



“Apply”

Parte II

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

ALUMNOS: Pablo Sánchez Gesell

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes Díaz

Santiago, junio 2023

Contenido

1	Oportunidad de negocio	6
2	Definición de la Industria	7
3	Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
4	Plan de Marketing	9
5	Plan de Operaciones	10
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	10
5.2	Flujo de operaciones.	12
5.3	Plan de desarrollo e implementación.	13
5.4	Dotación.	13
6	Equipo del proyecto	15
6.1	Equipo gestor.	15
6.2	Estructura organizacional	16
6.3	Incentivos y compensaciones.	18
7	Plan Financiero.	20
7.1	Supuestos	20
7.2	Proyección Ingresos	20
7.3	Plan de Inversiones	21
7.4	Proyección Estados de Resultados	22
7.5	Proyección Flujo de caja y Evaluación Financiera	23
7.6	Valle de la muerte	24
7.7	Tasa de Descuento	24
7.8	Capital de Trabajo	25
7.9	Financiamientos	26
7.10	Análisis de sensibilidad	26
8	Riesgos críticos.	27
9	Propuesta Inversionista.	29
10	Conclusiones	30
	Anexos	31

TABLAS

Tabla 1. Socios Fundadores de Apply®.....	15
Tabla 2. Crecimiento de la dotación antes y después del lanzamiento oficial.	17
Tabla 3. Plan de incentivos en Apply®.....	18
Tabla 4. Supuestos para análisis financiero.....	20
Tabla 5. Proyección de ingresos (MM\$).....	21
Tabla 6. Plan de inversión (MM\$).	21
Tabla 7. Proyección estado de resultados (MM\$).	22
Tabla 8. Proyección flujo de caja (MM\$).	23
Tabla 9. Indicadores financieros	24
Tabla 10. Cálculo de la tasa de descuento	25
Tabla 11. Cálculo capital de trabajo (MM\$).....	25
Tabla 12. Aportes de Financiamiento.....	26
Tabla 13. Matriz de Riesgos de Negocio.....	27

FIGURAS

Figura 1. Puntos de contacto de clientes con Apply®.	10
Figura 2. Estructura organizacional de Apply® (Año 1 y Año 5).....	17

GRÁFICOS

Gráfico 1. Valle de la Muerte.....	24
Gráfico 2. Gráfico de Tornado, variables con mayor sensibilidad.....	26

ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo de la tasa de descuento.....	25
--------------------------------------------------	----

Resumen ejecutivo

El plan de negocio de Apply® consiste en un Marketplace digital inmerso en la industria del e-Commerce en Chile, en el cual se podrán contratar servicios que posteriormente serán entregados de forma digital, específicamente servicios de Marketing y servicios Web.

El objetivo es llegar a ser el Marketplace de servicios número uno en Chile transcurrido un año de operación. Se estima que para el año 7 se superen las 600.000 transacciones y un EBITDA de 3.478 millones.

Actualmente en Chile hay alrededor de 2 millones de Mipymes, las cuales se centran en actividades del Core de su negocio, por lo que, necesitan suplir servicios para los cuales no tienen capacidades. Adicional a lo anterior cabe destacar que no existe ningún Marketplace de servicios que entregue garantía, tenga precios establecidos y que se pueda contratar a un solo clic, características que son la principal diferenciación de Apply®.

Como estrategia principal de Marketing se iniciará un fuerte posicionamiento de la marca, que permita en un principio impactar y atraer sin descartar la conversión de los clientes, pasando de 2.870 en el año 1 a 328.512 en el año 7.

Para lograr los objetivos se iniciará con un organigrama reducido de personal, el cual tendrá a sus dos socios principales, como CEO y CFO más un tercer socio que será especialista en el área tecnológica, adicionalmente dos programadores y posteriormente se irá incorporando personal hasta llegar a las 42 personas al año 5.

Se evaluó financieramente el proyecto tomando un universo de tiempo de siete años, realizando dos evaluaciones, una con término del proyecto al año 7 y otra con duración infinita (perpetua), para estas evaluaciones se estimó una tasa de descuento del 32,5%. Como resultado se obtuvieron rentabilidades positivas con VAN de \$500 millones y \$2.261 millones respectivamente y una TIR de 43%.

Finalmente, Apply® es una excelente oportunidad de negocio, al tener características únicas y solucionar un problema latente de las Mipymes, lo cual se confirma con los sólidos indicadores económicos.

1 Oportunidad de negocio

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, mayores detalles en la Parte I del Plan de Negocios de Apply®

De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte¹. respecto a la externalización de servicios, las empresas están prefiriendo externalizar sus servicios debidos a los beneficios que conlleva realizarlo, como es enfocarse en las actividades del Core de su negocio y reducir costos.

Una encuesta realizada a Mipymes reveló que el 94% de estas contrataría servicios de forma digital y 83% que contrataría servicios de Marketing/Publicidad y Servicios Web, los hallazgos reafirman la hipótesis de tercerización de servicios.

Por otra parte, existe una gran disponibilidad de profesionales de áreas relacionadas con administración, comercio y tecnología que podrían cubrir estas necesidades.

A nivel Latinoamericano los principales Marketplace no se enfocan en servicios, por lo que, existe un espacio de desarrollo teniendo en consideración que las nuevas generaciones (*Millennials*) demandan experiencias personalizadas a través de canales digitales.

Realizado un Benchmarking de empresas similares se identificaron limitaciones en las soluciones actuales, como, por ejemplo, falta de calificación, no existencia de garantías por incumplimiento, no se indican plazos, se publica el servicio y no el costo, no se puede contratar, sino en su defecto hay que comunicarse con el oferente.

Finalmente, todas estas falencias crean una oportunidad única de para entregar servicios de calidad a un solo clic.

¹ Deloitte Consulting LLP. (2016). 2016 Global Outsourcing Survey.

2 Definición de la Industria

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, mayores detalles en la Parte I del Plan de Negocios de Apply®

La definición de industria nace de la necesidad básica de que micro y pequeñas empresas puedan contratar servicios prestados de forma remota y digital. La industria que satisface dicha necesidad y en la cual operará Apply® es el e-Commerce en Chile. Cabe resaltar que la mayoría de los e-Commerce en Chile están abocados a la venta de productos.

La pandemia del Covid-19 aceleró la transformación digital, con un aumento de ventas superior al 100%², lo que agilizó la introducción de la Mipymes al mundo digital.

En Chile hay aproximadamente 2 millones de microempresas, de las cuales se estimó que aproximadamente 328.000 podrían llegar a utilizar el Marketplace acuerdo a encuestas realizadas. En los primeros 3 años se espera conseguir 71.850 clientes, en la eventualidad de no cumplir las metas se plantea un crecimiento horizontal al mercado latinoamericano.

Realizado un análisis PESTEL, se visualiza un riesgo significativo en la figura legal de los prestadores de servicios, los cuales son personas naturales y que al realizar servicios en forma repetitiva (no ocasional) podrían ser catalogados por la legislación como empleados de Apply®.

Analizadas las fuerzas de Porter se visualiza un riesgo Alto de nuevos entrantes, esto debido a que podría ser muy factible para *Marketplaces* de productos mutarse y prestar servicios, aprovechando su posicionamiento actual.

Las principales falencias de que se visualizan en la competencia son, servicios no son calificados, sin garantía por incumplimiento, no especificación de plazos, solo publicación de avisos no existe gestión entre comprador y prestador.

Finalmente, como resultado de un estudio de *Analysis Mason*³ se concluye que la Pymes esperan que la tecnología los ayude en aumentar la eficiencia, crecimiento en las ventas y retención de clientes.

² Cámara de Comercio de Santiago. (2021). Comercio electrónico evitó una caída histórica en las ventas del retail en 2020. Noticias 2021. <https://www.ccs.cl/>

³ Microsoft. (2022). Voz y actitudes de las PyMEs hacia la tecnología de Microsoft.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, mayores detalles en la Parte I del Plan de Negocios de Apply®

El modelo de negocio considera entregar servicios de Marketing y Web a través de un Marketplace, el cual conectara dos mundos, por una parte, los Oferentes los cuales son personas naturales que prestaran servicios y por otro lado los contratantes que serán las Mipymes con necesidad de servicios. Este modelo tiene como característica principal entregar un servicio rápido y confiable desde cualquier parte de Chile.

Se analizaron distintos modelos de ingresos⁴ como ingresos por: Venta de servicios, cuota por uso, suscripción y membresía, Renting, Licencias, comisión y otros. Optando finalmente por los de comisión y membresía. Con este modelo de ingreso se establecieron tres líneas de ingresos, la primera una tarifa por servicio del contratante, la segunda una tarifa por servicio del oferente y por último una suscripción a los oferentes premium.

Apply® es una *Start-Up* fundada por dos ingenieros con más de 20 años de experiencia en conjunto, los cuales tienen diversas capacidades en soluciones de ingeniería, operaciones y finanzas, pero con la salvedad que este tipo de solución hace necesario incorporar a un tercer socio el cual pueda aportar en el ámbito tecnológico.

Para poder entregar un servicio de calidad excepcional y poder concretar dicha propuesta será necesario enfocarse en tres ámbitos: Financiamiento, Marketing y Tecnología, ya que la propuesta de valor promete una experiencia de alta calidad.

La estrategia de crecimiento se hará en tres etapas, primero el *Pre-seed* el cual se estima en 3 meses, posteriormente el *Seed* para cual se estiman 6 meses y finalmente el *Early Stage* que tendrá una duración de 6 meses.

⁴ Macías, M. (2019). Propuesta de valor, cliente y tipos de modelos de ingresos. <https://advenio.es/propuesta-de-valor-cliente-y-tipos-de-modelos-de-ingresos/>

4 Plan de Marketing

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, mayores detalles en la Parte I del Plan de Negocios de Apply®

El plan de Marketing tiene como plan inicial poblar de manera masiva la oferta de profesionales disponibles para prestar sus servicios y al mismo tiempo lograr llamar la atención de las Mipymes que requieran de estos servicios.

