



## **“Rappi Pega... Conectando Personas” Parte II**

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

**Alumno: Diego Alvaro Garay Nef  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Mayo 2020**

## Índice de contenido

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Plan de Marketing.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Plan de Operaciones.....</b>	<b>13</b>
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	15
5.2. Flujo de operaciones.....	16
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	17
5.4. Dotación.....	17
<b>6. Equipo del Proyecto.....</b>	<b>18</b>
6.1. Equipo Gestor.....	18
6.2. Estructura organizacional.....	18
6.3. Incentivos y compensaciones.....	19
<b>7. Plan Financiero.....</b>	<b>21</b>
7.1. Tabla de supuestos.....	21
7.2. Estimación de Ingresos.....	22
7.3. Plan de inversiones.....	23
7.4. Estimación de Costos y Gastos.....	23
7.5. Proyecciones de Estados de resultados.....	25
7.6. Proyecciones de Flujo de caja.....	26
7.7. Cálculo de tasa de descuento.....	28
7.8. Evaluación financiera del proyecto.....	29
7.9. Valor residual.....	30
7.10. Balance proyectado.....	30
7.11. Capital de trabajo.....	31
7.12. Fuentes de financiamiento.....	31
7.13. Ratios financieros.....	32

7.14. Análisis de Sensibilidad.....	32
<b>8. Riesgos Críticos.....</b>	<b>33</b>
<b>9. Propuesta Inversionista.....</b>	<b>33</b>
<b>10. Conclusiones.....</b>	<b>34</b>
<b>11. Bibliografía.....</b>	<b>35</b>
<b>12. Anexos.....</b>	<b>36</b>

### Índice de Tablas

Tabla 13 Organigrama 1° Etapa (Inicial).....	18
Tabla 14 Organigrama 2° Etapa (Crecimiento).....	19
Tabla 15 Supuestos y datos utilizados en el análisis financiero.....	21
Tabla 16 Estimación de Ingresos.....	22
Tabla 17 Cuadro de Inversión Inicial.....	23
Tabla 18 Cuadro con Costo y Gastos Totales a 5 años.....	24
Tabla 19 Proyección del Estado de Resultados.....	25
Tabla 20 Flujo de Caja (Cierre 5 años).....	26
Tabla 21 Flujo de caja de proyección infinita.....	27
Tabla 22 Cuadro de estimación para tasa de descuento.....	28
Tabla 23 Flujo de evaluación financiera.....	29
Tabla 24 Balance proyectado para Rappi Pega.....	30
Tabla 25 Capital de Trabajo (KT) requerido para operar durante el 1° año.....	31
Tabla 26 Ratios Financieros.....	32
Tabla 27 Competidores, fortalezas y debilidades.....	60
Tabla 28 Análisis FODA.....	63
Tabla 29 FODA Cuantitativo.....	64
Tabla 30 Estrategias FODA cuantitativ.....	64
Tabla 31 Responsabilidad social empresarial.....	66
Tabla 32 Cronograma Plan de Marketing.....	67
Tabla 33 Cronograma de Implementación.....	68
Tabla 34 Dotación por etapas.....	70

Tabla 35 Equipo Gestor - Administrador de Operaciones y TI.....	71
Tabla 36 Equipo Gestor - Administrador Comercial y Finanzas.....	72
Tabla 37 Remuneraciones por cargo.....	73
Tabla 38 Detalle Clases Niza para Rappi y Rappi Pega.....	82
Tabla 39 Remuneraciones a 5 años.....	83
Tabla 40 Gasto de administración a 5 años.....	83
Tabla 41 Gastos de Publicidad y Marketing a 5 años.....	83
Tabla 42 Costos de Operación a 5 años.....	84
Tabla 43 Detalle de Capital de Trabajo.....	85
Tabla 44 Cuadro Análisis de Sensibilidad.....	86
Tabla 45 Riesgos críticos.....	90
Tabla 46 Porcentajes de intermediación.....	90
Tabla 47 Estadística para tamaño de la industria.....	91

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 5 Flujo de Caja Libre Empresa.....	29
Ilustración 6 Clientes - Rol que cumplen en la empresa.....	36
Ilustración 7 Clientes - Tamaño de la Empresa.....	36
Ilustración 8 Clientes - Antigüedad de la empresa.....	37
Ilustración 9 Clientes - Rubro de la Empresa.....	37
Ilustración 10 Clientes - Razón de búsqueda de personal para trabajos esporádicos.....	38
Ilustración 11 Clientes - Tipo de labor que necesita.....	38
Ilustración 12 Clientes - Como se realiza la búsqueda de personal.....	39
Ilustración 13 Clientes - Rango etario de contratación.....	39
Ilustración 14 Clientes - Aspectos valorados al usar el portal de empleos.....	40
Ilustración 15 Clientes - Número de servicios solicitados.....	40
Ilustración 16 Clientes - Tiempos de búsqueda de postulantes.....	41
Ilustración 17 Clientes - Aspectos importantes.....	41
Ilustración 18 Clientes - Disposición al uso de la aplicación.....	42
Ilustración 19 Clientes - Disposición a pagar a través de la aplicación.....	42
Ilustración 20 Clientes - Disposición a pagar por la aplicación.....	43
Ilustración 21 Clientes - Horas promedio por trabajo.....	43
Ilustración 22 Clientes - Disposición a pagar HH.....	44

Ilustración 23 Usuarios – Tipo de sexo.....	44
Ilustración 24 Usuarios - Nacionalidad.....	45
Ilustración 25 Usuarios - Nivel educacional.....	45
Ilustración 26 Usuarios - Edad.....	46
Ilustración 27 Usuarios - Búsqueda de trabajos esporádicos.....	46
Ilustración 28 Usuarios - Disposición a utilizar la tecnología.....	47
Ilustración 29 Usuarios - Teléfono inteligente con internet móvil.....	47
Ilustración 30 Usuarios - Motivo de búsqueda de trabajos esporádicos.....	48
Ilustración 31 Usuarios - Principales problemas en la búsqueda de empleo.....	48
Ilustración 32 Usuarios - Consideración de la manera más fácil para obtener trabajo.....	49
Ilustración 33 Usuarios - Empresas con mayor valor agregado.....	49
Ilustración 34 Usuarios - Velocidad de contratación.....	49
Ilustración 35 Usuarios - Uso de servicio de búsqueda de empleo.....	50
Ilustración 36 Usuarios - Tiempo de demora en la búsqueda de trabajo.....	50
Ilustración 37 Usuarios - Consideración en tiempos de búsqueda de trabajo.....	51
Ilustración 38 Usuarios - Firma de acuerdo para pagos en línea.....	51
Ilustración 39 Usuarios - Pago de membresía.....	52
Ilustración 40 Estrategias competitivas genéricas según Porter.....	57
Ilustración 41 Flujo de Operaciones.....	68
Ilustración 42 Inscripción de Marca INAPI.....	80
Ilustración 43 Búsqueda marca Rappi en INAPI - Parte 1.....	81
Ilustración 44 Búsqueda marca Rappi en INAPI - Parte 2.....	81
Ilustración 45 Pto de Equilibrio - Q (Clientes).....	86
Ilustración 46 Pto de Equilibrio - P (Precio).....	87

## Resumen Ejecutivo

Rappi Pega es una empresa orientada a satisfacer las necesidades del mercado en relación a la ocupación de puestos de trabajo esporádicos (por plazo fijo, temporada, meses, días u horas). De acuerdo con la investigación de mercado realizada al público objetivo se reconoce la necesidad de tener una solución que pueda comunicar y conectar de manera rápida, fluida y en tiempo real a clientes (empresas, reclutadores y/o personas) con usuarios (personas en búsqueda de empleos).

Rappi Pega es una plataforma tecnológica que permitirá, tanto a clientes como a usuarios acceder a través de computadores y dispositivos móviles a un portal en el cual las empresas de todo tipo ofrezcan trabajos esporádicos, estos avisos serán publicados en la plataforma y permitirá a los posibles postulantes (usuarios) crear un perfil en el cual logren almacenar sus datos personales, realizando una descripción de sus habilidades, horarios de disponibilidad y preferencias. A través de este portal podrán acceder a alertas en línea, chatear o tener videollamadas de manera inmediata con los reclutadores de las diferentes oportunidades laborales y ser contratados con un solo clic. Los postulantes tendrán una puntuación (reputación) que estará asociada a los comentarios, historiales y recomendaciones que harán los diferentes clientes con respecto a su desempeño en cada trabajo, de la misma manera las empresas que quieran publicitar trabajos tendrán el mismo tipo de puntaje (reputación) asociado al historial y experiencia de cada uno de los usuarios con el cual hayan trabajado, el proceso mencionado estará basado en un estricto proceso de supervisión de los comentarios y puntajes asociados para evitar posibles distorsiones en las evaluaciones.

El segmento de mercado al cual se apunta es el rubro asociado a eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos) ubicados en una primera instancia en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, en donde según la investigación de mercado la disposición a utilizar este tipo de soluciones es de un 63,1 %, la disposición a realizar pagos a través de esta aplicación es de un 67,4% y la disposición de pagar por una membresía en la plataforma es de un 50%. Proyectando contar con un 5% del mercado en el horizonte de 5 años.

La evaluación financiera considera una inversión inicial de \$ 12.810.315 y un capital de trabajo de \$ 7.006.000 los cuáles se recuperarán en 2,1 años (26 meses), con una TIR de 86,2% a 5 años y un VAN positivo de \$ 99.850.196 lo que muestra un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas.

## 1. Oportunidad de Negocio

Rappi Pega es una empresa orientada a satisfacer las necesidades del mercado en relación a la ocupación de puestos de trabajo esporádicos (por plazo fijo, temporada, meses, días u horas). De acuerdo con la investigación de mercado realizada al público objetivo se reconoce la necesidad de tener una solución que pueda comunicar y conectar de manera rápida, fluida y en tiempo real a clientes (empresas, reclutadores y/o personas) con usuarios (personas en búsqueda de empleos).

Rappi Pega es una plataforma tecnológica que permitirá, tanto a clientes como a usuarios acceder a través de computadores y dispositivos móviles a un portal en el cual las empresas de todo tipo ofrezcan trabajos esporádicos, estos avisos serán publicados en la plataforma y permitirá a los posibles postulantes (usuarios) crear un perfil en el cual logren almacenar sus datos personales, realizando una descripción de sus habilidades, horarios de disponibilidad y preferencias. A través de este portal podrán acceder a alertas en línea, chatear o tener videollamadas de manera inmediata con los reclutadores de las diferentes oportunidades laborales y ser contratados con un solo clic. Los postulantes tendrán una puntuación (reputación) que estará asociada a los comentarios, historiales y recomendaciones que harán los diferentes clientes con respecto a su desempeño en cada trabajo, de la misma manera las empresas que quieran publicitar trabajos tendrán el mismo tipo de puntaje (reputación) asociado al historial y experiencia de cada uno de los usuarios con el cual hayan trabajado, el proceso mencionado estará basado en un estricto proceso de supervisión de los comentarios y puntajes asociados para evitar posibles distorsiones en las evaluaciones.

El segmento de mercado al cual se apunta es el rubro asociado a eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos) ubicados en una primera instancia en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, en donde según la investigación de mercado la disposición a utilizar este tipo de soluciones es de un 63,1 %, la disposición a realizar pagos a través de esta aplicación es de un 67,4% y la disposición de pagar por una membresía en la plataforma es de un 50%. Proyectando contar con un 5% del mercado en el horizonte de 5 años.

La evaluación financiera considera una inversión inicial de \$ 12.810.315 y un capital de trabajo de \$ 7.006.000 los cuáles se recuperarán en 2,1 años (26 meses), con una TIR de 86,2% a 5 años y un VAN positivo de \$ 99.850.196 lo que muestra un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.**

La industria en que se desenvuelve esta solución es la de empresas reclutadoras de personas o prospectos (Head Hunter), en donde existen más de 250 empresas que entregan este tipo de servicios en el país. Las últimas tendencias en Chile para esta industria están asociadas el uso de las tecnologías de la información y más específicamente al uso de portales de empleo y a redes sociales.

A nivel de macroentorno (PESTEL) podemos apreciar que existe niveles de riesgo altos en las variables social y tecnológica (ver anexo 12.3), debido a la inestabilidad social que está aconteciendo a nivel nacional y a los altos niveles de posible imitación que podría tener esta solución por competidores entrantes. A nivel de microentorno (Porter) (Ver anexo 12.4) se presentan riesgo altos a nivel de amenazas de productos sustitutos y nuevos competidores, esto hace que la estrategia que se debe tomar este enfocada en diferenciar el producto para que él este por sobre este tipo de amenazas. También el poder de negociación de los clientes es alta ya que los servicio en la industria son similares o fácilmente sustituibles, con bajo nivel de diferenciación. Finalmente existe un alto nivel de riesgo a nivel de rivalidad en el mercado ya que la baja diferenciación, bajas barreras de entrada y salida hacen que la competencia sea fuerte para captar porciones del mercado.

Debido a los antecedentes presentados, asociados a los altos riesgos económicos y tecnológicos acompañados de los riesgos a nivel de poder de negociación de clientes, rivalidad en la industria, nuevos entrantes y productos sustitutos, hacer que la industria tenga un algo riesgo para su ingreso. Dado lo anterior, para ingresar exitosamente al mercado la estrategia a adoptar para obtener una porción del mercado es un enfoque con diferenciación (ver anexo 12.5 - Estrategias Competitivas Genéricas según Porter), resaltando las cualidades de rapidez y calidad del servicio, apalancando en el valor agregado que la tecnología puede entregar para facilitar la conectividad entre clientes y usuarios.

Con respecto a los competidores se aprecia que es un mercado fragmentado con alto nivel de competitividad, con servicios sumamente similares entre ellos sin diferenciación en donde existen tres tipos de competidores, head hunter clásicos, head hunter de nicho y portales de internet. A nivel de clientes podemos apreciar que el mercado objetivo B2B (Empresa que buscan trabajadores) con relacionamiento B2C (personas naturales que buscan trabajadores por periodos esporádicos), Para mayores detalles del análisis de la Industria, competidores y clientes ver capítulo 2 de la parte I.

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocios de Rappi Pega está basado en una serie de aspectos distintivos en donde podemos destacar los más importantes como por ejemplo los socios claves siendo los proveedores de desarrollo del aplicativo, de continuidad operativa y empresas de georreferenciación. Con respecto a las actividad claves las más importantes son el servicio 24 X 7, verificación del servicio, seguimiento al trabajador y cliente, seguimiento y validación de recomendaciones y desarrollo de información de valor para clientes (reportes) y finalmente sus recursos clave los cuales son la aplicación móvil, el portal web, la base de datos de usuarios, la metodología de desarrollo de software y la tecnología de georreferenciación.

A nivel de estrategia, esta se basa en ofrecer un servicio distintivo en la industria en que se encuentra inserto, por tanto, el plan de negocios que se propone es que la empresa compita con los principales actores del mercado ofreciendo un servicio diferenciado al resto, en un nicho de mercado (empleos esporádicos), que pueda satisfacer las expectativas por sobre sus competidores con el fin de proporcionar al cliente un valor único y superior con respecto a la calidad del servicio, características especiales y servicios después de la etapa de venta. Esto significa que la estrategia de este modelo de negocios corresponde a una de enfoque con diferenciación.

Con respecto a los factores críticos de éxito, estos están compuesto por los siguientes aspectos.

- Brindar un servicio que se destaque por ofrecer herramientas que aumenten la rapidez en los procesos de reclutamiento por sobre los competidores.
- Ofrecer herramientas que sean diferenciadoras con respecto a sus competidores, pago de servicios a través de la plataforma, geolocalización, test psicológicos y entrevista con perfiles en línea, reputación de clientes y usuarios

Debido a que las barreras contra la imitación son bajas, las capacidad de los competidores son medias y el dinamismo de la industria es bajo, la estrategia base para mantener la ventaja competitiva está asociada a los cuatro componentes básicos genéricas de la ventaja competitiva, eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes además del enfoque la diferenciación para industrias fragmentadas.

Eficiencia: Mantener una estructura de costos liviana

Calidad: Enfoque en la calidad del servicios con controles férreos en la diferenciación, los cuales son la rapidez de contratación y el control de calidad a la reputación o puntuaciones de los clientes y usuarios.

Innovación: Inversión constante en innovación que ayuda a mantener una posición de liderazgo

Capacidad de respuesta hacia los clientes: sondeos y análisis constante en la retroalimentación de clientes y usuarios.

Enfoque la diferenciación: Potencia el enfoque en la diferenciación como proveedores de una aplicación para la búsqueda de trabajos esporádicos, diferenciándose de la industria con servicios personalizados a los clientes y entregando respuesta personalizadas al segmento de clientes.

Para mayores detalles del capítulo descripción de la empresa y propuesta de valor ver capítulo 3 de la parte I.

#### **4. Plan de Marketing**

El mercado objetivo está constituido por empresas y personas naturales que habiten en la región metropolitana y requieran contratar la ejecución de una labor temporal, lo cual posibilita realizar una estrategia de segmentación de nicho y de diferenciación de precio, asociado esto último a que los clientes considerados son del segmento de ingreso económico alto. Geográfica: El mercado mantiene una cobertura geográfica en la región metropolitana y en una 1° etapa concentrado en 7 comunas de la región metropolitana (Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago Centro), empresas asociadas al rubro hotelero y de entretenimiento, Socioeconómicos: enfoque en empresas y personas de altos ingresos económicos, psicográfica: Empresas agrupadas según un alto perfil de clientes con culturas empresariales que prioricen el servicio al cliente, conductual: Empresa y/o personas que requieran contratar labores temporales y por el cual requieran obtener altos beneficios, puntualmente de rapidez de contratación y calidad de servicio, demográfica: Personas naturales que requieran contratar el servicio con edades entre 18 y 65 años.

Con respecto a la estrategia de precio, el cliente cancelará directamente por medio de la aplicación el valor de la labor contratada generando una transferencia a la cuenta corriente de Rappi Pega, el costo de intermediación será equivalente al 20% del valor cancelado por el cliente (Ver anexo 12.22), el 80% restante será transferido al usuario, dentro de cuyo porcentaje se descontarán los impuestos (10,75%). El usuario deberá emitir una boleta de honorarios. El precio de un determinado servicio estará constituido por el tipo de labor a realizar y por el N° de horas requeridas para ejecutarlo.

El canal específico de distribución será la propia app. usando diversas plataformas tecnológicas del tipo: Comunicacional, Social y de Búsqueda además de utilizar otros medios de difusión como por ejemplo Marketing vía Smartphone, Contenido Video Móvil, Boletín vía Email, Blogs, Redes Sociales, YouTube y Catálogos electrónicos. Las plataformas de búsqueda (Google, Yahoo y Bing) también serán utilizadas con el fin de focalizar las búsquedas asociadas al mercado objetivo, apareciendo en los primeros lugares de su búsqueda. En el caso de las redes sociales serán contratados servicios premium con las diversas plataformas (Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn y Facebook) con el fin que los mensajes y anuncios sean recibidos por potenciales clientes y usuarios utilizando la información de segmentación que posee cada plataforma social

La estrategia de comunicación tendrá dos objetivos principales captar y fidelizar, la primera de ellas busca captar potenciales clientes y usuarios por medio de la propuesta de valor. La captación de clientes está fuertemente relacionada con el posicionamiento de marca, alineándose a las redes

sociales y a los motores de búsqueda para estar presente en los primeros lugares, con respecto a la fidelización esta será potenciada por medio de promociones y premios por uso del portal.

Rappi Pega está inmerso en un mercado con gran cantidad de competidores de Hunting con trayectoria y conciencia de marca definidas, por lo tanto, el primer año tendrá como desafío captar y fidelizar a los clientes por medio del posicionamiento de marca, promoviendo el uso de la app y la comunicación sobre el servicio y sus atributos. Partiendo con un 1% aproximado del mercado potencial para luego paulatinamente llegar a un 5% del mercado al quinto año. Para mayores detalles del capítulo de plan de marketing ver capítulo 4 de la parte I.

## **5. Plan de Operaciones**

La estrategia operacional consiste en sustentar las características que diferencian a la plataforma tecnológica de sus competidores y que a su vez establecen su ventaja competitiva, por lo tanto, el

control y definición de indicadores estratégicos es relevante para mantener continuidad operativa de la plataforma.

### **Disponibilidad del Servicio**

La disponibilidad establecida para los servicios a través de la app será de 24 x 7 ante lo cual, tanto clientes como usuarios, tendrán rápida accesibilidad al portal web en el caso del primero para ofrecer empleos, revisar estadísticas, emitir sugerencias, contratar labores, entre otras y para los usuarios realizar búsqueda de vacantes y postular a labores que le sean de su interés.

**Objetivo:** Garantizar disponibilidad del servicio 24x7.

**Metas:** Año 1: 99,9% Año 2: 99,95% Año 3: 99,99%.

**Indicador de cumplimiento:**  $[(\text{Hrs Totales mes} - \text{Hrs de Indisponibilidad}) / \text{Hrs Totales mes}] \times 100\%$ .

**Medición:** Se establecerá un reporte mensual de cumplimiento.

### **Consideraciones:**

- El indicador no incorpora las horas no disponibles por mantenimiento y/o actualización de la plataforma, las cuales serán informadas oportunamente a todos los involucrados.
- Las horas de indisponibilidad consideran todo aquel tiempo de interrupción del sistema no previsto que detenga parcial o totalmente el servicio de la app y cuyo origen sea responsabilidad interna de la administración de la plataforma o de los proveedores de la misma.

### **Tasa de retención de clientes**

Contempla el % de clientes que utilizan la aplicación y que son retenidos durante un periodo de tiempo determinado, el monitoreo constante de los gustos y preferencias de los clientes es relevante ya que permite adaptar el servicio ofertado a cada cliente y permitir con ello una alta calificación y conformidad en su uso, de igual forma, el gestionar los reclamos y sugerencias de forma proactiva y rápida permitirá mantener a clientes que pudiesen no sentirse conformes en plenitud con el servicio brindado.

