



Comanda App



Parte II

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

Alumno: Ariel Ibarra Mery.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, septiembre 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
1 Oportunidad de Negocio.....	5
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
4 Plan de Marketing.....	8
5 Plan de Operaciones.....	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	12
5.2 Flujo de operaciones.....	14
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	17
5.4 Dotación.....	18
6 Equipo del Proyecto.....	19
6.1 Equipo gestor.....	19
6.2 Estructura organizacional.....	21
6.3 Incentivos y compensaciones.....	23
7 Plan Financiero.....	24
7.1 Supuestos utilizados en el Análisis Financiero.....	24
7.2 Estimación de Ingresos.....	25
7.3 Plan de Inversiones y Financiamiento.....	25
7.4 Estimación de Costos y Gastos.....	26
7.5 Capital de Trabajo.....	27
7.6 Proyecciones del Estados de Resultado.....	28
7.7 Proyecciones del Flujo de Caja.....	29
7.8 Cálculo de tasa de descuento.....	31
7.9 Evaluación financiera del proyecto.....	32
7.10 Balance proyectado.....	33
7.11 Ratios financieros.....	34
7.12 Análisis de Sensibilidad.....	34
8 Riesgos Críticos.....	35
9 Propuesta Inversionistas.....	37
10 Conclusiones.....	38
11 Bibliografía y Referencias.....	39
12 Anexos.....	40
12.1 Anexo 1: Cuadro de ingresos proyectados por el uso de Comanda App.....	40

12.2	Anexo 2: Investigación de Mercado – Conclusiones	43
12.3	Anexo 3: Inversiones y Financiamiento – Respaldo de valores usados como referencia	44
12.4	Anexo 4: Costos y Gastos – Tablas de cálculo y respaldo de valores usados como referencia	46
12.5	Anexo 5: Cuadro de determinación de Capital de Trabajo en CLP (\$)	52

Índice de Tablas

Tabla 1:	Dotación en fases inicial y de crecimiento	18
Tabla 2:	Características Equipo Gestor - Director Departamento Comercial	19
Tabla 3:	Características Equipo Gestor - Director Departamento Financiero	20
Tabla 4:	Características Equipo Gestor - Director Departamento Operaciones y TI.....	20
Tabla 5:	Remuneraciones y año de incorporación de cada integrante del equipo	23
Tabla 6:	Tabla de Supuestos y datos utilizados en el análisis financiero.....	24
Tabla 7:	Tabla de Estimación de Ingresos Netos a 5 años	25
Tabla 8:	Tabla de Inversión Inicial	26
Tabla 9:	Tabla de Estimación de Costos y Gastos Totales a 5 años.....	26
Tabla 10:	Proyección del Estado de Resultados.....	28
Tabla 11:	Flujo de Caja, escenario de cierre al quinto año	29
Tabla 12:	Flujo de caja de proyección infinita.....	30
Tabla 13:	Parámetros para estimación de tasa de descuento.....	31
Tabla 14:	Evaluación Financiera del Proyecto	32
Tabla 15:	Balance proyectado para Comanda App	33
Tabla 16:	Ratios Financieros.....	34
Tabla 17:	Análisis de Sensibilidad	34
Tabla 18:	Riesgos del proyecto.....	35

Índice de Figuras

Figura 1:	Flujo de Operación Comanda App - Solicitudes de Atención.....	15
Figura 2:	Flujo de Operación Comanda App Solicitud de Pago	16
Figura 3:	Plan de implementación y lanzamiento de Comanda App	17
Figura 4:	Organigrama Inicial de Comanda App	21
Figura 5:	Organigrama año dos de Comanda App	21
Figura 6:	Organigrama después años dos de Comanda App.....	22
Figura 7:	Capital de trabajo requerido para el primer año de operación.....	27
Figura 8:	Flujo de Caja Libre Empresa	32



Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios (Parte II) obedece a una oportunidad detectada en el mercado por parte de los dueños de restaurantes, bares y cafés, para resolver los problemas de demora en la atención a sus clientes y poder mejorar con eso la experiencia y la calidad del servicio, estando dispuesto para ello a implementar alguna solución que los ayude con este fin.

Dada esta necesidad no cubierta, es que se presenta a Comanda App como la solución tecnológica creada para prestar este servicio en restaurantes, cafés o bares y que permite a un cliente comensal hacer las solicitudes a un mesero simplemente escaneando un código QR disponible en cada mesa y desde la cual podrá acceder a múltiples opciones de servicio, todas concentradas en una sola solución. El mesero puede ver y gestionar las solicitudes generadas por cada mesa y el Administrador tiene acceso a toda la información de control, estadísticas de operación, desempeño del servicio y calificación de sus clientes.

Una de sus principales ventajas, es que es un aplicativo que no requiere la compra de equipos y es el más completo del mercado, lo que da una importante ventaja competitiva al ser el producto con más funcionalidades del mercado, apoyado además por los servicios que se ofrecen como parte del mismo, lo que permite implementar una clara y sólida estrategia de enfoque con diferenciación

La investigación de mercado realizada muestra que es un producto atractivo, ya que un 40,54% indica que ofrecer un servicio eficiente y tiempo de espera reducido es fundamental, el 67,5% estaría dispuesto a contratar Comanda para mejorar sus tiempos de atención y la experiencia del cliente y un 52,5% le da una valoración Alta o Muy Alta a la solución.

Se proyecta contar con el 8,0% del mercado objetivo definido al quinto año (350 clientes) y con un modelo de ingresos que llega a USD 3,4 millones en 5 años. La evaluación financiera considera una inversión inicial de MM \$13,6 y un capital de trabajo de MM \$35,4 los cuáles se recuperarán en 2,4 años (29 meses), con una TIR de 64,7% a 5 años y un VAN positivo de MM \$148 lo que muestra un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas.



1 Oportunidad de Negocio

Existe la necesidad en el negocio de restaurantes, cafés y bares de mejorar los tiempos de atención, experiencia y calidad de servicio a sus clientes, ante las ocasiones que un cliente requiere de la atención de un mesero y existe una larga espera o incluso nula respuesta por parte del personal encargado. Esto puede traer serias consecuencias como generar una mala reputación y hasta la pérdida de clientes.

Dado lo anterior los dueños de los locales necesitan una alternativa efectiva para tener visibilidad y control de estas situaciones y mejorar su calidad del servicio, rubro en el que cada vez más se abren a la implementación de soluciones tecnológicas para apoyar y controlar su gestión y procesos.

Para cubrir esta necesidad, nace Comanda, una App que proporciona una mejor y nueva forma de comunicación entre los clientes y el personal de servicio en una solución tecnológica que permite a un comensal hacer llamadas y solicitudes a un mesero simplemente escaneando un código QR disponible en cada mesa, siendo una solución que no requiere la instalación de dispositivos adicionales, de bajo costo y altas funcionalidades dando acceso tanto a pequeños como a grandes locales.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Oportunidad de Negocio en la Parte I del Plan de Negocio de Comanda App.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Comanda App forma parte de la industria relacionada a las aplicaciones y software para restaurantes y bares. Para el análisis de la industria se realizaron análisis de PESTEL y Porter, análisis de los competidores y su posicionamiento respecto a Comanda App, y un análisis de los clientes de acuerdo a los resultados de la encuesta de mercado.

Del análisis PESTEL, es posible identificar que el riesgo de la industria es bajo y que es factible de implementar el negocio dadas las condiciones económicas del país, el uso cada vez más masivo de internet y las aplicaciones móviles y la masificación de los pagos por medio electrónicos.

En cuanto al atractivo de la industria presenta un nivel medio, y se decide entrar porque no existe en el mercado una aplicación que ofrece el mismo servicio de Comanda App. Si bien existen bajas barreras de entrada y salida, el riesgo de inversión en el proyecto es bajo, hay un bajo nivel de rivalidad, una oferta creciente en el mercado de restaurantes, cafés y bares y una ventaja importante que no se necesita mantener puntos de venta físicos o mucho personal contratado.

Actualmente en el mercado existen solo alternativas con botones para las llamadas a los garzones, como por ejemplo Quickbell, Skytech, Mmcall y Botondellamado, pero ninguno de ellos cuenta soluciones integrales y completas como las que ofrece Comanda App.

En cuanto a los clientes, Comanda App está dirigido a los dueños, socios y/o administradores de restaurantes, bares y cafés que buscan un servicio para controlar y mejorar sus niveles de atención y satisfacción a los comensales, que están utilizando un producto de la competencia y no están satisfechos o no están utilizando este tipo de soluciones y quieren incorporar tecnología a su operación.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Análisis de Industria, Competidores y Clientes en la Parte I del Plan de Negocio de Comanda App.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

El negocio de se desarrollará en la industria de las Apps y tecnología para la comunicación y servicios efectivas entre clientes y personal de servicio en restaurantes, cafeterías y bares, mediante una aplicación que se puede descargar de forma gratuita, en la cual los clientes de restaurantes y bares podrán obtener un servicio más rápido y eficiente.

La empresa tiene definida su Misión, Visión, Valores, y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, más la identificación de los factores críticos éxito y propuesta de valor, permite identificar y definir las estrategias de entrada y de crecimiento o escalamiento.

A través de herramientas el análisis FODA, se identificaron estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades para llegar a ser una marca reconocida en donde los usuarios y clientes confíen en su servicio. El análisis VRIO permitió identificar una ventaja competitiva sostenible, y todo esto la estrategia de este modelo de negocios corresponde a una de **enfoque con diferenciación** al ser **el producto con la funcionalidad más completa del mercado al contar con el registro total de las acciones, Servicio Post Venta, información estadística completa con revisión en línea por parte del cliente y la posibilidad de pago directo desde la aplicación**, lo que forma parte importante de la propuesta de valor de Comanda App, que es proveer una herramienta de fácil acceso y uso y que proporciona información de valor al cliente (Restaurant) a través de la cual puede obtener un mejor conocimiento de sus procesos internos (atención de mesas, proceso de cobro y pago) y de sus clientes (comensales), permitiendo entregarles a éstos últimos una mejor experiencia y servicios de mejor calidad. Al permitir llamar al mesero, pedir la cuenta o pagar directamente a través de la aplicación, mejoran los tiempos de atención y la experiencia final del usuario, entregando además a los clientes un registro y trackeo completo de todos los llamados y atenciones efectuados de los usuarios que los realizaron y los colaboradores del local que los atendieron, lo que genera una valiosa base de información que puede ayudar a identificar problemas de operación en el proceso de atención, todo esto, con un servicio sin costo de instalación para el cliente y el usuario, con un bajo valor mensual

Para mayor detalle, se puede revisar el capítulo de Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor en la Parte I del Plan de Negocio de Comanda App.

4 Plan de Marketing

El plan de Marketing de Comanda App identifica las estrategias a considerar para materializar el éxito del proyecto, los objetivos de marketing con la definición de las metas comerciales y de participación de mercado: 100 clientes al final del primer año (2,3% aprox. del mercado objetivo definido), 225 clientes al final del segundo año (5,2% aprox. del mercado objetivo definido), 290 clientes al final del segundo año (6,7% aprox. del mercado objetivo definido), 320 clientes al final del segundo año (7,4% aprox. del mercado objetivo definido), 350 clientes al final del segundo año (5,17% aprox. del mercado objetivo definido).

La estrategia de posicionamiento esperado en el mercado de este plan de negocios se basa en ubicar a Comanda App como la mejor opción para los clientes, siendo la solución más efectiva en la reducción de tiempos de espera y la que más servicios y valor agregado entrega.

La segmentación de clientes es por aspectos geográficos considerando las comunas de la región metropolitana con mayor cantidad de locales del rubro gastronómico, seleccionando Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Recoleta, Vitacura, La Reina, Huechuraba, Lo Barnechea, Colina con un tamaño de mercado potencial de 5.800 restaurantes, cafés o bares. Al excluir de este universo los restaurantes exclusivos o de precios más elevados y los restaurantes de comida rápida (autoatención) se determinó un tamaño de mercado aproximado de 4.352 establecimientos, apuntando a clientes que esperan un servicio con mejores y más funcionalidades a las alternativas que hoy existen el mercado, por lo que se establecen factores de diferenciación por producto y por servicios, con una estrategia de precios de cobro fijo mensual (por la cantidad de códigos QR enrolados en el sistema, donde cada código QR corresponde a una mesa del local) donde precio a pagar corresponde a USD 1,0 por cada código, independiente del uso o no del sistema en el período y no incluye el acceso a pagos a través de la aplicación ni la generación de reportes personalizados. La modalidad de cobro variable mensual corresponde a un porcentaje de la venta por el consumo cada vez que el sistema sea utilizado en una atención (1 pago por atención/cuenta independiente de la cantidad de veces que haya sido usado el sistema en cada atención), con una tasa de un 2,0% sobre el total consumido

Las estrategias de comunicación y ventas incluyen la participación en ferias del rubro gastronómico, el recorrido por potenciales clientes para demostrar el uso de la App y el apoyo de material gráfico y parte importante de su estrategia de gestión de marca en redes sociales,



de manera que no solo los clientes potenciales la conozcan, sino que también los comensales sean capaces de reconocer el logo e idealmente conozcan las características del sistema, para incentivar el uso de la aplicación a través de los mismos usuarios, punto que se ayudará a estimular con la generación de promociones y concursos para los comensales usuarios. Como base fundamental para reforzar la gestión del valor de la marca, es la constante actualización e introducción de mejoras al servicio de modo de reforzar los conceptos de innovación, disponibilidad y calidad como sus características más importantes.