Los objetivos generales serán dos, primero *Brand Awareness* para lograr ser el Marketplace número uno en Chile al final de año 1 y segundo lograr un mínimo de 3.900 transacciones para el primer año.

Debido a la naturaleza del negocio las estrategias de segmentación se realizarán individualmente, para usuarios contratantes de servicios (Mipymes) y usuarios oferentes de servicios (profesionales), ambos so *Buyer* de Apply®.

La estrategia de producto estará basada en desarrollar una solución técnica que entregue una experiencia al cliente superior a la competencia, de tal manera de lograr un alto grado de satisfacción. Algunas características para lograr un avanzado nivel de calidad serán: Fácil accesibilidad, mantenimiento constante de las plataformas, seguridad en los pagos, seguridad en la protección de datos entre otras.

La estrategia de precios debido a la necesidad de penetrar rápidamente en el mercado estará dada por un bajo costo de adhesión a Apply®. El modelo de negocio se basa en cobrar un fee por cada transacción más una membresía opcional, con la finalidad de ingresar rápidamente al mercado, el primer año solo se cobrará un fee solo al contratante y el segundo año se sumará un fee al oferente, más la membresía opcional al oferente.

Comunicacionalmente se abordarán dos estrategias diferentes dependiendo de los perfiles, oferentes o contratantes. Para la atracción de oferentes se hará a través de ferias, convenios universitarios, ferias laborales y publicidad en RR.SS. y para los contratantes (Mipymes) se hará una fuerte campaña en SEO acompañada de *Mailing/Contactos* y a través de la ASECH.

Se estima una demanda de 3.930 transacciones para el año uno creciendo exponencialmente hasta 671.654 transacciones al año 7. Para lograr esta adherencia de clientes será necesario una inversión en Marketing en el año cero de 165 millones y

posteriormente para el año 1 un costo de 150 millones. Para etapas posteriores se estimó un gasto en marketing de aproximadamente el 30% de los ingresos.

5 Plan de Operaciones

La estrategia operacional de la empresa estará conformada por procesos críticos cuyo funcionamiento conjunto asegurará la propuesta de valor que Apply® promete a sus usuarios, una plataforma que permite la contratación de servicios remotos digitales de manera simple, confiable y a un precio accesible.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La experiencia de cliente con la solución Apply® pasa por las etapas esquematizadas en la Figura 1. Estos *touchpoints* determinan las actividades críticas que establecerán la satisfacción de los usuarios con la plataforma.

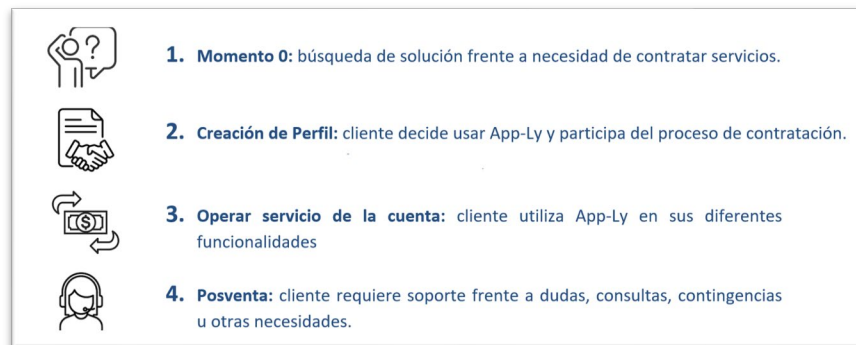


Figura 1. Puntos de contacto de clientes con Apply®.

Los procesos operacionales que están detrás de cada una de estos “puntos de contacto” serán internalizados o tercerizados, principalmente por la criticidad de las actividades que se deben desarrollar. La criticidad de las actividades estará definida por el impacto que tengan sobre la calidad de la experiencia de usuario y por los costos que tenga dicha operación.

A nivel macro, el alcance y el tamaño de las operaciones pasará por distintas etapas:

- a) *Pre-seed*: El alcance de las actividades se concentrará en establecer la propuesta de valor de la idea de negocio y obtener financiamiento para comenzar las operaciones en las etapas siguientes.
- b) *Seed*: en esta fase se debe contar con un MVP (producto mínimo viable) que pueda ser desafiado frente al uso de potenciales clientes. Las actividades operacionales *core* del negocio serán:
 - a. *Desarrollo Web*: se conformará un equipo mínimo de desarrolladores (2) liderado por el socio tecnológico.
 - b. *Marketing*: en esta etapa, los mismos socios se encargarán de desarrollar potenciales clientes que entregarán *feedback* para la web.

Dentro de las actividades *no core* estarán las financieras, administrativas y legales, las que por esta etapa serán gestionadas por los mismos socios.

- c) *Early Stage*: la solución ofrecida estará lista para los primeros clientes formales. En esta etapa es clave cuidar la reputación de la plataforma y ofrecer un servicio de calidad.

Las actividades operacionales *core* del negocio serán:

- a. *Desarrollo Web*: equipo de desarrolladores liderado por el socio tecnológico, con las capacidades para administrar y mejorar la plataforma web como un Marketplace de servicios digitales que resuelva los problemas de los clientes.
- b. *Expertos en servicios*: asegurar la correcta clasificación de los servicios digitales ofrecidos, evaluar a los perfiles proveedores y garantizar la calidad del servicio ofrecido a los perfiles contratantes.
- c. *Marketing*: los socios liderarán la estrategia de Marketing que permita impactar y atraer masivamente a los usuarios.

Dentro de las actividades *no core* estarán las financieras, administrativas y legales, las que por esta etapa serán gestionadas por los mismos socios con ayuda de terceros. Las actividades que se deben implementar durante los 12 meses previos al lanzamiento oficial de la marca se detallan en el Anexo N° 6.

- d) *Growth Stage*: cuando la solución haya sido utilizada exitosamente por un grupo significativo de clientes, se considerará dar un salto en el tamaño de las operaciones, siendo apalancado por un lanzamiento oficial de la plataforma, hito a

partir del cual las ventas crecerán de manera acelerada a nivel nacional. Para lograr esto, las actividades operacionales *core* del negocio serán:

- a. *Desarrollo Web*: se mantendrá el equipo de desarrolladores liderado por el socio tecnológico, quienes deberán tener las capacidades para administrar y mejorar la plataforma web como un Marketplace de servicios digitales que resuelva los problemas de los clientes.
- b. *Expertos en servicios*: este equipo tendrá la labor de asegurar la correcta clasificación de los servicios digitales ofrecidos, evaluar a los perfiles proveedores y garantizar la calidad del servicio ofrecido a los perfiles contratantes. Este rol será crítico en esta etapa, y deberá lograr la confianza de los usuarios durante su uso, y continuamente deberá ir prospectando nuevos servicios, vigilando un adecuado equilibrio entre los perfiles oferentes y contratantes.
- c. *Marketing*: en esta etapa se conformará un equipo comercial y de Marketing que incorpore *Business Intelligence* para adoptar los cambios que sean necesarios en la plataforma y asegurar una experiencia de usuario memorable.

Dentro de las actividades *no core* estarán las financieras, administrativas y legales, las que será gestionadas por un equipo internos que definirá que materias serán tercerizadas y qué cosas serán internas.

5.2 Flujo de operaciones.

Las operaciones de la empresa se registrarán por el *Customer Journey* que se identifica para los 2 arquetipos: perfil contratante y perfil oferente. Los puntos de contacto con el cliente que se esquematizan en la interacción “visible” (Anexo N° 7) determinan los procesos operacionales de cara al cliente, mientras que la línea “invisible” serán procesos operacionales internos.

Las actividades que integran cada proceso operacional tendrán áreas involucradas que se detallan en la siguiente matriz de responsabilidades RACI (Responsable-Aprobador-Consultado-Informado) detallada en el Anexo N° 8. Esta matriz proyecta las relaciones que deben existir en cada proceso operacional, y marca el equilibrio que debe existir, principalmente, entre el área tecnológica y el área de Marketing.

Finalmente, en régimen permanente, el flujo de actividades críticas relacionadas con la operación misma de la plataforma y los servicios relacionados se detalla en el Anexo N° 9, donde la mayor parte se ejecutará de forma automatizada. La lógica de los algoritmos detrás de estas funcionalidades serán un activo intangible para la empresa.

5.3 Plan de desarrollo e implementación.

Para comenzar con las operaciones de Apply®, se debe asegurar el contar con una solución tecnológica robusta que cubra las necesidades de los usuarios finales. Tal como se indicó en el capítulo 3.3, antes de la etapa de crecimiento se contará con una aplicación Web con las funcionalidades básicas que permitirán acceder a los perfiles de “buscador de servicios” y “oferente de servicios”. El sistema debiera ser capaz de completar un ciclo de búsqueda, venta, entrega y cierre de servicio de manera lógica.

El cronograma de desarrollo e implementación (Anexo N° 10) estará ajustado para que la solución sea robusta cuando se haga el lanzamiento oficial de la marca, tal como se estableció en el plan de Marketing. Los aspectos que deben trabajarse coordinadamente son los siguientes:

- Constitución de la sociedad: inicio formal de la empresa Apply®.
- Contratación de dotación clave: personal mínimo para desarrollar solución.
- Recursos clave: herramientas mínimas para desarrollar la solución.
- Desarrollo Solución Web: construcción de solución robusta y comercializable.
- Asociaciones clave: actividades críticas operacionales tercerizadas.
- Usuarios: identificación y trabajo conjunto con los primeros clientes.
- Financiamiento: asegurar financiamiento de los primeros meses.

