



# **“PLATAFORMA DIGITAL PARA LA COMPRA DE REGALOS”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Carlos Sabino  
Profesor: Felix Lizama Garrido**

**Santiago, septiembre, 2023.**

<b>1.</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Oportunidad de Negocio.</b>	<b>6</b>
<b>2.1.</b>	<b>Contexto</b>	<b>6</b>
<b>2.2.</b>	<b>Plan de Negocios</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.</b>	<b>8</b>
<b>3.1.</b>	<b>Industria</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>3.2.</b>	<b>Competidores</b>	<b>10</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Plataformas de comercio electrónico</b>	<b>10</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Plataformas web de regalos</b>	<b>10</b>
<b>3.3.</b>	<b>Clientes</b>	<b>12</b>
<b>4.</b>	<b>Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor</b>	<b>14</b>
<b>4.1.</b>	<b>Modelo de Negocios</b>	<b>14</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Propuesta de Valor Usuarios</b>	<b>14</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Propuesta de Valor para Clientes</b>	<b>14</b>
<b>4.2.</b>	<b>Descripción de la Empresa</b>	<b>15</b>
<b>4.3.</b>	<b>Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global</b>	<b>15</b>
<b>4.4.</b>	<b>RSE y Sustentabilidad</b>	<b>16</b>
<b>5.</b>	<b>Plan de Marketing.</b>	<b>17</b>
<b>5.1.</b>	<b>Objetivos de Marketing</b>	<b>17</b>
<b>5.2.</b>	<b>Estrategia de Segmentación</b>	<b>17</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>Segmentación de Mercado.</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>Perfil del usuario</b>	<b>17</b>
<b>5.3.</b>	<b>Estrategia de Producto/Servicio</b>	<b>18</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>Estrategia de servicio al usuario</b>	<b>18</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Estrategia de servicio al cliente</b>	<b>18</b>
<b>5.4.</b>	<b>Estrategia de Precio</b>	<b>19</b>

<b>5.5. Estrategia de Distribución</b>	19
<b>5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas</b>	20
<b>5.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual</b>	20
<b>5.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma</b>	20
<b>6. Operaciones</b>	21
<b>6.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones</b>	22
<b>6.2. Flujo de operaciones</b>	24
<b>6.3. Plan de desarrollo e implementación</b>	25
<b>6.4. Dotación</b>	28
<b>7. Equipo del proyecto</b>	29
<b>7.1. Equipo Gestor</b>	29
<b>7.2. Estructura organizacional</b>	29
<b>7.3. Incentivos y compensaciones</b>	30
<b>8. Plan Financiero</b>	31
<b>8.1. Supuestos</b>	31
<b>8.2. Inversión</b>	31
<b>8.3. Ingresos</b>	33
<b>8.4. Costos</b>	33
<b>8.5. Capital de Trabajo</b>	35
<b>8.6. Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja</b>	35
<b>8.7. Evaluación Financiera</b>	38
<b>8.8. Fuentes de Financiamiento</b>	39
<b>8.9. Análisis de Sensibilidad</b>	40
<b>9. Riesgos Críticos</b>	42
<b>10. Propuesta Inversionista</b>	44
<b>11. Conclusiones</b>	45
<b>Bibliografía</b>	46

### Ilustraciones

Ilustración 1: Persona A investiga que regalar a persona B ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 2: Persona B recibe pregunta de qué desea de regalo ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 3: Persona B recibe regalo de persona A ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 4: Búsquedas en sitios web de comercio electrónico 10

Ilustración 5: Mapa posicionamiento ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 6: Comportamiento usuarios internet ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 7: Intereses Compradores ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 8: Registro nuevo usuario SmartGift ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 9: Interacción usuario con contactos SmartGift ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 10: Usuario A regala a Usuario B a través de SmartGift ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 11: Registro usuario nuevo ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 12: Notificación Cumpleaños y Compra de Regalo ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 13: Objetivos de Marketing ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 14: Perfil General ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 15: Perfil tipo Usuario 1 ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 16: Perfil tipo Usuario 2 ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 17: Cronograma Estrategia de Comunicación ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 18: Proyección Demanda 0-6 meses ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 19: Proyección Demanda 6-12 meses ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 20: Proyección Demanda 5 años ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 21: Gantt Primer Año ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 22: Gantt Segundo Año ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 23: Gantt Tercer Año ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 24: Diagrama de operación de SmartGift para sustentar la propuesta de valor	21
Ilustración 25: cadena de datos para una empresa data driven	23
Ilustración 26: Diagrama general de operaciones usuario con foco en la compra de regalos	24
Ilustración 27: Carta Gantt Desarrollo e implementación	26
Ilustración 28: Organigrama Inicial	28
Ilustración 29: Tabla Implementación y proyección de crecimiento RRHH	30
Ilustración 30: Tabla de Supuestos	31
Ilustración 31: Inversión Año 1 en CLP	32
Ilustración 32: Demanda Primer Año de Operación	33
Ilustración 33: Proyección Demanda 5 años de Operación	33
Ilustración 34: Costos primer año de Operación en CLP	34
Ilustración 35: Proyección Estado de Resultado a seis años	36
Ilustración 36: Proyección Flujo de Caja a Seis Años	37
Ilustración 37: Proyección EERR Proyecto Financiado	39
Ilustración 38: Proyección Balance Proyecto Financiado	40

## 1. Resumen Ejecutivo

La revolución digital ha dejado su huella en prácticamente todos los sectores, y el comercio electrónico no es la excepción. Esto significa que las marcas deben prepararse para adaptarse a los cambios y aprovechar las nuevas oportunidades. En Chile, se espera que la adopción del comercio electrónico siga creciendo y alcance el 70% para 2025, lo que genera oportunidades para que las empresas atraigan a nuevos clientes y aumenten sus ventas en línea. En 2021, Chile se situó como el quinto país de Latinoamérica con mayores ventas en línea, generando 7.000 millones de dólares en ingresos. Los consumidores buscan cada vez más a internet para interactuar con las marcas y realizar investigaciones sobre productos y servicios disponibles en el mercado.

Dentro de la industria del comercio, tanto físico como electrónico, gran parte de las ventas se originan en la compra de regalos para terceros, como cumpleaños, Navidad, aniversarios y otras ocasiones especiales. Sin embargo, este acto de regalar a menudo se convierte en un proceso tedioso de búsqueda y selección de regalos, lo que implica un gasto de tiempo y recursos, y a veces resulta en regalos que no satisfacen completamente al destinatario, generando frustración.

SmartGift llega para hacer con que este proceso no sea más tedioso, una solución innovadora que opera en plataformas de comercio electrónico y marketplaces. SmartGift combina características de red social para conectar a vendedores (clientes) y compradores (usuarios), facilitando así el intercambio de bienes y servicios. Ofrece una propuesta de valor clara para ambos grupos. Para los usuarios, simplifica y optimiza el proceso de compra de regalos para terceros. Para los clientes, aumenta las posibilidades de concretar ventas y mejora la eficiencia de las campañas de marketing. Esta propuesta de valor distingue a SmartGift de otras plataformas en el mercado de regalos, ofreciendo una experiencia mejorada para los usuarios y una nueva forma de comercialización para los clientes, lo que en conjunto proporciona una ventaja competitiva.

Con un gasto de capital (CAPEX) aproximado de USD 250,000 y una tasa interna de retorno (TIR) del 73%, SmartGift implementará una estrategia sólida durante los primeros años para consolidarse como la principal plataforma de compra y venta de regalos. El modelo de ingresos se centrará principalmente en comisiones por ventas y publicidad dentro de la aplicación, ofreciendo una experiencia única tanto para usuarios como para clientes a través de las plataformas B2C y B2B.



## 2. Oportunidad de Negocio.

### 2.1. Contexto

El comercio electrónico se perfila como el principal medio de ventas, y los Marketplaces se consideran la mejor forma de posicionar marcas y productos. Las redes sociales desempeñan un papel fundamental en el compromiso de los usuarios, y las empresas deben aprovechar esta conexión entre el comercio electrónico y las redes sociales. Según el informe (Mirakl, 2023) "Consumer Preferences in the Digital-First Economy", los Marketplaces se consideran la forma más conveniente de realizar compras para el 77% de los encuestados, y el 40% destaca la importancia de la relación entre los Marketplaces y las redes sociales.

En el mundo de hoy, más del 60% de la población mundial tiene acceso a internet, cifra que ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, lo que ha impulsado una transformación digital que trae consigo nuevas oportunidades para alcanzar a nuevos usuarios y posibles clientes. Del mismo modo, de acuerdo con el informe elaborado por (Statista, 2021), los ingresos generados por el comercio electrónico han ido aumentando y se estima que continuarán al alza en los próximos años. En particular según (Euromonitor, 2021), Latinoamérica se sitúa como la región con mayor crecimiento proyectado para el periodo 2020-2025, con un crecimiento del 20% anual compuesto. Dentro de la región, en el año 2021 Chile se posicionó como el quinto país con mayor participación del comercio electrónico, alcanzando ventas de 7.000 millones de USD (EcommerceDB, 2020), donde la penetración de internet y del comercio electrónico alcanza más del 86% y 63% de la población respectivamente, proyectando que esta última cifra alcance el 70% para el año 2025. (**Ver tablas y gráficos en Anexo N°1**).

Más detalles del comportamiento y conducta de los chilenos, así como de las marcas en redes sociales se puede ver en la parte I.



## **2.2. Plan de Negocios**

El plan de negocio de SmartGift se sustenta en tres pilares claves; Primero, en la transformación digital que se ha instalado en la industria de comercio, donde se prevé que los números del comercio electrónico sigan al alza. En segundo lugar, en el comportamiento de los consumidores de hoy en día. Por último, en sanar el “dolor” que significa para los consumidores el proceso de comprar un regalo a un tercero, donde aseguran que este proceso les genera dificultades, por lo que se presenta un vacío que SmartGift pretende atender, aprovechando la oportunidad de mejora existente declarada por los propios consumidores.

Más detalle del proceso actual y como el modelo de SmartGift interfiere en este proceso se puede revisar en la parte I

### 3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

La industria del comercio electrónico es altamente competitiva, con gran cantidad de alternativas disponibles para los consumidores y una intensa rivalidad, donde de acuerdo a (Americas Market Inteligence, 2022), para el 2025 se espera que el tamaño del mercado llegue a los US\$ 32 mil millones. Mayor aún, un estudio publicado por (ABI research, 2022), señala que el comercio electrónico seguirá ganando protagonismo en comparación a las tiendas físicas, llegando en el 2025 a representar el 25% de las ventas de *retail*. Esto debido a que las marcas están cada vez más enfocadas en ofrecer sus productos por canales digitales, aumentando también la posibilidad de que nuevos actores ofrecen sus productos por sus propias plataformas, expandiendo los mercados existentes y surgiendo también nuevos mercados. Asimismo, los clientes al disponer de un gran poder de negociación, lo que obliga a los nuevos entrantes a esta industria a ofrecer una alternativa con una propuesta de valor distinta que seduzca al cliente y lo haga decidir realizar la compra por esta nueva alternativa. El detalle del análisis PESTL y PORTER está en la parte I.

Por último, en cuanto a las tendencias de la industria para los próximos años, se puede mencionar las siguientes:

- Personalización: La personalización en este tipo de plataformas apunta a proporcionar una experiencia de compra única para cada usuario. Esto incluye la personalización de recomendaciones de productos, precios y publicidad basada en datos del usuario.
- Omnicanalidad: Ligado a las necesidades de los compradores, se está buscando ofrecer una experiencia de compra sin interrupciones a través de múltiples canales, como tiendas en línea, aplicaciones móviles, redes sociales, etc. Esto permite a los usuarios interactuar en el comercio en línea en el canal que mejor se adapte a sus necesidades.
- Comercio social: La integración del eCommerce y plataformas *Marketplace* con redes sociales como Instagram y Facebook ha dado lugar al comercio social, lo que permite a los usuarios comprar productos directamente desde estas plataformas.
- Mercados verticales: Los *ecommerce* y *Marktplaces* están centrándose cada vez más en un nicho de mercado específico, como moda, tecnología, hogar y jardín, lo que les permite ofrecer una experiencia de compra más especializada y centrada en el consumidor.

- Inteligencia artificial: Los avances tecnológicos permiten integrar la inteligencia artificial para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la gestión de inventarios, precios y recomendaciones de productos.
- Comercio electrónico B2B: Este tipo de plataformas están siendo adoptados cada vez más por las empresas para realizar transacciones entre empresas, lo que se conoce como comercio electrónico B2B.
- Economía de la suscripción: Si bien en menor medida, los *Marketplace* están experimentando con modelos de suscripción para generar ingresos recurrentes, lo que permite a los usuarios acceder a servicios y productos exclusivos.

