



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UNA START-UP CHILENA EN
LA INDUSTRIA FINTECH**

POR

Valentina Belén Meza Vargas

Propuesta de tema de Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial.

Profesora Guía

Ph.D. Marcela Parada Contzen

26 de Enero de 2022

Concepción, Chile

© 2021 Valentina Belén Meza Vargas

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

Dedicatoria

Para mi familia.

A quienes siempre soñaron conmigo con vivir este momento.

Y para mi abuelo, que aunque no alcanzó a verme estuvo siempre presente en mis pensamientos.
Estamos a punto de lograrlo.

Agradecimientos

Gracias, a cada persona que ha estado conmigo en este camino y a quienes estuvieron presente y me ayudaron a ser la persona que soy hoy.

Me gustaría partir agradeciendo a mis abuelos, Elba y Andrés, María y Humberto, quienes aunque no la tuvieron nada fácil, fueron lo suficientemente fuertes como para salir adelante y formar una familia hermosa, numerosa y llena de personas increíbles. Para mi, todo nace desde ahí.

A ellos, quienes se levantaban de madrugada para ir a buscarme cuando niña y cuidarme durante el día, quienes me enseñaron a escribir y disfrutar canciones en el auto. A los que en vacaciones nos esperaban con todo el amor y dulces del mundo. Sin sus enseñanzas y el camino que forjaron esto no sería posible.

A mis padres y hermana, a quienes no es posible expresar en palabras lo mucho que significaron en este camino y lo importantes que son en mi vida. Los cariños, las moralejas, la paciencia... la agradezco cada día, y espero seguir contando con ustedes y sus risas el tiempo que esta vida nos permita.

A mi otra familia, conformada por hermosas personas que me he encontrado en el camino, desde el colegio, universidad y distintos caminos de la vida.

A mis pilares dentro de la universidad y a esa persona que me acompaña y fortalece dentro de los días buenos y malos.

A todas las personas que han formado parte de mi vida, gracias.

Sumario

Este proyecto tiene como propósito el estudio de prefactibilidad y la evaluación de una start-up. Lo anterior, con el fin de guiar a la start-up propuesta, la cual está inmersa en la industria fintech. Dentro del corto plazo la empresa comenzará operaciones en Chile y México inicialmente, para posteriormente apuntar a todo Latinoamérica.

Para guiar la evaluación se estudia el marco teórico necesario para su realización. De este se desprende una estructura base para esta evaluación del proyecto y la descripción de los análisis necesarios para completar este estudio.

Se presenta un análisis interno de la start-up, como también de su entorno y del mercado en el que se desenvuelve. Con el fin de lograr la conclusión de factibilidad del proyecto, como uno de los estudios se debe realizar una evaluación económica, que finalmente se resume en una valorización del negocio. Se busca que esta valorización establezca valores atractivos para decidir seguir con el proyecto y atraer inversionistas.

Dentro del primer capítulo de resultados se encuentra un análisis situacional de la compañía. Además, en aspectos de la evaluación económica, debido al poco tiempo de operación de la empresa y la escasez de datos, se calcularon tres escenarios de valorización distintos para la start-up, considerando un escenario pesimista, uno probable y uno optimista. Los escenarios son creados en función de parámetros que consolidarán la participación de la start-up en el mercado.

Como principal conclusión se responde a los resultados obtenidos de la evaluación de este proyecto en conjunto con las consideraciones encontradas en el estudio. Se proponen ciertas recomendaciones a la empresa para aumentar su rentabilidad y así, obtener una vista mas completa de los resultados de la start-up.

Abstract

The purpose of this project is the pre-feasibility study and evaluation of a start-up. The above, in order to guide the proposed start-up, which is immersed in the fintech industry. Within the short term the company will begin operations in Chile and Mexico initially, to later target all of Latin America.

To guide the evaluation, the theoretical framework necessary for its realization is studied. This provides a basic structure for this evaluation of the project and the description of the analyses necessary to complete this study.

An internal analysis of the start-up is presented, as well as its environment and the market in which it operates. In order to achieve the conclusion of feasibility of the project, as one of the studies an economic evaluation must be carried out, which is finally summarized in a valuation of the business. It is sought that this valuation establishes attractive values to decide to continue with the project and attract investors.

Within the first chapter of results is a situational analysis of the company. In addition, in aspects of the economic evaluation, due to the short operating time of the company and the scarcity of data, three different valuation scenarios were calculated for the start-up, considering a pessimistic scenario, a probable one and an optimistic one. The scenarios are created based on parameters that will consolidate the participation of the start-up in the market.

