



ESCUELA DE POSTGRADO



MBA WEEKEND 2017

INFORME FINAL PLAN DE NEGOCIOS

**SERVICIOS FINANCIEROS PARA MEJORAR EL CONTROL DEL EFECTIVO DE LAS
PYMES Y MICROEMPRESAS.**

PROFESOR: ERICH SPENCER

Alumnos

- EDISON OBREQUE G.

Agosto, 2019.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	5
1. Oportunidad del mercado.....	6
2. Análisis de la industria, el mercado, competidores y clientes.....	7
2.1. Industria.....	7
2.1.1. Análisis PESTEL.....	7
2.1.2. Análisis de la industria de Porter.....	7
2.2. Mercado Competidor.....	8
2.3. Mercado de Clientes.....	10
3. Descripción del negocio y propuesta de valor.....	12
3.1. Modelo de Negocio.....	12
3.1.1. Modelo de Canvas.....	12
3.2. Descripción de la empresa.....	13
3.2.1. Competencia Distintiva.....	14
3.2.2. Competencia Central.....	14
3.2.4. Estrategia competitiva.....	14
3.2.6. Estrategia de entrada.....	14
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	15
3.4. RSE y sustentabilidad.....	15
4. Plan de Marketing.....	16
4.1 Objetivos de marketing.....	16
4.2. Estrategia de segmentación.....	16
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	16
4.4 Estrategia de Precio.....	17
4.5 Estrategia de Distribución.....	17
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	17
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	18
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	19
5. Plan de Operaciones.....	20
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	20
5.2. Flujo de operaciones.....	21
5.2.1. Flujo de Contacto con el Cliente.....	21

5.2.2. Flujo de Operación.	23
5.2.3. Flujo Interno del negocio.	24
5.3. Plan de desarrollo e implementación.	25
5.4. Dotación.....	26
6. Equipo del proyecto.	27
6.1. Equipo gestor.	27
6.2. Estructura organizacional.....	28
6.3. Incentivos y compensaciones.....	29
7. Plan Financiero.	31
7.1. Principales supuestos del plan.	31
7.2. Estimación de ingresos.	32
7.3. Estructura de costos (anexo N°12).	33
7.4. Plan de inversiones.	34
7.5. Estado de Resultado Proyectado.....	34
7.6. Flujo de Caja Proyectado.....	35
7.7. Cálculo de la tasa de descuento y Valor Actual Neto del proyecto.....	36
7.8. Evaluación Financiera del Proyecto.....	37
7.9. Análisis de sensibilidad.	38
8. Riesgos críticos.....	41
8.1. Riesgos Internos.....	41
8.2. Riesgos Externos.....	41
9. Propuesta Inversionista.....	43
10. Conclusiones.....	44
11. Bibliografías.....	45
ANEXOS.	46
ANEXO N°1: Clasificación de empresas según SII.	46
ANEXO N°2: Clasificación de rubro, sub-rubro y actividad según SII.....	46
ANEXO N°3: Datos demográficos comunas del sector Centro y Oriente de la R.M.....	47
ANEXO N°4: Cantidad sucursales bancarias por comuna y por institución.	47
ANEXO N°5: Cantidad de empresas por rubro 2015.....	48
ANEXO N°6: Tarifas.....	48
ANEXO 7: Composición de empresas por sector y tamaño	49

(% sobre el total de empresas en cada estrato, 2016)	49
ANEXO 9: ENCUESTA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	51
ANEXO 10 : Decreto 1814, Dispone reglas que regulan las ETV	54
ANEXO 11: Tablas de cobro de comisiones de Transbank para el comercio.....	55
ANEXO 12: Estructura de Costo Anual.....	56
ANEXO 13: Cálculo del Capital de Trabajo.	57
ANEXO 14: Flujo de Caja Puro con Flujo Infinito.....	58
ANEXO 15: Sueldos Guardia de Seguridad y cajero bancario.....	59
ANEXO 16: Plan Operacional	60

Resumen Ejecutivo.

El presente proyecto busca desarrollar un modelo de negocios innovador y disruptivo, basado en una propuesta de valor que consiste en la compra del dinero en efectivo que el cliente Pyme y micro mantienen en su negocio, a cambio de una transferencia bancaria directa a su cuenta corriente, a través de un servicio operado de forma confiable, oportuna y segura, con la periodicidad que él determine y personalizado, por el cual, deberá pagar una comisión de forma mensual y anticipada, generando de esta manera una relación a largo plazo con el cliente que nos permitirá ofrecer una escalabilidad del servicio, tal como servicios administrativos, plataforma web para controlar sus cuadros de caja diarios, o servicio de valija entre sus locales. Para lograr esto es importante la coordinación del recurso humano y de los procesos logísticos, que logren que el cliente esté dispuesto a usar el servicio de forma permanente y además nos recomiende.

Esta propuesta evidentemente está expuesta a riesgos del tipo legal y operacional, los cuales durante el plan se tratan de mitigar, a través de una asesoría permanente y la implementación de recursos tecnológicos que nos permitan brindar a nuestro cliente un servicio diferenciado para sus necesidades específicas.

Se trata de cautivar al cliente a través de la opción inicial de tomar el servicio gratis por un par de retiros iniciales, para que experimente los beneficios que le genera y compruebe si somos capaces de darle tranquilidad y confianza.

La estrategia es de enfoque en diferenciación, dado que ataca un segmento donde no existe un competidor directo. En la actualidad las ETV¹ implican un alto costo para estos potenciales clientes, por lo que ellos, prefieren realizar esta labor de forma personal, asumiendo los riesgos. Nuestra propuesta busca facilitar esta tarea, a través de un servicio personalizado, a un costo acorde a lo que el cliente está dispuesto a pagar, mediante una operación transparente a través de una trazabilidad que le permita contar con el registro histórico de sus retiros, todo esto formalizado con la firma de un contrato que proteja a ambas partes, de modo que se cumplan y garanticen las obligaciones y deberes acordados. El análisis financiero del negocio se proyectó a un plazo de 5 años, con una inversión inicial de \$48.774.669, que arrojó un VAN de \$13.115.418, una TIR de 22,73%, y con un periodo de recuperación de 3,4 años. Desde este punto de vista el proyecto es viable y rentable.

¹ Empresas de Transporte de Valores

1. Oportunidad del mercado.

Para los dueños o gestores de PYMEs y microempresas es un problema acudir al banco a depositar el efectivo, y lo hacen más bien porque se trata de una necesidad que les permite contar con la disponibilidad de sus fondos en sus cuentas corrientes y de esta manera poder cumplir con sus obligaciones de pago a terceros, pagos de impuestos o sueldos a sus trabajadores, lo que está muy lejos de ser una experiencia que les genere cierto grado de satisfacción, por el contrario tiene importantes riesgos asociados. Esta es la oportunidad que queremos atacar, para ayudar a este tipo de clientes, dentro de los cuales están los almacenes, minimarket, botillerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, carnicerías, panadería y amasanderías ubicadas en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Santiago, dado que consideramos que estos locales manejan volúmenes de efectivo cercanos al 35% según la investigación de mercado realizada por nosotros (Anexo N°9). La tarea de acudir al banco a depositar se hace cada vez más compleja debido a:

- La disminución de sucursales y el alza explosiva de las transacciones en línea, a medida que mejoran las aplicaciones móviles bancarias, hacen que cada vez menos clientes acudan a las sucursales de los bancos.
- Exposición de los negocios a robos y el riesgo que significa para ellos manejar grandes cantidades de dinero en efectivo en el punto de venta.

Por este motivo nuestro servicio busca ser rápido, confiable, con un costo adecuado y seguro, sin embargo, al día de hoy no existe una oferta muy amplia en el mercado para este segmento de clientes, y se ven desatendidos por los operadores tradicionales de retiro de valores (ETV) quienes no cubren esta necesidad en su totalidad, puesto que se centran en atender a los bancos e instituciones con grandes volúmenes de efectivo en camiones blindados con las externalidades que esto significa. Además, el servicio que ofrecen las ETV son de un alto costo para las Pymes, poco flexible y no les permite disponer del efectivo de forma inmediata, sino que tienen que esperar por lo menos entre 24 y 48 horas para ver los depósitos reflejados en su cartola bancaria. Nuestro plan pretende atender esta necesidad, realizando la compra del efectivo de forma directa desde el punto de venta del cliente, por medio de una transferencia a su cuenta bancaria, a cambio de un cobro de administración. El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I.

2. Análisis de la industria, el mercado, competidores y clientes.

2.1. Industria.

Actualmente existe las siguientes tendencias en la industria:

- Tercerizar procesos que son tediosos de ejecutar por las empresas y que no le agregan valor a su negocio, permitiendo que estos se ejecuten de una forma más rápida y eficiente.
- Incremento en el uso de tarjetas, a pesar de esto el pago en efectivo se mantiene en crecimiento. (ver Tabla N°1 de Parte I)
- También existe una tendencia de pagar en efectivo y con tarjeta de débito en el grupo denominado millenials (18 a 34 años) y en grupos de mayor edad, que además prefiere evitar el pago con tarjeta de crédito.
- Chile posee una infraestructura tecnológica limitada, aún queda por crecer en terminales de pago y cajeros automáticos, lo que contrasta con países desarrollados y emergentes.
- Hay un tema cultural de los chilenos que aún creen que usar el efectivo es un método más seguro para hacer transacciones e incluso para ahorrar.

2.1.1. Análisis PESTEL.

El detalle se encuentra en la parte I. (Ver Tabla N°2 de la Parte I)

2.1.2. Análisis de la industria de Porter.

El detalle se encuentra en la parte I.

El poder de negociación de los clientes es alto, dado que se auto atienden, por lo tanto, no ven la necesidad de contratar el servicio.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, existen bastantes y el costo de cambio no es relevante.

Amenaza de nuevos entrantes, es alta debido a las bajas barreras de entrada.

Amenaza de servicios sustitutos, estos ya existen, por lo que estimamos que es media.

Rivalidad entre los competidores, existe competencia indirecta, por lo tanto, es baja, pero potencialmente podría aumentar.

Creación de valor de complementadores, los desarrolladores de software y plataformas son relevantes en este sentido, para desarrollar la escalabilidad del negocio.

En conclusión, estamos ante una industria atractiva, con un alto potencial de crecimiento, en donde lo importante es ejecutar el plan para tomar la ventaja de jugar primero.

Tabla N° 1. Modelo Porter.



Fuente: Elaboración propia.

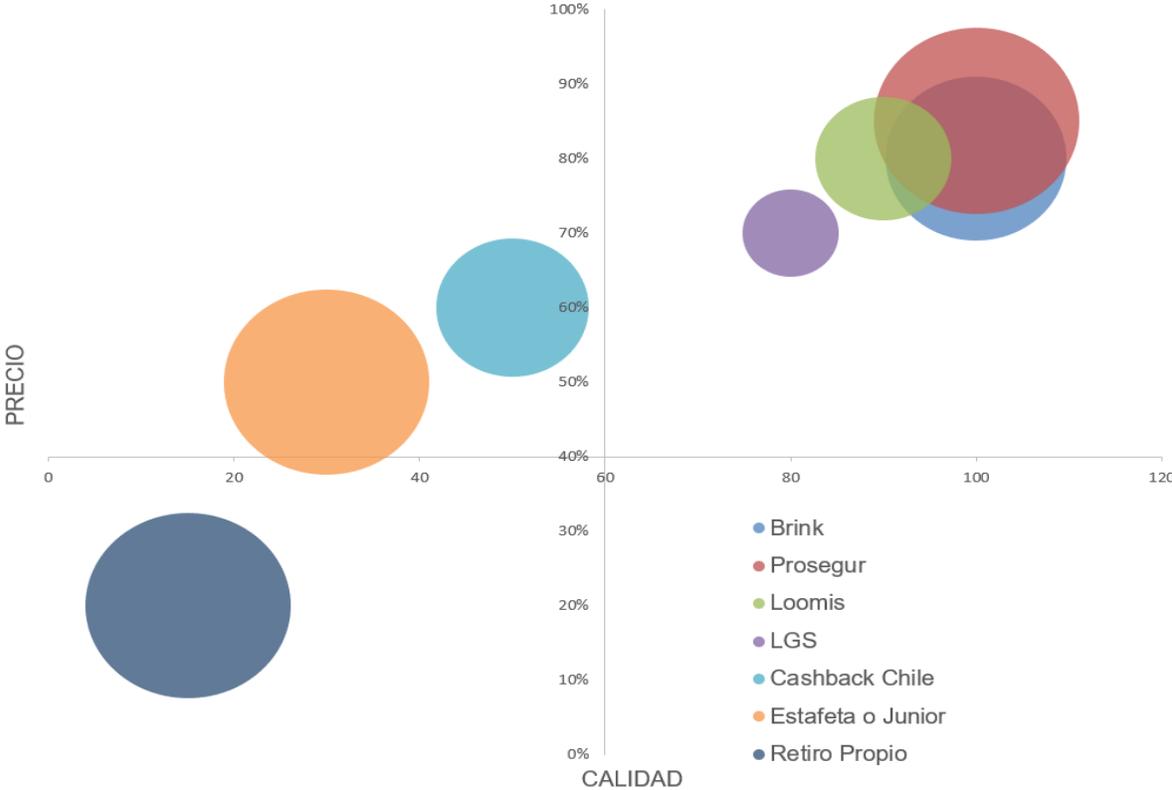
2.2. Mercado Competidor.

Actualmente, no hay competidores directos operando en este mercado, y los que compiten lo hacen en un mercado objetivo distinto y con un modelo de negocios diferente, por lo tanto, son indirectos a la idea de este plan de negocios. En la industria más cercana, los actuales competidores son empresas de retiro y transporte de valores (ETV), que se desempeñan en un mercado relativamente limitado de clientes, por lo que es una industria altamente competitiva, donde intentan diferenciarse por la seguridad y confianza que ofrecen cada una, y también los servicios ampliados que entregan, que van más allá del traslado de dinero y valores. Existen sustitutos para realizar el servicio en cuestión o bien para disminuir el uso de efectivo, entre los cuales tenemos el depósito directo al Banco, Caja Vecina o Servipag realizado por los propios dueños o algún personal contratado o tercero (familiar) para este fin, junto con trámites varios, y que generalmente cuenta con la confianza del administrador. Otro sustituto es la intensificación en el uso de tarjetas de débito y crédito operadas a través el servicio de Transbank; que por medio del cobro de

una comisión cercana al 2%, cada vez gana más terreno, y representa un reemplazo para el pago con efectivo.