### 3.1. Competidores

Para analizar a los competidores dentro de la industria del comercio electrónico, analizaremos por separado las alternativas que tienen los consumidores para comprar regalos, en dos grupos; plataformas de compra de artículos o servicios en general, y plataformas de regalos personalizados.

Dentro del primer grupo (Marketplaces o eCommerce), nos centraremos en los actores relevantes de la región (Latinoamérica), en particular, en los que actualmente operan y son alternativa para los consumidores en Chile, ya sean plataformas extranjeras o nacionales, pero con presencia en el país.

#### 3.1.1. Plataformas de comercio electrónico

Entre los competidores principales en lo que es comercio electrónico, se encuentran; Mercado Libre, Falabella.com, Ripley, Paris, Yapo, Shopee, Aliexpress, Amazon y redes sociales, siendo MercadoLibre.cl el líder en el sector. Según cifras del sitio web similarweb.com, a febrero de 2023, las búsquedas registradas en las plataformas de cada competidor se presentan a continuación:

Empresa	Visitas (M)	% Visitas
Mercado Libre	66.530	31%
Falabella	62.850	29%
Paris	27.810	13%
Aliexpress	20.460	9%
Yapo	19.260	9%
Amazon	12.450	6%
Ebay	4.557	2%
Shopee	3.502	2%
<b>Total</b>	<b>217.419</b>	<b>100%</b>

*Ilustración 1: Búsquedas en sitios web de comercio electrónico*

Fuente: Elaboración Propia

Para entender mejor el posicionamiento de la competencia y las búsquedas de internet revisar parte I.

#### Plataformas web de regalos

- a) Bigbox ([www.bigbox.cl](http://www.bigbox.cl))

Esta plataforma se enfoca en “una forma diferente de regalar”, centrada en cinco categorías temáticas: Gastronomía, Bien estar, Estadías, Aventuras y Mix. Es decir, ofrece como alternativa a los consumidores, el regalo de experiencias para dar un sentido especial a quien recibe el regalo.

b) Regalos Clicker ([www.clicker.cl](http://www.clicker.cl))

Esta plataforma busca dar alternativas de regalos para encontrar el significado de regalo perfecto para un tercero. Para esto, ofrece un sitio web donde se pueden buscar alternativas de regalo para distintos segmentos (mujer, hombre, niño, bebes) o también por los gustos de esa persona (cocina, parrilleros, amantes del té o café, entre otros). Además, ofrece una sección que permite personalizar los regalos dándole un sentido diferente al objeto, agregando una frase o imagen que lo haga distintivo y único para quien lo recibe.

### **3.2. Clientes**

A nivel global, de acuerdo a diversos estudios realizados durante el 2022, las personas pasan más de 7 horas conectados a internet, donde la cobertura y la penetración de internet va en un aumento sostenido en el tiempo. En Chile, el 57,98% de las personas accedieron a internet mediante teléfonos móviles, un 41,0% lo hizo a través de computador, el 1,2% por medio de *tablets* y menos del 0,08% por medio de consolas. Los celulares han sido los únicos dispositivos que se encuentran al alza.

Los clientes corresponden a las empresas, marcas, emprendedores, que ofrecen sus productos/servicios/experiencias a través de plataformas digitales, es decir, corresponden a los vendedores. Las condiciones comerciales con estos clientes dependen de cada caso, los que pueden ser; porcentaje de ventas, preferencia en resultado de búsqueda, exclusividad dentro de un tipo de producto, entre otros. Como se indicó anteriormente, en las principales plataformas de comercio electrónico de Chile, existen más de 30.000 vendedores que utilizan este medio para ofrecer sus productos.

Los usuarios son las personas que acceden a través de internet a las plataformas para realizar compras a través de esta, sobre los productos ofrecidos por los clientes de la plataforma, por lo tanto, los usuarios corresponden a los compradores. Resultando así que las plataformas del comercio electrónico corresponden al medio que conecta a compradores (usuarios) con vendedores (clientes) para tranzar sus bienes.

Para mayor detalle del comportamiento del usuario revisar parte I.



## **4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

### **4.1. Modelo de Negocios**

SmartGift consiste en una innovadora solución que opera en el comercio electrónico, ya sea en plataformas eCommerce o Marketplace, con funcionalidades de Red Social que viene a ofrecer una alternativa para sanar los dolores que presentan tanto vendedores como compradores a la hora de tranzar bienes y servicios, cuyo funcionamiento y propuesta de valor, se describirá en el presente capítulo.

Previo a describir el funcionamiento del negocio, es necesario identificar a los clientes y usuarios de SmartGift. Los clientes corresponden a las marcas o empresas que ofrecen bienes o servicios en el mercado, es decir, los vendedores. Por otro lado, los usuarios de la plataforma corresponden a los individuos que adquieren bienes o servicios de las marcas o empresas, es decir, los compradores. Con esto tenemos identificado a los dos actores principales de la plataforma; clientes y usuarios.

#### **4.1.1. Propuesta de Valor Usuarios**

SmarGift es una solución tecnológica innovadora que opera en plataformas de comercio electrónico y combina funciones de red social. Su objetivo principal es facilitar la conexión entre vendedores (clientes) y compradores (usuarios) para la transacción de bienes y servicios. Esta plataforma permite a los usuarios interactuar entre sí, ya sea de manera pública o a través de grupos privados, lo que les brinda la oportunidad de descubrir productos y servicios que pueden ser de interés para otros usuarios en el mercado.

En esencia, SmarGift se destaca por su propuesta de valor, que radica en la posibilidad que ofrece a los usuarios de acceder a productos que les gustaría regalar a otras personas. Los usuarios pueden compartir de forma voluntaria sus intereses y preferencias frente a otros usuarios, lo que aumenta considerablemente las posibilidades de hacer un regalo que sea realmente apreciado por el destinatario. Esto ahorra tiempo y recursos a los usuarios, lo que, en última instancia, mejora la calidad de vida en este contexto.

El detalle del proceso y UE de SmarGift esta en la parte I

#### **4.1.2. Propuesta de Valor para Clientes**

Así como la propuesta de valor para usuario el detalle se puede encontrar en la parte I.



En resumen, SmartGift tiene una propuesta de valor para usuarios y otra propuesta de valor para los clientes, donde para los primeros (usuarios) facilita y optimiza el proceso de compra de bienes y servicios para un tercero, y para los vendedores (clientes), permite aumentar la probabilidad de concretar ventas y eficientar el uso de recursos en las campañas de marketing. Esta propuesta de valor es el factor de diferenciación que tiene SmartGift sobre el resto de las plataformas y soluciones del mercado, ofreciendo una mejor experiencia para los usuarios y entregando una nueva forma de comercializar bienes y servicios a nuestros clientes, lo que en conjunto permite lograr una ventaja competitiva sobre el resto. Con dos tipos de interacciones B2C con usuario y B2B con clientes.

En el anexo 6.6 se presenta el modelo Canvas de SmartGift, en el cual se presentan los aspectos y actores principales separados en las 9 categorías del modelo de negocio.

## **4.2. Descripción de la Empresa**

SmartGift fue fundada por un equipo de ingenieros con experiencia en comercio electrónico, responsables a su vez de liderar distintos equipos multidisciplinarios durante su carrera. En virtud de lo anterior, las capacidades de SmartGift se sustentan en 5 aspectos fundamentales que conforman una sólida base para el funcionamiento y éxito de la empresa, los cuales son; tecnología, experiencia, conocimiento de la industria, ventaja competitiva y enfoque en experiencia de usuario.

El área de software y tecnología es la división que permite la existencia de SmartGift. Es fundamental que el equipo de software cuente con los recursos necesarios para estar a la vanguardia de los avances tecnológicos propios de la industria del comercio electrónico, para permitir la integración de las funcionalidades necesarias para que los usuarios puedan interactuar con el resto de usuarios producto de ser una red social, como también en la integración de medios de pago y gestión eficiente de los datos generados a través de la plataforma.

La misión y visión de la empresa se puede apreciar en la parte I.

## **4.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global**

SmartGift es una empresa tecnológica que se sumerge en la industria del comercio electrónico con la misión de personalizar y simplificar la experiencia de compra y regalos. Su

enfoque inicial ha estado en el desarrollo y prueba de su plataforma tecnológica, la construcción de relaciones con proveedores y socios minoristas, así como la promoción de su marca entre los consumidores. A largo plazo, aspira a liderar la transformación de la compra y venta de bienes y servicios en América Latina, ofreciendo una experiencia de compra de regalos personalizada y eficaz, ya sea para ocasiones especiales o simplemente para expresar afecto y gratitud. Para lograrlo, planea expandir su oferta de productos y servicios, aumentar su presencia geográfica, colaborar con figuras públicas y adoptar tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial.

SmartGift opera en un mercado en constante crecimiento y evolución, con proyecciones que indican que el mercado global de comercio en línea alcanzará los US\$ 246.7 mil millones en 2026. La empresa está bien posicionada para aprovechar esta tendencia gracias a su propuesta de valor innovadora. Además, su modelo de negocio flexible y su enfoque en la experiencia del usuario le brindan ventajas en la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Aprovechando la recopilación y el uso de datos de usuarios, SmartGift también tiene como objetivo desarrollar estrategias de marketing altamente personalizadas basadas en información demográfica y preferencias de los clientes, lo que impulsará su crecimiento y éxito continuo en la industria. Más detalles se puede encontrar en la parte I.

#### **4.4. RSE y Sustentabilidad**

El compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) esta descripto en la parte I.

## **5. Plan de Marketing.**

### **5.1. Objetivos de Marketing**

Debido a la constante evolución de la sociedad y el surgimiento de nuevos negocios, se ha determinado la necesidad de establecer un plan de marketing a tres años, con la intención de expandirlo y ajustarlo en el segundo año. Durante el primer año de operación, nuestro enfoque se centra en dar a conocer nuestra plataforma mediante el lanzamiento de un software de pruebas para nuestros clientes. Estaremos particularmente atentos al feedback de los usuarios, lo que nos permitirá realizar mejoras continuas en el embudo de conversión del negocio, optimizando así la experiencia del cliente. La retención y el reconocimiento de nuestra marca serán cruciales en este proceso. También planeamos implementar un programa de referidos para fomentar el marketing a través de nuestros usuarios.

En este primer año, nuestro objetivo es atraer a 65,000 usuarios y lograr al menos 30 clientes que ofrezcan sus productos y servicios a través de la plataforma SmartGift. Como se mencionó en el capítulo 4, nuestra estrategia de entrada implica ofrecer a estos primeros 30 clientes la posibilidad de comercializar sus productos de forma gratuita durante los primeros 6 meses, antes de pasar a un modelo de comisión por venta. Los detalles específicos de cada año y los objetivos correspondientes se encuentran detallados en la Parte I de nuestro plan.

### **5.2. Estrategia de Segmentación**

Nuestra segmentación tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de nuestros clientes/usuarios con acciones específicas para cada uno. El detalle se puede ver en la parte

#### **5.2.1. Perfil del usuario**

Es importante para nuestra empresa conocer el perfil de nuestro usuario ideal a fin de enfocar nuestras acciones de marketing, campañas y experiencias en ellos. SmartGift aborda un problema clave para los consumidores en cuanto a cómo elegir regalos, y, por lo tanto, aprovechamos los perfiles digitales para proporcionar información adicional a un usuario específico. Según un estudio sobre (EcommerceDB, 2020), el 68% de los chilenos buscan más información antes de realizar una compra, por lo que proporcionar información adicional es clave para satisfacer a nuestros usuarios. Para mayor detalle revisar parte I.

### **5.3. Estrategia de Producto/Servicio**

Como se ha detallado en los capítulos anteriores, la propuesta de valor de SmartGift se enfoca en su función de red social, que proporciona recomendaciones de regalos altamente personalizadas a los usuarios. Esta característica única representa la distinción fundamental de SmartGift frente a la competencia, otorgándonos una ventaja competitiva sólida en el mercado. Además, el aprovechamiento de esta funcionalidad nos brinda un flujo constante de datos valiosos que enriquecen nuestra comprensión de los usuarios y nos permiten ofrecer una experiencia de compra verdaderamente individualizada. Es importante destacar que los productos disponibles en la plataforma de SmartGift son productos existentes en el mercado, tanto en su forma física como digital. Sin embargo, las marcas que respaldan estos productos a menudo enfrentan desafíos para conectar con posibles compradores y evitar la personalización genérica. En este contexto, SmartGift emerge como una herramienta estratégica para las marcas, proporcionándoles un medio para alcanzar a una audiencia más amplia y aumentar sus ventas. Además, hemos establecido una estrategia sólida de atención al cliente y servicio al cliente para garantizar una experiencia excepcional.

