



Universidad Gabriela Mistral

PLAN DE NEGOCIOS: Impulse

Integrante:

Tatiane Thomaz

Profesor: Jorge Javier Castillo Bravo

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	2
1.1. Descripción del proyecto.....	2
1.2. Justificación del proyecto.....	4
1.3. Ubicación Geográfica del Negocio.....	5
1.4. Propuesta del modelo CANVAS para el Modelo de Negocio.....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	8
2.1. Análisis del Macroentorno.....	8
2.2. Análisis del Microentorno.....	10
2.3. Análisis Interno.....	11
2.4. Análisis situacional estratégico.....	14
2.5. Descripción del negocio.....	15
2.6. Estrategia de Negocios.....	18
2.7. Ventaja(s) Competitiva(s) Tangibles e Intangibles.....	18
3. PLAN DE MARKETING	19
3.1. Modelo de Negocio.....	19
3.2. Objetivos de Marketing.....	19
3.3. Segmentación de Mercado.....	20
3.4. Estrategia de Mix de Marketing.....	22
3.5. Formulación de Matriz de ANSOFF.....	24
3.6. Estimación de Demanda y Pronóstico de Ventas.....	25
3.7. Presupuesto de Marketing.....	27
4. PLAN DE OPERACIONES.....	28
4.1. Mapa de procesos de la empresa.....	28
4.2. Actividades de implementación (Carta Gantt).....	30
4.3. Presupuesto de operaciones.....	32
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
5.1. Estructura organizacional de la empresa.....	34
5.2. Estructura funcional de la empresa.....	34
5.3. Estructura legal de la empresa.....	35

5.4.	Organigrama de la empresa.....	36
5.5.	Dotación de personal	37
5.6.	Perfiles de cargo.	37
5.7.	Políticas de la empresa: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneraciones.....	45
5.8.	Presupuesto de RRHH.....	48
6.	PLAN FINANCIERO.....	50
6.1.	Objetivos financieros.....	50
6.2.	Proyecciones de ingresos, costos (fijos y variables) y gastos de administración y ventas (5 años).	52
6.3.	Inversión inicial año (0).	56
6.4.	Capital de trabajo.....	57
6.5.	Depreciación de activos (inversiones).	58
6.6.	Punto de equilibrio.	59
6.7.	Flujo de caja “puro” proyectado a 5 años.	61
	CONCLUSIONES	64
	ANEXOS	65
	BIBLIOGRAFIA.....	66

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Canvas.....	5
Ilustración 2: Análisis PESTEL.....	9
Ilustración 3: Analisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
Ilustración 4: Cadena de Valor.....	13
Ilustración 5: Análisis FODA	14
Ilustración 6: Servicios.....	16
Ilustración 7: Planes	22
Ilustración 8: Matriz ANSOFF	24
Ilustración 9: Método TAM SOM SAM	26
Ilustración 10: Presupuesto anual de Marketing	27
Ilustración 11: Mapa de procesos	28
Ilustración 12: Carta Gantt.....	31
Ilustración 13: Presupuesto de ventas anual.....	32
Ilustración 14: Costos fijos y variables	32
Ilustración 15: Presupuesto de operaciones anual.....	33
Ilustración 16: Organigrama.....	36
Ilustración 17: Rangos salariales	48
Ilustración 18: Presupuesto Anual de Recursos Humanos.....	49
Ilustración 19: Proyección de Ingresos (Cantidad de ventas).....	53
Ilustración 20: Proyección de Ingresos (UF)	53
Ilustración 21: Proyección de Ingresos en 5 años (Unidades).....	54
Ilustración 22: Proyección de Ingresos en 5 años (UF).....	54
Ilustración 23: Costo fijo mensual	54
Ilustración 24: Costo variable mensual	55
Ilustración 25: Gastos administrativos mensual	55
Ilustración 26: Gastos de ventas mensual	56
Ilustración 27: Proyección de Costos y Gastos	56
Ilustración 28: Inversión inicial	56
Ilustración 29: Capital de Trabajo (año 1)	57
Ilustración 30: Nueva Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos de Activo Inmovilizado	59
Ilustración 31: Activos fijos y Depreciación	59
Ilustración 32: Punto de equilibrio	61
Ilustración 33: Flujo de Caja Proyectado a 5 años	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil de cargo - Director General.....	38
Tabla 2: Perfil de cargo - Jefe de Adm. y Recursos Humanos	39
Tabla 3: Perfil de cargo - Jefe de Marketing.....	40
Tabla 4: Perfil de cargo - Jefe Comercial	41
Tabla 5: Perfil de cargo - Especialista en Administración.....	42
Tabla 6: Perfil de cargo - Especialista en Finanzas.....	43
Tabla 7: Perfil de cargo - Ejecutivo de Servicio al Cliente	44

INTRODUCCIÓN

Según las últimas estadísticas, hay una creciente tendencia de creación de pequeñas y medianas empresas, las cuales son responsables por grande parte de la economía mundial. Por otro lado, dichos emprendedores enfrentan grandes desafíos en la gestión de sus empresas.

Un plan de negocios identifica y analiza la oportunidad del proyecto, examinando su viabilidad y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad en un negocio concreto.

Por lo tanto, el presente proyecto de grado tiene como objetivo generar un plan de negocios a fin de crear una empresa de prestación de servicios administrativos y financieros a empresas y profesionales independientes de manera completamente personalizada y online. Su principal objetivo es externalizar tareas recurrentes, bajando la carga laboral del empresario para que él pueda enfocarse en las actividades más estratégicas y así potencializar su negocio, ofreciendo una alternativa de calidad con menor costo.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del proyecto.

1.1.1. Descripción del problema.

Según las estadísticas de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en una encuesta realizada a 65 economías globales diferentes, se estima que existen 582 millones de empresarios en todo el mundo. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales en las economías de todo el mundo, puesto que suelen representar el mayor número de empresas, generando proporcionalmente más empleos y crecimiento económico.

La consultora internacional Ipsos publicó un estudio sobre los negocios emergentes en el mundo, en el cual se encuestaron a 20.504 personas de entre 18 a 74 años en 28 países. El estudio reveló que Chile se ubica en sexto lugar entre los países con mayor proporción de emprendedores en el mundo.

Sin embargo, sabemos que hay un gran número de empresas que no sobreviven a los primeros años y dentro de los motivos está la falta de conocimiento, experiencia o planificación necesaria para no caer en errores que hagan perder la motivación o incluso el dinero.

Según un análisis de 236 emprendedores beneficiarios de algún programa de apoyo al emprendimiento en Argentina, Brasil y Chile, se destaca que los principales desafíos comunes a los emprendedores de los tres países son: a) la falta de capital para invertir, b) las dificultades para concretar ventas y c) la carencia de capital de trabajo. En el plano organizacional, la agenda de desafíos incluye las dificultades para: a) atraer recursos humanos calificados, b) encontrar socios con las capacidades necesarias, c) organizar la empresa y d) mantenerse actualizado a nivel tecnológico.

Normalmente, a fin de lograr resultados con un menor costo, inicialmente los emprendedores asumen varias funciones y responsabilidades, muchas veces siendo él mismo el administrador, gestor financiero, vendedor, responsable del marketing, entre otros. Una investigación realizada por FreshBooks, encontró que el 62% de las pequeñas empresas no tienen personal y operan completamente solas.

Al tener que cumplir tantas funciones, le falta tiempo al emprendedor para dedicarse a la estrategia y gestión de su negocio, consecuentemente, la alta demanda de trabajo le consume todo su energía y tiempo, afectando negativamente sus resultados.

1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad.

La necesidad identificada es la falta de apoyo y recursos para los emprendedores y pequeñas empresas que enfrentan diversos desafíos en su camino hacia el éxito. Estos desafíos incluyen la falta de conocimiento, experiencia, planificación y recursos financieros. Según el problema y la necesidad identificada, existe una oportunidad en el mercado, la cual está basada en la creciente cantidad de emprendedores y pymes en busca de apoyo profesional y especializado para superar los obstáculos y maximizar su rendimiento.

Esta oportunidad radica en brindar servicios de apoyo administrativo y financiero a emprendedores y pymes, ayudándoles a superar estos desafíos y mejorar sus posibilidades de éxito. Al proporcionar soluciones especializadas y personalizadas, se puede liberar a los emprendedores de las tareas operativas y permitirles enfocarse en la estrategia y gestión de su negocio.

Al abordar las necesidades identificadas, la empresa puede contribuir al desarrollo y éxito de las empresas emergentes, generando un impacto positivo en el crecimiento económico local y regional.

Además, al brindar servicios externalizados, se ofrece una solución más rentable para los emprendedores y pymes en comparación con la contratación de personal interno o el establecimiento de departamentos especializados.

1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora.

En base a lo presentado en los puntos anteriores, Impulse nace para ofrecer servicios de administración y finanzas a empresas y profesionales independientes de manera virtual. En lugar de tener una persona contratada a tiempo completo en su oficina, los clientes pueden contratar a uno de nuestros profesionales, que trabaja de forma online desde su propia ubicación, pudiendo ser su domicilio o cualquier local que el mismo estime conveniente, lo que permite a los clientes ahorrar costos en espacio de oficina y equipos.

Al operar de manera remota, nuestros asistentes pueden trabajar con varios clientes a la vez, lo que les permite optimizar su tiempo y recursos, y ofrecer precios más competitivos.

La propuesta es muy atractiva para pequeñas y medianas empresas que no tienen el presupuesto para contratar a un trabajador de tiempo completo o para profesionales independientes que necesitan ayuda en la gestión de su tiempo y actividades diarias. Además, también puede ser una solución para empresas que quieren expandir su presencia a nivel nacional o internacional y necesitan un profesional para apoyar su operación.

Por otro lado, es importante destacar que el negocio no se trata de una empresa de asesoría, Impulse camina lado a lado al emprendedor, entregando soluciones reales, a partir de la realización de tareas administrativas y financieras recurrentes, entendiendo el negocio como un todo, a fin de liberar carga de trabajo y que el emprendedor pueda enfocarse totalmente en hacer crecer el negocio a su manera.

Los servicios ofrecidos están enfocados en las áreas de administración y finanza, su modelo de negocio es totalmente personalizado y online, mediante una suscripción mensual o por proyectos puntuales, dependiendo de las necesidades del cliente.

1.2. Justificación del proyecto.

Existe una demanda creciente de servicios administrativos y financieros por parte de emprendedores y pymes que buscan soluciones especializadas para superar desafíos y optimizar su rendimiento empresarial. Al ofrecer estos servicios, el proyecto se posiciona para satisfacer una necesidad real y en constante aumento en el mercado. Al abordar las necesidades identificadas, la empresa puede contribuir al desarrollo y éxito de las empresas emergentes, generando un impacto positivo en el crecimiento económico local y regional.

Externalizar los servicios administrativos y financieros brinda una alternativa más rentable para los emprendedores y pymes en comparación con la contratación de personal interno o la creación de departamentos especializados.

El proyecto tiene como principal objetivo proponer un plan de negocio completo a fin de analizar todos los factores que influyen en la toma de decisión de puesta en marcha de este, estudiando su viabilidad. Este proyecto de negocio tiene un impacto directo en el

desarrollo empresarial a nivel local y regional, fomentando el crecimiento económico, generando empleos e impulsando la innovación y la competitividad en el entorno empresarial.

1.3. Ubicación Geográfica del Negocio.

Por tratarse de un negocio online, no tiene una ubicación geográfica delimitada, alcanzando a desarrollarse en diversos lugares. Sin embargo, en un momento inicial, se enfocará en la prestación de servicios a emprendimientos en Chile, pudiendo expandirse a futuro.

1.4. Propuesta del modelo CANVAS para el Modelo de Negocio.

El Modelo Canvas es un modelo muy visual con el que se puede ordenar las ideas a la hora de definir el modelo de negocio, a través de cuatro grandes áreas: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, que se desarrollan en nueve divisiones:

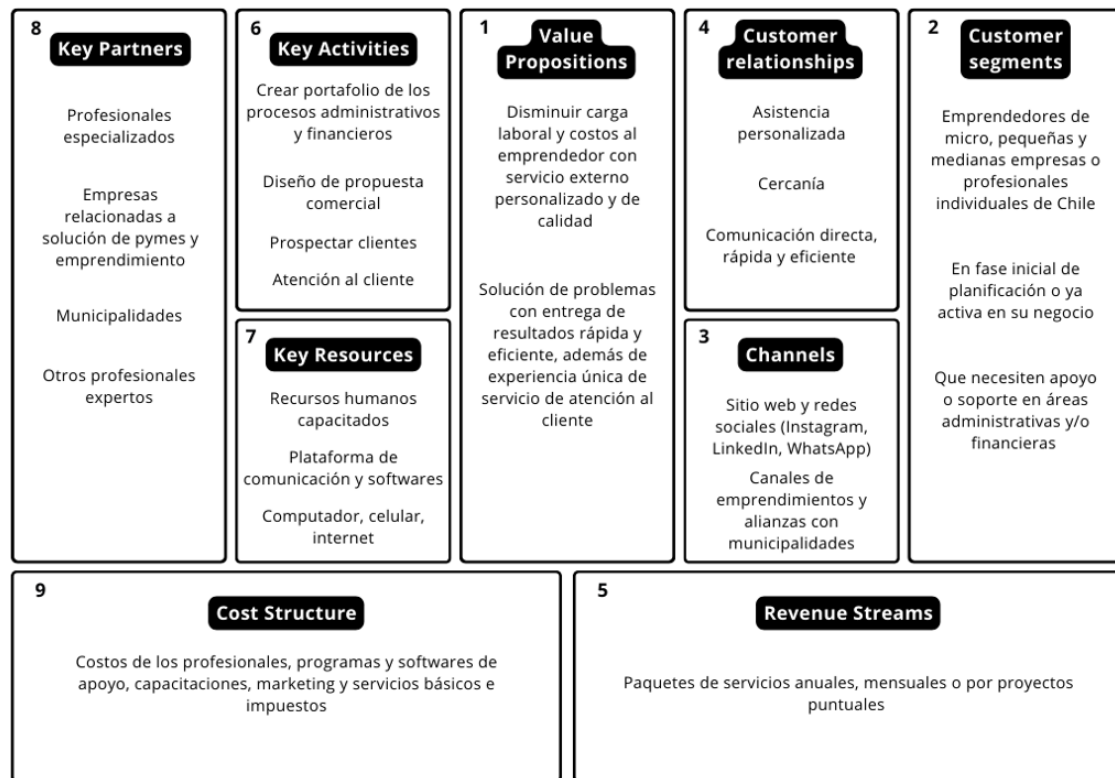


Ilustración 1: Modelo Canvas

- Propuesta de valor: el principal propósito de la empresa es disminuir la carga laboral y los costos al emprendedor con la prestación de servicios externos personalizados y de calidad, de manera online. Nuestras principales ventajas frente a la competencia es el bajo costo y por consecuencia, el precio razonable que se puede ofrecer, además de una experiencia de alta calidad y solución al cliente.
- Segmento de mercado: el servicio va dirigido hacia emprendedores de micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) o profesionales individuales en Chile, que tengan sus negocios en fase inicial de puesta en marcha o activos. Son personas que necesitan apoyo en tareas del día a día de áreas administrativas y/o financieras.
- Canales: la compra del servicio podrá ser realizada mediante un sitio web de fácil visualización o directamente por contacto directo (por teléfono, WhatsApp o cualquiera de nuestras redes sociales). El negocio estará presente en las principales redes sociales, principalmente Instagram y LinkedIn, además de presentaciones y convenios con canales relacionados a emprendimiento y negocios.
- Relación con el cliente: la comunicación con el cliente será personalizada, de forma directa, rápida y eficiente. La relación será de cercanía y el trato será profesional y comprometido.
- Fuentes de ingreso: los servicios serán vendidos en formato de suscripción anual, mensual o proyectos puntuales.
- Actividades claves: la principal actividad es la comercialización de servicios en realización de tareas administrativas y financieras, para tal es necesario crear los portafolios de servicios y procesos, diseñar la propuesta comercial y los modelos de informes, publicitar los servicios y prospectar clientes, mantener contacto y dar seguimiento al proceso con el cliente.
- Recursos claves: para llevar a cabo las actividades claves, es necesario contar con recursos humanos especializados y capacitados, plataformas de comunicación en línea, además de equipos de tecnología como computadores, celulares, internet y eventualmente, softwares especializados.
- Socios claves: la principal alianza estratégica será con nuestros profesionales especializados, pero también podemos asociarnos a otras empresas relacionadas a

la solución de pymes y emprendimientos, municipalidades, empresas de marketing y otros profesionales expertos.