Todo el plan significará un costo directo de Marketing para el primer año de **UF 1.120** con un total para los 5 años considerados en esta evaluación de **UF 5.899** (valores sin IVA).

Para mayor detalle, se puede revisar el capítulo de Plan de Marketing en la Parte I del Plan de Negocio de Comanda App.

5 Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Comanda App está focalizado en lograr objetivos específicos en el tiempo, los principales son los que se muestran en seguida, relacionados en particular con el servicio ofrecido, la afiliación de los clientes y el proceso de investigación e innovación de la aplicación:

- **Cumplimiento de servicio:** garantizar disponibilidad de la aplicación 7x24
 - Indicador cumplimiento: $[\text{Horas Totales (mes)} - \text{Horas de indisponibilidad} / \text{Horas Totales}] \times 100\%$
 - Herramienta de medición: reporte de disponibilidad de plataforma (sistemas) que se actualiza mensualmente
 - Observaciones:
 - Para el cálculo se descuentan de las horas consideradas, los períodos de mantenciones y actualizaciones programadas, las cuales serán realizadas en horarios no hábiles y notificadas previa y oportunamente a los usuarios clientes.
 - Se consideran Horas de indisponibilidad el tiempo de cualquier caída o interrupción del sistema que no haya sido parte de una actividad programada de mantención o actualización, y cuyo origen o responsabilidad sea de los sistemas propios o productos de fallas de los proveedores.
 - Objetivos:
 - Año 1: 98,5% - Año 2: 99,0% - Año 3: 99.5%.

- **Calidad de servicio:** reducir número de reclamos y tiempo de solución
 - Indicador cumplimiento: $N^\circ \text{ de reclamos} / N^\circ \text{ de servicios atendidos}$
 - Herramienta de medición: reporte de reclamos de usuarios (operaciones)
 - Objetivos:
 - Año 1: <5% - Año 2: <3% - Año 3: <2%.

- **Innovación:** garantizar la mejora continua y actualización permanente de la app
 - Indicador: tiempo entre identificación de mejora y su implementación
 - Herramienta de medición: reporte de actualizaciones de plataforma (sistemas)
 - Objetivos:
 - Año 1: <9 meses - Año 2: <8 meses - Año 3: <6 meses.

- **Índice de satisfacción del cliente:** Medir el nivel de satisfacción general de los clientes con el producto y servicios asociados
 - Indicador: Nivel de satisfacción de los clientes de 1 a 7. La nota es el promedio de todas las respuestas de los clientes
 - Herramienta de medición: encuesta semestral directa a cada cliente para que califiquen su nivel satisfacción con el producto y los servicios prestados
 - Objetivos:
 - Año 1: $\geq 5,5$ - Año 2: $\geq 6,0$ - Año 3: $\geq 6,5$
- **Índice de recomendación (Net Promoter Score):** Mide la posibilidad de que un cliente recomiende el servicio a alguien más.
 - Indicador: Probabilidad de ser recomendado en escala de 1 a 10. Posteriormente se clasifican las respuestas en tres categorías: (Pr) promotores (8-10), (Pa) pasivos (6-7), o (De) detractores (0-5). **NPS= % Pr - % De**
 - Herramienta de medición: encuesta semestral directa a cada cliente para que indiquen la probabilidad de recomendación.
 - Objetivos:
 - Año 1: 30% - Año 2; 35% - Año 3: 40%
- **Tasa de retención de clientes:**
 - Indicador: porcentaje de clientes que han permanecido con la empresa en un período de tiempo determinado.
 - Tasa de retención de clientes = $((CE - CN / CS)) \times 100$
 - CE = Número de clientes al final del período
 - CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período
 - CS = Número de clientes al inicio del período
 - Herramienta de medición: Información interna de facturación y contratos.
 - Objetivos:
 - Año 1: 70% - Año 2; 80% - Año 3: 90%

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia operacional de Comande App se sustenta en:

- Disponibilidad 24x7 de los servicios a través de la App y el sitio web de consulta de estadísticas y reportes de manera fácil, rápida y segura.
- La velocidad de acceso, seguridad y confidencialidad de la información, son altamente relevantes en el servicio que Comanda App brinda a sus clientes ya que tal como se ha indicado, provee de importante información de control y gestión para facilitar la toma de decisiones, por lo que se establecerán estrictos procesos de los ciclos de vida de desarrollo, certificación, puesta en producción y seguridad de la información y acceso a los datos. Adicionalmente, las plataformas tecnológicas de desarrollo, testing y producción, estarán alojadas en servicios de hosting en la nube, lo que provee los más altos estándares internacionales de seguridad y alta disponibilidad, certificados por prestigiosas entidades que respaldan la operación y que permite, por ejemplo, usar las mismas soluciones tecnológicas que utilizan actualmente empresas como el retail y la banca para disponibilidad, procesar y almacenar su información.
- Producto único con la mayor funcionalidad y valor agregado del mercado a sus clientes, por lo que esta solución tecnológica permite una fácil rápida escalabilidad de los recursos requeridos, ya que, al ser equipos virtuales, basta con requerir más espacio y capacidad de procesamiento, lo que queda estipulado desde un inicio en los contratos de servicios con los proveedores, y evita tener que estar haciendo posteriormente inversiones en infraestructura TI con los altos costos y tiempos de implementación que ello requiere.
- La capacidad para la continua innovación, mejora continua y de adaptación a los cambios del mercado y a los gustos, preferencias y necesidades de los clientes del mercado objetivo. La tecnología sobre la que está construida la aplicación, la página web las bases de datos la infraestructura virtual, al ser modulares, permiten trabajar fácilmente de manera paralela y distribuida por lo que los ciclos de desarrollo de actualizaciones y mejoras son mucho más rápidos que en un proceso de desarrollo tradicional y permite introducir cambios en línea, sin necesidad de bajar los servicios generando indisponibilidad del mismo.

- La facilidad de uso y el mejor servicio de capacitación, soporte y post-venta. La facilidad de uso de la aplicación, apoyará fuertemente el servicio de capacitación y post-venta, ya que estará diseñada pensando en los usuarios con una interfaz intuitiva, limpia y de fácil navegación, en donde los usuarios siempre visualizarán claramente las opciones sin tener en ningún momento alguna duda con alguna de las funcionalidades.
- En este negocio, altamente tecnologizado y dada la liviana estructura de personal, no es relevante hacer elevadas inversiones en infraestructura física, lo importante es contar con una buena ubicación en la comuna de Las Condes o Providencia que sirva de centro de operaciones para tener una buena cercanía a posibles clientes, proveedores y buena accesibilidad y conectividad para los empleados o aliados. Al principio la empresa arrendará una pequeña oficina en un espacio compartido, como en Wework, para que los socios puedan trabajar en un espacio donde tengan la posibilidad de conocer otros proveedores o aliados. Aumentando el personal la empresa aumentará el número de oficina arrendadas, mientras dependiendo de los resultados, se evaluará la posibilidad de arrendar una oficina tradicional, siempre en el sector de Las Condes o Providencia, ya que como se indicó, la asesoría estará permanente presente y clave es estar cerca de los clientes para visitas regulares. Altamente relevante es contar con el personal idóneo para poder implementar un servicio diferenciado a nivel tecnológico (producto) y el servicio de capacitación y post-venta, en el cual se atenderán a los clientes en los horarios acordes a sus necesidades y considerandos sus flujos de atención y ocupación de manera de ser efectivos, pero sin entorpecer en ningún momento su operación habitual.

En un principio, la segmentación de clientes busca cubrir las principales comunas de la Región Metropolitana y con más número de posibles clientes y usuarios, pero el diseño de Comanda App permite la escalabilidad para funcionar y estar presente en cualquier lugar en que esté disponible Google Place y haya disponible acceso a datos móviles, dando oportunidades de futuro crecimiento tanto a nivel nacional e internacional. Todas las operaciones serán dirigidas y coordinadas por el Director de Operaciones y TI (desarrollo, soporte y operación del servicio), en un cercano y muy coordinado trabajo en equipo con el Director Comercial y sus respectivos equipos de trabajo ya que al ser un producto que ya está desarrollado y probado, la promoción, difusión y oferta a potenciales clientes son los pilares fundamentales para iniciar y crecer en la operación.

5.2 Flujo de operaciones

La operación de Comanda App se basa en cuatro grandes etapas:

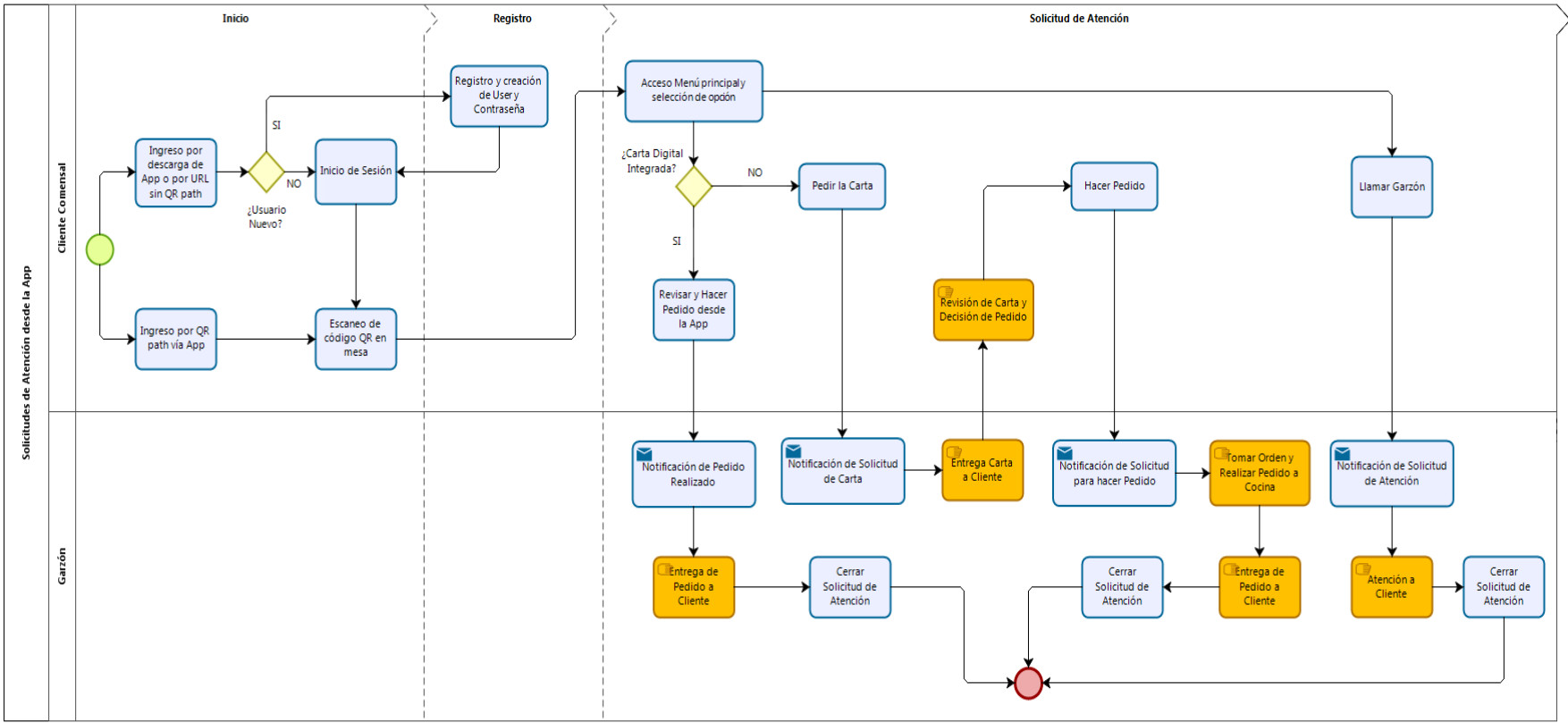
- Desarrollo y Operación TI
- Captación de Clientes y Venta
- Operación del Servicio
- Capacitación y Post-Venta.

Cada una de las cuáles se subdivide en distintos procesos propios de cada una.

Si bien cada una de las etapas tiene sus propios flujos definidos, el objetivo de esta sección es centrarse y detallar los flujos de Operación del Servicio (el uso de las funcionalidades de Comande App desde las distintas vistas de usuario) elemento diferenciador de este plan de negocio, ya que los procesos de Desarrollo y Operación TI (Diseño, Desarrollo, Testing Funcional y de Usabilidad, Testing de Seguridad y Paso a Producción) están basados en los estándares y buenas prácticas de CMMI e ITIL. Lo mismo con los procesos de Captación y Venta de Clientes y Capacitación y Post-Venta, los cuáles no se diferencian mayormente de las prácticas habituales del mercado.