#### **5.3.1. Estrategia de servicio al usuario**

El usuario tendrá acceso a la plataforma por el canal web o a través de una aplicación. La plataforma de sugerencia de regalos de SmartGift se basa en una funcionalidad de red social que permite a los usuarios crear perfiles y conectar con amigos y familiares. A través de esta plataforma, los usuarios pueden compartir información sobre sus gustos y preferencias, así como crear listas de deseos y compartirlos con sus contactos. La descripción de la funcionalidad está descrito en la parte I.

#### **5.3.2. Estrategia de servicio al cliente**

Además de ofrecer una nueva vitrina y canal de distribución para los productos de las empresas y marcas, SmartGift genera un mayor valor al cliente al proporcionar acceso a información exclusiva, como los gustos y entorno de contactos de cada usuario, así como un gran tráfico de datos que permite ofrecer una experiencia de compra personalizada. Esto aumenta significativamente la probabilidad de venta de los bienes o servicios de las empresas y marcas asociadas con SmartGift. La descripción de la funcionalidad está descrito en la parte I.

#### **5.4. Estrategia de Precio**

Nuestro modelo de negocio es muy parecido con un *Marketplace*, con la diferencia de que tendrá mayor información disponibles de los usuarios y las empresas (clientes) podrán enfocarse en el entorno de cada usuario para concretar una venta. Considerando lo anterior, nuestra estrategia de precio tiene como base las comisiones por venta usuales en los *Marketplace* que operan en la región, los que fluctúan entre el 5% y 25% de comisión por venta, posicionando así a SmartGift en el rango medio, con una comisión por venta neta del 12% por bienes o servicios comercializados dentro de la plataforma. Si consideramos la información levantada en la encuesta realizada, donde más del 75% de los encuestados gasta entre 15.000 CLP y 50.000 CLP por compra, esperamos un ticket promedio de 3.000 CLP por cada compra efectuada por el usuario. Para mayor detalle revisar parte I.

#### **5.5. Estrategia de Distribución**

SmartGift consiste en una plataforma con funcionalidades de red social, mediante el cual se comercializan bienes o servicios nuevos (no se permite compra y venta de artículos usados) cuyo funcionamiento es totalmente digital ya sea en su modalidad B2C como B2B. En cuanto a la distribución, considerando distribución como el proceso por el cual los usuarios reciben el producto o servicio adquirido por medio de SmartGift, en los primeros años se proyecta que esté totalmente externalizado, localizado en nuestros socios estratégicos de logística (como se muestra en el Anexo N°6 "Modelo Canvas"). Esto aplica para productos físicos, que deben ser despachados desde el lugar donde el vendedor los almacene, como también para productos o servicios digitales que serán enviados al cliente por medio digital a través de correo electrónico. Asimismo, dependiendo de las características del cliente, se les permitirá despachar los bienes o servicios por sus propios medios, pero siempre y cuando el cliente cumpla con los requisitos exigidos por SmartGift, a objeto generar problemas a los usuarios que, independientemente de la responsabilidad, el usuario la focalizará en nuestra plataforma. Para esto se generarán distintos indicadores KPI que permitirán medir el desempeño de nuestros clientes, y así aplicar medidas correctivas en forma oportuna.

Del mismo modo descrito anteriormente, aplicará el servicio de postventa, ya sea cambio o devolución de productos, para lo cual se utilizará el modelo de que el usuario deba llevar el artículo adquirido a uno de los centros de despacho repartidos a nivel nacional. Además de la alternativa anterior, la cual es la única alternativa ofrecida a los compradores de las plataformas *Marketplace* activas en el país, luego de la puesta en marcha y consolidación de la plataforma, se les ofrecerá a los usuarios el retiro del producto sujeto a un costo adicional.

## **5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas**

El detalle de la estrategia de comunicación y venta está en la parte I del informe.

## **5.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

Considerando que SmartGift compite en la industria del comercio se hará una proyección de 5 años de la demanda, debido a que en esta industria el ciclo de vida de los productos es cortos y el escenario es muy cambiante, por lo cual al hacer una proyección de demanda a más de 5 años podría sub dimensionar o sobre estimar la demanda. Para la proyección de la demanda se considera lo indicado por la agencia de (Americas Market Inteligence, 2022) (AMI) y el informe (Blacksip, 2022) sobre el tamaño del mercado y crecimiento *e-commerce*, donde se estima para los próximos 3 años un crecimiento aproximado de 25% anual y la tasa promedio de crecimiento de un modelo negocio como SmartGift de 20% a 30% al año. El detalle de la estimación de demanda y proyección de crecimiento anual está en la parte I. Por otro lado, según el inversionista británico Paul Graham, indica que una empresa con efecto de red se espera un crecimiento de 5% al mes en el primero año. El detalle de la estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual está en la parte I.

## **5.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma**

El presupuesto y cronograma con la descripción de sus etapas está en la parte I del informe.

## 6. Operaciones

La operación de SmartGift se centra en ofrecer a sus usuarios una plataforma innovadora y eficiente para encontrar regalos personalizados que se ajusten a las preferencias de la persona que recibirá el regalo. Está elaborada para soportar nuestra propuesta de valor y las interacciones/ventas, sin dejar de lado la escalabilidad. En un inicio la logística de los productos será de responsabilidad de los clientes, por lo cual la operación está pensada solo en el sistema/ aplicación y medios de pagos.

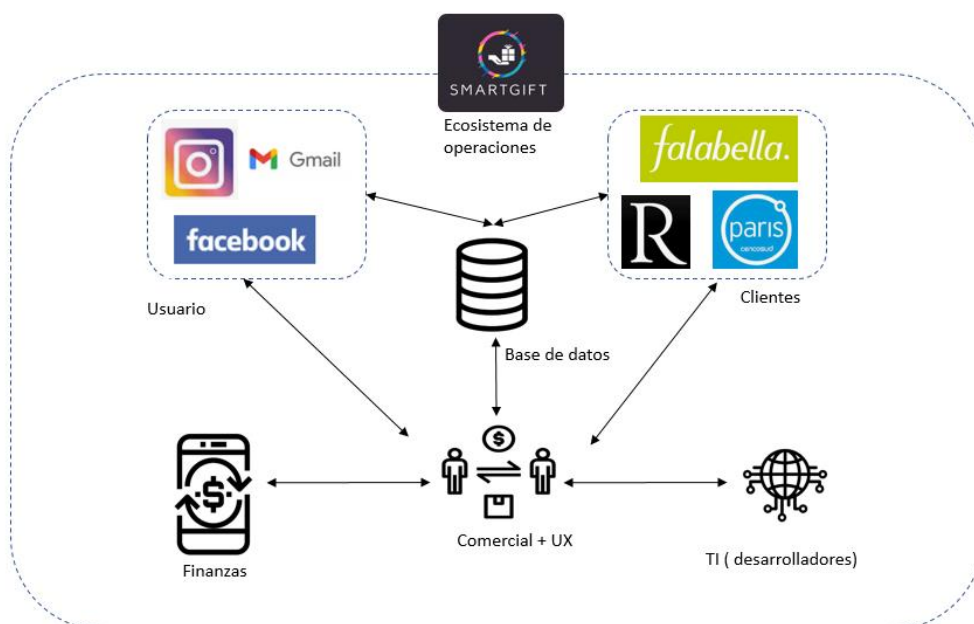


Ilustración 2: Diagrama de operación de SmartGift para sustentar la propuesta de valor

**Área Comercial, Experiencia del Cliente y Marketing:** Este departamento se encarga de gestionar las relaciones comerciales, buscar nuevos contratos y explorar nuevos mercados. Además, se enfoca en mantener una excelente experiencia para los clientes y usuarios de SmartGift. También juega un papel fundamental en la generación de los *inputs* necesarios para el equipo de Tecnología de la Información (TI) con el fin de continuar el desarrollo del sistema. Además, el área comercial es responsable de establecer una estrategia de *pricing* adecuada para los productos y servicios ofrecidos por la plataforma.

**Área de Finanzas:** El equipo financiero tiene la responsabilidad de supervisar la salud financiera de la empresa. Esto implica llevar un control riguroso de los ingresos, gastos y presupuestos, así como buscar oportunidades para obtener nuevas inversiones que impulsen

el crecimiento y desarrollo de SmartGift. El área de Finanzas desempeña un papel crucial en la toma de decisiones financieras estratégicas y en la planificación a largo plazo de la empresa.

**Departamento de Tecnología de la Información (TI):** El equipo de TI se encarga de gestionar la relación con los desarrolladores tanto internos como externos, con el objetivo de mejorar continuamente la aplicación de SmartGift. Esto implica el desarrollo de nuevas funcionalidades, la optimización del rendimiento y la seguridad del sistema, así como la integración de tecnologías emergentes para mantener la plataforma a la vanguardia. El equipo de TI trabaja en estrecha colaboración con las demás áreas para garantizar que las necesidades tecnológicas de la empresa sean atendidas de manera eficiente y efectiva.

**Área de Operaciones:** El departamento de Operaciones se enfoca en asegurar la continuidad operativa del sistema de SmartGift y el flujo de datos. Esto incluye la administración y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, así como la gestión de la inteligencia artificial utilizada en la plataforma. El equipo de Operaciones se asegura de que los procesos y procedimientos estén optimizados para garantizar un funcionamiento eficiente y confiable de la plataforma.

Estas áreas trabajan de manera integrada y colaborativa, cada una desempeñando un papel clave en el éxito y crecimiento de SmartGift.

### **6.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones**

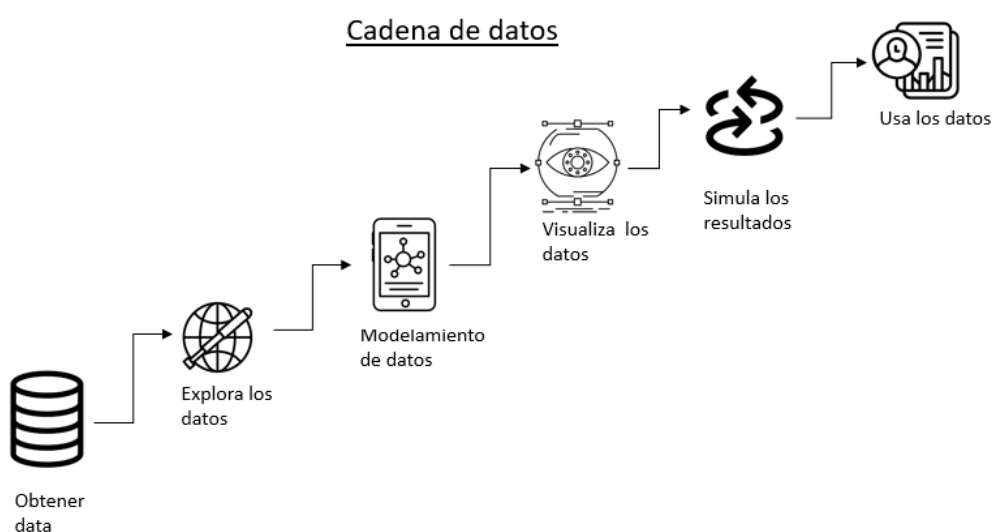
Nuestra estrategia de operaciones en SmartGift se alinea con la diferenciación y la agresividad en el marketing. Para lograr esto, necesitamos contar con un sistema altamente adaptable, centrándonos en los clientes y usuarios, y tomando decisiones basadas en datos (data driven).

En términos de alcance, nuestro objetivo es atraer a un amplio número de usuarios, tanto consumidores como vendedores, para construir una comunidad activa en nuestra plataforma. Inicialmente, nos enfocaremos en establecer presencia en diversas regiones de Chile, y posteriormente expandiremos nuestra operación a otras regiones de Sudamérica.

Nuestro enfoque en las operaciones se basa en los siguientes aspectos clave:



- a) Desarrollo de un sistema adaptable: Implementaremos un sistema que pueda adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de los usuarios, permitiéndonos ofrecer una experiencia actualizada y relevante.
- b) Enfoque en el cliente y los usuarios: Pondremos énfasis en comprender a fondo las necesidades y preferencias de nuestros clientes y usuarios, utilizando esta información para mejorar continuamente nuestros servicios y brindar una experiencia personalizada.
- c) Toma de decisiones basadas en datos: Utilizaremos datos y análisis para respaldar nuestras decisiones operativas, lo que nos permitirá optimizar nuestras actividades, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la eficiencia de nuestras operaciones.



*Ilustración 3: cadena de datos para una empresa data driven*

Elaboración propia con base en: <https://educacionprofesional.ing.uc.cl/los-pasos-para-implementar-la-cultura-data-driven-en-una-empresa>

- d) Expansión geográfica planificada: Comenzaremos nuestra expansión estableciendo presencia en diferentes regiones de Chile, aprovechando el potencial del mercado local. Luego, gradualmente ampliaremos nuestras operaciones a otras regiones de Sudamérica, considerando cuidadosamente los factores de mercado y adaptándonos a las particularidades de cada región.