The main conclusion is the results obtained from the evaluation of this project in conjunction with the considerations found in the study. Certain recommendations are proposed to the company to increase its profitability and thus obtain a more complete view of the results of the start-up.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Definición de start-up.....	1
1.1.2.	Definición de la industria fintech.....	2
1.1.3.	Definición de la Organización Propuesta.....	2
2.	Objetivo de la memoria	4
2.1.	Objetivo General:	4
2.2.	Objetivos Específicos:.....	4
3.	Justificación del tema	4
4.	Marco Teórico	6
4.1.	Análisis de la situación.....	6
4.1.1.	Análisis Interno	6
4.1.2.	Análisis Externo	7
4.2.	Investigación de mercado.....	8
4.3.	Estrategias	10
4.4.	Fijación de Precios	11
4.5.	Evaluación Económica.....	12
5.	Metodología a ser usada en el desarrollo del tema.....	13
5.1.	PESTEL.....	13
5.2.	Estudio de mercado	13
5.3.	Porter	14
5.4.	DAFO – DAFO estratégico.....	14
5.5.	Definición de la empresa.....	15
5.5.1.	Valores Corporativos.....	15
5.5.2.	Misión.....	15
5.5.3.	Visión	15
5.5.4.	Metas y objetivos	15
5.5.5.	Estrategias	16

5.5.6.	Cadena de valor	17
5.6.	Evaluación económica del proyecto	20
5.6.1.	Determinación de la tasa de interés relevante	20
5.6.2.	Determinación de la inversión.....	20
5.6.3.	Definición de flujos de ingresos y costos	21
6.	Análisis Situacional.....	22
6.1.	PESTEL.....	22
6.1.1.	Político	22
6.1.2.	Económico.....	22
6.1.3.	Social.....	24
6.1.4.	Tecnológico	24
6.1.5.	Legal.....	24
6.2.	Estudio de Mercado.....	25
6.2.1.	El consumidor	25
6.2.2.	Competidores	28
6.2.2.1.	Payability.....	28
6.2.2.2.	Sellersfunding.....	28
6.2.2.3.	Behalf (USA).....	29
6.2.2.4.	Xepelin (LATAM)	29
6.2.3.	Estudio de la demanda.....	30
6.3.	Análisis de Cinco fuerzas de Porter	31
6.4.	Análisis DAFO Estratégico.....	33
7.	Definición de la Empresa	37
7.1.	Valores Corporativos.....	37
7.2.	Misión.....	37
7.3.	Visión	38
7.4.	Metas y Objetivos.....	38
7.5.	Cadena de Valor	39
8.	Evaluación Económica del proyecto	40
8.1.	Tasa de descuento.....	40

8.1.1. Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM)	40
8.1.2. Tasa libre de riesgo RF.....	41
8.1.3. Premio por riesgo (ERP)	41
8.1.4. Beta desapalancado	42
8.1.5. Calculo tasa de descuento	42
8.2. Inversión.....	43
8.3. Definición de flujos de Ingreso y Costos	44
8.4. Definición de escenarios	46
8.4.1. Escenario Pesimista.....	46
8.4.2. Escenario Esperado	46
8.4.3. Escenario Optimista	47
8.5. Gastos	48
8.5.1. Gastos de Operación.....	48
8.5.2. Gastos Administrativos	48
8.5.3. Gastos de Venta.....	49
8.6. Valorización	50
8.7. Tasa de interés relevante	50
9. Limitaciones	52
10. Conclusiones, Discusión y Recomendaciones	53
Glosario	i
Referencias	ii
Anexos: Tablas	vii
1. Tabla resumen análisis PESTL	vii
2. Flujo de caja descontado escenario más probable.....	viii
3. Flujo de caja descontado escenario pesimista	x
4. Flujo de caja descontado escenario optimista	xii
Resumen FI	xiv

Lista de Ecuaciones

Ecuación 5.1 Tasa Interna de Retorno	20
Ecuación 8.1 Tasa de descuento.....	40
Ecuación 8.2 Tasa libre de riesgo.....	40