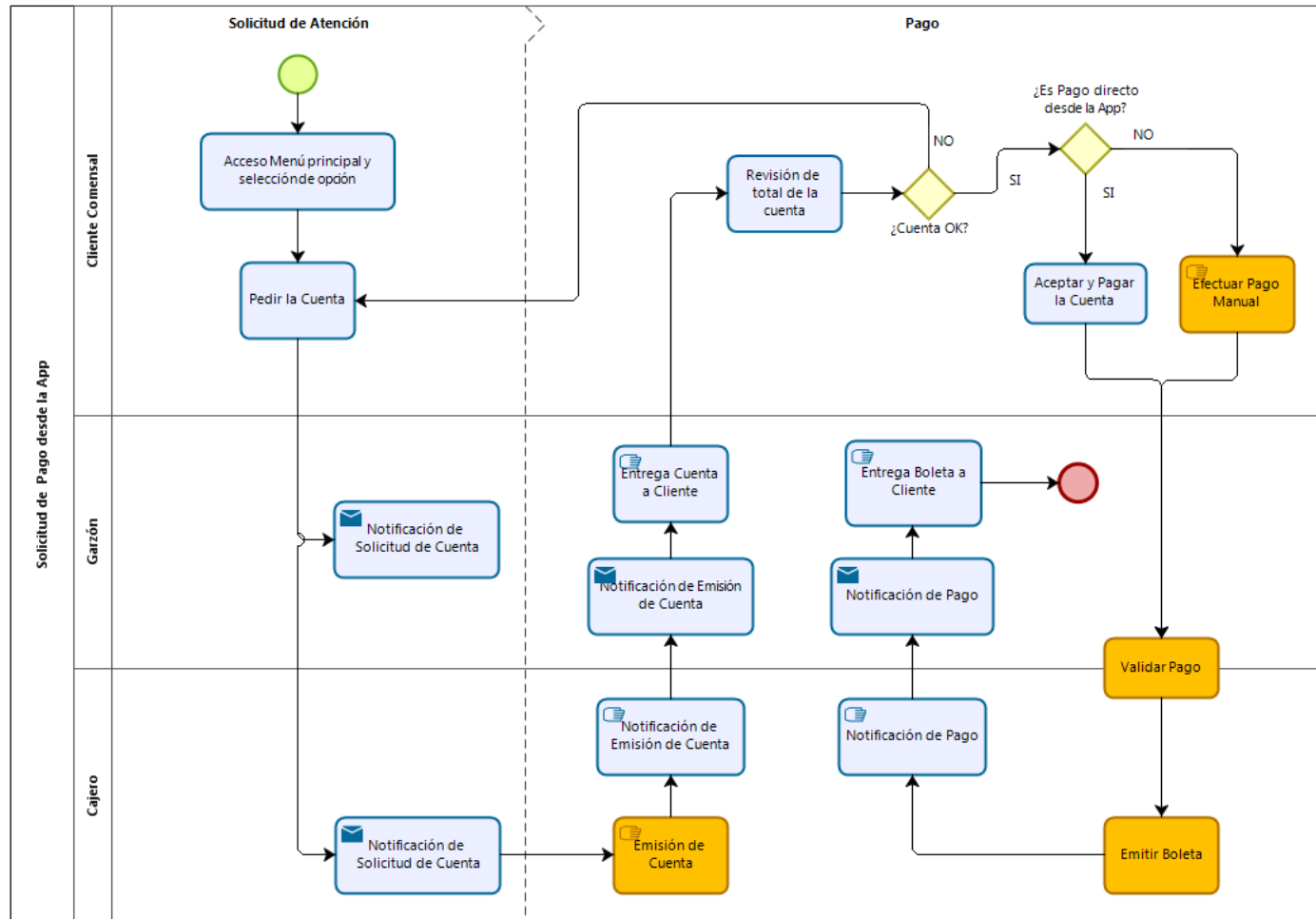


Figura 1: Flujo de Operación Comanda App - Solicitudes de Atención



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2: Flujo de Operación Comanda App Solicitud de Pago



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

De acuerdo a las actividades y los recursos claves de la empresa, en este capítulo se analizan los que están relacionados a la fase de implementación del proyecto, como se muestra en el cronograma siguiente. Actualmente el desarrollo del negocio se encuentra al final del séptimo mes, porque ya se ha terminado el desarrollo de la aplicación, terminando también el periodo de prueba en algunos restaurantes piloto, pudiendo arreglar en el tiempo todos los problemas de funcionamiento. Actualmente se encuentra en fase de desarrollo el plan de promoción y marketing para preparar el lanzamiento oficial de la aplicación en el mercado. Antes, los socios de Comanda App se ocuparán de encontrar las personas de apoyo para el servicio de atención, soporte y capacitación a los clientes. Este último muy importante para la fase de lanzamiento. Por último, se tienen en cuenta tres meses de tiempo para encontrar financiamientos públicos o privados para apoyar en los costos operacionales y las inversiones del primer año.

Figura 3: Plan de implementación y lanzamiento de Comanda App

Plan Implementación Comanda App										
Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Desarrollo Programación Aplicación	■	■	■							
Desarrollo Grafica Aplicación		■	■	■						
Pruebas de Funcionamiento					■	■				
Desarrollo Plan de Marketing y lanzamiento						■	■	■		
Búsqueda y capacitación personal para lanzamiento, capacitación y promoción								■	■	■
Campaña de promoción App Comanda en redes sociales									■	■
Búsqueda financiamientos en el mercado								■	■	■
Lanzamiento Aplicación en el Mercado										■

Fuente: Elaboración Propia



5.4 Dotación

El equipo inicial estará compuesto por los 3 socios fundadores y promotores del proyecto, quienes se harán cargo de todos los trabajos relacionados a su área, contratando solo lo que es estrictamente necesario para limitar los costos. Para el inicio de las operaciones y posterior primer año de operaciones, la siguiente dotación es la requerida y proyectada:

Tabla 1: Dotación en fases inicial y de crecimiento

Fase	Cargo	Descripción	Dotación requerida	Tipo contratación
Inicial y Crecimiento	Asesor comercial	Apoyo directo al Director Comercial en búsqueda de nuevos clientes, promoción y marketing del producto y sus servicios	2	Contrato inicial a plazo de 3 meses y posteriormente indefinido
Inicial y Crecimiento	Ingeniero de Sistemas	Trabajo en conjunto con el Director de Operaciones y TI en el desarrollo y mejora de la aplicación, diseño gráfico y seguridad TI.	2	
Crecimiento	Responsable Servicio al cliente	Encargado del servicio de asistencia post venta y capacitación	1	
Crecimiento	Jefe de Sistemas	Trabajo en conjunto con el Director de Operaciones y TI y el Ingeniero de Sistemas en el desarrollo y mejora de la aplicación, diseño gráfico y seguridad TI.	1	
Crecimiento	Ejecutivo de Servicio al cliente	Encargado del servicio de asistencia post venta y capacitación	3	

Fuente: Elaboración Propia

En un segundo momento, de acuerdo al desarrollo del proyecto y lo requerimientos de la operación, se tiene en cuenta incorporar otros profesionales, permitiendo a los socios enfocarse principalmente en sus responsabilidades de gestión y coordinación.

Las evaluaciones psicológicas que serán parte de cada proceso, serán realizadas con una empresa externa especialista en estos procesos. La definición de las necesidades de contratación, definición de los perfiles y requisitos-competencias para cada cargo y entrevistas técnicas a los candidatos, serán responsabilidad de cada socio en su ámbito de acción para tomar la decisión final de selección y contratación entre los candidatos.

6 Equipo del Proyecto

En el presente capítulo se presenta el equipo que llevará el proyecto desde el desarrollo inicial de la aplicación, la entrada en el mercado y el período inicial de crecimiento de la empresa. Inicialmente los socios son tres, con diferentes especialidades en los rubros comercial, financiero y del sector TI.

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará compuesto por los tres fundadores y promotores del proyecto e incluirá un socio a cargo del área comercial de la empresa, el segundo a cargo del área financiera y el tercero a cargo del área de Operaciones y TI.

Serán los responsables de iniciar el proyecto y gestionarlo durante todo su ciclo de vida, desde la definición del producto/servicio, el modelo de negocios hasta planificar controlar cada parte del cronograma de ejecución para asegurar su cumplimiento en forma, tiempo y según los presupuestos y objetivos establecidos.

Tabla 2: Características Equipo Gestor - Director Departamento Comercial

Nombre del puesto	Director Departamento Comercial (Socio 1)
Objetivo del puesto	1. Supervisar su área y hacerse responsable de todos los temas comerciales de la empresa; 2. Ocuparse de la búsqueda y seguimiento de los clientes y sus necesidades, además de la promoción de la empresa.
Principales funciones del puesto	<u>Fase Inicial:</u> Búsqueda de nuevos clientes, promoción y marketing del producto y sus servicios, búsqueda de posibles aliados en el mercado, servicio de asistencia post venta. <u>Fase Crecimiento:</u> Responsable de las relaciones con los clientes y búsqueda de nuevos, supervisión de su área, representante de la empresa a eventos promocionales y de marketing.
Relaciones de trabajo	<u>Interno:</u> Todo el personal de su área y los otros socios. <u>Externo:</u> Clientes, proveedores y distribuidores.
Características personales	Comprometido, proactivo, liderazgo, organizado, con iniciativa, trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Características Equipo Gestor - Director Departamento Financiero

Nombre del puesto	Director Departamento Financiero (Socio 2)
Objetivo del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar su área y hacerse responsable de todos los temas relacionados a la administración de la empresa. 2. Brindar a la empresa la información financiera oportuna, confiable y medible para una correcta toma de decisiones.
Principales funciones del puesto	<p><u>Fase Inicial:</u> Búsqueda de financiamientos para el proyecto, contabilidad, desarrollo del plan financiero, negociación financiera con proveedores, pagos a proveedores, trámites y representación ante las entidades regulatorias.</p> <p><u>Fase Crecimiento:</u> Supervisión y coordinación del personal del área de administración y finanzas, relaciones con bancos, SII y posibles nuevos aliados.</p>
Relaciones de trabajo	<p><u>Interno:</u> Todo el personal de su área y los otros socios.</p> <p><u>Externo:</u> Aliados, proveedores y entes reguladores.</p>
Características personales	Comprometido, proactivo, positivo, organizado, conoce nuevas tecnologías, trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Características Equipo Gestor - Director Departamento Operaciones y TI

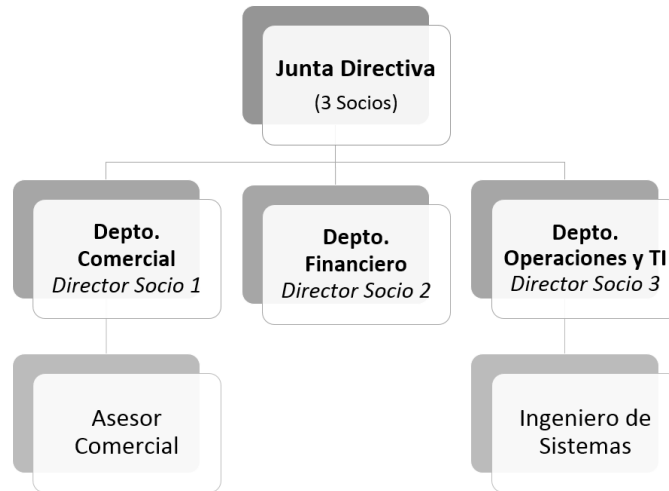
Nombre del puesto	Director Departamento Operaciones y TI (Socio 3)
Objetivo del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar su área y hacerse responsable de todos los temas relacionados a la tecnología y al desarrollo de la aplicación. 2. Gestionar el proyecto de creación y desarrollo de la aplicación en el tiempo y forma, implementar seguridad TI, mejoras y nuevas funciones.
Principales funciones del puesto	<p><u>Fase Inicial:</u> Diseño y desarrollo de la aplicación, búsqueda de aliados o subcontratos expertos en diseño, seguridad TI y desarrollo.</p> <p><u>Fase Crecimiento:</u> Coordinación del área, revisión reclamos de clientes para aportar mejoras al servicio, investigación sobre nuevas tecnologías, programa de desarrollo, mejora continua y seguridad TI</p>
Relaciones de trabajo	<p><u>Interno:</u> Todo el personal de su área y los otros socios</p> <p><u>Externo:</u> Proveedores y distribuidores</p>
Características personales	Comprometido, proactivo, liderazgo, organizado, conocimiento avanzado de tecnologías de la información, trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Estructura organizacional

A continuación, se propone el siguiente organigrama inicial de la compañía, el cual señala la orientación comercial y de servicio. Principalmente está finalizado en la búsqueda de nuevos clientes y en el desarrollo de la aplicación, intentando limitar en lo posible los costos fijos de la compañía.