**Objetivo:** Incrementar la permanencia de los clientes en el uso de la app.

**Metas:** Año 1: 80% Año 2: 85% Año 3: 90%.

**Indicador de cumplimiento:**  $[(C1 - C2) / C3] \times 100\%$ .

- C1: N° de clientes al final del periodo de evaluación.
- C2: N° de clientes nuevos que se incorporan dentro del periodo de evaluación.
- C3: N° de clientes al inicio del periodo de evaluación.

**Medición:** Se establecerá un reporte trimestral de cumplimiento en base facturaciones de clientes.

### **Satisfacción del cliente**

Determina el nivel de satisfacción de clientes con respecto al servicio brindado, debido a que la accesibilidad y rapidez en la contratación de empleos temporales son parte fundamental de la ventaja competitiva que posee la app., es importante medir la percepción de los clientes de forma periódica.

**Objetivo:** Incrementar la evaluación promedio realizada por los clientes en un periodo de tiempo determinado.

**Metas:** Año 1: mayor a 5,5 Año 2: mayor a 6 Año 3: mayor a 6,5.

**Indicador de cumplimiento:** Escala de evaluación de 1 a 7.

**Medición:** Encuestas realizadas a clientes de forma trimestral evaluando con ello el servicio brindado en un periodo de tiempo definido.

### **Calidad del servicio**

Determina la experiencia del servicio captada y percibida por el cliente.

**Objetivo:** Reducir el N° de reclamos y el tiempo asociado en la gestión de su solución.

**Metas:** Año 1: menor a 5% Año 2: menor a 4 % Año 3: menor a 3%

**Indicador de cumplimiento:**  $[N^{\circ} \text{ Reclamos} / N^{\circ} \text{ total de servicios}] \times 100\%$ .

**Medición:** Reporte con reclamos realizados por clientes mediante la app u otra forma.

### **Mejora continua**

Se enfoca en la mejora e innovación de procesos operativos y tecnológicos basándose en la necesidad de revisar continuamente las operaciones y sus problemas, la reducción de costos, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización de la app. Debido a que el mercado tecnológico se encuentra en un constante cambio de preferencias y requerimientos de los clientes es indispensable adaptarse a estos continuos cambios por medio de una evaluación constante de oportunidades de mejora.

**Objetivo (A):** Implementar oportunidades de mejora y/o sugerencias realizadas por la administración de la plataforma o los clientes.

**Metas (A):** Año 1: mayor a 20 Año 2: mayor a 25 Año 3: mayor a 30

**Indicador de cumplimiento (A):** N° oportunidades de mejora implementadas.

**Objetivo (B):** Incrementar los tiempos de implementación de las oportunidades de mejora.

**Metas (B):** Año 1: menor a 6 meses Año 2: menor a 4 meses Año 3: menor a 2 meses

**Indicador de cumplimiento (B):** Tiempo de identificación de la oportunidad de mejora y su implementación.

**Medición:** Se establecerá un reporte trimestral de cumplimiento.

### **Índice de recomendación (NPS)**

Este índice mide la disposición de los clientes a recomendar el servicio a otras personas. Es una métrica de la experiencia del cliente, es utilizada para medir la lealtad del actual cliente hacia la marca y el potencial de crecimiento del negocio.

**Objetivo:** Incrementar el NPS en un periodo de tiempo definido.

**Metas:** Año 1: 25% Año 2: 35% Año 3: 45%.

**Indicador de cumplimiento:** La disposición a ser recomendar el servicio se evalúa de 1 a 10, Las repuestas de la encuesta y/o investigación se categorizan en 3 segmentos:

- **Promotores (P):** Con evaluaciones de entre 8-10
- **Neutros (N):** Con evaluaciones de entre 6-7
- **Detractores (D):** Con evaluaciones de entre 0-5
- **NPS = % P - % D**

**Medición:** Se establecerá un reporte trimestral de cumplimiento.

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

La operación de Rappi Pega se enmarca en:

- La rapidez y accesibilidad a la plataforma, ambas características están enfocadas en permitir una fluida conectividad entre clientes y usuario, permitiendo con ello que los clientes ofrezcan empleo y de forma rauda para que dicha vacante sea cubierta por algún usuario de la aplicación, por lo tanto, para permitir los estándares de servicio propuestos es necesario establecer procesos y procedimiento estrictos que definan la operatividad, productividad y el testeado constante de los procesos tecnológicos que forman la estructura de la plataforma. Dicho nivel de acceso debe ir acompañado con un alto nivel de seguridad en el manejo y almacenamiento de la información, para ello la base de datos será administrada por medio de servicios de hosting en la nube los cuales brindan la seguridad requerida ya que su uso se

encuentra certificado por prestigiosos entes a nivel mundial que respaldarían una disponibilidad y seguridad en el uso de los datos.

- Disponibilidad 24 x 7 de la plataforma, el mantener una aplicación con altos niveles de operatividad es fundamental ya que el no contar con ellos iría en desmedro de la predisposición de clientes y usuarios a utilizarla. Con el fin de mantener dicho nivel de servicio se establecerá un programa de mantenimiento, actualización y testeado constante de los servicios, de tal forma, que el servicio no se vea mermado por causa de anomalías internas prevenibles.
- El producto es un servicio estándar en términos de procesos tecnológicos ya que no existen grandes diferencias en términos de procesos con respecto a los que requieren los diversos clientes y usuarios. Debido a ello el proceso es modulable y fácilmente escalable si se requieren administrar un mayor N° de clientes y usuarios, ya que existen herramientas virtuales que permiten realizarlos bajo altos estándares de seguridad y un staff a contrato que puede administrar el desarrollo de estas mejoras.
- La interfaz y diseño de la plataforma, es muy relevante ya que va en directa relación con el buen uso que le den tanto clientes como usuarios, si es clara y precisa disminuirá los recursos requeridos para brindar capacitación y post venta. El concepto es establecer una interfaz intuitiva, rápida y de fácil navegación.
- El negocio no requiere alto niveles de infraestructura ni de inversión, esto debido a la naturaleza del mismo y a la baja dotación de personal requerida en una primera instancia. Para llevar a cabo las operaciones se arrendará una oficina del tipo “Coworking” en un lugar céntrico (Las Condes o Providencia) con acceso estratégico a proveedores, asesores y socios que permitan formular alianzas que potencien la operación de la plataforma. Esta ubicación posibilita estar inmerso dentro del radio geográfico de las 7 comunas que se ha definido como mercado potencial para esta 1ª etapa.

## **5.2. Flujo de operaciones**

El flujo de operaciones está compuesto por 4 etapas:

- Ventas: Contempla el proceso de venta, prospección del mercado, generación de cotizaciones, definición de precios, captación de potenciales nuevos clientes y usuarios.

- Desarrollo y servicio TI: Realiza las actualizaciones, mantenimiento de base de datos y de la app, conectividad, gestiona el nivel de accesibilidad y disponibilidad base fundamental de esta aplicación para que se mantenga sobre las metas establecidas.
- Operación: Gestiona las operaciones realizadas mediante la app, administra la información de la base de datos para cubrir las demandas de clientes y usuarios.
- Gestión de clientes: Retención de clientes, evaluación de calidad del servicio, niveles de satisfacción, NPS, gestión de oportunidades de mejora, tratamiento de reclamos y capacitación.

El flujo de proceso orientado a clientes y usuarios es el expuesto en el anexo 12.11.

### ***5.3. Plan de desarrollo e implementación***

El plan de desarrollo está enfocado en la definición de los requerimientos, en el diseño gráfico de la plataforma y las pantallas que interactuaran con clientes y usuarios, debido a la alta conectividad y accesibilidad que debe destacar a la plataforma es importante destinar el tiempo adecuado a las pruebas y testeos de todos los procesos que la componen de tal forma de asegurar alta disponibilidad de su operación una vez iniciada la etapa de lanzamiento.

El plan de implementación inicia con el desarrollo del plan de marketing y comunicación, el foco de esta etapa es realizar las campañas de promoción y buscar fuentes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto y cubrir el mercado esperado. El detalle del plan se observa en el anexo 12.12.

### ***5.4. Dotación***

Para iniciar el negocio los fundadores (emprendedores) del proyecto cumplirán el rol de directores, contratando al siguiente personal con el fin de ejecutar las labores proyectadas. El detalle de la dotación por etapa del proyecto esta expresada en el anexo 12.13

## 6. Equipo del Proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

El directorio está conformado por los 2 socios fundadores Sr. Diego Garay y el Sr. Pedro Barra, los cuales contratarán al equipo gestores (Administrador de Operaciones y TI) (Administrador Comercial y Finanzas). Ambos profesionales tendrán la responsabilidad iniciar el proyecto; además de liderar y administrar durante todo el ciclo de vida. Los cuadros con objetivos, características y funciones del equipo gestor se encuentran en el anexo 12.14

### 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional al igual que el negocio será dividido en un inicio en dos etapas, para la primera de ellas la estructura organizacional esta acotada a realizar la estrategia comercial que permita captar clientes y desarrollar los programas de promoción y comunicación, con el fin de que el segundo gestor asuma la responsabilidad del diseño y programación de la app; además de las búsquedas de las fuentes de financiamiento. El equipo acotado es reducido con el fin de disminuir los costos fijos al inicio del proyecto.

El organigrama para esta primera etapa inicial es:

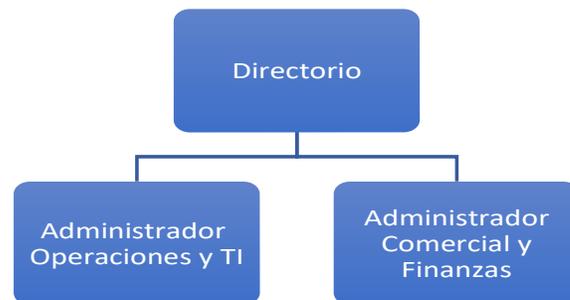


Tabla 1 Organigrama 1ª Etapa (Inicial)

En una segunda etapa, el equipo aumentará el número en su dotación de tal forma que la organización tomen un rol más estratégico y menos táctico, para ello se potenciará el equipo incorporando un encargado de TI, un área de RR. HH y un equipo de ejecutivos de servicio al cliente y postventa.

El objetivo de robustecer el área de TI es mantener altos indicadores de desempeño orientados a la disponibilidad y accesibilidad de la plataforma con el fin de establecer una sólida ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Por parte del área comercial, su objetivo será establecer y ejecutar programa de fidelización y captación de nuevos clientes, por lo tanto, los servicios promocionales de marketing, comunicacionales y capacitación serán externalizados con el fin de derivar recursos propios a lo mencionado.

El organigrama para esta segunda etapa de crecimiento es:

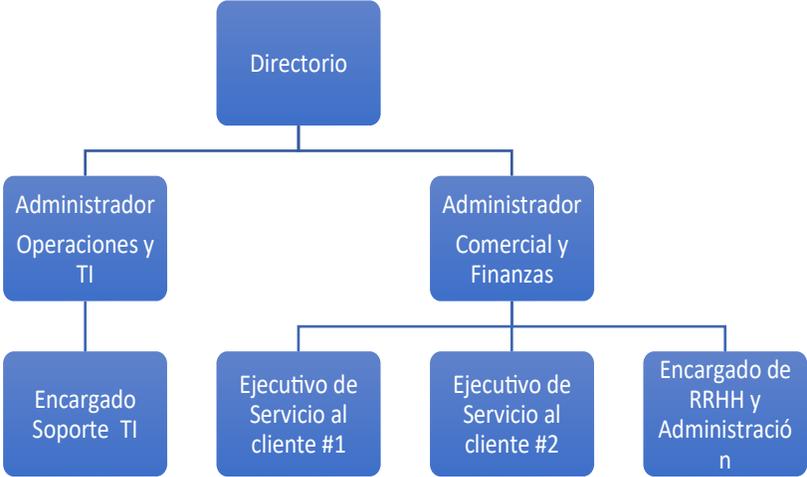


Tabla 2 Organigrama 2ª Etapa (Crecimiento)

### 6.3. Incentivos y compensaciones

La definición de incentivos y compensaciones para la operatividad y expansión de la presente plataforma tecnológica es:

- Las remuneraciones del personal estarán establecidas en base un comparativo de rentas de mercado. El detalle de las remuneraciones por cargo se aprecia en el anexo 12.15.
- Los directores no recibirán remuneraciones mensuales y su único ingreso estará asociado a las utilidades del año que serán repartidas de forma equivalente en base a lo indicado en los estados financieros. En el caso de los accionistas, la distribución de utilidades se realizará al final de cada año tributario con un máximo a repartir del 50 % del total de ellas. Si no existiesen utilidades durante el año, las ganancias serán distribuidas a cada accionista en base a las utilidades mensuales del año siguiente, según montos acordados.
- Los reajustes por IPC serán efectuados semestralmente según el IPC acumulado e informado por el Banco Central. Si el IPC acumulado es negativo, no se efectuarán reajustes asociados a las remuneraciones.

- El personal tendrá acceso a aguinaldos de fiestas patrias y navidad por un equivalente total bruto anual de \$ 300.000 por persona.
- La organización brindará un seguro complementario de salud cada integrante del equipo, equivalente a \$30.000 brutos mensual. El día de cumpleaños será otorgado por la organización como día libre, en el cual el personal no tendrá obligación de asistir a la oficina ni realizar sus responsabilidades laborales.
- Existirá una bonificación anual para cada persona, la cual está compuesta en un 60% por los resultados de las utilidades al final del periodo y en 40% por el cumplimiento de indicadores de desempeño personal. La evaluación de desempeño será establecida en un 60% por el cumplimiento de objetivos personales y en un 40% por el resultado obtenido en una evaluación de 360°, si las metas de ambos indicadores son cubiertas en un 100%, el personal podrá percibir una vez al año un bono equivalente a 1 sueldo bruto mes, pero él no cumplir en su totalidad con ambos indicadores le dará derecho al personal de obtener un bono proporcional equivalente al resultado obtenido y la evaluación realizada.

## 7. Plan Financiero

### 7.1. Tabla de supuestos

A continuación, son expresados los supuestos y datos utilizados para el análisis financiero del proyecto:

Supuesto	Valor	Descripción
Valor UF	\$ 28.690,73	Valor de SII al 30/04/2020
Valor Dólar	836,62	Valor de SII al 30/04/2020
IPC	3%	Variación esperada promedio meta BC
PPM	3%	Fuente: SII Art.84
IVA	19%	Valor desde el 1 de octubre de 2003
Tasa de impuesto a las Utilidades	27%	Art 20 Ley de Impuesto a la Renta, periodo 2019-2023.
Horizonte de Evaluación	5 años	Periodo de evaluación 2021-2025
Costo empresa sobre Remuneraciones del personal contratado.	38,8% sobre Renta Líquida Mensual	Cotización de Salud, AFP, Fondo de pensiones, Seguro cesantía, Impuesto 2° categoría y Bonos.
Depreciación	Según tabla de SII	No aplica, no hay activos fijos
N° de empleos ejecutados	Año 1: 2.266 Año 2: 3.596 Año 3: 4.861 Año 4: 6.351 Año 5: 7.329	Sobre el segmento de mercado objetivo se proyecta tener una participación del 1 % del mercado a fines del año 1, 1,8% al final del año 2, un 2,7% al final del año 3, un 3,9 % al final del año 4 y un 5% al final del año 5.
Precios por labor	Labor Base: 15.000 (\$/Hr) Labor Servicio: 18.000 (\$/Hr) Labor Certificada: 25.000 (\$/Hr) Labor Especialista: 30.000 (\$/Hr)	Para clientes que opten por modalidad de cobro fijo
Tasa de Honorarios	Año 2020 = 10,75% / Año 2021= 11,5%/ Año 2022 = 12,25% / Año 2023 = 13% / Año 2024 = 13,75% / Año 2025 = 14,5% / Año 2026 = 15,25% / Año 2027= 16% / Año 2028 = 17%	Total % retención boleta de honorarios por año. Valor de SII al 30/04/2020

Precio por suscripción	Cuenta Clientes Premium: 10.000 (\$/mes) Cuenta Usuarios Premium: 5.000 (\$/mes)	Para clientes y usuarios que opten por contratar suscripciones
------------------------	---	--

Tabla 3 Supuestos y datos utilizados en el análisis financiero

## 7.2. Estimación de Ingresos

Para efectuar la estimación de ingresos se utilizan los supuestos y variables definidas en el anexo 12.17, las cuales exponen la estrategia de precios mixtos contemplada para el análisis.

N°	Tipo de Ingreso	N° de Suscripciones	N° de empleos contratados	Ingreso por tipo de labor (\$)	Ingreso por Suscripciones (\$)	Ingresos por Intermediación (20%) (\$)
AÑO 1	Labor Base		650	58.513.320	-	51.522.654
	Labor Servicio		647	69.909.561	-	
	Labor Certificada		646	80.771.981	-	
	Labor Especialista		322	38.668.410	-	
	C. Clientes Premium	130		-	1.300.000	
	C. Usuario Premium	130		-	650.000	
AÑO 2	Labor Base		1.042	96.570.807	-	91.490.940
	Labor Servicio		1.028	114.340.854	-	
	Labor Certificada		1.016	130.866.629	-	
	Labor Especialista		510	62.991.911	-	
	C. Clientes Premium	682		-	7.024.600	
	C. Usuario Premium	682		-	3.512.300	
AÑO 3	Labor Base		1.455	138.909.578	-	138.697.373
	Labor Servicio		1.387	158.916.431	-	
	Labor Certificada		1.338	177.477.333	-	
	Labor Especialista		681	86.738.013	-	
	C. Clientes Premium	1.652		-	17.526.068	
	C. Usuario Premium	1.652		-	8.763.034	
AÑO 4	Labor Base		1.925	189.314.876	-	199.818.281
	Labor Servicio		1.802	212.651.729	-	
	Labor Certificada		1.739	237.488.732	-	

	Labor Especialista		885	116.067.220	-	
	C. Clientes Premium	2.972	-	-	32.475.846	
	C. Usuario Premium	2.972	-	-	16.237.923	
AÑO 5	Labor Base		2.228	225.711.886	-	254.060.457
	Labor Servicio		2.077	252.444.274	-	
	Labor Certificada		2.004	281.928.912	-	
	Labor Especialista		1.020	137.786.348	-	
	C. Clientes Premium	4.412	-	-	49.657.449	
	C. Usuario Premium	4.412	-	-	24.828.724	

Tabla 4 Estimación de Ingresos

### 7.3. Plan de inversiones

Para realizar la implementación es necesario financiar los costos asociados al desarrollo de la plataforma, tanto para su versión portal como la app., los costos del tipo administrativo están compuestos por la constitución de la sociedad, registro de marcas y dominios. Los costos operativos por financiar están en la compra de teléfonos móviles.

El plan de inversiones inicial no contempla la compra de activos, ya que los computadores portátiles para uso de los colaboradores serán costeados vía leasing operativo, la infraestructura de oficinas será arrendada en modalidad coworking y los recursos TI como servidores, enlaces y licencias serán externalizados vía servicios.

La inversión inicial requerida es de \$ 12.810.315, dicho monto será financiado en un 100% por un aporte de capital de los socios. Para el respaldo de dicha inversión ver anexo 12.18.

El detalle de la inversión inicial es el siguiente:

Descripción	Monto (\$)
Constitución de Sociedad	1.355.000
Desarrollo Software (300 HH x 25 (US/Hr))	6.441.525

Desarrollo Mobile App (200 HH x 25 (US/Hr))	4.294.350
Teléfonos Móviles	449.940
Registro de Marca	160.000
Registro de 2 dominios .cl por 5 años	109.500
<b>TOTAL</b>	<b>12.810.315</b>

*Tabla 5 Cuadro de Inversión Inicial*

#### **7.4. Estimación de Costos y Gastos**

La estimación de costos y gastos contempla: Remuneraciones de los colaboradores, Gasto de Administración, Gastos de Publicidad- Marketing y Costo de Operación.

Remuneraciones: Considera la renta bruta anual de todos los colaboradores contemplados en las respectivas dotaciones de cada año.

Gastos de Administración: Considera el arriendo de oficinas en Coworking, las cuotas de leasing operativo de laptop, el pago de servicio de telefonía celular, los gastos de representación del proyecto y respectiva asesoría externa de la contabilidad.

Gastos de Publicidad y Marketing: Considera los costos contemplados anuales asociados a cumplir los objetivos de marketing establecidos.

Costos de Operación: Considera los costos de soporte, ciberseguridad y mantenimiento de la aplicación, el licenciamiento (usuarios y servidores), al igual que la plataforma de servicio que permite mantener la aplicación de forma remota y en la nube. Los pagos realizados a usuarios por concepto de ejecución de labores los cuales incluyen la tasa de retención de honorarios (tabla 17); además de I+D+I de la aplicación que están contemplados en este ítem.

El detalle de los supuestos utilizados para los cálculos es presentado en el anexo 12.19 y su resumen en el siguiente cuadro:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	33.315.200	44.142.640	58.792.999	71.384.229	85.186.076

Gastos de Administración	7.585.751	9.723.548	11.864.514	14.008.744	16.303.830
Gastos de Publicidad y Marketing	7.505.680	8.883.528	10.483.885	12.507.201	14.329.846
Costos de Operación	203.678.136	330.686.807	457.599.084	613.762.226	728.886.593
<b>Total gastos y costos Anual</b>	<b>252.084.767</b>	<b>393.436.523</b>	<b>538.740.482</b>	<b>711.662.401</b>	<b>844.706.346</b>

Tabla 6 Cuadro con Costo y Gastos Totales a 5 años

### 7.5. Proyecciones de Estados de resultados

El estado de resultado presenta una situación financiera al término del año 1 con pérdidas por \$ 4.508.657 debido a que los primeros meses del proyecto no se percibieron ingresos, pero se mantuvieron de igual forma los gastos asociados de remuneración y administración. El gasto de marketing es alto en una primera instancia debido a los desembolsos asociados al lanzamiento y reconocimiento de marca. El segundo año la situación financiera presenta una utilidad después de impuesto equivalente a \$ 15.549.731, ya que el nivel de ingresos aumenta asociado a una mayor conciencia de marca y una mejor tasa de captación de cliente.