A continuación, presentamos el mapa de posicionamiento con los principales competidores del mercado, considerando los ejes de precio y calidad.

Gráfico N° 1. Mapa de Posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Mercado de Clientes.

El modelo de negocios planteado se sustenta en un servicio dirigido a Empresas (B2B), que según los criterios entregados por el SII están clasificadas como pequeñas, medianas y microempresas (Anexo N°1). Dentro de las categorías que define el mismo SII nos enfocaremos en (Anexo N°2):

- Venta al por menor de bebidas y licores (botillerías).
- Venta al por menor de carnes y similares.
- Venta al por menor de productos de panadería y pastelería.
- Venta al por menor de confites, cigarrillos y otros.
- Farmacias independientes.
- Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción.
- Restaurantes
- Establecimientos de Comida Rápida (Bares, fuente de soda, gelaterías, pizzerías y similares)

El cliente objetivo son los dueños de comercios minoristas, principalmente pymes y microempresas que administran almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panadería y amasanderías; y que se encuentran ubicados en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, estas comunas tienen una alta tasa de crecimiento demográfico de la población entre los años 2002-2017 (Santiago es la comuna con más crecimiento de la región metropolitana, mientras que Ñuñoa, Providencia y Las Condes están entre las cuatro primeras del sector oriente, véase el anexo N°3), poseen una gran cantidad de sucursales bancarias (ver anexo N°4) y cuentan con un número importante de locales en las categorías mencionadas anteriormente.

El sector PYME y microempresas en Chile según los datos entregados por el Ministerio de Economía en su cuarto Informe Longitudinal de agosto de 2017 representa la mayor participación porcentual dentro de la distribución de empresas en Chile con un 51,9% y 44,9% respectivamente, entre ambas suman un 96,8%, y la mayoría se concentra en el sector Comercio. Dentro de este segmento, las Pymes representan un 33,2% y las microempresas un 36,1%, la gran mayoría son de propiedad nacional, y en general se constituyen como personas naturales (49%) y como responsabilidad limitada (33,4%). Además, casi la mitad de las pymes y micro del país son familiares (48%).

Otra característica para la segmentación, es que, dentro de los clientes descritos anteriormente, están aquellos que son administrados por sus propios dueños y, por otro lado, aquellos que son administrados de forma más bien centralizada y que incluso poseen sucursales.

Asimismo, en el segmento definido podemos clasificar nuevamente en distintas categorías, tales como:

- Negocios que son el sustento del hogar y/o principal ingreso de la familia atendidos por sus propios dueños, y que sólo buscan sobrevivir.
- Negocios similares a los anteriores, pero con expectativas de crecimiento.
- Negocios más grandes dentro de la categoría, con inversionista detrás, algunos con sucursales, etc.

3. Descripción del negocio y propuesta de valor.

3.1. Modelo de Negocio.

Consiste en comprar el dinero en efectivo a las Pymes y microempresas a cambio de una transferencia electrónica directa a su cuenta corriente, por la cual, el cliente tendrá que pagar una comisión mensual que le dará derecho a una determinada cantidad de retiros semanales. Este modelo, se sustenta en la premisa que llamaremos “le compró el efectivo”, en la práctica es ofrecer un servicio personalizado de manejo de dinero, que otorgará al cliente un alto nivel de seguridad, confiabilidad, calidad, flexibilidad y oportunidad, y que en general, lo eximirá de una labor tediosa y arriesgada, que hasta ahora la realizan de manera personal, a través de familiares y/o un tercero contratado, asumiendo todos los eventuales peligros de asaltos o robos en el trayecto.

3.1.1. Modelo de Canvas.

Tabla N° 2. Representación del Modelo Canvas.

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Cientes
Bancos Seguridad Ciudadana Carabineros Compañías de seguros Abogados SERCOTEC Desarrollador web Cias. de Telecomunicaciones 	Buen funcionamiento de los procesos operativos y logísticos, e implementación de las medidas de seguridad. Buena relación con el cliente, a través de un marketing directo con foco en nuestra propuesta de valor. Evaluación previa del cliente y firma de contrato, en función de los protocolos de seguridad establecidos. Recursos Claves Operarios capacitados y motivados como fuerza de venta. Inversión inicial. Plataforma web para los clientes. Financiamiento y alianza con organismos estatales (CORFO, Sercotec)	Servicio seguro, confiable, oportuno, flexible y personalizado de compra de efectivo al cliente, directo desde su punto de venta, quien nos entrega la recaudación de su negocio, a cambio de una transferencia bancaria por el mismo valor, cobrando una comisión, que es pagada de forma anticipada, de acuerdo a un contrato previamente firmado por ambas partes. SEGURO -> Minimiza riesgo. CONFIABLE -> Transferencia bancaria directa al cliente. FLEXIBLE -> Puede seleccionar el plan que más le acomode. OPORTUNO -> Optimiza el tiempo del cliente. PERSONALIZADO -> El servicio se presta en el negocio del cliente (Face to face)	Pagina web y linkedin. Telefono y correo electrónico. Fuerza de venta y post venta. Testeo gratis de nuestro servicio Invitación a focus group. Invitación a cenas temáticas. Canales En el punto de venta del cliente, se entrega la recaudación y el operario realiza la transferencia bancaria.	Pymes o microempresas que son almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panaderías y amasanderías de venta minorista de las comunas de Santiago, Las Condes, Nuñoa y Providencia. 
Estructura de costos Capital de trabajo Sueldos socios gestores y operarios (comisiones) Asesorías abogados y logísticas Mantenimiento sitio web Arriendo de oficinas Servicios de telefonía e internet Capacitaciones Seguros			Estructura de ingresos Comisiones por el servicio de compra de efectivo Ingresos generados por negocios escalables 	

Fuente: Elaboración propia.

El detalle se encuentra en la parte I del proyecto.

Las principales conclusiones del modelo CANVAS son las siguientes:

Propuesta de Valor: Servicio seguro, confiable, oportuno, flexible y personalizado de compra de efectivo al cliente, en el punto de venta, quien nos entrega la recaudación de su negocio, a cambio de una transferencia bancaria por el mismo valor, que le permite disponer del dinero de forma inmediata, a cambio del cobro de una comisión, que es pagada de forma anticipada, de acuerdo a un contrato previamente firmado por ambas partes.

¿Que? Servicio de compra de efectivo al cliente

¿A quiénes? Dueños o administradores de Pymes o microempresas con ventas anuales de hasta 10.000 UF del rubro almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panaderías y amasanderías de venta minorista

¿Dónde? En las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa.

¿Cómo? Estrategia de enfoque en diferenciación.

3.2. Descripción de la empresa.

La empresa tendrá como nombre de fantasía “CASHBACK” y su giro será asesorías en servicios financieros.

- **Misión.** Brindar a nuestros clientes, un servicio de excelencia y altamente confiable, que les facilite su quehacer diario en el manejo de efectivo y así agregar valor en sus procesos.
- **Visión.** Ser una empresa confiable, reconocida y sustentable en la compra de dinero en efectivo y en los servicios asociados que se ofrecen.
- **Objetivos.** Lo primero es cumplir con las expectativas generadas a los clientes, para así lograr una rápida entrada al mercado y convertirse en una empresa sustentable en el tiempo, rentable, y crear valor interno y externo, es decir compartir el valor creado.
- **Valores.** Confiables, seguros y responsables con nuestros clientes y colaboradores, mejorando continuamente nuestro servicio.

- **Estructura Legal.** La empresa se constituirá como una sociedad por acciones (SPA), con aportes iniciales de sus dos socios fundadores, y los de un par de profesionales que se le ofrecerá participación a cambio de sus servicios (Abogado y un experto en logística).

3.2.1. Competencia Distintiva.

La principal competencia de la empresa, es que se trata de un servicio distinto y disruptivo que brinda seguridad y confianza, facilitando la operación del efectivo en las Pymes y microempresa, entregándoles la disponibilidad del dinero inmediatamente en sus cuentas bancarias, a través de la gestión eficiente del recurso humano, logístico y marketing directo a un precio accesible.

3.2.2. Competencia Central.

La competencia central del proyecto, es la experiencia, conocimientos y capacidades de los socios gestores para sistematizar y optimizar un proceso, y formar un equipo de operadores que permita entregar un servicio confiable y valioso para el cliente.

3.2.4. Estrategia competitiva.

La estrategia genérica del proyecto es claramente de enfoque en diferenciación.

3.2.5. Capacidades de la empresa para desarrollar la propuesta de valor.

Son las habilidades y capacidades de los socios gestores para desarrollar la competencia distintiva y formar un equipo operativo confiable, permitirá a la empresa transmitir la propuesta de valor al cliente.

3.2.6. Estrategia de entrada.

La estrategia de entrada consiste en ser el primero en entrar y tomar las ventajas que supone “jugar primero”; como se ha mencionado en apartados anteriores, este es un segmento del mercado desatendido, por lo tanto, la estrategia se debe enfocar en el desarrollo de producto, en un mercado existente, logrando brindar el servicio en la forma que se promete, cumpliendo con la promesa, para ir ganando la confianza de los clientes.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La estrategia de crecimiento está basada en ofrecer a los clientes una serie de servicios adicionales con los recursos actuales (economías de ámbito), tales como:

- **Realizar trámites en general** que la Pyme necesite y que tengan que ver más con la gestión del negocio, que puedan ser realizados por un tercero de forma confiable.
- Servicio de entrega de sencillo para **cambio**, el cual es solicitado por el cliente, y uno de nuestros agentes acude con el efectivo requerido.
- **Servicio de valijas** interna entre sus sucursales o direcciones habituales
- **Plataforma tecnológica al cliente** que le permita realizar sus cuadraturas diarias, controlar sus depósitos bancarios para realizar la conciliación directo con la página web de su banco.
- Considera el crecimiento geográfico, extendiendo el servicio a otras comunas y el crecimiento orgánico.
- Crecimiento Orgánico.

3.4. RSE y sustentabilidad.

Desde la mirada medioambiental, es importante destacar que al tratarse de una empresa de servicios que funciona a partir del capital humano y utiliza tecnologías ya existentes, no representa una amenaza para el medio ambiente. Si bien se usará **transporte motorizado (motocicletas)**, se exigirá que sean del año 2010 en adelante, por ende, menos contaminantes.

Desde el punto de vista económico, se generará una **nueva fuente de empleabilidad**, y por otro lado, como el negocio consiste en la **creación de un negocio inexistente**, aportará nuevos puestos de trabajo a la sociedad sin destruir otros, creando valor económico y contribuyendo al producto interno bruto del país.

4. Plan de Marketing.

El detalle se encuentra en la parte I del plan.

4.1 Objetivos de marketing.

La meta es que el servicio sea conocido dentro del segmento de clientes que apuntamos (conocimiento del servicio), dar a conocer la marca tan rápido como sea posible (conocimiento de marca) e idealmente que los potenciales clientes nos recuerden de forma instantánea frente a la necesidad del servicio ofertado (conocimiento espontáneo).

Los objetivos de marketing consideran tres etapas: la primera es a corto plazo, y busca lograr el lanzamiento del servicio, entrando al mercado, la segunda en el mediano plazo, en donde se intenta potenciar la marca y alcanzar crecimiento, y finalmente a largo plazo, consolidando el negocio y viendo opciones de ampliar el servicio, aprovechando las oportunidades que estén disponibles (escalabilidad).

4.2. Estrategia de segmentación.

Es un servicio dirigido a las pymes y microempresas, es decir, del tipo B2B. Nos centraremos en comercios de ventas al por menor de bienes de consumo masivo de las comunas de Santiago, Las Condes, Providencia y Ñuñoa, tales como: almacenes, minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panadería y amasanderías. Asimismo, inicialmente operaremos con segmentación geográfica, demográfica y de variables operativas (tecnología, frecuencia de uso, etc.).

4.3 Estrategia de producto/servicio.

Producto Básico : Retiro de dinero en efectivo desde el punto de venta.

Producto Real : Compra de efectivo, a través de una transferencia bancaria.

Producto Ampliado : Trazabilidad del servicio para el cliente, registro histórico de retiros y escalabilidad.

4.4 Estrategia de Precio.

Considerando que es un servicio estándar, la estrategia de precios será de penetración de mercado, es decir, se fijarán tarifas accesibles al segmento de cliente, de modo de atraer el mayor número posible, ampliando nuestra cuota de mercado. (Ver anexo 6)

El precio de venta ponderado de cada retiro es \$ 5.510 + IVA, que es menor a 1,5 UF + IVA que en promedio cobran las ETV y menor que la comisión de Transbank (2,95% crédito y 1,49% débito).

4.5 Estrategia de Distribución.

Es un servicio personalizado, en el punto de venta del cliente, *face to face* y sin intermediarios, con personal capacitado y orientado a la atención a público, con un sistema de distribución y logística, basado en la gestión de la información y el uso de elementos tecnológicos, para brindar un servicio flexible y oportuno, hacer una adecuada localización de los clientes, tenerlos correctamente georreferenciado, utilizar las herramientas tecnológicas existentes para estos fines, de manera tal, que nos permita hacer y usar las rutas más corta disminuyendo los tiempos y costos de traslado.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.

El mix de comunicación debe lograr persuadir a los potenciales clientes, de tal forma que visualicen el problema al que se están enfrentado, haciéndolos conscientes de los riesgos que están asumiendo, el mensaje incluirá situaciones reales que han ocurrido en el último tiempo junto con casos de éxito de nuestro servicio. La idea es mostrar situaciones de robos que han afectado a locales de comida², los constantes asaltos a botillerías y minimarket, los ataques a personas que concurren con dinero al banco, etc., hechos que ponen en riesgo la integridad física de las personas e incluso la continuidad del negocio, pero también mostrar el aspecto positivo que son los casos de negocios que han ocupado nuestro servicio y los beneficios que les ha significado versus quienes no lo tienen.