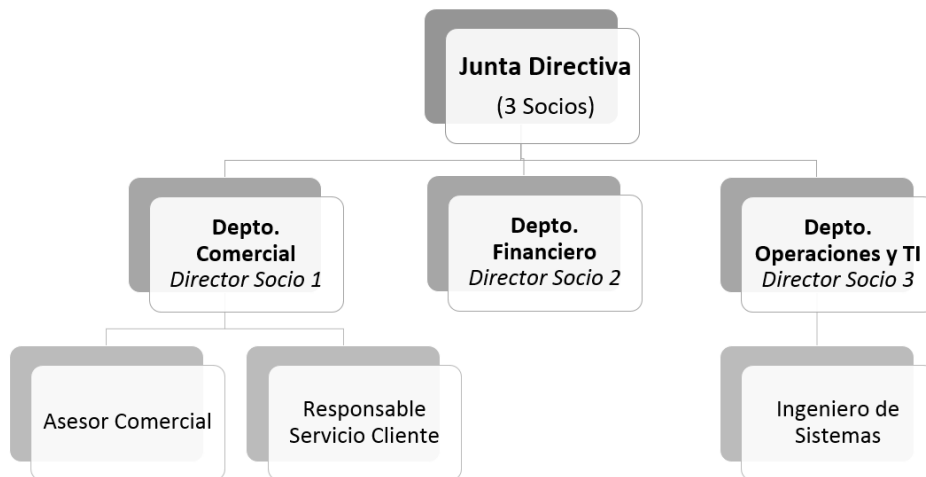
Figura 4: Organigrama Inicial de Comanda App



Fuente: Elaboración Propia

La idea de los socios fundadores es que el final del primer año el organigrama de la compañía sea el siguiente, donde se incorporan al equipo un responsable del servicio post venta.

Figura 5: Organigrama año dos de Comanda App

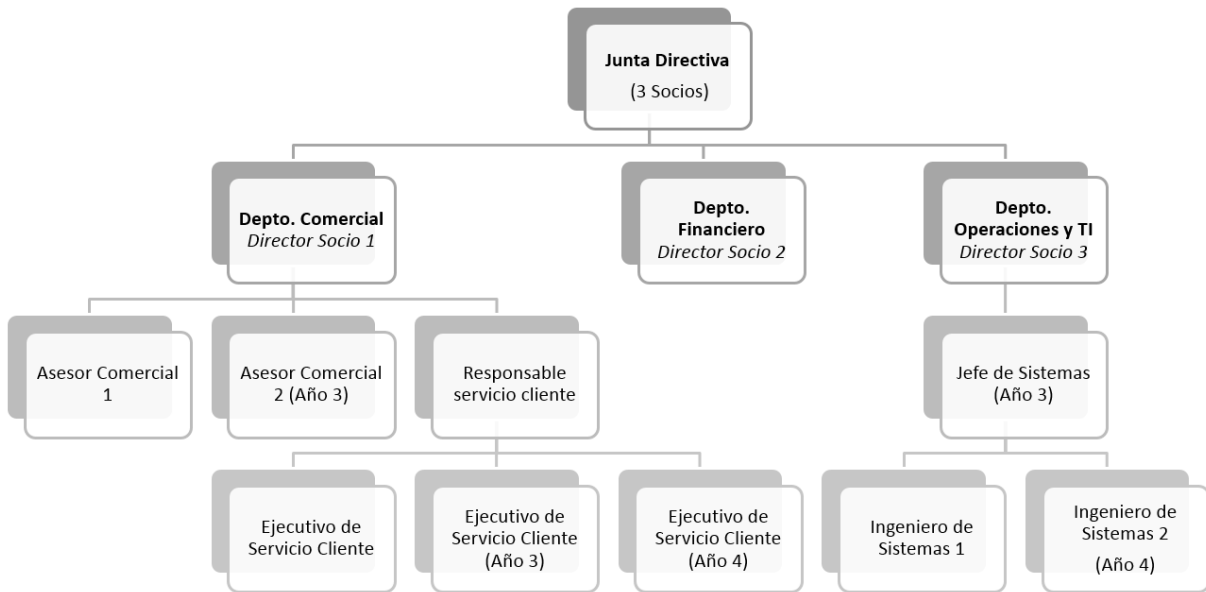


Fuente: Elaboración Propia

En un comienzo, el personal necesario de apoyo para la promoción de la aplicación y para la capacitación en los restaurantes será subcontratado según necesidad y está incluido en los gastos de Marketing. Respecto al desarrollo y diseño de la aplicación será completamente interno.

Desde el año 3, se proyecta incorporar un Jefe de Sistemas, otro Asesor Comercial y un Ejecutivo de Servicio al Cliente para solventar el aumento de demanda proyectada. Teniendo en cuenta un aumento de la demanda para el año 4, adicionalmente se incorporarán otro Ingeniero de Sistemas y otro Ejecutivo de Servicio Cliente.

Figura 6: Organigrama después años dos de Comanda App



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones serán en función a los valores de mercado y considerando reajustes semestrales según el IPC acumulado. En caso que el IPC acumulado en el semestre sea negativo, no se realizará reajuste. Adicionalmente, todos los colaboradores tendrán incentivos según los resultados, que se calcularán en base a los resultados de los KPI indicados como partes de los objetivos operacionales y los resultados de las ventas del servicio. Los montos de estos incentivos estarán en base a las jerarquías, responsabilidades y evaluaciones de desempeño aplicadas a todos los colaboradores en modalidad de 360 grados.

Todo el personal además recibirá beneficios como el día libre en su cumpleaños y aguinaldos para fiestas patrias y de fin de año. Todos estos beneficios son una forma de motivar a las personas a trabajar y mantenerse en la empresa.

En cuanto a los socios, durante el año 1 no recibirán una remuneración mensual, pero se repartirán utilidades al finalizar cada año siempre y cuando los estados financieros reflejen que el negocio ha generado dichas utilidades. La distribución para cada accionista será acordada por ellos mismos en conjunto en una reunión anual después del cierre del año tributario, con un máximo de repartición del 50% de las utilidades generadas y cada socio recibirá lo correspondiente al porcentaje de su participación. De no existir utilidades al cierre del año tributario, los socios decidirán en base a los resultados y proyecciones, definir una remuneración mensual a partir del año 2.

Tabla 5: Remuneraciones y año de incorporación de cada integrante del equipo

Remuneraciones	Liquido Mensual	Bruto Mensual
Asesor comercial 1	\$ 1.100.000	\$ 1.595.000
Ingeniero de Sistemas 1	\$ 1.400.000	\$ 2.030.000
Jefe de Sistemas (Año 3)	\$ 1.900.000	\$ 2.755.000
Responsable Servicio al cliente (Año 2)	\$ 1.400.000	\$ 2.030.000
Ejecutivo de Servicio al cliente 1 (Año 3)	\$ 950.000	\$ 1.377.500
Asesor comercial 2 (Año 3)	\$ 1.166.990	\$ 1.692.136
Ingeniero de Sistemas 2 (Año 4)	\$ 1.529.818	\$ 2.218.236
Ejecutivo de Servicio al cliente 2 (Año 3)	\$ 950.000	\$ 1.377.500
Ejecutivo de Servicio al cliente 3 (Año 4)	\$ 1.007.855	\$ 1.461.390
Director Departamento Comercial - Socio 1 (Año 2)	\$ 2.800.000	\$ 4.060.000
Director Departamento Financiero - Socio 2 (Año 2)	\$ 2.800.000	\$ 4.060.000
Director Departamento Operaciones y TI - Socio 3 (Año 2)	\$ 2.800.000	\$ 4.060.000
Total Remuneraciones	\$ 19.804.663	\$ 28.716.761

Fuente: Elaboración Propia

7 Plan Financiero

7.1 Supuestos utilizados en el Análisis Financiero

La tabla siguientes muestra los supuestos y datos utilizados para el análisis financiero del proyecto.

Tabla 6: Tabla de Supuestos y datos utilizados en el análisis financiero

Supuesto/Dato	Valor	Descripción
Horizonte de Evaluación Proyecto	5 años	Periodo de evaluación 2020-2024
Tasa de impuesto a las Utilidades	27%	Art 20 Ley de Impuesto a la Renta, periodo 2019-2023.
Tasa de Impuesto a las compras y ventas	19%	Con ese valor desde el 1 de octubre de 2003
IPC	3,0%	Variación esperada por BC para 2019. Fuente Banco Central (I POM septiembre 2019)
PPM	1,0%	Fuente: SII Art.84
Depreciación	Según tabla de SII	No aplica, y que no hay activos fijos
Arriendo Oficina en espacios de Coworking para 13 personas	\$560.000 mensual para 4 personas, más \$72.000 mensuales por persona adicional	Desde el mes 1 y con aumento gradual cada año, pasando de 5 a 13 personas en el año. (Incluye Wifi, servicios básicos, aseo y gastos comunes)
Costo empresa Remuneraciones del personal contratado.	45% del sueldo líquido	Incluye Imposiciones, vacaciones proporcionales, aguinaldos, provisión de años de servicio y seguro de cesantía.
Cantidad de Clientes	Año 1: 100 Año 2: 225 Año 3: 290 Año 4: 320 Año 5: 350	Sobre el segmento de mercado objetivo (4.352), se proyecta tener una participación del 2,3% del mercado a fines del año 1, 5,2% al final del año 2, un 6,7% al final del año 3, un 7,4% al final del año 4 y un 8,0% al final del año 5
Precio Fijo	USD 1,0 por QR/mesa	Para clientes que opten por modalidad de cobro fijo, independiente del uso
Precios Variable (Comisión sobre consumo)	Año 1: 2,0% Año 2: 1,85% Año 3: 1,60% Año 4: 1,50% Año 5: 1,35%	Ante la proyección de aumento de clientes en modalidad de cobro variable y la entrada de posibles competidores, se proyecta una reducción gradual de la comisión
Valor UF	\$ 27.953,42	Valor según SII al 31/07/2019
Valor Dólar	\$ 699,98	Valor según SII al 31/07/2019

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Estimación de Ingresos

Para efectuar la estimación de los ingresos se hace referencia a los dos tipos de cobro que ofrece Comanda App a sus clientes, relacionados a los cobros fijos mensuales y variables. De acuerdo a la tabla del Anexo 1, donde está el análisis completo de los ingresos proyectados, incluyendo todos los supuestos y el detalle de cada columna y cómo se llegaron a estas cifras, se muestra un resumen con los siguientes resultados:

Tabla 7: Tabla de Estimación de Ingresos Netos a 5 años

Año	Estrategia de precio	Total mensual promedio	Total anual por estrategia de precio	Total anual
Año 1	Fijo por mesa/QR	\$ 272.992	\$ 1.619.754	\$ 91.387.146
	Variable mensual por uso	\$ 14.031.732	\$ 89.767.392	
Año 2	Fijo por mesa/QR	\$ 409.488	\$ 4.422.474	\$ 341.084.994
	Variable mensual por uso	\$ 37.874.534	\$ 336.662.520	
Año 3	Fijo por mesa/QR	\$ 263.892	\$ 3.457.901	\$ 530.922.981
	Variable mensual por uso	\$ 57.898.812	\$ 527.465.080	
Año 4	Fijo por mesa/QR	\$ 174.715	\$ 2.802.720	\$ 669.233.327
	Variable mensual por uso	\$ 72.789.560	\$ 666.430.608	
Año 5	Fijo por mesa/QR	\$ 127.396	\$ 1.765.350	\$ 747.549.860
	Variable mensual por uso	\$ 89.220.245	\$ 745.784.510	
				\$ 2.380.178.309

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Plan de Inversiones y Financiamiento

Para la implementación de Comanda App se requiere inversión inicial para financiar el desarrollo de la aplicación, gastos administrativos de registros de marcas y dominios, y equipos móviles. No es necesario la compra de ningún activo ya que la oficina será a través de arriendo de espacio de coworking, los equipos computacionales para los colaboradores serán en modalidad de arriendo por Leasing Operativo y la infraestructura virtual con pago por uso como se detalla en los capítulos posteriores.

El monto de inversión inicial requerida para la creación de Comanda App es de \$ 13.657.886, el que será financiada en un 100% por aporte de capital de los socios. Para más información

y el respaldo de los valores usados ver el Anexo 3. El detalle de la inversión inicial es el siguiente:

Tabla 8: Tabla de Inversión Inicial

Concepto	Monto
Constitución de Sociedad	\$ 878.151
Inversión inicial en Publicidad y Marketing	\$ 7.401.797
Teléfonos Móviles	\$ 854.168
Registro de Marca	\$ 142.017
Registro de 2 dominios .cl por 5 años	\$ 89.010
Registro de 2 dominios .com por 5 años	\$ 99.730
Diseño y desarrollo de la App y Base de Datos	\$ 4.193.013
Total Inversión Inicial	\$ 13.657.886

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Estimación de Costos y Gastos

A continuación, tabla con la estimación de costos y gastos, los que consideran remuneraciones, gastos de administración (arriendo de oficinas de coworking, arriendo de notebooks, contabilidad y asesoría legal externa, telefonía móvil y otros gastos) y gastos de marketing.