El detalle con el estado de resultados para el horizonte de 5 años es el siguiente:

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 249.813.272	\$ 415.307.101	\$ 588.330.457	\$ 804.236.327	\$ 972.357.593
Costo de Venta	(\$ 203.678.136)	(\$ 330.686.807)	(\$ 457.599.084)	(\$ 613.762.226)	(\$ 728.886.593)
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 46.135.136</b>	<b>\$ 84.620.294</b>	<b>\$ 130.731.373</b>	<b>\$ 190.474.101</b>	<b>\$ 243.470.999</b>
Gastos de Marketing	(\$ 7.505.680)	(\$ 8.883.528)	(\$ 10.483.885)	(\$ 12.507.201)	(\$ 14.329.846)
Gastos de Administración	(\$ 40.900.951)	(\$ 53.866.188)	(\$ 70.657.513)	(\$ 85.392.974)	(\$ 101.489.907)
<b>EBITDA</b>	<b>(\$ 2.271.494)</b>	<b>\$ 21.870.578</b>	<b>\$ 49.589.975</b>	<b>\$ 92.573.927</b>	<b>\$ 127.651.246</b>

Depreciación	(\$ 2.237.163)	(\$ 2.237.163)	(\$ 2.237.163)	(\$ 2.237.163)	(\$ 2.237.163)
Amortización	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(\$ 4.508.657)</b>	<b>\$ 19.633.415</b>	<b>\$ 47.352.812</b>	<b>\$ 90.336.764</b>	<b>\$ 125.414.083</b>
Otros gastos no Operacionales (Egresos)	-	-	-	-	-
Otros ingresos no Operacionales (Ingresos)	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>(\$ 4.508.657)</b>	<b>\$ 19.633.415</b>	<b>\$ 47.352.812</b>	<b>\$ 90.336.764</b>	<b>\$ 125.414.083</b>
Impuesto a la Renta	-	(\$ 4.083.684)	(\$ 12.785.259)	(\$ 24.390.926)	(\$ 33.861.803)
<b>Utilidad después de Impuesto (Pérdida)</b>	<b>(\$ 4.508.657)</b>	<b>\$ 15.549.731</b>	<b>\$ 34.567.553</b>	<b>\$ 65.945.838</b>	<b>\$ 91.552.280</b>

Tabla 7 Proyección del Estado de Resultados

### 7.6. Proyecciones de Flujo de caja

El flujo de caja se proyecta a 5 años, e incluye la recuperación del capital de trabajo (KT) en el cierre del quinto año. El proyecto considera la venta desecho equivalente al 10% del valor de adquisición de la inversión inicial menos impuestos.

Flujo de Caja (Cierre a 5 años)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad/perdida después de impuesto</b>		<b>(\$ 4.508.657)</b>	<b>\$ 15.549.731</b>	<b>\$ 34.567.553</b>	<b>\$ 65.945.838</b>	<b>\$ 91.552.280</b>
(+) Depreciación		\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163
(+) Amortización		-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 12.810.315)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 7.006.000)	-	-	-	-	-
(+) Valor de desecho		-	-	-	-	\$ 935.153
(+) Recuperación del Capital de Trabajo		-	-	-	-	\$ 7.006.000
<b>Flujo Caja libre Empresa</b>	<b>(\$ 19.816.315)</b>	<b>(\$ 2.271.494)</b>	<b>\$ 17.786.894</b>	<b>\$ 36.804.716</b>	<b>\$ 68.183.001</b>	<b>\$ 101.730.597</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 99.850.196</b>
------------	----------------------

TIR	86,2%
Payback	2,1

**2 años 2 meses**

*Tabla 8 Flujo de Caja (Cierre 5 años)*

Es un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas con VAN positivo de \$ 99.850.196 con una TIR de 86,2% a 5 años y un payback en 2,1 años (26 meses).

Con el fin de obtener la evaluación financiera infinita o en perpetuidad, se proyectó un sexto periodo (año 6), el cual fue traído a valor presente del 5° año con el fin de reflejar el flujo infinito por medio de una tasa de descuento en perpetuidad (Bono 30 años) equivalente a 18,17% utilizando los valores para el cálculo de tasas de descuentos mencionados en la tabla 22.

Mediante este tipo de evaluación financiera el proyecto es aún más rentable y atractivo para los inversionistas con VAN positivo de \$ 339.974.410 con una TIR de 122,8 % y una recuperación del capital en 2,1 años (26 meses).

En la siguiente tabla, se presenta el flujo de caja de proyección en perpetuidad:

Flujo de Caja (Infinito)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad/perdida después de impuesto</b>		<b>(\$ 4.508.657)</b>	<b>\$ 15.549.731</b>	<b>\$ 34.567.553</b>	<b>\$ 65.945.838</b>	<b>\$ 91.552.280</b>
(+) Depreciación		\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163	\$ 2.237.163
(+) Amortización		-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial	(\$ 12.810.315)	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	(\$ 7.006.000)	-	-	-	-	-

(+) Valor Presente de Flujos Futuros						\$ 518.901.044
<b>Flujo Caja libre Empresa</b>	<b>(\$ 19.816.315)</b>	<b>(\$ 2.271.494)</b>	<b>\$ 17.786.894</b>	<b>\$ 36.804.716</b>	<b>\$ 68.183.001</b>	<b>\$ 612.690.487</b>

VAN	\$ 339.974.410
TIR	122,8%
Payback	2,1

**2 años 2 meses**

*Tabla 9 Flujo de caja de proyección infinita*

### 7.7. Cálculo de tasa de descuento

El cálculo está compuesto por 2 tasas de descuento, la primera determina el valor de la tasa a 5 años relacionada al periodo de evaluación del proyecto, y la segunda a la tasa de descuento a perpetuidad. En el primer caso fueron utilizados bonos a 5 años, mientras que para la tasa en perpetuidad los bonos a 30 años determinado los siguientes valores:

- Tasa de descuento a 5 años: 16,30%
- Tasa de descuento a perpetuidad: 18,17%

Los valores utilizados como base para los cálculos de tasas se exponen a continuación:

Parámetro	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (5 años)	2,53%	Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central Chile y la Tesorería General de la República, mercado secundario. 5 años en pesos (Emisión 04/10/2019)
Tasa libre de riesgo (30 años)	4,40%	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 04/10/2019).
Beta sin deuda	1,12	Fuente: Damodaran - Industria Software y Application

Premio Startup	3%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por Liquidez	3%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por Riesgo (Chile)	6,94%	Fuente: Damodaran - <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>

Tasa de descuento 5 años	16,30%	Calculo Propio
Tasa de descuento 30 años (perpetuidad)	18,17%	Calculo Propio

Tabla 10 Cuadro de estimación para tasa de descuento

### 7.8. Evaluación financiera del proyecto

Rappi Pega contempla en su evaluación financiera una inversión inicial de \$ 12.810.315 con un monto en capital de trabajo de \$ 7.006.000, el periodo de evaluación es a 5 años con una tasa de descuento del 16,3% y contempla un cierre del proyecto al quinto año, por lo tanto, es considerada la devolución de capital de trabajo en ese periodo.

Los resultados obtenidos presentan un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas con VAN positivo de \$ 99.850.196 con una TIR de 86,2% a 5 años y un payback en 2,1 años (26 meses).

VAN PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Caja libre Empresa</b>	(\$ 19.816.315)	(\$ 2.271.494)	\$ 17.786.894	\$ 36.804.716	\$ 68.183.001	\$ 101.730.597

VAN	\$ 99.850.196
TIR	86,2 %
PayBack	2,1

2 años 2 meses

Tabla 11 Flujo de evaluación financiera

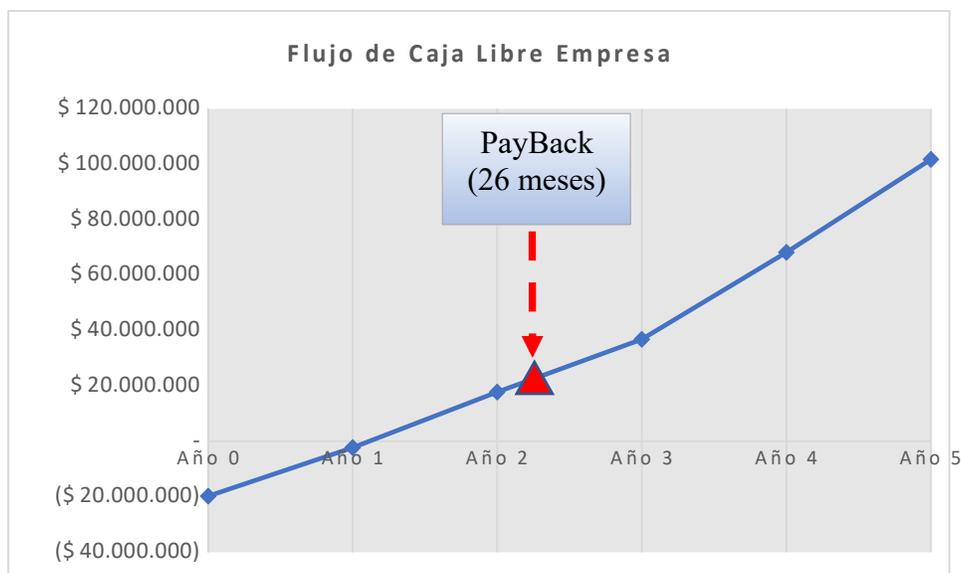


Ilustración 1 Flujo de Caja Libre Empresa

### 7.9. Valor residual

Dado que el proyecto no considera la compra de activos, no hay utilidad por venta del activo a valor residual. Por lo tanto, no habrá importe esperado hacia la empresa al vender un inmovilizado cuando estos hayan finalizado su vida útil.

### 7.10. Balance proyectado

El balance de activos y pasivos para los 5 años de evaluación del proyecto es:

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Activo Corriente	-	-	-	-	-
Banco	(\$ 10.312.972)	\$ 9.320.443	\$ 52.589.570	\$ 130.141.075	\$ 231.164.232
Activo No Corriente	\$ 11.185.815	\$ 11.185.815	\$ 11.185.815	\$ 11.185.815	\$ 11.185.815
Otros Activos	\$ 1.624.500	\$ 1.624.500	\$ 1.624.500	\$ 1.624.500	\$ 1.624.500
Depreciación	(\$ 2.237.163)	(\$ 4.474.326)	(\$ 6.711.489)	(\$ 8.948.652)	(\$ 11.185.814)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 2.497.343</b>	<b>\$ 22.130.758</b>	<b>\$ 65.399.885</b>	<b>\$ 142.951.390</b>	<b>\$ 243.974.547</b>
<b>Pasivos</b>					
Impuestos por Pagar	-	\$ 4.083.684	\$ 12.785.259	\$ 24.390.926	\$ 33.861.803
Remuneraciones	-	-	-	-	-

por pagar					
<b>Total Pasivos</b>	-	<b>\$ 4.083.684</b>	<b>\$ 12.785.259</b>	<b>\$ 24.390.926</b>	<b>\$ 33.861.803</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 7.006.000	\$ 7.006.000	\$ 7.006.000	\$ 7.006.000	\$ 7.006.000
Resultados Acumulados	-	(\$ 4.508.657)	\$ 11.041.073	\$ 45.608.626	\$ 111.554.464
Resultado del Ejercicio	(\$ 4.508.657)	\$ 15.549.731	\$ 34.567.553	\$ 65.945.838	\$ 91.552.280
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 2.497.343</b>	<b>\$ 18.047.074</b>	<b>\$ 52.614.626</b>	<b>\$ 118.560.464</b>	<b>\$ 210.112.744</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 2.497.343</b>	<b>\$ 22.130.758</b>	<b>\$ 65.399.885</b>	<b>\$ 142.951.390</b>	<b>\$ 243.974.547</b>

Tabla 12 Balance proyectado para Rappi Pega

### 7.11. Capital de trabajo

Por medio de la proyección de ingresos y costos mensuales se obtiene el capital de trabajo, en el mes 2 el déficit operacional acumulado máximo equivalente a \$ 7.006.000. El siguiente grafico expresa el capital de trabajo mensual necesario para operar durante el primer año.

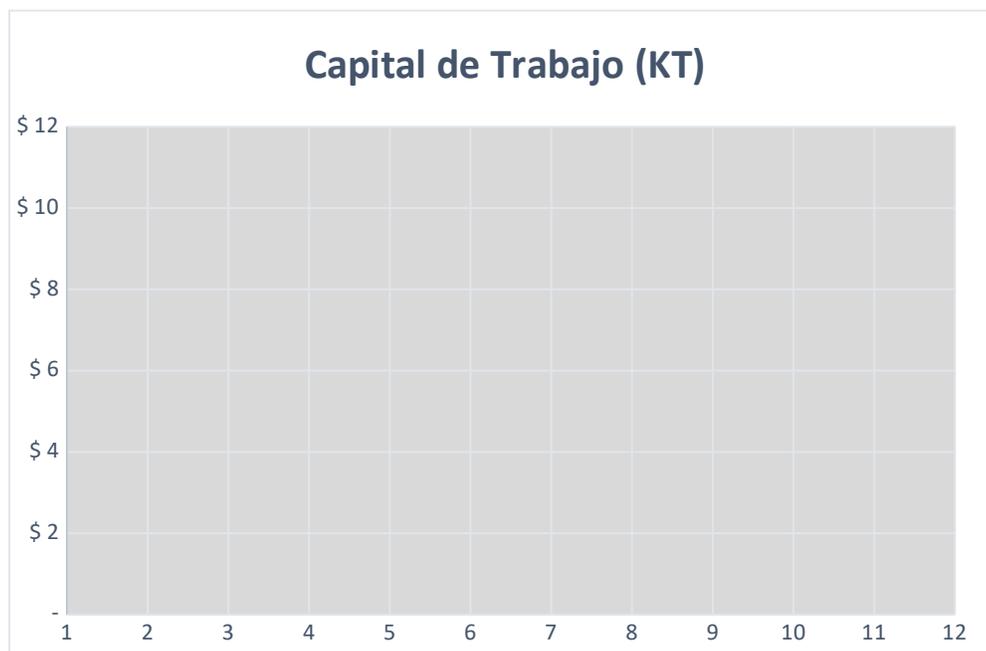


Tabla 13 Capital de Trabajo (KT) requerido para operar durante el 1° año

La etapa en la cual los ingresos solventan los costos se produce en el mes 3 de operación, cuando se proyectan ingresos por \$ 23.130.000. El detalle del cuadro asociado al Capital de Trabajo puede ser observado en la tabla 43.

### **7.12. Fuentes de financiamiento**

El financiamiento de capital requerido como inversión inicial para la implementación del proyecto es de \$ 12.810.315, dicho monto será financiado en un 100% por un aporte de capital de los socios. Para el detalle y respaldo de dicha inversión ver tabla 17, el plan de inversiones no contempla la compra de activos.

### **7.13. Ratios financieros**

Por medio de los estados de resultados y el balance proyectos fueron calculados las siguientes ratios financieros asociados al proyecto:

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Neta	-0,02	0,04	0,06	0,08	0,09
Margen EBITDA	-0,01	0,05	0,08	0,12	0,13
ROE	-1,81	0,86	0,66	0,56	0,44
ROA	-1,81	0,70	0,53	0,46	0,38
Crecimiento de Ingresos	0	0,66	0,42	0,37	0,21
Margen de Utilidad Bruta	0,18	0,20	0,22	0,24	0,25

*Tabla 14 Ratios Financieros*

### **7.14. Análisis de Sensibilidad.**

El análisis de sensibilidad del proyecto fue evaluado en base al comportamiento de 2 variables principales: (1) Precio de la labor y (2) N° de clientes que contratan el servicio.

Dicho análisis manifiesta que los indicadores financieros y el resultado del proyecto es más sensible al N° de clientes que, al precio, un incremento del 5% en el precio genera un aumento del 88,4% en el VAN versus igual incremento porcentual en la cantidad de clientes que solo genera un 11,9%. En el

caso del payback, un incremento en el N° de clientes genera una disminución a 1,1 año en comparación con el original de 26 meses.

En el caso contrario en donde disminuyen ambas variables en un 5%, el precio genera una disminución del 12% con respecto al VAN original y a su vez el N° de cliente decae en un 62%. En el caso del payback, una disminución en el N° de clientes genera un aumento de 8 meses, este último valor por encima del payback que se obtendría con igual incremento, pero imputado a la variable precio.

En la tabla 44 del anexo 12.20 se muestra el resultado obtenido en el análisis de sensibilidad, con respecto a los puntos de equilibrio para el caso de los clientes una disminución del 8,7% en el N° de ellos provocaría un VAN igual a cero y en el caso del precio este efecto se alcanzaría con una disminución del 39,2%, para observar detalle ver ilustraciones 42 y 43 respectivamente.

## **8. Riesgos Críticos**

Los riesgos críticos para el proyecto están clasificados según su ámbito (interno o externo) y además por su tipo de riesgo (Mercado, negocio, operación, seguridad, proveedores y tecnológico), entregando el plan de mitigación respectivo que está asociado a cada uno de estos riesgos. El detalle de los riesgos críticos se encuentra en el anexo 12.21.

## **9. Propuesta Inversionista**

Rappi Pega se muestra como una gran oportunidad de negocios, sustentado por la investigación de mercado y por los análisis presentados, satisface una necesidad que actualmente no está siendo cubierta y que los competidores actuales no están por el momento interesados en cubrir, contando con grandes posibilidades de expansión en un mercado en constante cambio y crecimiento.

El financiamiento del capital inicial requerido para inversión para el proyecto de implementación y habilitación de Rappi Pega asciende a \$ 12.810.315 este monto será financiado en una primera instancia por los dos socios fundadores y promotores del proyecto.

La inversión requerida como capital de trabajo y la cual se buscan inversionistas que estén dispuestos a participar de este proyecto es de \$ 7.006.000 en donde el retorno (TIR) de acuerdo a los flujos

proyectados a 5 años es de 86,2% Siendo la utilidad proyectada acumulada al quinto año \$ 99.850.196 Todos los ratios financieras son positivos a partir del 3° año, con un payback (periodo estimado de recuperación del capital) de 2,1 años (26 meses), demostrando que el proyecto resulta rentable y además con buenas proyecciones de crecimiento.

## **10. Conclusiones**

Rappi Pega es una gran oportunidad de negocios que permite comunicar de manera ágil y rápida tanto a personas que buscan empleos esporádicos como a las empresas o reclutadores que los solicitan, ya que por medio del estudio de mercado se ha logrado evidenciar que existe disposición concreta a utilizar este tipo de soluciones tecnológicas.

Debido a la inestabilidad que está presentando el mercado laboral nacional y mundial, la tendencia a solicitar este tipo de empleos esporádicos va en aumento, generando una real oportunidad de negocios. La industria es medianamente atractiva, ya que existen bajas barreras de entrada, pero tiene variados riesgos, debido a que es un mercado fragmentado en donde no hay diferenciación entre los servicios ofrecidos siendo fácilmente imitables y con una gran rivalidad entre competidores, en donde el modelo de negocio y operación de Rappi Pega tiene una ventaja al ofrecer características que en el mercado actual no son explotadas como la rapidez y la calidad de servicios asociadas a la reputación de los clientes y usuarios, lo que permitirá posicionar la marca como pioneros en el mercado con servicios innovadores apalancados en la tecnología, además de potenciar a la marca con un fuerte plan de marketing por medios físicos, digitales y redes sociales, ya que promover el uso de la aplicación es fundamental para obtener un mejor posicionamiento sobre la competencia.

La evaluación financiera permite respaldar la implementación del proyecto, esta se encuentra avalada por un VAN positivo de \$ 99.850.196, con una TIR de 86,2%, un payback de 2,1 años, utilidades proyectada al quinto año de operación de \$ 91.552.280 con una proyección de Market Share del 5 % al quinto año y con una tasa de descuento de 16,3%, lo que demuestra que es un negocio sólido con buenas proyecciones. En base a lo mencionado y considerando que se encuentra inmerso en un mercado en expansión y cambio permite respaldar que es un proyecto robusto y atractivo.

## 11. Bibliografía

### Apuntes de Cursos

- Taller AFE, MBA Weekend 2019, Claudio Dufeu
- Dirección de Finanzas, MBA Weekend 2018, Carlos Maquieira
- Dirección Estratégica. MBA Weekend 2019, Eduardo Kohler Escobar
- Dirección Estratégica de Marketing, MBA Weekend 2019, Leslie Valenzuela

### Sitios de Internet

- <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2020>, Informa de política monetaria banco central de Chile marzo 2020
- [www.ine.cl](http://www.ine.cl), Tasa de desempleo y estadísticas
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, Betas de la Industria, Riesgo País.
- [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl), BCP 5 años, BCU 30 años
- [https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe\\_Final\\_IX\\_Encuesta\\_Acceso\\_y\\_Usos\\_Internet\\_2017.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf), Encuesta de acceso y uso de internet, SUBTEL
- [http://www.injuv.gob.cl/storage/docs/Resultados\\_Sondeo\\_04\\_Percepcion\\_del\\_trabajo\\_NINIS\\_y\\_Capacitaciones.pdf](http://www.injuv.gob.cl/storage/docs/Resultados_Sondeo_04_Percepcion_del_trabajo_NINIS_y_Capacitaciones.pdf), Sondeo N°4:

Percepciones respecto al trabajo, NINIS y Capacitaciones, Jóvenes entre 18 y 29 años, Instituto nacional de la juventud

- <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>, Síntesis de resultados Censo 2017, Instituto nacional de estadísticas
- <https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx>, Registro de Marca Rappi Pega

## Libros

- Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica, Carlos Maquieira, Editorial Thomson Reuter, 2015
- Administración Estratégica (11a Ed.) – Ch. Hill, G. Jones y M. Schilling
- Marketing Estratégico de Roger J. Best, 4 Ed. Pearson Prentice Hall
- Dirección Estratégica – Robert Grant 2014

## 12. Anexos

### 12.1. Investigación de mercado para clientes

El número de encuestas correctamente emitidas asciende a un total de 22, debido a la baja cantidad de encuesta los resultados expuestos podrían no ser consistentes con una real tendencia de mercado.

1. ¿Que rol cumples en tu empresa actualmente?

