento tecnológico en la industria, desde una perspectiva legal, toca los siguientes temas: Protección de Datos, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Drones y Sistemas de Pago Electrónico. La protección de datos personales ha pasado a ser parte del pensamiento moderno de los derechos humanos, dando pie a la que se reconfigure el alcance de la privacidad. En el Congreso Nacional hay muchos proyectos de ley destinados a modificar la Ley 19.628 o reformar la

6 <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/chile>

7 <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/chile>.

Constitución para que se reconozca el derecho a la protección de datos personales (según el boletín de Economía Digital 2016 de la cámara de comercio de Santiago). Por otra parte, El avance de Internet como plataforma especial para el comercio ha abierto nuevos horizontes para proveedores de bienes y servicios, acarreando que los sistemas de pago deban evolucionar para que los consumidores paguen a través del mismo medio por el cual celebran sus contratos, instrumentalizando los medios de pago electrónico en tarjetas bancarias, transferencias electrónicas, pagos móviles e incluso la irrupción de los bitcoins.

El cambio que amenaza con eliminar el monopolio de Transbank también es un tema relevante, puesto que hasta hace unos años era inviable pensar en que se usara un medio de pago electrónico distinto (en Chile), mientras que hoy, ya existen variadas opciones de mayor uso que hace unos años (paypal, multicaja, etc.), concluyendo incluso con que uno de los accionistas mayoritarios de Transbank (Banco Santander) formalizara que ya no usará Transbank en forma exclusiva.

Finalmente, los negocios completamente tecnológicos que hasta incluso el año pasado no tenían mayor regulación legal ni tributaria, hoy ya tienen previstos tributaciones como impuestos digitales o aumento de los derechos de quienes proveen de su esfuerzo como socios al servicio de estas empresas. Es así, que los impuestos digitales a empresas con un modelo como Uber, asciende al 10% y en algunos países ya existen sindicatos de choferes para esta misma empresa⁸.

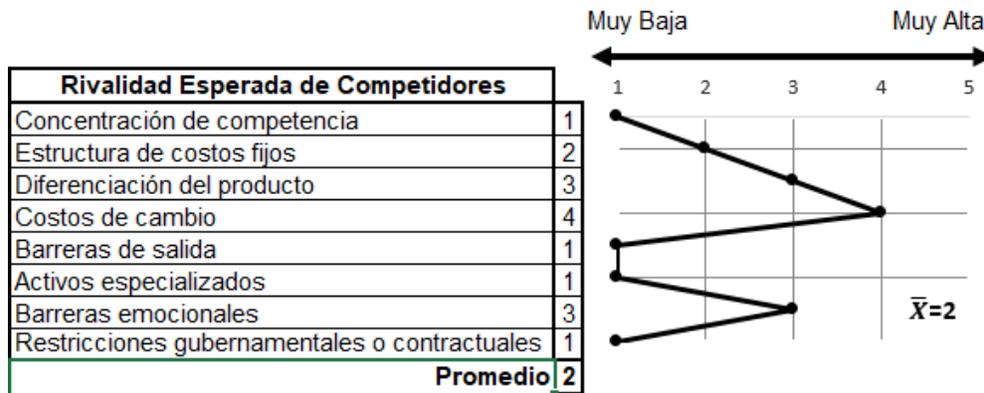
12.7 ANÁLISIS DE PORTER

12.7.1 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Los principales Competidores de Cualquier Cosita son las empresas “SOS Lo hago por ti” y “Sin Tiempo”, dado que ofrecen servicios similares (sobre todo el primero). Considerando los factores más relevantes para determinar el nivel de rivalidad, la cobertura en cuanto a capacidad de atención y alcance geográfico de

⁸ <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/10/09/santander-termina-contrato-con-transbank-para-operar-tarjetas>.

los principales competidores, se determina una rivalidad baja y, por lo tanto, una Favorable posición de entrada a competir en este mercado:

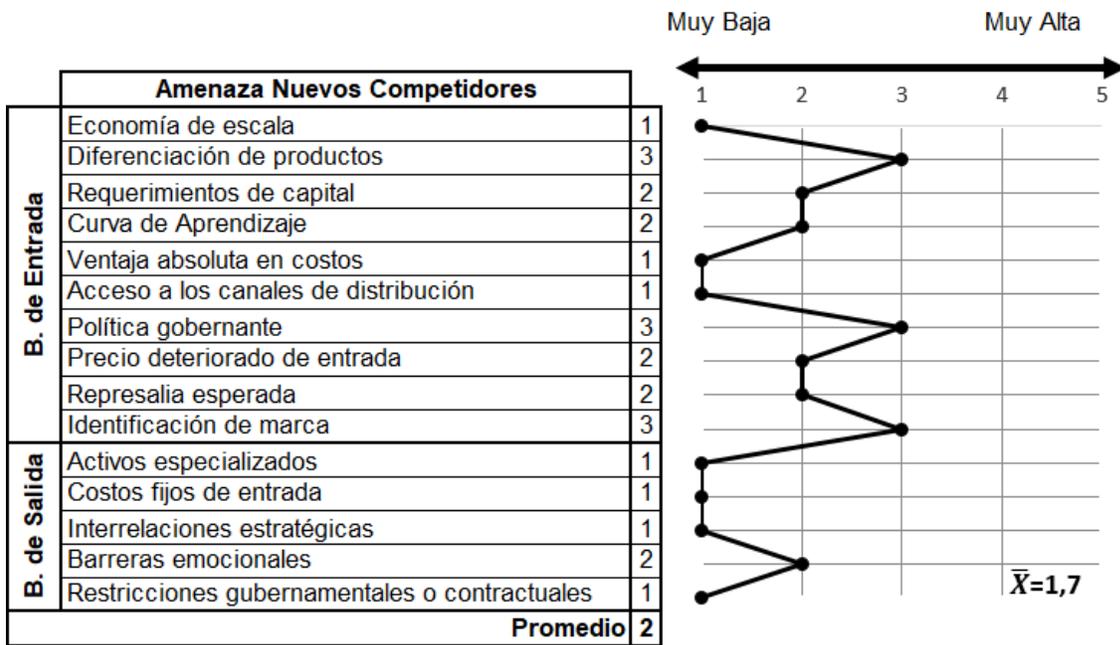


Mapa de Posicionamiento



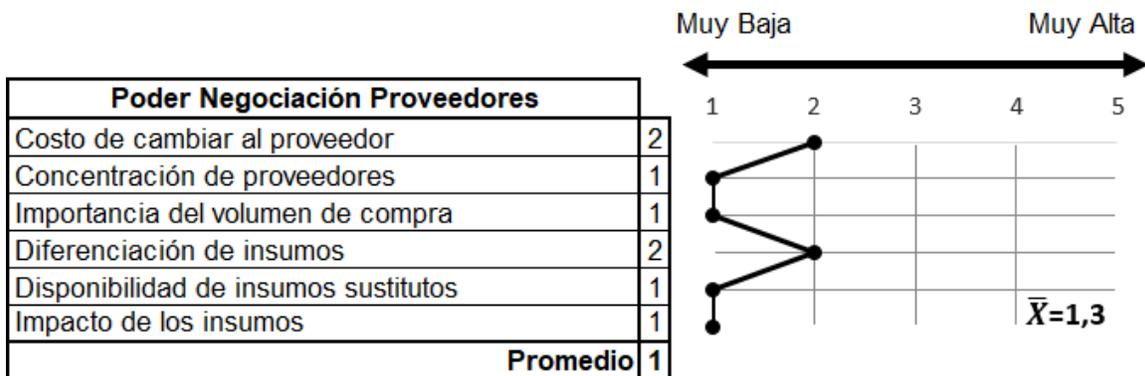
12.7.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Cabe mencionar que dada la baja inversión que se requiere, los pocos actores existentes en el mercado y la tendencia actual de las empresas de servicios digitales determinan una amenaza muy alta de nuevos entrantes en este mercado:



12.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los Proveedores del servicio debieran ser personas que están disponibles y se han sumado a la empresa Cualquier Cosita. Otros Proveedores son el equipo técnico que desarrolla las aplicaciones, el equipo de marketing que explota el posicionamiento de la empresa y el equipo legal que se monitorea los cambios en la industria para poder estar ágilmente en norma. Considerando los factores más relevantes para determinar el poder de negociación de los proveedores, se determina una amenaza baja.



12.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Actualmente los clientes tienen la posibilidad de acudir a estos servicios ya sea por los servicios que ofrecen varias empresas en forma específica o bien, lo hacen ellos mismos a un costo de oportunidad medio. Considerando los factores más relevantes para determinar el poder de negociación de los clientes, se determina una amenaza alta, ya que los clientes pueden cambiar de empresa cuando ellos estimen conveniente, además pueden decidir ellos mismos realizar los trámites.