El costo de operación estimado es por el licenciamiento (usuarios y servidores), el uso de servidores virtuales en nube con sus herramientas de seguridad y enlace internet dedicado para la administración de los sitios. Para el detalle y respaldo de los costos ver el Anexo 4.

Tabla 9: Tabla de Estimación de Costos y Gastos Totales a 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 43.500.000	\$215.325.000	\$325.749.576	\$379.677.570	\$391.067.897
Gastos de Administración	\$ 16.426.320	\$ 18.388.196	\$ 25.428.019	\$ 29.022.246	\$ 29.619.291
Gastos de Publicidad y Marketing	\$ 32.652.368	\$ 40.309.924	\$ 41.470.818	\$ 45.576.127	\$ 50.104.284
Costos de Operación	\$ 17.359.709	\$ 25.344.521	\$ 40.053.851	\$ 41.960.059	\$ 43.218.861
Total costos y gastos Anuales	\$109.938.398	\$299.367.641	\$432.702.264	\$496.236.002	\$514.010.333

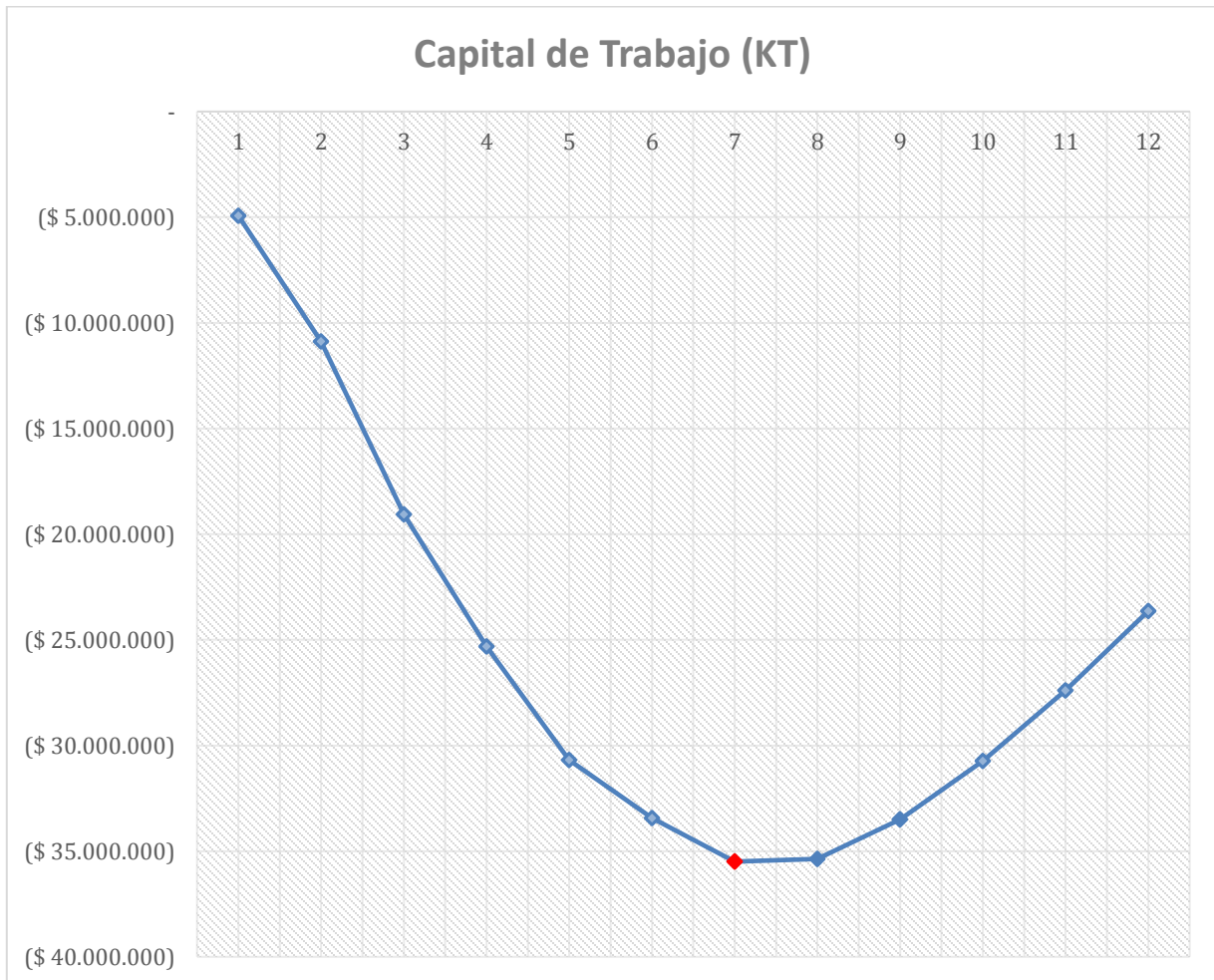
Fuente: Elaboración Propia

7.5 Capital de Trabajo

La determinación de capital de trabajo se realiza con la proyección detallada de ingresos y egresos mensuales con el fin de determinar déficit operacional acumulado máximo, el cual ocurre en el mes 7 y se determina en \$35.490.994. El gráfico detalla mes a mes el capital de trabajo necesario para el primer año del proyecto.

El cuadro con el detalle de la determinación del flujo se encuentra en el Anexo 5

Figura 7: Capital de trabajo requerido para el primer año de operación.



Fuente: Elaboración Propia

7.6 Proyecciones del Estados de Resultado

A continuación, la proyección del estado de resultados de Comanda App muestra el primer año pérdidas por \$ 18.551.252 (tres primeros meses sin ingresos y elevados costos de MKT por la puesta en marcha) pero el segundo año muestra una utilidad después de impuestos de \$35.462.506. Para los próximos 5 años los resultados anuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10: Proyección del Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 91.387.146	\$ 341.084.994	\$ 530.922.981	\$ 669.233.327	\$ 747.549.860
Costo de Venta	(\$ 17.359.709)	(\$ 25.344.521)	(\$ 40.053.851)	(\$ 41.960.059)	(\$ 43.218.861)
Margen de Contribución	\$ 74.027.436	\$ 315.740.473	\$ 490.869.130	\$ 627.273.268	\$ 704.330.999
Gastos de Marketing	(\$ 32.652.368)	(\$ 40.309.924)	(\$ 41.470.818)	(\$ 45.576.127)	(\$ 50.104.284)
Gastos de Administración	(\$ 59.926.320)	(\$ 233.713.196)	(\$ 351.177.595)	(\$ 408.699.816)	(\$ 420.687.188)
EBITDA	(\$ 18.551.252)	\$ 41.717.353	\$ 98.220.718	\$ 172.997.325	\$ 233.539.527
Depreciación	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	(\$ 18.551.252)	\$ 41.717.353	\$ 98.220.718	\$ 172.997.325	\$ 233.539.527
Otros gastos no Operacionales (Egresos)	-	-	-	-	-
Otros ingresos no Operacionales (Ingresos)	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	(\$ 18.551.252)	\$ 41.717.353	\$ 98.220.718	\$ 172.997.325	\$ 233.539.527
Impuesto a la Renta	-	(\$ 6.254.847)	(\$ 26.519.594)	(\$ 46.709.278)	(\$ 63.055.672)
Utilidad después de Impuesto (Pérdida)	(\$ 18.551.252)	\$ 35.462.506	\$ 71.701.124	\$ 126.288.047	\$ 170.483.855

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Proyecciones del Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años con el cierre al quinto año considerando la recuperación del capital de trabajo (KT). Dado que el proyecto no considera la compra de activos, no hay utilidad por venta del activo a valor residual.

Tabla 11: Flujo de Caja, escenario de cierre al quinto año

Flujo de Caja (Cierre 5 años)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/perdida después de impuesto	-	(\$18.551.252)	\$35.462.506	\$71.701.124	\$126.288.047	\$170.483.855
(+) Depreciación	-	-	-	-	-	-
(+) Amortización	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$13.657.886)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$35.490.994)	-	-	-	-	-
(+) Recuperación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	(\$35.490.994)
Flujo Caja libre Empresa	(\$49.148.879)	(\$18.551.252)	\$35.462.506	\$71.701.124	\$126.288.047	\$170.483.855
VAN	\$148.552.723	2 años 5 meses				
TIR	64,7%					
Punto de Equilibrio	2,4					

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar el valor presente de los flujos futuros, se proyectó un período 6 y se trajo a valor presente reflejando en el quinto año el valor presente de los flujos futuros para calcular el flujo con una perpetuidad constante. Este método considera una tasa de descuento de 18,57% obteniendo un valor residual de \$ 945.459.869. En este escenario de perpetuidad, la evaluación financiera con continuidad infinita considera el flujo de caja que se muestra en la tabla siguiente y arrojó como resultado un VAN de \$573.887.607, una TIR de 101,8% y un periodo de recuperación del capital de 2,4 años (29 meses).

En la siguiente tabla, se presenta el flujo de caja de proyección infinita.

Tabla 12: Flujo de caja de proyección infinita

Flujo de Caja (Cierre a 5 años)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/perdida después de impuesto	-	(\$18.551.252)	\$35.462.506	\$71.701.124	\$126.288.047	\$170.483.855
(+) Depreciación	-	-	-	-	-	-
(+) Amortización	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$13.657.886)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$35.490.994)	-	-	-	-	-
(+) Valor Presente de Flujos Futuros	-	-	-	-	-	\$ 945.459.869
Flujo Caja libre Empresa	(\$49.148.879)	(\$ 18.551.252)	\$35.462.506	\$71.701.124	\$126.288.047	\$1.115.943.723
VAN	\$573.887.607	2 años 5 meses				
TIR	101,8%					
Punto de Equilibrio	2,4					

Fuente: Elaboración Propia

7.8 Cálculo de tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento para descontar los flujos futuros de Comanda App, se utilizaron los siguientes datos como base:

Tabla 13: Parámetros para estimación de tasa de descuento

Parámetro	Valor	Fuente
Beta sin deuda	1,12	Aswath Damodaran Betas by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Industria Software (System & Application)
Tasa libre de riesgo (5 años)	3,55%	Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central Chile y la Tesorería General de la República, mercado secundario. 5 años en pesos (Emisión 24/04/2019).
Tasa libre de riesgo (30 años)	4,80%	Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central Chile y la Tesorería General de la República, mercado secundario. 30 años en UF + IPC (Emisión 20/03/2019).
Premio por riesgo mercado	6,94%	Aswath Damodaran: Country Default Spreads and Risk Premiums 2019. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por Start Up	3,00%	Fuente U de Chile
Premio por liquidez	3,00%	Fuente U de Chile

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la tasa de descuento se utiliza la formula CAPM (Capital Asset Pricing Model), obteniendo un valor de la tasa de descuento a 5 años, de acuerdo al periodo de evaluación del proyecto, y otra tasa de descuento a perpetuidad. En el primero se utilizaron los bonos a 5 años, mientras que en la tasa de descuento a perpetuidad los bonos a 30 años, obteniendo los siguientes valores:

- Tasa de descuento a 5 años: **17,32%**
- Tasa de descuento a perpetuidad: **18,57%**

7.9 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto App considera una inversión de capital compuesta por una inversión inicial de \$13.657.886 y un capital de trabajo que alcanza a \$35.490.994, la proyección del flujo de caja anual para un período de 5 años y se descuenta a una tasa del 17,32%. Adicionalmente, considera el cierre del proyecto al año 5 por lo que, en dicho año, se exige la devolución del capital de trabajo.

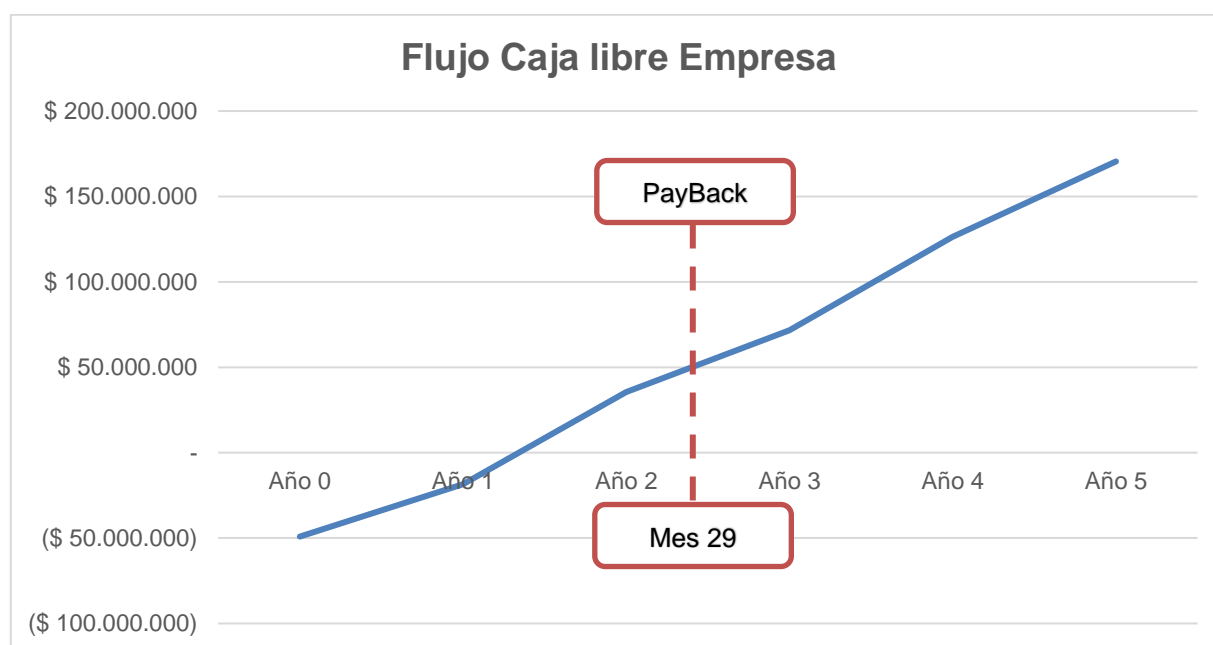
Los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de \$148.772.100, una tasa interna de retorno del 64,7% y un periodo estimado de recuperación del capital de 2,4 años (29 meses).