Así, dada la segmentación realizada para nuestros potenciales clientes, hemos definido un mix de comunicaciones de marketing y relacionamiento de clientes, que contempla

²https://www.chvnoticias.cl/trending/local-de-sushi-sufre-tercer-asalto-en-menos-de-quince-dias-en-renca_20180630/

publicidad, ventas personales, marketing interno, buzz marketing y marketing interactivo, lo cual nos permitirá obtener contactos, comunicación directa, respaldos de terceros para generar confianza, conseguir casos de éxito, ventas, etc.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Para realizar la estimación de la demanda, primero se analizaron los datos que aparecen en la página del SII correspondiente al segmento de clientes a atender de los años 2005 y 2015, de las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, obteniendo el número de empresas por cada rubro de esas comunas durante el año 2015 que en total son 5.950 empresas (Anexo N°5). Para determinar nuestro mercado potencial, consideramos los datos que aparecen en la cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas que realizó en agosto de 2017 el Ministerio de Economía (Anexo N° 7), y que indica que en el rubro Comercio las Micro y Pyme corresponden a un 36,1% y 33,1% respectivamente, en total suman un 69,2%, por lo tanto, se determinó un mercado potencial de 4.117 empresas que podrían requerir nuestro servicio en las comunas indicadas.

Para efectos de nuestra proyección, se utilizan una serie de supuestos:

- Crecimiento mensual promedio de 5 puntos de atención.
- El primer mes se inicia atendiendo a 10 puntos.
- Del total de puntos se considera que un **30%** tendrá retiros sólo dos veces a la semana, **19%** tendrá retiros tres veces a la semana, **13%** tendrá retiros 4 veces a la semana y un **38%** requerirá retiros todos los días.
- Los ingresos se estimaron por punto de retiro o sucursales, es decir, una empresa puede tener más de un punto de retiro, en el caso que maneje varias sucursales, el cobro es por punto.

Tabla N°3. Estimación Puntos de Retiros e Ingresos Anuales (cifras en miles \$).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Total acumulado de puntos de retiro	61	94	158	242	294	
Puntos de retiro mensual	61	33	64	84	52	294
Ingreso Promedio Mensual en \$ por punto de retiro	\$97.442	\$98.439	\$98.312	\$96.682	\$94.605	
Cantidad de retiros anuales	7.807	17.636	27.539	41.880	55.059	
Precio de Venta Ponderado por retiro (\$)	\$5.510	\$5.369	\$5.450	\$5.624	\$5.605	
Ingresos anuales proyectados en M\$	43.019	94.681	150.088	235.523	308.612	831.923
Crecimiento de los Ingresos		120%	59%	57%	31%	

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

El presupuesto de Marketing se confeccionó tomando en consideración lo planteado en los puntos anteriores.

Tabla N°4. Desglose Plan de Marketing.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	%
Costo cuenta empresa LinkedIn premium	Mensual	38	38	38	39	39	190	0,4%
Publicidad en LinkedIn	Mensual	600	600	600	600	600	3.000	6,8%
Mantencion pagina web	Trimestral	606	602	602	603	600	3.013	6,9%
Insertos revistas municipales	Trimestral	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	8.000	18,2%
e mailing (mailpro)	Mensual	75	75	75	75	72	372	0,8%
Costo mantencion plataforma cliente	Mensual	600	600	600	600	600	3.000	6,8%
Cena con clientes VIP	Anual	-	-	2.400	3.400	4.400	10.200	23,2%
Merchandising	Mensual	1.580	1.820	1.190	2.230	3.560	10.380	23,6%
Focus group	Anual	-	-	-	2.230	3.560	5.790	13,2%
TOTAL		4.499	4.735	7.505	11.777	15.430	43.944	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de Operaciones.

Para el éxito de este negocio es importante que todas las tareas se desarrollen de acuerdo a lo planificado y en los tiempos estimados, la logística en este sentido es fundamental, y lograr transmitir al cliente la seguridad necesaria para que confíe en nuestro servicio.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Como se mencionó anteriormente, el alcance de las operaciones de nuestro negocio busca atender a los dueños y administradores de minimarket, botillerías, carnicerías, ferreterías medianas y pequeñas, restaurantes, locales de comida rápida, farmacias locales, panadería y amasanderías; que se encuentran ubicados en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa, y cuentan con un número importante de locales en las categorías indicadas.

Las principales **decisiones operativas** serán las siguientes:

- Contratación de personal que cumpla con los requisitos para efectuar el trabajo del retiro de dinero desde las sucursales, de preferencia son personas que han trabajado en el rubro bancario como cajeros y que cuenten con motocicleta o bicicleta, pero tampoco nos cerramos a que sean personas sin experiencia en este aspecto, dado que existe un proceso de inducción y capacitación para todos quienes ingresan a la empresa.
- Cada operario atenderá como máximo 20 puntos de forma eficiente, en las comunas antes indicadas.
- El pago por la colación y movilización está incluido en la renta de los operarios.
- Obtener información actualizada de las ubicaciones de las sucursales bancarias en la zona que se va a atender. Desarrollaremos una plataforma tecnológica, que está incluido en los gastos de puesta en marcha y sin costo adicional, que podrá ser utilizada por nuestros clientes con información histórica de sus retiros, y también como medio de contactarnos en caso de problemas.
- Arriendo de una oficina central, que estará ubicada estratégicamente en la comuna de Providencia, que tendrá un tamaño aproximado de 50 metros cuadrados que acogerá las labores administrativas y servirá de apoyo logístico para nuestros operarios. (ver anexo N°8)

- Compra de una caja fuerte de última generación con la empresa Bash que permitirá resguardar la recaudación en los casos que no se logre llegar a la sucursal en el día. (ver anexo N°8)
- Contratación de telefonía móvil, cámaras y GPS para resguardar la seguridad de nuestros operarios.
- Apertura de cuentas corrientes que nos permitan dar continuidad al negocio, inicialmente podemos operar con las cuentas personales de los socios gestores, sin embargo, lo ideal es contar con cuentas corrientes de la empresa a medida que esta vaya creciendo.

5.2. Flujo de operaciones.

Nuestro proyecto cuenta con tres grandes flujos:

- Flujo de Contacto con el Cliente, esta es la etapa en la cual el cliente se contacta con nuestra empresa y es evaluado a nivel de seguridad.
- Flujo de Operación, en este proceso se produce la interacción entre el cliente con el operario.
- Flujo Interno, es el proceso que se realiza de forma interna para resguardar el dinero que se compró al cliente.

5.2.1. Flujo de Contacto con el Cliente.

Existen dos formas de abordar al cliente, él nos contacta a través de nuestra página web, correo electrónico, teléfono o linkedin para solicitar nuestros servicios, o nosotros le ofrecemos nuestro servicio. En ambas opciones, se exigirá llenar un formulario vía web con datos básicos: nombre, RUT, correo electrónico, teléfono del dueño o administrador, nombre y RUT de la empresa, nombre de fantasía, giro del negocio, dirección, comuna y región del punto a retirar, cantidad de retiros a la semana que solicita el cliente, la cantidad de efectivo en billetes y monedas que manejan diariamente en promedio, la venta anualizada del negocio desde su fecha de apertura, y la fecha que inició operaciones. Con estos datos se realiza una evaluación del cliente para ver si cumple con los requisitos mínimos para ser admitido. Luego de esto se lleva a cabo una visita al punto de retiro para evaluar tanto las medidas de seguridad del lugar efectuadas por el cliente al interior de su local comercial, como aquellas existentes en el entorno externo, esto queda plasmado en

un informe que se entrega al área comercial. Si el informe es positivo, se envía al cliente una carta con la propuesta comercial, en caso contrario se informa al cliente de forma telefónica los motivos del rechazo y cuáles serían las condiciones que debe mejorar para optar a nuestro servicio. Luego el cliente recibe la propuesta con distintas alternativas y puede aprobar o rechazar, en el caso de aceptación de la oferta, debe enviar el documento "Aceptación de Propuesta" debidamente completado y firmado por correo electrónico notificándonos que ya está listo, así lo enviamos a retirar en donde él nos indique. Si rechaza la propuesta, lo contactamos para que indique las razones por las cuales no aceptó y analizamos oportunidades de mejora continua.

Una vez que se retira la "Aceptación de Propuesta", se coordina la firma del contrato que llamaremos "AOT (Acuerdo Operativo-Tecnológico)", entre las condiciones que contiene este documento podemos destacar las siguientes:

- Establece que el AOT se firma por un mínimo de dos meses.
- Reajustes de tarifas una vez al año (durante el mes de enero), de acuerdo a la variación que experimenta el IPC.
- Establece que los servicios se facturan de forma anticipada, con excepción de la tarifa variable (en caso de haberlo) que se facturará por mes vencido. En el caso de existir retiros gratis, estos serán descontados a través de una nota de crédito.
- Se deja establecido que el compromiso por parte de nuestra empresa, es cumplir con los días de retiros comprometidos según el plan que seleccione el cliente, y de preferencia en los horarios de menos afluencia de público.
- Para todos los clientes se considera un tiempo máximo de permanencia en el punto de retiro de 15 minutos desde que se presenta el cajero en terreno. Una vez transcurrido ese tiempo, el cajero envía un correo electrónico o mensaje de texto a la central y al cliente, indicando el motivo de la no recaudación y el tiempo de espera que permaneció en el punto. Si el cliente desea que el cajero se quede más del tiempo pactado, se cobrará un recargo equivalente al costo de un retiro adicional, es decir, \$ 10.000.
- Los horarios en los que se prestara el servicio serán entre las 09:00 y las 20:00 horas, de lunes a viernes, y los sábados de 09:00 a 15:00 horas, dando al cliente la posibilidad de restringir dicho horario hasta un máximo de 2 horas (por ejemplo, de 09:00 a 18:00, o exceptuando el horario de colación)

- Los días y la cantidad de retiros semanales están definidos en el documento “Aceptación de Propuesta”, si el cliente solicita un retiro adicional lo deberá comunicar con 24 horas de anticipación mediante un correo electrónico o plataforma web. Si desea aumentar la cantidad de retiros a la semana, se debe firmar un anexo al contrato original, y el nuevo plan comenzará a regir desde la semana siguiente a la fecha de la firma.

Una vez firmado el contrato, nuestra empresa coordina y realiza una capacitación de forma presencial a los clientes para indicar la operación del servicio.

5.2.2. Flujo de Operación.

El proceso se inicia cuando el operario llega al punto de retiro, en un rango de horario el cual se informará previamente al cliente y que irá variando todos los días, en la medida que se cuente con una mayor dotación de cajeros en terreno, éstos rotarán en la atención a los clientes. La idea de rotar horarios y cajeros, obedece a la necesidad de evitar riesgos de ser seguidos por delincuentes y/o las colusiones con ellos. Además, cada operario será provisto de una cámara oculta que estará monitoreada desde la central y un celular con GPS que permitirá ir visualizando sus movimientos en la ciudad.

Asimismo, el cliente podrá verificar la identidad del agente consultando a través de nuestra página web la base de datos actualizada de los cajeros en terreno y solicitando la cédula de identidad, también tendrá la opción de llamar por teléfono a nuestra central, siendo esta una obligación del cliente.

Posteriormente, una vez validada la identidad del cajero en terreno, se le indicará desde la central la cantidad de dinero que debe retirar, monto que será contabilizado, revisando su integridad y veracidad, para luego dar su visto bueno e informar a la central a través de un correo electrónico o llamado telefónico, señalando que ya cuenta con el efectivo en su poder. Por otro lado, la central envía un correo y llama por teléfono al cliente indicando el monto que está retirando el operario, quien debe confirmar esta información, para así proceder a cargar en la página web del banco la transferencia electrónica a su cuenta

corriente, una vez efectuada, llega el correo de confirmación al cliente, quien ya puede dejar que el operario se retire del punto.

A continuación, graficamos esta parte del proceso para una mejor visualización.

Gráfico N° 2. Representación gráfica del Proceso.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Flujo Interno del negocio.

Una vez que el operario se retira del punto de venta del cliente, comienza el proceso interno, que involucra coordinar el traslado del cajero en terreno, ya sea a nuestra central o a una sucursal bancaria cercana para que deposite nuestro dinero en efectivo, esta decisión la toma el socio gestor antes que se realice el retiro, y depende de varios factores, pero principalmente de cuatro factores: horario, la distancia entre el punto de retiro y la sucursal del banco, la localización del siguiente servicio y a que distancia esta de la central.

En el caso del horario va a depender mucho del tráfico que exista en la zona que se retira, la central debe orientar al operario para que tome las rutas más óptimas para minimizar los tiempos de traslado.

En el caso de las sucursales bancarias y Servipag, hemos realizado un análisis con los bancos que actualmente cuentan con la mayor cobertura en esta zona geográfica (Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa) que son Banco Santander y Chile, este último tiene convenio con Servipag (Anexo N°4), lo que nos permite extender nuestro horario, dado

que estos atienden después de las 14:00 horas hasta las 17:00, ampliando de esta manera nuestra red de sucursales. El requisito para que el cajero en terreno vaya a depositar directo a una sucursal es que esta se encuentre en un radio de 1 kilómetro de distancia del punto de retiro. En este sentido, los bancos son aliados fundamentales en nuestro modelo de negocio, y son una parte clave para el éxito del mismo.

Si no cumple con este requisito, evaluamos la cantidad de dinero que posee el cajero en terreno, si este es menor o igual a \$ 1.000.000, se lo envía al siguiente punto, hasta completar un monto cercano a \$ 3.000.000 que es el tope que puede trasladar.

Por último, se indica al operario que se dirija a la central, para que efectúe el depósito en la caja fuerte inteligente dispuesta en la oficina y que cuenta con todas las medidas de seguridad mencionadas.

Posteriormente, el socio gestor verifica que el depósito quede registrado en la cuenta corriente, en el caso que sea directo en la sucursal. Si el depósito se realiza en la caja inteligente, se verifica a través del software de la misma, que nos permite monitorear el contenido, y al día hábil siguiente se extrae el dinero de la caja y se deposita en la sucursal bancaria más cercana por el socio gestor.

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

En el siguiente recuadro se muestran las actividades que debemos realizar para implementar y desarrollar nuestro negocio.

Tabla N° 5. Representación gráfica del Plan de Desarrollo e Implementación.