- Estructura de costos: los principales gastos de la empresa serán con personal, capacitaciones, plataformas de comunicación y otros softwares, marketing y publicidad, además de los gastos de servicios básicos e impuestos.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

2.1. Análisis del Macroentorno.

2.1.1. Análisis Estratégico, basado en el modelo PESTEL.

- Políticos: actualmente en Chile, es sencillo, rápido y fácil crear una pyme, además de incentivos existentes por parte del gobierno para tal. Este tema puede verse afectado tras cualquier cambio de normas. La regulación gubernamental también puede tener un impacto significativo en la forma en que la empresa opera por los cambios en las leyes fiscales o laborales. Además, es importante tener en cuenta el clima y la inestabilidad política en Chile, que influye en las tomas de decisiones de creaciones y expansión de empresas pequeñas y medianas, por la incertidumbre que asombra el país en los últimos años.
- Económicos: la situación económica del país y del mundo, sumando la crisis financiera post pandemia y el alta de la inflación, puede afectar a la demanda de servicios, por reducción de apertura de nuevas empresas y reducción en los gastos de las empresas, incluyendo la externalización de servicios. También es importante tener en cuenta los impuestos sobre el sector y las tasas aplicadas a este tipo de servicio.
- Socioculturales: la tradición de la presencialidad puede ser requerida por algunas empresas, principalmente cuando la misma opta por una contratación tradicional asignando funciones administrativas, pero también de recepción a la persona. La automatización o la “falta de humanización”, que actualmente algunas personas prefieren evitar, puede ser un punto en contra. Por otro lado, existe una tendencia del aumento del trabajo remoto y puede significar que más empresas necesiten nuestros servicios, además del aumento de la cultura de externalización de servicios, a fin de delegar funciones.
- Tecnológicos: la mejora continua de las herramientas de comunicación y colaboración remota puede mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Por otro lado, con el avance de la inteligencia artificial, algunas empresas pueden pensar que nuestros servicios son sustituibles, además de que la dependencia de la tecnología también puede generar vulnerabilidades y riesgos en nuestro contra.

- **Ecológicos:** el uso de herramientas y soluciones digitales puede ayudar a reducir la necesidad de papel y otros recursos, por lo tanto, es una oportunidad al negocio.
- **Legales:** es importante que la empresa asegúrese de cumplir con las leyes y regulaciones locales e internacionales, incluyendo la protección de datos, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la privacidad de los clientes y las condiciones laborales.

El análisis PESTEL demuestra que la empresa debe tener en cuenta los factores externos que pueden afectar su rentabilidad y su capacidad para operar, principalmente a lo que se refiere a la inestabilidad política y la crisis financiera que se enfrenta en la actualidad, que pueden representar una amenaza al negocio. Por otro lado, el avance tecnológico, además del cambio en el escenario de trabajo y externalización de tareas, son factores que representan una oportunidad al negocio. Por lo tanto, es importante que la empresa desarrolle estrategias efectivas para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

La siguiente tabla nos da una visualización más clara de los principales factores que son positivos y negativos para el negocio, según el análisis realizado:

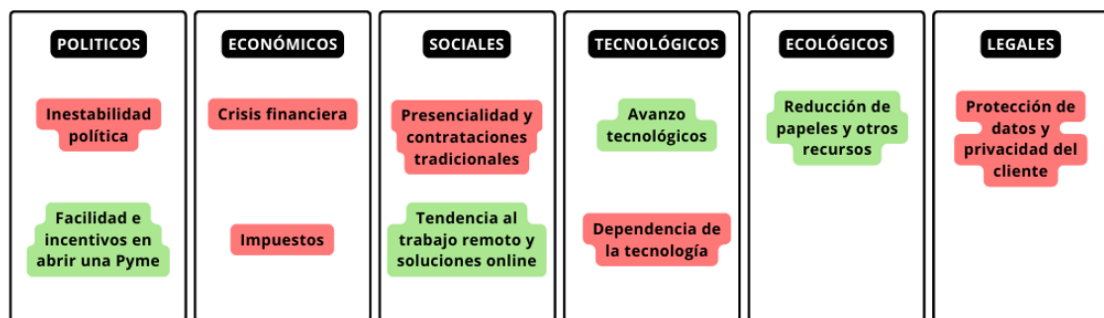


Ilustración 2: Análisis PESTEL

2.2. Análisis del Microentorno.

2.2.1. Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Poder de negociación de los clientes		X	
Amenaza de nuevos competidores			X
Poder de negociación de los proveedores	X		
Amenaza de servicios sustitutos			X
Rivalidad competitiva		X	

Ilustración 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que se utiliza para evaluar la posición competitiva de la empresa.

- Poder de negociación de los clientes: los clientes tienen un poder de negociación moderado, puesto que, aún que no haya mucha competencia directa, el cliente puede tener la sensación de que los servicios no son prioridades o pueden ser fácilmente sustituidos por tecnologías o contrataciones tradicionales.
- Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de nuevos entrantes es alta, principalmente por los bajos costos iniciales y cambiantes y la moderna tecnología y comunicación en línea, además de la nueva tendencia de trabajo remoto, resultando en una barrera de entrada baja, lo que significa que los nuevos competidores pueden entrar fácilmente.
- Poder de negociación de los proveedores: este factor es bajo, ya que los servicios prestados no son altamente dependientes de proveedores. Aunque se necesite proveedores de tecnología y de herramientas de comunicación, hay varios

proveedores en el mercado, lo que significa que es posible elegir entre varias opciones.

- Amenaza de servicios sustitutos: este factor es alto, ya que existen grandes empresas de asesoría a pymes y externalización de servicios, además de softwares y herramientas de gestión empresarial. Para hacer frente a estas amenazas, la empresa debe enfocarse en destacar su propuesta de valor única y diferenciarse de los competidores, incluyendo la especialización en nichos específicos de mercado, servicios personalizados y el servicio al cliente excepcional.
- Rivalidad competitiva: una gran competencia son las empresas de asesorías estratégicas de negocios, las empresas de outsourcing en general y las empresas de softwares de gestión a pymes. Por otro lado, la contratación tradicional también representa una alta rivalidad competitiva. Para hacer frente a estas amenazas, la empresa debe enfocarse en destacar su propuesta de valor única y diferenciarse de los competidores, incluyendo la especialización en nichos específicos de mercado, servicios personalizados y el servicio al cliente excepcional.

2.3. Análisis Interno.

2.3.1. Aplicación del modelo de Cadena de Valor.

La cadena de valor es un modelo que se utiliza para analizar las actividades empresariales y cómo éstas crean valor para el cliente. Pero como se puede apreciar, sus divisiones y definiciones están pensadas para una empresa de productos.

El bien ofrecido por nuestra empresa es un servicio y aún que el análisis mantenga el modelo, adaptaremos algunas definiciones.

Actividades principales:

Las actividades principales de una empresa están directamente relacionadas con la creación de una ventaja competitiva al agregar valor a un producto o servicio.

- Logística de entrada: al no ser un producto, no existe un proceso de recepción, control, almacenamiento y distribución de la materia prima, pero se considerará la logística de entrada como el primer contacto con el cliente, que se realizará de forma remota, mediante una plataforma de comunicación streaming, para dar a conocer nuestra propuesta comercial y conocer los detalles de la empresa requirente.

- Operaciones: nuevamente al no ser un producto, no existe un proceso de mecanizado, ensamblaje y embalaje, por lo que, en este punto, vamos a agregar valor al servicio prestado, presentando una propuesta inicial de trabajo al cliente, con todos los detalles en la forma como será realizado y los plazos de entrega de este. La propuesta se enviará por mail y será presentada nuevamente en una reunión mediante una plataforma de comunicación streaming.
- Logística de salida: como nuestra empresa no está enfocada en un producto, no incluye despacho ni distribución de productos, pero, por otro lado, existe la entrega final del servicio contratado, la cual será realizada de acuerdo con las necesidades expuestas por el cliente y coordinadas en la propuesta entregada.
- Marketing y Ventas: la publicidad y promoción de los servicios serán realizados en las redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn) en formatos correspondientes, de acuerdo con el público objetivo de cada una de ellas. Además, tendremos una página web de fácil comprensión con la información de qué hacemos, testimonios de nuestros clientes y cómo contactarnos. Además, se establecerán alianzas estratégicas, participación en eventos y generación de contenido de valor gratuito para atraer el público y generar el embudo de ventas.
- Servicios: el cliente tendrá acceso a todos sus documentos entregados a cualquier momento, aunque ya no esté activamente contratando nuestros servicios, mediante un almacenamiento en la nube. Como parte de la post venta, haremos encuestas de satisfacción y nos mantendremos en contacto con cada cliente, a fin de hacerse notar y cubrir cualquier necesidad posterior.

Actividades de apoyo:

Las actividades de apoyo ayudan a las primarias para que la empresa pueda lograr su ventaja competitiva.

- Infraestructura de la empresa: habrá un administrador responsable por el control financiero y contable de la empresa, además de un servicio externo de apoyo legal. La planificación y la gestión de calidad serán temas semanales tratados en reuniones gerenciales.

- Gestión de Recursos Humanos: todos los profesionales serán contratados mediante un contrato formal de prestación de servicios a honorarios, regidos por la Ley de Chile. Este tipo de contrato permite al trabajador gestionar sus tiempos y formas de trabajo. La remuneración incluirá un aporte para los gastos con el trabajo remoto. Se ofrecerán capacitaciones dos veces al año a los trabajadores a fin de actualizarlos en sus especialidades. A fin de fidelizar el equipo, se entregarán beneficios en base a la evaluación de los servicios prestados mediante encuesta de satisfacción a los clientes. Nuestras contrataciones estarán enfocadas en madres solteras, a fin de fomentar el mercado laboral inclusivo con oportunidades de trabajo flexibles que pueden atender a la necesidad de esas trabajadoras.
- Desarrollo de tecnología: se utilizarán análisis de las campañas publicitarias en redes sociales, de las conversiones de leads en compras y de investigación del mercado, buscando nuevas oportunidades y mejor direccionamiento de los servicios ofrecidos.
- Compras: al tratarse de una empresa de servicios online, este factor no será tan relevante. Sin embargo, las compras, principalmente a lo que se refiere a software y otros programas tecnológicos necesarios para el desarrollo de la tarea, serán realizadas y controladas por el administrador, el cual llevará un inventario actualizado.

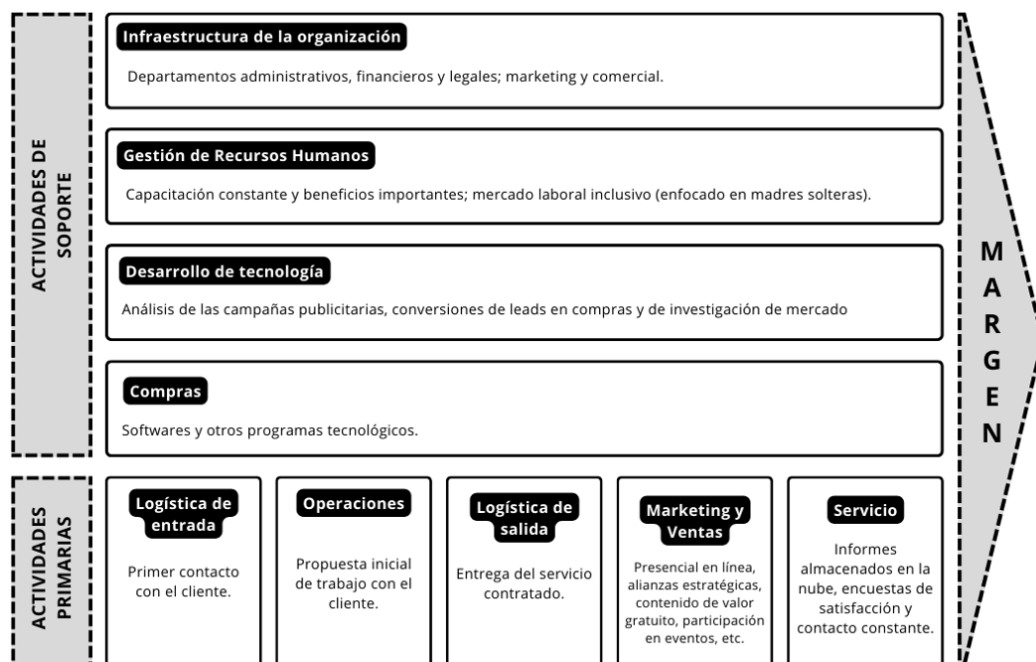


Ilustración 4: Cadena de Valor

2.4. Análisis situacional estratégico.

2.4.1. Herramienta de planeación estratégica FODA.

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación del proyecto, analizando sus características internas y externas.



Ilustración 5: Análisis FODA

- **Fortalezas:** como parte de su fortaleza, está la entrega de un servicio personalizado y de alta calidad a precios razonables y más bajos en comparación a contratación tradicional. Por otro parte, ofrece la capacidad de adaptarse y flexibilizarse a las necesidades de la empresa, sea en la modalidad, los horarios (que pueden estar fuera de los horarios comerciales tradicionales), entre otros.
- **Oportunidades:** es evidente la creciente demanda de servicios remotos, y la empresa puede aprovechar esta oportunidad para expandir sus operaciones. También hay una busca por mejor calidad de vida, lo que significa que el emprendedor desea ahorrar tiempo, externalizando las demandas que no requieren su atención directa, pudiendo

dedicar su tiempo a actividades más efectivas para la gestión de la empresa. El avance tecnológico también es una oportunidad importante para la empresa, la automatización de procesos, el uso de software especializado y las soluciones en la nube son solo algunos ejemplos de cómo la tecnología puede brindar nuevas oportunidades de crecimiento.