22 responses



Ilustración 2 Clientes - Rol que cumples en la empresa

## 2. ¿Cuál es el tamaño de tu empresa?

14 responses

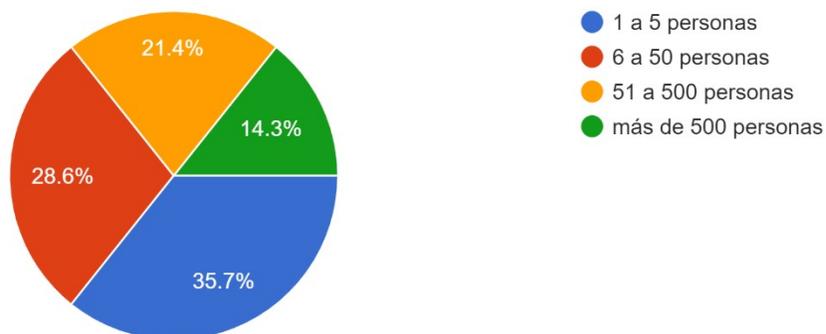


Ilustración 3 Clientes - Tamaño de la Empresa

## 3. ¿Cuál es la antigüedad aproximada de tu empresa?

14 responses

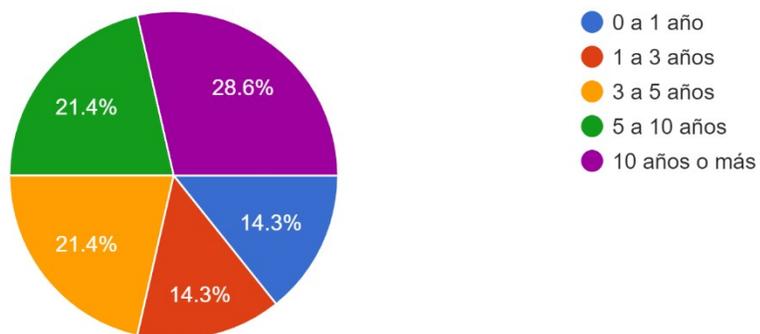


Ilustración 4 Clientes - Antigüedad de la empresa

4. ¿Cuál es el rubro de tu empresa?

14 responses

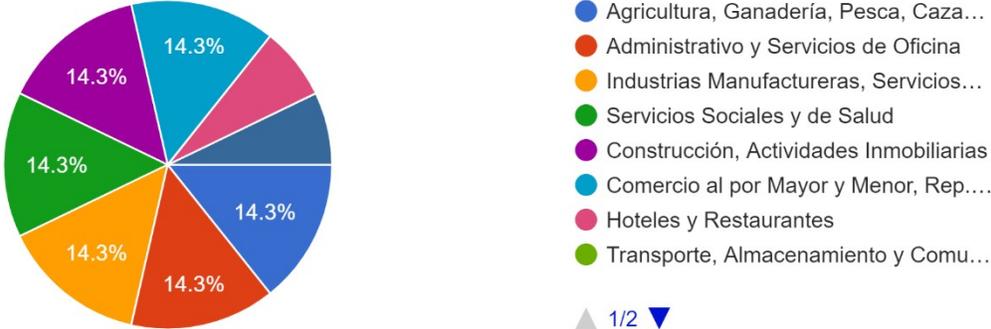


Ilustración 5 Clientes - Rubro de la Empresa

5. En tu opinión ¿Cuál es la principal razón de búsqueda de personal para trabajos esporádico?

22 responses

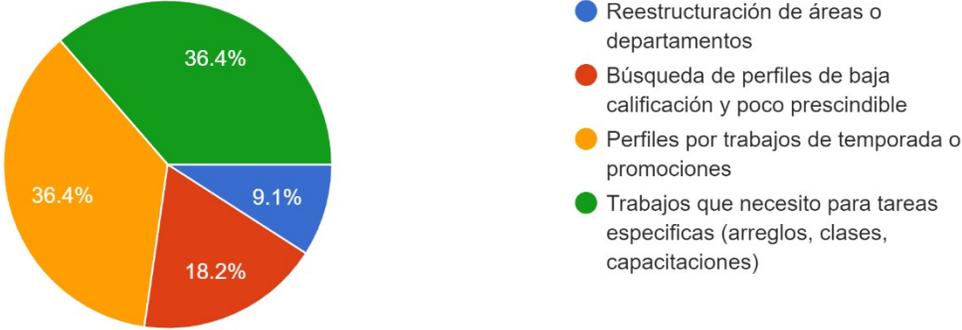


Ilustración 6 Clientes - Razón de búsqueda de personal para trabajos esporádicos

6. ¿Que tipo de labor necesitas?

22 responses



Ilustración 7 Clientes - Tipo de labor que necesita

7. ¿Como se realiza la búsqueda de personal satisfacer tus necesidades?

22 responses

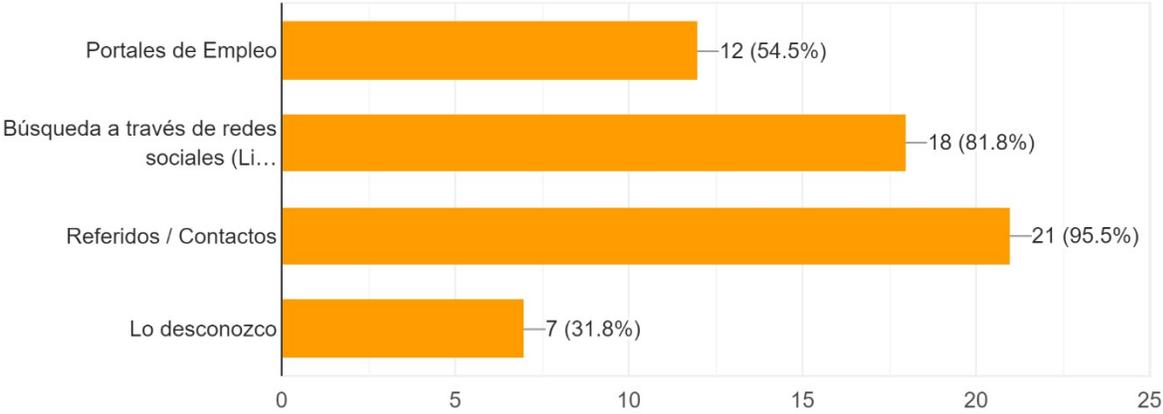


Ilustración 8 Clientes - Como se realiza la búsqueda de personal

### 8. ¿Cuál es el rango etario que se contrata usualmente?

22 responses

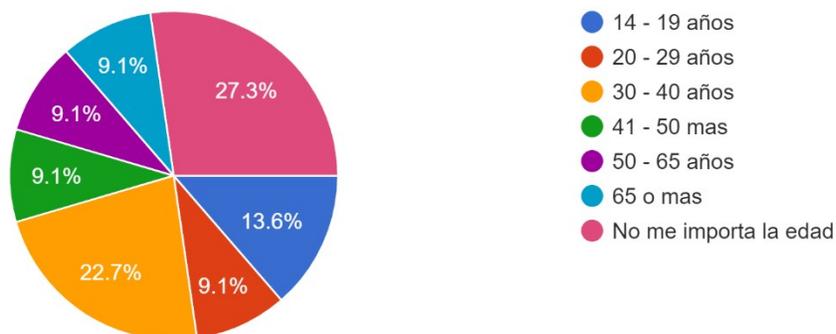


Ilustración 9 Clientes - Rango etario de contratación

### 9. Si utilizaras un portal de empleos para buscar posibles candidatos ¿Cuales son los aspectos que más valoras? (Marca máximo 3)

22 responses

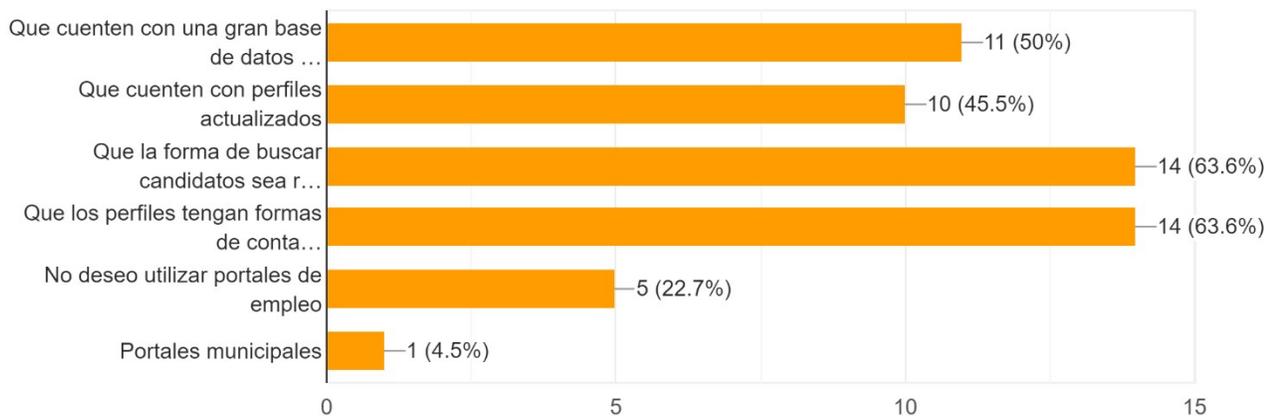


Ilustración 10 Clientes - Aspectos valorados al usar el portal de empleos

10. ¿Cuántas veces al año necesitas servicios de personal para trabajos esporádicos?

22 responses

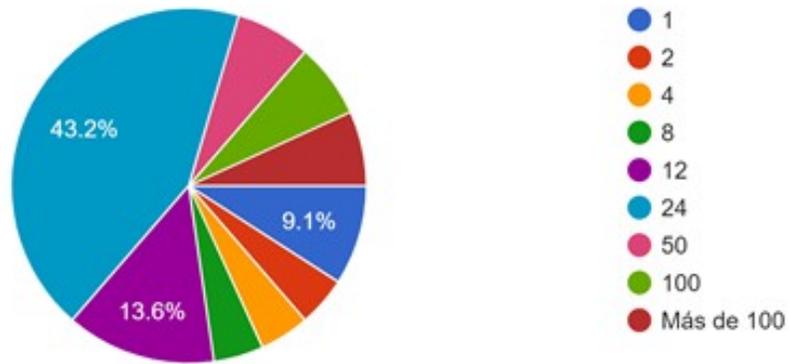


Ilustración 11 Clientes - Número de servicios solicitados

11. ¿Consideras que los tiempos de búsqueda de postulantes para las diferentes oportunidades de trabajo es alto?

22 responses

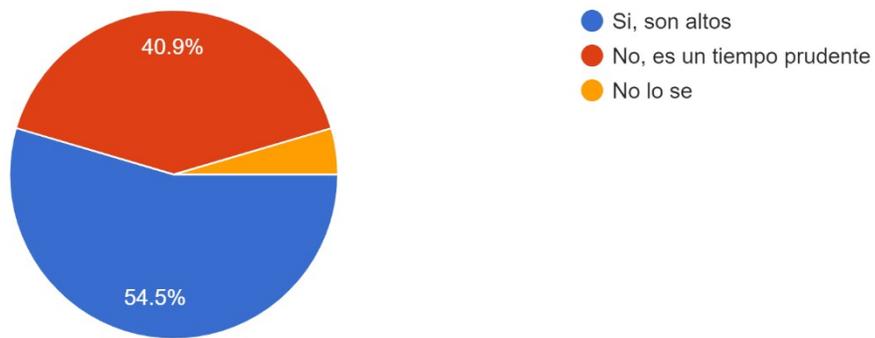


Ilustración 12 Clientes - Tiempos de búsqueda de postulantes

12. ¿En tu opinión qué es lo más importante cuando contratas personal según importancia?

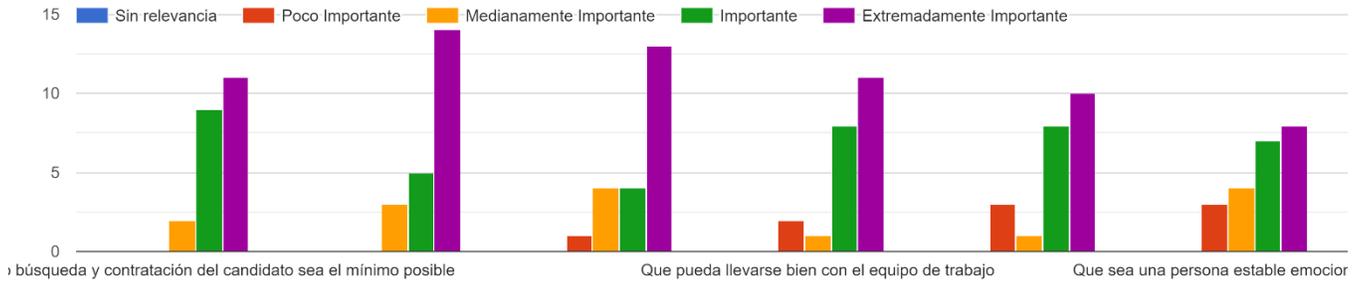


Ilustración 13 Clientes - Aspectos importantes

13. ¿Estarías dispuesto a utilizar una aplicación que pueda entregarte en tiempo real los candidatos interesados que se adapten al perfil y salario para contactarlos inmediatamente?

22 respuestas

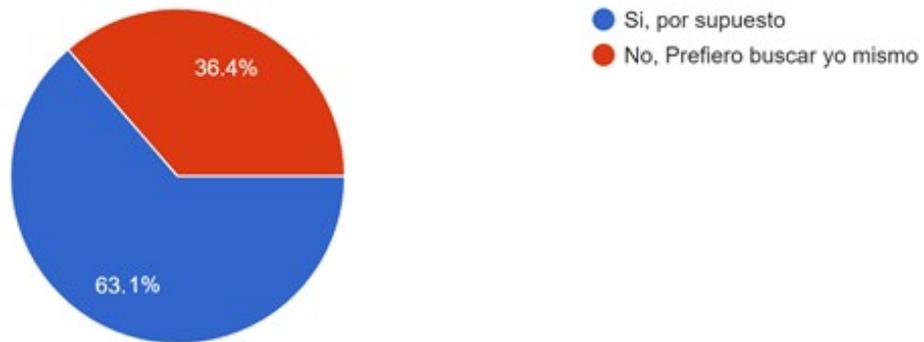


Ilustración 14 Clientes - Disposición al uso de la aplicación

#### 14. ¿Estarías dispuesto a realizar los pagos del servicio a través de una aplicación?

22 responses

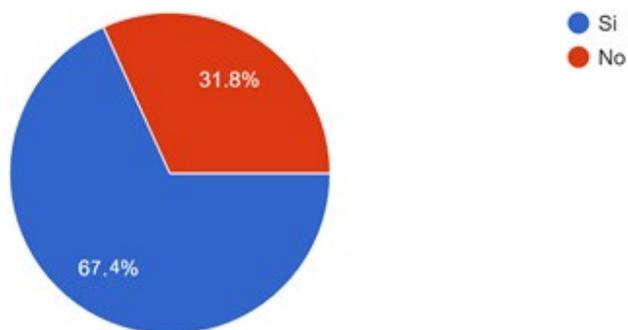


Ilustración 15 Clientes - Disposición a pagar a través de la aplicación

#### 15. ¿Estarías dispuesto a pagar por utilizar esta aplicación?

22 responses

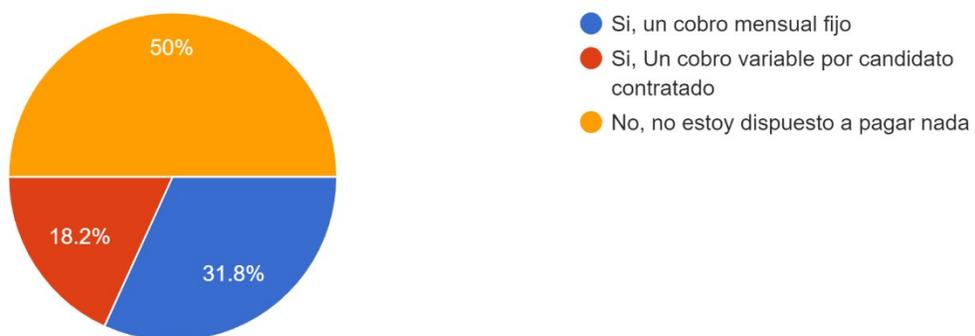


Ilustración 16 Clientes - Disposición a pagar por la aplicación

### 16. ¿Cuántas horas en promedio necesitas por cada trabajo solicitado?

22 responses

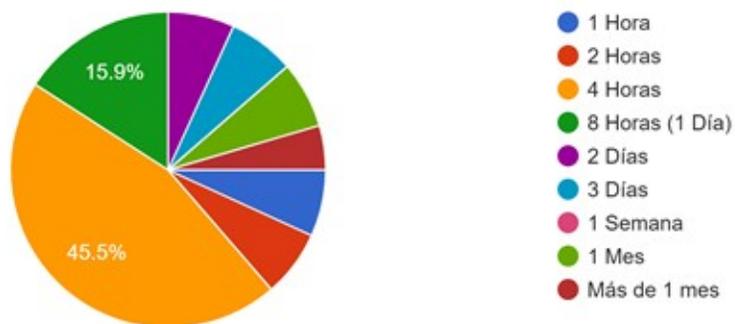


Ilustración 17 Clientes - Horas promedio por trabajo

### 17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por hora hombre si el servicio de búsqueda y contratación cuenta con atributos de rapidez y calidad?

22 responses

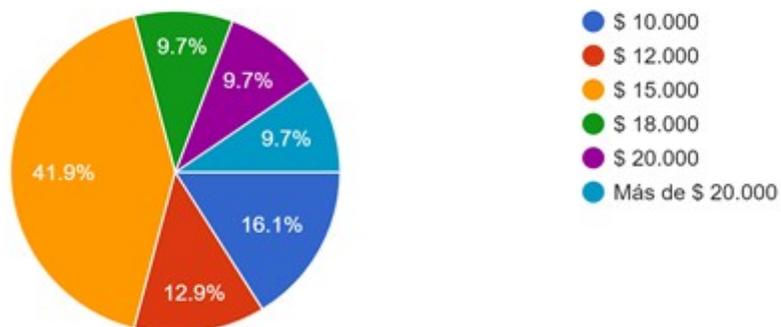


Ilustración 18 Clientes - Disposición a pagar HH

## 12.2. Investigación de mercado para usuarios

El número de encuestas correctamente emitidas asciende a un total de 22, debido a la baja cantidad de encuesta los resultados expuestos podrían no ser consistentes con una real tendencia de mercado.

### 1. ¿Cuál es tu Sexo?

22 responses

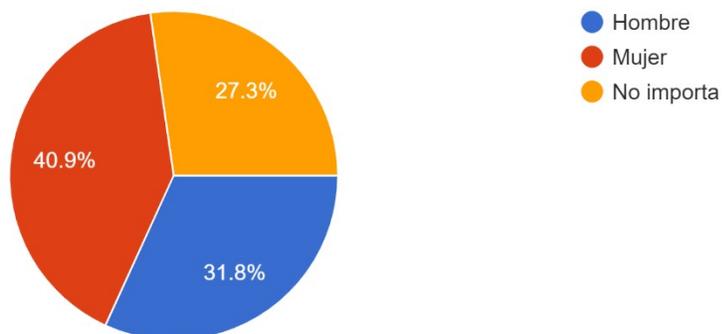


Ilustración 19 Usuarios – Tipo de sexo

### 2. ¿Cuál es tu nacionalidad?

22 responses

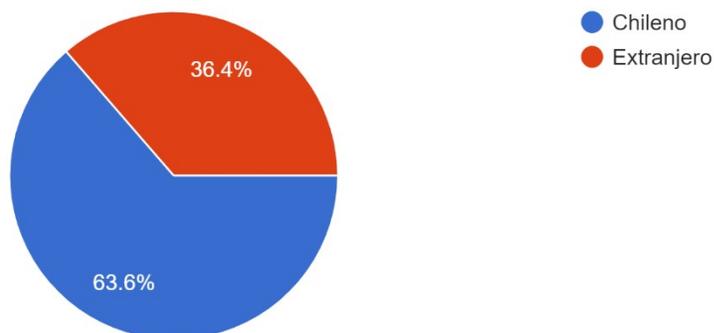


Ilustración 20 Usuarios - Nacionalidad

### 3. ¿Cuál es tu nivel educacional?

22 responses

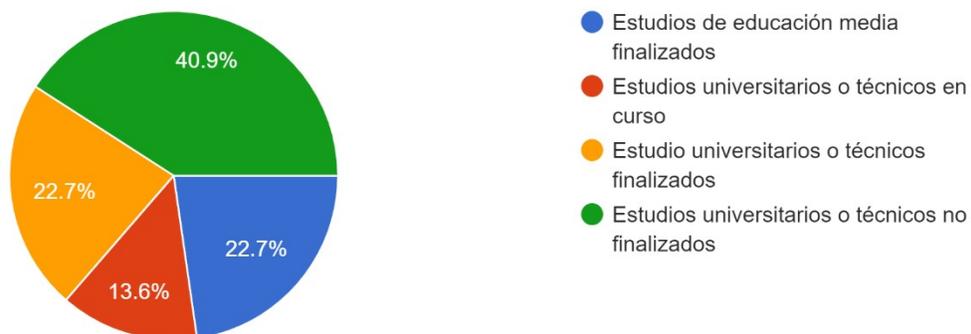


Ilustración 21 Usuarios - Nivel educacional

### 4. ¿Cuál es tu edad?

22 responses

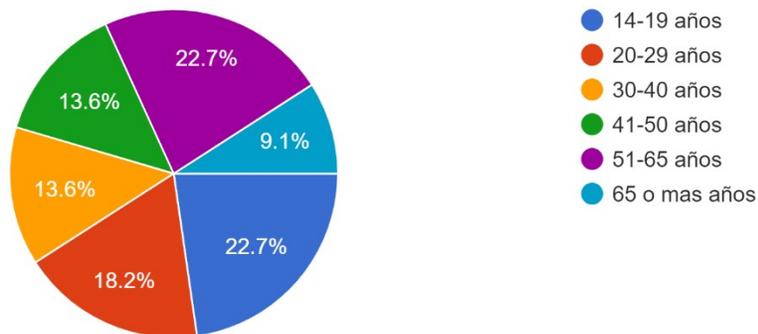


Ilustración 22 Usuarios - Edad

5. ¿Estas en búsqueda de trabajos esporádicos?