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Constituir la sociedad	Socios/Abogados	■				
Inscripcion en el registro de comercio	Socios/Abogados	■				
Publicación Diario Oficial	Socios/Abogados	■				
Busqueda y arriendo de oficina amoblada	Socios	■	■			
Inicio actividades en el SII	Socios		■			
Solicitud de patente comercial	Socios		■			
Contratación de desarrollador TI	Socios		■			
Contratación de seguros	Socios		■			
Compra de dominio cashbackchile.cl	Socios		■			
Diseño de contrato de servicios para los clientes y de trabajo para los operarios	Socios/Abogados		■	■		
Diseño pagina web	Socios / TI		■	■		
Diseño plataforma web clientes	Socios / TI			■	■	
Apertura de cuenta corriente	Socios			■		
Diseño de rutas de retiro	Socios / Asesor Logistico			■		
Compra e instalación caja fuerte	Socios			■		
Diseño medidas de seguridad y perfil de operarios	Socios / Asesor Seguridad				■	
Contratación cuenta linkedin	Socios				■	
Proceso busqueda y contratación de operarios	Socios				■	■

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observa, que las actividades más costosas en tiempo de implementación, son el diseño de los contratos de los clientes y de los trabajadores, así como el proceso de búsqueda y selección de los operarios. Esto es consistente con lo que creemos es fundamental en nuestro negocio, el recurso humano y los clientes, además consideramos que el éxito del mismo depende de la relación entre ellos sea simbiótica y que quede respaldada en un contrato, para así minimizar cualquier externalidad o subjetividad de las condiciones que se están ofreciendo tanto en el servicio como en el trabajo.

5.4. Dotación.

La dotación inicial está conformada por los dos socios gestores y por un operario, que atenderá inicialmente 10 puntos, esta dotación se irá incrementando hasta llegar a 15

operarios en el 5to. año. Además, se contará desde el inicio del proyecto con un asesor jurídico laboral y legal de forma permanente.

6. Equipo del proyecto.

6.1. Equipo gestor.

El equipo gestor estará liderado por sus dos socios y fundadores de Cashback, que son los señores Edison Obreque G., Contador Auditor de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) e Ingeniero Comercial de la Universidad Autónoma de Chile, y Abel Curiche P. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, ambos con MBA de la Universidad de Chile, y amplia experiencia en administración y finanzas, quienes trabajarán junto a un asesor jurídico Sr. Mauricio Loy, y al equipo de operadores que entregará el servicio en terreno.

Los líderes del proyecto, junto con su formación académica y profesional, cuentan con amplia experiencia e información del mercado, tanto desde el lado del usuario, como del lado operativo de las transacciones bancarias, uno cuenta con experiencia de una pyme en crecimiento, en la que se ha tenido que enfrentar a la problemática del manejo de efectivo y lo complejo que resulta contratar el servicio con los actuales operadores, lo cual le da una amplia visión de la existencia de una necesidad real; mientras el otro integrante, a través de terceros cuenta con información de gestión bancaria, relativa a volúmenes de depósitos diarios que realizan las pymes y micros, y las posibles dificultades que se podrían presentar en la implementación de la logística de depositar el dinero .

Asimismo, junto a lo anterior, y en concordancia con lo señalado en la descripción de la empresa, ambos socios cuentan con las competencias profesionales afines al área de los negocios, por lo tanto, existe capacidad de management y gestora para poder sistematizar procesos e integrar una función que de momento lo realizan los propietarios y/o trabajadores de los potenciales clientes, y por supuesto con la visión de negocios, pensamiento estratégico y conocimientos técnicos aprendidos en el Programa de MBA Uchile, y más en particular las tácticas de inteligencia de cliente adquiridas, que son clave para el desarrollo de este negocio.

Adicionalmente, para estructurar e implementar el negocio, en la etapa de puesta en marcha se contratará a un asesor logístico y legal, quienes recibirán un pago inicial por su

contribución, y además se le dará un porcentaje de participación en la sociedad, para de esta manera lograr un rápido compromiso y vínculo de éstos con la empresa.

6.2. Estructura organizacional.

Dadas las características del negocio y la cobertura geográfica de la empresa, ésta se pondrá en marcha con un diseño y estructura organizacional acorde al servicio descrito en el modelo de negocio, por lo tanto, organizacionalmente debe ser adaptable y altamente flexible, lo que teóricamente se conoce como organización orgánica.

En línea con lo anterior y dado el tamaño de la empresa, para iniciar este negocio utilizaremos una estructura simple, con baja diversificación horizontal, liderada y gestionada por los socios fundadores, quienes estarán asesorados por profesionales encargados de recomendar y asesorar sobre temas legales y logísticos, que tendrán un vínculo de socios en la propiedad. Asimismo, respecto a la operación del servicio se contará con personal contratado, quienes por definición logística podrán atender un máximo de 20 puntos de retiro diarios, por lo tanto, la cantidad de cajeros en terreno a contratar crecerá en función de los puntos a atender.

En efecto, respecto a la estrategia, toma de decisiones y funcionamiento general de la empresa, estará centralizada en la cúspide, y en cuanto a la gestión operativa, estará compartida por el equipo gestor y por un equipo bifuncional integrado por los colaboradores que operarán el servicio en terreno y que también deberán desarrollar labores de captación de clientes. La propuesta contempla, iniciar el proyecto con un activo rol de los gestores para la captación de clientes y con un operador del servicio, el que se incrementa a dos en el segundo mes, quienes serán altamente capacitado para dar a conocer la propuesta de valor, generar ventas, y también en entregarles los conocimientos necesarios para realizar el servicio propiamente tal, tanto a modo de prueba como para gestionar las transacciones con los adoptadores tempranos.

Así, de acuerdo a lo descrito, la empresa iniciará sus operaciones con sus dos socios principales, quienes integrarán el directorio junto al asesor jurídico, y al primer año contará

con 4 operadores del servicio, los que irán aumentando en la medida crezcan los puntos de retiro. A continuación, se presenta el organigrama.

Gráfico N° 3. Organigrama Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Incentivos y compensaciones.

Como en todo emprendimiento en formación, y dada la estructura organizacional planteada, la idea contempla que los cargos gerenciales estén a cargo de los socios fundadores con una remuneración mensual equivalente a \$1.000.000.- líquidos reajutable según IPC, y anualmente podrán hacer retiro de acuerdo a las utilidades que genere el negocio.

En cuanto a los asesores de áreas específicas, en la implementación recibirán un pago por su aporte a la puesta en marcha, y también se les dará un incentivo en cantidad de acciones, equivalente a un porcentaje de participación en la empresa. Adicionalmente, dada la naturaleza del negocio y la eventual recurrencia de temas legales, se considera un pago mensual y permanente para el asesor jurídico.

Asimismo, el personal contratado para ofrecer y operar el servicio, percibirá una remuneración a valor de mercado de acuerdo a la labor y responsabilidad que se le asigne en la empresa. En consecuencia, a los operadores, se le pagará un sueldo superior al

promedio entre un cajero bancario y vigilantes privados (Anexo 15), puesto que ese será el perfil y la experiencia requerida para acceder al cargo. Además, en la medida que ejecuten acciones de ventas para captar a nuevos clientes, se les pagará un incentivo variable de acuerdo a su contribución a las ventas³.

Respecto al incentivo variable, teniendo en consideración que la venta implica un contrato mensual que puede llegar a término en fecha indeterminada, para efecto de incentivo se pagará un porcentaje equivalente a un 3% de las ventas, monto que se distribuirá entre los operadores, de acuerdo a la contribución de cada uno.

Por otra parte, con el fin de lograr cohesionar el equipo y en la medida que los resultados del negocio lo permitan (eventualmente a partir del tercer año, contingente al resultado), se contempla entregar algunos incentivos no monetarios, que apunten a un buen clima laboral e identificación de los colaboradores con la empresa, tales como:

- Almuerzo semestral entre todos integrantes de la empresa.
- Celebrar los cumpleaños y dar la tarde libre.
- Dar aguinaldo en fiestas patrias y navidad, si bien es monetario, está fuera de la remuneración.
- Otorgar 6 días administrativos al año, para imprevistos o para lo él colaborar lo necesite. Esto, se aplicará a partir del primer año de funcionamiento.

³ <https://www.indeed.cl/salaries?from=headercmplink&attributionid=>

7. Plan Financiero.

En este capítulo, se presentarán las estimaciones de ingresos y egresos del plan de negocio, las proyecciones de inversiones en activos fijos y capital de trabajo, obtención de una tasa de descuento adecuada para el proyecto, la correspondiente evaluación financiera y una simulación de escenarios optimistas y pesimistas. Así, dada la naturaleza del negocio, los ingresos vienen dados por una estimación de demanda conservadora y que trae asociado una estructura de costos directamente relacionada a la entrega del servicio a prestar, por lo tanto, varía de acuerdo al crecimiento de las ventas.

7.1. Principales supuestos del plan.

A fin de contextualizar las proyecciones financieras, a continuación, se detallan los principales supuestos que darán forma a la estructura de ingresos y de costos, y de las inversiones necesarias.

- Ingresos: Combinación de precio por tramo y puntos de retiros.
- Remuneración mensual de los socios gestores: \$1.265.823.- bruto.
- Remuneración mensual agentes (operarios): \$700.000.- bruto.
- Reajuste remuneraciones: 3% anual.
- Número de operarios: Cada uno atiende máximo 20 puntos, 4 al primer año y 15 al final del periodo.
- Arriendo oficina (incluye gastos comunes): \$560.000.-, reajutable al 3% anual.
- Gasto en Marketing: \$500.000.- fijo los 6 primeros meses, luego un 5% de las ventas.
- Comisiones por ventas: 3% de las ventas.
- Inversión inicial en activo fijo: \$4.300.000.-, en equipamientos.
- Inversión inicial en activos Intangibles: \$6.340.000.-
- Depreciación equipos computacionales: 3 años.
- Depreciación activo fijo y amortización de gastos de puesta en marcha: 5 años.
- Tasa de impuesto corporativa: 27% sobre las utilidades.

|

7.2. Estimación de ingresos.

Se proyectó teniendo en consideración, la investigación de mercado, la estimación de la demanda, estructura de precios y el plan de marketing propuesto para llevar a cabo este proyecto. En efecto, de acuerdo a los datos estadísticos del servicio de impuestos internos, descrito en el apartado de proyección de demanda (sección 7.3), y los objetivos propuesto en el plan de marketing, para el primer año se espera contar con 61 puntos de retiros, con una participación de mercado del 1,5%, a partir de esto se estima un crecimiento de un 49,2% en promedio en los cinco años, el cual es agresivo en los años 2 y 3, luego a partir del 4° año comienza a decrecer, siendo el 5° mucho más conservador creciendo solo a un 21,5%, alcanzando a los 294 puntos de retiros, equivalente a un 7,1% de participación de mercado.

Tabla N° 6. Estimación de puntos de retiros Anuales.

PUNTO DE RETIROS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	DATOS PROYECTADOS					
	Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Detalle / Períodos						
Número de locales de ventas al por menor	5.950					
Mercado relevante 70% (En Chile 80% son Pymes)	4.165					
Cantidad de puntos de retiros anuales		61	94	158	242	294
Crecimiento			54,1%	68,1%	53,2%	21,5%
Participación de mercado		1,5%	2,3%	3,8%	5,8%	7,1%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior, y de la estructura de precios descrita en el capítulo 4.4, se estimó una combinación de puntos y de tramos que permita alcanzar los niveles de ingresos necesarios para la sustentabilidad del negocio, de esta manera a continuación se muestra la proyección de ingresos anuales.

Tabla N° 7: Estimación de Ingresos Anuales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Total acumulado de puntos de retiro	61	94	158	242	294	
Puntos de retiro mensual	61	33	64	84	52	294
Ingreso Promedio Mensual en \$ por punto de retiro	\$97.442	\$98.439	\$98.312	\$96.682	\$94.605	
Cantidad de retiros anuales	7.807	17.636	27.539	41.880	55.059	
Precio de Venta Ponderado por retiro (\$)	\$5.510	\$5.369	\$5.450	\$5.624	\$5.605	
Ingresos anuales proyectados en M\$	43.019	94.681	150.088	235.523	308.612	831.923
Crecimiento de los Ingresos		120%	59%	57%	31%	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe notar, que, al observar el crecimiento en puntos de retiro versus crecimiento de los ingresos, si bien siguen la misma trayectoria, difieren en los porcentajes, lo cual se explica por la combinación entre puntos y estructura de precio.

7.3. Estructura de costos (anexo N°12).

La estructura de costos, al tratarse de un servicio de uso intensivo de capital humano, el principal componente corresponde a las remuneraciones de los socios gestores, el cual es fijo en el tiempo (salvo reajuste anual) y el de los operadores del servicio lo cual es creciente de acuerdo al crecimiento de los puntos de retiros y también reajutable anualmente. Respecto a éstos últimos, el plan supone que cada operador puede atender un máximo de 20 puntos, por lo tanto, en la medida que aumenta la cobertura a lo largo del horizonte proyectado, se van incorporando nuevas contrataciones antes de llegar a la máxima capacidad a fin de que se pueda mantener la calidad y rapidez en la entrega del servicio. En términos porcentuales, el costo de venta promedio es de un 74% de las ventas, sin embargo, si excluimos el efecto del primer año considerando que por lanzamiento fue más negativo, en régimen, el costo debiera ubicarse en un rango entre el 55 y 60 por ciento de las ventas.

Asimismo, junto a lo anterior hay otros costos asociados directamente a las contrataciones que tienen que ver con los seguros de vidas, capacitaciones y planes de servicios móviles, por lo tanto, en la medida que aumentan los operadores aumentan estos servicios. Por otra parte, se consideran gastos de marketing el cual es fijo los primeros 6 meses, y a partir del séptimo mes se considera como un porcentaje de las ventas (5%), también hay un ítem variable a la venta correspondiente a las comisiones por venta equivalente a un 3% de éstas.

Finalmente, hay otros costos fijos relevantes, como lo son el gasto por arriendo, prima de seguro por robo y mantención de cámaras de vigilancia de oficina central, mantenciones de plataforma Web y de Cliente, seguro empresa por robos durante la operación y traslados, otros gastos de administración, y honorarios de un asesor jurídico, el cual, dada la naturaleza del servicio y sus riesgos, es necesario mantener de manera permanente.

En consecuencia, agrupando los gastos de ventas, administrativos y operativos, se alcanza un gasto promedio de un 28% de las ventas, los que en régimen debieran tender a un 15%.