- **Debilidades:** la principal debilidad es la dependencia en gran medida del personal y de la tecnología, y cualquier interrupción en el servicio puede afectar negativamente su reputación. Además, el cambio en la mentalidad de los beneficios de la contratación directa y su jerarquización también es una debilidad.
- **Amenazas:** los rápidos cambios en las tendencias y comportamientos en el mundo de las empresas y las regulaciones gubernamentales pueden cambiar y afectar la forma en que la empresa opera, lo que puede limitar su capacidad para ofrecer servicios.

2.5. Descripción del negocio.

2.5.1. Misión.

Nuestra misión es brindar soluciones eficaces para las tareas administrativas y financieras recurrentes de su empresa, optimizando tiempo y recursos, de forma personalizada de acuerdo con sus necesidades, creando una experiencia inolvidable de atención al cliente.

2.5.2. Visión.

Ser líder del mercado en servicios de administración y finanzas a pymes en America Latina, manteniéndose actualizada en las últimas tecnologías y herramientas y ofreciendo un servicio personalizado y de alta calidad.

2.5.3. Valores.

Nuestra empresa está comprometida con el desarrollo de los siguientes valores:

- **Compromiso**

Según el pensamiento de S. Lehman *“el compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas”*. En

Impulse el compromiso es nuestro primer valor, porque entendemos la necesidad de cumplir con el contratado en forma y plazo, además de entregar resultados impecables.

- Orientación a la calidad y servicio

Según Zendesk, la definición de orientación al servicio es: *“una filosofía de negocio que antepone las necesidades del cliente a las del negocio [...] y una forma de alinear los objetivos empresariales con los objetivos de los consumidores”*. En Impulse, valoramos el tiempo y los objetivos empresariales de nuestros clientes, respetando sus deseos y necesidades y poniendo el cliente en primer lugar.

- Innovación

Innovación es una acción de cambio que supone una novedad. La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad. Uno de nuestros valores es facilitar la vida de los emprendedores, entregando soluciones y mejoras en sus procesos administrativos y financieros.

2.5.4. Descripción del producto/servicio.

Los servicios ofrecidos están enfocados en el área de administración y finanzas:



Ilustración 6: Servicios

Los softwares utilizados para realizar los servicios administrativos serán principalmente herramientas de gestión como Google Calendario, Prezi Presentaciones, Canva y Trello. Para los servicios financieros, se utilizará además Nubox. A fin de facilitar la comunicación y la entrega de los servicios, también se utilizarán herramientas de tecnología remota como correo electrónico Google, WhatsApp y Google Meet para videoconferencias. En algunos casos también se puede utilizar un software de acceso remoto, como TeamViewer, para acceder de manera segura a los sistemas informáticos de las pymes y realizar tareas directamente desde su ubicación.

El modelo de negocio es totalmente personalizado y online, y puede funcionar mediante una suscripción mensual o por proyectos puntuales, dependiendo de las necesidades del cliente.

2.5.5. Objetivos estratégicos. General(es) y Específico(s)

El objetivo estratégico general es lograr ser líder del mercado en America Latina en brindar soluciones eficaces de manera remota a las tareas administrativas y financieras recurrentes de *pymes* y profesionales individuales, ofreciendo un servicio online personalizado y de alta calidad.

Objetivos específicos:

- Ofrecer servicios personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.
- Captar clientes y crear estrategias de publicidad y marketing para la retención de ellos.
- Innovar implementando nuevos servicios y tecnologías para mejorar la eficiencia en la prestación del servicio.
- Crear equipos de trabajo sólidos.
- Mejorar la satisfacción del cliente mediante la realización de seguimientos e implementación de encuestas de satisfacción y sus medidas correctivas.
- Expandir los servicios ofrecidos a nuevos nichos de mercado, según las oportunidades que se presenten.

2.6. Estrategia de Negocios.

La estrategia de negocios a ser utilizada por Impulse será la estrategia de diferenciación. Esta estrategia consiste en que la empresa sea destaque por encima de otras, aunque ofrezca un producto o servicio similar al de otros negocios en el mercado. Las principales estrategias por utilizar serán:

- Diferenciación por nicho: al actuar con pequeñas y medianas empresas, se enfocará en áreas específicas en las cuales nuestros prestadores de servicios serán especialistas, conectando y satisfaciendo mejor a la necesidad de los clientes.
- Diferenciación por experiencia del cliente: el cliente será el centro y participe integral de las estrategias adoptadas en todo el proceso.

2.7. Ventaja(s) Competitiva(s) Tangibles e Intangibles.

Las ventajas competitivas son aquellos atributos o características que hacen que una empresa se diferencie y sea superior a sus competidores en el mercado. Las principales ventajas competitivas del negocio son:

- Ventajas tangibles: bajo costo interno por trabajo remoto y la capacidad de atender a más de un cliente, además de la personalización en los servicios ofrecidos.
- Ventajas intangibles: recursos humanos altamente capacitados y especializados, creando una experiencia única de servicio de atención al cliente.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Modelo de Negocio.

El negocio es mayoritariamente Business-to-business (B2B), el cual consiste en la venta de servicios de manera directa entre empresas.

3.2. Objetivos de Marketing.

3.2.1. Objetivos Generales.

Los objetivos generales del plan de marketing de Impulse son captar clientes y crear visibilidad de la marca.

3.2.2. Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos, a fin de alcanzar los objetivos generales en marketing, son:

- Crear redes sociales de la empresa y publicar por lo menos 3 veces a la semana durante los primeros 6 meses.
- Realizar estudio de investigación de mercado de marketing previo al lanzamiento para conocer las necesidades de los clientes y potenciales clientes.
- Realizar campaña publicitaria en redes sociales de forma continua durante los 3 primeros meses a fin de alcanzar más personas y captar potenciales clientes.
- Generar leads cualificados publicando contenido de valor en las redes sociales por lo menos 1 vez a la semana y haciendo seguimiento al potencial cliente mediante *newsletter* mensual.
- Prospectar por lo menos 30 potenciales clientes semanales, mediante contacto en redes sociales y presentaciones.
- Promocionar evento de lanzamiento con descuento para las 2 primeras semanas.
- Hacer seguimiento al cliente y posibles clientes contestando emails y redes sociales con máximo 1 hora de espera.

3.3. Segmentación de Mercado.

3.3.1. Segmentación Geográfica.

Esta segmentación se basa en dividir el mercado según la ubicación geográfica de los clientes, lo que puede ser útil para adaptar los servicios y mensajes de marketing a las necesidades y características específicas de cada región o ubicación.

La empresa se enfocará en cliente de todo Chile, más específicamente de la Región Metropolitana de Santiago, la cual presenta alta densidad de negocios y emprendimientos.

3.3.2. Segmentación Demográfica.

La segmentación demográfica se base en agrupar a los clientes en función de características demográficas como edad, género, ubicación geográfica, nivel de ingresos, tamaño de la empresa, sector de la industria, entre otros. Esta segmentación puede ayudar a identificar diferentes grupos de clientes con necesidades y características similares, permitiendo dirigir los esfuerzos y adaptar los servicios a las características y necesidades de cada grupo de clientes, lo que puede aumentar la relevancia y eficacia de las acciones comerciales.

Nuestro público objetivo incluye hombres y mujeres, entre 30 a 60 años, que sean dueños o gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas, además de profesionales independientes. No estará segmentada en función del sector de actividad de las empresas, tampoco en su etapa, siendo nuestro público empresas en crecimiento o empresas ya establecidas, de todos los sectores que necesiten nuestros servicios.

3.3.3. Segmentación Psicográfica.

La segmentación psicográfica se basa en agrupar a los clientes según sus características psicológicas, personalidades, valores, estilos de vida y actitudes. Como empresa, nuestro mercado objetivo son empresas enfocadas en la innovación, que valoran la eficiencia, compromiso y resultados. Personas de personalidad emprendedora, interesados en ahorrar dinero y tiempo, pertenecientes a clase social media y alta. Esta segmentación puede dividirse según:

- Estilos de vida: segmentación según sus estilos de vida y actividades, por ejemplo, clientes que tienen un estilo de vida empresarial muy ocupado y necesitan servicios de administración y finanzas que se adapten a su ritmo de vida acelerado.
- Valores y creencias: por ejemplo, algunos clientes pueden valorar la transparencia y la honestidad en la gestión financiera, mientras que otros pueden priorizar la eficiencia y la maximización de beneficios.
- Motivaciones y metas empresariales: por ejemplo, algunos clientes pueden estar enfocados en el crecimiento y la expansión de su negocio, mientras que otros pueden priorizar la estabilidad y la gestión eficiente de los recursos financieros.
- Actitudes hacia el riesgo: por ejemplo, algunos clientes pueden ser más conservadores y buscar estrategias financieras seguras, mientras que otros pueden estar dispuestos a asumir riesgos calculados en busca de mayores ganancias.

3.3.4. Segmentación Conductual.

La segmentación conductual se basa en agrupar a los clientes según sus comportamientos, actitudes y patrones de consumo. La segmentación conductual puede dividirse según:

- Comportamiento de compra: segmentación según la frecuencia de compra, por ejemplo, clientes regulares que utilizan los servicios de forma constante, clientes ocasionales que solo acuden en momentos específicos del año o clientes potenciales que aún no han utilizado tus servicios.
- Intereses y preferencias: segmentación según los intereses y preferencias, por ejemplo, clientes más interesados en la contabilidad y la planificación financiera, mientras que otros pueden necesitar servicios de nómina o gestión de impuestos.
- Etapas del ciclo de vida empresarial: segmentación según la etapa en la que la empresa cliente se encuentra en su ciclo de vida empresarial, por ejemplo, clientes que están iniciando su negocio y necesitan ayuda con la creación de estructuras financieras, así como clientes más establecidos que buscan servicios de consultoría para mejorar su rendimiento.

3.4. Estrategia de Mix de Marketing.

- **Product:** los servicios ofrecidos están enfocados en el área de administración y finanzas, referente a gestión de agenda, organización de reuniones, preparación de documentos y presentaciones, compras de insumos y gestión de proveedores, controles e informes financieros, optimización de planillas, proceso de cobranzas, optimización de procesos en general, entre otros. El modelo de negocio es totalmente online y personalizado de acuerdo con las necesidades del cliente.
- **Price:** el servicio puede ser contratado mediante una suscripción mensual, anual o por proyectos puntuales, dependiendo de las necesidades del cliente. Para definir el precio se utilizará el método de fijación de precios por paquetes, el cual implica agrupar varios servicios relacionados en un paquete y ofrecerlo a un precio total. Al combinar varios servicios, se puede ofrecer un mayor valor para el cliente y justificar un precio más alto en comparación con la compra de los servicios por separado. Como base, se utiliza la siguiente tabla de valores:

	Puntual	Mensual	Anual
Basic Servicios Administrativos o Financieros	UF 17 pago único	UF 13 / mes	UF 9 / mes
Full Servicios Administrativos y Financieros	UF 24 pago único	UF 20 / mes	UF 16 / mes
Premium Servicios Administrativos y Financieros + Asesoría	UF 32 pago único	UF 26 / mes	UF 22 / mes

Ilustración 7: Planes

Cualquier tipo de software que sea exigido por el cliente, es responsabilidad de este, asumiendo sus costos.

- Place: los servicios son 100% online, pudiendo alcanzar clientes de cualquier lugar del mundo. Primeramente, estará enfocado en Chile, principalmente en la Región Metropolitana de Santiago. La empresa no tendrá un local físico, sus colaboradores podrán prestar sus servicios del lugar que estimen más conveniente, de forma remota, atendiendo el horario comercial del cliente, cuando sea necesario. Los servicios serán comercializados directamente a las pymes y profesionales individuales de forma online, mediante redes sociales y prospección activa de leads.
- Promotion: los principales canales de comunicación serán las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp), de forma online y offline. El tono de comunicación será serio, potente, emocional y claro, hablará directamente sobre cómo ayudamos a los emprendedores de forma real y rápida, sin rodeos y enormes burocracias, facilitando el acceso al contenido y propuestas.
Los métodos utilizados serán publicidad tradicional, marketing de contenidos, marketing en redes sociales, marketing de referidos, relaciones públicas y marketing de correo electrónico.
- People: personas altamente capacitadas en sus roles específicos y en atención al cliente. Nuestros profesionales serán elegidos y formados para la excelencia y compromiso, pero también para la empatía y la mentalidad proactiva y flexible, integrando nuestros valores como empresa a nuestros trabajadores. La experiencia del cliente será prioridad para alcanzar el éxito en la ejecución de las tareas, creando conexión con el cliente y manteniendo una comunicación fluida, rápida, respetuosa y eficiente.
- Process: los servicios serán presentados mediante una reunión comercial, los detalles de los servicios requeridos y su entrega se hará de acuerdo con las definiciones en una reunión de inicio, según las necesidades de cada cliente. Existirá un canal de comunicación activo directo con el cliente, con respuestas humanizadas en máximo 2 horas.
- Physical environment: el entorno será virtual, de buena conexión y con facilidad en la comunicación mediante plataformas de streaming. Todas las herramientas de comunicación en línea además de los softwares de gestión y finanzas serán facilitados por la empresa a sus colaboradores. Nuestra cultura empresarial será de buena disposición y sonrisa para solucionar problemas. Las entregas dependen del

servicio contratado, pero serán estandarizadas, siguiendo los colores de la marca y su logo, con una visualización clara y objetiva.

3.5. Formulación de Matriz de ANSOFF.

Es una herramienta de toma de decisiones que ayuda a ver todas las direcciones en las que puede avanzar una compañía, para que así sea más fácil descubrir cuál camino tomar.

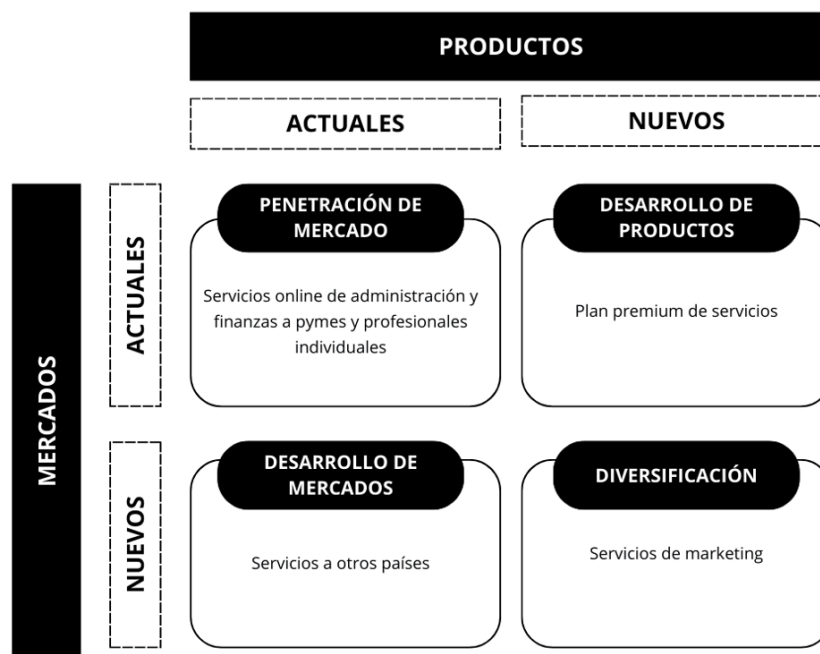


Ilustración 8: Matriz ANSOFF

- Penetración de mercado: el producto actual en el mercado actual es la prestación de Servicios online de administración y finanzas a pymes y profesionales individuales. Para una mayor penetración al mercado, es necesario fidelizar los clientes existentes, captar clientes de la competencia y ofrecer promociones de primera experiencias y fidelización interesantes.
- Desarrollo de productos: un nuevo producto para el mismo mercado sería el plan premium, con beneficios con relación al plan regular, como entrega de informes gerenciales semanales al cliente y participación en una comunidad de clientes para cambio de experiencias y proveedores entre ellos.