Lista de Ilustraciones

Ilustración 8.1 Flujo de dinero Marketplace	44
---	----

Lista de Tablas

Tabla 6.1 Información de marketplaces a nivel mundial.	30
Tabla 6.2 Tabulación resumen análisis DAFO estratégico.	36
Tabla 8.1 Tasa libre de riesgo	41
Tabla 8.2 Premio por riesgo (ERP)	41
Tabla 8.3 Beta desapalancado	42
Tabla 8.4 Calculo tasa de descuento	42
Tabla 8.5 Tasa de descuento	42
Tabla 8.6 Ejemplo flujo de ingreso	44
Tabla 8.7 Parámetros Escenario Pesimista.....	46
Tabla 8.8 Ingresos y Costos Escenario Pesimista	46
Tabla 8.9 Parámetros Escenario Esperado	46
Tabla 8.10 Ingresos y Costos Escenario Esperado.....	47
Tabla 8.11 Parámetros Escenario Optimista	47
Tabla 8.12 Ingresos y Costos Escenario Optimista.....	47
Tabla 8.13 Gastos de Operación	48
Tabla 8.14 Gastos de Administración	48
Tabla 8.15 Dotación equipo operacional.....	49
Tabla 8.16 Resultados Valorización (VAN)	50
Tabla 8.17 Tasa de Interés Relevante.....	51

1. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Definición de start-up

Según algunos estudios comprendidos por institutos de ciencia y tecnología se presenta el concepto de start-up como una empresa originada a partir de la identificación de oportunidades de mercado por parte de los miembros de una organización y/o profesionales expertos en determinado sector productivo, quienes deciden crear una unidad empresarial para aprovechar la oportunidad de negocio, al producir y comercializar el producto o servicio que satisfaga debidamente la necesidad identificada (Gomez Zuluaga & Botero Morales, 2015). Por otro lado, el emprendimiento se puede entender como el fenómeno de creación, desarrollo y crecimiento de organizaciones capaces de canalizar y generar un elevado impacto socioeconómico (Oberlo, 2021).

La start-up puede entenderse como la unidad mínima de emprendimiento innovador. Y es que existen numerosas definiciones del concepto start-up, siendo la proporcionada por Steve Blank (2010) una de las más consolidadas definiéndolo como una «organización temporal que tiene el objetivo de buscar un modelo de negocio repetible y escalable». Así mismo, otros autores como Eric Ries (2011), la definen como la «organización de personas que exploran el desarrollo de un nuevo producto o un servicio en un entorno de máxima incertidumbre» o apuntan al «crecimiento como único requisito imprescindible» para una start-up (Graham 2012).

Una de sus características primordiales es su comercialización de productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante mencionado como TIC's), con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. Este fuerte componente tecnológico les permite poder escalar su negocio de forma ágil y rápida, y con una necesidad de capital inferior a las empresas tradicionales (Cullar, 2015).

El mundo actualmente experimenta un cambio tecnológico muy avanzado y desde hace unos 20 años los campos de cultura, ciencia y tecnología han ido en evolución con la llegada de las start-ups. Claros ejemplos son Apple, Facebook, Google, Uber, o Amazon, que demuestran que los emprendimientos cumplen un rol importante (French Valley, 2020).

1.1.2. Definición de la industria fintech

El concepto de fintech representa la unión de dos términos anglosajonas: “finance” y “technology” (finanzas y tecnología) (Rextie, 2021). Abarca soluciones financieras innovadoras habilitadas por tecnologías de la información (desde ahora en adelante TI) y, además, se utiliza a menudo para empresas de nueva generación que ofrecen esas soluciones (Díez, 2019). En otras palabras, las start-up fintech, proponen innovaciones disruptivas para la prestación de servicios específicos.

El eje central de las fintech es brindar soluciones financieras ágiles, tanto en productos y procesos, por medio de las tecnologías de información, con mayor eficiencia y menores costos (Rextie, 2021). Sin embargo, es importante mencionar que las fintech no solo se enfocan en brindar soluciones a la industria financiera, su propuesta abarca optimizar las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas y la forma en cómo operan sus finanzas (Rextie, 2021).

Un análisis reciente de la literatura menciona que (1) la aplicación de TI en finanzas, (2) start-up y (3) servicios, son los tres temas más discutidos de las publicaciones fintech (Zavolokina et al. 2016). Según esta perspectiva, se respalda también incluir a proveedores de servicios financieros establecidos como bancos y aseguradoras bajo el término fintech (Puschmann, 2017).

La ventaja clave de los operadores tradicionales es su base de clientes, su capacidad para pronosticar la evolución de la industria y su conocimiento de las regulaciones existentes (Monei, 2021). Por otro lado, la ventaja clave de las start-up fintech es que no se ven retenidas por los sistemas y están dispuestos a tomar decisiones arriesgadas (Philippon, 2016).