12.7.5 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Considerando los factores más relevantes para determinar el poder de negociación de los proveedores, se determina una amenaza muy alta y, por lo tanto, una Desfavorable posición de entrada a competir en este mercado:



12.8 MACROSEGMENTACIÓN



Región Geográfica:

Metropolitana

Ingresos y Clase Social:

La Asociación Nacional de Avisadores (ANDA) junto a la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) dieron a conocer la nueva clasificación de segmentos socioeconómicos existentes en el país para clasificar a cada familia.

Si bien las categorías siguen siendo las mismas, se reformuló la definición de cada una de ellas. Estas modificaciones se sustentan en los distintos cambios que ha experimentado Chile a lo largo de los años, como la disminución de la pobreza, aumento de la participación laboral de mujeres, mayor escolaridad, descenso de la fecundidad, entre otros⁹.

Detalle de los segmentos socioeconómicos en Chile:

AB

- Ingreso total promedio de \$6.452.000.
- Profesionales universitarios (90%) y algunos con postgrado (30%). Directivos y profesionales de alto nivel.
- 89% está en Isapre.
- 92% tiene tarjeta de crédito bancaria.
- 78% tiene vehículo particular.
- 89% tiene celular con contrato y 10 por ciento con prepago.

C1A

9 <http://www.t13.cl/noticia/nacional/nueva-clasificacion-socioeconomica-como-es-cada-segmento-y-en-cual-estas.>

-
- Ingreso mensual promedio de \$2.739.000.
 - Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).
 - 92% son directivos profesionales de alto nivel.
 - 76% está en Isapres y el 19% en el tramo D de Fonasa.
 - 77% tiene tarjeta de crédito bancaria.
 - 59% tiene vehículo particular.
 - 84% tiene celular con contrato y 16 con prepago.

C1B

-
- Ingreso mensual promedio de un \$1.986.000.
 - Son mayormente profesionales universitarios.
 - 81% trabajan en oficios que requieren educación formal y 56% son directivos y profesionales de alto nivel.
 - 51% está en Isapres y 39% es tramo D de Fonasa.
 - 60% tiene tarjeta de crédito bancaria.
 - 49% tiene vehículo particular.
 - 72% tiene celular con contrato y 26% con prepago

C2

-
- Ingreso mensual promedio de un \$1.360.000.
 - Mayormente profesionales técnicos (45%) y universitarios (46%).
 - 58% trabaja en oficios que requieren educación formal y 47% son técnicos y profesionales.
 - 32% está en Isapre y 56% en Fonasa.
 - 41% tiene tarjeta de crédito bancaria.
 - 44% tiene vehículo particular.
 - 59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.

Los clientes se han clasificado dentro del segmento **ABC1C2**, que tengan la necesidad de realizar un trámite de gestión personal y no tengan tiempo para

hacerlo. Se debe caracterizar por clases sociales media a media alta, en un rango etario de Personas entre 27 y 45 años, y en cualquier estado civil¹⁰.

12.9 MICROSEGMENTACIÓN



Educación: Nivel educativo superior, profesionales con pregrado y postgrados.

Estilo de vida Psicográfico: Personas que gustan del tiempo libre y de la calidad de vida, que prefieren ocupar ese tiempo en otras actividades más importantes.

Tasa de Uso: De 1 a 5 veces al mes.

Ocupaciones: Personas con carreras universitarias de pregrado o postgrado.

Beneficios Buscados: Resolver la problemática de realizar un trámite personal con amabilidad, flexibilidad y rapidez, optimizar el uso del tiempo, tener tiempo libre.

12.10 CADENA DE VALOR Y CARTA GANTT.



¹⁰<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile>.

Aptitud fuerte en liderazgo, gestión de equipos y excelentes habilidades de comunicación y negociación.

12.11.2 MIGUEL POBLETE

Ingeniero comercial con 19 años de experiencia laboral, más de 8 años ocupando cargos de jefatura en grandes empresas. Amplia experiencia en el sector público y privado en el área de la administración. Líder de unidades, áreas estratégicas, operativas y comerciales. Profesional orientado a los resultados y al cumplimiento de los objetivos de la institución. En sus inicios laborales trabajo más de 5 años como junior en el centro de Santiago adquiriendo una amplia experiencia en trámites en diversas empresas.