- Desarrollo de mercados: el mismo para un nuevo mercado sería la expansión de los servicios a otros países como Brasil, Argentina y Perú.
- Diversificación: para diversificar un nuevo producto a un nuevo mercado, sería la prestación de nuevos tipos de servicios, como el servicio de Marketing, incluyendo gestión de las redes sociales, generación de contenidos y gráficas, campañas publicitarias, entre otros.

3.6. Estimación de Demanda y Pronóstico de Ventas.

La estimación de demanda es una estimación razonable de las posibles ventas (en unidades o en dinero), para un periodo futuro, según la propuesta específica de un Plan de Marketing.

El método de investigación de mercado TAM-SOM-SAM es un enfoque utilizado para analizar el tamaño y la viabilidad de un mercado antes de introducir un nuevo producto o servicio.

- Total Addressable Market (TAM): El TAM representa el tamaño total del mercado, es decir, el número total de personas o empresas que podrían ser clientes potenciales para un producto o servicio en particular. El TAM representa el límite superior del mercado, pero no tiene en cuenta factores como la competencia o las limitaciones geográficas. En específico para nuestra empresa, se refiere al número total de pymes en Chile que podrían beneficiarse de los servicios administrativos y financieros ofrecidos por Impulse. Para obtener esta cifra, se deben considerar datos estadísticos confiables sobre el número total de pymes en el país. Estos datos pueden obtenerse de fuentes gubernamentales, instituciones financieras, cámaras de comercio u otros informes del sector.

Según el informe entregado por Servicios de Impuestos Internos, actualizado en octubre de 2022, para el año comercial de 2021, Chile tenía un total de 1.393.949 empresas, de las cuales 1.066.895 son micro y pequeñas empresas y 37.517 son medianas.

- Serviceable Obtainable Market (SOM): Se refiere al mercado disponible y obtenible, es decir, el segmento del mercado que la empresa puede alcanzar y atender con su producto o servicio. El SOM representa la porción del TAM a la que la empresa puede

acceder y tiene en cuenta factores como la capacidad de la empresa para llegar a los clientes, las restricciones geográficas y las limitaciones operativas.

Según el mismo informe entregado por Servicios de Impuestos Internos, para el año comercial de 2021, en la Región Metropolitana de Santiago existían 333.197 microempresas, 116.743 pequeñas empresas y 21.131 medianas.

- Serviceable Obtainable Market (SAM): Se refiere al mercado abordable y alcanzable, es decir, el subconjunto del SOM que la empresa decide enfocar y atender de manera estratégica. El SAM considera factores como la segmentación del mercado, las necesidades y preferencias de los clientes, y la competencia.

Según una investigación realizada por FreshBooks, 62% de las pequeñas empresas no tienen personal y operan completamente solas, por lo tanto, considerando las 116.743 pequeñas empresas en año comercial de 2021, el 62% representa 72.380 empresas.

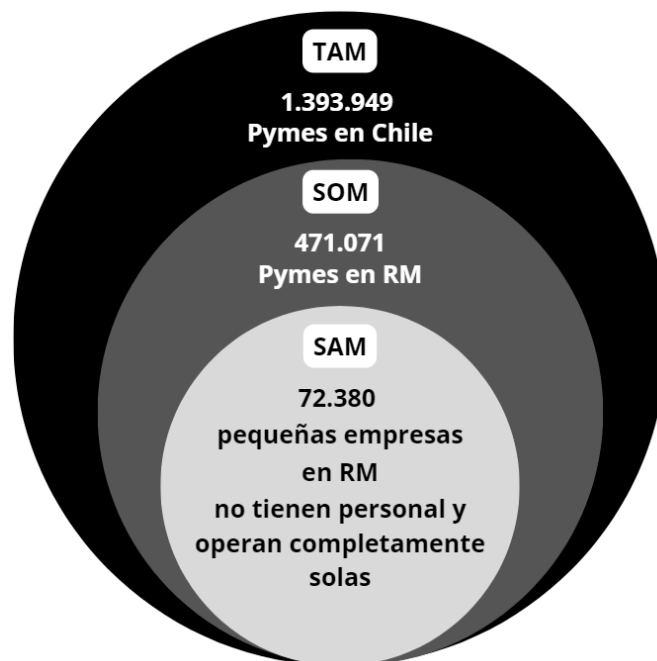


Ilustración 9: Método TAM SOM SAM

Dado a su capacidad operacional, la cuota inicial del mercado que la empresa pretende abarcar sería el 1%, alcanzando un mercado objetivo de 723 pequeñas empresas en la Región Metropolitana de Santiago.

Es fundamental tener en cuenta que estos cálculos son estimaciones y pueden estar sujetos a cambios a medida que la empresa crezca, el mercado evolucione y se implementen nuevas estrategias. Es importante destacar que la precisión de la estimación del tamaño de mercado dependerá de la disponibilidad de datos confiables y de la exhaustividad del análisis realizado. También es recomendable realizar investigaciones de mercado adicionales, como encuestas o entrevistas a posibles clientes, para validar y refinar la estimación del tamaño de mercado.

3.7. Presupuesto de Marketing.

El presupuesto de marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones necesarias para cumplir nuestro objetivo de marketing: captar clientes y crear visibilidad de la marca.

PRESUPUESTO MARKETING			
DETALLE	TIPO DE GASTO	VALOR UN	VALOR ANUAL
Investigación de marketing	Inversión inicial	\$1.500.000	\$1.500.000
Creación del branding	Inversión inicial	\$800.000	\$800.000
Plan Estratégico	Inversión inicial	\$400.000	\$400.000
Creación de página web	Inversión inicial	\$1.000.000	\$1.000.000
Emails marketing	Fijo	\$5.000	\$60.000
Mantenimiento página web	Fijo	\$90.000	\$1.080.000
Publicidades Google Ads	Ocasional	\$180.000	\$2.160.000
Publicidades Redes Sociales	Ocasional	\$180.000	\$2.160.000
Eventos	Ocasional	\$35.000	\$420.000
Otros	Ocasional	\$25.000	\$300.000
		\$4.215.000	\$9.880.000

Ilustración 10: Presupuesto anual de Marketing

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Mapa de procesos de la empresa.

Un mapa de procesos es un diagrama que representa de forma gráfica los procesos de una organización. A seguir se detalla el principal proceso de la empresa, que engloba desde la prospección de clientes hasta la entrega del servicio contratado.

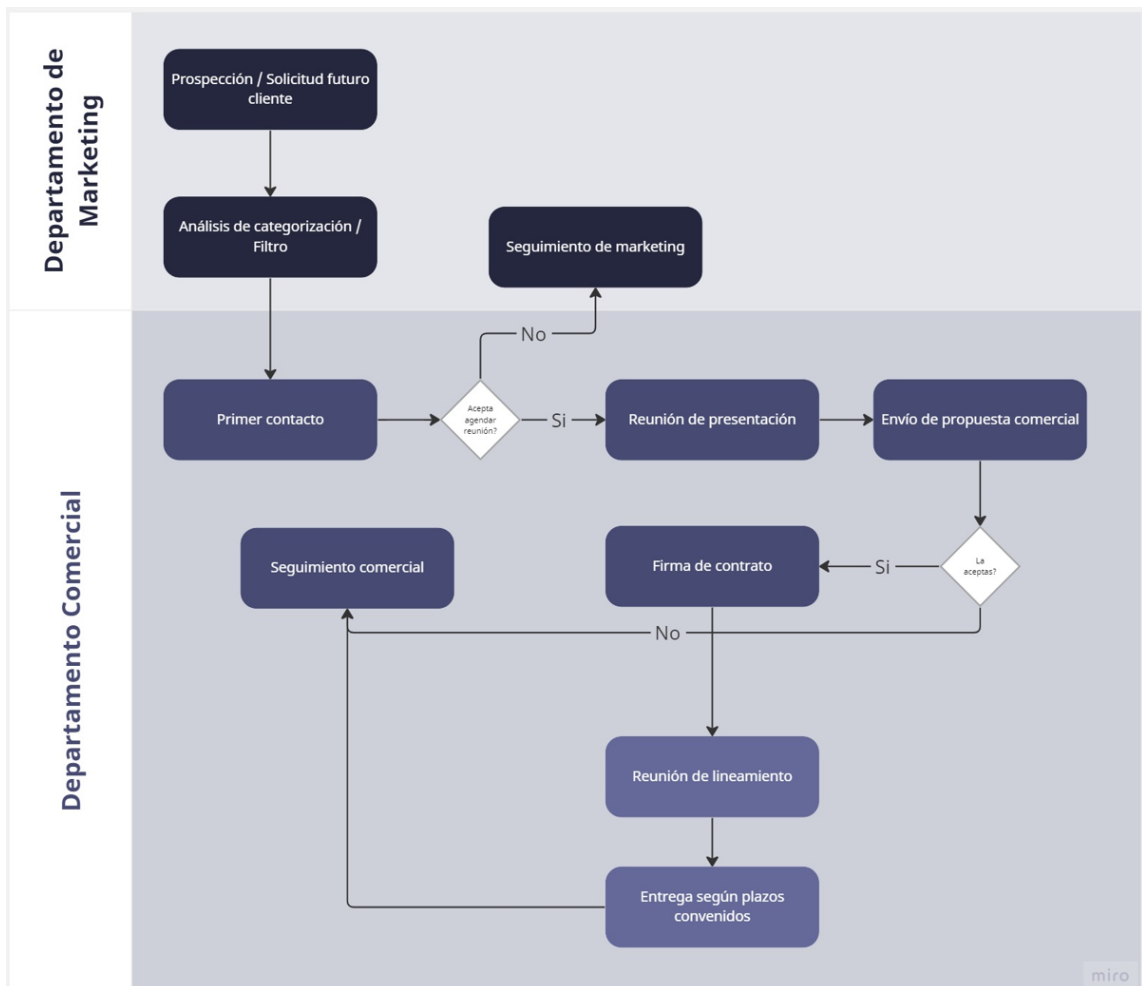


Ilustración 11: Mapa de procesos

- Prospección de cliente: el área de Marketing es responsable por llegar a los clientes mediante diferentes formas de prospección. Una vez el cliente demuestre interés por los servicios, la misma área de Marketing es responsable por el siguiente paso.
- Análisis de categorización: en este paso se debe filtrar el tipo de cliente y servicio que demanda, entregando más detalles al área comercial.
- Primer contacto: el área comercial debe contactar al futuro cliente para ofrecer una reunión de presentación.
- Seguimiento de marketing: si el cliente no acepta la reunión, el área de Marketing debe mantener contacto, a fin de entender el motivo por lo cual tenía interés en los servicios, pero no siguió adelante con la reunión y ocupar las herramientas de marketing para generar la necesidad al cliente.
- Reunión de presentación: en esta primera reunión se presenta más a fondo el modelo de negocio y los servicios a ofrecer, además de entender de forma general la demanda que requiere el cliente.
- Envío de propuesta comercial: en base a las informaciones de la reunión de presentación, se envía una propuesta comercial personalizada.
- Seguimiento comercial: si el cliente no acepta la propuesta, el área comercial debe mantener contacto, a fin de entender el motivo por lo cual no aceptó la propuesta y ocupar las herramientas comerciales para adecuar la propuesta a la necesidad al cliente.
- Firma de contrato: si el cliente acepta la propuesta, se procede con la firma del contrato comercial.
- Reunión de lineamiento: después del contrato firmado, el profesional asignado al cliente se reúne para alinear todos los detalles del servicio a prestar y los plazos de entrega.
- Entrega: se realiza la tarea y se entrega, en los plazos convenidos, el servicio contratado.
 - Si el servicio es recurrente y el plan elegido por el cliente es mensual, este hito se realiza de forma recurrente.
 - En el caso de que sean servicios puntuales, se hace un seguimiento comercial a fin de detectar más necesidades del cliente y poder ofrecer más servicios.

Dentro de este proceso, las actividades están descritas de forma general, a contemplar el proceso macro de la venta, pero cada tarea, involucran subtareas referentes a su proceso en específico, el cual detalla más a fondo cada área. Por ejemplo, es necesario un proceso específico para el área de Marketing y la actividad de prospección de cliente. Los procesos específicos de cada área no serán detallados en este plan de negocio.

4.2. Actividades de implementación (Carta Gantt).

La implementación de una empresa implica una serie de actividades claves. A continuación, se presentan las principales actividades a considerar:

- Etapa 1: Formación de la empresa y obtención de los permisos.

Dentro de esta etapa se realizarán las actividades de registrar la empresa cumpliendo los requisitos legales para la constitución de la empresa y la inscripción de la empresa en Chile. Además, incluye obtener los permisos y licencias necesarios, como registro comercial, licencia municipal, autorizaciones específicas según el rubro, entre otros. Para esta etapa se considerará 1 semana.

- Etapa 2: Diseño y desarrollo de los servicios y paquetes.

En esta etapa se dedicará a crear una variedad de plantillas y procesos para los servicios ofrecidos, además de definir los términos y condiciones de contratación, como plazos de pago, políticas de cancelación, etc.

- Etapa 3: Implementación de softwares y sistemas.

Una vez seleccionado los softwares y sistemas adecuados a utilizar, se procederá a instalación y configuración de los equipos para que se adapten a los procesos y necesidades de la empresa.

- Etapa 4: Creación de la página web y redes sociales.

Esta etapa incluye el diseño y desarrollo una página web profesional y atractiva que muestre los servicios ofrecidos e información relevante sobre la empresa. También se configurará los perfiles en redes sociales relevantes para la empresa (como Facebook, LinkedIn, Instagram) y crear contenido interesante y útil para atraer y mantener la atención de los clientes.

- Etapa 5: Contratar y capacitar personal.

Una vez definido los perfiles de trabajadores necesarios, se llevará a cabo un proceso de reclutamiento y selección de talentos. Una vez contratados, la empresa proporcionará

un periodo de mínimo 3 semanas iniciales para la capacitación en los servicios ofrecidos, además del uso de los softwares y sistemas implementados, asegurando su correcta utilización y aprovechamiento de sus funcionalidades.

- **Etapa 6:** Estrategias de marketing.