1.1.3. Definición de la Organización Propuesta

La fintech propuesta para este estudio es una start-up chilena/mexicana en etapa prototipo. Esta nace como un Company Building de una aceleradora de negocios chilena y un reconocido e-commerce mexicano.

La fintech busca apoyar financieramente a los vendedores (o sellers) de reconocidos mercados en línea (desde ahora en adelante marketplace¹) adelantando los pagos de la plataforma, los cuales, dependiendo de la plataforma, se realizan con un desfase aproximadamente de dos semanas. De esta forma, se evitan quiebres de caja de los vendedores y con ello, falta o quiebre de stock que perjudique a los emprendedores de marketplace.

¹ Un mercado en línea es un tipo de sitio web de comercio electrónico en el que varios terceros proporcionan información sobre productos o servicios. Los mercados en línea son el tipo principal de comercio electrónico multicanal y pueden ser una forma de agilizar el proceso de producción. (Palau, 2020)

En esta memoria de título, se realiza un estudio de prefactibilidad de una fintech chilena/mexicana enfocada en apoyar financieramente a vendedores de marketplace. Se usan principalmente fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales relativas al mercado, a las alternativas técnicas de operación y la capacidad financiera de los inversionistas, entre otras. En términos generales, se estima las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto proyectándose en las cifras (Sapag Chain et al., 2014).

El resto del documento se organiza como se detalla a continuación. En la siguiente sección se presentan los objetivos, tanto generales como principales para efectos de esta memoria de título. En la sección 3, se presenta la justificación del estudio. En la sección 4 se detalla el marco teórico, donde se encuentran los contenidos teóricos necesarios para guiar y entender el desarrollo de esta memoria de título, mientras que en la sección 5 se presentan las metodologías utilizadas para el desarrollo del estudio. En adelante, se enlistan tres secciones destinadas a los resultados obtenidos de los ejercicios mostrados en las secciones anteriores. La sección 6 presenta el análisis situacional, la sección 7 la descripción de la empresa y la sección 8 la evaluación económica de la empresa. Finalmente, en la sección 9 se presentan las recomendaciones y limitaciones para concluir en la sección 10.

2. Objetivo de la memoria

2.1. Objetivo General: Realizar un estudio de prefactibilidad de una start-up en etapa temprana.

2.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el modelo de organización.
- Realizar un diagnostico interno de la empresa.
- Analizar la situación del mercado.
- Realizar una evaluación económica.

3. Justificación del tema

La importancia de la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). En este caso, se realiza un estudio de prefactibilidad de una start-up chilena/mexicana, enfocada en la industria de tecnologías financieras (de ahora en adelante fintech).

La fintech mencionada anteriormente opera para un determinado nicho: vendedores de marketplace. Los marketplace, o en el español mercados digitales, constan de una plataforma donde diferentes tiendas pueden anunciar sus productos, ofreciéndole de esa forma, un abanico de opciones al cliente.

El concepto de marketplace no es nuevo. En América Latina surgió en 2012 y, hoy en día, muchas grandes empresas digitales ya se han adherido. Algunos ejemplos de marketplace son Amazon, Google Shopping y Mercado Libre (Rockcontent, 2019). La importancia que ha tomado en los últimos años el comercio online ha ido en crecimiento, y solo en Chile, se espera que el comercio online siga creciendo al orden de un 38% entre el año 2021 y 2025 (Statista, 2021).

La start-up propuesta en esta memoria de título apoya el desarrollo y crecimiento de vendedores de marketplace acercando sus fechas de pago, para así fortalecer y acelerar el flujo de caja. Esto evita que los vendedores sufran quiebres de caja y de stock.

En torno a los mayores marketplace mundiales se concentran los sellers, donde, Amazon, eBay, Mercado Libre y Alibaba son algunos de los que se destacan. Estos pagan la venta al seller en promedio 10 días después de la compra, contemplando que en el caso de Amazon son 14 días

(Payability, 2020). Lo que esto genera es que sin tener los ingresos en este periodo, los quiebres de caja y stock son un riesgo que no solo les afecta financieramente, sino que también las mismas plataformas los “castigan” en torno las posiciones que cada seller toma dentro de ésta (Valenzuela, 2021). Entonces, por un quiebre de stock, el vendedor baja posiciones en el orden de aparición cuando un cliente busca un producto que comercia este seller.