5.4 Dotación.

A partir de la estructura mínima mencionada en el punto 5.3, se establece un crecimiento paulatino y conservador del equipo de trabajo para los siguientes 7 años, puesto que la estrategia de crecimiento se basará en la automatización de procesos, manteniendo semi-automatización para los procesos más críticos, como los servicios de posventa. En tal sentido, se requerirán los siguientes perfiles, fuera de los roles de CFO, CMO y CTO que asumirán los socios:

- a) Analista de Administración y Finanzas: se proyecta una vacante de perfil financiero/contable que asistirá en los procesos básicos de administración de la empresa a partir del Año 2. Desde el año 4, crece esta posición.
- b) Control de Gestión: se proyecta una vacante para el año 3, quien tendrá el rol de hacer continuo seguimiento a los objetivos globales y específicos, además de los planes operacionales.
- c) HRBP (*Human Resources Business Partner*): a partir del año 4 se proyecta contar con un perfil que asegure que los procesos de atracción, selección, desarrollo y retención de personas se ejecuten bajo la visión y misión de la empresa.
- d) Analista de Marketing: desde el año 2 se considera un perfil comercial que inicie el desarrollo del Plan de Marketing con el lineamiento de los socios. A partir del Año 4, se considera un paulatino crecimiento, en concordancia con el aumento de la demanda proyectada.
- e) Analista de Ventas: a partir del año 3, se considera un perfil comercial encargado de capturar nuevos clientes, con un paulatino crecimiento anual.
- f) Analista de Posventa: a partir del año 2, se considera un perfil comercial encargado de mantener alta la experiencia de los clientes, asegurando la retención y fidelización. Esta vacante considera un crecimiento paulatino anual.
- g) Producto Owner: a partir del año 3, se considera un perfil tecnológico-comercial, quien será el “representante de los clientes” frente a los desarrolladores y asegurará que la solución ofrecida cubra las necesidades de los usuarios.
- h) Data Analyst: a partir del año 2, se incorpora un rol tecnológico cuya misión será desarrollar la estrategia de gestión de datos y cómo agregar valor a partir de la información que se manejará en la plataforma. Considera crecimiento anual paulatino.
- i) Desarrollador *Back-end*: perfil cuyo rol será realizar la programación de las actividades de la página web, además de las interconexiones entre las distintas bases de datos y servicios web que sean necesarios para una correcta y robusta funcionalidad. Se considera 1 persona para el desarrollo de la solución preliminar y se proyecta crecimiento anual paulatino durante la etapa operativa.
- j) Desarrollador *Front-end*: perfil informático que asegura que la experiencia de usuario en la página web sea atractiva y funcional. Se considera 1 persona para el desarrollo de la solución preliminar y crecimiento anual durante la etapa operativa.

- k) Desarrollo *Full Stack*: perfil informático que asegura que la experiencia de usuario sea la mejor posible en la página web y que los procesos de programación que soportan las funcionalidades del sistema sean los óptimos. Considera su incorporación desde el año 1.

6 Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor estará conformado por los fundadores de la Sociedad, quienes cumplirán los roles descritos a continuación. Como se mencionó en el Capítulo 2, los recursos clave que este emprendimiento tiene actualmente es la experiencia de sus fundadores evaluando modelos de negocio tecnológicos y sus capacidades complementarias para enfrentar los desafíos de un emprendimiento desde una idea conceptual. Sin embargo, para el tipo de solución que se está proponiendo, se necesita contar con un socio estratégico del ámbito tecnológico que conozca las tendencias y el estado del arte de los Marketplaces, junto con otras herramientas que requieren adoptarse.

Tabla 1. Socios Fundadores de Apply®

Aspecto	Socio Fundador 1	Socio Fundador 2	Socio tecnológico
Nombre	Pablo Sánchez	Jonathan Sporman	NN
Formación	Ingeniero Civil Industrial	Ingeniero Civil Eléctrico	Área TI
Experiencia	Finanzas, Planificación, Proyectos, Control de Gestión	Operaciones, Ingeniería, Innovación, Procesos, Marketing B2B	Tecnologías de la Información, e-Commerce, Data Science
Habilidades directivas	Meticulosidad, Analítico, Supervisión continua de estado de proyectos, asertividad, relacionamiento con proveedores	Accountability, organización de equipos, asertividad, orientación a resultados, foco en clientes	Pensamiento estratégico, Trabajar en Equipo, Capacidad de Cambio, Creatividad, Al día con la tecnología
Rol Ejecutivo	CFO	CMO	CTO

Los roles del Equipo Ejecutivo se detallan a continuación:

- a) CFO: debe gestionar las fuentes de financiamiento para sostener la operación de la empresa. Lleva el control de los KPI de la empresa y gestiona el relacionamiento con proveedores estratégicos y con el equipo interno.
- b) CMO: debe gestionar el plan de Marketing y representar la “voz” de los clientes dentro de la empresa. Administra el relacionamiento con los usuarios actuales y con los intermediarios que existan con los potenciales clientes. Lleva el control del plan de ventas y concretar los ingresos planificados.
- c) CTO: debe gestionar el diseño, desarrollo, operación y mantenimiento de la solución tecnológica. Arma y administra el equipo de desarrolladores que se harán cargo del correcto funcionamiento de la plataforma.

El trabajo colaborativo es clave para el éxito de la empresa, por lo que el Equipo Gestor tendrá las siguientes relaciones mínimas:

- a) CFO/CMO: el CMO deberá entregar al CFO el costo del Plan de Marketing y el Plan de Ventas. El CFO deberá entregar el financiamiento disponible al CMO y controlar el flujo de ingresos real.
- b) CMO/CTO: el CMO deberá entregar al CTO los requerimientos que provienen desde los clientes para mejorar la experiencia de usuario. El CTO deberá retroalimentar al CMO respecto a las prioridades y fechas de implementación para una correcta comunicación a los clientes.
- c) CTO/CFO: el CTO deberá entregar al CFO el costo del Plan de Desarrollo y Mejoras de la plataforma. El CFO deberá entregar el financiamiento disponible al CTO y controlar el presupuesto del área.

6.2 Estructura organizacional

Para concretar los objetivos planteados es central conformar un equipo mínimo de trabajo, cuyas funciones se detallaron en el capítulo 5.4. Para lograr una adecuada organización de los distintos perfiles, se estructurarán áreas funcionales que liderarán los socios de acuerdo con sus propias competencias, según lo esquematizado en la Figura 2.

No obstante, se proyecta que la organización se conforme con un bajo grado de verticalidad, siendo la “adhocracia”⁵ el modelo de estructura organizacional que más se ajusta a lo que necesita Apply®. Según las necesidades que tendrán los clientes, se espera que el dinamismo de las interrelaciones entre los perfiles diversos que existirán en la organización sea alto e intensivo. Afortunadamente, existen herramientas que permiten desarrollar este trabajo colaborativamente, sobre todo en ambientes con una fuerte componente tecnológica (metodologías *agile*).



Figura 2. Estructura organizacional de Apply® (Año 1 y Año 5).

De acuerdo con la estrategia de crecimiento y teniendo un horizonte a 7 años, la dotación de la organización debiera variar según lo indicado en la Tabla 2:

Tabla 2. Crecimiento de la dotación antes y después del lanzamiento oficial.

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
CFO	1	1	1	1	1	1	1	1
CMO	1	1	1	1	1	1	1	1
CTO	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de Administración y Finanzas	0	0	1	1	2	2	6	8
Analista de Control de Gestión	0	0	0	1	1	1	4	6
HRBP	0	0	0	0	1	1	4	6

⁵ Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations.

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Analista de Marketing	0	0	1	1	3	3	20	25
Analista de Ventas	0	0	0	1	4	4	30	40
Analista de Posventa	0	0	1	2	4	4	20	30
Product Owner	0	0	0	1	2	3	15	30
Data Analyst	0	0	1	1	2	2	20	30
Desarrollador Back-end	1	1	2	2	6	8	25	30
Desarrollador Front-end	1	1	2	2	6	8	30	40
Desarrollador UX/UI	0	1	1	1	2	3	20	30
Dotación TOTAL	5	6	12	16	36	42	197	278

6.3 Incentivos y compensaciones.

Para una *Start-Up* tecnológica como Apply®, es central mantener un equipo cohesionado que se sienta parte de la propuesta de valor que se entrega a la comunidad. Por lo anterior, es necesario tener una política de atracción, selección y retención de talentos que asegure un crecimiento sostenido de la empresa con los mejores. En el caso de Apply® se aplicará un Modelo de Recompensa Total⁶, que considera Remuneraciones Básicas, Remuneraciones Basadas en Desempeño y Desarrollo de Carrera/Ambiente Laboral. Esto aplicará a los roles No Ejecutivos.

Tabla 3. Plan de incentivos en Apply®

Remuneración Básica	Remuneración Basada en Desempeño	Desarrollo de Carrera/Ambiente Laboral
Sueldo base de mercado <i>Desarrolladores:</i> 1,5 – 2,3 MM CLP <i>Product Owner:</i> 2,4 – 2,6 MM CLP <i>Analistas:</i> 1,5 – 2,3 MM CLP	Revisión anual de salario: En octubre de cada año se realizará una revisión general de los sueldos y su comparación respecto a las bandas salariales de mercado, con foco en los trabajadores de más de 2 años de contrato. Se promueve al menos un aumento de hasta 20 % por cada área.	Plan Anual de Capacitación: En función de las habilidades requeridas en Apply® y las brechas detectadas en las evaluaciones de desempeño, se mantendrá un plan de capacitación personalizado para cerrar estas brechas. Considerará desde cursos temáticos específicos hasta diplomados.
	Bono por cumplimiento de objetivos: Anualmente se definirán los KPI's de cada área y sus metas. El cumplimiento de estas metas se traducirá en bonificaciones anuales de hasta 2 sueldos por persona.	Flexibilidad laboral: Se entregarán equipos portátiles que permitan trabajar remotamente. El horario de trabajo será flexible con acuerdo entre líderes y trabajadores.
	Programa de Stock Options: Para los perfiles críticos con alto potencial bajo criterio de los propietarios, se fijará un plan de retención que otorgará un porcentaje de acciones de la empresa.	Cambio de roles por períodos fijos: Se promoverá semestralmente el intercambio de roles entre perfiles similares, lo que permitirá que las personas tengan la experiencia de distintas funciones y una mirada más amplia de la propuesta de valor de Apply®.