Esta etapa es la más larga y compleja y tendrá duración inicial de 3 semanas, pero con continuidad a largo plazo, ya que las estrategias de marketing deben acompañar la empresa todo el tiempo.

En este periodo se establecerán estrategias de promoción y acciones de marketing en línea, además de participación en eventos empresariales, campañas de correo electrónico, colaboración con otros profesionales y empresas, entre otros, para darse a conocer y crear relación con los futuros clientes.

También se implementarán estrategias de SEO (Optimización de Motores de Búsqueda) para mejorar la visibilidad en los resultados de búsqueda y aumentar el tráfico hacia la página web.



Ilustración 12: Carta Gantt

4.3. Presupuesto de operaciones.

Un presupuesto de operaciones es una herramienta financiera que establece los ingresos esperados y los gastos proyectados de una empresa durante un período determinado. Proporciona una visión detallada de las operaciones comerciales y permite a la empresa planificar y controlar sus actividades financieras.

Para este punto, el periodo a considerar será de un año, más específicamente el primer año de funcionamiento. Según la proyección de ventas, se estima que en el primer año se venderán 170 unidades promedio, por lo tanto, el valor anual de las ventas será un total de \$118.891.731 pesos chilenos.

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL	
Ventas estimadas (unidades):	170
Valor por unidad:	\$699.363
Valor anual de las ventas:	\$118.891.731

Ilustración 13: Presupuesto de ventas anual

Los costos asociados a mano de obra, materiales y producción están incluidos en los costos fijos y variables mensuales.

COSTO FIJO MENSUAL	CLP
Remuneraciones	\$8.500.000
Google Empresa + almacenamiento en la nube	\$8.000
Softwares	\$40.000
Marketing	\$0
Servicios de comunicación (internet y telefonía)	\$120.000
Otros	\$100.000
	\$8.768.000
COSTO FIJO ANUAL	\$105.216.000

COSTO VARIABLE MENSUAL	CLP
Situaciones ocasionales	\$305.000
Publicidad	\$420.000
	\$725.000
COSTO VARIABLE ANUAL	\$8.700.000

Ilustración 14: Costos fijos y variables

Por lo tanto, el estado de resultados operacionales sería:

$$\begin{aligned} &+ \text{Ventas} - \text{Costos variables} = \text{Utilidad bruta} \\ &- \text{Costos fijos} - \text{Otros costos} - \text{Depreciación} = \text{Utilidad neta} \end{aligned}$$

PRESUPUESTO DE OPERACIONES ANUAL	Año 1
Ventas	\$118.891.731
Costos variables	\$8.700.000
Utilidad bruta	\$110.191.731
Costos fijos	\$105.216.000
Otros gastos	\$0
Depreciación	\$533.333
Utilidad neta	\$4.442.397

Ilustración 15: Presupuesto de operaciones anual

El resultado positivo en el presupuesto de operaciones indica que los ingresos operativos superaron los gastos operativos durante el período determinado. Este resultado es deseable, ya que implica que la empresa está generando ganancias a partir de sus operaciones principales. Por otro lado, también es fundamental evaluar otros aspectos financieros y tener en cuenta el contexto general de la empresa, como el flujo de efectivo, el estado de resultados consolidado, el balance general y otros indicadores clave para obtener una imagen completa de la salud financiera de la empresa.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizacional de una empresa se refiere a la forma en que se divide, organiza y coordina el trabajo dentro de la organización. También define la autoridad y la cadena de mando, determinando quién reporta a quién y quién tiene la responsabilidad de tomar decisiones en diferentes niveles de la organización.

Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales que pueden adaptarse a las necesidades y características de cada empresa. En Impulse la estructura será funcional, lo que significa que los departamentos se organizan en base a funciones o áreas especializadas, donde cada departamento tiene su propio líder y se enfoca en su área de especialización.

En el ítem 5.2. se detallará los departamentos y cargos de la empresa.

5.2. Estructura funcional de la empresa.

La estructura funcional consiste en diferentes áreas de especialización, que se agrupan en departamentos separados, y cada departamento se encarga de una función específica de la organización. Cada departamento funcional está liderado por un trabajador que supervisa y coordina las actividades relacionadas con esa función.

Este tipo de estructura permite la especialización y la concentración de conocimientos en cada área funcional, lo que facilita la eficiencia y la excelencia en cada función.

La empresa estará dividida en cuatro grandes departamentos:

- **Departamento de Gerencia:** proporcionar liderazgo estratégico y dirección para toda la organización, tomando decisiones estratégicas que impulsen el éxito y el crecimiento de la organización. Está compuesto por un único cargo.
 - Director General: responsable de la dirección estratégica y toma de decisiones clave.
- **Departamento de Administración y Recursos Humanos:** responsable de la gestión financiera de la empresa, de recursos humanos y funcionamiento en general. Inicialmente, está compuesto por dos cargos:
 - Jefe de Administración y Recursos Humanos: encargado de reclutar, seleccionar y gestionar al personal de la empresa, además de gestionar las finanzas de la

empresa, además de toda la gestión de proveedores e insumos. Responde directamente al Director General.

- **Departamento de Marketing:** responsable de las estrategias de marketing, publicidad y promoción de la empresa, así como de la investigación de mercado, el desarrollo de productos y la gestión de la marca. Inicialmente estará compuesto por un único cargo:
 - Jefe de Marketing: encargado de desarrollar estrategias para atraer y adquirir nuevos clientes. Responde directamente al Director General.
- **Departamento Comercial:** Encargado de la venta y comercialización de los servicios de la empresa, además de la producción y entrega de los servicios de la empresa. Es el departamento con más cargos de la empresa, ya que de este desprende toda la actividad del negocio.
 - Jefe Comercial: encargado de liderar el equipo de profesionales especializados y de realizar las ventas y establecer relaciones comerciales con las pymes. Responde directamente al Director General.
 - Especialistas en Servicios Administrativos: responsables de realizar tareas específicas de administración a los clientes. Responde directamente al Jefe Comercial.
 - Especialistas en Servicios Financieros: responsables de realizar tareas específicas de finanzas a los clientes. Responde directamente al Jefe Comercial.
 - Ejecutivo de Servicio al Cliente: Responsables de atender las consultas, resolver problemas y brindar soporte a los clientes. Responde directamente al Jefe Comercial.

A medida que la empresa crezca, es posible que se requiera la creación de nuevos departamentos o cargos para satisfacer la demanda de servicios.

5.3. Estructura legal de la empresa.

La empresa Impulse será una organización tradicional con fines de lucro. En ámbitos legales, la empresa será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), correspondiente a personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter

netamente comercial. Por lo tanto, se separa el patrimonio propio del dueño, del patrimonio de la empresa.

Este tipo de empresa se constituye por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces y se publica en el Diario Oficial. Luego de eso, se debe realizar el inicio de las actividades en el Servicio de Impuestos Internos.

5.4. Organigrama de la empresa.

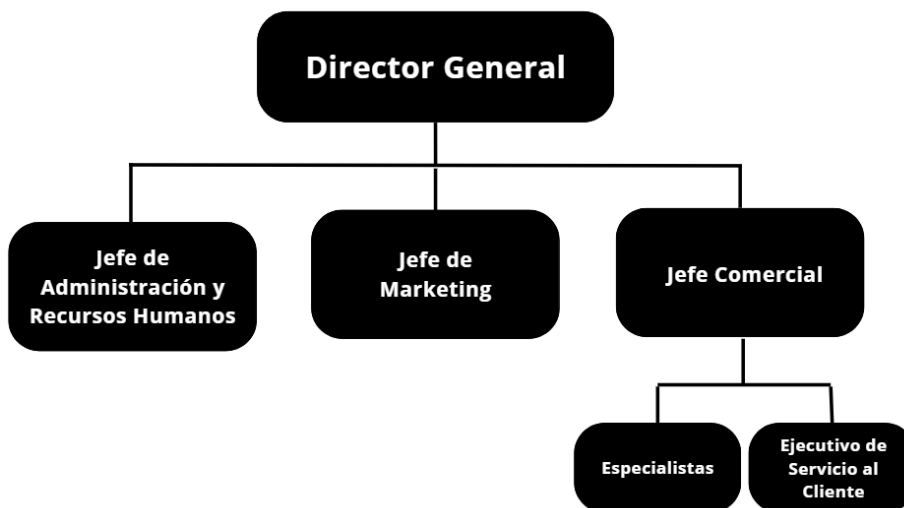


Ilustración 16: Organigrama

El organigrama de una empresa consiste en una representación visual ordenada de cada una de las estructuras organizacionales que componen la empresa. En Impulse, el dueño será el Director General, responsable de todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, planificando, dirigiendo y coordinando los procesos. Respondiendo directamente a él estarán el Jefe de Administración y Recursos Humanos, Jefe de Marketing y Jefe Comercial. Los Especialistas estarán a cargo del Jefe Comercial, bien como el Ejecutivo de Servicio al Cliente. La estructura de personal de la empresa se actualizará según el crecimiento de la empresa y el aumento de la demanda de los clientes.

5.5. Dotación de personal

La dotación estimada para el primer año de funcionamiento considera la participación del fundador de la empresa en roles de dirección, considerando su experiencia en marketing, gestión de personas, habilidades comerciales, finanzas y tecnologías de la información. El mismo será responsable por distribuir los roles de la empresa de acuerdo con el perfil del cargo establecido.

Dado que se trata de una empresa con altos estándares de servicios, especializados en finanzas y administración, es fundamental un equipo que sostenga las estrategias de negocio, poniendo especial énfasis en contratar ingenieros de administración, ingenieros comerciales y contadores, a fin de realizar el apoyo necesario a los futuros clientes.

Siendo así, en el primer año se estima contar con un equipo de 7 personas: un gerente, un jefe de administración y recursos humanos, un jefe de marketing, un jefe comercial, un especialista en servicios administrativos, un especialista en servicios financieros y un representante de servicio al cliente. La estructura de personal de la empresa se actualizará según el crecimiento de la empresa y el aumento de la demanda de los clientes.

5.6. Perfiles de cargo.

Un perfil de cargo es un documento que detalla las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para un puesto de trabajo específico. Los perfiles de cargo son utilizados para definir claramente las expectativas y criterios de selección para un puesto, y también sirven como base para evaluar el desempeño y el desarrollo de los empleados. Los perfiles de cargos de Impulse estarán basados en las siguientes características:

- Director General:

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Director General
Dependencia	Departamento de Gerencia
Jefe directo	No aplica
Personas a cargo	Toda la organización
Requisitos formales	
Estudios	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas o campo relacionado. Se valora la obtención de un posgrado en áreas afines.
Experiencia laboral	Mínimo 10 años de experiencia en cargos directivos o gerenciales. Experiencia en la gestión de equipos y liderazgo de proyectos.
Otros conocimientos	Capacidad para identificar oportunidades de mejora y optimización de procesos administrativos y financieros. Conocimientos de tecnologías de la información y sistemas de gestión empresarial (ERP).
Objetivos del cargo	
Planificar, dirigir y coordinar los diversos aspectos de toda la organización.	
Principales funciones	
Supervisar y coordinar el proceso presupuestario y controlar los costos y gastos de la empresa. Liderar y gestionar el equipo de administración y finanzas, brindando orientación, desarrollo y motivación.	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario de jefaturas.
Clientes	Capacidad para entender las necesidades y desafíos de las Pymes y proporcionar servicios adaptados a sus requerimientos.
Competencias	
Liderazgo y buenas relaciones personales.	

Tabla 1: Perfil de cargo - Director General

- Jefe de Administración y Recursos Humanos

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Jefe de Administración y Recursos Humanos
Dependencia	Departamento de Administración y Recursos Humanos
Jefe directo	Director General
Personas a cargo	Equipo de Administración y Recursos Humanos
Requisitos formales	
Estudios	Título universitario Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o campo relacionado. Se valora la obtención de un posgrado en el área.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años de experiencia en roles de liderazgo en el área. Amplio conocimiento y experiencia en la gestión integral del ciclo de vida del empleado y gestión financiera, presupuestos y control de costos.
Otros conocimientos	Conocimiento avanzado de sistemas y herramientas de gestión de recursos humanos y software de administración financiera.
Objetivos del cargo	
<p>Asegurar la eficiente gestión de los recursos humanos y administrativos de la empresa.</p> <p>Desarrollar e implementar políticas y prácticas de recursos humanos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones laborales.</p> <p>Administrar y controlar los recursos financieros de la organización, incluyendo el presupuesto, la contabilidad y la gestión de pagos y facturación.</p>	
Principales funciones	
<p>Supervisar y coordinar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal.</p> <p>Gestionar los procesos de evaluación del desempeño y compensación.</p> <p>Administrar los aspectos legales y de cumplimiento en materia de recursos humanos.</p> <p>Elaborar y controlar el presupuesto del departamento y supervisar las actividades financieras y contables.</p> <p>Mantener actualizados los registros y sistemas de información relacionados con el personal y la administración financiera.</p> <p>Gestionar los procesos de nómina y beneficios para los empleados.</p>	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario de Administración y Recursos Humanos.
Clientes	Interacción con empleados y colaboradores de la empresa.
Competencias	
Liderazgo, comunicación efectiva, orientación al servicio, adaptabilidad, pensamiento estratégico y buenas relaciones personales.	

Tabla 2: Perfil de cargo - Jefe de Adm. y Recursos Humanos

- Jefe de Marketing

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Jefe de Marketing
Dependencia	Departamento de Marketing
Jefe directo	Director General
Personas a cargo	Equipo de Marketing
Requisitos formales	
Estudios	Título universitario en Marketing, Comunicación, Administración de Empresas o campo relacionado. Se valora la obtención de un posgrado en Marketing o áreas afines.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años de experiencia en roles de marketing. Amplio conocimiento y experiencia en estrategias de marketing, branding, investigación de mercado, marketing digital y gestión de campañas publicitarias.
Otros conocimientos	Conocimientos en herramientas y plataformas de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales, email marketing, etc.). Capacidad para analizar datos de mercado y tendencias, identificando oportunidades y segmentos de clientes.
Objetivos del cargo	
<p>Desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas para promocionar los servicios de la empresa y aumentar su visibilidad en el mercado.</p> <p>Fomentar la fidelización y retención de clientes existentes, fortaleciendo la relación con ellos a través de acciones de marketing personalizadas.</p>	
Principales funciones	
<p>Elaborar y ejecutar el plan de marketing de la empresa, alineado con los objetivos estratégicos. Desarrollar campañas publicitarias y promocionales, tanto en medios tradicionales como en medios digitales.</p> <p>Gestionar y optimizar la presencia en línea de la empresa, medir y analizar el impacto de las acciones de marketing, realizando informes y presentando resultados a la dirección.</p>	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario de Marketing
Clientes	Capacidad para entender las necesidades y preferencias de los clientes y diseñar estrategias de marketing adaptadas a sus requerimientos.
Competencias	
Liderazgo, creatividad, orientación al cliente, habilidades de comunicación, orientación al resultado, pensamiento analítico y buenas relaciones personales.	