En resumen, nuestra estrategia de operaciones se basa en la adaptabilidad, el enfoque en el cliente, la toma de decisiones basada en datos y una expansión geográfica planificada. Estos

enfoques nos permitirán construir una plataforma exitosa y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y clientes en cada etapa de nuestro crecimiento

## 6.2. Flujo de operaciones

Se describe flujo principal desde el punto de vista del usuario, detallando 4 flujos principales:

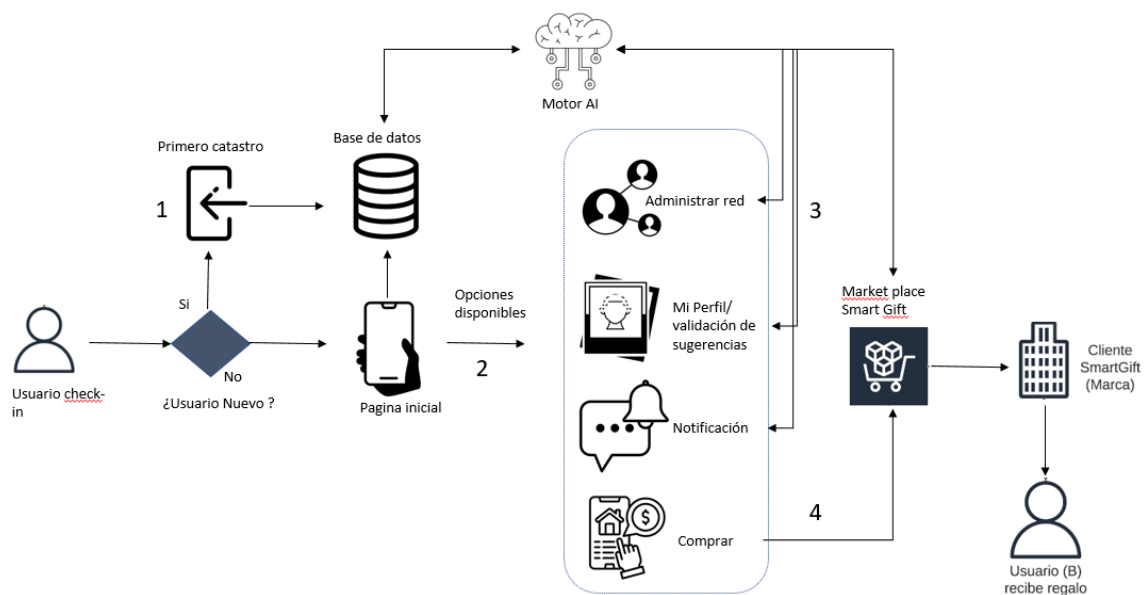


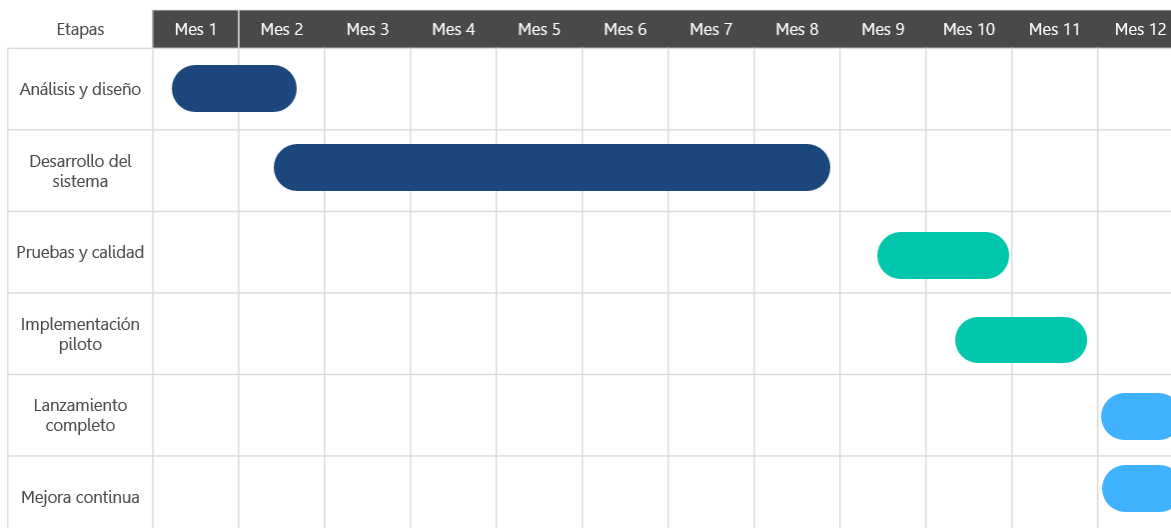
Ilustración 4: Diagrama general de operaciones usuario con foco en la compra de regalos

1. Creación de perfil: El usuario crea un perfil en la aplicación de SmartGift, proporcionando información personal y preferencias de regalos. Además de su información personal también se pedirá accesos a sus redes sociales, mapeo de cookies y otras fuentes de datos, también se pedirá que acepte nuestra política de privacidad y seguridad de datos. Todo con el objetivo de maximizar la experiencia del usuario y que la plataforma ofrezca recomendaciones más relevantes
2. Principales atributos de SmartGift:
  - a) Gestión de redes de contactos: Los usuarios podrán administrar y gestionar todas sus redes de contactos dentro de la plataforma. Esto incluye la conexión con amigos y familiares, creación de grupos para eventos especiales, seguimiento de publicaciones de "good deals" (ofertas especiales), acceso a tendencias actuales y visualización de los likes de influencers relevantes.

- b) Perfil personal y validación de sugerencias: Los usuarios tendrán un perfil personal donde podrán recibir sugerencias de regalos adaptadas a sus preferencias individuales. Podrán validar estas sugerencias y mejorar su precisión, lo que a su vez mejorará las recomendaciones de regalos que se generen para sus contactos. Además, podrán validar regalos sugeridos de manera anónima por otros usuarios. También podrán explorar las sugerencias de regalos para sus contactos y realizar compras en función de esas recomendaciones.
  - c) Notificaciones personalizadas: Los usuarios tendrán control total sobre las notificaciones que reciben de la plataforma. Podrán personalizar qué tipo de notificaciones desean recibir, como actualizaciones sobre eventos especiales, recordatorios de cumpleaños o promociones relevantes. Esto les permitirá mantenerse informados sin verse abrumados por notificaciones innecesarias.
3. Retroalimentación base de datos: Toda la acción del usuario debe constantemente actualizar la base de datos, así como la base debe ser capaz de alimentar el sistema para la interacción del usuario.
  4. Proceso de compra sencillo: SmartGift facilitará a los usuarios el proceso de compra de regalos. Una vez que hayan seleccionado un regalo, podrán realizar la compra de manera rápida y segura a través de la plataforma. Se ofrecerán diferentes opciones de pago, el envío por ahora es responsabilidad del cliente.

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

Actualmente estamos en la etapa del desarrollo del caso de negocio, por lo tanto, toda la parte del desarrollo de la plataforma no se ha iniciado y se detalla a seguir desde el desarrollo hasta el lanzamiento de un MVP y después el lanzamiento del producto final.



*Ilustración 5: Carta Gantt Desarrollo e implementación*

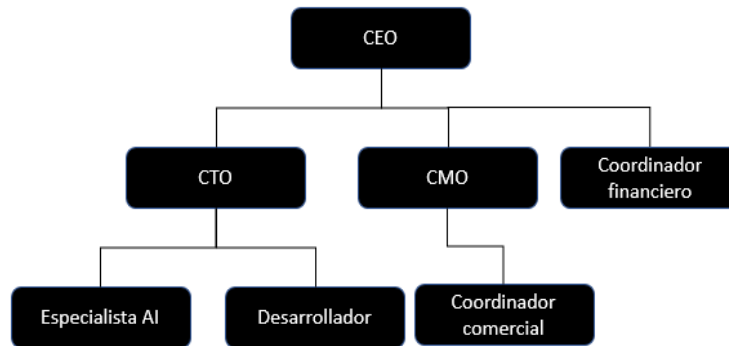
1. Análisis y diseño (Duración estimada: 2 meses, Inversión: USD 10,000):
  - Realizar un análisis detallado de los requisitos y funcionalidades de SmartGift.
  - Definir objetivos, alcance y criterios de éxito del proyecto.
  - Diseñar la arquitectura de la plataforma y establecer flujos de trabajo.
  - Desarrollar un plan de implementación.
2. Desarrollo del sistema con un externo (Duración estimada: 6 meses, Inversión: \$100,000):
  - Configuración del entorno de desarrollo: Esto implica establecer el entorno de desarrollo adecuado. Esto incluye la instalación y configuración de las herramientas de desarrollo, los marcos y las bibliotecas necesarias para el proyecto.
  - Desarrollo del código: Los desarrolladores crean el código fuente del sistema siguiendo las mejores prácticas de programación y utilizando el lenguaje de programación que elijan. Los módulos y componentes del sistema se crean y se implementan las funcionalidades requeridas.
  - Pruebas unitarias: durante el proceso de desarrollo, se realizan pruebas unitarias para garantizar que el código sea funcional y de alta calidad. Esto implica probar cuidadosamente cada unidad de código para garantizar que funcione correctamente y cumpla con los requisitos. Esto
  - Integración y pruebas del sistema: Para formar el sistema completo, se desarrollan los componentes individuales y luego se integran. Las pruebas del

sistema se realizan para verificar la interacción adecuada de los componentes y verificar el cumplimiento de los requisitos funcionales y no funcionales.

- Depuración y optimización: Se realizan actividades de depuración durante todo el proceso de desarrollo para identificar y corregir errores y problemas en el código. Además, se realiza optimización del sistema con el fin de mejorar su rendimiento y eficiencia.
  - Documentación: La creación de documentación técnica que describa el sistema, su arquitectura, componentes, funcionalidades y otros detalles relevantes es crucial. Esto facilita la colaboración entre el equipo de desarrollo y otros interesados, la comprensión general del sistema y el mantenimiento futuro.
3. Pruebas y calidad (Duración estimada: 5 meses, Inversión: \$10,000):
- Realizar pruebas exhaustivas de funcionalidad, rendimiento, seguridad y usabilidad, ideal que sea paralelo con el desarrollo considerando metodología ágil al entregar valor continuo.
  - Corregir errores identificados y optimizar el rendimiento del sistema.
4. Implementación piloto (Duración estimada: 1 mes, Inversión: \$10,000):
- Realizar una implementación piloto limitada a un grupo de usuarios seleccionados.
  - Recopilar retroalimentación y realizar ajustes antes del lanzamiento completo.
5. Lanzamiento completo (Duración estimada: 1 mes, Inversión: \$20,000):
- Comunicar el lanzamiento de SmartGift a los usuarios y promocionar la plataforma.
  - Atraer a una amplia base de usuarios y vendedores.
6. Mejora continua (Duración estimada: Ongoing, Inversión: Variable):
- Recopilar retroalimentación de los usuarios y realizar actualizaciones periódicas.
  - Agregar nuevas funcionalidades y mejorar la experiencia del usuario.

## 6.4. Dotación

Se considera una dotación mínima y que algunos roles pueden desempeñarse de manera combinada en etapas iniciales de la empresa. A medida que SmartGift crezca y genere más recursos, será posible considerar la contratación de más personal y ampliar los equipos en cada área



*Ilustración 6: Organigrama Inicial*

Se detallará función de los fundadores en la parte 7.2.

## 7. Equipo del proyecto

### 7.1. Equipo Gestor

SmartGift tiene actualmente 2 fundadores y está en búsqueda de un tercero fundador que tenga experiencia con desarrollo de tecnología y startups. Los 2 fundadores actuales son:



Fundador : Gonzalo Garfias Goic  
Ingeniero Civil  
MBA, Universidad de Chile  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/gonzalogarfiasgoic>  
Experiencia de mas de 7 años liderando proyectos y 4 años con emprendimiento de venta de pijamas en Chile a través de Marketplace y tiendas físicas.



Fundador : Carlos Henrique Sabino de Camargo  
Ingeniero Civil Industrial  
MBA, Universidad de Chile  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/carlos-sabino-2714a51a3>  
Destacada trayectoria de 9 años en el ámbito de las Operaciones, donde ha tenido el privilegio de liderar equipos multiculturales. Durante este tiempo, ha sido partícipe de importantes transformaciones orientadas a la búsqueda de eficiencias, la mejora del servicio al cliente y la excelencia operacional.