12.12 DETALLE DEL ANALISIS FINANCIERO

12.12.1 FLUJO DE CAJA PURO

Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (M\$)	\$0	\$330.000	\$1.188.000	\$1.740.000	\$1.872.000	\$1.950.000
Costos Variables (M\$)	\$0	\$266.235	\$926.046	\$1.356.330	\$1.459.224	\$1.520.025
Comisión	\$0	\$256.500	\$891.000	\$1.305.000	\$1.404.000	\$1.462.500
Webpay	\$0	\$9.735	\$35.046	\$51.330	\$55.224	\$57.525
Marketing (M\$) (3% Vtas)	\$0	\$9.900	\$35.640	\$52.200	\$56.160	\$58.500
Costos Fijos (M\$)	\$0	\$142.361	\$156.881	\$255.027	\$274.426	\$275.577
Arriendo oficina	\$0	\$6.000	\$6.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Internet	\$0	\$2.400	\$2.400	\$4.800	\$4.800	\$4.800
CloudService	\$0	\$6.341	\$7.145	\$8.052	\$9.073	\$10.224
Google Adwords	\$0	\$3.000	\$3.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Plan equipos telefonicos	\$0	\$1.200	\$1.200	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Insumos Varios	\$0	\$2.400	\$2.400	\$4.800	\$4.800	\$4.800
Soporte Tecnico	\$0	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300
Patentes comerciales	\$0	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Staff de Abogados	\$0	\$4.950	\$4.950	\$4.950	\$4.950	\$4.950
Personas de Planta (M\$)	\$0	\$112.170	\$125.886	\$208.125	\$226.503	\$226.503
Desarrollador	\$0	\$20.556	\$21.576	\$45.216	\$47.268	\$47.268
#	0	12	12	24	24	24
Costo Empresa	\$0	\$18.000	\$18.900	\$39.600	\$41.400	\$41.400
Provision de Finiquito	\$0	\$1.500	\$1.572	\$3.300	\$3.456	\$3.456
Provision de Vacaciones	\$0	\$1.056	\$1.104	\$2.316	\$2.412	\$2.412
Administrador	\$0	\$34.248	\$35.964	\$37.668	\$39.396	\$39.396

#	0	12	12	12	12	12
Costo Empresa	\$0	\$30.000	\$31.500	\$33.000	\$34.500	\$34.500
Provision de Finiquito	\$0	\$2.496	\$2.628	\$2.748	\$2.880	\$2.880
Provision de Vacaciones	\$0	\$1.752	\$1.836	\$1.920	\$2.016	\$2.016
Adm. Y Finanzas	\$0	\$11.988	\$12.597	\$26.364	\$27.570	\$27.570
#	0	12	12	24	24	24
Costo Empresa	\$0	\$10.500	\$11.025	\$23.100	\$24.150	\$24.150
Provision de Finiquito	\$0	\$876	\$924	\$1.920	\$2.016	\$2.016
Provision de Vacaciones	\$0	\$612	\$648	\$1.344	\$1.404	\$1.404
Fidelización	\$0	\$7.710	\$16.179	\$25.431	\$35.454	\$35.454
#	0	12	24	36	48	48
Costo Empresa	\$0	\$6.750	\$14.175	\$22.275	\$31.050	\$31.050
Provision de Finiquito	\$0	\$564	\$1.176	\$1.860	\$2.592	\$2.592
Provision de Vacaciones	\$0	\$396	\$828	\$1.296	\$1.812	\$1.812
Comercial y Mktg	\$0	\$17.124	\$17.982	\$37.668	\$39.396	\$39.396
#	0	12	12	24	24	24
Costo Empresa	\$0	\$15.000	\$15.750	\$33.000	\$34.500	\$34.500
Provision de Finiquito	\$0	\$1.248	\$1.308	\$2.748	\$2.880	\$2.880
Provision de Vacaciones	\$0	\$876	\$924	\$1.920	\$2.016	\$2.016
RRHH y Afiliados	\$0	\$11.988	\$12.597	\$26.364	\$27.570	\$27.570
#	0	12	12	24	24	24
Costo Empresa	\$0	\$10.500	\$11.025	\$23.100	\$24.150	\$24.150
Provision de Finiquito	\$0	\$876	\$924	\$1.920	\$2.016	\$2.016
Provision de Vacaciones	\$0	\$612	\$648	\$1.344	\$1.404	\$1.404
Secretaria	\$0	\$8.556	\$8.991	\$9.414	\$9.849	\$9.849
#	0	12	12	12	12	12
Costo Empresa	\$0	\$7.500	\$7.875	\$8.250	\$8.625	\$8.625
Provision de Finiquito	\$0	\$624	\$660	\$684	\$720	\$720
Provision de Vacaciones	\$0	\$432	\$456	\$480	\$504	\$504
Ganancia Bruta (M\$)	\$0	\$88.496	\$69.433	\$76.443	\$82.190	\$95.898
Depreciación (M\$) (-)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (-)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Resultado Adl (M\$)	\$0	\$92.528	\$65.249	\$71.499	\$77.094	\$90.802
Impuesto (M\$) (27%)	\$0	\$24.983	\$17.617	\$19.305	\$20.815	\$24.517
Resultado Ddl (M\$)	\$0	\$67.546	\$47.631	\$52.194	\$56.279	\$66.286
Depreciación (M\$) (+)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (+)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Inversión (M\$)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión (M\$)	\$23.100	\$0	\$950	\$4.750	\$950	\$950
Garantía Arriendo	\$1.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Iniciación	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Notebook 1er año	\$4.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Notebook 2do año	\$0	\$0	\$700	\$0	\$0	\$0