7.4. Plan de inversiones.

Considerando que, el proyecto es de prestación de servicio con uso intensivo de capital humano y dado el modelo de negocio planteado, no se contemplan mayores inversiones en activos, por lo tanto, la inversión se reduce a compras de algunos equipos computacionales y su reposición, caja fuerte inteligente, y cámaras móviles para monitorear el trabajo en terreno de los operadores (son de bajo costo). De igual modo, en el análisis financiero y de flujo, se incorporan los efectos de las depreciaciones correspondientes.

Por otra parte, la principal inversión viene dada por la necesidad del capital de trabajo, la cual se determinó utilizando el método del máximo déficit acumulado (anexo N° 13). Asimismo, basándose en las realidades de la mayoría de los emprendimientos, no existe o al menos es muy escasa la posibilidad de obtener financiamiento del mercado financiero, por lo cual, el proyecto será financiado con capital propio de los socios.

Tabla N° 8. Inversión inicial en Activos Fijos e Intangibles y Capital de Trabajo.

ITEMS	MONTO
Inversión Inicial en activos	-4.300.000
Gastos de puesta en marcha	-6.340.000
Capital de trabajo (déficit máximo)	-38.134.669
INVERSIÓN TOTAL	-48.774.669

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Estado de Resultado Projectado.

Se construyó a partir de la estimación de ingresos y su correspondiente estructura de costos, las depreciaciones y amortizaciones incluidos en el proyecto. El Ebitda y el Ebit, son negativos en el primer año, debido a que los ingresos son inferiores al costo de ventas, lo cual se hace más negativo al imputar los gastos de ventas, administración y operativos, situación que se comienza a revertir en el segundo año, sin embargo, estos indicadores siguen siendo negativo. Luego a partir del tercer año, tanto el Ebitda como el Ebit son positivos, debido al crecimiento en las ventas lo cual genera un margen de contribución bastante significativo que es del orden del 36% de las ventas, situación que se mantiene para los siguientes periodos, alcanzando un Ebitda del 28,7% sobre las ventas. En efecto, el estado de resultado es negativo en los primeros dos años de operación, y positivo para los siguientes periodos de la estimación. Notar, que la pérdida de los primeros años nos

genera un crédito al impuesto a la renta para los siguientes periodos hasta que se extingue dicho monto, lo cual se incorpora con la correspondiente actualización anual, y que tiene un efecto significativo en el resultado final del tercer año.

Tabla N° 9. Estado de Resultado Proyectado.

ESTADOS DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
Detalle / Períodos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	43.019.328	94.680.672	150.088.235	235.522.689	308.611.765
Crecimiento de los ingresos		120,1%	58,5%	56,9%	31,0%
Costos de Venta	-51.660.106	-71.482.145	-95.433.110	-132.698.290	-169.292.965
Margen de Contribución	-8.640.779	23.198.527	54.655.125	102.824.399	139.318.799
Gastos de ventas	-5.761.412	-7.574.454	-12.007.059	-18.841.815	-24.688.941
Gastos administrativos	-6.600.000	-6.798.000	-7.001.940	-7.211.998	-7.428.358
Gastos operacionales	-11.512.000	-12.322.400	-13.976.792	-16.329.416	-18.506.518
EBITDA	-32.514.190	-3.496.327	21.669.334	60.441.170	88.694.982
Depreciación	-1.033.333	-1.064.444	-1.213.333	-1.309.444	-1.437.778
Amortización	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000	-1.268.000
EBIT	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	57.863.726	85.989.204
Utilidad antes de Impuesto	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	57.863.726	85.989.204
Impuesto a la renta del ejercicio	0	0	-5.180.760	-15.623.206	-23.217.085
Crédito por pérdida de arrastre			5.180.760	6.605.271	0
Impuesto a la renta anual	0	0	0	-9.017.935	-23.217.085
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Flujo de Caja Proyectado.

A partir del estado de resultado, se proyectó un flujo de caja puro, es decir, se eliminó el efecto de todas aquellas partidas que no representan ingresos ni egresos de caja, tales como las depreciaciones y amortizaciones. Asimismo, a fin de ser conservador en la proyección, se consideró una empresa a término, por lo cual se incorporó la recuperación del Capital de Trabajo al final del período, y respecto al valor de desecho teniendo en consideración que el proyecto no contempla grandes inversiones en activos, para fines de este estudio se consideró un valor equivalente a \$1. Así, habiendo depurado los movimientos de caja, podemos observar que para los dos primeros años se obtiene un flujo negativo, lo cual es revertido en el tercer año, y luego crece a niveles bastantes significativos.

Tabla N° 10. Flujo de Caja Proyectado con Empresa a Término.

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO Detalle / Períodos	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119
+ Depreciacion	0	1.033.333	1.064.444	1.213.333	1.309.444	1.437.778
+ Amortizacion	0	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
- Inversión en activo fijo	-4.300.000	0	-140.000	-1.720.000	-560.000	-280.000
- Inversion en Capital de Trabajo	-32.658.190	-5.476.479	0	0	0	0
+ Recuperación del Capital de Trabajo						38.134.669
+ Valor de desecho						1
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-36.958.190	-37.990.669	-3.636.327	19.949.334	50.863.235	103.332.567

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Cálculo de la tasa de descuento y Valor Actual Neto del proyecto.

A objeto de obtener el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos futuros, es necesario obtener una tasa de descuento apropiada para el proyecto. De este modo, en función de los modelos disponible, para efecto de este trabajo, emplearemos el método de valoración de activo de capital, conocido como “CAPM” representado en la siguiente fórmula.

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - E(R_f)] * B + \alpha + \text{premio por liquidez}$$

Donde,

- R_f , es la tasa libre de riesgo, que, para este caso, se consideró la tasa de los bonos del banco central a 5 años, correspondiente a un 3,13%.
- $[E(R_m) - E(R_f)]$, es el premio por riesgo, que para Chile según damodaran es de un 6,94%⁴.
- B, es la aproximación al riesgo patrimonial del proyecto, donde hemos considerado el beta de la industria según damodaran, correspondiente a 1,21⁵. El hecho de utilizar éste beta, se debió a que no fue posible encontrar compañías que tuvieran similitud directa con el proyecto, por lo tanto, no se pudo buscar una aproximación a través de los modelos teóricos.

⁴ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁵ <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

- α , es el riesgo Start UP, es decir, el riesgo propio de un emprendimiento nuevo, y que tiene que ver con mayor incertidumbre en los resultados, respecto a proyectos en donde se pueda tener información histórica y comparable. En este sentido, teniendo en consideración que es un emprendimiento totalmente nuevo, se ha asignado un Riesgo Start UP de 3%.
- Premio por liquidez, puede definirse como el castigo en el precio que exige el comprador al momento de adquirir un activo para compensar el riesgo que está asumiendo en el valor de reventa, en este caso hemos considerado un 3%:

En consecuencia, haciendo los reemplazos correspondientes en la fórmula del CAPM, la tasa de descuento para el proyecto es de 17,53%.

7.8. Evaluación Financiera del Proyecto.

El proyecto contempla una inversión inicial de \$6.340.000.-, en activos intangibles (gastos de organización, sistemas y puesta en marcha), \$4.300.000.- en activos fijos y \$38.134.669.- en capital de trabajo para los primeros 20 meses de operación. Luego, descontando el flujo de caja a cinco años, con la tasa de descuento obtenida correspondiente a 17,53%, podemos obtener el valor actual neto del proyecto (VAN), que es de \$13.115.418.-, una TIR del 22,73% y el Payback es de 3,4 años. En efecto, la evaluación financiera del proyecto es positiva, puesto que, de acuerdo a los resultados obtenidos, es rentable y factible de realizar.

Tabla N° 11. Van, Tir y Payback.

INDICADOR	VALOR
TASA DESCUENTO	17,53%
VAN	13.115.418
TIR PATRIMONIO	22,73%
Payback (años)	3,4

Fuente: Elaboración propia.

Sin perjuicio a lo anterior, notar que, tal como indicó en la sección del Flujo de Caja, a fin de ser conservador con los resultados de la evaluación, para efectos prácticos no se consideró el flujo a perpetuidad posterior a los cinco años, sin embargo, sí se incorporará

el valor económico perpetuo, el VAN sería del orden de 416 millones con una TIR de 54,13%. (anexo N° 14).

7.9. Análisis de sensibilidad.

Para realizar el análisis de sensibilidad se simularon 3 escenarios en un excel de elaboración propia y se definieron 3 variables, ventas, costo de ventas y gasto de Marketing, analizando la variación de cada uno de estos de forma favorable y otros no tan favorables que la situación inicial.

Las variables y variaciones consideradas fueron:

Tabla N° 12. Variables a sensibilizar.

Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario Base	Escenario 3
Ventas	Baja un 10%	Baja un 4%	0	Sube un 5%
Costo Venta	-67,6%	-65,1%	-62,57%	-57,6%
Gasto de Venta	Baja un 5%	Baja un 2%	-8,30%	Sube un 5%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la variable venta, corresponde a la variación de disminución o aumento porcentual respecto al caso base de las ventas totales, esto se logra a través de la variable puntos de retiro, que también influye en el costo de venta, dado que la cantidad de operarios que se requiere está en proporción directa con los puntos que se atienden. Considerando los 4 escenarios (incluyendo el base), se midió el impacto en para el cálculo del VAN y TIR. El capital de trabajo varió de forma automática, dado que la pérdida por las menores ventas afectará a la inversión inicial, por ende, los flujos y también el VAN y TIR, lo mismo sucederá con el resto de las variables, costo de venta y gastos de marketing.

A continuación, se muestran los resultados para la primera variable:

Tabla N° 13. Resultado Simulación Variable Ventas.

Variable	Ventas totales			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario Base	Escenario 3
VAN	\$ -15.378.434	\$ 2.096.456	\$ 13.115.418	\$ 30.916.407
TIR	12,30%	18,31%	22,73%	32,05%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de bajar las ventas en un 4%, aún el proyecto se muestra rentable. Sin embargo, con una baja de un 10% no es viable, pero es una señal que el negocio es resistente frente a variaciones en las ventas. Además, se muestra el escenario optimista, en el cual las ventas aumentan en un 5%, lo que hace que la TIR y VAN mejore considerablemente.

Ahora si evaluamos los escenarios con la variable costo de venta, se muestran los siguientes resultados:

Tabla N° 14. Resultado Simulación Variable Costo de Ventas.

Variable	Costo de Venta (% ingresos)			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario Base	Escenario 3
VAN	\$ -7.723.832	\$ 3.038.251	\$ 13.115.418	\$ 38.157.402
TIR	14,65%	18,70%	22,73%	35,66%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al costo de venta como porcentaje de los ingresos, efectuamos variaciones de 2,5 puntos porcentuales de ventas en el costo base, podemos apreciar que al subir los costos de venta de 62,57% a 65,1% el proyecto aún es rentable, claro que, con una TIR mucho menor, por lo que en este sentido resiste muy bien. En el siguiente escenario de alza de costos, el proyecto ya no es rentable, dado que afecta mucho el margen de contribución y aumenta las necesidades de capital de trabajo del primer año. En el escenario optimista, podemos concluir que se logra un escenario similar que cuando simulamos un aumento de las ventas del 5%, incluso mejor, por lo que podemos decir que el proyecto está fuertemente sustentado en los costos, una rebaja de un punto en el costo impacta de forma más positiva al VAN y TIR que al aumento de un punto de las ventas.

Referente a la tercera variable, gastos de venta, en el escenario base representan un 8,3% de las ventas netas. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla N° 15. Resultado Simulación Variable Gasto de Ventas.

Variable	Gasto de Venta			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario Base	Escenario 3
VAN	\$ 31.799.221	\$ 20.599.394	\$ 13.115.418	\$ -6.300.525
TIR	30,45%	25,77%	22,73%	15,10%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los gastos de venta aumentan en un 5% en el escenario 3, y el proyecto deja de ser rentable por muy poco, podría soportar una intensificación del gasto de venta, manteniendo un nivel de venta del escenario base, lo que nos da un rango de movimiento que podríamos utilizar en el caso que sea necesario aumentar el gasto en este ítem, e incluso simular como este impactaría en la venta, sin embargo, decidimos ser conservadores en este sentido y mantener las ventas constantes.

8. Riesgos críticos.

Este proyecto al tratarse de un servicio totalmente nuevo que se lanzará al mercado, al igual que la mayoría de los emprendimientos, se enfrentará a una serie de riesgos internos y externos que a continuación se detallan.

8.1. Riesgos Internos.

- **Operación del servicio:** Dado que el servicio consiste en comprar el efectivo, los operadores al salir del punto de retiro lo hacen con dinero que ya es nuestro, por lo cual, se estará asumiendo completamente el riesgo delictual, tales como: asalto, lesiones al o los operadores, incluso pérdidas humanas, pérdida de dinero por parte del operador, etc. Para mitigar estos riesgos, la empresa contará con seguros contra pérdida de dinero por cualquiera de los motivos señalados y seguros de vida para darle una mayor seguridad a los operadores del servicio.
- **Liquidez:** Para poder operar el servicio, uno de los recursos claves es la liquidez, por lo cual, sin este recurso el servicio simplemente se cae. Para esto el plan contempla, aporte de capital propio de los socios fundadores.
- **Recurso humano:** Falta de compromiso y cohesión del equipo de operadores del servicio. Como todo servicio, el nuestro se sustenta fuertemente en el equipo humano, más aún, la propuesta de valor depende en gran medida en cómo se gestione la atención y de quienes estarán de cara al cliente. Para disminuir este riesgo, trabajaremos en un buen proceso de selección, remuneraciones por sobre el promedio del sector seguridad y de cajeros, incentivos variables, capacitaciones, y otros incentivos en base a resultados del negocio.

8.2. Riesgos Externos.

- **Mercado:** Dificultad para implementar el lanzamiento y aversión a contratar el servicio por parte de los potenciales clientes. Para esto, el plan contempla una estrategia comercial que es la prueba gratis y casos de éxito, con lo cual se espera manejar las objeciones y lograr confianza.