⁶ Valdebenito, C. (2016). Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento.

Remuneración Básica	Remuneración Basada en Desempeño	Desarrollo de Carrera/Ambiente Laboral
		<p>Días temáticos: Mensualmente se establecerá una jornada "Apply@", el cual será un espacio de esparcimiento de todo el equipo, el cual puede ser una jornada deportiva, lúdica, gastronómica o lo que los intereses del equipo vayan definiendo.</p>

En el caso de los Ejecutivos (CFO, CMO, CTO), tendrán un porcentaje de la Sociedad, por lo que les corresponderá la repartición de utilidades cuando sea el caso (utilidades positivas al término de cada ejercicio) y un sueldo fijo por su labor ejecutiva.

7 Plan Financiero.

7.1 Supuestos

La evaluación financiera desarrollada considera los siguientes supuestos:

Tabla 4. Supuestos para análisis financiero.

Variable	Valor	Referencias	Supuesto
Depreciación Anual	3 años	Flujo de Caja	se deprecia en la duración del proyecto
Cuentas por cobrar	0	Balance	no hay cuentas por cobrar
Cuentas por pagar	0	Balance	no hay cuentas por pagar
Amortización	3	Flujo de Caja	Intangibles se amortizan en 3 años
IPC	0		No se considera efecto inflacionario
Impuestos	27%	Estado de resultado	Se considera un impuesto de 27% constante durante todo el proyecto
Moneda	CLP	en todas las estimaciones	Todo el proyecto esta evaluado en pesos chilenos
Cargo por servicio de pago	1,66%	Estado de resultado	pago con tarjeta de crédito (Transbank o similar)
Costo de financiamiento	0	Estado de resultado	El proyecto se financiará con capitales propios e inversionistas
Ingresos financieros	0	Estado de resultado	no hay ingresos financieros
Ingresos por otros	0	Estado de resultado	no hay ingresos por otros
Crecimiento largo plazo	11%	Flujo de Caja	promedio de los últimos 7 años
Gasto por garantía	2%	Flujo de Caja. EE.RR.	se asume un 2% del ingreso bruto anual

7.2 Proyección Ingresos

Teniendo como base lo expuesto en el Punto 4.7 del plan de Marketing, la proyección de ingresos está dada con la cantidad de clientes, la recurrencia, el costo del servicio y el Fee que se cobre sobre dichos servicios. Se estima un aumento exponencial del número de transacciones con un máximo de 671.654 para el año 7. La Tabla 5 muestra el detalle de la cantidad de clientes y el numero transacciones por año. El detalle mensual del primer año se detalla en Anexo N° 11.

Los ingresos totales se abren en 3 líneas, según lo detallado en el Modelo de Negocios explicado en el Capítulo 3.1. Por tal motivo, se proyectan ingresos a partir del año 2 por pagos por parte del perfil oferente: perfil básico, tarifa por servicio (10 %) y perfil Premium (suscripción anual).

Tabla 5. Proyección de ingresos (MM\$).

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
N° clientes con R1	Q1	1.990	9.950	24.726	32.550	50.238	98.077	113.051
N° clientes con R2	Q2	730	3.650	24.726	32.550	50.238	98.077	113.051
N° clientes con R3	Q3	120	600	17.453	22.976	35.462	69.231	79.800
N° clientes con R4	Q4	30	150	4.363	5.744	8.866	17.308	19.950
N° clientes con R5	Q5	-	20	582	766	1.182	2.308	2.660
N° clientes	Q	2.870	14.370	71.850	94.586	145.986	285.000	328.512
Oferentes Básicos		5.000	29.700	51.300	87.480	109.933	141.270	181.516
Oferentes Premium		-	300	2.700	9.720	16.427	22.998	32.032
N° transacciones Básicos		-	19.450	144.200	183.664	282.047	559.695	639.622
N° transacciones Premium		-	300	2.700	9.720	16.427	22.998	32.032
N° transacciones	T	3.930	19.750	146.900	193.384	298.473	582.692	671.654
Ingresos Contratante	I	59	296	2.203	2.901	4.477	8.740	10.075
Ingresos Oferente		-	195	1.469	1.934	2.985	5.827	6.717
Ingresos membresía		-	15	135	486	821	1.150	1.602
INGRESO TOTAL		59	506	3.807	5.321	8.283	15.717	18.393

7.3 Plan de Inversiones

El plan de inversiones está compuesto de inversiones en activo fijo, intangibles, inversiones en marketing y capital de trabajo. Para los siguientes periodos (año 1 en adelante) los desembolsos en Marketing fueron considerados como gastos.

Se considera el capital de trabajo como inversión, debido al déficit operacional de los años 1 y 2. El capital de trabajo necesario para operar a partir del año 3 no se considera como inversión al ser cubierto por la actividad operacional.

Tabla 6. Plan de inversión (MM\$).

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Inversión en Marketing	161,67							
Inversión en activo fijo	12,00	2,40	14,40	9,60	48,00	14,40	372,00	194,40
Inversión intangible	36,68							
Gastos de Oficina	14,40							
Gasto Plataforma	0,16							
Inversión en Capital de Trabajo	436,86	82,22						
Total	661,77	84,62	14,40	9,60	48,00	14,40	372,00	194,40

7.4 Proyección Estados de Resultados

A continuación, se muestra una proyección del estado de resultado para los primeros 7 años del proyecto, en el Anexo N° 12, se encuentra el detalle mensual del primer año de proyección y una extrapolación hasta el año 7. Como resultado se obtuvo utilidades netas a partir del año 3, y posteriormente se van incrementando hasta llegar a un monto de \$ 2.530 millones en el año 7.

Tabla 7. Proyección estado de resultados (MM\$).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingreso por ventas Contratante	59	296	2.203	2.901	4.477	8.740	10.075
Ingreso por ventas Oferente no premium	0	195	1.469	1.934	2.985	5.827	6.717
Ingreso membresía	0	15	135	486	821	1.150	1.602
Total Ingresos	59	506	3.807	5.321	8.283	15.717	18.393
Cargos de servicio de Pago	-1	-5	-37	-48	-74	-145	-167
Ingreso por venta Neto	58	501	3.771	5.272	8.209	15.572	18.226
Remuneraciones	-201	-317	-405	-865	-1.027	-4.637	-6.627
Bonificación desempeño	0	0	-49	-126	-153	-755	-1.086
Gastos de Oficina	-14	-14	-14	-14	-181	-181	-181
Gasto Plataforma	-0	-1	-4	-4	-4	-4	-4
Gastos de Marketing	-150	-160	-3.120	-3.680	-4.000	-5.440	-6.480
Dep & Amortización	-70	-75	-78	-32	-42	-186	-380
Garantía de Servicios	-1	-10	-76	-106	-166	-314	-368
Total Gastos	-437	-577	-3.747	-4.829	-5.573	-11.517	-15.127
EBIT (utilidad bruta)	-379	-76	24	444	2.636	4.055	3.099
Mg Ebit	-654%	-15%	1%	8%	32%	26%	17%
Intereses Financiero	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA	-309	-1	102	476	2.678	4.241	3.479
UAI	-379	-76	24	444	2.636	4.055	3.099
Impuesto (27%)	0	0	-7	-120	-712	-1.095	-837
Utilidad Neta	-379	-76	18	324	1.924	2.960	2.262
Mg Ebitda	-533%	0%	3%	9%	33%	27%	19%

7.5 Proyección Flujo de caja y Evaluación Financiera

Se realizó un flujo de caja, en el cual se obtiene un resultado neto positivo en el año 3 y los sucesivos (Tabla 8).

Para la evaluación financiera del proyecto se utilizó la tasa de descuento obtenida por método CAPM (ver punto 7.7) y se realizó a través de flujos descontados de los primeros 7 años, más la inversión inicial de \$ 662 millones en el periodo cero (Anexo N° 13).

Como se puede visualizar en la Tabla 9 los indicadores resultaron positivos, con un Payback al quinto año. Adicionalmente, el VAN nos indica una rentabilidad positiva para los inversionistas al cabo de 7 años.

Tabla 8. Proyección flujo de caja (MM\$).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingreso venta Neto	0	58	501	3.771	5.272	8.209	15.572	18.226
Ingreso por ventas Contratante	0	59	296	2.203	2.901	4.477	8.740	10.075
Ingreso por ventas Oferente no premium	0	0	195	1.469	1.934	2.985	5.827	6.717
Ingreso membresía	0	0	15	135	486	821	1.150	1.602
Cargos de servicio de Pago	0	-1	-5	-37	-48	-74	-145	-167
Total Gastos	0	-437	-577	-3.747	-4.829	-5.573	-11.517	-15.127
Gastos de Adm.	0	-201	-317	-454	-992	-1.180	-5.392	-7.713
Gastos de Oficina	0	-14	-14	-14	-14	-181	-181	-181
Gasto Plataforma	0	-0	-1	-4	-4	-4	-4	-4
Gastos de Marketing	0	-150	-160	-3.120	-3.680	-4.000	-5.440	-6.480
Dep. & Amortización	0	-70	-75	-78	-32	-42	-186	-380
Garantía de Servicios	0	-1	-10	-76	-106	-166	-314	-368
IMPUESTO	0	0	0	-7	-120	-712	-1.095	-837
CAPEX	-662	-85	-14	-10	-48	-14	-372	-194
Inversión en Marketing	-162	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en activo fijo	-12	-2	-14	-10	-48	-14	-372	-194
Inversión intangible	-37	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo de Oficina año 0	-14	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	-437	-82	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	-662	-393	-16	86	308	1.952	2.774	2.448
Flujo de Caja acumulado	-662	-1.055	-1.071	-985	-677	1.275	4.049	6.497
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	12.631
Flujo de Caja (+valor terminal)	-662	-393	-16	86	308	1.952	2.774	15.079

Tabla 9. Indicadores financieros

Indicador	Valor	Unidad
TIR	43%	%
VAN con perpetuidad	2.261	MM \$
VAN	501	MM \$
Tasa de descuento	33%	%
Payback (años)	5	años
Punto de Equilibrio año 3	199.082	Transacciones
Tasa de crecimiento	11%	%
ROI (año 7)	13	

7.6 Valle de la muerte

En el siguiente grafico se muestra el conocido “Valle de la Muerte” de las Start-Up, el cual muestra el punto de mayor necesidad de capital, que comúnmente se encuentra en la etapa de desarrollo y captación de clientes.