22 responses

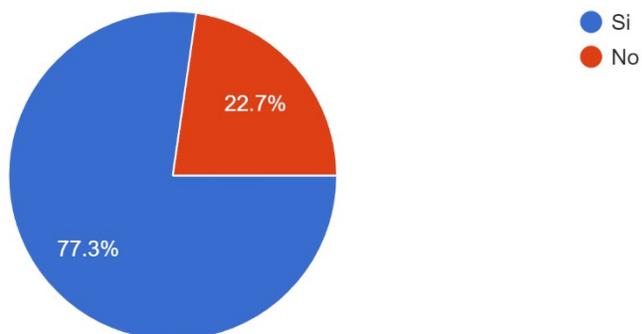


Ilustración 23 Usuarios - Búsqueda de trabajos esporádicos

6. ¿Estas dispuesto a utilizar la tecnología como motor para mejorar las búsquedas de empleo?

22 responses

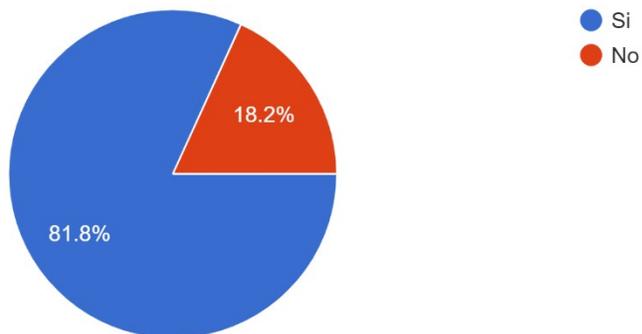


Ilustración 24 Usuarios - Disposición a utilizar la tecnología

### 7. ¿Cuentas con teléfono inteligente con conexión a Internet móvil?

22 responses

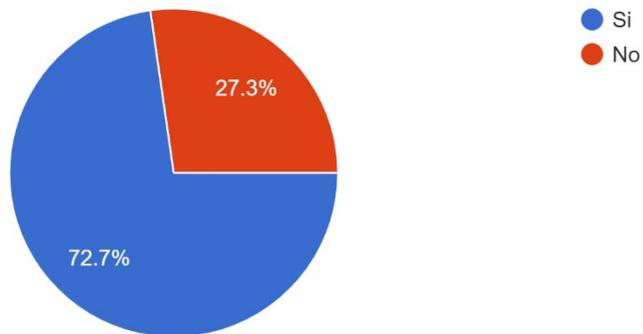


Ilustración 25 Usuarios - Teléfono inteligente con internet móvil

### 8. ¿Cuál es el motivo de la búsqueda de trabajos esporádicos?

22 responses



Ilustración 26 Usuarios - Motivo de búsqueda de trabajos esporádicos

9. ¿Cuáles han sido los principales problemas en la búsqueda de empleo? (Marca máximo 3)

22 respuestas

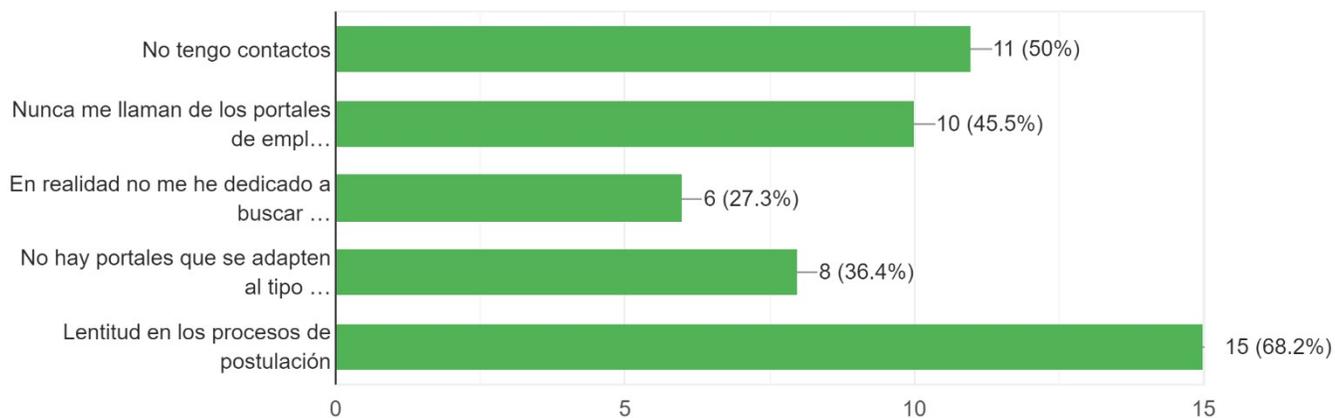


Ilustración 27 Usuarios - Principales problemas en la búsqueda de empleo

10. ¿Cuál consideras que es la manera más fácil para obtener trabajo?

22 respuestas

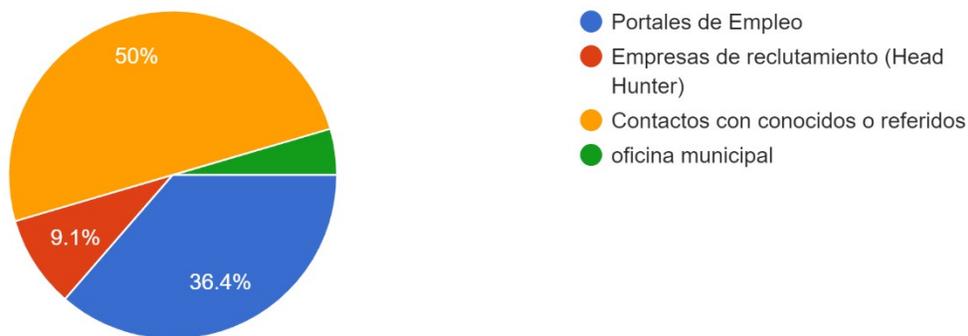
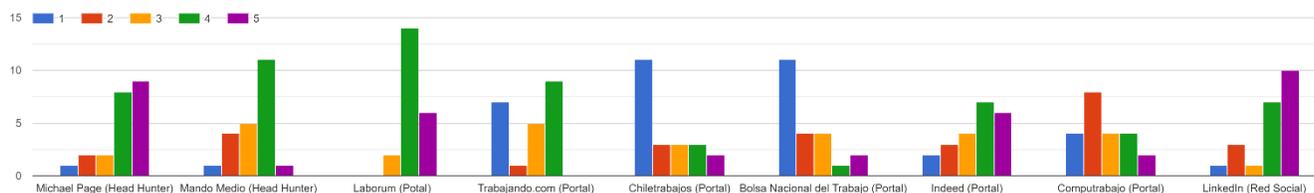


Ilustración 28 Usuarios - Consideración de la manera más fácil para obtener trabajo

11. ¿Cuáles empresas consideras que tienen un servicio con mayor valor agregado comparado con la competencia? (califica de 1 a 5)



### Ilustración 29 Usuarios - Empresas con mayor valor agregado

12. ¿Cuál consideras que es la velocidad de contratación de estos actores del mercado?

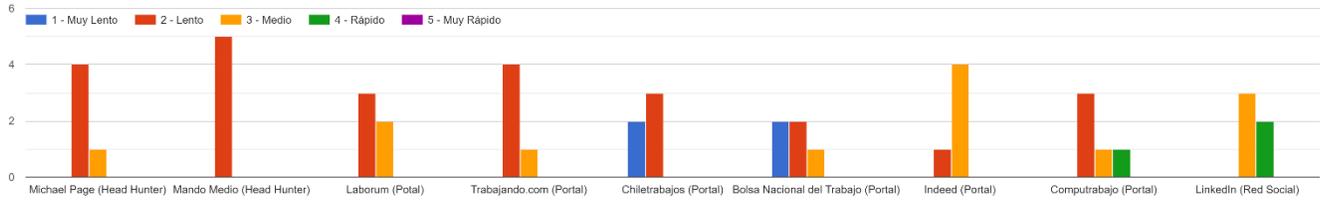


Ilustración 30 Usuarios - Velocidad de contratación

13. ¿Haz utilizado últimamente servicios de búsquedas de empleo?

22 responses

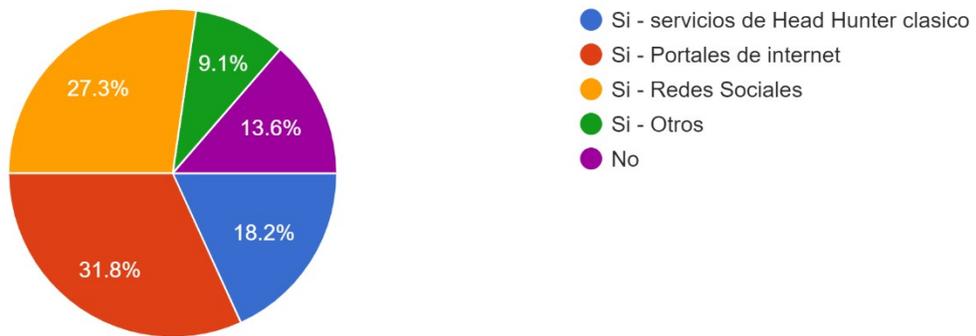


Ilustración 31 Usuarios - Uso de servicio de búsqueda de empleo

14. ¿Hace cuanto tiempo demoras en la buscar y tomar un trabajo esporádico?

22 responses

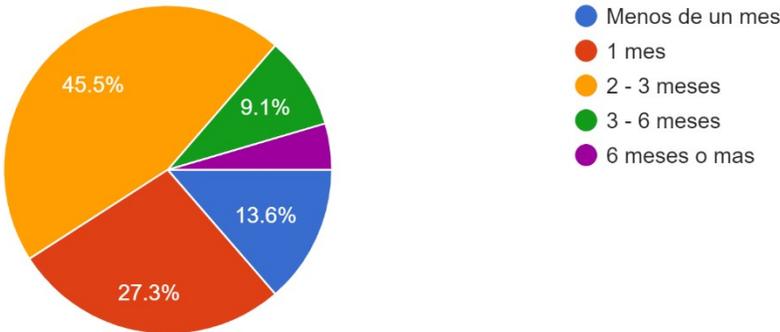


Ilustración 32 Usuarios - Tiempo de demora en la búsqueda de trabajo

15. ¿Consideras que los tiempos de búsqueda de oportunidades de trabajo son altos?

22 responses

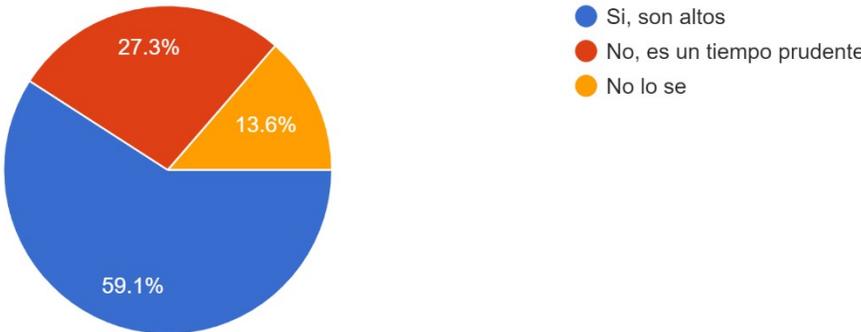


Ilustración 33 Usuarios - Consideración en tiempos de búsqueda de trabajo

16. ¿Firmarías un acuerdo en línea a través de una aplicación para que a través de esta sea pagado tu sueldo?

22 responses

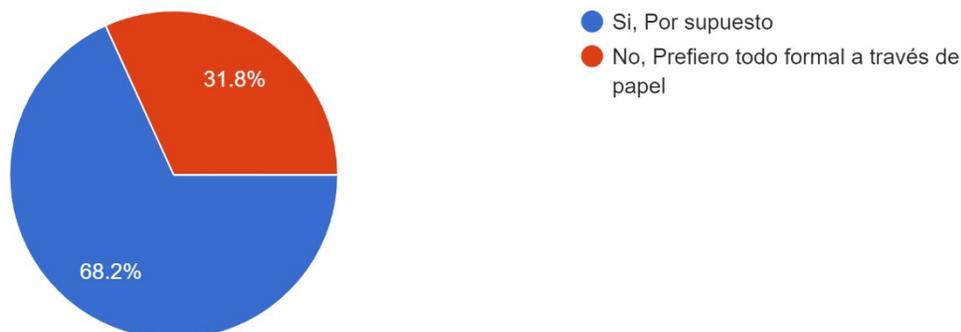


Ilustración 34 Usuarios - Firma de acuerdo para pagos en línea

17. ¿Pagarías una membresía por un portal de trabajo que te destaque entre los demás postulantes?

22 responses

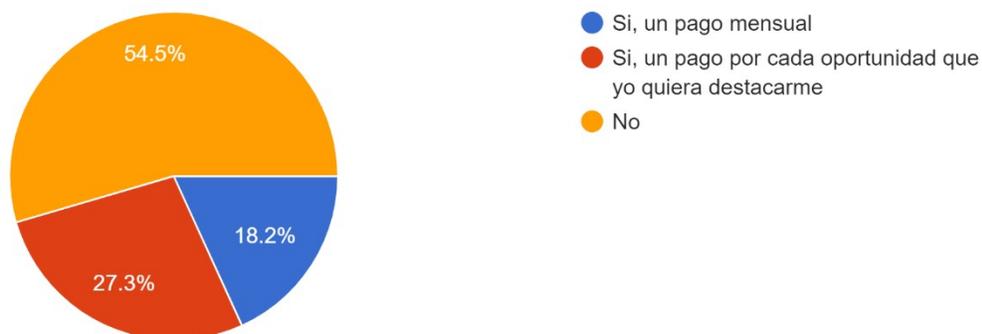


Ilustración 35 Usuarios - Pago de membresía

### 12.3. Análisis PESTEL

**Dimensión Política:** En cuanto al ámbito político se aprecia un **riesgo bajo**, esto debido a que las reformas laborales y tributarias actualmente en fase de discusión por el gobierno apoyan a las pymes. Con respecto a la reforma laboral, los principales objetivos son incrementar la flexibilidad laboral, cambios en materia de indemnizaciones por años de servicio, regulación de los grupos negociadores y reemplazos por huelgas. En términos tributarios existe un constante incentivo en proponer una baja en

los impuestos a las pymes, establecer incentivos a la inversión y crecimiento a través de un sistema de depreciación acelerada. También promover el desarrollo de las pymes a través de sistemas tributarios simplificados con incentivos especiales a la inversión y con menores tasas de impuestos. El posible riesgo estaría asociado al impuesto a los servicios digitales, en donde hay una alta incertidumbre y ninguna claridad sobre como esto podría afectar el flujo de la empresa.

**Dimensión Económica:** En cuanto al ámbito económico se aprecia un **riesgo alto**, esto debido a que desde los disturbios ocurridos en octubre del 2019 y hasta la fecha en Chile aún mantiene una cierta estabilidad económica y hasta antes de la pandemia del coronavirus el mercado se mostraba optimista con proyecciones de crecimiento en el PIB Chileno<sup>1</sup>, con respecto a la crisis asociada a la pandemia propiamente tal, se prevé una contracción del mercado<sup>2</sup> tanto en Chile como en el mundo, esta situación al contrario del común del mercado podría impactar positivamente a la plataforma de empleo, ya que bajarían las ofertas de empleos indefinidos, abriendo la posibilidad de una mayor cantidad de solicitudes de empleos temporales debido a la incertidumbre en los mercados, al no encontrar una vacante. Con respecto a los sectores TI, la crisis del coronavirus ha empujado a la digitalización de las empresas y el teletrabajo, haciendo que las plataformas tecnológicas formen parte de la esencia operacional de muchas empresas y negocios, según las proyecciones de los expertos se experimentará un crecimiento del 4,8% en 2020 a nivel latinoamericano y en Chile se invertirá 7.9 billones de dólares en TI y 6.9 billones en servicios de telecomunicaciones en 2020<sup>3</sup>.

**Dimensión Sociocultural:** En cuanto al ámbito socio-cultural en general se aprecia un **riesgo medio**. Este factor de riesgo es relacionado principalmente a los aspectos negativos que pueden crear este tipo de aplicaciones debido a posibles acusaciones de precarización laboral, debido a que se fomenta el trabajo esporádico y con acuerdos a través de una plataforma tecnológica sin firma formal de un contrato de trabajo o de prestación de servicios. Adicionalmente a esto debido a los efectos del estancamiento global por la pandemia del corona virus, el uso de tecnologías móviles está siendo promovida de manera acelerada para ayudar en hacer más eficientes los procesos de reclutamiento ya que no existen las barreras de distancia, además de existir una clara tendencia por el consumo de servicios en línea a través de internet con una penetración a nivel de accesos (fijos + móvil 3G y 4G) de 22 millones<sup>4</sup>, las cifras muestran como la sociedad ha ido cambiando con la llegada de nuevas

1 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/expertos-mantienen-proyeccion-crecimiento-del-pib-chile-2020-aplican-importante-recorte-calculo-2021/1005883/>

2 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-se-contraria-entre-05-y-4-en-2020-por-coronavirus/KL6ZF6PU7ZFGVFN4MFWOOOE7WY/>

3 <https://portalinnova.cl/la-industria-de-ti-en-el-crecer-1-3-en-2019-y-4-8-para-2020/>

4 <https://www.subtel.gob.cl/usuarios-de-internet-movil-consumen-10-gb-en-promedio-al-mes-y-numero-de-telefonos-moviles-sube-a-26-millones/>

tecnologías, hoy gran parte de los chilenos cuenta con acceso a internet móvil y con una amplia oferta de acuerdo con sus necesidades. El tiempo de respuesta y simpleza del servicio son los grandes retos existente para el desarrollo y éxito del proyecto.

**Dimensión Tecnológica:** En cuanto al ámbito tecnológico se percibe un **riesgo alto**. En general la tecnología evoluciona de manera muy rápida en los diferentes sectores del mercado, pero en las aplicaciones es todavía más inmediato, ya que una aplicación que ofrece un servicio de calidad puede ser copiado y lanzado en el poco tiempo plazo. El uso de las tecnologías sumado al mejoramiento de las redes móviles como 5G (llegada el 2022)<sup>5</sup> permitirán expandir el alcance de soluciones y mejorar el servicio brindado a través de la plataforma, hoy en día donde las conexiones 4G alcanzan los 11 millones y el 84 % de los accesos a Internet se realizan desde un dispositivo móvil<sup>6</sup>. Se debe cumplir con una alta expectativa sobre los tiempos de respuesta y accesibilidad, son los grandes retos existente para el desarrollo y éxito del proyecto.

**Dimensión Ecológica:** En cuanto al ámbito ecológico se observa un **riesgo bajo**. El mayor conocimiento de la sociedad actual acerca del impacto medioambiental que tienen las diversas actividades empresariales, como por ejemplo la huella de carbono, el uso de combustibles fósiles o el ahorro de energía con el objetivo en mejorar la calidad de vida de los usuarios y de la sociedad en general son sumamente valorados, por lo tanto, el uso de la tecnología para optimizar los tiempos y traslados asociados al reclutamiento además de optimizar los procesos de contratación a través de servicios tecnológicos son aspectos positivos para el desarrollo del presente proyecto de negocio.

**Dimensión Legal:** En cuanto al ámbito legal en general se aprecia un **riesgo bajo**. Los portales son canales de comunicación esenciales para generar negocios en la actualidad, tanto en Chile como en el mundo, por lo que el cumplimiento de las regulaciones de operación de servicios tecnológicos y confidencialidad de la información son muy importantes, si bien existe debate acerca de los portales tecnológicos la legislación chilena se está quedando atrás respecto al avance tecnológico y la aparición de nuevas plataformas. Además, no se visualiza en el corto o mediano plazo cambios en la legislación, en consecuencia, esta dimensión se considera una oportunidad debido a las bajas barreras normativas que impiden el desarrollo del negocio.

## 12.4. Análisis Porter

### Amenaza de nuevos competidores

5 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-posible-llegada-5g-chile-influira-la-vida-las-ciudades/560132/>

6 <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-4g-alcanzan-los-11-millones-y-el-84-de-los-accesos-a-internet-se-realizan-desde-un-dispositivo-movil/>

### **Evaluación de la fuerza: Alto**

Las barreras de entrada son bajas, si un nuevo competidor desea entrar en la industria de head hunters le podría resultar aún más fácil si desean apalancarse en la tecnología, ya que es posible detectar y copiar las necesidades de los consumidores lanzando una nueva plataforma mejorada en poco tiempo. La creciente tendencia al uso de la tecnología digital y el incremento de empresas que desarrollan aplicaciones móviles pueden motivar el ingreso de nuevos competidores en el mercado, ya sea nacionales o extranjeros. Los principales factores que explican esta amenaza son:

- Inversión: La inversión no es una barrera de entrada.
- Identificación de marca: Es difícil que un usuario se identifique con una marca en este mercado.
- Facilidad de ser imitado: Las tecnologías hacen que los servicios bien evaluados puedan ser copiados en poco tiempo perdiendo su diferenciación.
- Regulaciones: No existe una regulación específica para este tipo de industria, por lo tanto, no afecta el ingreso de nuevos competidores.

### **Amenaza de producto sustitutos**

#### **Evaluación de la fuerza: Alto**

Esta fuerza **es alta** debido a que existen diversas alternativas en el mercado, desde posibles agencias de reclutamiento, portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo y canales más informales como contactos personales o de terceros para conseguir oportunidades laborales.

Los principales factores que explican esta amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos: En el mercado existen muchas posibilidades, tanto canales formales como informales.
- Calidad del servicio: La calidad del servicio es homogénea y no existen grandes diferencias o tendencia innovadores en este aspecto.
- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, ya que con variadas alternativas en el mercado los precios por la búsqueda de personas o la búsqueda de trabajo se regulan y tienden a disminuir.

### **Poder de negociación de los clientes**

#### **Evaluación de la fuerza: Alto**

El poder de los clientes es alto, debido a que existe es una industria madura con gran cantidad de actores ofreciendo servicios sumamente similares y que no ofrecen factores diferenciadores marcados. Los principales factores que explican el poder de negociación son:

- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, ya que con tantas alternativas en el mercado los precios por la búsqueda de personas o la búsqueda de trabajo son mínimos.
- Sustitutos: Existen variadas empresas o portales que ofrecen el mismo servicio.
- Diferenciación: Los servicios son sumamente similares entre los actores de mercado generando siendo este un mercado fragmentado, por lo tanto, las estrategias desarrolladas por las diferentes empresas no afectan a la posición competitiva de las demás ni modifican la estructura del sector.