- **Competidores:** Hay una posibilidad cierta, que los actuales operadores pudieran explorar este tipo de servicio y/o la irrupción de nuevos emprendedores. Para esto, es clave una correcta implementación y lanzamiento del servicio, para tomar las ventajas de jugar primero y conseguir confiabilidad de los clientes.
- **Legales:** Actualmente no hay una regulación específica para este servicio, por lo cual, el regulador eventualmente podría colocar mayores exigencias de seguridad o al contrario, flexibilizar restricciones para que puedan entrar los actuales operadores. Este es un riesgo crítico y no muy gestionable por un emprendedor, sin embargo, para mitigar posibles efectos, contaremos con un abogado con pago de fee mensual y con participación en la propiedad, dado que es un recurso clave, y que, para entre otras cosas monitoree el asunto legal en esta materia y que nos colabore en la adaptación de los posibles cambios que se puedan ir generando.

9. Propuesta Inversionista.

El proyecto, al tratarse de un emprendimiento nuevo "Startup", contempla financiarse en un 100% con recursos propios de los creadores de esta idea de negocio, sin perjuicio que, a futuro, en la medida que aumente el potencial de crecimiento, eventualmente se busque incorporar inversionistas que aporten con capital. Así, dadas las conclusiones de la evaluación financiera del proyecto, en el cual se obtuvo un VAN por sobre los 13 millones, una TIR suficientemente alta, y un periodo de recuperación del capital razonable, consideramos que estamos frente a un proyecto factible y con alto potencial de éxito, por lo cual, vale la pena asumir el riesgo.

10. Conclusiones.

En una investigación cualitativa en la industria de retiro y manejo de dinero en efectivo, en el segmento Pymes y micro, visualizamos que podría existir una oportunidad de negocio, lo cual fue testeado con un análisis cuantitativo, obteniendo resultados interesantes respecto a la existencia de una necesidad, y que hoy es una problemática a la que se enfrentan los dueños de este tipo de negocios. Luego, con una encuesta personal, constatamos que es una necesidad real y que hay disposición a pagar por parte de los potenciales clientes.

Asimismo, haciendo un análisis más metodológico de la industria, observamos que en este segmento no hay oferentes que puedan ofrecer buenas condiciones, ni logísticas ni económicas que pudiesen ser accesibles para los medianos y pequeños comerciantes, quienes hoy por hoy, se auto-atienden con altos y variados niveles de riesgos, y que incluso pueden afectar severamente la liquidez de su negocio.

A partir de ello, ideamos un modelo de negocio novedoso, con una propuesta de valor atractiva y valiosa, que consiste en retirar dinero en efectivo desde un punto que el cliente estime conveniente, mediante la compra de ese dinero con una transferencia directa a su cuenta bancaria, a cambio de una tarifa mensual, la cual da derecho a una determinada cantidad de retiros semanales, en la práctica, es proponer un servicio que brinda seguridad, confianza, oportunidad y liberación de tiempo. Así, nos planteamos una empresa que pueda tener las capacidades y fortalezas necesarias para poder desarrollar esta idea y apropiarse del valor creado, sustentada en recursos claves como el equipo gestor y la formación de un equipo de colaboradores que estén a la altura de cumplir con la propuesta de valor “cumplir la promesa”.

Junto a lo anterior, desarrollamos la organización interna de la empresa, y construimos un plan financiero a 5 años, cuya evaluación financiera nos arrojó un VAN positivo de 13,1 millones, una TIR de 22,7%, y Payback de 3,4 años. A partir de ese escenario base, a fin de medir que tan resistente es el proyecto frente a caídas en las ventas y/o aumento de los costos, se hicieron 3 simulaciones, resultando que el proyecto tiene un margen razonable de fluctuación, puesto que, resiste caídas en ventas cercana al 4%, aumento en gastos de marketing de hasta aproximadamente un 5%, y aumento en costo de ventas de hasta un 2,5% de las ventas. En efecto, consideramos que la idea de negocio es factible y con alta probabilidad de ser rentable.

11. Bibliografías.

1. "Investigación de Mercado", Malhotra, Naresh K. 2008.
2. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review 86.1 (2008): 58-77.
3. "Administración Estratégica" (9a Ed.) - Charles Hill y Gareth Jones. 2011.
4. "Competir con los recursos" Davis Collis & Cynthia Montgomery.
5. "Finanzas corporativas, teoría y práctica" Carlos Maquieira Villanueva, 2015, Primera edición.
6. "Preparación y Evaluación de Proyectos" Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Quinta edición.
7. "Notas de Clases de Taller de Tesis (AFE)", MBA Weekend 2018, profesor Arturo Toutin.
8. <http://www.24horas.cl/economia/tubolsillo/tu-bolsillo-radiografia-de-como-pagan-los-chilenos-2659829>
9. <https://www.24horas.cl/economia/pago-en-efectivo-o-tarjeta-las-tarjetas-de-debito-son-las-preferidas-2981715>
10. <https://www.somosmach.com/blog/mach-bci>
11. <http://www.jec.cl/articulos/?p=123123>
12. https://www.bcentral.cl/documents/20143/32016/bcch_documento_164657_es.pdf/ef55fd3e-ee45-5507-aae7-ec3f0e41e43d
13. https://www.chvnoticias.cl/trending/local-de-sushi-sufre-tercer-asalto-en-menos-de-quince-dias-en-renca_20180630/
14. <https://www.indeed.cl/salaries?from=headercmlink&attributionid=>
15. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
16. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

ANEXOS.

ANEXO N°1: Clasificación de empresas según SII.

Tipo de categoría		Ventas Anuales	Trabajadores
Grandes empresas		Mas de 100.000 UF	Más de 199
PYME	Mediana	Entre 25.000 UF y 100.000 UF	50 a 199
	Pequeña	Entre 2.400 UF y 25.000 UF	10 a 59
	Microempresa	Inferiores a 2.400 UF	1 a 9

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

ANEXO N°2: Clasificación de rubro, sub-rubro y actividad según SII.

H - Comercio al por mayor y menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos

- 522 Venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados.
 - 522010 Venta al por menor de bebidas y licores (botillerías).
 - 522020 Venta al por menor de carnes y similares.
 - 522050 Venta al por menor de productos de panadería y pastelería.
 - 522090 Venta al por menor de confites, cigarrillos y otros.
- 523 Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados.
 - 523112 Farmacias independientes.
 - 523410 Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción.

I – Hoteles y Restaurantes

- 552 Restaurantes, bares y cantinas.
 - 552010 Restaurantes
 - 552020 Establecimientos de Comida Rápida (Bares, fuente de soda, gelaterias, pizzerías y similares)

ANEXO N°3: Datos demográficos comunas del sector Centro y Oriente de la R.M.

Comuna	Ubicación	Población (2017)	Viviendas (2002)	Densidad poblacional (2002)	Crecimiento demográfico (2002-2017)	Índice Desarrollo Humano (2003)	Pobreza (2006)
Santiago	centro	404.495	99.155	8.655	0,889	0,807 (9)	7,3
Lo Barnechea	nororiente	105.833	16.124	1.318	0,432	0,912 (3)	8,1
Ñuñoa	nororiente	208.237	54.692	9.698	0,282	0,860 (6)	2,9
Providencia	nororiente	142.079	51.183	8.429	0,214	0,911 (4)	3,5
Las Condes	nororiente	294.838	82.099	2.520	0,196	0,933 (2)	2,3
Puente Alto	suroriente	568.106	136.593	7.730	0,157	0,773 (26)	10,6
Peñalolén	suroriente	241.599	51.542	3.971	0,118	0,743 (52)	8,7
Vitacura	nororiente	85.384	23.878	2.847	0,062	0,949 (1)	4,4
Macul	suroriente	116.534	29.870	8.758	0,041	0,806 (10)	13,4
La Florida	suroriente	366.916	97.137	9.357	0,006	0,804 (11)	9,6
La Reina	nororiente	92.787	25.768	4.078	-0,038	0,883 (5)	7,8

Fuente: INE.

ANEXO N°4: Cantidad sucursales bancarias por comuna y por institución.

N°	Bancos	Santiago	Las Condes	Providencia	Ñuñoa	Total general
1	Banco Santander-Chile	49	32	18	7	106
2	Banco de Chile	28	30	22	4	84
3	Banco de Credito e Inversiones	24	27	12	4	67
4	Scotiabank Chile	22	22	11	6	61
5	Banco Itaú-Corpbanca	21	25	6	8	60
6	Banco del Estado de Chile	22	7	5	6	40
7	SERVIPAG	13	6	4	3	26
8	Banco Falabella	7	7	4	2	20
9	Banco Bice	2	5	1		8
10	Banco Ripley	4	2	1		7
11	Banco Security	1	4	1		6
12	Banco Internacional	1	3		1	5
13	Banco Consorcio	2	2			4
14	Hsbc Bank (Chile)		1			1
15	China Construction Bank		1			1
16	Jp Morgan Chase Bank. N. A.		1			1
17	The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Ufj. Ltd		1			1
18	Banco Do Brasil S.A.		1			1
19	Bank of China			1		1
20	Banco de la Nacion Argentina	1				1
21	Banco BTG Pactual Chile		1			1
	Total general	197	178	86	41	502

Fuente: Superintendencia de Banco e Instituciones Financieras.

ANEXO N°5: Cantidad de empresas por rubro 2015.

Modalidad	Suma de Número de Empresas por rubro 2015				
	SANTIAGO	PROVIDENCIA	LAS CONDES	NUNOA	TOTAL
522 - VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	1.023	327	265	223	1.838
522010 - VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS Y LICORES (BOTILLERIAS)	229	58	40	64	391
522020 - VENTA AL POR MENOR DE CARNES (ROJAS, BLANCAS, OTRAS) PRODUCTOS CARNICOS Y SIMILARES	125	13	18	8	164
522050 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTELERIA	80	52	54	33	219
522090 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIAS, CIGARRILLOS, Y OTROS	589	204	153	118	1.064
523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	414	106	80	61	661
523112 - FARMACIAS INDEPENDIENTES	79	33	18	15	145
523410 - VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION	335	73	62	46	516
552 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	1.748	893	447	363	3.451
552010 - RESTAURANTES	1.071	607	280	216	2.174
552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES)	677	286	167	147	1.277
TOTAL	3.185	1.326	792	647	5.950

Fuente: SII

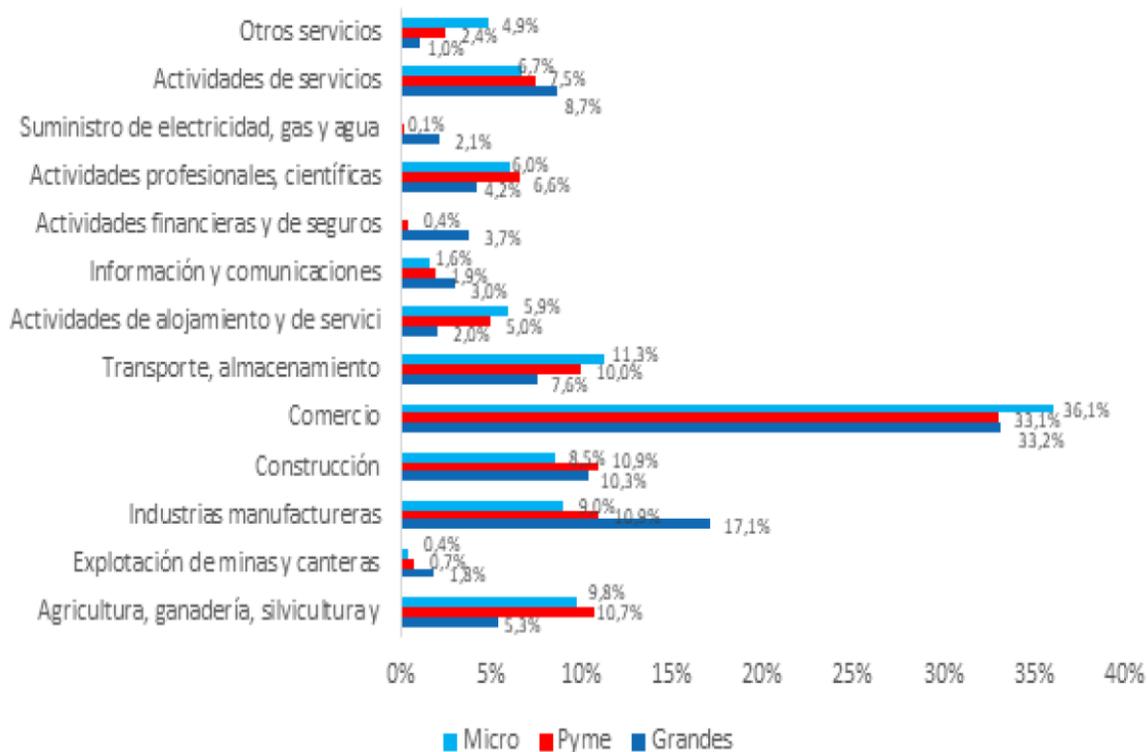
ANEXO N°6: Tarifas.

Modalidad	Tramos	Cantidad de dinero a retirar en \$	Comisión en \$	Cantidad de retiros mensual
Con retiro 2 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 80.000	9
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 115.000	9
Con retiro 3 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 90.000	13
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 125.000	13
Con retiro 4 veces a la semana	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 100.000	17
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 140.000	17
Con retiros todos los dias	Tramo 1	0 a \$ 500.000	\$ 112.000	27
	Tramo 2	Sobre \$ 500.000	\$ 150.000	27

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: Composición de empresas por sector y tamaño

(% sobre el total de empresas en cada estrato, 2016)



Fuente : Cuarta encuesta longitudinal de empresas Agosto 2017. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

ANEXO 8: Cajas fuertes Bash y Arriendo de Oficinas.