Tabla 3: Perfil de cargo - Jefe de Marketing

- Jefe Comercial

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Jefe Comercial
Dependencia	Departamento Comercial
Jefe directo	Director General
Personas a cargo	Equipo Comercial
Requisitos formales	
Estudios	Título universitario en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing, o campo relacionado. Se valora la obtención de un posgrado.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años de experiencia en roles de ventas y gestión comercial. Experiencia en la gestión y dirección de equipos comerciales, incluyendo la planificación y seguimiento de objetivos de ventas.
Otros conocimientos	Conocimientos en análisis de mercado y tendencias, identificando oportunidades y segmentos de clientes.
Objetivos del cargo	
<p>Desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas para captar y retener clientes, impulsando el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Alcanzar los objetivos de ventas establecidos, incrementando la cartera de clientes y los ingresos generados.</p> <p>Liderar y gestionar el equipo de ventas, impulsando su desarrollo y desempeño para lograr resultados exitosos.</p>	
Principales funciones	
<p>Elaborar y ejecutar el plan comercial de la empresa, alineado con los objetivos estratégicos.</p> <p>Identificar oportunidades de mercado y diseñar estrategias para la captación y retención de clientes.</p> <p>Coordinar y supervisar las actividades del equipo de ventas, estableciendo metas y brindando apoyo en la negociación y cierre de contratos.</p>	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario Comercial y trabajo colaborativo departamento de Marketing.
Clientes	Interacción con clientes Pymes de diversos sectores, ofreciendo servicios de administración y finanzas.
Competencias	
Liderazgo, orientación al logro, habilidades de comunicación, pensamiento estratégico y buenas relaciones personales.	

Tabla 4: Perfil de cargo - Jefe Comercial

- Especialista en Administración

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Especialista en Administración
Dependencia	Departamento Comercial
Jefe directo	Jefe Comercial
Personas a cargo	No aplica
Requisitos formales	
Estudios	Título técnico superior o universitario en Ingeniería Comercial o Administración de Empresas. Se valora la obtención de un posgrado en áreas afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 1 a 3 años en funciones relacionadas con procesos administrativos. Experiencia en la aplicación de herramientas y técnicas de gestión administrativa.
Otros conocimientos	Dominio de herramientas informáticas para la gestión de datos y elaboración de informes (Excel, sistemas ERP, etc.).
Objetivos del cargo	
Apoyar en la gestión eficiente y efectiva de las actividades a ofrecer, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Optimizar los procesos administrativos y operativos, identificando oportunidades de mejora y proponiendo soluciones.	
Principales funciones	
Entregar los servicios requeridos a los clientes.	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario Comercial.
Clientes	Interacción con clientes Pymes de diversos sectores, ofreciendo servicios de administración.
Competencias	
Conocimientos técnicos, orientación al detalle, orientación al cliente, organización y planificación, comunicación efectiva y buenas relaciones personales.	

Tabla 5: Perfil de cargo - Especialista en Administración

- Especialista en Finanzas

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Especialista en Finanzas
Dependencia	Departamento Comercial
Jefe directo	Jefe Comercial
Personas a cargo	No aplica
Requisitos formales	
Estudios	Título técnico superior o universitario en Administración de Empresas o Contabilidad. Se valora la obtención de un posgrado en áreas afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 1 a 3 años en funciones relacionadas con procesos contables y financieros. Experiencia en la aplicación de herramientas y técnicas de gestión financiera.
Otros conocimientos	Dominio de herramientas informáticas para la gestión de datos y elaboración de informes (Excel, sistemas ERP, etc.).
Objetivos del cargo	
Apoyar en la gestión eficiente y efectiva de las actividades a ofrecer, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Optimizar los procesos financieros y contables, identificando oportunidades de mejora y proponiendo soluciones.	
Principales funciones	
Entregar los servicios requeridos a los clientes.	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario Comercial.
Clientes	Interacción con clientes Pymes de diversos sectores, ofreciendo servicios de administración.
Competencias	
Conocimientos técnicos, orientación al detalle, orientación al cliente, organización y planificación, comunicación efectiva y buenas relaciones personales.	

Tabla 6: Perfil de cargo - Especialista en Finanzas

- Ejecutivo de Servicio al Cliente

PERFIL DE CARGO	
Antecedentes Generales	
Nombre del cargo	Ejecutivo de Servicio al Cliente
Dependencia	Departamento Comercial
Jefe directo	Jefe Comercial
Personas a cargo	No aplica
Requisitos formales	
Estudios	Título técnico superior o universitario en Título técnico en Administración, Marketing, o campo relacionado. Se valora formación adicional en atención al cliente.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 1 a 3 años en puestos de atención al cliente.
Otros conocimientos	Habilidades de comunicación efectiva, tanto verbal como escrita. Conocimientos básicos en administración y finanzas para comprender las necesidades y consultas de los clientes. Dominio de herramientas informáticas para la gestión de la atención al cliente y el seguimiento de solicitudes (correo electrónico, chat en línea, etc.).
Objetivos del cargo	
Brindar un servicio al cliente excepcional, garantizando la satisfacción y fidelización de los clientes. Resolver las consultas y requerimientos de los clientes de manera oportuna y eficiente. Contribuir al crecimiento y retención de la cartera de clientes de la empresa.	
Principales funciones	
Atender y gestionar las consultas, solicitudes y quejas de los clientes, ya sea por teléfono, correo electrónico o chat en línea. Brindar información sobre los servicios ofrecidos por la empresa y asesorar a los clientes en la elección de estos. Realizar seguimiento a los clientes, asegurándose de que sus necesidades sean atendidas de manera adecuada y en los plazos establecidos. Mantener actualizada la base de datos de clientes y registrar los contactos realizados en el sistema CRM.	
Características del entorno	
Equipo de trabajo	Equipo multidisciplinario Comercial.
Clientes	Interacción con clientes Pymes de diversos sectores, ofreciendo servicios de administración.
Competencias	
Resolución de problemas, orientación al servicio, trabajo en equipo, comunicación efectiva y buenas relaciones personales.	

Tabla 7: Perfil de cargo - Ejecutivo de Servicio al Cliente

5.7. Políticas de la empresa: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneraciones.

5.7.1. Política de reclutamiento.

La política de reclutamiento es un conjunto de principios y directrices que establece cómo se llevará a cabo el proceso de reclutamiento de personal en la empresa. Para tal, las fuentes de reclutamiento a utilizar serán a través de publicaciones en la página web de la empresa y su LinkedIn, además de los portales de empleos, como chiletrabajos y trabajando.com. La publicación debe contener una breve explicación de la empresa, las funciones del cargo, los requisitos y datos adicionales como beneficios, horarios, etc.

Todas las publicaciones seguirán los conceptos de igualdad de oportunidades, asegurando que el proceso se realice de manera justa y equitativa, sin discriminar por motivos de género, edad, raza, religión u otros factores protegidos por la ley.

De todos los currículos recibidos, se filtrarán un máximo 20, los cuales avanzarán al proceso de selección. Esta actividad será responsabilidad del Jefe de Administración y Recursos Humanos y tendrá un plazo de realización de dos semanas entre la publicación y selección inicial de los currículos.

5.7.2. Política de selección.

Las etapas del proceso de selección incluyen: revisión curricular específica, pruebas de habilidades técnicas y/o psicométricas y entrevista individual.

De los 20 currículos seleccionados en el proceso de reclutamiento, se realizará una revisión más específica de los currículos por la jefatura directa, de donde se seleccionarán diez candidatos, los cuales pasarán a pruebas técnicas y psicométricas de forma online. Esta etapa tendrá como plazo máximo tres días hábiles.

Realizadas las pruebas, solamente tres candidatos pasarán a la entrevista, que tendrá carácter individual y presencial. Las entrevistas serán realizadas en un mismo día por la jefatura directa y el Jefe de Administración y Recursos Humanos. La toma de decisiones serán responsabilidades de estos.

La retroalimentación a los candidatos que hayan participado en el proceso de selección, tanto a aquellos que han sido seleccionados como a los que no han sido elegidos, será

informada mediante correo electrónico con un plazo máximo de dos días hábiles después del proceso.

La confidencialidad de la información personal y los datos proporcionados por los candidatos, cumplirán con las leyes y regulaciones de protección de datos.

5.7.3. Política de contratación.

Para la contratación, los candidatos deben cumplir con los requisitos mínimos, habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para cada puesto, establecidos en los perfiles de cargos (detallados en el punto 5.6).

No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección. No es posible contratar a menores de edad.

Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio, este será de tres meses, al finalizar este período el jefe directo inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación, a la gerencia de Recursos Humanos, a los fines de la confirmación en el cargo. Por lo tanto, primeramente, se realizará la contratación del personal en base a una Contratación a Plazo Fijo por un periodo de 3 meses. Este periodo de prueba tiene por objetivo verificar las aptitudes del seleccionado para el cargo. Una vez cumplido el plazo de prueba y que el trabajador haya cumplido las expectativas, la empresa procederá a la renovación en nuevas condiciones a través de una Contratación por periodo Indefinido.

5.7.4. Política de inducción.

El objetivo principal de esta política es facilitar la integración del nuevo empleado en la organización, proporcionarle la información necesaria sobre la empresa, su cultura, políticas y procedimientos, y asegurar que comprenda sus responsabilidades y expectativas.

El proceso de inducción se realizará en dos partes: en primer lugar, la inducción de personal general, la cual será realizada por el Jefe de Administración y Recursos Humanos y tendrá una duración de tres días, donde el primer día será dedicado a los aspectos burocráticos y legales, además del proceso de *onboarding* y bienvenida al equipo de trabajo. Y los dos siguientes días serán dedicados a familiarizar al trabajador a la cultura y políticas de la empresa.

Por otro lado, la inducción técnica, será realizada por la jefatura directa y su objetivo es presentar las funciones y herramientas más específicas de las actividades a realizar. Tendrá duración de diez días. Aun así, el seguimiento del plan de inducción se extenderá hasta el tercer mes.

5.7.5. Política de capacitación.

Un plan o programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servirse de actividades teóricas o prácticas. Impulse tendrá un plan de capacitación constante con el objetivo de estimular el desarrollo de destrezas en áreas organizacionales fundamentales, como el servicio al cliente, ventas y comunicación.

Serán realizadas de forma virtual, siguiendo el objetivo de negocio de flexibilidad de local de trabajo. Las horas ocupadas para los programas de capacitación serán consideradas horas trabajadas, por lo tanto, remuneradas. Los cursos serán impartidos 3 veces al año y estarán en constante evaluación.

Al final de cada año, se realizará una encuesta a los trabajadores para conocer su opinión sobre su relación laboral, la cual abarcará condiciones de trabajo, beneficios, clima, entre otros.

5.7.6. Política de remuneraciones.

La política de remuneraciones será internamente equitativa y externamente competitiva. Los rangos salariales iniciales serán determinados en base al puesto y conocimientos de cada trabajador, según la tabla a seguir:

RANGOS SALARIALES			
CARGO	PUNTOS		
	50	80	100
Gerente General	\$2.500.000	\$2.587.500	\$2.678.063
Jefe de Admin. y Recursos Humanos	\$1.200.000	\$1.242.000	\$1.285.470
Jefe de Marketing	\$1.200.000	\$1.242.000	\$1.285.470
Jefe Comercial	\$1.300.000	\$1.345.500	\$1.392.593
Especialista en Administración	\$850.000	\$879.750	\$910.541
Especialista en Finanzas	\$850.000	\$879.750	\$910.541
Ejecutivo de Servicio al Cliente	\$600.000	\$621.000	\$642.735

NIVEL CONOCIMIENTO	PUNTOS
Enseño superior (cursando o completo)	50
Diplomados o especializaciones en el área	80
Magíster	100

Ilustración 17: Rangos salariales

El desempeño de los empleados es un factor importante que considerar al determinar los aumentos salariales. La empresa evaluará la satisfacción de los clientes de forma anual. Los trabajadores del área de Administración y Recursos Humanos y Marketing recibirán un bono anual de mitad de un sueldo base si la evaluación presenta un resultado general superior al 90%. Los trabajadores del área Comercial también recibirán el mismo bono, pero los resultados serán evaluados de forma individual.

La empresa tomará en cuenta los salarios promedio del mercado para roles similares al determinar los incrementos salariales. Además de las condiciones económicas y financieras de la empresa y del contexto del país y del mundo.

Si la empresa presenta un crecimiento mayor al proyectado anualmente, se incrementará el salario de cada trabajador en 3% en el periodo siguiente. Esta revisión será realizada anualmente y solo será aplicable a trabajadores con más de ocho meses de contrato.

5.8. Presupuesto de RRHH.

El presupuesto de recursos humanos se refiere a los fondos con los que cuenta esta área para asignarlos a los procesos que gestiona dentro de una empresa, desde aquellos relacionados con la contratación y salarios, hasta los asignados para capacitación y estrategias de bienestar de los empleados.

Para el presupuesto de Impulse se consideran los gastos con:

- Reclutamiento y contratación: son gastos ocasionales e incluyen los anuncios de vacantes pagados, las pruebas psicológicas a realizar y los honorarios a abogados por la asesoría en elaboración de los contratos y documentos de ingreso;
- Nómina: son gastos mensuales fijos e incluyen las remuneraciones y beneficios a los trabajadores;
- Gastos de capacitación: gastos fijos anuales por los programas de capacitación de personal en las tres áreas propuestas.

PRESUPUESTO ANUAL RRHH			
DETALLE	TIPO DE GASTO	VALOR UN	VALOR ANUAL
Reclutamiento y contratación			
Anuncios de vacantes	Ocasional	\$100.000	\$100.000
Test psicológico	Ocasional	\$400.000	\$400.000
Honorarios abogados (contratos)	Ocasional	\$200.000	\$200.000
		\$700.000	\$700.000
Compensación y beneficios (mensual)			
Gerente General	Fijo	\$2.500.000	\$30.000.000
Jefe de Admin. y Recursos Humanos	Fijo	\$1.200.000	\$14.400.000
Jefe de Marketing	Fijo	\$1.200.000	\$14.400.000
Jefe Comercial	Fijo	\$1.300.000	\$15.600.000
Especialista en Administración	Fijo	\$850.000	\$10.200.000
Especialista en Finanzas	Fijo	\$850.000	\$10.200.000
Ejecutivo de Servicio al Cliente	Fijo	\$600.000	\$7.200.000
		\$8.500.000	\$102.000.000
Capacitación			
Servicio al cliente	Ocasional	\$1.000.000	\$1.000.000
Ventas	Ocasional	\$1.000.000	\$1.000.000
Comunicación	Ocasional	\$900.000	\$900.000
		\$2.900.000	\$2.900.000
TOTAL RRHH			\$105.600.000

Ilustración 18: Presupuesto Anual de Recursos Humanos

Este presupuesto considera los gastos en base a la estructura de personal inicial. Con el crecimiento de la empresa, el presupuesto se adaptará.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. Objetivos financieros.

El plan financiero consiste en definir las estrategias necesarias para alcanzar los propósitos económicos del negocio, aprovechando de manera eficiente sus recursos y generando resultados positivos. Al ser un nuevo negocio, el principal objetivo financiero es generar rentabilidad, o sea, generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y obtener ganancias, para que la empresa sea financieramente viable y pueda crecer de manera sostenible.