Notebook 3er año	\$0	\$0	\$0	\$3.500	\$0	\$0
Notebook 4to año	\$0	\$0	\$0	\$0	\$700	\$700
Impresora	\$300	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Marca	\$400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utiles de Oficina	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aplicación	\$13.500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles 1er año	\$2.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles 2do año	\$0	\$0	\$250	\$0	\$0	\$0
Muebles 3er año	\$0	\$0	\$0	\$1.250	\$0	\$0
Muebles 4to año	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250	\$250
Capital de Trabajo (M\$)	\$76.819	\$0	\$0	\$0	\$0	\$76.819
Liquidación Activos (M\$)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$106.768
FLUJO DE CAJA (M\$)	\$99.919	\$63.514	\$50.865	\$52.388	\$60.425	\$254.019
FLUJO DE CAJA ACUMULADO (M\$)	\$99.919	\$163.432	\$112.567	\$60.179	\$246	\$254.265
TASA ANUAL	17,27%					
VAN (M\$)	54.171					
TIR	25,58%					
PAYBACK	4,0					

12.12.2 FLUJO DE CAJA PERPETUO

Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ganancia Bruta (M\$)	\$0	\$88.496	\$69.433	\$76.443	\$82.190	\$95.898
Depreciación (M\$) (-)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (-)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Resultado AdI (M\$)	\$0	\$92.528	\$65.249	\$71.499	\$77.094	\$90.802
Impuesto (M\$) (27%)	\$0	\$24.983	\$17.617	\$19.305	\$20.815	\$24.517
Resultado DdI (M\$)	\$0	\$67.546	\$47.631	\$52.194	\$56.279	\$66.286
Depreciación (M\$) (+)	\$0	\$1.152	\$1.304	\$2.064	\$2.216	\$2.216
Amortización (M\$) (+)	\$0	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880	\$2.880
Inversión (M\$)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Habilitación (M\$)	\$23.100	\$0	\$950	\$4.750	\$950	\$950
Capital de Trabajo (M\$)	\$76.819	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Perpetuidad (M\$)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$493.298
FLUJO DE CAJA (M\$)	\$99.919	\$63.514	\$50.865	\$52.388	\$60.425	\$563.730
FLUJO DE CAJA ACUMULADO (M\$)	\$99.919	\$163.432	\$112.567	\$60.179	\$246	\$563.976
TASA ANUAL	17,26%					
VAN (M\$)	185.723					
TIR	37,12%					
PAYBACK	4,0					