Tabla 14: Evaluación Financiera del Proyecto

VAN PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Caja libre Empresa	(\$ 49.148.879)	(\$18.551.252)	\$35.462.506	\$71.701.124	\$126.288.047	\$170.483.855
VAN	\$ 148.552.723					
TIR	64,7%					
PayBack	2,4 2 años 5 meses					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8: Flujo de Caja Libre Empresa



Fuente: Elaboración Propia

El punto de equilibrio de la empresa, que donde los ingresos son capaces de solventar todos los costos, se produce el mes 8 de operación, cuando se proyecta contar con 69 clientes con ingresos entre fijos y variables por \$ 10.871.635. El detalle de esta proyección se puede revisar en el Anexo 5: Cuadro de determinación de Capital de Trabajo en CLP (\$).

7.10 Balance proyectado

A continuación, se presenta el balance de activos y pasivos para los 5 años de evaluación del proyecto:

Tabla 15: Balance proyectado para Comanda App

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Corriente					
Banco	\$ 16.797.725	\$ 58.515.078	\$ 150.480.948	\$ 296.958.679	\$ 483.788.928
Activo No Corriente					
Registro de Marca	\$ 142.017	\$ 142.017	\$ 142.017	\$ 142.017	\$ 142.017
Total Activos	\$ 16.939.742	\$ 58.657.095	\$150.622.965	\$297.100.696	\$483.930.945
Pasivos					
Impuestos por Pagar	-	\$ 6.254.847	\$ 26.519.594	\$ 46.709.278	\$ 63.055.672
Remuneraciones por pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivos	\$ -	\$ 6.254.847	\$ 26.519.594	\$ 46.709.278	\$ 63.055.672
Patrimonio					
Capital	\$ 35.490.994	\$ 35.490.994	\$ 35.490.994	\$ 35.490.994	\$ 35.490.994
Resultados Acumulados	-	(\$ 18.551.252)	\$ 16.911.254	\$ 88.612.377	\$ 214.900.425
Resultado del Ejercicio	(\$ 18.551.252)	\$ 35.462.506	\$ 71.701.124	\$ 126.288.047	\$ 170.483.855
Total Patrimonio	\$ 16.939.742	\$ 52.402.248	\$ 124.103.371	\$ 250.391.418	\$ 420.875.273
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 16.939.742	\$ 58.657.095	\$ 150.622.965	\$ 297.100.696	\$ 483.930.945

Fuente: Elaboración Propia

7.11 Ratios financieros

De los Estados de Resultados y Balance proyectados, se obtuvo una selección de Ratios Financieros para tener una visión adicional de la viabilidad del proyecto los que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 16: Ratios Financieros

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Neta	- 0,20	0,10	0,14	0,19	0,23
Margen EBITDA	- 0,20	0,12	0,18	0,26	0,31
ROE	- 1,10	0,68	0,58	0,50	0,41
ROA	- 1,10	0,60	0,48	0,43	0,35
Crecimiento de Ingresos	-	2,73	0,56	0,26	0,12
Margen de Utilidad Bruta	0,81	0,93	0,92	0,94	0,94

Fuente: Elaboración Propia

7.12 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto se realiza considerando la variación de precio y tasa de comisión variable y la cantidad de clientes respecto de los estimados en la situación base, evaluando los impactos en los principales indicadores financieros, tal como se muestra a continuación:

Tabla 17: Análisis de Sensibilidad

Escenario	Indicadores		
	VAN	TIR	PayBack
Incremento en un 10% de la cantidad de clientes	\$ 251.126.642	91,8%	2 años
Disminución en un 10% de la cantidad de clientes	\$ 46.226.510	32,6%	5,1 años
Incremento de un 10% en el precio de venta fijo y de un 0,1% en la Tasa de Comisión de precio variable	\$ 214.189.761	80,2%	2,2 años
Disminución de un 10% en el precio de venta fijo y de un 0,1% en la Tasa de Comisión de precio variable	\$ 83.354.439	44,8%	4,1 años

Fuente: Elaboración Propia

8 Riesgos Críticos

Se considera un resumen de los riesgos asociados al proyecto, desde su desarrollo inicial, hasta su proceso de crecimiento. Los riesgos se separan entre internos, relacionados al tipo de negocio, la seguridad, la tecnología y la operación, y los riesgos externos, debidos por ejemplo al mercado, los proveedores y la seguridad, cada uno con actividades de mitigación propuestas para enfrentarlos.

Tabla 18: Riesgos del proyecto

Ámbito	Tipo de Riesgo	Riesgo	Mitigación
Externo	Mercado	Aumento de competidores copiando el producto y sus servicios	-Mantener excelencia en el producto y los servicios asociados entregados -Cumplimiento de los SLA establecidos -Constante innovación, mejoras y adiciones al servicio
Externo	Negocio	Insatisfacción por parte de los clientes y usuarios por el diseño y funcionalidad de la interfaz.	-Construcción de prototipo inicial y planificación de reuniones periódicas para mantener comunicación constante con los clientes y medir su nivel de satisfacción. -Contar con asesorías expertas en diseño gráfico y usabilidad
Externo	Proveedores	Pérdida, deterioro o problemas en el servicio de proveedores críticos	-Contar con acuerdos y contratos con distintos proveedores, los cuales deben estar certificados, para utilizarlos en caso de contingencia. Adicionalmente sirve para negociar los costos de los servicios.
Externo	Seguridad	Ataque cibernético	-Servicio de Monitoreo de intrusión y tráfico externo. -Generación de protocolos de seguridad a cargo del área informática.
Interno	Negocio	Bajo nivel de ventas, lo que impida alcanzar los ingresos proyectados	-Revisión constante de la efectividad del plan de marketing para realizar los ajustes necesarios -Mantener en un inicio, una estrategia de dotación de planta reducida para llevar los costos al mínimo.
Interno	Negocio	Nivel de ventas mayor al proyectados que pueda generar un problema operacional del servicio	-Mantener contratos con varios proveedores con cláusula de expansión y aumento de capacidad de servicios (comunicaciones y TI) -Aumentar la dotación de planta según lo requerido por el negocio, en especial en personal de soporte y atención al cliente.
Interno	Operación	Alta rotación o fuga de empleados	-Desarrollar una fuerte motivación y compromiso por parte de todos los integrantes del equipo, ofreciendo un buen ambiente laboral, incentivos y compensaciones. -Fomentar el constante trabajo en equipo con backups definidos por cada una de las tareas y actividades claves.

Interno	Seguridad	Pérdidas de información por fallas de Hardware o Software.	-Políticas de respaldos de información en forma periódica y en modalidad de alta disponibilidad
Interno	Seguridad	Vulnerabilidad de los servicios por filtraciones o accesos internos no autorizados a bases de datos	-Servicio en alta disponibilidad con Bases de datos encriptadas y replicadas para evitar accesos no autorizados y pérdidas de datos. -Incorporación de cláusulas de seguridad en los contratos de trabajo de cada trabajador que impida y sea causal de despido y persecución judicial el acceso indebido a información no autorizada o cualquier intento de eliminación o daño sobre las mismas. -Diseño e implementación de perfiles de seguridad de usuarios con accesos restringidos según sus funciones y responsabilidades. Servicio de Monitoreo de intrusión y tráfico interno.
Interno	Tecnología	Fallo en equipos que afecten la disponibilidad del servicio.	-Plan de mantenimiento preventivo -Equipos críticos con alta disponibilidad (redundancia y en sites distintos) -Monitoreo de actividad y disponibilidad de equipos
Interno	Tecnología	Obsolescencia de equipos por cambios en la tecnología	-Plataforma virtualizada disponible en la nube, con actualizaciones tecnológicas constantes para contar siempre con las últimas versiones estables y validadas de Hardware y Software

Fuente: Elaboración Propia

9 Propuesta Inversionistas

Comanda App muestra ser una gran oportunidad de negocio, porque mediante el estudio de mercado y el análisis realizado, se identifica que satisface una necesidad que actualmente no está siendo bien atendida y con grandes posibilidades de expansión en el futuro en un mercado en constante crecimiento.

El financiamiento del capital requerido como inversión inicial del proyecto de implementación y habilitación para Comanda App se realizará en un 100% como capital propio aportado en partes iguales por los tres socios fundadores y promotores del proyecto, monto que asciende a \$ 13.657.886.

La inversión inicial requerida como capital de trabajo y para la cual se buscan inversionistas dispuestos a participar de esta iniciativa, es de \$ 35.490.994, cuyo retorno (TIR) de acuerdo a los flujos proyectados a 5 años es de 64,7%.

La utilidad proyectada acumulada al quinto año de funcionamiento es \$ 336.235.400, con ingresos acumulados por \$ 2.380.178.309 y un VAN positivo proyectado en \$ 148.552.723 con una tasa de descuento de 17,32%.

Todos los ratios financieros son positivos a partir del segundo año, con un Payback (periodo estimado de recuperación del capital) de 2,4 años (29 meses), demostrando un proyecto que resulta ser atractivo con un negocio rentable y buenas perspectivas de crecimiento.

10 Conclusiones

Comanda App es capaz de ofrecer solución a la necesidad detectada y que no está correctamente cubierta en el mercado y para la cual se aprecia una alta disponibilidad de contratación y pago por parte de los potenciales clientes del mercado objetivo segmentado.

La principal diferencia de Comanda APP respecto a sus competidores es que ofrece la mayor cantidad de funcionalidades en una sola solución, lo que permitirá superar con creces a las soluciones de solamente botón de llamado que existen actualmente en el mercado, otorgando una mejor relación precio/calidad/servicios a los potenciales clientes.

Comanda App es una solución que, gracias a los recursos tecnológicos actuales, no necesita de inversión en activos tanto para su gestión administrativa (lugar físico de trabajo) como de infraestructura tecnológica gracias a la disponibilidad de los ambientes virtualizados que permiten obtener acceso a la más alta tecnología de manera rápida, altamente segura, a bajo costo y mitigando altos riesgos como son la obsolescencia tecnológica.

La industria es medianamente atractiva, puesto que existen bajas barreras de entrada, pero gracias a que el modelo de operación de Comanda App no necesita de inversión en Activos fijos, le otorga también bajas barreras de salida, que no todos los competidores tienen.

Un factor clave de éxito es la implementación de planes de marketing, tanto de manera física con los potenciales clientes, como en redes sociales con los comensales usuarios, ya que promover el uso de la aplicación es fundamental para obtener mejores ingresos variables sobre el consumo en función del uso de la aplicación.

Los aspectos financieros analizados en este documento y que respaldan la implementación del proyecto, en donde se proyecta un VAN positivo de \$ 148.552.723, con una TIR de 64,7%, un Payback de 2,4 años, utilidades proyectada acumuladas al quinto año de funcionamiento de \$ 336.235.400 y una estimación de participación de mercado del 8% al quinto año y con interesantes opciones de crecimiento posterior, hace concluir que este es un proyecto atractivo, y viable.

11 Bibliografía y Referencias

Apuntes de Cursos

Taller AFE, MBA ICCI 2018, Arturo Toutin

Dirección de Finanzas, MBA ICCI 2018, Marcelo González

Dirección Estratégica de Marketing, MBA ICCI 2018, Leslier Valenzuela

Sitios de Internet

<https://dle.rae.es/?id=9sivcfr>, RAE – Significado de la marca Comanda

www.registrocivil.cl, datos demográficos y Sociales

www.ine.cl, Estadísticas Demográficas y Vitales

www.aimchile.cl, Información de Grupos Socioeconómicos

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, Betas de la Industria, Riesgo País, otros datos financieros.

www.bcentral.cl, BCP 5 años, BCU 30 años

http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2019.htm, Valores UF y Dólar

<http://www.marcaria.cl/constitucion-de-sociedades-en-chile.html>, Costos de Constitución Sociedad y registro de marca

<https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx> Registro de la marca Comanda en INAPI en clase 35

<https://www.inapi.cl/preguntas-frecuentes/marcas> Información oficial de INAPI acerca de la posibilidad de registro de marcas en otra categoría

<https://www.imarcas.com/Tutorial/ClasificaciondeNiza.aspx> Clasificación de NIZA con las categorías oficiales para los registros de marcas

<https://www.zomato.com/it/Santiago>, Tamaño de Mercado para segmentación

<http://restaurantes.emol.com/ubicacion/>, Tamaño de Mercado para segmentación

<http://www.800.cl/?id=1246>, Tamaño de Mercado para segmentación

<https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/> Uso Telefonía en Chile

<https://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/> Ventas en Restaurantes y Bares Chile

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=542628>, Uso Tecnología en Restaurantes y Bares

Libros

Administración Estratégica, Hill y Jones. (2009).