Para alcanzar este objetivo, se plantean las siguientes estrategias:

Corto plazo (hasta dos años):

- Reducir los gastos operativos: identificar áreas donde se puedan reducir los gastos operativos sin comprometer la calidad del servicio. Esto puede implicar la optimización de procesos, la renegociación de contratos con proveedores, la reducción de los costos de adquisición de clientes o el control más estricto de los gastos generales. El indicador financiero utilizado para medir este objetivo será el índice de eficiencia o ratio de gastos operativos, calculado dividiendo los gastos operativos totales entre los ingresos operativos totales. Un menor índice de eficiencia indica que la empresa está utilizando una menor proporción de sus ingresos para cubrir los costos operativos, lo cual es favorable para el objetivo de reducir los gastos, por lo tanto, se debe evaluar el indicador con el tiempo.
- Optimizar el flujo de efectivo: esto implica cobrar a los clientes de manera oportuna, reducir el tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar, controlar los pagos a proveedores y garantizar una gestión eficiente del capital de trabajo. Un flujo de efectivo optimizado es esencial para cubrir los gastos operativos y financiar el crecimiento de la empresa. Un indicador financiero para medir este objetivo es el ciclo de conversión de efectivo, que representa el tiempo promedio que se tarda en convertir los insumos de efectivo en efectivo nuevamente a través del proceso de operaciones comerciales.

Este ciclo se calcula sumando el período promedio de inventario y el período promedio de cuentas por cobrar, luego de su resultado, se descuenta el período promedio de cuentas por pagar. El objetivo es reducir el ciclo de conversión de

efectivo, lo que implica acortar los períodos de inventario y cuentas por cobrar, y prolongar el período de cuentas por pagar.

- Mejorar la gestión del tiempo y la productividad: a través de la implementación de herramientas y tecnologías eficientes, la capacitación del personal, la asignación adecuada de recursos y la implementación de procesos de trabajo optimizados.

Un indicador financiero que se puede utilizar para medir este objetivo es la productividad laboral, que mide la eficiencia con la que los empleados utilizan su tiempo y recursos para generar los servicios. Se puede calcular dividiendo la producción total entre las horas de trabajo o el número de empleados.

Mediano plazo (dos a cinco años):

- Aumentar los ingresos mensuales: esto se puede lograr a través de estrategias de marketing y ventas más efectivas, ofreciendo promociones especiales, ampliando la cartera de clientes o aumentando el precio de los servicios.

Un indicador financiero para medir este objetivo es el ingreso promedio por cliente, que representa la cantidad de ingresos generados en promedio por cada cliente en un período determinado. Se calcula dividiendo los ingresos totales entre el número de clientes.

- Aumentar la retención de clientes: esto se puede lograr mediante la mejora de la calidad del servicio, la atención al cliente, la personalización de las soluciones ofrecidas y el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes. Una mayor retención de clientes ayuda a generar ingresos recurrentes y a reducir los costos de adquisición de nuevos clientes.

Un indicador financiero que se puede utilizar es la tasa de retención de clientes, un porcentaje que indica la proporción de clientes que se mantienen con la empresa durante un período específico. Se calcula dividiendo el número de clientes al final del período menos los clientes adquiridos durante el período, entre el número de clientes al inicio del período, y luego multiplicando el resultado por 100.

Largo plazo (mayor a cinco años):

- Nuevos servicios y mercados: ampliación de la cartera de servicios ofrecidos o la exploración de nuevas oportunidades de negocio. Para medir este objetivo, se puede utilizar el indicador de porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios o

mercados durante un tiempo determinado. Este indicador ayuda a evaluar el éxito de la estrategia de diversificación y expansión de la empresa.

- Mejorar la rentabilidad por cliente: maximizar los ingresos generados por cada cliente a través de estrategias como la fijación de precios adecuada, la optimización de los recursos utilizados para brindar el servicio y la identificación de oportunidades de venta cruzada o venta adicional.

Un indicador financiero para medir el objetivo es el margen de ganancia por cliente, que representa la utilidad que se genera por cada cliente en promedio. Se calcula restando los costos directos asociados a la adquisición y servicio al cliente de los ingresos generados por ese cliente.

- Establecer contratos a largo plazo: Una meta financiera importante para una empresa de servicios puede ser establecer contratos a largo plazo con sus clientes. Esto proporciona estabilidad y previsibilidad en los ingresos, lo que facilita la planificación financiera y reduce la dependencia de proyectos a corto plazo. Además, los contratos a largo plazo pueden generar relaciones más sólidas con los clientes y oportunidades de crecimiento continuo. Un indicador financiero que se puede utilizar para medir este objetivo es la tasa de renovación de contratos.

6.2. Proyecciones de ingresos, costos (fijos y variables) y gastos de administración y ventas (5 años).

La proyección de ingresos se refiere a una estimación de los ingresos futuros que la empresa espera generar en un determinado período de tiempo. Generalmente se basa en datos históricos, tendencias del mercado, análisis de la competencia y otras variables relevantes. Son muy importantes para la planificación financiera y estratégica, ya que permiten establecer metas, evaluar la viabilidad de proyectos o iniciativas y tomar decisiones informadas. Sin embargo, las proyecciones de ingresos son estimaciones y no garantizan los resultados reales, por lo tanto, se debe revisar y ajustarlas regularmente a medida que se obtienen datos y se producen cambios en el entorno empresarial.

Impulse es una idea de negocio y no tiene datos históricos, por lo tanto, la proyección inicial de ingresos del primer año es un supuesto realizado en base al conocimiento de mercado actual y su capacidad de prestación de los servicios ofrecidos.

SERVICIO	PROYECCIÓN DE INGRESOS (Cantidad de ventas)												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Plan Basic Puntual	2	2	1	3	1	4	3	2	2	2	3	4	29
Plan Basic Mensual	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	3	4	21
Plan Basic Anual *	0	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	22
Plan Full Puntual	0	0	1	2	1	2	1	2	2	3	3	4	21
Plan Full Mensual	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	21
Plan Full Anual *	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	3	13
Plan Premium Puntual	0	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	21
Plan Premium Mensual	0	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	2	13
Plan Premium Anual *	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	9
	4	7	9	10	10	13	15	15	17	20	23	27	170

Ilustración 19: Proyección de Ingresos (Cantidad de ventas)

Con la cantidad de ventas estimada, se proyectaron los ingresos en UF y pesos chilenos para el primer año:

SERVICIO	PRECIO UNIDAD (UF)	PROYECCIÓN DE INGRESOS (UF)												
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Plan Basic Puntual	17	34	34	17	51	17	68	51	34	34	51	68	493	
Plan Basic Mensual	13	13	13	13	13	13	26	13	26	39	39	52	273	
Plan Basic Anual *	9	0	9	9	9	18	18	18	18	18	27	27	198	
Plan Full Puntual	24	0	0	24	48	24	48	24	48	48	72	72	504	
Plan Full Mensual	20	20	20	40	20	40	40	40	20	40	60	40	420	
Plan Full Anual *	16	0	0	0	0	16	16	16	16	32	32	48	208	
Plan Premium Puntual	32	0	32	64	32	32	64	64	96	64	96	96	672	
Plan Premium Mensual	26	0	26	26	26	26	0	26	52	52	26	52	338	
Plan Premium Anual *	22	0	0	0	0	0	22	22	22	44	44	44	198	
		67	134	193	199	186	235	287	307	348	378	447	523	3304
Valor UF hoy	35984,18	\$2.410.940	\$4.821.880	\$6.944.947	\$7.160.852	\$6.693.057	\$8.456.282	\$10.327.460	\$11.047.143	\$12.522.495	\$15.602.020	\$16.084.928	\$18.819.726	\$118.891.731

Ilustración 20: Proyección de Ingresos (UF)

* Los planes anuales fueron considerados acumulativos para los siguientes meses, por ejemplo, si hubo una venta en el mes 1 del plan premium anual y luego una venta más en el mes 2, se reflejan dos ventas en el mes 2, ya que el plan es anual, pero el valor es mensual.

El factor de estacionalidad no fue considerado porque la diversidad de nuestros clientes hace con que exista una compensación, ya que algunos meses pueden impactar con mayores actividades a unos clientes y otros meses, a otros clientes. Algunas actividades que podrían influir en la estacionalidad sería el periodo de cierre fiscal y declaraciones de impuestos a la renta, época de inicio de nuevos negocios o incentivo del gobierno para tal, alta temporada para sectores como turismo o ventas minoristas, entre otros. Para los siguientes años, ocupamos el método de porcentaje de crecimiento, el cual utiliza un porcentaje de crecimiento constante para proyectar los ingresos a los años siguientes. Se basa en suposiciones de crecimiento anual sostenido y se aplica a los ingresos actuales para obtener los ingresos proyectados. El porcentaje de crecimiento fue basado en el promedio de los datos del crecimiento del PIB en la categoría de servicios desde 2017 a 2021, acrecido de un porcentaje por el valor diferenciado que creemos tener en el ramo de nuestros servicios. El valor aplicado fue de 10% al año.

PROYECCIÓN DE INGRESOS (Unidades)					
SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan Basic Puntual	29	32	35	39	42
Plan Basic Mensual	21	23	25	28	31
Plan Basic Anual	22	24	27	29	32
Plan Full Puntual	21	23	25	28	31
Plan Full Mensual	21	23	25	28	31
Plan Full Anual	13	14	16	17	19
Plan Premium Puntual	21	23	25	28	31
Plan Premium Mensual	13	14	16	17	19
Plan Premium Anual	9	10	11	12	13
	170	187	206	226	249

Ilustración 21: Proyección de Ingresos en 5 años (Unidades)

PROYECCIÓN DE INGRESOS (UF)					
SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan Basic Puntual	493,00	542,30	596,53	656,18	721,80
Plan Basic Mensual	273,00	300,30	330,33	363,36	399,70
Plan Basic Anual	198,00	217,80	239,58	263,54	289,89
Plan Full Puntual	504,00	554,40	609,84	670,82	737,91
Plan Full Mensual	420,00	462,00	508,20	559,02	614,92
Plan Full Anual	208,00	228,80	251,68	276,85	304,53
Plan Premium Puntual	672,00	739,20	813,12	894,43	983,88
Plan Premium Mensual	338,00	371,80	408,98	449,88	494,87
Plan Premium Anual	198,00	217,80	239,58	263,54	289,89
	3304,00	3634,40	3997,84	4397,62	4837,39
	\$118.891.731	\$130.780.904	\$143.858.994	\$158.244.894	\$174.069.383

Ilustración 22: Proyección de Ingresos en 5 años (UF)

Los costos fijos representan los gastos que no varían mensualmente y que son necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, obligatorios de pago, esté la empresa produciendo o no. También son conocidos como costos indirectos porque no tienen relación directa con la producción. En Impulse, los costos fijos son las remuneraciones, herramientas tecnológicas, marketing y otros.

COSTO FIJO MENSUAL	CLP
Remuneraciones	\$8.500.000
Google Empresa + almacenamiento en la nube	\$8.000
Softwares	\$40.000
Marketing	\$95.000
Servicios de comunicación (internet y telefonía)	\$120.000
Otros	\$100.000
	\$8.863.000

Ilustración 23: Costo fijo mensual

La empresa tiene un costo fijo relativamente bajo pero las remuneraciones hacen con que este valor suba considerablemente. Eso se debe a que es necesario evitar la fuga de talentos y remunerar bien sus especialistas, que son el *core* del negocio.

Los costos variables pueden variar dependiendo de la cantidad de servicios que la empresa produce. Se consideró como costo variable anuncios y publicidades, además de una caja disponible en efectivo para situaciones ocasionales como eventos, contrataciones, capacitaciones, etc. Los costos variables de la empresa son considerablemente bajos.

COSTO VARIABLE MENSUAL	CLP
Situaciones ocasionales	\$305.000
Publicidad	\$420.000
	\$725.000

Ilustración 24: Costo variable mensual

Los gastos administrativos son aquellos relacionados con la gestión y administración de la empresa en general y que no están directamente relacionados con la prestación de los servicios, sino con las funciones y actividades que se requieren para mantener el funcionamiento adecuado de la empresa. Para tal, se consideró los gastos con el personal administrativos, los servicios de comunicación y capacitaciones. Estos gastos ya están incluidos en los gastos presentados anteriormente, sea en los costos variables o fijos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUAL	CLP
Remuneraciones personal administrativo	\$3.700.000
Capacitaciones	\$241.667
Servicios de comunicación (internet y telefonía)	\$120.000
	\$4.061.667

Ilustración 25: Gastos administrativos mensual

Los gastos de venta suelen confundirse con los costos de venta. Por un lado, los costos de ventas son los recursos que una empresa necesita para producir o comprar un producto para después venderlo. Por otro lado, los gastos de venta corresponden a los recursos necesarios para que un producto sea vendido, como lo son operaciones de transporte, entrega o publicidad. Para el caso de servicios, los gastos de venta se refieren a los egresos necesarios para poder dar a conocer, distribuir y finiquitar la venta de los servicios de la empresa.

En Impulse, esos gastos corresponden al marketing y publicidad (emails marketing, mantención página web, publicidades Google Ads, publicidades en redes sociales, eventos y otros gastos relacionados).

GASTOS DE VENTAS MENSUAL	CLP
Marketing y publicidad	\$515.000

Ilustración 26: Gastos de ventas mensual

Los costos fueron proyectados con un crecimiento constante fijo del 3%, porcentaje basada en el promedio de la inflación en Chile de 2017 a 2021.

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo	\$106.356.000	\$109.546.680	\$112.833.080	\$116.218.073	\$119.704.615
Costo variable	\$8.700.000	\$8.961.000	\$9.229.830	\$9.506.725	\$9.791.927
TOTAL	\$115.056.000	\$118.507.680	\$122.062.910	\$125.724.798	\$129.496.542

Ilustración 27: Proyección de Costos y Gastos

6.3. Inversión inicial año (0).

La inversión inicial es el dinero que se utiliza para cubrir los costos de apertura negocio. En el caso de Impulse consiste en los trámites legales de apertura a realizar, la compra de licencias, equipamientos y herramientas tecnológicas, la investigación de mercado y el marketing inicial (creación de branding, página web y divulgación inicial), además de caja en efectivo para cubrir los gastos con remuneraciones y marketing mensual por tres meses.

INVERSIÓN INICIAL	CLP
Trámites legales	\$100.000
Compra de licencias tecnológicas	\$90.000
Equipamientos y herramientas tecnológicas	\$3.200.000
Investigación de mercado	\$1.500.000
Marketing	\$2.200.000
Caja inicial	\$27.045.000
	\$34.135.000

Ilustración 28: Inversión inicial

El capital para la inversión inicial va a provenir del ahorro personal del propietario de empresa.

6.4. Capital de trabajo.

El capital de trabajo es la cantidad de activos líquidos que una empresa necesita para financiar sus operaciones diarias. Es fundamental para garantizar la continuidad y el funcionamiento adecuado de una empresa y existen diferentes métodos para determinarlo.