### 7.2. Estructura organizacional

Conforme organigrama presentado en el capítulo 6.4, se considera 3 *chiefs* (CEO, CTO y CMO) que serán compuesto por los 3 fundadores inicialmente, además se consideran 4 rol de analistas/desarrolladores que apoyaran a los fundadores en su primero momento.

- CEO: Responsable de la visión estratégica, dirección general y toma de decisiones clave, además acumulará la función de la gerencia de finanzas para mantener la compañía sana, a través del control de gastos e inversiones.
- CTO: Encargado de la estrategia de desarrollo de la tecnología y sistemas.
- CMO: Responsable de la estrategia de marketing y promoción de la plataforma, además acumulará la función comercial como responsable de establecer nuevas

alianzas estratégicas con marcas y vendedores y de liderar el equipo de atención al cliente.

Se presenta estructura organizacional y su proyección para los próximos años considerando la proyección de crecimiento:

Recursos Humanos	1 año	2 año	3 año
Fundador	3	3	3
Gerentes	0*	0*	0*
Analistas/desarrollador	4	6	8
	7	9	11

*Ilustración 7: Tabla Implementación y proyección de crecimiento RRHH*

Se contempla que los tres socios fundadores cumplan roles de Gerencia General, Gerente Comercial y Gerente de Tecnología y Desarrollo.

### **7.3. Incentivos y compensaciones**

Los fundadores se comprometerán al 100% con la construcción del negocio y recibirán un salario fijo por los primeros 5 años. La distribución de la propiedad de la empresa será del 33,3% para cada uno de los principales fundadores y el 33,3% restante para el fundador adicional que se busca, aportando conocimientos en tecnología.

Además, los fundadores estarán sujetos a un sistema de compensación basado en el cumplimiento de hitos que estén alineados con la estrategia de SmartGift en los primeros 3 años. Al finalizar este período, se realizará una revisión completa del sistema de compensación e incentivos.

Los bonos por el cumplimiento de hitos serán provisionados y considerados dentro del capital de trabajo en el flujo de caja de la organización, garantizando así la capacidad de la empresa para cumplir con los pagos correspondientes al logro de estos hitos o metas.

No se contempla una política de dividendos durante los primeros 5 años.



## 8. Plan Financiero

### 8.1. Supuestos

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales supuestos utilizados para el desarrollo del plan financiero:

Periodo de <i>ramp up</i> inicial	6 meses
Crecimiento Usuarios mensual primer año	5% mensual
Transacciones por usuario en primer año	2 al año
Comisión por transacción	12%
Monto venta promedio (CLP)	25.000
Ticket promedio (CLP)	3.000
Crecimiento usuarios segundo año	20% anual
Crecimiento usuarios tercer año	30% anual
Crecimiento usuarios cuarto año	30% anual
Crecimiento usuarios quinto año	40% anual
Transacciones por usuario segundo año	3 al año
Transacciones por usuario año 3 al año 5	4 al año
Inflación estimada primer año	5% anual
Inflación estimada anual para año 2 al 5	3% anual
USD	800 CLP
Arriendo Oficina Mensual (CLP)	1.000.000
Servicios Básicos (CLP)	200.000
Depreciación	Lineal
Impuesto	27%

*Ilustración 8: Tabla de Supuestos*

### 8.2. Inversión

La estimación financiera contempla un periodo de inversión de 12 meses, los cuales contemplan el desarrollo de la plataforma y la conformación del equipo de trabajo. El costo del desarrollo de la plataforma tiene un costo directo de USD 150.000 a los cuales se le agregan los costos de administración y ventas del equipo gestor del proyecto y gastos varios asociados al arriendo de oficina, gastos comunes y servicios básicos. En suma, como se muestra en la siguiente tabla de flujo de caja para el “año 1”, representa un CAPEX de CLP 222.960.000.

	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>4.- Gastos de Administración y Ventas</b>												
Arriendo oficina	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Servicios básicos	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Remuneraciones	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000
Asesorías	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos de Administración y Venta</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>	<b>-8.580.000</b>
<b>6. Inversión</b>												
Diseño Interfaz y Experiencia	-	-	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Desarrollo de plataforma	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Licencias y programas	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-	-	-	-	-	-
Infraestructura y Hosting	-	-	-	-	-	-	-	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Seguridad y Privacidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
Pruebas y control de calidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>Total inversión</b>	<b>-7.400.000</b>	<b>-7.400.000</b>	<b>-8.600.000</b>	<b>-11.800.000</b>	<b>-11.800.000</b>	<b>-11.800.000</b>	<b>-6.800.000</b>	<b>-9.200.000</b>	<b>-13.700.000</b>	<b>-10.500.000</b>	<b>-10.500.000</b>	<b>-10.500.000</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-15.980.000</b>	<b>-15.980.000</b>	<b>-17.180.000</b>	<b>-20.380.000</b>	<b>-20.380.000</b>	<b>-20.380.000</b>	<b>-15.380.000</b>	<b>-17.780.000</b>	<b>-22.280.000</b>	<b>-19.080.000</b>	<b>-19.080.000</b>	<b>-19.080.000</b>
<b>Flujo de Caja (acumulado)</b>	<b>-15.980.000</b>	<b>-31.960.000</b>	<b>-49.140.000</b>	<b>-69.520.000</b>	<b>-89.900.000</b>	<b>-110.280.000</b>	<b>-125.660.000</b>	<b>-143.440.000</b>	<b>-165.720.000</b>	<b>-184.800.000</b>	<b>-203.880.000</b>	<b>-222.960.000</b>

*Ilustración 9: Inversión Año 1 en CLP*

### 8.3. Ingresos

Como se indicó en el capítulo 5, para determinar los ingresos de SmartGift se utilizó la información levantada en el estudio de mercado, principalmente en la frecuencia de compras de regalos por los consumidores y la tasa de crecimiento para negocios enmarcados en el comercio electrónico.

El modelo de negocios de SmartGift consiste en percibir ingresos por comisión de ventas (12%) realizadas por medio de la plataforma. En este sentido, como se comentó en los capítulos 4.2 y 5.1, la estrategia de entrada consiste en que los primeros 6 meses no se cobre a nuestros clientes (marcas) por las ventas realizadas, a objeto de generar un volumen de transacciones que permitan atraer a nuevas marcas a utilizar la plataforma y luego pasar a la modalidad de pago por venta.

Considerando lo anterior, y los supuestos de la Ilustración 30, tenemos la siguiente proyección de ingresos para el primer año de operación:

	Año 1											
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Usuarios (#)	15.000	20.000	25.000	30.000	40.000	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775	63.814	67.005
Transacciones Anuales (#)	2.500	3.333	4.167	5.000	6.667	8.333	8.750	9.188	9.647	10.129	10.636	11.167
Ticket promedio (CLP)	3.000	3.024	3.037	3.049	3.062	3.074	3.087	3.099	3.112	3.124	3.137	3.150

*Ilustración 10: Demanda Primer Año de Operación*

Lo que se resume para los primeros cinco años de operación, de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios (#)	67.005	80.406	104.527	135.886	190.240
Transacciones Anuales (#)	89.517	222.185	371.794	483.332	655.268
Ticket promedio (CLP)	3.080	3.201	3.297	3.396	3.498

*Ilustración 11: Proyección Demanda 5 años de Operación*

### 8.4. Costos

Dentro de la estructura de costos durante el periodo de operación, se estiman Costos Operacionales, los que incluyen alojamiento y servidores, licencias de software, marketing, atención al cliente; Costos de Mantenimiento, los que consideran mantenimiento periódico y actualizaciones, protección de datos y seguridad; y Costos de Administración y Ventas, los que consideran arriendo de oficina, servicios básicos, remuneraciones y asesorías.

En la siguiente tabla se presenta la proyección de costos para el primer año de operación:

	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>2.- Costos de Operación</b>												
Alojamiento web y servidores	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Licencias de Software	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Marketing	-2.000.000	-2.117.146	-2.250.285	-2.401.540	-2.573.404	-2.768.803	-2.700.783	-2.847.376	-3.001.925	-3.164.863	-3.336.645	-3.517.751
Atención al cliente	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
<b>Total Costos de Operación</b>	<b>-6.200.000</b>	<b>-6.317.146</b>	<b>-6.450.285</b>	<b>-6.601.540</b>	<b>-6.773.404</b>	<b>-6.968.803</b>	<b>-6.900.783</b>	<b>-7.047.376</b>	<b>-7.201.925</b>	<b>-7.364.863</b>	<b>-7.536.645</b>	<b>-7.717.751</b>
<b>3.- Costos de Mantenimiento</b>												
Mantenimiento periódico y Actualizaciones	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Protección de datos y seguridad	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
<b>Total Costos de Mantenimiento</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>
<b>4.- Gastos de Administración y Ventas</b>												
Arriendo oficina	-1.004.074	-1.008.165	-1.012.272	-1.016.396	-1.020.537	-1.024.695	-1.028.870	-1.033.062	-1.037.270	-1.041.496	-1.045.740	-1.050.000
Servicios básicos	-200.815	-201.633	-202.454	-203.279	-204.107	-204.939	-205.774	-206.612	-207.454	-208.299	-209.148	-210.000
Remuneraciones	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000
Asesorías	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-14.974.889</b>	<b>-14.979.798</b>	<b>-14.984.727</b>	<b>-14.989.676</b>	<b>-14.994.645</b>	<b>-14.999.634</b>	<b>-15.004.644</b>	<b>-15.009.674</b>	<b>-15.014.724</b>	<b>-15.019.796</b>	<b>-15.024.887</b>	<b>-15.030.000</b>

*Ilustración 12: Costos primer año de Operación en CLP*

## 8.5. Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo necesario, se realizó el método de mayor déficit operacional acumulado, que se produce por dos efectos. Por un lado, como se indicó anteriormente, se proyecta que no existirán ingresos durante los primeros 6 meses de operación, producto de la estrategia de entrada de SmartGift. Luego, al comenzar a percibir ingresos durante el séptimo mes de operación, ya se acumulan 6 meses de costos, donde conforme a la proyección de ingresos, se requerirán aproximadamente de 12 meses para equiparar los costos acumulados, tal como se muestra en la siguiente figura:



En virtud de lo anterior, se requiere como capital de trabajo de CLP 156.234.546, los cuales se requiere financiar como se verá más adelante.

## 8.6. Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja

A continuación, se presenta la proyección del Estado de Resultados a partir de los puntos tratados anteriormente:

## ESTADO DE RESULTADOS

Valores en CLP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas netas	-	185.693.440	711.520.425	1.226.585.751	1.642.398.320	2.293.860.695
Gasto Operacional	-	-83.080.522	-123.064.043	-176.127.935	-219.313.273	-286.111.714
Margen de Contribución	-	102.612.918	588.456.383	1.050.457.816	1.423.085.048	2.007.748.982
Gastos de Mantenimiento	-	-54.000.000	-55.620.000	-57.288.600	-59.007.258	-60.777.476
Gastos de Administración y Ventas	-102.960.000	-180.027.093	-204.504.990	-231.471.666	-235.759.016	-240.174.987
Total Gastos	-102.960.000	-234.027.093	-260.124.990	-288.760.266	-294.766.274	-300.952.462
<b>EBITDA</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-131.414.175</b>	<b>328.331.392</b>	<b>761.697.550</b>	<b>1.128.318.773</b>	<b>1.706.796.519</b>
Depreciación	-	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
<b>EBIT</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-155.414.175</b>	<b>304.331.392</b>	<b>737.697.550</b>	<b>1.104.318.773</b>	<b>1.682.796.519</b>
Impuesto a la renta	-	-	-16.288.905	-199.178.338	-298.166.069	-454.355.060
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-155.414.175</b>	<b>288.042.487</b>	<b>538.519.211</b>	<b>806.152.705</b>	<b>1.228.441.459</b>

Ilustración 13: Proyección Estado de Resultado a seis años

De la misma forma, a continuación, se presenta la proyección del flujo de caja para los 6 primeros años:

Flujo de Caja						
Valores en CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>1.- Ingresos</b>						
Ingresos por transacciones (CLP)	-	185.693.440	711.520.425	1.226.585.751	1.642.398.320	2.293.860.695
Ingresos por publicidad (CLP)	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>185.693.440</b>	<b>711.520.425</b>	<b>1.226.585.751</b>	<b>1.642.398.320</b>	<b>2.293.860.695</b>
<b>2.- Costos de Operación</b>						
Alojamiento web y servidores	-	-24.000.000	-24.720.000	-25.461.600	-26.225.448	-27.012.211
Licencias de Software	-	-14.400.000	-14.832.000	-15.276.960	-15.735.269	-16.207.327
Marketing	-	-32.680.522	-71.152.043	-122.658.575	-164.239.832	-229.386.070
Otros Costos de Operación	-	-12.000.000	-12.360.000	-12.730.800	-13.112.724	-13.506.106
<b>Total Costos de Operación</b>	-	<b>-83.080.522</b>	<b>-123.064.043</b>	<b>-176.127.935</b>	<b>-219.313.273</b>	<b>-286.111.714</b>
<b>3.- Costos de Mantenimiento</b>						
Mantenimiento y Actualizaciones	-	-24.000.000	-24.720.000	-25.461.600	-26.225.448	-27.012.211
Protección de datos y seguridad	-	-30.000.000	-30.900.000	-31.827.000	-32.781.810	-33.765.264
<b>Total Costos de Mantenimiento</b>	-	<b>-54.000.000</b>	<b>-55.620.000</b>	<b>-57.288.600</b>	<b>-59.007.258</b>	<b>-60.777.476</b>
<b>4.- Gastos de Administración y Ventas</b>						
Arriendo oficina	-12.000.000	-12.322.578	-12.803.825	-13.187.940	-13.583.578	-13.991.086
Servicios básicos	-2.400.000	-2.464.516	-2.560.765	-2.637.588	-2.716.716	-2.798.217
Remuneraciones	-88.560.000	-147.240.000	-170.600.400	-196.549.938	-199.789.636	-203.126.525
Asesorías	-	-18.000.000	-18.540.000	-19.096.200	-19.669.086	-20.259.159
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-180.027.093</b>	<b>-204.504.990</b>	<b>-231.471.666</b>	<b>-235.759.016</b>	<b>-240.174.987</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-131.414.175</b>	<b>328.331.392</b>	<b>761.697.550</b>	<b>1.128.318.773</b>	<b>1.706.796.519</b>
<b>IMPUESTO</b>	-	-	<b>-16.288.905</b>	<b>-199.178.338</b>	<b>-298.166.069</b>	<b>-454.355.060</b>
<b>6. Inversión</b>						
Diseño Interfaz y Experiencia	-12.000.000	-	-	-	-	-
Desarrollo de plataforma	-48.000.000	-	-	-	-	-
Licencias y programas	-30.000.000	-	-	-	-	-
Infraestructura y Hosting	-12.000.000	-	-	-	-	-
Seguridad y Privacidad	-6.000.000	-	-	-	-	-
Pruebas y control de calidad	-12.000.000	-	-	-	-	-
<b>Total inversión</b>	<b>-120.000.000</b>	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trabajo	-	-156.234.546	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-222.960.000</b>	<b>-287.648.721</b>	<b>312.042.487</b>	<b>562.519.211</b>	<b>830.152.705</b>	<b>1.252.441.459</b>
<b>Flujo de Caja (acumulado)</b>	<b>-222.960.000</b>	<b>-510.608.721</b>	<b>-198.566.234</b>	<b>363.952.977</b>	<b>1.194.105.682</b>	<b>2.446.547.141</b>

Ilustración 14: Proyección Flujo de Caja a Seis Años

En anexo N°7 y N°8 se presenta el flujo de caja mensual para el año 1, que corresponde al año de inversión, y segundo año, que corresponde al primer año de operación respectivamente.

## 8.7. Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación financiera de la idea de negocios, primero determinaremos la tasa de descuento. Para ello calcularemos el costo medio ponderado del capital (WACC), donde al ser sin deuda, utilizamos CAPM.

$$WACC = K_e \times \frac{E}{E + D} + K_d \times (1 - t) \times \frac{D}{E + D}$$

Luego, si  $D = 0$ ;

$$WACC = K_e$$

Donde,

$$K_e = R_f + \beta_{s/d} \times (R_m - R_f) + Premio_{liquidéz} + Premio_{Startup}$$

La determinación de cada componente se obtuvo de la siguiente forma:

- $R_f = 5,55\%$  (Fuente: Banco Central)
- $(R_m - R_f) = 7,4\%$  (Fuente: Damodaran)
- $\beta_{s/d} = 1,37$  (Fuente: Damodaran)
- $Premio_{liquidéz} = 3\%$  (Fuente: Universidad de Chile)
- $Premio_{Startup} = 5\%$  (Fuente: Universidad de Chile)

Luego, la tasa de descuento para evaluar el proyecto resulta en,

$$K_e = 23,69\%$$

A continuación, se presenta tabla donde se muestra la rentabilidad y valorización para un periodo de 5 años y perpetuo, las que se encuentran dentro del rango para este tipo de proyectos.

- 5 años

<b>TIR</b>	<b>73%</b>
<b>VAN Negocio 5 años (CLP)</b>	<b>\$673.501.763</b>

- Perpetuo (Largo plazo)

<b>TIR</b>	<b>130%</b>
<b>VAN Largo Plazo (CLP)</b>	<b>\$3.005.211.525</b>

Con un *payback* es de 37 meses.



## 8.8. Fuentes de Financiamiento

Como vimos anteriormente, el CAPEX del proyecto es de CLP 222.960.000 donde además se requieren CLP 156.234.546 como Capital de Trabajo.

Para financiar el CAPEX se contempla que el 20% de este sea financiado directamente por los socios fundadores, cuyo aporte asciende a CLP 44.592.000. El 80% restante, como se verá en el capítulo 10, se pretende financiar con Inversionistas externos a cambio de un porcentaje de participación de la sociedad. El aporte de necesario de los inversionistas externos es de CLP 178.368.000, lo que completa el monto del CAPEX.

Para financiar los CLP 156.234.546 de Capital de Trabajo, se contempla que el nuevo inversionista lo financie obteniendo dividendos preferentes sobre esta fracción.

Dicho lo anterior, a continuación se presenta la proyección del Estado de Resultados y Balance :

### ESTADO DE RESULTADOS

Valores en CLP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas netas	-	185.693.440	711.520.425	1.226.585.751	1.642.398.320	2.293.860.695
Gasto Operacional	-	-83.080.522	-123.064.043	-176.127.935	-219.313.273	-286.111.714
Margen de Contribución	-	102.612.918	588.456.383	1.050.457.816	1.423.085.048	2.007.748.982
Gastos de Mantenimiento	-	-54.000.000	-55.620.000	-57.288.600	-59.007.258	-60.777.476
Gastos de Administración y Ven	-102.960.000	-180.027.093	-204.504.990	-231.471.666	-235.759.016	-240.174.987
Total Gastos	-102.960.000	-234.027.093	-260.124.990	-288.760.266	-294.766.274	-300.952.462
<b>EBITDA</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-131.414.175</b>	<b>328.331.392</b>	<b>761.697.550</b>	<b>1.128.318.773</b>	<b>1.706.796.519</b>
Depreciación	-	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
Intereses Crédito		-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-155.414.175</b>	<b>304.331.392</b>	<b>737.697.550</b>	<b>1.104.318.773</b>	<b>1.682.796.519</b>
Impuesto a la renta	-	-	-16.288.905	-199.178.338	-298.166.069	-454.355.060
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>-102.960.000</b>	<b>-155.414.175</b>	<b>288.042.487</b>	<b>538.519.211</b>	<b>806.152.705</b>	<b>1.228.441.459</b>

*Ilustración 15: Proyección EERR Proyecto Financiado*

**BALANCE**

Valores en CLP

<b>Activos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Circulante	156.234.547	24.820.372	336.862.859	899.382.070	1.729.534.775	2.981.976.234
Activo Fijo	120.000.000	96.000.000	72.000.000	48.000.000	24.000.000	-
<b>Total Activos</b>	<b>276.234.547</b>	<b>120.820.372</b>	<b>408.862.859</b>	<b>947.382.070</b>	<b>1.753.534.775</b>	<b>2.981.976.234</b>
<b>Pasivos</b>						
Pasivo Circulante	-	-	-	-	-	-
Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	379.194.547	379.194.547	379.194.547	379.194.547	379.194.547	379.194.547
Ganancia (pérdida) acumulada	-102.960.000	-258.374.175	29.668.312	568.187.523	1.374.340.228	2.602.781.687
<b>Patrimonio Total</b>	<b>276.234.547</b>	<b>120.820.372</b>	<b>408.862.859</b>	<b>947.382.070</b>	<b>1.753.534.775</b>	<b>2.981.976.234</b>

Ilustración 16: Proyección Balance Proyecto Financiado

**8.9. Análisis de Sensibilidad**

Se realizarán tres escenarios de sensibilidad, los cuales apuntan a sensibilizar las principales variables críticas. Cada uno de estos escenarios se describe a continuación:

**Escenario N°1:** Que el periodo de *ramp up* inicial demore el doble de tiempo y que el periodo de funcionamiento sin comisión (6 meses) resulte en 12 meses.

Implicancias:

	<b>Base</b>	<b>Sens. 2</b>	<b>Variación</b>
<b>TIR</b>	<b>73%</b>	<b>52%</b>	<b>-20%</b>
<b>VAN Negocio 5 años (CLP)</b>	<b>\$775.624.380</b>	<b>\$491.544.181</b>	<b>\$-284.080.198</b>

Además, este retraso en recibir ingresos significa un aumento en la necesidad de Capital de Trabajo, llegando a CLP 298.538.271, lo que significa un aumento de un 91%.

**Escenario N°2:** Sensibilización en el porcentaje de Comisión por Venta:

	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>
<b>TIR</b>	<b>73%</b>	<b>56%</b>	<b>36%</b>	<b>14%</b>
<b>VAN Negocio 6 años (CLP)</b>	<b>\$673.501.763</b>	<b>\$421.836.379</b>	<b>\$159.034.561</b>	<b>\$-115.852.643</b>

El punto de equilibrio ocurre a una Comisión del 5%, llegando a una TIR=0.

**Escenario N°3:** Que no se logren las tasas de crecimiento estimadas, y que el crecimiento sea el 50% de lo estimado anualmente. Además que en cuanto al número de transacciones al año, que el primer año solamente se genere una compra por usuario y que no se logre

alcanzar las 4 compras por usuario al año, quedando solamente acotadas a 3 compras anuales.

Implicancias:

	Base	Sens. 2	Variación
TIR	73%	31%	-42%
<b>VAN Negocio 5 años (CLP)</b>	<b>\$775.624.380</b>	<b>\$80.974.608</b>	<b>\$-694.649.772</b>

En cuanto a Capital de Trabajo, esto significa un aumento de un 38%, alcanzando un monto de CLP 214.976.223.

**Escenario N°3:** Que la inversión inicial asociada a la elaboración de la plataforma tenga un incremento de costo en un 30%.

	Base	Sens. 2	Variación
TIR	73%	64%	-9%
<b>VAN Negocio 6 años (CLP)</b>	<b>\$775.624.380</b>	<b>\$619.423.760</b>	<b>\$-156.200.620</b>

## 9. Riesgos Críticos

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales riesgos críticos para el desarrollo del proyecto junto a su respectivo plan de mitigación para cada caso en particular:

<b>Categoría de Riesgo</b>	<b>Riesgo Específico</b>	<b>Acción de Mitigación</b>
Desarrollo del Proyecto (Interno)	Cambios en los requisitos o alcance del proyecto	Se establecerá un proceso de gestión de cambios con una comunicación clara con entre los socios fundadores y el equipo de desarrollo para evaluar y aprobar los cambios antes de implementarlos.
Supervivencia e Interés del Mercado y Crecimiento (Externo)	Falta de aceptación del mercado o baja demanda	Se mantendrá dentro plan de trabajo del área comercial efectuar, de forma continua, actualizaciones y estudios de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los usuarios y adaptar la estrategia de marketing y posicionamiento.
Acciones de los Competidores (Externo)	Competidores con características similares o propuesta más atractiva	Se mantendrá un análisis competitivo regular para identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y ajustar la propuesta de valor y estrategia de diferenciación. Al mismo tiempo resulta vital que en la etapa temprana se logre instalar la diferencia de la propuesta de SmartGift para así mantener esta ventaja competitiva una vez que los competidores implementen estrategias similares.
Tiempos y Costo de Desarrollo (Interno)	Retrasos en el desarrollo del sistema	Establecer una planificación detallada y realista con hitos claros y seguimiento regular del progreso del proyecto para identificar y abordar cualquier desviación a tiempo. Se implementarán reuniones semanales de seguimiento en esta etapa para evitar las desviaciones, además de una metodología ágil.