12.12.3 COMISION WEBPAY

Hogar y Otros Servicios														
Prom. Vtas UF/mes		Vale Promedio UF/Transacción												
Desde (>)		0	1	1,5	2	2,5	4	6	8	10	12	15	20	35
	Hasta (<=)	1	1,5	2	2,5	4	6	8	10	12	15	20	35	
0	113	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95
113	169	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.82
169	253	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.85	2.64
253	380	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.68	2.45
380	570	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.90	2.51	2.26
570	854	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.85	2.75	2.34	2.08
854	1.281	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.81	2.71	2.61	2.17	1.89
1.281	1.602	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.73	2.63	2.53	2.08	1.79
1.602	2.002	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.84	2.66	2.55	2.45	1.99	1.69
2.002	2.503	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.88	2.78	2.59	2.48	2.37	1.89	1.58
2.503	3.129	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.88	2.82	2.71	2.51	2.40	2.29	1.80	1.48
3.129	3.911	2.95	2.95	2.95	2.95	2.89	2.82	2.75	2.65	2.44	2.32	2.21	1.70	1.38
3.911	4.888	2.95	2.95	2.95	2.90	2.83	2.75	2.69	2.59	2.37	2.25	2.13	1.61	1.28
4.888	6.110	2.95	2.95	2.95	2.84	2.76	2.69	2.63	2.52	2.29	2.17	2.05	1.52	1.18
6.110	7.638	2.95	2.95	2.95	2.78	2.70	2.63	2.56	2.46	2.22	2.09	1.97	1.42	1.07
7.638	9.548	2.95	2.95	2.95	2.72	2.64	2.56	2.50	2.40	2.14	2.02	1.89	1.33	1.00
9.548	11.934	2.95	2.95	2.90	2.66	2.58	2.50	2.44	2.33	2.07	1.94	1.81	1.24	1.00
11.934	14.918	2.95	2.95	2.84	2.60	2.52	2.44	2.37	2.27	2.00	1.86	1.73	1.14	1.00
14.918	18.647	2.95	2.95	2.79	2.54	2.46	2.37	2.31	2.21	1.92	1.78	1.65	1.05	1.00
18.647	23.309	2.95	2.95	2.73	2.48	2.39	2.31	2.25	2.14	1.85	1.71	1.57	1.00	1.00
23.309	29.137	2.95	2.95	2.68	2.42	2.33	2.25	2.18	2.08	1.77	1.63	1.49	1.00	1.00
29.137	36.421	2.95	2.94	2.63	2.36	2.27	2.18	2.12	2.01	1.70	1.55	1.41	1.00	1.00
36.421	45.526	2.95	2.89	2.57	2.30	2.21	2.12	2.05	1.95	1.63	1.48	1.33	1.00	1.00
45.526	56.908	2.95	2.84	2.52	2.24	2.15	2.05	1.99	1.89	1.55	1.40	1.25	1.00	1.00
56.908	71.135	2.95	2.79	2.46	2.18	2.09	1.99	1.93	1.82	1.48	1.32	1.17	1.00	1.00
71.135	88.918	2.95	2.75	2.41	2.12	2.02	1.93	1.86	1.76	1.41	1.25	1.09	1.00	1.00
88.918	111.148	2.95	2.70	2.36	2.06	1.96	1.86	1.80	1.66	1.33	1.17	1.01	1.00	1.00
111.148		2.93	2.65	2.30	2.00	1.90	1.80	1.70	1.56	1.26	1.09	1.00	1.00	1.00

12.12.4 CAPITAL DE TRABAJO

Variables	AÑO 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (M\$)	\$0	\$0	\$7.140	\$14.280	\$21.420	\$28.560	\$35.700	\$42.840	\$49.980	\$57.120	\$64.260	\$71.400
Costos Variables (M\$)	\$4.050	\$4.500	\$6.034	\$11.797	\$18.011	\$24.224	\$30.438	\$36.652	\$42.865	\$49.079	\$55.292	\$61.506
IVA (M\$)	\$0	\$0	\$1.357	\$2.713	\$4.070	\$5.426	\$6.783	\$8.140	\$9.496	\$10.853	\$12.209	\$13.566
Pago Comisión	\$4.050	\$4.050	\$4.050	\$8.100	\$12.150	\$16.200	\$20.250	\$24.300	\$28.350	\$32.400	\$36.450	\$40.500
Retención Comision	0	\$450	\$450	\$450	\$900	\$1.350	\$1.800	\$2.250	\$2.700	\$3.150	\$3.600	\$4.050
Webpay	\$0	\$0	\$177	\$354	\$531	\$708	\$885	\$1.062	\$1.239	\$1.416	\$1.593	\$1.770
Marketing (M\$) (3% Vtas)	0	\$0	\$0	\$180	\$360	\$540	\$720	\$900	\$1.080	\$1.260	\$1.440	\$1.620
Costos Fijos (M\$)	\$7.250	\$10.625	\$10.630	\$10.635	\$10.640	\$10.645	\$10.651	\$10.656	\$10.661	\$10.666	\$10.672	\$10.677
Arriendo oficina	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Internet	0	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
CloudService	0	\$500	\$505	\$510	\$515	\$520	\$526	\$531	\$536	\$541	\$547	\$552
Google Adwords	0	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Plan equipos telefonicos	0	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Insumos Varios	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Soporte Tecnico	0	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275
Staff de Abogados	0	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413
Remuneraciones	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550	\$6.550
Imposiciones	0	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638	\$1.638
Deficit Operacional (M\$)	\$11.300	\$15.125	\$9.524	\$8.152	\$7.231	\$6.310	\$5.389	\$4.467	\$3.546	\$2.625	\$1.704	\$783
Deficit Operacional Acum. (M\$)	\$11.300	\$26.425	\$35.949	\$44.101	\$51.332	\$57.642	\$63.030	\$67.497	\$71.044	\$73.669	\$75.373	\$76.156