### **Poder de negociación de los proveedores**

#### **Evaluación de la fuerza: Bajo**

Los proveedores de esta industria de head hunters que se apalancan en la tecnología son bajos, aunque las aplicaciones que desarrollan estos agentes son en su mayoría específicas para algunas plataformas. El número de proveedores sigue aumentando con el tiempo siendo un mercado muy competitivo. Los principales factores que explican el poder de negociación son:

- Diversidad de competidores: En el sector tecnológico existen variadas empresas que pueden dar servicios sustitutos.
- Costos: Por la gran demanda de este tipo de servicios, es posible encontrar proveedores a precios competitivos.
- Concentración de proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado.

### **Rivalidad de la industria**

#### **Evaluación de la fuerza: Alta**

Existen variados competidores ofreciendo servicios similares de reclutamiento utilizando tantas canales tradicionales o a través de portales de internet, aunque la gran mayoría ofrece empleos de carácter indefinido ya que son mucho más atractivos, los empleos esporádicos tienen un bajo nivel de exploración. Los principales factores que explican la rivalidad de la industria son:

- Fragmentación del mercado: La existencia de variados actores hacen que esta industria este fragmentada, por lo tanto, las estrategias desarrolladas por las diferentes empresas no afectan a la posición competitiva de las demás ni modifican la estructura del sector.

- Costos: Debido a la gran cantidad de competidores, los costos de estos servicios son competitivos.
- Barreras de salida: La barrera de salida es baja, porque está influenciada por los bajos costos debido a lo competitivo del mercado.
- Diferenciación: El servicio de head hunter es sumamente similar entre una empresa y otra, por lo tanto, esta falta de diferenciación es un riesgo para cada competidor del mercado.

### 12.5. Estrategias competitivas genéricas según Porter



Ilustración 36 Estrategias competitivas genéricas según Porter

## 12.6. Competidores, fortalezas y debilidades

Competidores	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Michael Page	Head Hunter Clásica, ofrece servicios de Head Hunting para ejecutivos y para mandos medios o especialistas a través de PagePersonnel, con oficinas en Las Condes y Antofagasta, manejan tanto las necesidades de reclutamiento como las de búsqueda de empleo con servicio de coaching y outplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa reconocida en el mercado.</li> <li>-Variados años de experiencia en Chile.</li> <li>-Cuenta con personal especializado.</li> <li>-Cuenta con base de datos de perfiles.</li> <li>-Alianzas con empresas que ofrecen empleos atractivos.</li> <li>-Cuenta con un portal web con alertas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bajo alcance a través de su plataforma web.</li> <li>-Los empleos con catalogados como de alto perfil, no es para un público masivo.</li> <li>-Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse.</li> </ul>
Mando Medio	Head Hunter de Nicho, ofrece servicios de Head Hunting para ejecutivos y especialmente en mandos medios o técnicos, con oficinas en Providencia, ofrece servicios de Head Hunting, consultoría de	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa reconocida en el mercado.</li> <li>-Variados años de experiencia en Chile.</li> <li>-Cuenta con personal especializado.</li> <li>-Cuenta con base de datos de perfiles.</li> <li>-Cuenta con un portal web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bajo alcance a través de su plataforma web.</li> <li>-Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse.</li> <li>-Sin aplicación de celular.</li> </ul>

	recursos humanos, coaching y outplacement		
Laborum	Una de las empresas más antiguas en el mercado, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca conocida en el mercado de portales de empleo.</li> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> <li>-Alertas de empleo por correo electrónico.</li> <li>-Portal cuenta con carga de video de presentación y test de personalidad.</li> <li>-Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velocidad de contratación variable.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> <li>-Aplicación de celular mal evaluada.</li> </ul>
Trabajando.com	Empresa reconocida en el medio, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca conocida en el mercado de portales de empleo.</li> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> <li>-Alertas de empleo por correo electrónico</li> <li>-Ofrece servicios pagados para destacar tu CV sobre el resto.</li> <li>-Ofrece servicios pagados de mejora de CV y asesorías laborales.</li> <li>-Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velocidad de contratación variable.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> <li>-Ofrece servicios pagados para destacar tu CV sobre el resto</li> <li>-Aplicación de celular mal evaluada.</li> </ul>
Chiletrabajos	Empresa de origen chileno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con alertas de empleo.</li> <li>-Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> <li>-Notificación al momento de que algún reclutador vea el perfil.</li> <li>-Sin aplicación de celular.</li> </ul>

Bolsa Nacional del Trabajo	Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Portal respaldado por el gobierno.</li> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> <li>-Alertas de empleo por correo electrónico y SMS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse.</li> <li>-Sin aplicación de celular.</li> <li>-No cuenta con notificaciones al momento de que un reclutador vea el perfil</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> </ul>
Indeed	Motor de búsqueda de empleo concebido en los Estados Unidos en noviembre del 2004. Actualmente, Indeed se encuentra disponible en más de 50 países y en más de 28 idiomas, Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca conocida en el mercado de portales de empleo.</li> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> <li>-Alertas de empleo por correo electrónico.</li> <li>-Aplicación de celular bien evaluada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velocidad de contratación variable.</li> <li>-No cuenta con notificación al momento de que algún reclutador vea el perfil.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> </ul>
Computrabajo	Empresa latinoamericana presente en más de 20 países, Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca conocida en el mercado de portales de empleo.</li> <li>-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo.</li> <li>-Publicaciones periódicas de empleo.</li> <li>-Alertas de empleo por correo electrónico.</li> <li>-Portal cuenta con test de personalidad.</li> <li>-Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velocidad de contratación variable.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.</li> </ul>
LinkedIn	Empresa líder en el mercado, red social en donde personas naturales como empresas pueden compartir contenido asociado a temas comerciales y de búsqueda de empleo, ofrece una plataforma robusta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca conocida en el mercado.</li> <li>-Portal de búsqueda potente y fácil de usar.</li> <li>-Principales empresas y head hunters buscar perfiles a través de esta plataforma.</li> <li>-Información actualizada por los usuarios de tendencias de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma sumamente masiva.</li> <li>-Publicación de datos personales que pueden llevar a suplantación o robo de información.</li> <li>-No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo</li> </ul>

		-Posibilidad de contacto con profesionales a fines. -Alertas a través de correo electrónico.	
--	--	---	--

Tabla 15 Competidores, fortalezas y debilidades

## 12.7. Modelo Canvas

El modelo de negocios que esta está implementado bajo el modelo Canvas, la propuesta de valor de Rappi Pega es principalmente ofrecer rapidez al momento de encontrar y contratar a personal idóneo para las necesidades del cliente; además de brindar una plataforma en donde los clientes publiquen avisos de trabajo y que permita a los posibles postulantes crear un perfil en donde puedan dejar sus datos personales, con una descripción de sus habilidades, horarios de disponibilidad, preferencias y geolocalización. A través de este portal podrán acceder a alertas en línea (SMS, correos, alertas de la app), contestar test psicológicos, chatear o tener videollamadas de manera inmediata con los reclutadores de las diferentes oportunidades laborales y ser contratados con un solo clic. Los pagos estarán asociados a finalizar el trabajo de manera satisfactoria por ambas partes y su transacción se efectuará a través de la plataforma.

Los postulantes tendrán una puntuación (reputación) que estará asociada a los comentarios, historial y recomendaciones que harán los diferentes clientes con respecto a su desempeño en cada trabajo, de la misma manera las empresas que quieran publicitar trabajos tendrán el mismo tipo de puntaje (reputación) asociado a su historial y experiencia de cada uno de los empleados en proyectos anteriores, todo estará basado en un estricto proceso de supervisión de los comentarios y puntajes asociada para evitar posible distorsiones en las evaluaciones.

Con respecto a los socios clave, se encuentran los proveedores del desarrollo del aplicativo que prestan soporte y mejora continua a la operación, empresas de continuidad operativa que ofrecen servicios de data center 24X7 e infraestructura de alta disponibilidad para dar continuidad al servicio, adicionalmente alianzas con expertos que puedan prestar asesorías acerca del mercado de los head hunters y un tema central son socios que puedan entregar tecnológica de georreferenciación a Rappi Pega ya que la validación del servicio es un aspecto crítico para entregar valor a nuestro clientes. A

nivel de actividades claves el desarrollo, el entrega servicios 24X7 apalancados en socios clave, verificar constantemente el servicio entre los clientes y usuarios, dar seguimiento de las recomendación entre usuarios y clientes validando que estas sean validas, la captación y fidelización de clientes para monitorear y detectar posibles mejoras o correcciones en el flujo de ventas y como punto final debido a la gran cantidad de información que pasa a través de la plataforma el entregar servicios de información de valor agregado para los clientes a través de servicios de reportería o boletines que sean enviados de manera periódica y automática es una variable a destacar y potenciar para obtener evaluaciones positivas por sobre los competidores. Los recursos claves debido a que forman parte de una plataforma tecnológica son la aplicación móvil, el portal web, las bases de datos que guardan todas las interacciones de clientes y usuarios, la metodología de desarrollo de software clave para desarrollar la plataforma tecnológica, además de la obtención de recursos a través de capitales semillas o concursos y la tecnología de georreferenciación que ayuda a la verificación del servicio.

El segmento de cliente está asociada al rubro de los eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos), inicialmente ubicados en la RM en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina que estén en búsqueda de personal que cubra sus necesidades, tengan las competencias requeridas y sean contratadas de manera rápida con una frecuencia promedio de una vez por trimestre. Con respecto a la estructura de costos estos están divididos en dos tipos, costos fijos: Personal (soporte, desarrollo, comercial, marketing) e Infraestructura tecnológica y costos variables: Costo de venta (servicios externos, asesorías legales, comisiones). Finalmente, la estructura de ingresos que esta divida en tarifas fijas y variables asociadas a la comisión por intermediación (20%) entre usuarios y clientes, a los planes de membresía, cobros variables por servicios adicionales con mayor valor agregado a los clientes (reportes, informes psicológicos, entrevista en línea) y ventas por envió de publicidad dirigida a usuarios.

### 12.8. FODA cuantitativo

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES ENDÓGENOS</b>	F1.- Desarrolladores calificados y con actualización de conocimientos continuos en el tiempo.	D1.- Falta de personal con experiencia en promoción y marketing.
	F2.- Facilidad de uso de la aplicación, intuitiva y atractiva a la vista.	D2.- Baja disponibilidad inicial de recursos económicos y bajo historial crediticio.
	F3.- Implementación de funciones innovadoras a través de la aplicación.	D3.- Marca Rappi Pega desconocida en el mercado.
	F4.- Personal muy motivado en aprender y lograr el mejor producto y servicio.	D4.- Falta de experiencia en la atención del cliente relacionado al servicio post venta.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXÓGENOS</b>	O1.- Tendencia en el mercado de aumentar el uso de app móviles y de pagos a través de las mismas.	A1.- Facilidad para que un competidor entrante copie la idea y ofrezca un servicio similar.
	O2.- Inestabilidad nacional e internacional que lleva al aumento en las solicitudes de trabajos esporádicos.	A2.- Facilidad en los clientes para cambiar entre competidores.
	O3.- Duración de los procesos de	A3.- Posible cambio legislativo

	reclutamiento es catalogado como alto.	respecto a la reglamentación de las apps, relacionadas a impuestos y condiciones laborales de los trabajadores.
--	--	---

Tabla 16 Análisis FODA

	O1	O2	O3	PROMEDIO	A1	A2	A3	PROMEDIO
F1	6	3	5	4,67	7	3	3	4,33
F2	6	3	6	5,00	2	7	2	3,67
F3	7	5	7	6,33	6	6	5	5,67
F4	5	2	5	4,00	2	3	4	3,00
PROMEDIO	6	3,25	5,75		4,25	4,75	3,5	
D1	2	2	4	2,67	6	7	3	5,33
D2	6	2	5	4,33	7	6	2	5,00
D3	3	3	3	3,00	5	5	2	4,00
D4	2	2	4	2,67	5	7	4	5,33
PROMEDIO	3,25	2,25	4,00		5,75	6,25	2,75	

Tabla 17 FODA Cuantitativo

Combinación FO	Combinación FA
F3 - O3: La implementación de funciones innovadoras, permite poder generar innovaciones para acortar los tiempos de reclutamiento.	F1 - A1: Constante capacitación y entrenamiento al equipo y staff, importantes alianzas estratégicas con proveedores y clientes claves para crear fidelización, permitiendo ser escogidos sobre la competencia
Combinación DO	Combinación DA

<p>D2-O1: La baja disposición de recursos en el proyecto hacen que no sea factible aprovechar la oportunidad en donde la tendencia del mercado está asociado al aumento de uso de aplicaciones móviles y de pagos a través de las mismas.</p>	<p>D1-A2: La falta de experiencia de la persona con respecto a promoción y marketing, hacen que la amenaza que un cliente se cambie a otro competidor.</p>
---	--

*Tabla 18 Estrategias FODA cuantitativ*

### **Estrategia FO**

- Implementar entrevistas en línea a través de videollamadas o chat a través de la aplicación para un contacto inmediato.
- Habilitar sistemas de búsqueda automática para encontrar perfiles que calzan con las oportunidades laborales para clientes y usuarios.
- Implementar un sistema de búsqueda de perfiles por geolocalización que permita a los clientes buscar por la ubicación de los usuarios.
- Habilitar medios de pago para remuneraciones a través de la aplicación y que esta se libere al momento de finalizar el trabajo.
- Implementar sistemas test psicológicos en línea para obtener resultados inmediatos sobre idoneidad de un determinado perfil.

### **Estrategia FA**

- Promocionar a los mejores clientes a través de la aplicación hacia los usuarios para crear fidelización y exposición hacia “buenas empresas para trabajar”.
- Revisión de retroalimentación y tendencias del mercado para crear mejoras continuas y nuevas funciones innovadoras.

### **Estrategia DO**

- Búsqueda constante de fondos de innovación a través de entidades gubernamentales o a través de concursos
- Participar en charlas, foros y seminarios asociados a innovación para establecer presencia de marca.

## Estrategia DA

- Inversiones en medios convencionales y no convencionales para posicionar la marca dentro del colectivo de clientes y usuarios.
- Campañas de usabilidad del producto, destacando sus virtudes.

## 12.9. Tabla RSE

	Objetivos o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategia
<b>Colaboradores</b>	Crear un buen ambiente laboral para que el equipo sea fiel a su trabajo.	Alto	Alto	Programas de bienestar, capacitación continua, generar espacios para innovación, tiempos libres para el equipo y facilidades a personas con familia.
<b>Sociedad</b>	Reducción de huella de carbono a través de procesos tecnológicos y eficientes.	Alto	Bajo	Aplicación de la tecnología para minimizar el impacto en desplazamientos a entrevistas y minimizar el uso de insumos físicos (papel).
	Inserción laboral a personas sin trabajo por tiempos prolongados.	Alto	Alto	Programas de capacitación para el uso de herramientas para personas que necesiten trabajo, apoyo en programas de reinserción laboral.
<b>Clientes</b>	Entregar un servicio de calidad e innovador.	Alto	Alto	Mejora continua en los servicios, constante recepción de retroalimentación, servicio post venta y mejoras en la experiencia.

<b>Proveedores</b>	Cumplimiento de compromisos con proveedores.	Medio	Alto	Cumplimiento de pagos según compromisos, tipos de pagos especiales dependiendo del tipo de empresa que se contrate
<b>Medio Ambiente</b>	Reducción del uso del transporte privado o público.	Alto	Alto	Fomentar el teletrabajo en el equipo, premiar el compartir el auto para llegar al trabajo o subsidios para la compra de bicicletas o medios ecológicos de transporte

*Tabla 19 Responsabilidad social empresarial*

## 12.10. Presupuesta de Marketing y Cronograma

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING - "RAPPI PEGA"	AÑO 1	AÑO 1			
	\$ 6.475.227	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>OBJETIVO 1</b> Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios, aumentando en un 50% la conciencia de marca para el Q4 del 2021					
Promoción en Redes Sociales.	-				
Google Ads - Campaña HeadHunters	240.000				
Google Ads - Campaña Empresas (Clientes)	240.000				
Google Ads - Posicionamiento de Marca - Usuarios	240.000				
LinkedIn - Campaña HeadHunters	180.000				
LinkedIn - Campaña Empresas	180.000				
LinkedIn - Posicionamiento de Marca - Usuarios	180.000				
Generar herramientas audiovisuales (Video marketing ; email marketing ).	360.000				
Generar Video marketing	180.000				
Servicio de Email Marketing (Sendgrid)	180.000				
<b>OBJETIVO 2</b> Capturar el 5% del Market Share para el año 5					
Promoción en empresas que requieran servicios.	1.200.000				
Desarrollar un plan de incentivos para equipo de ventas y serv. al cliente.	600.000				
Stand Ferias Laborales ( 2 Ferias al año)	400.000				
Promoción en CFT, universidades, municipalidades, eventos sociales masivos.	400.000				
<b>OBJETIVO 3</b> Aumentar al 15% la Contribución Neta de Marketing (CNM) para el Q4 del 2021.					
Realizar campañas: publicidad, MKT online, RR. PP, promocionales y patrocinio.	600.000				
Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o margen.	-				
Plan de membresías para clientes y usuarios.	480.000				
Establecer un plan de serv.complementarios para brindar más 1 una labor por servicio.	-				
<b>OBJETIVO 4</b> Obtener un 70% en el índice de satisfacción al cliente medidos en el Q4 del 2021, con respecto a los servicios ejecutados.					
Realizar indicadores con el N° de reclamos, sugerencias y mejoras.	-				
Responder el 90% de los reclamos realizados por los clientes y usuarios.	-				
Establecer plan de retención específico para clientes con más de 1 reclamo.	-				
Generar plan de segmentación para clientes y usuarios según nivel de satisfacción.	300.000				
<b>OBJETIVO 5</b> Retener al 80% de los clientes que usan activamente la aplicación para el Q3 del 2021.					
Programa de incentivos por uso de la app (Premios).	-				
Plan de tarifas diferenciadas en base a escala de descuentos por uso	515.227				
Contacto personalizado con clientes y usuarios.	-				

Tabla 20 Cronograma Plan de Marketing

## 12.11. Flujo de Operaciones

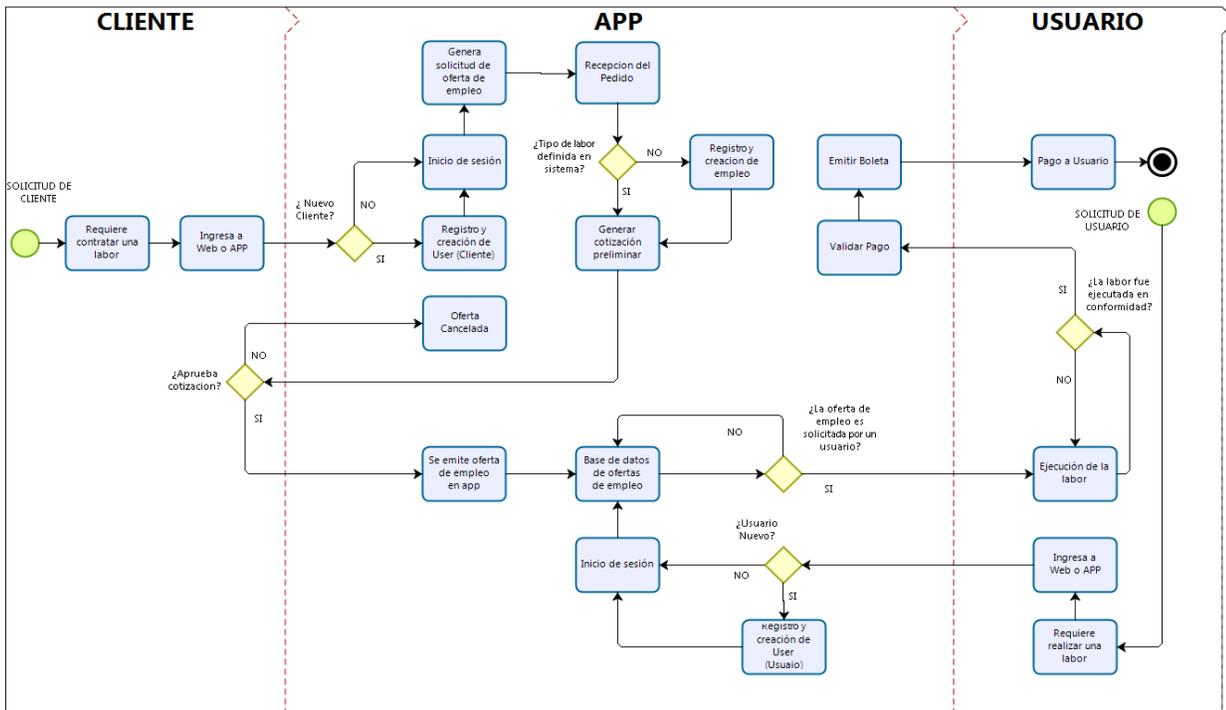


Ilustración 37 Flujo de Operaciones

## 12.12. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN		AÑO 1 (Meses)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definición del alcance del proyecto													
	Descripción textual y detallada													
	Definir iniciativas y características propias													
2	Planificación													
3	Análisis de requerimientos													
	Definir al detalle los requerimientos													
	Establecer los flujos principales y secundarios													
	Determinar las reglas asociadas al valor diferencial													
4	Diseño de la aplicación													
	Diseñar las pantallas principales													
	Desarrollo y programación de los flujos													
	Diseño gráfico de pantallas complementarias													
5	Desarrollo del software													
	Habilitar conectividad con iOS y Android.													
	Desarrollar la aplicación móvil													
6	Pruebas y testing													
7	Establecer búsqueda de fuentes de financiamiento													
8	Desarrollo del plan de marketing y comunicación													
9	Campaña de promoción en RR.SS sobre la app													
10	Lanzamiento de la aplicación													
11	Mantenimiento													