Principios de Marketing, Kotler, P. & Armstrong, G. (2007).

Marketing Estratégico, Roger J. Best. (2007).

Dirección Estratégica, R. Grant, (1997).

12 Anexos

12.1 Anexo 1: Cuadro de ingresos proyectados por el uso de Comanda App

Para proyectar los ingresos se utiliza una estrategia de precios mixtas según la modalidad de cobro escogida por cada cliente.

- **Tasa de adopción por cada modalidad:** Resultado de la encuesta, donde un 79% indicó que está dispuesto pagar un valor variable por el uso del sistema, sobre el consumo realizado, con una tasa promedio de 6% de comisión.
- **Precio:** Corresponde al precio mensual a cobrar por QR/mesa. En el caso del precio variable, si bien las encuestas indicaron la disponibilidad de pagar un promedio de 6% del consumo, se utilizará para la proyección el mínimo indicado de un 1,85% del total del consumo, valor que corresponde además al segundo con mayor frecuencia, con un ajuste anual que llevará la disminución de esta comisión en función del aumento de la cantidad de clientes que operen bajo esta modalidad de cobro
- **Mesas Promedio:** Resultado de la encuesta. Corresponde a la cantidad de mesas en promedio que tienen los locales encuestados y dispuestos a pagar por el servicio
- **Días Uso mensual:** Cantidad de días mensuales que el establecimiento está operativo, considerando 30 días mensuales menos 1 día semanal por cierre.
- **Usos promedio de mesas por día:** Resultado de la encuesta. Cantidad de veces promedio en un día que cada mesa es utilizada en cada establecimiento.
- **Q Clientes total:** Estimaciones de clientes al cierre de cada año y que son parte del Plan de Marketing de este mismo documento
- **Q clientes segmentado por modalidad de pago:** Cantidad de clientes total estimados por año, por la tasa de adopción de cada modalidad de pago
- **Tasa de uso de mesas promedio:** Investigación como parte de la encuesta. Corresponde a la tasa promedio diaria de ocupación de mesas, considerando todos los horarios y días (altos como almuerzo y cena y bajos como entre mañana y tardes, días de semana y fines de semana según tipo de restaurant y ubicación)
- **Tasa de uso de Comanda:** Supuesto. Corresponde a la tasa de uso de Comanda que harán los comensales, tasa indicada y con proyección de crecimiento y que son parte del plan de Marketing de este mismo documento
- **Consumo promedio en USD:** Investigación como parte de la encuesta. Corresponde al ticket promedio de venta de cada atención para dos personas (USD 15,94 equivalente a \$11.000 por pareja), el cual es reajustado anualmente según IPC con una tasa de referencia de 3% para la proyección a 5 años
- **Total mensual - Fijo:** Se calcula en base a la cantidad de mesas promedio por el valor fijo mensual, por la estimación de clientes segmentados en esta modalidad de pago



-
- **Total mensual - Variable:** Se calcula en base a la cantidad de mesas promedio por la cantidad de días de uso mensual, por la cantidad de usos promedio por día, por la estimación de clientes segmentados en esta modalidad de pago, por la tasa de uso de mesas promedio, por la tasa de uso de Comanda y todo por el resultado de la tasa variable (2,00%) aplicada sobre el consumo promedio.
 - **Total año por estrategia de precio:** Corresponde al total anual (12 meses), separado por modalidad de cobro (fijo o variable)
 - **Total año:** Corresponde al ingreso total del año (la suma de los ingresos anuales fijos más los ingresos anuales variables)



Año	Estrategia de Precios	Tasa de adopción por cada modalidad	Precio	Mesas promedio	Días uso mensual	Uso promedio de mesas por día	Q clientes total año	Q clientes por modalidad de pago	Tasa de uso de mesas promedio	Tasa de uso de Comanda	Consumo promedio en USD	Total año por estrategia de precio	Total año
Año 1	Fijo por mesa/QR	15%	USD 1,00	26			100	15				\$ 1.619.754	\$ 91.387.146
	Variable mensual por uso	85%	2% consumo		26	4		85	60%	50%	\$ 11.000	\$ 89.767.392	
Año 2	Fijo por mesa/QR	10%	USD 1,00	26			225	22				\$ 4.422.474	\$ 341.084.994
	Variable mensual por uso	90%	1,85% consumo		26	4		203	60%	55%	\$ 11.330	\$ 336.662.520	
Año 3	Fijo por mesa/QR	5%	USD 1,00	26			290	15				\$ 3.457.901	\$ 530.922.981
	Variable mensual por uso	95%	1,6% consumo		26	4		276	60%	60%	\$ 11.670	\$ 527.465.080	
Año 4	Fijo por mesa/QR	3%	USD 1,00	26			320	10				\$ 2.802.720	\$ 669.233.327
	Variable mensual por uso	97%	1,5% consumo		26	4		310	60%	65%	\$ 12.020	\$ 666.430.608	
Año 5	Fijo por mesa/QR	2%	USD 1,00	26			350	7				\$ 1.765.350	\$ 747.549.860
	Variable mensual por uso	98%	1,35% consumo		26	4		343	60%	70%	\$ 12.381	\$ 745.784.510	
Total Ingresos estimados a 60 meses													\$ 2.380.178.309

12.2 Anexo 2: Investigación de Mercado – Conclusiones

Como resultado de esta investigación de mercado, y según las respuestas recibidas, podemos concluir que es un producto atractivo para el mercado objetivo escogido, ya que:

- La calidad y rapidez del servicio y la necesidad de eficiencia en el mismo es un tema relevante y parte de las preocupaciones del universo encuestado
- 40,54% indica que ofrecer un servicio eficiente y un tiempo de espera reducido es fundamental
- 60% de los encuestados recibe 5 o menos reclamos por calidad y velocidad de atención. Incluso los encuestados que indicaron no tener reclamos de este tipo se mostraron interesados en el producto.
- Redes Sociales y el Boca a Boca son las principales formas de promoción por lo que la buena experiencia del cliente es fundamental para una buena opinión y posterior recomendación
- La ineficiencia del servicio, asociada a la falta de garzones, es una preocupación constante
- El 67,5% de los encuestados estaría dispuesto a contratar Comanda para mejorar sus procesos, tiempos de atención y mejorar la experiencia del cliente
- El 52,5% le da una valoración Alta o Muy Alta
- Más del 57% indica conceptos asociados a Control, Gestión, Rapidez y Eficiencia a las características del producto
- Se descubrió que la gran mayoría de los encuestados dispuestos a pagar, lo haría por montos variables según el uso de la aplicación y con porcentajes de 6% en promedio sobre el consumo, lo que aporta mejores expectativas en el plan financiero ya que mejora los ingresos proyectados

12.3 Anexo 3: Inversiones y Financiamiento – Respaldo de valores usados como referencia

Constitución de Sociedad

<http://www.marcaria.cl/constitucion-de-sociedades-en-chile.html>

Aspectos Básicos de Constitución de Sociedad en Chile

Precios

Los precios de constitución de sociedad son los siguientes:

Constitución Sociedad o Persona Jurídica				
Rango Capital (Peso)	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad por Acciones
0 – 10.000.000	\$995.000	\$995.000	\$1.045.000	\$1.045.000
10.000.001 – 20.000.000	\$1.040.000	\$1.040.000	\$1.090.000	\$1.090.000
20.000.001 – 50.793.650	\$1.310.000	\$1.310.000	\$1.355.000	\$1.355.000

Notas:

- En caso de que tenga un capital mayor al monto máximo, por favor contactarnos; monto a cobrar podría tener algunas variaciones.
- Precio de Constitución de Sociedad indicado es para 3 socios. En caso de que se tengan socios adicionales, el precio podría tener algunas variaciones.
- Los precios están en Pesos Chilenos e incluyen todos los honorarios y derechos oficiales del proceso. No incluyen la iniciación de actividades, ni la obtención del RUT de la empresa.

Inversión inicial en Publicidad y Marketing

Actividades	Presupuesto Inicial
Campaña de difusión y oferta de periodo de prueba del servicio a través de redes social e impresión de material gráfico para distribución en locales	\$ 1.500.000
Generación e impresión de primeros manuales de usuarios con configuración y uso del sistema	\$ 280.000
Campañas de visitas a restaurantes de los clientes para demostraciones, capacitación e incentivación al uso del sistema para el primer mes	\$ 3.000.000
Creación de cuentas y páginas de Facebook, Instagram y LinkedIn	\$ -
Crear una cuenta de LinkedIn Premium con publicidad por un periodo de un año con módulo de Sales Navigator (3 meses)	\$ 121.797
Participación en ferias gastronómicas y del rubro Horeca	\$ 2.500.000
Total Inversión Inicial en Publicidad y MKT	\$ 7.401.797

Teléfonos móviles

<https://equipos.entel.cl/empresas?modalityUrl=renovacion&typeUrl=tm>

Samsung
Galaxy A50

Pantalla Infinita-U de 6.4 pulgadas FHD+

Cámara trasera Triple 25 + 5 + 8 MP

Procesador Octacore 2.3 GHz

Selecciona tu cargo fijo

\$13.990

Cuota inicial* : **\$225.880**

*Renueva tu equipo llamando al 106

Pórtate a los Planes Empresa con tarifas preferenciales y combinalos como quieras. **10% de descuento adicional** contratando Online.

[Ir a Planes Empresa](#)

Registro de Marca

https://marca.innovaservicioslegales.cl/?gclid=EAlaIqobChMlicvn16uV5AIVQQmRCh37ogCfEAAYyAAEgKQ1D_BwE

PLANES INNOVA

INFORME DE FACTIBILIDAD DE MARCA

- Informe de Identidades en previsión de prohibiciones relativas
- Análisis de Idoneidad para prohibiciones absolutas
- Estimación porcentual de la viabilidad de marca
- Plazos, costes y proceso del registro

\$19.990 (original: **\$29.990**) **¡Ahorra un 30%!**

REGISTRO DE MARCA COMERCIAL

- Solicitud de Inicio de Registro de Marca
- Seguimiento de la Solicitud
- Incluye Costos Legales Iniciales
- Cubre Costos de Publicación en Diario Oficial

\$169.000 (original: **\$239.990**) **¡Ahorra un 30%!**



12.4 Anexo 4: Costos y Gastos – Tablas de cálculo y respaldo de valores usados como referencia

Tabla de Estimación de Remuneraciones a 5 años

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesor comercial 1	\$ 19.140.000	\$ 19.714.200	\$ 20.305.626	\$ 20.914.795	\$ 21.542.239
Ingeniero de Sistemas 1	\$ 24.360.000	\$ 25.090.800	\$ 25.843.524	\$ 26.618.830	\$ 27.417.395
Jefe de Sistemas (Año 3)	\$ -	\$ -	\$ 33.060.000	\$ 34.051.800	\$ 35.073.354
Responsable Servicio al cliente (Año 2)	\$ -	\$ 24.360.000	\$ 25.090.800	\$ 25.843.524	\$ 26.618.830
Ejecutivo de Servicio al cliente 1 (Año 3)	\$ -	\$ -	\$ 16.530.000	\$ 17.025.900	\$ 17.536.677
Asesor comercial 2 (Año 3)	\$ -	\$ -	\$ 20.305.626	\$ 20.914.795	\$ 21.542.239
Ingeniero de Sistemas 2 (Año 4)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.618.830	\$ 27.417.395
Ejecutivo de Servicio al cliente 2 (Año 3)	\$ -	\$ -	\$ 16.530.000	\$ 17.025.900	\$ 17.536.677
Ejecutivo de Servicio al cliente 3 (Año 4)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.536.677	\$ 18.062.777
Director Departamento Comercial - Socio 1 (Año 2)	\$ -	\$ 48.720.000	\$ 56.028.000	\$ 57.708.840	\$ 59.440.105
Director Departamento Financiero - Socio 2 (Año 2)	\$ -	\$ 48.720.000	\$ 56.028.000	\$ 57.708.840	\$ 59.440.105
Director Departamento Operaciones y TI - Socio 3 (Año 2)	\$ -	\$ 48.720.000	\$ 56.028.000	\$ 57.708.840	\$ 59.440.105
Total Remuneraciones	\$ 43.500.000	\$215.325.000	\$325.749.576	\$ 379.677.570	\$ 391.067.897