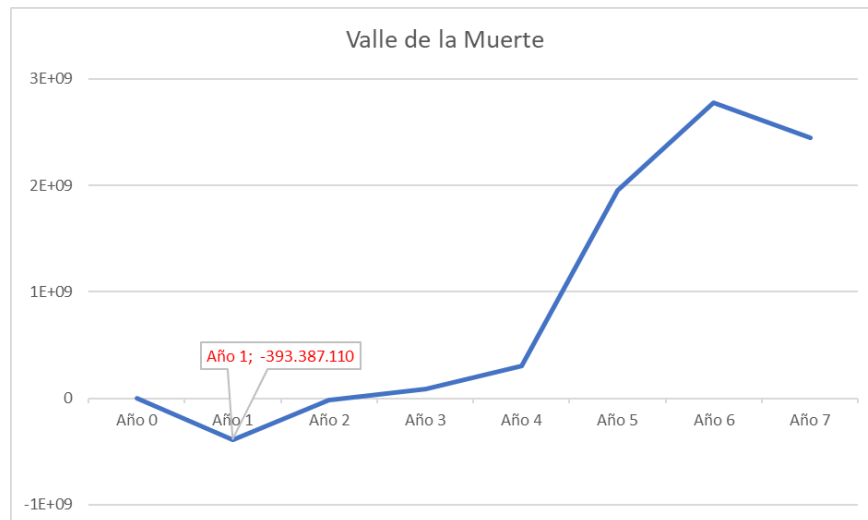


Gráfico 1. Valle de la Muerte

7.7 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el método de CAPM, teniendo en cuenta que la empresa en cuestión no obtendrá capitales de entidades financieras, por lo que sólo se financiará con el aporte de los socios e inversionistas. Los indicadores fueron obtenidos

de la plataforma Web del Banco Central y el académico Damodaran⁷, adicionalmente se agregó un premio por liquidez y otro por riesgo de Start-Up.

Ecuación 1. Cálculo de la tasa de descuento

$$\text{Tasa de descuento} = R_f + \beta (R_m - R_f) + P_{Liq} + P_{SUP}$$

Tabla 10. Cálculo de la tasa de descuento

Variable	Descripción	Valor
Rf	Tasa de libre riesgo (bono a 10 años BCP, ajustado con IPC)	4,15%
β	Beta de la industrial (Retail Online)	1,3
$R_m - R_f$	Premio Riesgo de Mercado	7,97%
P_{SUP}	Premio Start Up	15,00%
P_{Liq}	Premio por riesgo de liquidez	3%
	Tasa de descuento	32,5%

7.8 Capital de Trabajo

El cálculo de capital de trabajo se realizó a través de la diferencia de gastos totales anuales. Para la obtención de la inversión en capital de trabajo se calculó el máximo déficit negativo acumulado en los 7 años. El monto resultante del Año 1 (\$ 436 millones) se agregó al Capex como inversión en el año cero, mientras que el resultante del Año 2 (\$ 82 millones) se agregó al año 1.

El Capital de Trabajo Operativo Neto (CTON), se expresa anualmente como un porcentaje de las ventas del mismo año, manifestando la necesidad de capital de trabajo para proyectar la continuidad del negocio y del crecimiento de las ventas.

Tabla 11. Cálculo capital de trabajo (MM\$).

	Periodo 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Inversión Capital de Trabajo	\$ 436	\$ 82						
CTON		- 372 %	- 66 %	- 11 %	- 17 %	- 15 %	31%	37%

⁷ Damodaran, A.; "Betas by Sector"; 2023.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

7.9 Financiamientos

La fuente de financiamiento se distribuye entre los aportes de los socios y levantamiento de capital de inversionistas, la cantidad y porcentaje de cada aporte se muestra en la Tabla 12. El financiamiento desde inversionistas se genera con las condiciones indicadas en el Capítulo 9.

Tabla 12. Aportes de Financiamiento.

Ítem	Monto \$	%
Aporte Socios	100.000.000	13,4%
Inversionistas	646.387.873	86,6%
Total	746.387.873	100,0%

7.10 Análisis de sensibilidad

Para visualizar el resultado del proyecto en diferentes escenarios se realizó un análisis de sensibilidad, el cual se realizó a través del software Risk Simulator. La simulación realizada tiene como objetivo verificar que variables tienen mayor impacto en el resultado del proyecto cuando se varían en +/- 10% los valores bases (valores dados por nuestro modelo).

Como complemento al gráfico de tornado (Gráfico 2), se puede afirmar que la Recurrencia y el Precio Promedio podría disminuir hasta un 16%, mientras que los Contratantes Netos al quinto año podrían disminuir hasta un 24%, con los supuestos anteriores y el proyecto aún sigue siendo rentable, obteniendo un VAN mayor que cero. Se agregan estas variables a Matriz de Riesgo.

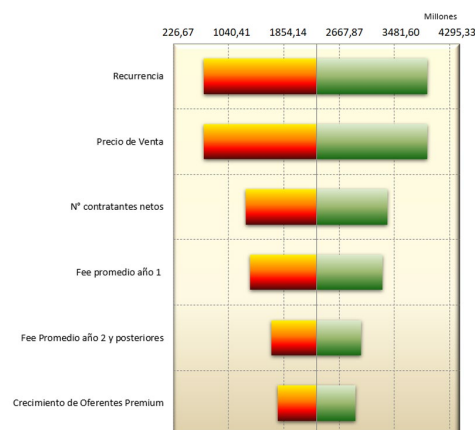


Gráfico 2. Gráfico de Tornado, variables con mayor sensibilidad.

8 Riesgos críticos.

Los riesgos a los que está sometido tanto el desarrollo como la operación del negocio de Apply® se puede clasificar según su origen. En la Tabla 13 se puede visualizar el detalle de los principales riesgos identificados y su grado de criticidad en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio (matriz de riesgos).

Tabla 13. Matriz de Riesgos de Negocio

Ámbito	Riesgo	Probabilidad			Impacto			Riesgo
		B	M	A	B	M	A	
Sectorial	Cambios regulatorios		X			X		Medio
	Fragmentación del negocio	X			X			Bajo
	Aparición de nuevos mercados		X		X			Bajo
	Aparición de nuevos cargos tributarios		X				X	Alto
Operacional	Esfuerzos de Marketing			X			X	Alto
	Altos costos del personal		X			X		Medio
	Desequilibrio entre tercerizar e internalizar		X			X		Medio
	Baja calidad de servicio		X				X	Alto
Tecnológico	Bajo conocimiento del estado del arte	X					X	Medio
	Alto grado de inversión	X					X	Medio
	Bajo nivel de entrenamiento	X					X	Medio
	Ataques de ciberseguridad			X			X	Alto
	Copia de la solución tecnológica			X		X		Alto
Competencia	Aparición de nuevos competidores			X	X			Medio
	Aparición de soluciones alternativas		X		X			Bajo
Proveedores	Alzas en los precios		X		X			Bajo
	Calidad deficiente del servicio contratado		X				X	Alto
	Aumento poder de negociación de proveedores		X		X			Bajo
Clientes	Baja fidelización		X				X	Alto
	Recurrencia promedio menor a la proyectada		X				X	Alto
	Cambios sociales y/o demográficos		X			X		Medio
	Publicidad negativa de los usuarios		X				X	Alto
	By-pass de la solución tecnológica		X		X			Bajo
Financiero	Bajo financiamiento de la operación			X			X	Alto
	Exposición a cambios de tasas de interés		X				X	Alto
	Falta de conocimiento de otras fuentes	X					X	Medio

Las medidas preventivas y mitigatorias para los riesgos más críticos (“Alto”) detectados se describen a continuación:

- a) Riesgos sectoriales: la aparición de nuevos cargos tributarios que no estén considerados en el flujo de caja desarrollado en el capítulo 7 serán comunicados de

manera transparente a los usuarios de la plataforma y serán traspasados al cliente de perfil contratante. Se proyecta que la decisión de compra no se verá afectado fuertemente frente a esta decisión. Con esto, el nivel de riesgo resultaría “Bajo”.

- b) Riesgos operacionales: tienen un único factor común, que es no asegurar la calidad del servicio ofrecido. La medida preventiva es contar con procesos que aseguren la calidad y usabilidad de la plataforma, así como garantizar la calidad de los servicios transaccionados. Los recursos operacionales deben estar destinados a estos procesos de manera prioritaria. La experiencia de usuario memorable permitirá reducir el riesgo de fuga de clientes y los altos costos de Marketing a un nivel “Bajo”.
- c) Riesgos tecnológicos: la solución tecnológica tiene el riesgo inherente de sufrir ataques cibernéticos. Los procesos de calidad deben asegurar que continuamente se actualicen los protocolos de ciberseguridad del mayor nivel. Por otra parte, la solución Apply® pasará por una instancia de registro de patente, lo cual asegurará que en el mediano plazo se minimice el riesgo de copia.
- d) Riesgos de proveedores: para el servicio de canales de pago, se contará con la mayor cantidad de alternativas disponibles, con lo cual se reduce el impacto de que alguno de los medios falle. En el caso de los *Cloud Services*, se observa una baja probabilidad de ocurrencia.
- e) Riesgos de clientes: tanto la baja fidelización como la “publicidad negativa” que puedan realizar los clientes será prevenida con un área de posventa dedicada a resolver los eventuales problemas que existan. Esta área será la única que no será completamente automatizada, con el fin de no perder el trato personal frente a casos complicados. Del análisis de sensibilidad explicado en el punto 7.10, la recurrencia es una variable que debe ser continuamente vigilada para mitigar el riesgo de negocio.
- f) Riesgos financieros: en la etapa *Seed* se realizará un trabajo de obtención de co-financiamiento de “ángeles”. No se realizará el lanzamiento oficial de la marca si no existe total seguridad de cubrir las operaciones, al menos hasta en 2 años.