Tabla 21 Cronograma de Implementación

## 12.13. Dotación por etapas

Etapa	Cargo	Reporta a:	Funciones	N° pp
Inicia (1°Año)	Administrador de Operac. y TI	Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderar y ejecutar el desarrollo o modificación de procesos de negocio, aplicaciones o reportes.</li> <li>- Gestionar la disponibilidad y buen uso de los servicios tecnológicos.</li> <li>- Cumplir con las especificaciones establecidas por los directores.</li> <li>- Diseñar e implementar estrategias de seguridad.</li> <li>- Minimización de los riesgos asociados a la confidencialidad, integridad, protección y disponibilidad de la información en sistemas y plataformas técnicas de clientes asociados.</li> </ul>	1
Inicial (1°Año)	Administrador Comercial y Finanzas	Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.</li> <li>- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.</li> <li>- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.</li> <li>-Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.</li> </ul>	1
Inicia (2°Año)	Ejecutivo de Servicio al cliente y post venta	Administrador Comercial y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, por correo electrónico o mediante un chat en vivo.</li> <li>- Tomar, cambiar o cancelar las órdenes de empleo de los clientes.</li> <li>- Hacer seguimiento y mantener contacto con el cliente.</li> <li>- Crear programas de fidelización.</li> <li>- Informar a los clientes sobre lanzamientos</li> </ul>	2

			y sugerencias.	
Inicia (3°Año)	Encargado Soporte TI	Administrador de Operac. y TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depurar errores.</li> <li>- Implementar nuevas funcionalidades.</li> <li>- Desarrollar aplicaciones y programas.</li> <li>- Preparar la documentación pertinente del programa o de la aplicación.</li> <li>-Monitorear el desempeño de los programas y aplicaciones existentes.</li> <li>-Integrar los programas existentes para que sean compatibles con diversas plataformas y sistemas.</li> </ul>	1
Inicia (5°Año)	Encargado de RRHH y Adm.	Administrador Comercial y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar contratación en base a requerimientos de contratos.</li> <li>- Analizar las decisiones en base a legislación laboral vigente.</li> <li>- Cumplir con los planes y programas de contratación de RRHH.</li> <li>- Mantener una base de datos con información del desempeño histórico de los trabajadores que hayan prestado sus servicios en la empresa.</li> <li>- Optimizar los datos que maneja una empresa.</li> <li>- Gestionar pago de Remuneraciones.</li> </ul>	1

Tabla 22 Dotación por etapas

#### 12.14. Equipo Gestor

<b>Cargo</b>	<b>Administrador de Operaciones y TI</b>
--------------	--

Objetivo del cargo	<p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos.</li> <li>- Satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa.</li> </ul> <p><b>Tecnología y Sistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un plan estratégico para el inicio y desarrollo de los sistemas.</li> <li>- Elaborar, mantener y ejecutar un plan de mantenimiento que asegure alta disponibilidad .</li> <li>- Responsable de incorporar tecnología de punta que permite alcanzar una mayor eficiencia en la gestión.</li> <li>- Liderar la coordinación operativa del servicio de almacenamiento contratado.</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva, proactividad, trabajo en equipo, conocimiento en informática y redes, en operaciones de plataformas tecnológicas.</li> </ul>
Funciones dentro del proyecto	<p><b>1º Fase (Inicial)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y desarrollar la aplicación.</li> <li>- Realizar negociaciones con proveedores y entes regulatorios.</li> <li>- Evaluar alianzas tecnológicas para optimizar la plataforma.</li> </ul> <p><b>2º Fase (Crecimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la alta disponibilidad y accesibilidad de la app.</li> <li>- Gestionar los requerimientos y reclamos basados en el uso.</li> <li>- Buscar nuevas tecnológicas para optimizar la app.</li> </ul>

Tabla 23 Equipo Gestor - Administrador de Operaciones y TI

<b>Cargo</b>	<b>Administrador Comercial y Finanzas</b>
--------------	---

Objetivo del cargo	<p><b>Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y dirigir la estrategia comercial.</li> <li>- Definir estrategia de posicionamiento y branding de la app.</li> <li>- Diseñar los programas de formación, de incentivos y remuneración.</li> <li>- Diseñar el servicio postventa que se le prestará al cliente.</li> <li>- Supervisar al personal para garantizar que se cumplan las metas.</li> <li>- Proponer los proyectos de desarrollo, así como los pptos, de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.</li> <li>- Planificar y dirigir las estrategias de pricing con foco en el margen.</li> <li>- Definir estrategia comunicacional y promoción.</li> </ul> <p><b>Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.</li> <li>- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera</li> <li>- Estimar costos y ganancias</li> <li>- Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa</li> </ul>
Características	Comunicación asertiva, proactividad, trabajo en equipo, conocimiento en desarrollo de estrategias comerciales y de administración financiera
Funciones dentro del proyecto	<p><b>1° Fase (Inicial)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el plan comercial.</li> <li>- Desarrollar el plan de marketing y comunicacional.</li> <li>- Captar nuevos clientes.</li> <li>- Definir alianzas estratégicas con otras empresas.</li> <li>- Establecer plan financiero y búsqueda de financiamiento.</li> </ul> <p><b>2° Fase (Crecimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar estrategias de fidelización de clientes.</li> <li>- Gestionar los indicadores de satisfacción al cliente.</li> <li>- Mantener la búsqueda de nuevos clientes.</li> <li>- Administrar los costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.</li> </ul>

Tabla 24 Equipo Gestor - Administrador Comercial y Finanzas

### 12.15. Remuneraciones por cargo

Remuneraciones (en \$)	Año de	Renta Liquido	Renta Bruto
------------------------	--------	---------------	-------------

	Ingreso	Mensual (\$)	Prom. Mensual (\$)
Administrador de Operaciones y TI	1	1.000.000	1.388.133
Administrador Comercial y Finanzas	1	1.000.000	1.388.133
Encargado Soporte TI	2	800.000	1.110.507
Ejecutivo de Servicio al cliente	2	650.000	902.287
Ejecutivo de Servicio al cliente	4	650.000	902.287
Encargado de RRHH y Administración	5	700.000	971.693
<b>Total Remuneraciones</b>		<b>4.800.000</b>	<b>6.663.040</b>

Tabla 25 Remuneraciones por cargo

## 12.16. Valores de referencia USD y UF

[http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/dolar/dolar2020.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2020.htm)

### Dólar Observado

En la siguiente tabla se presenta para el mes seleccionado del año 2020, 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

#### Abril

1	852.03	11		21	856.23
2	863.81	12		22	862.06
3	861.89	13	839.49	23	856.51
4		14	844.57	24	858.87
5		15	848.63	25	
6	863.99	16	859.31	26	
7	853.91	17	852.52	27	859.95
8	842.05	18		28	856.76
9	851.9	19		29	850.41
10		20	849.45	30	836.62
				31	

[http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/uf/uf2020.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2020.htm)

Abril	2020
-------	------

En esta página usted puede encontrar los valores diarios de la Unidad de Fomento (UF) para el mes seleccionado del año 2020. Si selecciona todos los meses, se despliegan todas las tablas hacia abajo y cada tabla corresponde a un mes del año.

Abril					
1	28.601,15	11	28.636,35	21	28.664,96
2	28.604,83	12	28.639,21	22	28.667,82
3	28.608,51	13	28.642,07	23	28.670,68
4	28.612,20	14	28.644,93	24	28.673,54
5	28.615,88	15	28.647,79	25	28.676,41
6	28.619,57	16	28.650,65	26	28.679,27
7	28.623,25	17	28.653,51	27	28.682,13
8	28.626,94	18	28.656,37	28	28.685,00
9	28.630,63	19	28.659,23	29	28.687,86
10	28.633,49	20	28.662,09	30	28.690,73
				31	

## 12.17. Ingresos proyectados para Rappi Pega

Los ingresos se encuentran compuestos por dos tipos (1) Ingreso generado por labor y (2) Ingreso generado por suscripción de cuentas premium.

**Ingreso generado por labor:** El modelo de negocio contempla 4 tipo de labores definidas en la aplicación (ver tabla 7), los cuales a su vez están asociadas a distintas tarifas en (\$/hrs) (ver tabla 8). En la proyección del ingreso se contempla que las horas en promedio que tardará una labor en ejecutarse es equivalente a 4 hrs., el N° de ofertas de empleo por cada trimestre está relacionado a los datos brindados por la investigación de mercado, al crecimiento constante de ofertas que irá en directa relacionado con el mayor reconocimiento de la marca, con un tope de Market Share equivalente al 5% al quinto año y cuyo tamaño de mercado fue definido en la tabla 12. La proyección de ingresos se basa en una estrategia de precios mixtos la cual dependerá del tipo de labor solicitada por el cliente.

**Ingreso generado por suscripción de cuenta:** El modelo de negocio contempla acceso a 3 tipo de cuentas (membresías), tanto para clientes como para usuarios, las características en cada caso pueden ser observadas en el pto 4.3., de las opciones establecidas solo las catalogadas como premium tendrá un costo para clientes y usuarios, 10.000 (\$/mes) y 5.000 (\$/mes) respectivamente. La contratación de este servicio premium es realizado directamente por la aplicación el cual permitirá diferenciarse del resto de clientes y usuarios, posibilitando con ello tener acceso a diversos beneficios, el N° cuentas contratadas por cada trimestre está relacionado a los datos brindados por la

investigación de mercado, al crecimiento constante de ofertas y a su vez de cuentas que irán en directa relación con el mayor reconocimiento de la marca dejando como tope un % equivalente del Market Share definido en la tabla 12.

**Precio Unitario:** Valor cuantificado en (\$/hr) en el caso de la contratación de labores y en (\$/Mes) en el caso de la suscripción de cuentas premium.

**N° de Cuentas:** Cantidad de suscripciones contratadas por clientes y usuarios valorizadas en (\$/mes).

**N° de empleos contratados:** Cantidad de ofertas propuestas por clientes que fueron cubiertas en conformidad por los usuarios de la aplicación.

**Ingreso por labor:** Ingreso bruto generado por la contratación de empleos equivalente al valor de la labor realizada multiplicado por el tiempo de ejecución, el desembolso es generado por el cliente y valorizado en (\$).

**Ingreso por tipo de suscripciones:** Ingreso bruto generado por la contratación de suscripciones premium de clientes y usuarios, valorizado en (\$)

**Ingreso Bruto Anual:** Sumatoria de los ingresos por labor y de suscripción evaluados por año, valorizado en (\$)

## 12.18. Detalle de Inversión inicial

## Constitución de Sociedad

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

### 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.

## Registro de Marca

<http://www.marcaria.cl/precios-patentar-marcas-chile.asp>

<b>Paso 1 - Estudio de Factibilidad de Registro</b>	
<b>1 Clase</b>	\$ 25.000
<b>Clase Adicional</b>	\$ 25.000

Plazo de entrega: 3 días hábiles

<b>Paso 2 - Solicitud de Registro de Marca</b>		
	<b>Marca Denominativa ?</b>	<b>Marca Denominativa más logo ?</b>
<b>1 Clase</b>	\$ 160.000	\$ 160.000
<b>Clase Adicional</b>	\$ 150.000	\$ 150.000

Duración Estimada del Proceso: 8 meses

<b>Paso 3 - Título de Propiedad de Registro</b>		
	<b>Marca Denominativa ?</b>	<b>Marca Denominativa más logo ?</b>
<b>1 Clase</b>	\$ 130.000	\$ 130.000
<b>Clase Adicional</b>	\$ 130.000	\$ 130.000

Plazo de entrega: 15 días hábiles

**Nota:** Los precios están en **Pesos Chilenos** e incluyen todos los honorarios y derechos oficiales del proceso. No incluyen defensas en caso que hayan oposiciones a la marca.

En caso que su Estudio de Factibilidad sea negativo y usted desee intentar con otra marca, su nuevo Estudio de Factibilidad se efectuará en forma **gratuita**.

El valor de la Solicitud de Registro incluye publicación en Diario Oficial de la descripción de productos/servicios hasta de 50 palabras por clase. En caso que se requieran más palabras, el costo es de \$ 45 por palabra.

Los plazos para el registro son estimativos y pueden variar considerablemente si se presentan objeciones u oposiciones, o si suceden otros eventos durante el proceso de registro de la marca.

## Arriendo de equipos computacionales

Señores  
 Teléfono: +989679216  
 E-Mail: diego.garay@conchaytoro.cl  
 Att. Sr(ta): DIEGO GARAY



Santiago, 30 de Abril 2020

Presente

Cotización N° 36641 - 2020

Es grato comunicarle que estamos en condiciones de cumplir con su solicitud de arriendo según lo indicado por usted:

Descripción	Cant.	Periodo	Valor x equipo	\$ Total
NOTEBOOK CORE I7, 16GB RAM, 500 GB SSD, WIN 7 PRO, OFFICE, RED, WIFI, 12.5", INCLUYE BOLSO Y MOUSE	1	1 MES	\$ 170.000	170.000
NOTEBOOK CORE I5, 8GB RAM, 500GB DISCO DURO, WIN 10 PRO, OFFICE, RED, WIFI, 14", BOLSO, CANDADO Y MOUSE	1	1 MES	\$ 120.000	120.000
NOTEBOOK CORE I3, 4GB RAM, 500GB DISCO DURO, WINDOWS 10 PRO, OFFICE, RED, WIFI, 14", BOLSO, CANDADO Y MOUSE	1	1 MES	\$ 110.000	110.000
ENTREGA Y RETIRO POR DEFINIR	1	SERVICIO	\$ 50.000	50.000
OPCIONAL: CLIENTE ENTREGA Y RETIRA EN ALFACOM	1	N/A	\$ 0	0
NOTA: DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS HASTA AGOTAR STOCK	1	OBSERVACION	\$ 0	0

JENNYFER DELGADO D.  
 Ejecutiva de Arriendo - jdelgado@alfacom.cl - Fono: 2476-1606 / 93233115

Los valores arriba mencionados contemplan tiempos de entrega de 24 hrs. Consulte por Servicio Express  
 Estos valores NO INCLUYEN IVA - Sujeto a confirmación de disponibilidad - Esta Cotización tiene vigencia de 10 días hábiles - Primer arriendo sujeto a evaluación con pago contado y garantía\*

El Cliente deberá firmar la recepción y la devolución conforme de los equipos en arriendo. En caso contrario el cliente deberá asumir el reporte que emita Alfacom.

Serán cargo del cliente los daños y/o pérdidas ocasionadas a los equipos durante el periodo de arriendo.

La presente cotización está sujeta a cargos adicionales si existen variaciones en los horarios, condiciones de instalación o retro de

## Teléfonos móviles



HUAWEI

HUAWEI Y5 2018 CLARO NEGRO 5.5"

SKU: 2000371829734P

★★★★☆ (3 Calificaciones)

Smartphone prepago Claro

Normal

\$99.990

Internet

\$74.990

Tarjeta Ripley / Chek

\$64.990

Descuento

-35%

Acumulas

520 RipleyPuntos GO

Consulta disponibilidad de despacho

Comuna/tienda más cercana

Selecciona tu comuna

## Plan telefonía móvil

<https://www.entel.cl/empresas/planes/>

**Plan 15 gigas**  
Oferta exclusiva web  
**\$9.891**  
Precio web por línea  
Normal \$10.000

- 15 gigas para navegar
- 700 Minutos libres todo destino
- WhatsApp siempre conectado

¿Cuántas líneas con este plan?

**Plan 35 gigas**  
Oferta exclusiva web  
**\$14.391**  
Precio web por línea  
Normal \$15.000

- 35 gigas para navegar
- Minutos libres todo destino
- WhatsApp y correo conectado

¿Cuántas líneas con este plan?

**Plan 60 gigas**  
Oferta exclusiva web  
**\$18.891**  
Precio web por línea  
Normal \$20.000

- 60 gigas para navegar
- Minutos libres todo destino
- WhatsApp y correo conectado

¿Cuántas líneas con este plan?

**Plan Libre**  
Oferta exclusiva web  
**\$24.691**  
Precio web por línea  
Normal \$26.000

- Gigas libres
- Minutos libres todo destino
- WhatsApp y correo conectado

¿Cuántas líneas con este plan?

Seleccionaste **0** Planes Empresa  
Sub total mensual: **\$0**

**\$0** /mes  
Precio sólo contratando online

**Quiero contratar**

## Opciones de registro de marca

Tras revisión en la página web de INAPI (instituto nacional de propiedad industrial), la marca “Rappi Pega” no se encuentra registrada, por lo que es factible registrarla en las clases 42 (servicios científicos y tecnológicos) y 35 (Publicidad, gestión de negocios comerciales, reclutamiento de ejecutivos) de productos y servicios de la clasificación de Niza.

Aunque existe un alcance de nombre con la empresa Rappi, estas no están asociadas a las clases de productos y servicios utilizado. En el siguiente cuadro se muestra que la INAPI corrobora que es posible registrar marcas iguales en clases distintas siempre y cuando no se trate del mismo producto.

¿Cómo se efectúa la publicación del extracto de una solicitud de marca?



¿Cómo se clasifican los productos y/o servicios para solicitar una marca?



Al presentar una solicitud de marca comercial, uno debe hacerlo para distinguir productos y/o servicios determinados. Y para estos efectos nuestro país utiliza el Clasificador Internacional de Niza. Al presentar una solicitud de marca comercial es indispensable consultar previamente el referido clasificador e indicar detalladamente los productos o servicios que se pretende distinguir con la marca cuya protección se requiere. El clasificador contempla actualmente 45 clases. De la clase 1 a la 34, ambas inclusive se distinguen productos y de la clase 35 a 45 ambas inclusive, se agrupan y detallan los servicios.

*Ilustración 38 Inscripción de Marca INAPI*

### **Buscador de marcas de INAPI**

<https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx>

### **Página web de clasificaciones de Niza**

<https://webaccess.wipo.int/mgs/static/notes-es.html#toc>

### **Base de datos de clasificaciones INAPI**

<https://ion.inapi.cl/Trademark/NizaClassifier.aspx#>

### **Preguntas Frecuentes INAPI**

<https://www.inapi.cl/preguntas-frecuentes/marcas>

### **Búsqueda de Marca similar Rappi**

## MARCAS - Buscar en Base de Datos

**Lista de Aciertos** -

Solicitud	Registro	Clase	Signo	Titular
183089	377410	3	WRAPPINGS	CLINIQUE LABORATORIES, INC., SOCIEDAD ORGANIZADA BAJO LAS LEYES ESTADO DE DELAWARE
543833	614433	3	WRAPPINGS	CLINIQUE LABORATORIES, LLC UNA SOC. DE REponsabilidad LTDA, ESTADO DELAWARE
1098112	1218198	32	AUTHENTIC TRAPPIST PRODUCT	Internationale Vereniging Trappist
1224884	1234285	32	TRAPPISTES ROCHEFORT	ABBAYE NOTRE-DAME DE ST-REMY
1272285	1269661	...	Rappi PRIME	Rappi, Inc.
1272287	1274163	...	Rappi	Rappi, Inc.
1299390	1320530	...	GRAPPI	Estudio Creativo Grappi SpA
1300063	1289095	39	RAPPI, 35 minutos o gratis	Rappi, INC.
1300064	1291223	43	RAPPI, 35 minutos o gratis	Rappi, Inc.
1339515	1316896	...	RAPPI PRIME	RAPPI, INC.

10 ▾ Registros por página


 Página 1 de 2

Se encontraron 11 coincidencias con su búsqueda.

Ilustración 39 Búsqueda marca Rappi en INAPI - Parte 1

## MARCAS - Buscar en Base de Datos

Marca Anotación

**Buscador** +

---

**Lista de Aciertos** -

Solicitud	Registro	Clase	Signo	Titular
1342679	1318810	...	RAPPI TRAVEL	Rappi INC

10 ▾ Registros por página


 Página 2 de 2

Se encontraron 11 coincidencias con su búsqueda.

**Detalle** +

Ilustración 40 Búsqueda marca Rappi en INAPI - Parte 2

## Estrategia en caso de conflicto

Debido a que existe de cierta manera elementos comunes entre las marcas, la ley 19039 establece claramente que en caso de conflicto INAPI<sup>7</sup> pueden dirimir sobre esta situación. Para este caso se negociaría con la marca Rappi llegando a un acuerdo de coexistencia antes que enfrentar un juicio. En donde las dos empresas que compiten en el mercado pueden delinear con facilidad sus esferas respectivas de actividad comercial y convenir en atenerse a esos parámetros evitando invadir el rubro de la otra, ya que claramente Rappi Pega estaría dentro de los rubros de clase 42 (servicios científicos y tecnológicos) y 35 (Publicidad, gestión de negocios comerciales, reclutamiento de ejecutivos) de productos y servicios de la clasificación de Niza, a diferencia que Rappi que está en inscrito en los rubros 3, 32, 39 y 43.