Gastos Operativos (Interno)	Gastos operativos más altos de lo previsto	Se crea área de control de gestión que estará bajo el liderazgo y responsabilidad del CEO en una primera instancia, de acuerdo los avances se evaluará la incorporación de un gerente de control de gestión. El área es responsable de realizar un análisis financiero detallado y seguimiento regular de los gastos operativos para identificar áreas de mejora, optimizar los procesos internos y buscar oportunidades de reducción de costos, velando por el OPEX y CAPEX de SmartGift
Disponibilidad de Financiamiento (Externo)	Dificultad para obtener financiamiento adicional	Diversificar las fuentes de financiamiento, buscar inversores o socios estratégicos, y mantener una gestión financiera sólida para mejorar la posición de crédito y atractivo para los inversionistas. Se evaluará posibilidad de conseguir financiamiento en fondos concursables como Corfo, a objeto de lograr participar en procesos de ronda de inversión con inversionistas nacionales y extranjeros.
Riesgo de seguridad de datos (Externo)	Posible vulnerabilidad de la plataforma a ataques cibernéticos o robo de información confidencial de los usuarios	Se implementará medidas de seguridad robustas, como cifrado de datos, autenticación de dos factores y pruebas de penetración regulares. Además se evaluará la posibilidad de una alianza con proveedor experto en seguridad de datos.
Riesgo de dependencia de especialistas (Interno)	Excesiva dependencia de especialistas clave.	Diversificación del equipo de tecnología y desarrollo, y la implementación de procedimientos dentro de la empresa a objeto que los conocimientos no queden alojados en personas si no que en la compañía.
Riesgo reputacional (Externo)	Posible daño de reputación de SmartGift debido a la naturaleza del negocio y su exposición con el cliente.	Desde el comienzo se contempla la implementación de un área de atención al cliente para resolver problemas a la brevedad posible. Asimismo, se llevará un continuo control de cumplimiento de socios claves a través del uso de KPI's para mantener seguimiento a cualquier desviación que podría impactar en la marca.

## 10. Propuesta Inversionista

Tal como se indicó en el capítulo 8, el monto de inversión de SmartGift es de CLP 222.960.000 los cuales son necesarios para desarrollar la plataforma y conformar el equipo de trabajo que liderará el año de desarrollo. Asimismo, para el primer año de operación se requieren CLP 156.234.546 como capital de trabajo, a financiar por el inversionista.

En virtud de lo anterior, la oferta para el inversionista consiste en aportar a la sociedad un monto de CLP 334.602.547 a cambio de un 30% de participación, logrando así el 100% conformado de la siguiente forma:

	Participación
Socio Fundador N°1	23,3%
Socio Fundador N°2	23,3%
Socio Fundador N°3	23,3%
Inversionista	30%
	100%

La modalidad de los aportes corresponde a la necesidad de caja durante el año de desarrollo, la que se presenta a continuación:

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Socios Fundadores	44.592.000	-	-	-	-	-
Inversionista	-	-	5.000.000	20.000.000	21.000.000	20.000.000

	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Socios Fundadores	-	-	-	-	-	-
Inversionista	16.000.000	17.000.000	23.000.000	19.000.000	19.000.000	18.368.000

	Año 1
Socios Fundadores	44.592.000
Inversionista	178.368.000
	<b>222.960.000</b>

Esta oportunidad de inversión para el inversionista, considerando que financia el KT aportándolo en el mes 12 (CLP 156.234.546), significa una rentabilidad del 25% en seis años, la que aumenta en caso de que decida vender su participación al quinto año de operación, donde se estima que el 30% del valor de la compañía al quinto año asciende a CLP 1.755.411.168, lo que representa un ROI del 600%, es decir, casi 6 veces la inversión realizada en un plazo de 6 años.

El payback del inversionista es de 40 meses. A continuación se presenta el flujo de caja del inversionista para un periodo de 6 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversionista (CLP)	-334.602.547	-	93.612.746	168.755.763	249.045.811	375.732.438

## 11. Conclusiones

El presente documento tuvo como finalidad analizar evaluar de forma integral la idea de negocios denominada SmartGift que consiste en el desarrollo de una plataforma que facilite a los consumidores el proceso de tener que realizar la compra de regalos para terceros. Lo anterior producto de la oportunidad de mejora encontrada durante la etapa de investigación de mercado, en la cual se identificó que este proceso genera dolores tanto para compradores como para vendedores.

SmartGift aparece como una nueva forma de pensar el proceso de venta y compra de regalos, a través de una plataforma que, a partir de los productos ofrecidos por parte de los clientes (marcas), por medio de un algoritmo inteligente ofrece alternativas de regalos que podrían hacer *match* con sus gustos e intereses, para así registrarlos en su pool de regalos. Al mismo tiempo, permite a los usuarios generar grupos de contactos para así compartir sus regalos deseados, permitiendo así que el resto de los usuarios puedan realizar la compra a través de SmartGift, facilitando así este proceso y optimizando sus recursos.

Luego de los análisis del entorno, de la industria, clientes y competidores, se logra confirmar que existe una oportunidad de atender una necesidad no del todo cubierta actualmente, resultando así ser una oportunidad de negocios atractiva. Lo anterior se refuerza al momento de describir el modelo de negocios de SmartGift, identificando una clara propuesta de valor de cara a los usuarios y clientes, lo que, combinado con los recursos internos y un sólido plan de marketing y de operaciones, significa una ventaja competitiva para la compañía.

Finalmente, mediante el plan financiero se realiza una completa evaluación financiera del proyecto con un horizonte de evaluación de 6 años (CAPEX y OPEX), realizando tres análisis de sensibilidad sobre las partidas críticas. Se propone una estructura de financiamiento con patrimonio y con deuda, y se proyectan los Estados Financieros (EERR y Balance) para todo el horizonte de evaluación.

Con esto se identifica que la idea de negocio resulta altamente atractiva, con una rentabilidad del 73% del proyecto puro, con una posibilidad de que inversionistas puedan participar adquiriendo el 30% de la compañía, pudiendo lograr un ROI de 6x en 6 años.

## Bibliografía

ABI research. (2022).

Accenture. (08 de 2020). *COVID-19 El nuevo comportamiento del consumidor*. Obtenido de <https://www.accenture.com/cl-es/insights/interactive/coronavirus-consumer-pulse-chile>

Americas Market Intelligence. (2022).

Bigcommerce. (2022). *Fundamentos del diseño de sitios*. Obtenido de <https://www.bigcommerce.es/articulos/comercio-electronico/mejor-diseno-de-sitio-web-de-comercio-electronico/>

Blacksip. (2022). *Reporte de Industria: El eCommerce en Chile 2021-2022*.

Camera Chilena de Comercio. (2023). *Comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/2023/03/20/comercio-electronico-en-chile-sufre-en-2022-primera-caida-en-su-historia/>

EcommerceDB. (2020). Obtenido de [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce\\_B2C\\_en\\_Chile\\_2020\\_FEB.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf)

Euromonitor. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*.

Hootsuite y We are social. (2022). *Informar global 2022*.

IPSOS. (Diciembre de 2022). *IPSOS*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-cl/cinco-de-cada-diez-chilenos-piensen-comprar-ropa-como-regalo-para-esta-navidad>

Mirakl. (2023). *Consumer Preferences in the Digital-First Economy*.

Research, A. M. (2022).

Statista. (2021). *Comercio electrónico*.

The best travel gift. (Enero de 2023). *The 30 Latest Gift Industry Statistics*. Obtenido de <https://www.thebesttravelgifts.com/latest-gift-industry-statistics/>

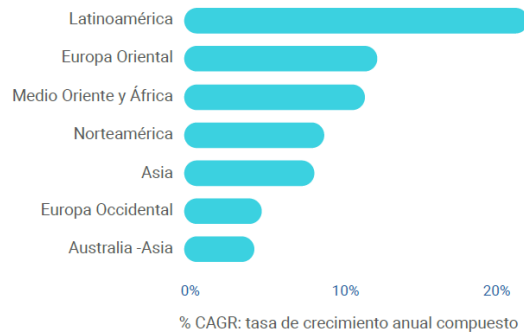
Universidad California. (2016). *The Tipping Point of Moral Change: When Do Good and Bad Acts Make Good and Bad Actors*.



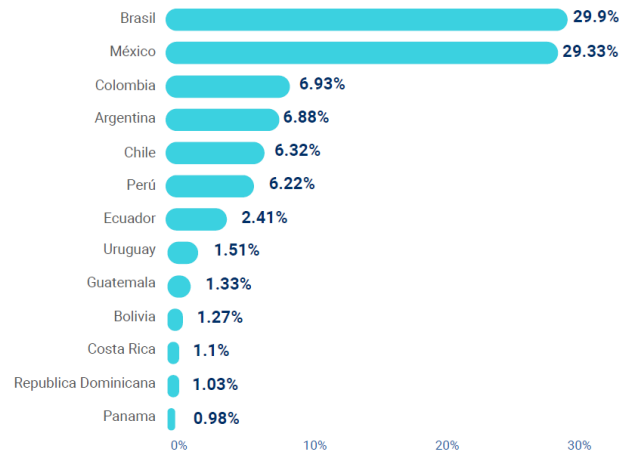
# Anexos

## Anexo N°1: Cifras Comercio Electrónico

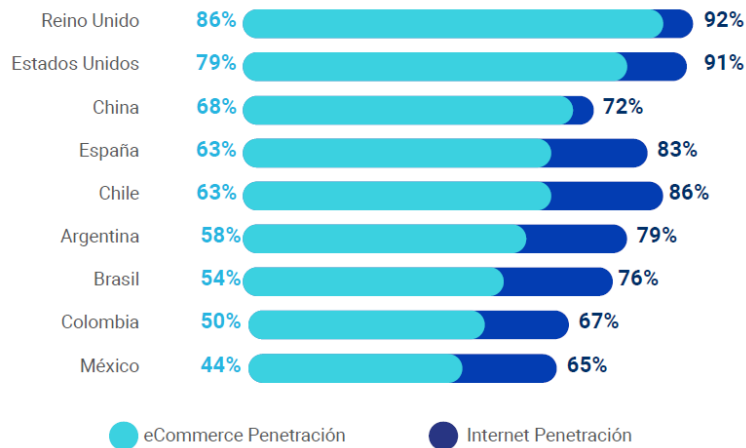
Crecimiento proyectado del eCommerce por regiones 2020-2025



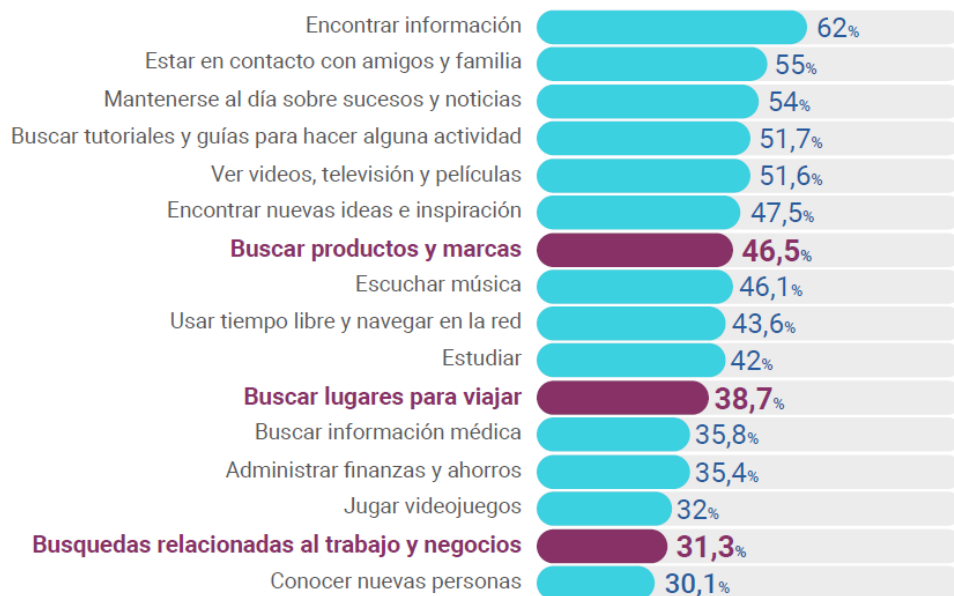
Participación por países en las ventas totales de eCommerce 2021 en Latinoamérica



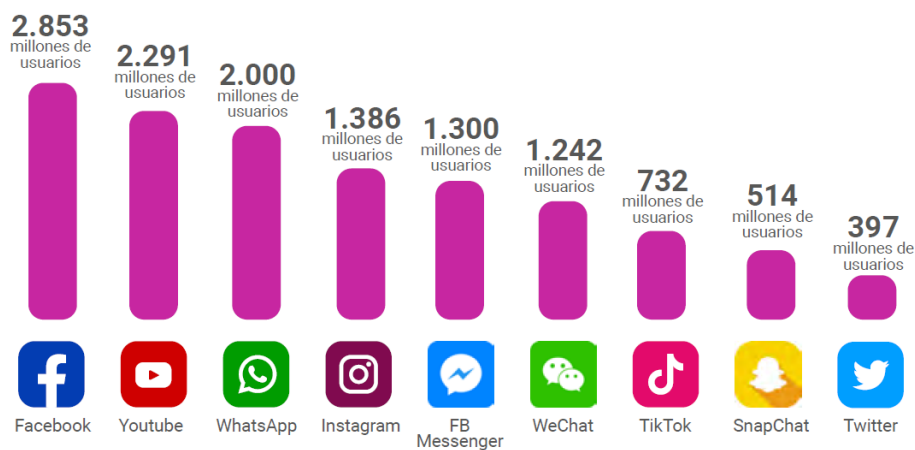
Penetración de Internet y de eCommerce por países en 2021



## Anexo N°2: Actividades realizadas en internet



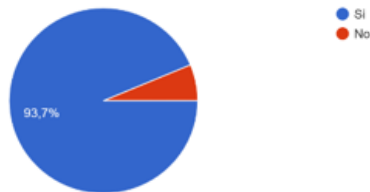
## Anexo N°3: Redes Sociales más usadas en 2021



## Anexo N°4: Investigación Primaria

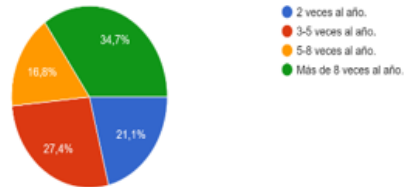
¿Acostumbra a realizar regalos?