Cuatrimstralmente se revisarán los estados de resultados, y se irá ajustando la dotación en función de las ventas. Si se observa un punto de no retorno en el éxito de la empresa, se procederá a la desvinculación del personal que no sea parte de la Sociedad. Los activos intangibles (marca, patente, algoritmos, web), permanecerán en propiedad de los socios.

9 Propuesta Inversionista.

Como Apply® es una empresa que no tiene historial de ventas, sino que, por el contrario, está en una etapa *Pre-Seed*, la valoración de la idea de negocio se basa en flujos futuros hipotéticos que deben ser probados en el tiempo. Por otra parte, es necesario desarrollar la solución tecnológica que permita comprobar la hipótesis planteada por parte de los usuarios potenciales.

Considerando el método de valoración de “descuento de flujos de caja”, teniendo una estimación de valor perpetuo de \$ 12.631 millones, la valoración de la empresa alcanza los \$ 2.261 millones de pesos en el Año 0.

Para desarrollar la solución durante los 12 meses previo al lanzamiento oficial de la marca, se necesita un total de \$661.771.333. Lo que se ofrece a potenciales inversionistas es un 20 % de la sociedad si aporta dicho monto. En caso de que el aporte sea menor, se ofrece la misma modalidad con un porcentaje acciones proporcional. Se ofrece la posibilidad de realizar aportes paulatinos, en función del cumplimiento de los indicadores clave definidos para el éxito del plan de ventas.

Se fija el 20 % a ofrecer, debido a que permite mantener el control de la Sociedad por parte de los fundadores, y da espacio para abrir una segunda ronda de inversiones con minimizar el efecto de dilución.

Dentro de la propuesta al inversionista, se plantea que nuestra visión de negocio considera una estrategia de salida, puesto que al año 7 se estima un valor perpetuo que supera el VAN calculado con los flujos anuales estimados. Por lo tanto, se debe tener presente que el desarrollo del negocio tiene en cuenta la eventual venta de la propiedad al Año 7.

10 Conclusiones

La idea de negocio de Apply® se plantea para cubrir las necesidades que tienen las MiPyMes para desarrollar actividades que no son *core*, tales como servicios de Marketing o servicios Web. La hipótesis confirmada inicialmente a través de encuesta indica que existen personas naturales que están interesadas en ofrecer este tipo de servicios a cambio de ingresos extra.

Apply® es una Marketplace de servicios digitales remotos que une estos dos mundos, y se inserta en la industria de los e-Commerce, donde por ahora no existen actores relevantes que cubran la necesidad descubierta. Es una empresa de base tecnológica que requiere inversión inicial para el diseño y desarrollo de la solución web, y para financiar los esfuerzos de Marketing.

Las estimaciones de costo indican que se requiere asegurar un capital inicial de \$661.771.333 antes de iniciar las operaciones. Este costo cubre las remuneraciones del equipo de trabajo mínimo que desarrollará la solución, además del Plan de Marketing requerido para impactar, atraer y convertir a los primeros clientes, y principalmente para posicionar la marca Apply® dentro de la industria del e-Commerce nacional.

De acuerdo con las estimaciones del tamaño de mercado, se espera contar con 71.850 clientes al año 3 de operación, número de clientes que con una recurrencia promedio de 2,04 veces anual, mientras que al año 7 se espera llegar a 328.512 clientes.

En función del Plan de Marketing diseñado para obtener el nivel de transacciones trazado, se espera obtener utilidades netas positivas a partir del año 3, año a partir del cual el negocio se financia con los ingresos por ventas.

No obstante, para operar hasta el año 2 se requiere de financiamiento para el capital de trabajo, por lo que se trabajará en paralelo en la búsqueda de inversionistas que aporten recursos a cambio de un porcentaje de la sociedad o un porcentaje de los ingresos de venta.

Bajo los supuestos tomados, el negocio tiene alto potencial de escalabilidad, presentando un VAN de \$2.261.190.174, con un payback de 5 años. La decisión en este escenario es avanzar con el desarrollo de la solución durante el año previo al lanzamiento, considerando una dotación liviana (equipo mínimo) y definiendo indicadores de interacciones de los primeros usuarios durante esta etapa.

Anexos

Anexo N° 1: Resultado de Encuesta Realizada a Emprendedores.	i
Anexo N° 2: Benchmarking de Marketplaces Digitales.....	iii
Anexo N° 3: Ejemplos de Servicios Digitales Remotos.	v
Anexo N° 4: Modelo Canvas para ambos segmentos de usuarios.....	vi
Anexo N° 5: Plan de Medios	vii
Anexo N° 6: Diagrama actividades entre Etapa Seed e Inicio de Operaciones.	viii
Anexo N° 7: Customer Journey de Cliente Contratante y Oferente.....	ix
Anexo N° 8: Matriz RACI de operaciones.	x
Anexo N° 9: Flujo de Actividades Operacionales Críticas.	xi
Anexo N° 10: Carta Gantt previo al Inicio de la Operación.....	xii
Anexo N° 11: Estimación de la demanda.....	xiii
Anexo N° 12: Primer año de proyección del estado de resultado.....	xiv
Anexo N° 13: Primer año del Flujo de Caja.....	xv

Anexo N° 1: Resultado de Encuesta Realizada a Emprendedores.

a. Diseño de Encuesta

Servicios Digitales de Apoyo para la Empresa


Contestar en menos de 2 minutos


Correo *

Correo válido
.....




Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

111

Nombre de la empresa donde trabaja 

Respuesta corta 

Texto de respuesta corta
.....

  Obligatorio 

Seleccione los servicios que usted contrataría a través de un Marketplace Digital *

- Marketing / Publicidad
- Ventas
- Servicios Web
- Contabilidad
- Traducciones, presentaciones, etc.
- Documentos de Prevención de Riesgos
- Otros servicios profesionales
- Ninguno

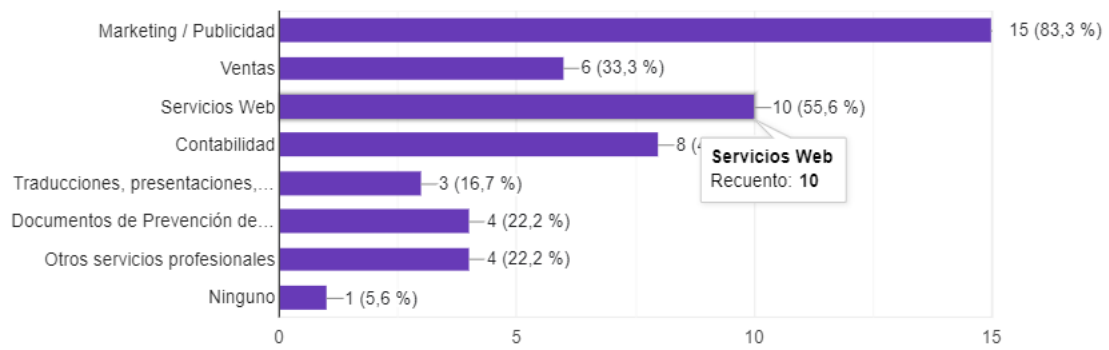
¿Qué servicio que no esté en el listado contrataría a través de un Marketplace?

Texto de respuesta corta
.....










Selecciones los servicios que usted contrataría a través de un Marketplace Digital













18 respuestas



Anexo N° 2: Benchmarking de Marketplaces Digitales

	Web	¿Vende Servicios?	Observaciones Adicionales
	www.mercadolibre.cl	no	-
	www.yapo.cl	Si	-No ofrece calificaciones del servicio -No tiene pago instantaneo -No hay garantia de devolución por no cumplimiento -No tiene plazo
	www.Falabella.cl	no	-
	www.Ripley.cl	no	-
	www.linio.cl	no	-
	www.dafiti.cl	no	-
	www.italki.com	si	-Entrega servicios solo de clases de idiomas -Alumnos hacen By-pass al servicios -Pago establecido -Tiene Calificaciones
	www.lottawork.com/	si	-No hay un listado de servicios -Los servicios deben solicitarse - No tiene precios establecidos -No hay calificaciones en la visualización previa
	www.reebit.cl	si	-No se puede contratar a un click - Se debe contactar al prstador de servicios -Algunos servicios tienen precio, pero solo a modo informativo - Solo algunos tienen calificaciones

	www.sumar.cl	no	-
	www.bsale.cl	no	-
	www.shopify.cl	no	-
	www.iconstruye.cl	no	-
	www.Rappi.cl	no	-
	www.neting.app	si	- Genera equipos que prestan servicios - Intercambia oportunidades de negocio - no se ofrecen los servicios en la APP
	www.freelancer.com	si	- No hay un listado de servicios para contratar - se debe hacer descripción de lo que se necesita y posterior mente te contactan. - Se puede publicar una descripción de lo que se necesita para que seas
	www.malt.es	si	- Ofrecen asesorias con costo por día - Tiene calificaciones - el costo esta explicitado - Se debe contactar antes de contratar el servicio
	www.upwork.com	si	- Ofrecen asesorias con costo por hora - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados - Para acceder a detalle hay que registrarse en la pagina

	Web	¿Vende Servicios?	Observaciones Adicionales
	www.workana.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Hay que registrarse antes de poder publicar el proyecto - No se ven la calificaciones hasta que te contactan
	www.fiverr.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Costo establecido - Se puede contratar y pagar al instante - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados
	www.soyfreelancer.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe publicar un proyecto y el portal se comunica para ofrecer un freelancer - No se ven la calificaciones hasta que te contactan
	www.peopleperhour.com/	si	<ul style="list-style-type: none"> - Costo establecido - Se puede contratar y pagar al instante - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados
	https://www.guru.com/	si	<ul style="list-style-type: none"> - se debe dar una descripción del servicio buscado - Se debe indicar el monto el cual esta dispuesto a pagar - Se envia la solicitud y espera respuesta
	www.facebook.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Debes estar registrado en la red social - No hay calificaciones - no se puede comprar a un click

Anexo N° 3: Ejemplos de Servicios Digitales Remotos.