### Detalle de Clases descritas

Empresa	Descripción
Clase 3	Productos cosméticos y preparaciones de tocador no medicinales; dentífricos no medicinales; productos de perfumería, aceites esenciales; preparaciones para blanquear y otras sustancias para lavar la ropa; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar.
Clase 32	Cervezas; bebidas sin alcohol; aguas minerales; bebidas a base de frutas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones sin alcohol para elaborar bebidas.
Clase 35	Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.
Clase 39	Transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes.
Clase 42	Servicios científicos y tecnológicos, así como servicios de investigación y diseño conexos; servicios de análisis industrial, investigación industrial y diseño industrial; control de calidad y servicios de autenticación; diseño y desarrollo de equipos informáticos y software.
Clase 43	Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

*Tabla 26 Detalle Clases Niza para Rappi y Rappi Pega*

<sup>7</sup> [https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/articles-4491\\_recurso\\_1.pdf](https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/articles-4491_recurso_1.pdf)

## 12.19. Detalle de Costos y Gastos

Remuneraciones (en \$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adm. de Operaciones y TI	\$ 16.657.600	\$ 17.157.328	\$ 17.672.048	\$ 18.202.209	\$ 18.748.276
Adm. Comercial y Finanzas	\$ 16.657.600	\$ 17.157.328	\$ 17.672.048	\$ 18.202.209	\$ 18.748.276
Ejecutivo de Servicio al cliente		\$ 10.827.440	\$ 11.152.263	\$ 11.486.831	\$ 11.831.436
Encargado Soporte TI			\$ 13.326.080	\$ 13.725.862	\$ 14.137.638
Ejecutivo de Servicio al cliente				\$ 10.827.440	\$ 11.152.263
Encargado de RRHH y Adm.					\$ 11.660.320
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>\$ 33.315.200</b>	<b>\$ 44.142.640</b>	<b>\$ 58.792.999</b>	<b>\$ 71.384.229</b>	<b>\$ 85.186.076</b>

Tabla 27 Remuneraciones a 5 años

Gastos de Administración (en \$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina Coworking (3 UF/ Escritorio /Mes)	\$ 2.065.733	\$ 3.098.599	\$ 4.131.465	\$ 5.164.331	\$ 6.197.198
Arriendo de Laptop (Incluye soporte + Mantenimiento) (2 UF /mes)	\$ 1.638.814	\$ 2.458.222	\$ 3.277.629	\$ 4.097.036	\$ 5.063.937
Telefonía Celular Entel 35 GB (\$14.990)	\$ 359.760	\$ 539.640	\$ 719.520	\$ 899.400	\$ 1.079.280
Rendiciones y Gastos de Representación	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Contabilidad externa y asesoría legal - 5 UF Mensuales	\$ 1.721.444	\$ 1.773.087	\$ 1.826.280	\$ 1.881.068	\$ 1.937.500
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>\$ 7.585.751</b>	<b>\$ 9.723.548</b>	<b>\$ 11.864.514</b>	<b>14.008.744</b>	<b>\$ 16.303.830</b>

Tabla 28 Gasto de administración a 5 años

Gastos de Publicidad y Marketing (en \$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones por venta 2% sobre los ingresos	\$ 1.030.453	\$ 1.829.819	\$ 2.773.947	\$ 3.996.366	\$ 5.081.209
Presupuesto de Marketing	\$ 6.475.227	\$ 7.053.709	\$ 7.709.938	\$ 8.510.836	\$ 9.248.637
<b>Total Gastos de Publicidad y Marketing</b>	<b>\$ 7.505.680</b>	<b>\$ 8.883.528</b>	<b>\$ 10.483.885</b>	<b>12.507.201</b>	<b>\$ 14.329.846</b>

Tabla 29 Gastos de Publicidad y Marketing a 5 años

Costos de Operación (en	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

\$)					
Contrato de Soporte y Mantenimiento de desarrollo de SW Peerbits	\$ 1.487.992	\$ 1.671.962	\$ 1.722.121	\$ 1.773.785	\$ 1.826.998
Pago a usuario, equivalente al 80% sobre los ingresos por labor	\$198.290.618	\$ 323.816.161	\$ 449.633.084	\$ 604.418.046	\$ 718.297.136
PaaS (Platform as a Services) para montar Portal y APP	\$1.577.990	\$ 1.773.087	\$ 1.826.280	\$ 1.881.068	\$ 1.937.500
I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación) Equivalente al 2% sobre los ingresos	\$1.030.453	\$ 1.829.819	\$ 2.773.947	\$ 3.996.366	\$ 5.081.209
Contrato Mensual de Servicios de Ciberseguridad	\$1.291.083	\$ 1.595.778	\$ 1.643.652	\$ 1.692.961	\$ 1.743.750
<b>Total Costos de Operación</b>	<b>\$ 203.678.136</b>	<b>\$ 330.686.807</b>	<b>\$ 457.599.084</b>	<b>\$ 613.762.226</b>	<b>\$ 728.886.593</b>

Tabla 30 Costos de Operación a 5 años

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos por venta</b>	\$ -		\$ 23.130.000	\$ 23.903.300	\$ 23.903.300	\$ 23.903.300	\$ 25.167.215	\$ 25.167.215	\$ 25.167.215	\$ 26.490.576	\$ 26.490.576	\$ 26.490.576
<b>COSTO FIJO</b>												
Remuneraciones	(\$ 2.477.818)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)	(\$ 2.776.267)
Arriendo Oficinas Coworking	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)	(\$ 172.144)
Plan de Marketing	-	(\$ 588.657)	(\$ 683.577)	(\$ 686.270)	(\$ 686.270)	(\$ 686.270)	(\$ 692.526)	(\$ 692.526)	(\$ 692.526)	(\$ 699.019)	(\$ 699.019)	(\$ 699.019)
Telefonía Celular Entel 35 GB	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)	(\$ 29.980)
Rendiciones y Gastos de Representación	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)	(\$ 150.000)
Arriendo de Notebooks	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)	(\$ 136.568)
Contrato de Soporte y Mantenimiento de desarrollo de SW Peerbits		(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)	(\$ 135.272)
Pago a usuario, equivalente al 80% sobre los ingresos por labor			(\$ 16.407.720)	(\$ 18.953.986)	(\$ 19.022.640)	(\$ 19.022.640)	(\$ 19.871.525)	(\$ 19.973.772)	(\$ 19.973.772)	(\$ 20.865.102)	(\$ 20.972.461)	(\$ 20.972.461)
PaaS (Platform as a Services) para montar Portal y APP	-	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)	(\$ 143.454)
Contabilidad externa y asesoría legal - 5 UF Mensuales	-	-	(\$ 94.920)	(\$ 97.613)	(\$ 97.613)	(\$ 97.613)	(\$ 103.869)	(\$ 103.869)	(\$ 103.869)	(\$ 110.362)	(\$ 110.362)	(\$ 110.362)
Contrato Mensual de Servicios de Ciberseguridad	-	-	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)	(\$ 129.108)
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>(\$ 2.966.510)</b>	<b>(\$ 4.132.342)</b>	<b>(\$ 20.859.010)</b>	<b>(\$ 23.410.662)</b>	<b>(\$ 23.479.316)</b>	<b>(\$ 23.479.316)</b>	<b>(\$ 24.340.713)</b>	<b>(\$ 24.442.960)</b>	<b>(\$ 24.442.960)</b>	<b>(\$ 25.347.276)</b>	<b>(\$ 25.454.635)</b>	<b>(\$ 25.454.635)</b>
<b>COSTO VARIABLE</b>												
Costos Directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Costo Variable</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IMPUESTOS</b>												
PPM		-	-	(\$ 231.300)	(\$ 239.033)	(\$ 239.033)	(\$ 239.033)	(\$ 251.672)	(\$ 251.672)	(\$ 251.672)	(\$ 264.906)	(\$ 264.906)
IVA Compras	-	\$ 92.852	\$ 257.654	\$ 3.435.721	\$ 3.920.535	\$ 3.933.579	\$ 3.933.579	\$ 4.097.245	\$ 4.116.672	\$ 4.116.672	\$ 4.288.492	\$ 4.308.890
IVA Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>\$ 92.852</b>	<b>\$ 257.654</b>	<b>\$ 3.204.421</b>	<b>\$ 3.681.502</b>	<b>\$ 3.694.546</b>	<b>\$ 3.694.546</b>	<b>\$ 3.845.573</b>	<b>\$ 3.864.999</b>	<b>\$ 3.864.999</b>	<b>\$ 4.023.586</b>	<b>\$ 4.043.984</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>(\$ 2.966.510)</b>	<b>(\$ 4.039.490)</b>	<b>\$ 2.528.644</b>	<b>\$ 3.697.059</b>	<b>\$ 4.105.486</b>	<b>\$ 4.118.530</b>	<b>\$ 4.521.049</b>	<b>\$ 4.569.828</b>	<b>\$ 4.589.255</b>	<b>\$ 5.008.299</b>	<b>\$ 5.059.527</b>	<b>\$ 5.079.925</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>(\$ 2.966.510)</b>	<b>(\$ 7.006.000)</b>	<b>(\$ 4.477.356)</b>	<b>(\$ 780.297)</b>	<b>\$ 3.325.189</b>	<b>\$ 7.443.719</b>	<b>\$ 11.964.768</b>	<b>\$ 16.534.596</b>	<b>\$ 21.123.851</b>	<b>\$ 26.132.150</b>	<b>\$ 31.191.677</b>	<b>\$ 36.271.601</b>
<b>Capital de Trabajo Necesario</b>	<b>(\$ 7.006.000)</b>											

Tabla 31 Detalle de Capital de Trabajo

## 12.20. Análisis de sensibilidad

Valores Originales	VAN	TIR	PayBack
	<b>\$ 99.850.196</b>	<b>86,2%</b>	<b>2,1</b>

Escenario	Indicadores		
	VAN	TIR	PayBack
Incremento en un 5% de la cantidad de clientes	\$ 188.160.514	124,6%	0,7
Disminución en un 5% de la cantidad de clientes	\$ 37.787.070	48,8%	2,8
Incremento de un 5% en el precio de venta	\$ 111.746.529	94,6%	1
Disminución de un 5% en el precio de venta	\$ 87.953.862	77,9%	2,3

Tabla 32 Cuadro Análisis de Sensibilidad

### Punto de equilibrio del N° clientes

En la tabla 44 se observa que el modelo de negocio es más sensible a una variación del N° de clientes que, al Precio, si los clientes disminuyen en un 8,7% el VAN es equivalente a cero por lo que el proyecto se vuelve indiferente, ya que no presentara ni perdidas ni ganancias y los fondos generados por proyecto serán reinvertidos a una tasa de descuento del 16,3%.

Para mantener una variación de los clientes por encima de los 8,7%, será efectuada un plan de fidelización de clientes constante con reporte de resultados mensuales, de tal forma, de actuar de forma preventiva ante posibles pérdidas y promover la captación de ellos.

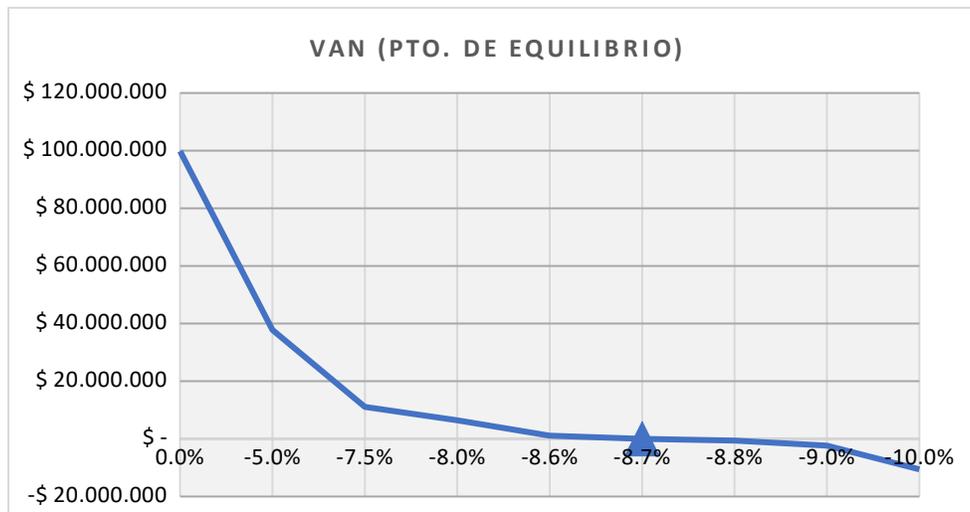


Ilustración 41 Pto de Equilibrio - Q (Clientes)

### Punto de equilibrio del precio

Si el precio disminuye en un 39,2% el VAN es equivalente a cero por lo que el proyecto se vuelve indiferente, ya que no presentara ni perdidas ni ganancias y los fondos generados por proyecto serán reinvertidos a una tasa de descuento del 16,3%. Con el fin de mantener el precio por medio de la estrategia de diferenciación, es importante establecer un plan de operación y marketing que priorice mantener y mejorar la percepción de los clientes y del mercado de las ventajas competitivas de la compañía con el fin de mantener la prioridad en la elección de nuestro clientes y su vez del precio de los servicios.

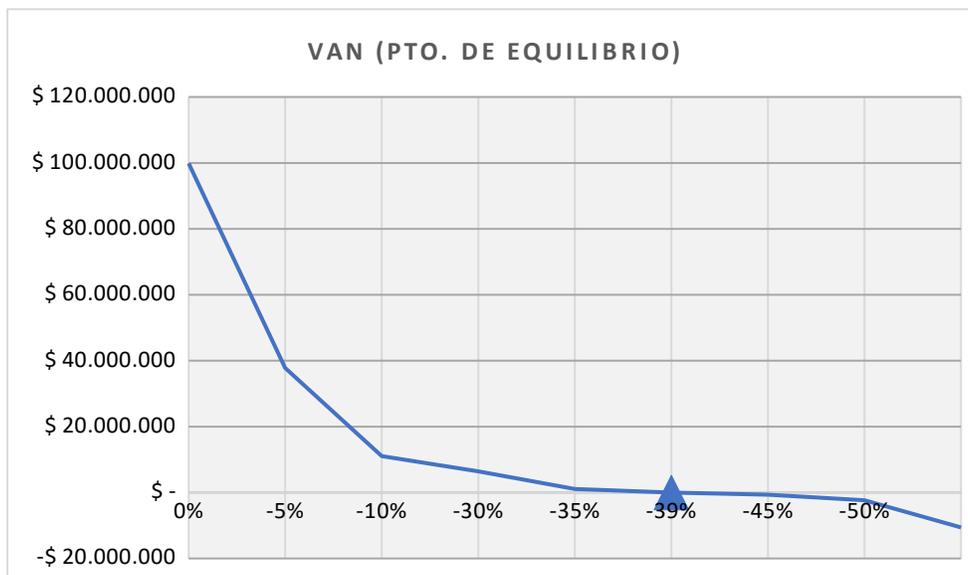


Ilustración 42 Pto de Equilibrio - P (Precio)

## 12.21. Riesgos críticos

Ámbito	Tipo de Riesgo	Riesgo	Mitigación
Externo	Mercado	Aumento de competidores entrantes que imiten los servicios de Rappi Pega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante inversión en I+D para entregar servicios innovadores.</li> <li>- Monitoreo y recalibración constantes de la calidad del servicio.</li> <li>- Recepción y tratamiento de retroalimentación de usuarios y clientes.</li> <li>- Mantener altos niveles de calidad e inversión en servicios pre y post venta.</li> </ul>
Externo	Proveedores	Pérdida de calidad o continuidad del servicio por falla de proveedores crítico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con proveedores certificados con altos niveles de calidad internacional.</li> <li>- Contratos firmados con altos niveles de calidad de servicios y planes de contingencia.</li> <li>- Realizar anualmente simulaciones de desastres con proveedores para verificar que los planes de contingencia funcionen correctamente.</li> </ul>
Externo	Seguridad	Ataques informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de monitoreos de seguridad 24X7.</li> <li>- Contar con proveedores y equipo capacitados en seguridad informática.</li> <li>- Contar con planes de contingencia en caso de ciberataques.</li> <li>- Realizar anualmente simulaciones de escenarios de ataques para probar la calidad de las defensas implementadas.</li> </ul>
Externo	Negocio	Bajos niveles de satisfacción por parte de clientes y usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar asesorías expertas en marketing, diseño e interfaces usuarias.</li> <li>- Realizar encuestas y reuniones con clientes claves para determinar posibles brechas de mejoras de servicio.</li> <li>- Monitoreo y recalibración constantes de la</li> </ul>

			<p>calidad del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y tratamiento de retroalimentación de usuarios y clientes.</li> </ul>
Interno	Operación	Alta rotación o fuga de talentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante monitoreo sobre calidad de vida de los empleados.</li> <li>- Campañas internas para mejorar la motivación y el ambiente laboral.</li> <li>- Capacitación a integrantes del equipo para mantener la motivación.</li> <li>- Bonos de desempeño atractivos asociados a la rentabilidad de la empresa.</li> <li>- Fomentar el trabajo en equipo y contar con perfiles de respaldo por cada actividad o tarea realizada.</li> </ul>
Interno	Seguridad	Perdida de continuidad operativas por fallas a nivel de hardware y software.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de monitoreo 24X7.</li> <li>- Planes de continuidad asociadas a infraestructura en alta disponibilidad y respaldos de información periódicas.</li> <li>- Contar con planes de contingencia en caso de desastres</li> <li>- Realizar anualmente simulaciones de escenarios de desastres para probar la capacidad de mantener la continuidad operativa.</li> </ul>
Interno	Negocio	Niveles de ventas mayores a los proyectados, afectando la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de plana interna según lo requerido por las necesidades del negocio.</li> <li>- Contratos con proveedores con cláusulas de expansión de servicios.</li> </ul>
Interno	Negocio	Niveles de ventas menores a los proyectados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo constante del comportamiento de las ventas para realizar planes de acción mitigatorios.</li> <li>- Revisión constante de efectividad de los planes de mkt y ventas para realizar ajustes.</li> <li>- Mantener inicialmente un equipo austero y</li> </ul>

			solo costear servicios esenciales para la operación.
Interno	Tecnológico	Obsolescencia tecnológica por cambios en las tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con una plataforma virtualizada en la nube, con actualizaciones tecnológicas constantes.</li> <li>- Contar con servicios de proveedores asociados a un calendario de actualizaciones pre definido.</li> <li>- Revisión y asistencia del equipo a seminarios tecnológicos para aprovechar las últimas tendencias.</li> </ul>

Tabla 33 Riesgos críticos

## 12.22. Costos de Intermediación

Costos de intermediación de aplicaciones móviles más conocidas en el mercado

Empresa	% Intermediación
Uber <sup>8</sup>	25%
Cabify <sup>9</sup>	25%
Beat <sup>10</sup>	25%
Didi <sup>11</sup>	10%

Tabla 34 Porcentajes de intermediación

8 <https://cursando.cl/uber/cuanto-se-gana-en-uber-cabify-chile/>

9 <https://cursando.cl/uber/cuanto-se-gana-en-uber-cabify-chile/>

10 <https://practicatest.cl/blog/articulos-especiales/como-ser-chofer-beat-chile>

11 <https://conducedidi.cl/>

## 12.23. Tamaño de la Industria

Año Comercial	ID_Rubro	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Porcentaje de reclutamientos por head hunter	Trabajos reclutados por head hunter	Ingresos por Comisión Head Hunter	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Renta per cápita (UF)	Renta per cápita mensual (UF)	Renta per cápita mensual (CLP)	Contrato indefinido	Contrato Definido	Honorario
2020	A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	116.125	1.692.426.485	116.125	2,00%	2419	\$ 6.237.884.081	83461584,92	718,72	59,89344785	\$ 1.718.941,95	96.892	19.233	4.839
2020	B - PESCA	5.091	430.538.832	5.091	3,00%	159	\$ 1.292.096.868	11525323,98	2263,66	188,6383658	\$ 5.413.921,10	4.248	843	212
2020	C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	7.396	1.759.793.129	7.396	5,00%	385	\$ 13.180.852.852	70542822,23	9538,09	794,8405594	\$ 22.811.924,06	6.171	1.225	308
2020	D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	66.732	3.689.459.144	66.732	3,00%	2085	\$ 16.577.851.693	147872126,60	2215,92	184,6601985	\$ 5.299.747,70	55.679	11.052	2.780
2020	E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	47.173	1.617.514.085	47.173	3,00%	1474	\$ 9.200.516.478	82067324,68	1739,70	144,9752478	\$ 4.160.789,61	39.360	7.813	1.966
2020	F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.482	1.303.263.429	4.482	3,20%	149	\$ 6.504.164.688	54390227,36	12136,00	1011,333058	\$ 29.025.258,76	3.739	742	187
2020	G - CONSTRUCCION	100.765	1.578.861.229	100.765	2,00%	2099	\$ 12.922.117.626	172895232,35	1715,83	142,9856501	\$ 4.103.688,16	84.076	16.689	4.199
2020	H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	373.534	5.617.713.823	373.534	4,00%	15564	\$ 39.320.926.976	263052891,27	704,23	58,68563399	\$ 1.684.277,70	311.667	61.867	15.564
2020	I - HOTELES Y RESTAURANTES	58.819	215.955.665	58.819	5,00%	3063	\$ 4.928.641.175	26377675,42	448,45	37,37113558	\$ 1.072.551,59	49.077	9.742	2.451
2020	J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	106.971	1.046.565.091	106.971	2,00%	2229	\$ 7.356.320.803	98426034,44	920,12	76,67657156	\$ 2.200.617,60	89.254	17.717	4.457
2020	K - INTERMEDIACION FINANCIERA	75.513	5.338.783.468	75.513	5,00%	3933	\$ 25.509.251.745	136523382,16	1807,96	150,6630249	\$ 4.324.028,81	63.006	12.507	3.146
2020	L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	127.294	1.082.768.501	127.294	4,00%	5304	\$ 28.273.781.656	189148643,83	1485,92	123,8266296	\$ 3.553.824,27	106.211	21.083	5.304
2020	M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	478	61.053.702	478	5,00%	25	\$ 30.496.993.416	163217358,49	341458,91	28454,90908	\$ 816.655.890,63	399	79	20
2020	N - ENSEÑANZA	12.785	270.374.404	12.785	5,00%	666	\$ 21.839.535.619	116883368,33	9142,03	761,8359735	\$ 21.864.692,44	10.668	2.118	533
2020	O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	24.948	194.866.931	24.948	8,00%	2079	\$ 23.071.473.975	77172874,62	3093,29	257,7743993	\$ 7.398.125,26	20.816	4.132	1.040
2020	P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	25.000	56.892.942	25.000	4,00%	1042	\$ 10.308.744.831	68964425,35	2758,55	229,8789101	\$ 6.597.524,72	20.860	4.141	1.042
2020	Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	1.180	280.287	1.180	3,00%	37	\$ 98.151.122	875494,33	741,72	61,80964796	\$ 1.773.936,90	985	195	49
2020	R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	13	123.112	13	6,00%	1	\$ 87.206.966	388936,99	29710,46	2475,872043	\$ 71.057.527,63	11	2	1
2020	SIN INFORMACION	2.869	87.798	2.869	0,00%	0	\$ 0	18889,60	6,58	0,548600154	\$ 15.744,82	2.394	475	120
	TOTAL	1.157.169	25.957.322.056	1.157.169		\$ 42.714	\$ 257.206.512.570	\$ 1.763.804.617	\$ 422.606	\$ 35.217	\$ 1.010.733.014	965.513	191.656	48.215

Tabla 35 Estadística para tamaño de la industria