[+] Ofertas Especiales

[+] Cajas de Seguridad

- [+] Cajas Inteligentes
- Bash Cash (3)**
- Equipos de Alta Seguridad (1)
- [+] Cajas Comerciales
- [+] Cajas de Buzón
- [+] Cajas Portátiles
- [+] Cajas Hoteles
- [+] Cajas Residenciales
- [+] Elementos Opcionales

[+] Candados

[+] Quincallería

[+] Muebles Metálicos

[+] Puertas

[+] Recintos Modulares

[+] Blindaje Antibala

[+] Circuito Cerrado CCTV

[+] Intrusión

Servicios de Monitoreo (1)

- [+] Control de Acceso
- [+] Credencialización
- [+] Control de Gestión

Bash Cash

Galería Listado



PERLA-BCA

Caja Inteligente Bash-cash Azul

Codigo: 4257.01.10.01
Precio \$ Cotizar



PERLA-BCN

Caja Inteligente Bash-cash Naranja

Codigo: 4257.01.10.02
Precio \$ Cotizar



PERLA-BCG

Caja Inteligente Bash-cash Gris

Codigo: 4257.01.10.03
Precio \$ Cotizar




Disfruta tu beneficio de envío gratis

Ingresa tu ubicación
Categorías
Historial
Tiendas oficiales
Ofertas de la semana
Vender
Ayuda
Crea tu cuenta
Ingreso
Compras

También puede interesarte: arriendo de cabafas en el quisco desde \$16.000 por noche - arriendo - arriendo pieza con baño santiago - arriendo depto año comido viña del mar con o sin muebles - arriendo casa en las rejas estación central

Volver al listado > > > > [Arriendo](#) > [Propiedades Usadas](#) > [Rm \(metropolitana\)](#) > [Providencia](#) > [Metro Tobalaba - Mall Costanera](#) [Compartir](#) [Imprimir PDF](#)



Oficias en Arriendo

Hernando De Aguirre 194, Metro Tobalaba - Mall Costanera, Providencia

\$ 500.000

50 m² totales

3 número de privados

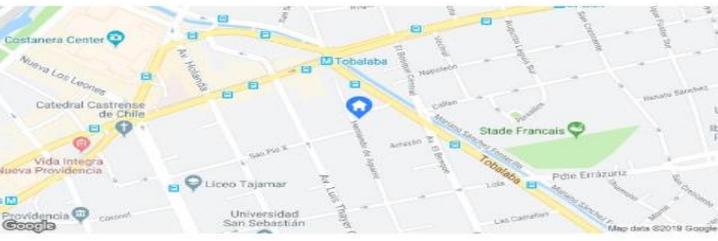
2 baños

Contactar

Quiero que me llamen

Ubicación

Hernando De Aguirre 194
Metro Tobalaba - Mall Costanera, Providencia, Rm (metropolitana)



Características

Superficie útil	Baños	Número de privados
50 m²	2	3

Consejos de seguridad

- Verifique que el inmueble exista y desconfíe si se dicen que necesitan vender o arrendar con urgencia.
- Revise el remitente de los e-mails para asegurarse que los envía Mercado Libre. Ante cualquier duda, entre en [Chao](#) que recibí un e-mail falso.
- Solicite la mejor cantidad posible de información sobre el inmueble, así como fotos y/o videos para comprobar su veracidad.
- Sospeche si el precio te parece demasiado barato como para ser cierto.
- No uses servicios de pago anónimos para pagar.

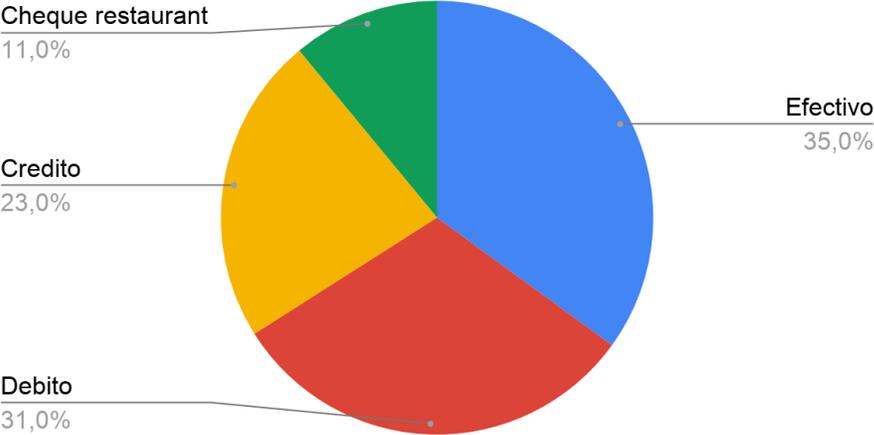
ANEXO 9: ENCUESTA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

Se entrevistaron a 30 comercios minoristas.

- 5 botillerías, ubicadas en la comuna de Santiago Centro.
- 2 carnicerías, ubicadas en Santiago Centro.
- 2 panaderías, ubicadas en Santiago y Ñuñoa.
- 1 ferretería ubicada en Providencia.
- 6 bares de la comuna de Las Condes, Ñuñoa y Providencia.
- 8 restaurantes en Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago.
- 3 farmacias familiares ubicadas en Providencia y Santiago.
- 3 minimarket de las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago.

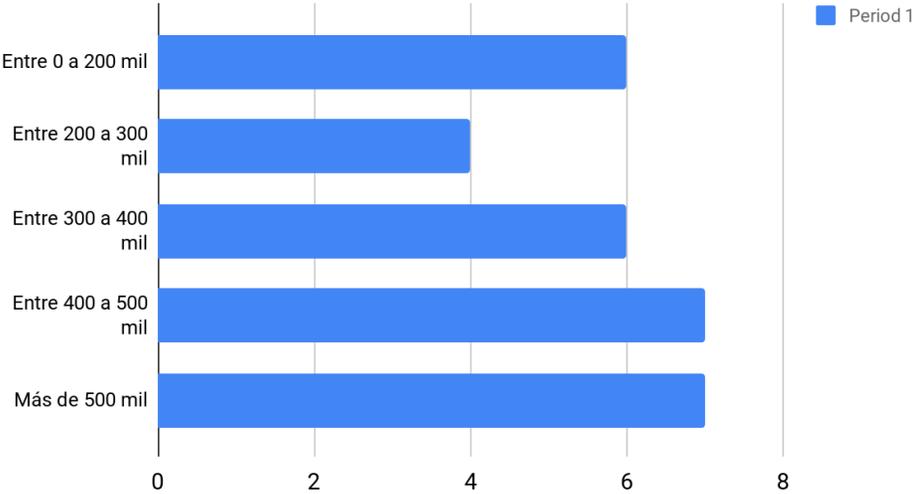
Los resultados muestran que en promedio los pagos que reciben al mes en dinero en efectivo representan un 35% del total de su venta mensual, también mencionan que durante los primeros días del mes, este porcentaje es más alto respecto a la media, y que a medida que se acerca el final de mes este porcentaje tiende a bajar, por ende aumentan los pagos con tarjeta.

¿Cuales son las formas de pago que sus clientes más utilizan mensualmente?



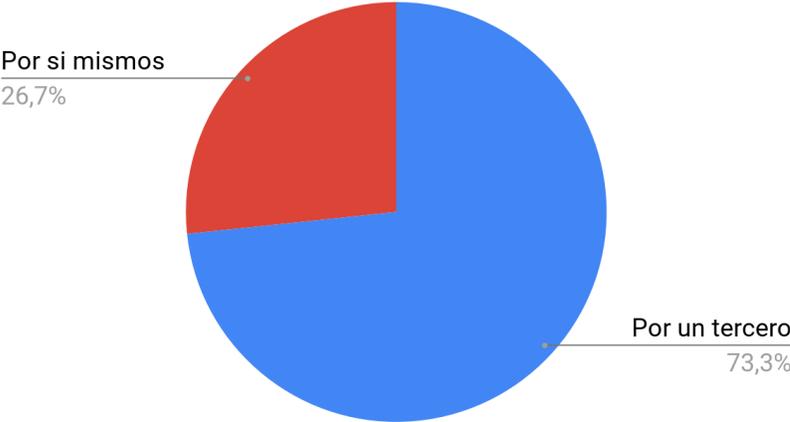
En promedio, el 76,67% de los encuestados maneja en su caja de forma diaria entre 0 a 500 mil pesos de dinero en efectivo, y un 23,33% maneja más de 500 mil en efectivo.

¿Cuanto efectivo en promedio maneja diariamente en su negocio?



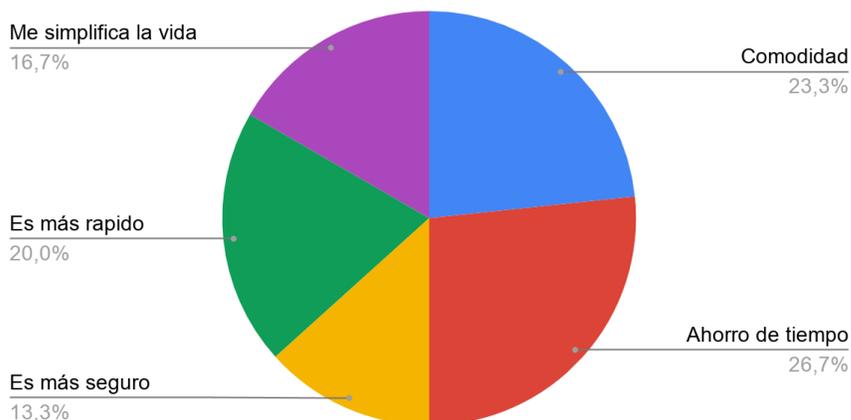
De los encuestados el 73,33% lo realiza a través de un tercero y el 26,7% lo realiza por su propia cuenta, todos llevan a su propia casa la recaudación de dinero en efectivo del día, con un alto riesgo de ser asaltados en el camino, y ninguno ha cotizado un servicio de retiro externo, sino que lo ven como una labor que deben realizar ellos mismos.

¿Quien deposita el dinero en efectivo en el Banco?



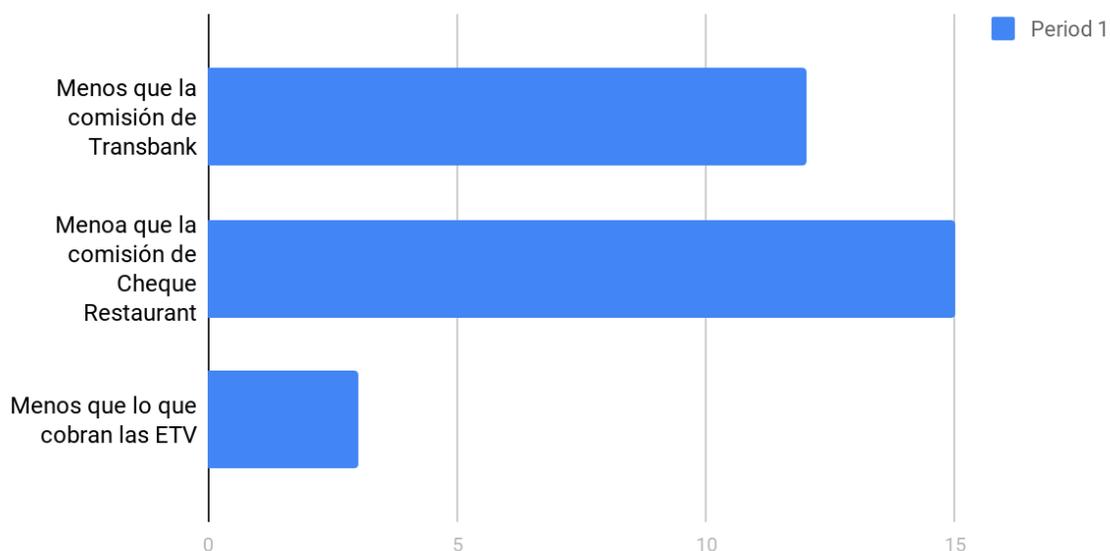
En relación la disposición a ocupar el servicio, todos estuvieron de acuerdo, y las razones fueron :

¿Porque estaría dispuesto a ocupar el servicio de compra de efectivo a domicilio?

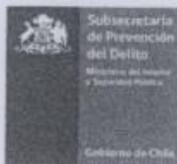


En relación a cuánto están dispuestos a pagar por el servicio, el 40% dice que el precio que se cobre tiene que ser menor a la comisión de Transbank (2% o 3% sobre la venta), 50% menos de la comisión por pago con cheque restaurant (10% sobre la venta) y el 10% restante dice que menos que las ETV (Empresas Transportadoras de Valores)

¿Cuanto estarían dispuestos a pagar por el servicio de compra de efectivo en su negocio?



ANEXO 10 : Decreto 1814, Dispone reglas que regulan las ETV.



MINISTERIO DE HACIENDA
OFICINA DE PARTES
R E C I B I D O

MINISTERIO DE HACIENDA
OFICINA DE PARTES
R E C E P C I Ó N

DEPART. JURÍDICO		
DEP. T. R. Y REGISTRO		
DEPART. CONTABIL.		
SUB. DEP. C. CENTRAL		
SUB. DEP. E. CUENTAS		
SUB. DEP. C. P. Y BIENES NAC.		
DEPART. AUDITORIA		
DEPART. V.O.P. U. Y T.		
SUB. DEP. MUNICIP.		
R E F R E N D A C I Ó N		
REF. POR \$		
IMPUTAC.		
ANOT. POR \$		
IMPUTAC.		
DEDUC. DTO.		

MIN. CB/GPE/1455

- DISTRIBUCIÓN:**
1. Contraloría General de la República.
 2. Gabinete Ministro del Interior y Seguridad Pública.
 3. Div. Jurídica Min. del Interior y Seg. Pública.
 4. Div. Jurídica SPD.
 5. Departamento de Auditoría Interna.
 6. Partes y Archivo.

DISPONE MEDIDAS QUE REGULAN EL TRANSPORTE DE VALORES.

DECRETO N° 1814

SANTIAGO, 10 DE NOVIEMBRE DE 2014

VISTOS:

Lo dispuesto en el artículo 3° letra e) de la Ley 20.502, de 21 de Febrero de 2011; el Decreto Ley N°3.607, de 1981, modificado por el Decreto Ley N°3.636 del mismo año y por las leyes número 18.422 y número 19.329; el Decreto Supremo N° 1773, de 1994, del Ministerio del Interior, que reglamenta el Decreto N° 3.607 de 1981; y el artículo 32 N° 6 de la Constitución Política de la República.

Y, TENIENDO PRESENTE:

1. Que el artículo 3° letra e) de la Ley 20.502, faculta expresamente al Ministerio del Interior y Seguridad Pública a autorizar, regular, supervisar, controlar y ejercer las demás atribuciones, en la forma que señale la ley, en materia de seguridad privada.

2. Que la Constitución Política de la República en su artículo 32 N° 6, dispone como atribución especial del Presidente de la República, el ejercicio de la potestad reglamentaria, pudiendo dictar los reglamentos, decretos e instrucciones que crea convenientes para la ejecución de las leyes.