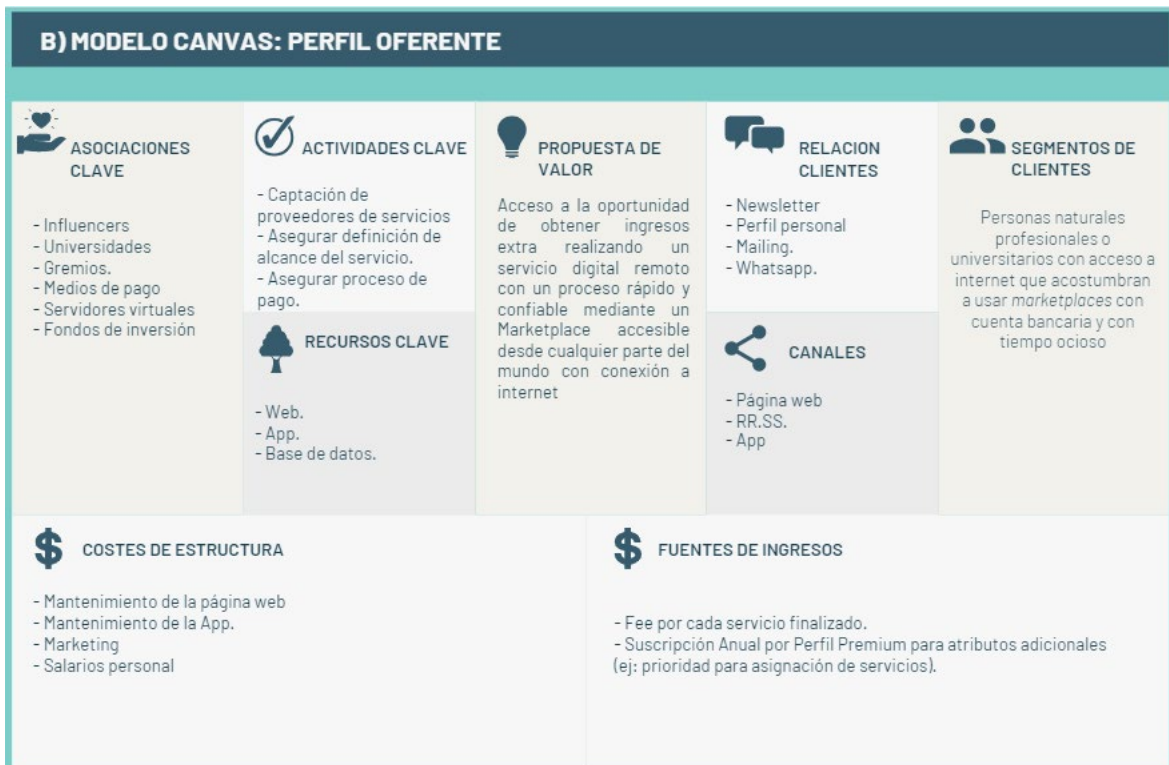
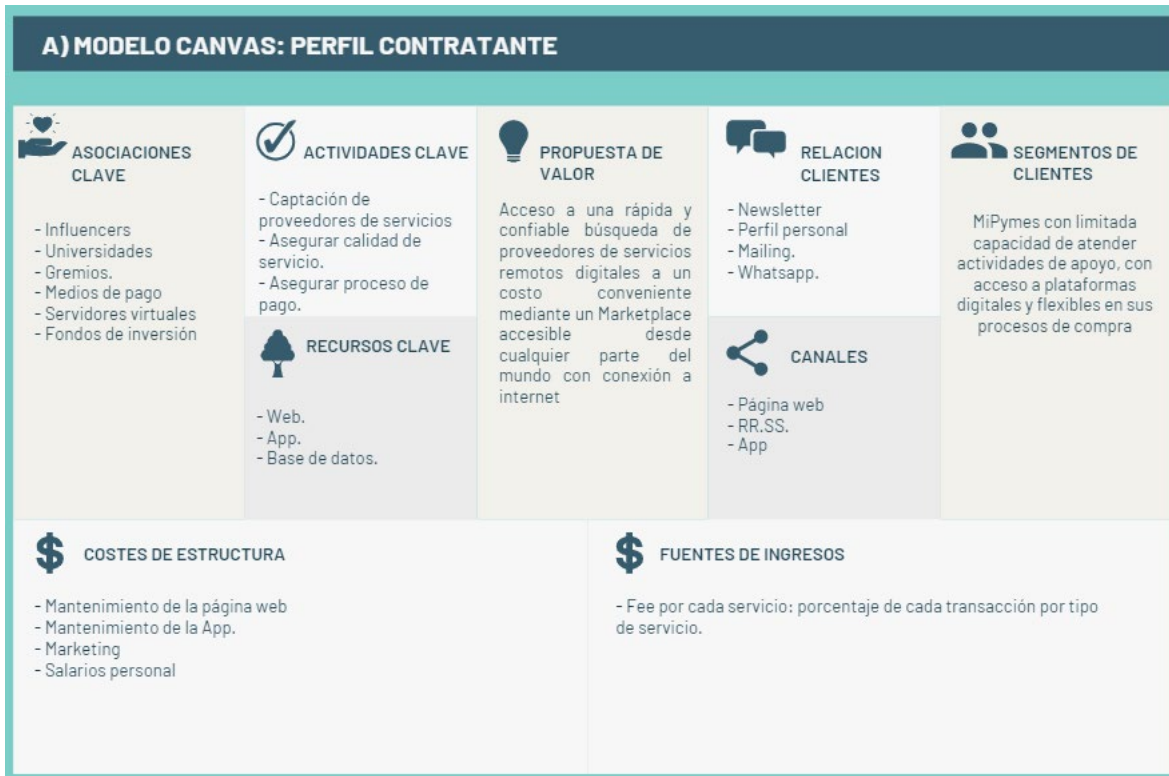
MARKETING

Creación de nombre de marca
Creación de logo
Creación de eslogan
Horas de Asesoría de Branding
Entrevistas de investigación
Diseño de encuestas
Ejecución de encuestas
Observación directa de investigación
Horas de Asesoría de Investigación de Mercado
Gestión de logística de distribución
Gestión de última milla
Diseño de Plan de Medios
Diseño de Campañas Publicitarias
Implementación de indicadores de Marketing
Medición de indicadores de Marketing
Implementación de CRM

SERVICIOS WEB

Desarrollo de Página Web
Diseño de Animación 2D
Diseño de Animación 3D
Diseño de Interfaz de Usuario Web
Diseño de Interfaz de Usuario Móvil
Diseño Editorial de Página Web
Implementación de Base de Datos
Integración de Plataformas con API's
Programación de Aplicación
Mantenimiento de Sitio Web
Horas de Asesoría de Diseño Web
Horas de Asesoría de Diseño de App
Horas de Desarrollo Back-end
Diseño de Protocolos de Ciberseguridad
Auditoría de Ciberseguridad

Anexo N° 4: Modelo Canvas para ambos segmentos de usuarios



Anexo N° 5: Plan de Medios

Objetivo	Medio	Soporte	Formato	Audiencia
Impactar	Internet	Google / SEO	Search	4.500.000
	Internet	Facebook	Social Ads	7.000.000
	Internet	Instagram	Banner	12.000.000
	Internet	Mailing	Marketing	500.000
Atraer	Radio	Aviso	Aviso 30 segundos	3.000.000
	TV	Aviso	Mención en programa	5.500.000
	Internet	Instagram	Banner	12.000.000
	Internet	Mailing	Marketing	500.000
Convertir	Internet	Mailing	Marketing	500.000
	Presencial	Ferias	Contacto con PyMes	1.000
	Internet	SEM	Página Web	2.000.000

Anexo N° 6: Diagrama actividades entre Etapa Seed e Inicio de Operaciones.

PREVIO A LANZAMIENTO OFICIAL



Se detalla la fecha estimada para cada actividad necesaria para poner en marcha las operaciones. Estas actividades deben ser ejecutadas durante los 12 meses previos al lanzamiento oficial de la marca.

Anexo N° 7: Customer Journey de Cliente Contratante y Oferente.

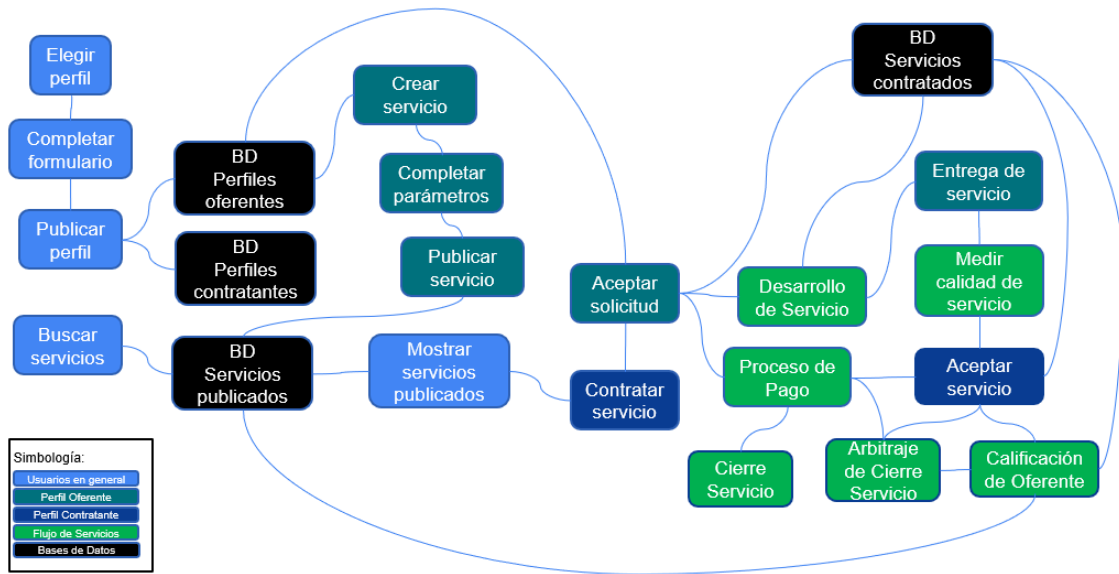


Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 8: Matriz RACI de operaciones.