El método utilizado será el método del activo corriente y pasivo corriente, el cual implica restar el pasivo corriente (obligaciones a corto plazo) de los activos corrientes (activos líquidos) de la empresa. Una gestión eficiente implica mantener un equilibrio adecuado entre ellos, asegurándose de que los activos circulantes sean suficientes para cubrir los pasivos circulantes y tener un margen de seguridad adicional.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activos circulantes} - \text{pasivos circulantes}$$

CAPITAL DE TRABAJO (AÑO 1)	
Activos circulantes	
Efectivo	\$27.045.000
Inventario	\$5.490.000
	\$32.535.000
Pasivos circulantes	
Cuentas por pagar	\$3.156.000
Impuestos	\$22.589.429
	\$25.745.429
Capital de trabajo	\$6.789.571

Ilustración 29: Capital de Trabajo (año 1)

Para los activos circulantes, se consideraron el efectivo en caja inicial y el inventario (licencias tecnológicas, equipamientos y herramientas tecnológicas, branding y página web). Para los pasivos circulantes, se consideraron las cuentas por pagar (herramientas tecnológicas y softwares, servicios de comunicación y marketing) y los impuestos (19%

sobre las ventas). El resultado positivo indica que la empresa tiene suficiente capital de trabajo para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La razón de capital de trabajo es un indicador financiero que se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos circulantes. Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes:

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Cculantes}} = 1,26$$

Este indicador proporciona una medida de la liquidez y solvencia de una empresa a corto plazo. Una razón de capital de trabajo superior a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes, lo que indica una posición financiera sólida. En conjunto con otros indicadores financieros y considerando el contexto general de la empresa, se puede obtener una imagen completa de su salud financiera.

6.5. Depreciación de activos (inversiones).

La depreciación reconoce que los activos tangibles se desgastan, se vuelven obsoletos o pierden valor con el tiempo debido al uso, el paso del tiempo y el desgaste normal. En lugar de registrar el costo total del activo como un gasto en el año de adquisición, la depreciación permite distribuir ese costo a lo largo de la vida útil estimada del activo.

Para el cálculo de la depreciación, se utilizará el método de depreciación en línea recta o lineal. Es uno de los más utilizados y supone un desgaste constante con el paso del tiempo, una alícuota periódica de depreciación invariable en función de la vida útil del activo objeto de depreciación.

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo historico}}{\text{Vida util estimada}}$$

En Impulse la inversión en activos tangibles no es significativa, ya que necesita apenas de equipos y herramientas tecnológicas, como computadores, celulares y sus accesorios (audífonos, cargadores, etc.).

Según Resolución N°43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003 y la Nueva Tabla de Vida Útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado, dichos activos tienen una vida útil normal de 6 años.

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA	DEPRECIACION
	ÚTIL NORMAL	ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semiremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

Ilustración 30: Nueva Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos de Activo Inmovilizado

Esto significa que cada año se registraría una depreciación de \$533.333 para el total de los equipos de oficina utilizando el método de depreciación lineal.

Activos fijos		CLP	DEPRECIACIÓN	
Computadores		\$2.000.000	Inversión activos fijos	\$3.200.000
Celulares		\$1.040.000	Vida util estimada (años)	6
Accesorios		\$160.000		\$533.333
		\$3.200.000		

Ilustración 31: Activos fijos y Depreciación

6.6. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de una empresa se refiere al momento en que los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que resulta en un beneficio neto igual a cero, o sea, no hay ganancias ni pérdidas. Su cálculo es muy importante para determinar cuántas unidades debe vender para cubrir todos sus costos y de ahí, comenzar a obtener ganancias.

Su cálculo se basa en suposiciones y estimaciones, por lo que debe ser utilizado como una herramienta de planificación y toma de decisiones, pero siempre teniendo en cuenta

otros factores y variables del entorno empresarial. Además, no se debe calcularlo una única vez, puesto que sus elementos son cambiantes por diversos motivos.

Su fórmula es:

$$\begin{aligned} & \textit{Punto de Equilibrio (en unidades)} \\ &= \frac{\textit{Costos fijos}}{\textit{Precio de venta por unidad} - \textit{Costo variable por unidad}} \end{aligned}$$

Para calcular el punto de equilibrio de la empresa Impulse, se consideró los valores proyectados de costos y ventas totales, independiente del tipo de paquete del servicio, para calcular el precio de venta por unidad y el costo variable por unidad.

$$\textit{Costo variable por unidad} = \frac{\textit{Costo total variable}}{\textit{Numero total de unidades}}$$

$$\textit{Costo variable por unidad} = \frac{\$8.700.000}{170} = \$51.176$$

$$\textit{Precio venta por unidad} = \frac{\textit{Valor ventas totales}}{\textit{Numero total de unidades}}$$

$$\textit{Precio venta por unidad} = \frac{\$118.891.731}{170} = \$699.363$$

$$\textit{Punto de Equilibrio (en unidades)} = \frac{\$110.706.983}{\$699.363 - \$51.176} = 164,08$$

El resultado obtenido indica la cantidad de unidades que la empresa debe vender para cubrir todos sus costos y alcanzar el punto de equilibrio. Por lo tanto, Impulse debe vender un promedio de 164 unidades para cubrir los costos del primer año. Si la empresa vende más unidades, obtendrá ganancias.

Este resultado se puede observar en el siguiente gráfico, donde la línea azul representa el costo total proyectado y la línea naranja representa la cantidad vendida en unidades:

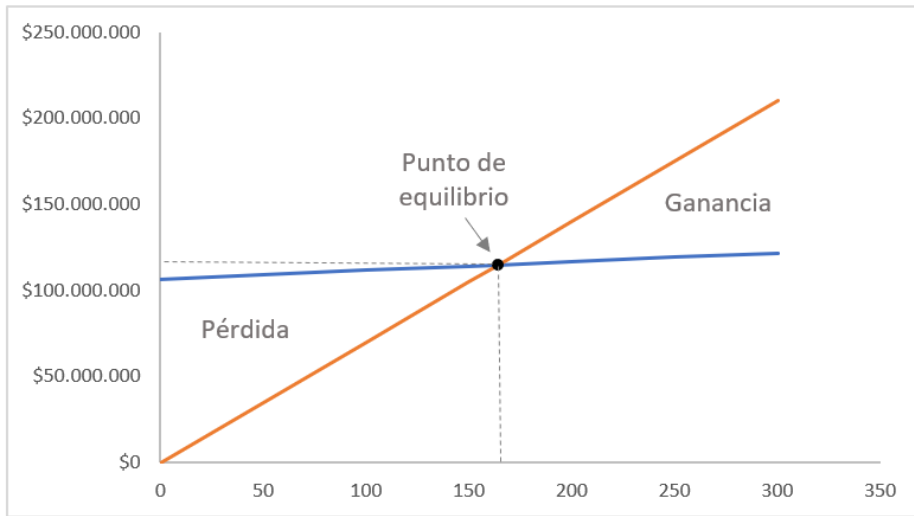


Ilustración 32: Punto de equilibrio

Según las proyecciones de ventas (Ver punto 6.2), en el primer año se estima que se vendrán 170 unidades, lo cual está por encima del punto de equilibrio que se calculó en 164 unidades. Al tener una estimación de ventas por encima del punto de equilibrio, es probable que la empresa genere ganancias.

6.7. Flujo de caja “puro” proyectado a 5 años.

El flujo de caja puro proyectado es una herramienta financiera que permite estimar y planificar los flujos de efectivo futuros de una empresa, para tal es necesario identificar los ingresos, estimar los gastos operativos y considerar las inversiones, detallados en los puntos anteriores.

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	\$34.135.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas	\$0	\$118.891.731	\$130.780.904	\$143.858.994	\$158.244.894	\$174.069.383
Costos fijos	\$0	\$106.356.000	\$109.546.680	\$112.833.080	\$116.218.073	\$119.704.615
Costos variables	\$0	\$8.700.000	\$8.961.000	\$9.229.830	\$9.506.725	\$9.791.927
Flujo neto		\$3.835.731	\$12.273.224	\$21.796.084	\$32.520.096	\$44.572.841
Flujo acumulado	-\$34.135.000	-\$30.299.269	-\$18.026.045	\$3.770.038	\$36.290.134	\$80.862.975

Ilustración 33: Flujo de Caja Proyectado a 5 años

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador que permite conocer la rentabilidad de un proyecto, mediante el cálculo de la diferencia entre los gastos actuales y los ingresos proyectados en el futuro, con el fin de estimar las ganancias esperadas de una inversión. El TIR representa la tasa de rendimiento de la inversión que iguala el valor presente de los flujos de efectivo a cero, o sea, iguala el VAN a cero. Se expresa en porcentaje y si es mayor que la tasa de descuento, la inversión puede considerarse rentable.

$$TIR = 39,47\%$$

La Tasa de Descuento es el factor utilizado para descontar los flujos de efectivo futuros al valor presente. Es una tasa que refleja el costo de oportunidad de invertir en un proyecto en lugar de invertir en una alternativa de inversión de riesgo similar.

La relación entre el VAN y la tasa de descuento es inversa, a medida que la tasa de descuento aumenta, el VAN disminuye, y viceversa.

Para determinarla, utilizaremos el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés, Capital Asset Pricing Model), utilizado para determinar el rendimiento esperado de un activo. Se basa en la premisa de que el rendimiento de un activo está determinado por su sensibilidad a los movimientos del mercado en general, en comparación con el rendimiento de un activo libre de riesgo.

Su fórmula es la siguiente:

$$R_i = R_f + \beta_i \times (R_m - R_f)$$

Donde,

- R_i es el rendimiento esperado del activo.
- R_f es el rendimiento de un activo libre de riesgo, como bonos del gobierno.
- β_i es el coeficiente beta del activo, que mide su sensibilidad en relación al mercado. Representa la volatilidad relativa del activo en comparación con el mercado en general. Una puntuación superior a 1 indica que el valor es más volátil que el mercado y menos de 1, menos volátil.
- R_m es el rendimiento esperado del mercado.

La tasa libre de riesgo utilizada fue del Bono en pesos de Chile (BCP/BTP) que actualmente está en 5,5%, el riesgo de mercado Beta utilizado fue de 1,17% (información obtenida de Enero 2023 según el sector de la empresa) y el retorno de mercado (IPSA Mayo 2023) de 1,05%, por lo tanto, la tasa de descuento es de 29%.

El Valor Actual Neto (VAN) es una métrica utilizada en la evaluación de proyectos de inversión para determinar su rentabilidad. Se determina mediante la diferencia entre los flujos de efectivo descontados de un proyecto y el desembolso inicial, todo ello actualizado a valor presente. Se considera una inversión aceptable cuando su VAN es mayor que cero, o sea, está generando ganancia y el proyecto es viable.

$$VAN = \$7.857.131$$

El período de recuperación de la inversión (payback) es un método estático de valoración de inversiones que indica el plazo temporal que tarda una inversión en recuperar el capital invertido.

$$\textit{Ultimo periodo flujo negativo} = 2$$

$$\textit{Saldo acumulado ultimo flujo negativo} = -\$18.026.045$$

$$\textit{Saldo neto periodo siguiente} = \$21.796.084$$

$$\textit{Payback} = 2,83 \text{ años}$$

Por lo tanto, el capital invertido se recuperaría en aproximadamente 2 años y 10 meses de funcionamiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Este proyecto representa un plan de negocio para una empresa de prestación de servicios administrativos y financieros a Pymes. La iniciativa del proyecto está impulsada por la creciente demanda de externalización de tareas por los emprendedores y por contribuir al desarrollo y éxito de las empresas emergentes, generando un impacto positivo en el crecimiento económico local y regional.

Con toda la información recopilada, se observan las siguientes conclusiones:

- La información obtenida según los informes de Servicio de Impuestos Internos y estudios con respecto a la cantidad de Pymes en Chile y su necesidad de apoyo con servicios externalizados, además de la nueva tendencia del mercado, señala que existe un importante número de posibles clientes potenciales y apunta a un alto y rápido crecimiento de demanda.
- Comercialmente, la empresa requiere una correcta definición del servicio ampliado a entregar, poniendo especial énfasis a la calidad del servicio y la empatía que se requiere con los clientes. Adicionalmente, otro punto importante a considerar es la publicidad, que debe apuntar a ser viral y vivencial.
- El estudio financiero demuestra que la rentabilidad del negocio es alta comparada a un investimento de menor riesgo, respaldado por un VAN positivo y un TIR mayor que el costo de oportunidad.
- La organización interna requerida para este proyecto es simple, la inversión inicial es relativamente baja, el tipo de negocio es progresivo y su rentabilidad no es difícil de alcanzar.

Por lo tanto, en cuanto a los resultados obtenidos, se puede observar que aún que la empresa pueda enfrentar desafíos, tiene grandes posibilidades de prosperar en este mercado, enfocándose principalmente en destacar su propuesta de valor única.

ANEXOS



Anexos - Impulse.xlsx

Hoja 1: Presupuesto de Marketing.

Hoja 2: Presupuesto de Operaciones.

Hoja 3: Presupuesto de Recursos Humanos.

Hoja 4: Inversión inicial y depreciación.

Hoja 5: Proyecciones de ingresos, costos (fijos y variables) y gastos de administración y ventas (5 años).

Hoja 6: Capital de trabajo.

Hoja 7: Punto de equilibrio.

Hoja 8: Flujo de caja "puro" proyectado a 5 años.

BIBLIOGRAFIA

Cardemil Winkler, M. (2022). *Las mipymes chilenas en el 2022*. www.bcn.cl

Gonzalez Arena, F. A. (2018). *Relación entre el grado de conocimiento de los indicadores de desempeño financieros y el éxito de las pymes en la región del Maule, Chile*. <http://dspace.otalca.cl/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – Gobierno de Chile. (2020). *Informe de resultados: el microemprendimiento Femenino en Chile*. www.economia.gob.cl

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – Gobierno de Chile. (2020). *Informe de resultados: Microemprendimiento en Chile*. www.economia.gob.cl

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – Gobierno de España. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: informe GEM España*. www.gemconsortium.org

Ipsos Group S.A. (2021). *Emprendimiento en tiempos de pandemia*. www.ipsos.com

Trujillo Niño, E. A., Gamba Plata, M. y Arenas Rojas, L. M. (2016). *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles*. www.expeditiorepositorio.utadeo.edu.co



**Autorización única para toda memoria presentada en
Universidad Gabriela Mistral**

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:

Tatiane Thomaz

Carrera / Magíster/Posgrado:

Ingeniería de Administración de Empresas

Correo electrónico:

tatianethomazbrasil@gmail.com

Título de la memoria:

Plan de negocios: Impulse

Mención a la que opta (si tiene):

Marketing

Profesor (es) guía(s):

Jorge Javier Castillo Bravo

Materias o descriptores:
Asignar conceptos específicos al tema
desarrollado en la memoria
(máximo 4)

1. Descripción y análisis del negocio
2. Plan de Marketing
3. Plan de Operaciones y Recursos Humanos
4. Plan Financiero

Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):

28/06/2023



II. Autorización de publicación


Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

	DocuSigned by:  <small>30B27CFB8FBA4A9...</small>	
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____