95 respuestas



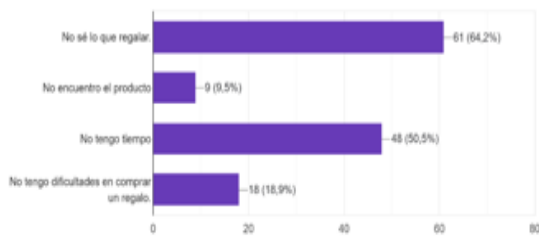
¿Que tan frecuente compra regalos a un familiar o amigo?

95 respuestas



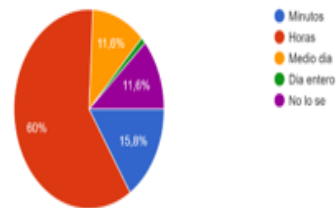
¿Cuál es la mayor dificultad que tienes cuando va a comprar un regalo? (puedes seleccionar mas de una opción)?

95 respuestas



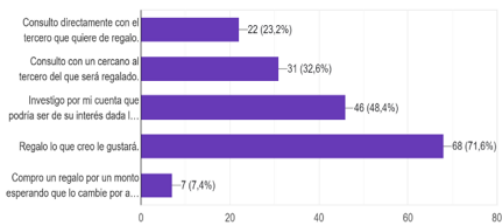
¿ Cuanto tiempo dedicas en buscar un regalo?

95 respuestas



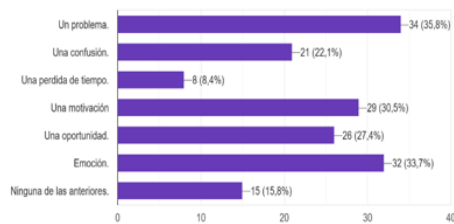
Quando te encuentras en la situación de realizar un regalo a un tercero, ¿Cómo fundamentas tu compra?

95 respuestas



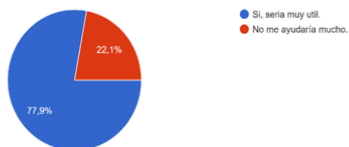
Quando te encuentras en la situación de realizar un regalo, ¿qué representa esto para ti? ( puedes seleccionar mas de una opción)?

95 respuestas



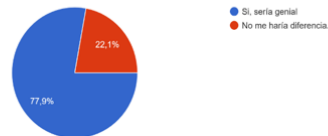
Estamos casi. ¿Antes de regalar, te gustaría obtener información de la persona a la que va a regala ( datos buyer/psicográficos)?

95 respuestas



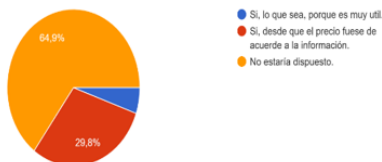
En la misma información, te gustaría que fuera más específica, por ejemplo con el regalo que podría regalar, medidas etc.?

95 respuestas



¿Estaría dispuesto a pagar por esta información?

94 respuestas

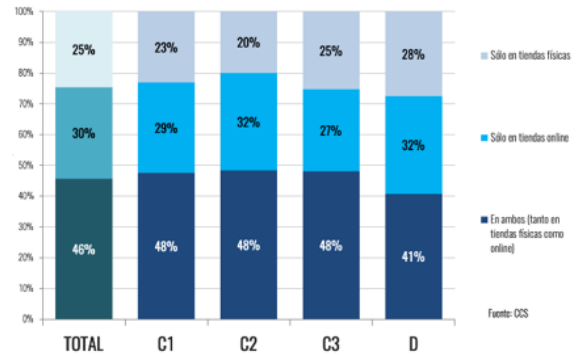
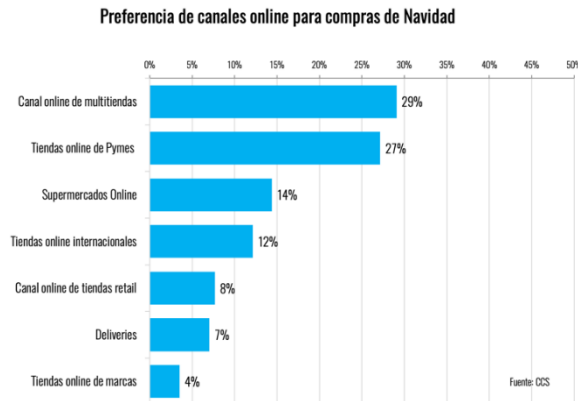


¿Ahora si fuera al revés, estaría dispuesto a disponer tu información a sus contactos, para que ellos puedan regalarte algo que te gustes?

95 respuestas



## Anexo N°5: Estudio Cámara Chilena de Comercio (CCS)



## Anexo N°6: Modelo Canvas SmartGift

### Modelo Canvas Smart Gift (Cliente/Usuario)



## Anexo N°7: Flujo de Caja “año 1”:

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
<b>1.- Ingresos</b>												
Ingresos por transacciones (CLP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por publicidad (CLP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2.- Costos de Operación</b>												
Alojamiento web y servidores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencias de Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención al cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Costos de Operación</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3.- Costos de Mantenimiento</b>												
Mantenimiento periódico y Actualizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Protección de datos y seguridad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Costos de Mantenimiento</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>4.- Gastos de Administración y Ventas</b>												
Arriendo oficina	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Servicios básicos	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Remuneraciones	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000	-7.380.000
Asesorías	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000
<b>5.- No operacional</b>												
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000
	-8.580.000	-17.160.000	-25.740.000	-34.320.000	-42.900.000	-51.480.000	-60.060.000	-68.640.000	-77.220.000	-85.800.000	-94.380.000	-102.960.000
<b>IMPUESTO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000	-8.580.000
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>6. Inversión</b>												
Diseño Interfaz y Experiencia	-	-	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Desarrollo de plataforma	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-5.600.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Licencias y programas	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-	-	-	-	-	-
Infraestructura y Hosting	-	-	-	-	-	-	-	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Seguridad y Privacidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
Pruebas y control de calidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>Total inversión</b>	-7.400.000	-7.400.000	-8.600.000	-11.800.000	-11.800.000	-11.800.000	-6.800.000	-9.200.000	-13.700.000	-10.500.000	-10.500.000	-10.500.000
Inversión en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	-15.980.000	-15.980.000	-17.180.000	-20.380.000	-20.380.000	-20.380.000	-15.380.000	-17.780.000	-22.280.000	-19.080.000	-19.080.000	-19.080.000
<b>Flujo de Caja (acumulado)</b>	-15.980.000	-31.960.000	-49.140.000	-69.520.000	-89.900.000	-110.280.000	-125.660.000	-143.440.000	-165.720.000	-184.800.000	-203.880.000	-222.960.000

## Anexo N°8: Flujo de Caja primer año de operación (año 2 en horizonte de evaluación):

	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>1.- Ingresos</b>												
Ingresos por transacciones (CLP)	-	-	-	-	-	-	27.007.833	28.473.759	30.019.253	31.648.633	33.366.452	35.177.511
Ingresos por publicidad (CLP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	-	-	-	-	-	-	<b>27.007.833</b>	<b>28.473.759</b>	<b>30.019.253</b>	<b>31.648.633</b>	<b>33.366.452</b>	<b>35.177.511</b>
<b>2.- Costos de Operación</b>												
Alojamiento web y servidores	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Licencias de Software	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Marketing	-2.000.000	-2.117.146	-2.250.285	-2.401.540	-2.573.404	-2.768.803	-2.700.783	-2.847.376	-3.001.925	-3.164.863	-3.336.645	-3.517.751
Atención al cliente	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
<b>Total Costos de Operación</b>	<b>-6.200.000</b>	<b>-6.317.146</b>	<b>-6.450.285</b>	<b>-6.601.540</b>	<b>-6.773.404</b>	<b>-6.968.803</b>	<b>-6.900.783</b>	<b>-7.047.376</b>	<b>-7.201.925</b>	<b>-7.364.863</b>	<b>-7.536.645</b>	<b>-7.717.751</b>
<b>3.- Costos de Mantenimiento</b>												
Mantenimiento periódico y Actualizaciones	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Protección de datos y seguridad	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
<b>Total Costos de Mantenimiento</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>	<b>-4.500.000</b>
<b>4.- Gastos de Administración y Ventas</b>												
Arriendo oficina	-1.004.074	-1.008.165	-1.012.272	-1.016.396	-1.020.537	-1.024.695	-1.028.870	-1.033.062	-1.037.270	-1.041.496	-1.045.740	-1.050.000
Servicios básicos	-200.815	-201.633	-202.454	-203.279	-204.107	-204.939	-205.774	-206.612	-207.454	-208.299	-209.148	-210.000
Remuneraciones	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000	-12.270.000
Asesorías	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-14.974.889</b>	<b>-14.979.798</b>	<b>-14.984.727</b>	<b>-14.989.676</b>	<b>-14.994.645</b>	<b>-14.999.634</b>	<b>-15.004.644</b>	<b>-15.009.674</b>	<b>-15.014.724</b>	<b>-15.019.796</b>	<b>-15.024.887</b>	<b>-15.030.000</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-25.674.889</b>	<b>-25.796.944</b>	<b>-25.935.011</b>	<b>-26.091.216</b>	<b>-26.268.049</b>	<b>-26.468.437</b>	<b>602.406</b>	<b>1.916.709</b>	<b>3.302.603</b>	<b>4.763.974</b>	<b>6.304.919</b>	<b>7.929.760</b>
<b>5.- No operacional</b>												
Depreciación	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-27.674.889</b>	<b>-27.796.944</b>	<b>-27.935.011</b>	<b>-28.091.216</b>	<b>-28.268.049</b>	<b>-28.468.437</b>	<b>-1.397.594</b>	<b>-83.291</b>	<b>1.302.603</b>	<b>2.763.974</b>	<b>4.304.919</b>	<b>5.929.760</b>
	<b>-130.634.889</b>	<b>-158.431.833</b>	<b>-186.366.844</b>	<b>-214.458.060</b>	<b>-242.726.109</b>	<b>-271.194.546</b>	<b>-272.592.140</b>	<b>-272.675.431</b>	<b>-271.372.828</b>	<b>-268.608.854</b>	<b>-264.303.935</b>	<b>-258.374.175</b>
<b>IMPUESTO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>-27.674.889</b>	<b>-27.796.944</b>	<b>-27.935.011</b>	<b>-28.091.216</b>	<b>-28.268.049</b>	<b>-28.468.437</b>	<b>-1.397.594</b>	<b>-83.291</b>	<b>1.302.603</b>	<b>2.763.974</b>	<b>4.304.919</b>	<b>5.929.760</b>
Depreciación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
<b>6. Inversión</b>												
Diseño Interfaz y Experiencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de plataforma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencias y programas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura y Hosting	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguridad y Privacidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pruebas y control de calidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total inversión</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>
Inversión en Capital de Trabajo	-156.234.546	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-181.909.435</b>	<b>-25.796.944</b>	<b>-25.935.011</b>	<b>-26.091.216</b>	<b>-26.268.049</b>	<b>-26.468.437</b>	<b>602.406</b>	<b>1.916.709</b>	<b>3.302.603</b>	<b>4.763.974</b>	<b>6.304.919</b>	<b>7.929.760</b>
<b>Flujo de Caja (acumulado)</b>	<b>-404.869.435</b>	<b>-430.666.379</b>	<b>-456.601.390</b>	<b>-482.692.606</b>	<b>-508.960.655</b>	<b>-535.429.092</b>	<b>-534.826.686</b>	<b>-532.909.977</b>	<b>-529.607.374</b>	<b>-524.843.400</b>	<b>-518.538.481</b>	<b>-510.608.721</b>