ANEXO 11: Tablas de cobro de comisiones de Transbank para el comercio.

Supermercados y Alimentación

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 2,95%, descuentos hasta llegar al 1,00%

Comprende las siguientes categorías sectoriales:

- Supermercados y Alimentación
- Fast Food

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0,50	Más de 0,50 hasta 0,75	Más de 0,75 hasta 1,00	Más de 1,00 hasta 1,10	Más de 1,10 hasta 1,40	Más de 1,40 hasta 1,60	Más de 1,60 hasta 1,80	Más de 1,80 hasta 2,00	Más de 2,00 hasta 2,50	Más de 2,50
Promedio mensual Ventas UF/mes	Desde	Hasta									
	0	200	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95
	Más de 200	400	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,93	2,90
	Más de 400	600	2,95	2,95	2,95	2,95	2,94	2,92	2,89	2,85	2,80
	Más de 600	900	2,94	2,92	2,89	2,87	2,84	2,82	2,79	2,74	2,72
	Más de 900	1.350	2,85	2,82	2,80	2,77	2,74	2,72	2,69	2,64	2,61
	Más de 1.350	2.025	2,76	2,73	2,70	2,67	2,65	2,62	2,59	2,53	2,51
	Más de 2.025	3.038	2,67	2,64	2,61	2,58	2,55	2,52	2,49	2,43	2,40
	Más de 3.038	4.556	2,57	2,54	2,51	2,48	2,45	2,42	2,39	2,33	2,30
	Más de 4.556	6.834	2,48	2,45	2,42	2,39	2,35	2,32	2,29	2,22	2,19
	Más de 6.834	10.252	2,39	2,36	2,32	2,29	2,26	2,22	2,19	2,12	2,09
	Más de 10.252	15.377	2,30	2,26	2,23	2,19	2,16	2,12	2,09	2,02	1,98
	Más de 15.377	23.066	2,21	2,17	2,13	2,10	2,06	2,02	1,99	1,91	1,88
	Más de 23.066	28.833	2,16	2,12	2,08	2,04	2,01	1,97	1,93	1,86	1,82
	Más de 28.833	36.041	2,11	2,07	2,03	1,99	1,95	1,91	1,88	1,80	1,76
	Más de 36.041	45.051	2,06	2,02	1,98	1,94	1,90	1,86	1,82	1,74	1,70
	Más de 45.051	56.314	2,01	1,97	1,93	1,89	1,85	1,80	1,76	1,68	1,64
	Más de 56.314	70.392	1,96	1,91	1,87	1,83	1,79	1,75	1,71	1,63	1,59
	Más de 70.392	87.990	1,90	1,86	1,82	1,78	1,74	1,70	1,65	1,57	1,53
	Más de 87.990	109.987	1,85	1,81	1,77	1,73	1,68	1,64	1,60	1,51	1,47
	Más de 109.987	137.484	1,80	1,76	1,72	1,67	1,63	1,59	1,54	1,46	1,41
	Más de 137.484	171.855	1,75	1,71	1,66	1,62	1,58	1,53	1,49	1,40	1,35
	Más de 171.855	214.819	1,70	1,66	1,61	1,57	1,52	1,48	1,43	1,34	1,30
	Más de 214.819	268.524	1,65	1,61	1,56	1,51	1,47	1,42	1,38	1,29	1,24
	Más de 268.524	335.655	1,60	1,56	1,51	1,46	1,42	1,37	1,32	1,23	1,18
	Más de 335.655	419.568	1,55	1,50	1,46	1,41	1,36	1,31	1,27	1,17	1,12
	Más de 419.568	524.460	1,50	1,45	1,40	1,36	1,31	1,26	1,21	1,11	1,07
	Más de 524.460	655.576	1,45	1,40	1,35	1,30	1,25	1,20	1,16	1,06	1,01
	Más de 655.576	819.469	1,40	1,35	1,30	1,25	1,20	1,15	1,10	1,00	1,00
	Más de 819.469	1.024.337	1,37	1,32	1,29	1,22	1,17	1,12	1,08	1,00	1,00
	Más de 1.024.337		1,33	1,28	1,25	1,18	1,13	1,08	1,03	1,00	1,00

PORCENTAJE DE COMISION

Recurrencia Diaria

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 1,49%, descuentos hasta llegar al 0,85%

Comprende las siguientes actividades:

- Carnicerías, Frigoríficos
- Panaderías, Pastelerías, Rotiserías, Pescaderías
- Ferias Libres
- Comidas Preparadas
- Salones de Belleza, Cosmetología, Peluquerías
- Cordonerías y Paqueterías
- Minimarket y Tiendas de Conveniencia
- Kioscos, Video Clubes, Juegos de Azar

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0,15	Más de 0,15 hasta 0,26	Más de 0,26 hasta 0,38	Más de 0,38
Número de Transacciones Promedio mensual	Desde	Hasta			
	0	200	1,49	1,43	1,37
	Más de 200	400	1,47	1,41	1,35
	Más de 400	800	1,44	1,38	1,32
	Más de 800	1.600	1,42	1,36	1,29
	Más de 1.600	3.200	1,40	1,33	1,26
	Más de 3.200	6.400	1,38	1,31	1,24
	Más de 6.400	12.800	1,35	1,28	1,21
	Más de 12.800	23.040	1,34	1,27	1,19
	Más de 23.040	41.472	1,32	1,25	1,17
	Más de 41.472	74.650	1,29	1,22	1,15
	Más de 74.650	134.369	1,26	1,19	1,13
	Más de 134.369	241.865	1,24	1,17	1,10
	Más de 241.865	435.356	1,22	1,15	1,08
	Más de 435.356	761.874	1,19	1,12	1,06
	Más de 761.874		1,17	1,10	1,04

PORCENTAJE DE COMISION

ANEXO 12: Estructura de Costo Anual.

Estructura de Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos					
Remuneración socios	24.000.004	24.720.004	25.461.604	26.225.452	27.012.216
Remuneración operadores	17.696.000	31.897.040	50.454.282	79.160.422	107.053.896
Imposiciones	9.964.102	14.865.101	19.517.224	27.312.415	35.226.853
Marketing	4.498.109	4.734.034	7.504.412	11.776.134	15.430.588
Comisiones por ventas	1.263.303	2.840.420	4.502.647	7.065.681	9.258.353
Arriendo oficina y gastos comunes	7.280.000	6.921.600	7.129.248	7.343.125	7.563.419
Internet fijo y telefonía móvil	1.560.000	2.280.000	3.180.000	4.530.000	5.760.000
Seguro empresa /operación	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Seguro de vida operador	512.000	896.000	1.376.000	2.096.000	2.752.000
Seguro oficina	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Servicios básicos y administrativos	1.080.000	1.112.400	1.145.772	1.180.145	1.215.550
Servicio de búsqueda de operarios	144.000	148.320	152.770	157.353	162.073
Mantención Plataforma Web y Cliente	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Mantención camara de vigilancia	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Capacitación	1.080.000	1.112.400	1.145.772	1.180.145	1.215.550
Asesor Jurídico	1.680.000	1.730.400	1.782.312	1.835.781	1.890.855
Total Gastos	75.677.518	98.325.319	128.571.671	175.238.872	220.078.856

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 13: Cálculo del Capital de Trabajo.

Estructura de Costos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21
Egresos																					
Remuneración socios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Remuneración operadores	553.000	1.106.000	1.106.000	1.106.000	1.106.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	1.659.000	2.212.000	2.212.000	2.278.360	2.278.360	2.278.360	2.278.360	2.847.950	2.847.950	2.847.950	2.847.950	2.847.950
Imposiciones		678.646	825.646	825.646	825.646	825.646	972.646	972.646	972.646	972.646	1.119.646	1.119.646	1.153.235	1.153.235	1.153.235	1.153.235	1.304.645	1.304.645	1.304.645	1.304.645	1.304.645
Marketing	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	190.714	210.882	246.933	265.588	284.580	299.412	316.849	330.924	340.042	359.034	378.025	392.941	397.899	423.403	437.479
Comisiones por ventas		43.765	57.832	77.067	88.714	97.059	114.429	126.529	148.160	159.353	170.748	179.647	190.109	198.555	204.025	215.420	226.815	235.765	238.739	254.042	262.487
Arriendo oficina y gastos comunes	1.120.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800	576.800
Internet fijo y telefonía móvil	80.000	110.000	110.000	110.000	110.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Seguro empresa /operación	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500	154.500
Seguro de vida operador	16.000	32.000	32.000	32.000	32.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Seguro oficina	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900
Servicios básicos y administrativos	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700
Servicio de búsqueda de operarios	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360
Mantención Plataforma Web y Cliente	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000	206.000
Mantención camara de vigilancia	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900	30.900
Capacitación	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700	92.700
Asesor Juridico	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200
Camara oculta extra																	140.000				
Total Gastos	5.011.000	5.772.411	5.933.478	5.952.713	5.964.360	6.571.705	6.426.789	6.459.058	6.516.738	6.546.587	7.175.974	7.346.705	7.540.024	7.596.134	7.610.723	7.641.109	8.427.086	8.462.361	8.470.294	8.511.101	8.533.622
Flujo	-4.101.757	-4.313.587	-4.005.747	-3.383.806	-3.007.217	-3.336.411	-2.612.503	-2.241.411	-1.578.083	-1.234.822	-1.484.377	-1.358.470	-1.203.049	-977.647	-809.882	-460.437	-866.582	-603.538	-512.311	-43.034	215.958
Flujo Acumulado	-4.101.757	-8.415.344	-12.421.091	-15.804.896	-18.812.114	-22.148.524	-24.761.028	-27.002.438	-28.580.521	-29.815.344	-31.299.721	-32.658.190	-33.861.240	-34.838.887	-35.648.769	-36.109.206	-36.975.787	-37.579.325	-38.091.636	-38.134.669	-37.918.711

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 14: Flujo de Caja Puro con Flujo Infinito.

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO Infinito	DATOS PROYECTADOS					
Detalle / Períodos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	-34.815.524	-5.828.771	19.188.001	48.845.790	62.772.119
+ Depreciacion	0	1.033.333	1.064.444	1.213.333	1.309.444	1.437.778
+ Amortizacion	0	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
- Inversión en activo fijo	-4.300.000	0	-140.000	-1.720.000	-560.000	-280.000
- Inversion en Capital de Trabajo	-32.658.190	-5.476.479	0	0	0	0
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
+ Valor Presente Flujos Futuros	0	0	0	0	0	358.137.082
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-36.958.190	-37.990.669	-3.636.327	19.949.334	50.863.235	423.334.979
VAN	415.562.362					
TIR PATRIMONIO	54,13%					

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 15: Sueldos Guardia de Seguridad y cajero bancario.

← → ↻ indeed.cl/salaries/Guardia-de-seguridad-privada-Salaries

indeed [Buscar empleos](#) [Evalúa tus empresas](#) [Ver sueldos](#) [Empresas / Publicar empleos](#)

\$ Salarios para empleos de Guardia de seguridad privada en Chile

La información salarial es una estimación a partir de 15 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en Indeed en los últimos 36 meses. Última actualización: 1 de julio de 2019

Ubicación

Chile

Media salarial

\$402.712 al mes

Distribución salarial



Empresas Populares

Empresa	Media Salarial	Distribución Salarial
RH SEGURIDAD 8 sueldos declarados Empleos en RH SEGURIDAD - Evaluaciones - Sueldos	\$401.451 al mes	
JSA Asesores en Seguridad Chile Limitada 9 sueldos declarados	\$410.000 al mes	

← → ↻ indeed.cl/salaries/Cajero/a-bancario/a-Salaries?period=monthly

indeed [Buscar empleos](#) [Evalúa tus empresas](#) [Ver sueldos](#) [Empresas / Publicar empleos](#)

\$ Salarios para empleos de Cajero/a bancario/a en Chile

La información salarial es una estimación a partir de 25 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en Indeed en los últimos 36 meses. Última actualización: 7 de agosto de 2019

Ubicación

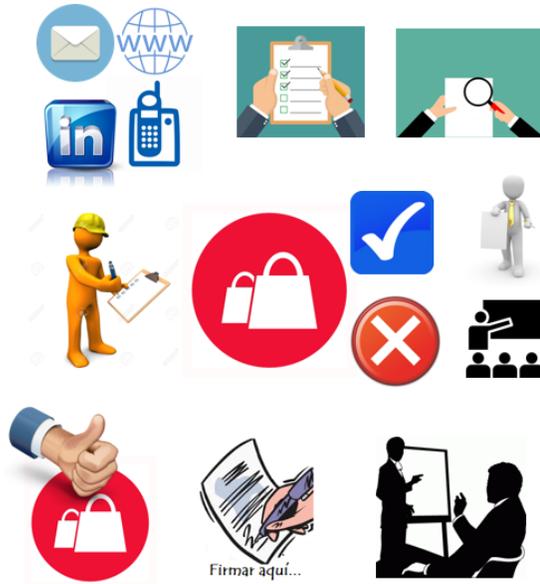
Chile



Sueldos disponibles por [hora](#) y [día](#)

ANEXO 16: Plan Operacional

Contacto con el cliente.



1. Cliente se contacta o lo contactamos con nuestros ejecutivos.
2. Llena ficha y esta se revisa.

3. Efectuamos visita en terreno
4. Informe Positivo se envía propuesta.
5. Informe Negativo Feedback Cliente.

6. Cliente acepta propuesta.
7. Se firma el contrato.
8. Ejecutivo CB realiza capacitación.

Operación.



1. Ejecutivo CB se identifica.
2. Cliente entrega el efectivo.
3. Ejecutivo CB cuenta el efectivo y valida que sea la cantidad que se indico previamente.

4. Ejecutivo CB informa a la Central.
5. Central confirma con cliente el monto retirado.

6. Se realiza transferencia.
7. Central informa el ID operación a Ejecutivo CB.
8. Ejecutivo CB se retira del punto.

Interno.



1. El inicio del proceso interno dependerá de la decisión de la Central.
2. De lo contrario, seguirá en el operacional.



3. Central coordina si el ejecutivo se dirige a una sucursal bancaria o a la misma central.
4. Si es al banco, este realiza el deposito del dinero en caja.



6. Si el deposito es en la central, se realiza en la caja inteligente.
7. Al día siguiente, el socio gestor retira el dinero de la caja y lo deposita en el banco.