Variables	AÑO 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (M\$)	\$78.540	\$85.680	\$92.820	\$99.960	\$107.100	\$114.240	\$121.380	\$128.520	\$135.660	\$142.800	\$149.940	\$157.080
Costos Variables (M\$)	\$67.720	\$73.933	\$80.147	\$86.360	\$92.574	\$98.788	\$105.001	\$111.215	\$117.428	\$123.642	\$129.856	\$136.069
IVA (M\$)	\$14.923	\$16.279	\$17.636	\$18.992	\$20.349	\$21.706	\$23.062	\$24.419	\$25.775	\$27.132	\$28.489	\$29.845
Pago Comisión	\$44.550	\$48.600	\$52.650	\$56.700	\$60.750	\$64.800	\$68.850	\$72.900	\$76.950	\$81.000	\$85.050	\$89.100
Retención Comision	\$4.500	\$4.950	\$5.400	\$5.850	\$6.300	\$6.750	\$7.200	\$7.650	\$8.100	\$8.550	\$9.000	\$9.450
Webpay	\$1.947	\$2.124	\$2.301	\$2.478	\$2.655	\$2.832	\$3.009	\$3.186	\$3.363	\$3.540	\$3.717	\$3.894
Marketing (M\$) (3% Vtas)	\$1.800	\$1.980	\$2.160	\$2.340	\$2.520	\$2.700	\$2.880	\$3.060	\$3.240	\$3.420	\$3.600	\$3.780
Costos Fijos (M\$)	\$11.483	\$11.688	\$11.694	\$11.700	\$11.705	\$11.711	\$11.717	\$11.723	\$11.729	\$11.735	\$11.741	\$11.747
Arriendo oficina	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Internet	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
CloudService	\$558	\$563	\$569	\$575	\$580	\$586	\$592	\$598	\$604	\$610	\$616	\$622
Google Adwords	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Plan equipos telefonicos	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Insumos Varios	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Soporte Tecnico	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275
Staff de Abogados	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413
Remuneraciones	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350	\$7.350
Imposiciones	\$1.638	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838	\$1.838
Deficit Operacional (M\$)	\$662	\$58	\$979	\$1.900	\$2.821	\$3.741	\$4.662	\$5.582	\$6.503	\$7.423	\$8.343	\$9.263
Deficit Operacional Acum. (M\$)	\$76.819	\$76.760	\$75.781	\$73.881	\$71.061	\$67.320	\$62.658	\$57.076	\$50.574	\$43.151	\$34.807	\$25.544

Variables	AÑO 3											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (M\$)	\$159.460	\$161.840	\$164.220	\$166.600	\$168.980	\$171.360	\$173.740	\$176.120	\$178.500	\$180.880	\$183.260	\$185.640
Costos Variables (M\$)	\$138.560	\$140.632	\$142.703	\$144.774	\$146.845	\$148.916	\$150.988	\$153.059	\$155.130	\$157.201	\$159.272	\$161.344
IVA (M\$)	\$30.297	\$30.750	\$31.202	\$31.654	\$32.106	\$32.558	\$33.011	\$33.463	\$33.915	\$34.367	\$34.819	\$35.272
Pago Comisión	\$90.450	\$91.800	\$93.150	\$94.500	\$95.850	\$97.200	\$98.550	\$99.900	\$101.250	\$102.600	\$103.950	\$105.300
Retención Comision	\$9.900	\$10.050	\$10.200	\$10.350	\$10.500	\$10.650	\$10.800	\$10.950	\$11.100	\$11.250	\$11.400	\$11.550
Webpay	\$3.953	\$4.012	\$4.071	\$4.130	\$4.189	\$4.248	\$4.307	\$4.366	\$4.425	\$4.484	\$4.543	\$4.602
Marketing (M\$) (3% Vtas)	\$3.960	\$4.020	\$4.080	\$4.140	\$4.200	\$4.260	\$4.320	\$4.380	\$4.440	\$4.500	\$4.560	\$4.620
Costos Fijos (M\$)	\$17.259	\$19.016	\$19.022	\$19.029	\$19.035	\$19.042	\$19.049	\$19.055	\$19.062	\$19.069	\$19.076	\$19.083
Arriendo oficina	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Internet	\$200	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
CloudService	\$629	\$635	\$641	\$648	\$654	\$661	\$667	\$674	\$681	\$687	\$694	\$701
Google Adwords	\$250	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Plan equipos telefonicos	\$100	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Insumos Varios	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Soporte Tecnico	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275
Staff de Abogados	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413
Remuneraciones	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155	\$12.155
Imposiciones	\$1.838	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039	\$3.039
Deficit Operacional (M\$)	\$3.641	\$2.192	\$2.495	\$2.797	\$3.099	\$3.402	\$3.704	\$4.006	\$4.308	\$4.610	\$4.912	\$5.214
Deficit Operacional Acum. (M\$)	\$21.903	\$19.711	\$17.216	\$14.419	\$11.319	\$7.918	\$4.214	\$208	\$4.100	\$8.710	\$13.622	\$18.836