S: Socios, M: Marketing, F: Administración y Finanzas, S: Servicios, T: Tecnología						
Interacción	Etapas del CJ	Proceso	R	A	C	I
Usuarios en general	Momento 0	Búsqueda de información	M	S	F	T
Usuarios en general	Momento 0	Comparar alternativas	M	S	F	T
Usuarios en general	Momento 0	Seleccionar opción	M	S	F	T
Usuarios en general	Crear perfil	Acceder a menú	T	M	S	F
Usuarios en general	Crear perfil	Elección de Perfil	T	M	S	F
Cliente Contratante	Crear perfil	Ingreso de Datos de Perfil Contratante	T	M	S	F
Cliente Oferente	Crear perfil	Ingreso de Datos de Perfil Oferente	T	M	S	F
Cliente Contratante	Crear perfil	Publicar Perfil Contratante	T	M	S	F
Cliente Oferente	Crear perfil	Publicar Perfil Oferente	T	M	S	F
Cliente Oferente	Operar cuenta	Publicar tipo de servicio	T	M	S	F
Cliente Contratante	Operar cuenta	Buscar servicios	T	M	S	F
Cliente Oferente	Operar cuenta	Aceptar/Denegar contrato de servicio	T	M	S	F
Cliente Contratante	Operar cuenta	Contratar servicio elegido	T	M	F	S
Todos los clientes	Operar cuenta	Gestionar contrato vigente	T	M	F	S
Cliente Oferente	Operar cuenta	Entrega formal de servicio contratado	T	M	F	S
Cliente Contratante	Operar cuenta	Aceptación de servicio contratado	T	M	F	S
Cliente Contratante	Operar cuenta	Efectuar pago	T	F	M	S
Cliente Oferente	Operar cuenta	Recibir pago	T	F	M	S
Todos los clientes	Operar cuenta	Visualizar perfil / valoración / historia	T	M	F	S
Todos los clientes	Posventa	Entregar feedback uso de plataforma	M	T	F	S
Todos los clientes	Posventa	Reportar problemas de pago	M	T, F	S	-
Cliente Oferente	Posventa	Apelación de valoración de servicio	M	T	F	S
Cliente Contratante	Posventa	Reclamo de servicio finalizado	M	T	F	S
Invisible	Procesos internos	Marketing Digital	M	F	T, S	-
Invisible	Procesos internos	Desarrollo Web	T	M, F	S	-
Invisible	Procesos internos	Mantenimiento Web	T	F	M	S
Invisible	Procesos internos	Ciberseguridad	T	F	M	S
Invisible	Procesos internos	Bases de Datos	T	F	M	S
Invisible	Procesos internos	Flujos de Pago	F	S	T	M
Invisible	Procesos internos	Algoritmos	T	F	M	S
Invisible	Procesos internos	Revisión comentarios	M	-	T, F	S
Invisible	Procesos internos	Resolución de bugs	T	M, F	-	S
Invisible	Procesos internos	Gestión bancaria	F	T, S	-	M
Invisible	Procesos internos	Comunicaciones	M	F	T	S

Anexo N° 9: Flujo de Actividades Operacionales Críticas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 10: Carta Gantt previo al Inicio de la Operación.

Aspecto	12 MESES ANTES DEL LANZAMIENTO OFICIAL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0. Constitución de sociedad	■											
0.1. Firma de escritura de sociedad.	■											
0.2. Creación de empresa frente a SII	■											
1. Contratación Dotación clave	■	■		■	■				■	■	■	■
1.1. Desarrolladores	■	■										
1.2. Marketing y ventas				■	■				■	■	■	■
1.3. Dotación de soporte A&F	■	■										
2. Recursos clave	■	■	■				■	■	■	■	■	■
2.1. Compra de Software	■	■										
2.2. Compra de Hardware.		■	■									
2.3. Arriendo de oficina.							■	■	■	■	■	■
3. Desarrollo de solución web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1. Mock-up de plataforma	■	■										
3.2. Desarrollo <i>Landing Page</i>		■	■									
3.3. Desarrollo <i>Front-end</i>			■	■	■	■						
3.4. Desarrollo <i>Back-end</i>			■	■	■	■						
3.5. Iteración con primeros usuarios				■	■	■	■	■				
3.6. Diseño de algoritmos de calidad.							■	■	■	■		
3.7. Plataforma versión comercial										■	■	■
4. Asociaciones clave			■	■	■	■						
4.1. Medios de Pago				■	■	■						
4.2. <i>Cloud Services</i>			■	■	■							
5. Usuarios				■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.1. Alianzas con universidades.				■	■	■	■					
5.2. Alianzas gremiales y otros.					■	■	■	■	■	■		
5.3. Prospección de usuarios				■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.4. Test A/B, feedback continuo					■	■	■	■	■	■	■	■
6. Financiamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.1. Control de financiamiento Año 0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.2. Estrategia de financiamiento Año 1-5					■	■	■	■	■	■	■	■

Anexo N° 11: Estimación de la demanda

N	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Q1	10	20	40	60	80	120	160	200	280	300	320	400	1.990
Q2	-	-	-	10	20	30	40	50	60	120	160	240	730
Q3	-	-	-	-	-	-	10	10	20	20	30	30	120
Q4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	10	30
Q5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q	10	20	40	70	100	150	210	260	360	450	520	680	2.870
T	10	20	40	80	120	180	270	330	460	640	770	1.010	3.930

Qn: Cantidad de clientes con n servicios contratados

Q: Cantidad de clientes totales.

T: Cantidad de transacciones totales.

Anexo N° 12: Primer año de proyección del estado de resultado.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por ventas Contratante	0,2	0,3	0,6	1,2	1,8	2,7	4,1	5,0	6,9	9,6	11,6	15,2
Ingreso por ventas Oferente no premium	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingreso membresía	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Ingresos	0,2	0,3	0,6	1,2	1,8	2,7	4,1	5,0	6,9	9,6	11,6	15,2
Cargos de servicio de Pago	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,3
Ingreso por venta Neto	0,1	0,3	0,6	1,2	1,8	2,7	4,0	4,9	6,8	9,4	11,4	14,9
Remuneraciones	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0
Bonificación desempeño	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de Oficina	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Gasto Plataforma	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
Gastos de Marketing	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5
Dep. & Amortización	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8
Garantía de Servicios	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,3
Total Gastos	-34,6	-34,6	-34,6	-34,6	-34,6	-37,6	-37,6	-37,7	-37,7	-37,7	-37,8	-37,9
EBIT (utilidad bruta)	-34,4	-34,3	-34,0	-33,4	-32,8	-35,0	-33,7	-32,8	-30,9	-28,3	-26,4	-23,0
Mg Ebit	-23329%	-11615%	-5759%	-2830%	-1854%	-1317%	-845%	-674%	-456%	-300%	-233%	-154%
Intereses Financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EBITDA	-28,6	-28,4	-28,1	-27,6	-27,0	-29,1	-27,8	-26,9	-25,1	-22,5	-20,6	-17,1
UAI	-34,4	-34,3	-34,0	-33,4	-32,8	-35,0	-33,7	-32,8	-30,9	-28,3	-26,4	-23,0
Impuesto (27%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad Neta	-34,4	-34,3	-34,0	-33,4	-32,8	-35,0	-33,7	-32,8	-30,9	-28,3	-26,4	-23,0
Mg Ebitda	-19368%	-9635%	-4768%	-2335%	-1524%	-1096%	-698%	-554%	-369%	-238%	-181%	-115%

Anexo N° 13: Primer año del Flujo de Caja

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso venta Neto	0	0,1	0,3	0,6	1,2	1,8	2,7	4,0	4,9	6,8	9,4	11,4	14,9
Ingreso por ventas Contratante	0	0,2	0,3	0,6	1,2	1,8	2,7	4,1	5,0	6,9	9,6	11,6	15,2
Ingreso por ventas Oferente no premium	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingreso membresía	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargos de servicio de Pago	0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,3
Total Gastos	0	-34,6	-34,6	-34,6	-34,6	-34,6	-37,6	-37,6	-37,7	-37,7	-37,7	-37,8	-37,9
Gastos de Adm.	0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0
Gastos de Oficina	0	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Gasto Plataforma	0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
Gastos de Marketing	0	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5	-12,5
Dep. & Amortización	0	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8	-5,8
Garantía de Servicios	0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0
IMPUESTO	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAPEX	-662	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1	-7,1
Inversión en Marketing	-162	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en activo fijo	-12	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Inversión intangible	-37	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arriendo de Oficina año 0	-14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en Capital de Trabajo	-437	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9	-6,9
	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de Caja Neto	-662	-36	-35	-35	-35	-34	-36	-35	-34	-32	-30	-28	-24
Flujo de Caja acumulado	-662	-697	-733	-768	-803	-837	-873	-908	-942	-974	-1.003	-1.031	-1.055
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja (+valor terminal)	-662	-36	-35	-35	-35	-34	-36	-35	-34	-32	-30	-28	-24