Fuente: Elaboración Propia

Tabla de Estimación de Gastos de Administración a 5 años

Gastos de Administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina Coworking (Wifi. servicios básicos. aseo y gastos comunes)	\$ 7.584.000	\$ 8.448.000	\$ 11.904.000	\$ 13.632.000	\$ 14.040.960
Arriendo de Notebooks (incluye soporte. mantención y renovación)	\$ 3.256.219	\$ 3.907.463	\$ 6.512.439	\$ 7.814.927	\$ 7.814.927
Telefonía Móvil	\$ 544.084	\$ 652.901	\$ 1.088.168	\$ 1.305.802	\$ 1.305.802
Insumos varios	\$ 504.202	\$ 705.882	\$ 1.109.244	\$ 1.310.924	\$ 1.350.252
Contabilidad externa y asesoría legal	\$ 4.537.815	\$ 4.673.950	\$ 4.814.168	\$ 4.958.593	\$ 5.107.351
Total, Gastos de Administración	\$ 16.426.320	\$ 18.388.196	\$ 25.428.019	\$ 29.022.246	\$ 29.619.291

Fuente: Elaboración Propia

Tabla de Estimación de Gastos de Publicidad y Marketing a 5 años

Gastos de Publicidad y Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de Marketing (Detalle en punto 4.9)	\$ 31.307.830	\$ 38.696.478	\$ 39.857.373	\$ 43.962.682	\$ 48.490.838
Promoción de 1 cena gratis semanal (\$40.000) entre usuarios de la App	\$ 1.344.538	\$ 1.613.445	\$ 1.613.445	\$ 1.613.445	\$ 1.613.445
Total, Gastos de Publicidad y Marketing	\$ 32.652.368	\$ 40.309.924	\$ 41.470.818	\$ 45.576.127	\$ 50.104.284

Fuente: Elaboración Propia

Tabla de Estimación de Costos de Operación a 5 años

Costos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias Office 365 E5 (Incluye SO. Ofimática, correo, y herramientas de seguridad)	\$ 2.125.139	\$ 2.550.167	\$ 4.377.787	\$ 5.253.344	\$ 5.410.945
Uso de servidores en nube (App. Website. BD y seguridad)	\$13.952.001	\$21.511.785	\$34.355.018	\$35.385.669	\$36.447.239
Internet dedicado (administración infraestructura y servicios)	\$ 1.282.569	\$ 1.282.569	\$ 1.321.046	\$ 1.321.046	\$ 1.360.677
Total Costos de Operación	\$17.359.709	\$25.344.521	\$40.053.851	\$41.960.059	\$43.218.861

Fuente: Elaboración Propia



Valores de referencia USD y UF

http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2019.htm

Dólar Observado

Compartir

Julio

2019

Exportar a Excel

En la siguiente tabla se presenta para el mes seleccionado del año 2019, las respectivas Cotización del Dólar Observado (Pesos por 1US\$) de acuerdo con lo establecido en el N° 6 del Capítulo I, del Título I, del Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), **las cuales están en función de las transacciones efectuadas por las empresas bancarias en el día hábil bancario anterior.**

Si selecciona "Todos los meses", se despliegan todas las tablas hacia abajo y cada tabla corresponde a un mes del año

Julio

1	679.15	11	685.4	21	
2	677.62	12	683.38	22	685.81
3	681.3	13		23	688.28
4	680.48	14		24	691.57
5	677.64	15	681.07	25	691.36
6		16		26	694.16
7		17	679.48	27	
8	683.12	18	681.69	28	
9	685.83	19	683.27	29	696.62
10	688.88	20		30	697.22
				31	699.98

http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2019.htm

UF 2019

Compartir

Julio

2019

Exportar a Excel

En esta página usted puede encontrar los valores diarios de la Unidad de Fomento (UF) para el mes seleccionado del año 2019. Si selecciona todos los meses, se despliegan todas las tablas hacia abajo y cada tabla corresponde a un mes del año.

Julio					
1	27.908,86	11	27.953,42	21	27.953,42
2	27.914,43	12	27.953,42	22	27.953,42
3	27.920,00	13	27.953,42	23	27.953,42
4	27.925,56	14	27.953,42	24	27.953,42
5	27.931,13	15	27.953,42	25	27.953,42
6	27.936,70	16	27.953,42	26	27.953,42
7	27.942,27	17	27.953,42	27	27.953,42
8	27.947,85	18	27.953,42	28	27.953,42
9	27.953,42	19	27.953,42	29	27.953,42
10	27.953,42	20	27.953,42	30	27.953,42
				31	27.953,42

Internet dedicado

<https://ww2.movistar.cl/empresas/internet-dedicado/>



Internet Dedicado Plus

- ▶ Velocidad: 10 Mbps a 1GB
- ▶ Simétrica: Sí
- ▶ Monitoreo tráfico
- ▶ IP Fija: Sí
- ▶ IP fija disponible para el cliente: 5 IP Fija
- ▶ Mesa de ayuda especializada con atención diferenciada
- ▶ Factibilidad: Fibra Óptica punto a punto
- ▶ Incluye Router

10% dcto. Exclusivo web

Precio desde: 4,55 UF/ mes por 36 meses

[Solicitar](#)

ATENCIÓN DIFERENCIADA

Planes de telefonía móvil

http://www.entel.cl/empresas/planes/?_ga=2.122560715.1582199269.1566354817-1445834812.1566354817

Personas **Empresas** Corporaciones Sobre entel [Paga tu factura](#)

Contrata plan sin equipo para empresas
Combina más de una línea y obtén tarifas preferenciales

Plan Empresa 13 GB	Plan Empresa 35 GB	Plan Empresa 60 GB	Plan Empresa Libre
\$9.990 Por línea 10% de descuento adicional contratando online Precio normal \$10.990	\$11.990 Por línea 10% de descuento adicional contratando online Precio normal \$13.990	\$13.990 Por línea 10% de descuento adicional contratando online Precio normal \$20.990	\$19.990 Por línea 10% de descuento adicional contratando online Precio normal \$32.990
13 GB 700 Minutos	35 GB Minutos Libres	60 GB Minutos Libres	Gigas Libres Minutos Libres
Siempre conectado	Siempre conectado	Siempre conectado	
Tarifas adicionales ?	Tarifas adicionales ?	Tarifas adicionales ?	Tarifas adicionales ?
¿Cuántas líneas con este plan? - 0 +	¿Cuántas líneas con este plan? - 5 +	¿Cuántas líneas con este plan? - 0 +	¿Cuántas líneas con este plan? - 0 +

Total cargo fijo mensual: **\$59.950**
Contrata Online y obtén un 10% de descuento adicional

[Quiero contratar](#)



Licenciamiento Microsoft

Description	Nivel de Soporte	Precio Unitario Mensual	Cantidad	Precio Total Mensual
Microsoft 365 E5	Cloud Support Basic	50,60	5,00	253,00
Microsoft 365 E5	Cloud Support Basic	50,60	7,00	354,20

Licenciamiento y uso de ambientes virtuales

Año 1

Cantidad	Recurso	Unitario Mensual	Total Mensual
4	Standard A2m_V2	160,50	642,00
2	Storage V1	585,00	1.170,00

Año 2

Cantidad	Recurso	Unitario Mensual	Total Mensual
2	Standard A8m_V2	535,00	1.070,00
2	Standard A2m_V2	160,50	321,00
2	Storage V1	585,00	1.170,00

Año 3 en adelante

Cantidad	Recurso	Unitario Mensual	Total Mensual
4	Standard A8m_V2	535,00	2.140,00
2	Storage V2	975,00	1.950,00



Arriendo de Notebooks para equipo de trabajo



SOLICITUD DE COTIZACIÓN

N°: 2019-01324-C
Fecha: 14-08-2019

Razón Social: Informática Comande SpA
Rut: 76827868-7
Telefono: +569 91404382
Email: aaibarra@gmail.com
Atención Sr. Ariel Ibarra Mery

Producto	Neto USD Compra	Arriendo mensual sin Servicios	Arriendo Mensual con Servicios
HP ZBook 15v G5 , Intel® Core™ i7-8750H, 15.6" FHD IPS anti-glare LED-backlit 220nits , Intel® UHD Graphics 630, NVIDIA® Quadro® P600 4 GB GDDR5 VRAM, 16GB DDR4-2666, HP Z Turbo Drive 256GB TLC SSD, 1TB SATA 7200 rpm, 4 Cell 70 WHr Long Life, MS Windows 10 Profesional 64-bit	USD 1.584,00	USD 69,30	USD 82,50
Dell Latitude 5490 i7-8650U/8GB/256GB/W10P	USD 1.171,80	USD 51,27	USD 61,03
Dell LATITUDE 7490 i7-8650 16GB 512GB Win10Pro	USD 1.447,20	USD 63,32	USD 75,38
Lenovo Workstation Mobile P51 Core i7-7700HQ/ 16GB (DDR4 2400)/ 1TB / W10 Pro 64bits/ 15,6" Led HD/ Nvidia Quadro M1200M 4GB/ Military Specs/ Peso 2,5kgs	USD 1.488,60	USD 65,13	USD 77,53
Lenovo Workstation Mobile P52 Core i7-8750H / 8GB (DDR4-2666 máx 64GB 4 Sodimm-3 disp) / 1TB HDD 7.200RPM / 16GB SSD OPTANE PCIE / W10Pro 64bits / NVIDIA P1000 4GB / 15,6" FHD / Military Specs / Peso 2,45Kg	USD 1.350,90	USD 59,10	USD 70,36
Lenovo Workstation Mobile P52s Core i7-8550U/ 8GB (2 x 4GB DDR4 2400 max 64GB) / 256SSD M.2 / W10 Pro 64bits/ 15,6" Led HD/ Nvidia Quadro P500 2GB/ Military Specs/ Peso 1,9kgs	USD 1.393,20	USD 60,95	USD 72,56

Notas:

- Todos los equipos cuentan garantía de 2 años otorgada por el fabricante distribuidor
- Los precios indicados corresponden a un período de arriendo de 24 meses con renovación de los equipos al fin del período o en caso de falla.
- Los valores indicados no incluyen IVA y se aplica tipo de cambio vigente al momento de la facturación mensual el primer día hábil del mes siguiente
- Los servicios ofrecidos como parte del arrendamiento incluyen: Despacho a dependencias del cliente, configuración y habilitación inicial, soportes preventivos (mensuales) y correctivos (a demanda), mesa de ayuda 5X9, continuidad operacional garantizada con equipos de reemplazo en caso de fallas.
- Más detalles de los servicios y SLA en Propuesta Técnica Comercial que se generará una vez aprobada esta cotización
- Validez de la cotización 15 días.



Nieves López
Ejecutivo Comercial
Av. Pocuro 2087 - Providencia
Tel. : (56-2) 2 713 1010
Cel. : (56-9) 3483 1574
nlopez@cyneris.cl

Empresas del grupo

www.cyneris.cl | www.hidrosumi.cl | www.multiprint.cl | www.niuradio.cl | www.cyneris.com.br

Cyneris Chile Limitada - Avenida Pocuro 2087 Providencia, Santiago de Chile - +562 2713 1000 - info@cyneris.cl





12.5 Anexo 5: Cuadro de determinación de Capital de Trabajo en CLP (\$)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	-	-	535.392	2.910.022	4.017.205	7.265.956	8.176.476	10.871.635	13.067.802	14.193.184	14.907.040	15.442.432
Costo Fijo												
Remuneraciones	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)	(3.625.000)
Arrdo. Oficina	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)	(632.000)
Plan de MKT	-	-	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)	(3.265.237)
Internet y Teléfono	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)	(152.221)
Insumos Varios	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)	(42.017)
Arrdo.Notebooks	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)	(271.352)
Licencias Usuarios	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)	(177.095)
Uso servidores en nube	-	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)	(1.268.364)
Contabilidad externa y asesoría legal	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)	(336.134)
Total Costo Fijo	(5.235.819)	(6.504.183)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)	(9.769.419)
Costo Variable												
Costos Directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costo Variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos												
PPM				(5.354)	(29.100)	(40.172)	(72.660)	(81.765)	(108.716)	(130.678)	(141.932)	(149.070)
IVA Compras	306.056	547.045	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440	1.167.440
IVA Ventas	-	-	(101.724)	(552.904)	(763.269)	(1.380.532)	(1.553.530)	(2.065.611)	(2.482.882)	(2.696.705)	(2.832.338)	(2.934.062)
Total Impuestos	306.056	547.045	1.065.715	609.182	375.070	(253.264)	(458.750)	(979.936)	(1.424.159)	(1.659.943)	(1.806.830)	(1.915.693)
Flujo Neto	(4.929.763)	(5.957.138)	(8.168.312)	(6.250.216)	(5.377.144)	(2.756.727)	(2.051.694)	122.280	1.874.223	2.763.821	3.330.791	3.757.320
Flujo Acumulado	(4.929.763)	(10.886.901)	(19.055.213)	(25.305.429)	(30.682.573)	(33.439.300)	(35.490.994)	(35.368.714)	(33.494.490)	(30.730.669)	(27.399.878)	(23.642.558)
Capital de Trabajo Necesario					(35.490.994)							

Fuente: Elaboración Propia