Variables	AÑO 4											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (M\$)	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640	\$185.640
Costos Variables (M\$)	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554	\$161.554
IVA (M\$)	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272	\$35.272
Pago Comisión	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300	\$105.300
Retención Comision	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700	\$11.700
Webpay	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602	\$4.602
Marketing (M\$) (3% Vtas)	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680
Costos Fijos (M\$)	\$20.160	\$20.434	\$20.441	\$20.449	\$20.456	\$20.463	\$20.471	\$20.478	\$20.486	\$20.493	\$20.501	\$20.509
Arriendo oficina	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Internet	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
CloudService	\$708	\$715	\$723	\$730	\$737	\$744	\$752	\$759	\$767	\$775	\$782	\$790
Google Adwords	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Plan equipos telefonicos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Insumos Varios	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Soporte Tecnico	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275
Staff de Abogados	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413
Remuneraciones	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225
Imposiciones	\$3.039	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306
Deficit Operacional (M\$)	\$3.927	\$3.652	\$3.645	\$3.638	\$3.631	\$3.623	\$3.616	\$3.608	\$3.601	\$3.593	\$3.585	\$3.577
Deficit Operacional Acum. (M\$)	\$22.763	\$26.415	\$30.061	\$33.698	\$37.329	\$40.952	\$44.568	\$48.176	\$51.777	\$55.370	\$58.955	\$62.533

Variables	AÑO 5											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (M\$)	\$186.830	\$188.020	\$189.210	\$190.400	\$191.590	\$192.780	\$193.970	\$195.160	\$196.350	\$197.540	\$198.730	\$199.920
Costos Variables (M\$)	\$162.484	\$163.520	\$164.555	\$165.591	\$166.627	\$167.662	\$168.698	\$169.733	\$170.769	\$171.805	\$172.840	\$173.876
IVA (M\$)	\$35.498	\$35.724	\$35.950	\$36.176	\$36.402	\$36.628	\$36.854	\$37.080	\$37.307	\$37.533	\$37.759	\$37.985
Pago Comisión	\$105.975	\$106.650	\$107.325	\$108.000	\$108.675	\$109.350	\$110.025	\$110.700	\$111.375	\$112.050	\$112.725	\$113.400
Retención Comision	\$11.700	\$11.775	\$11.850	\$11.925	\$12.000	\$12.075	\$12.150	\$12.225	\$12.300	\$12.375	\$12.450	\$12.525
Webpay	\$4.632	\$4.661	\$4.691	\$4.720	\$4.750	\$4.779	\$4.809	\$4.838	\$4.868	\$4.897	\$4.927	\$4.956
Marketing (M\$) (3% Vtas)	\$4.680	\$4.710	\$4.740	\$4.770	\$4.800	\$4.830	\$4.860	\$4.890	\$4.920	\$4.950	\$4.980	\$5.010
Costos Fijos (M\$)	\$20.517	\$20.525	\$20.533	\$20.541	\$20.549	\$20.558	\$20.566	\$20.574	\$20.583	\$20.592	\$20.600	\$20.609
Arriendo oficina	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Internet	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
CloudService	\$798	\$806	\$814	\$822	\$831	\$839	\$847	\$856	\$864	\$873	\$882	\$890
Google Adwords	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Plan equipos telefonicos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Insumos Varios	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Soporte Tecnico	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275
Staff de Abogados	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413	\$413
Remuneraciones	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225	\$13.225
Imposiciones	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306	\$3.306
Deficit Operacional (M\$)	\$3.829	\$3.975	\$4.122	\$4.268	\$4.414	\$4.560	\$4.706	\$4.852	\$4.998	\$5.144	\$5.289	\$5.435
Deficit Operacional Acum. (M\$)	\$66.361	\$70.337	\$74.459	\$78.726	\$83.141	\$87.701	\$92.407	\$97.259	\$102.257	\$107.401	\$112.690	\$118.125