Mediante el desarrollo de este proyecto se le entregará a la start-up herramientas con las que podrá guiar sus decisiones. La conclusión final esperada es la factibilidad del proyecto o, de lo contrario, proponer mejoras al modelo inicialmente presentado. Todo lo anterior con el objetivo de buscar un mejor resultado financiero para el negocio.

4. Marco Teórico

4.1. Análisis de la situación

En toda compañía debe existir la componente del liderazgo estratégico, al cual corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de la compañía (Hill & Jones, 2008). Para ello, es necesario tener conocimientos sobre el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar adecuadamente las estrategias que constituirán la formulación estratégica (Hill & Jones, 2008).

4.1.1. Análisis Interno

Un análisis interno se refiere a la identificación de fortalezas y debilidades de la compañía (Hill & Jones, 2008). Junto con el análisis externo, se proporciona la información que necesitan los administradores para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirá a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida (Hill & Jones, 2008). Según Hill y Jones (2008) el análisis interno se compone de tres pasos:

- Los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.
- Se debe entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.
- Deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

Por otro lado, Johnson, Scholes y Whittington (2006) proponen que las capacidades estratégicas de las organizaciones: qué son, cómo se pueden comprender, analizar y gestionar consta de 6 capítulos.

- Fundamentos de la capacidad estratégica: recursos (los que pueden ser tangibles e intangibles; físicos, financieros, humanos, intelectuales) y competencias, capacidades umbral, recursos únicos y competencias nucleares.
- Lograr y mejorar la eficiencia en costes: economías de escala, costes de aprovisionamiento, experiencia, diseño de producto/proceso.

- Tipo de capacidades que permiten mantener las ventajas competitivas a lo largo del tiempo: valor de las capacidades estratégicas, rareza de las capacidades estratégicas, solidez de las capacidades estratégicas (complejidad, cultura e historia, ambigüedad causal), no sustituibilidad, capacidades dinámicas.
- Conocimiento de la organización
- Forma de analizar la capacidad estratégica: cadena de valor y la red de valor, mapa de actividades, benchmarking, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (abreviado DAFO, desde ahora en adelante).
- Cómo los directivos pueden desarrollar a capacidad estratégica mediante el desarrollo interno y externo, la gestión del personal y la creación de capacidades dinámicas.

4.1.2. Análisis Externo

Para el análisis externo de la compañía los autores Johnson, Scholes y Whittington (2006) proponen la siguiente distribución:

a) Macroentorno

- PESTEL: el marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal.
- Motores clave del cambio: son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.
- El diamante de Porter: sugiere que hay razones Inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras.
- Creación de escenarios: escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de Influencias claves del entorno y de los motores de cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre.

b) Industrias y Sectores

- Industrias: grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal.
- Convergencia: se produce cuando industrias que anteriormente eran independientes empiezan a solaparse en cuanto a sus actividades, tecnologías, productos y consumidores.
- Fuentes de competencia: el modelo de cinco fuerzas ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.

- La amenaza de entrada: las barreras de entrada que definen el acceso a la nueva competencia.
 - La amenaza de sustitutivos: la sustitución reduce la demanda de una determinada «clase» de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa.
 - El poder de los compradores y los proveedores
 - Rivalidad competitiva: los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores.
 - Cuestiones clave derivadas del modelo de las cinco fuerzas
 - La dinámica de la competencia
- c) Competencia y Mercados
- Grupos estratégicos: son organizaciones dentro de una Industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables.
 - Segmento de mercado es un grupo de consumidores que tiene necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado.
 - Identificación del consumidor estratégico: el consumidor estratégico es la persona (o personas) a quien se dirige fundamentalmente la estrategia porque es quien más influencia tiene en la elección de los bienes o servicios que se adquieren.
- d) Oportunidades y Amenazas
- Vacíos estratégicos: es una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores.
 - Oportunidades en las industrias de los sustitutivos.
 - Oportunidades en otros grupos estratégicos o espacios estratégicos.
 - Oportunidades en la cadena de compradores.
 - Oportunidades de productos y servicios complementarios.
 - Oportunidades en nuevos segmentos de mercado.
 - Oportunidades a lo largo del tiempo.

4.2. Investigación de mercado

La investigación de mercados (desde ahora en adelante IM) es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Además de la definición anterior, existen variadas definiciones según los autores, como algunas de las siguientes:

- “La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor” (Westfall, 1978)
- “Un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo” (Kinnear & Taylor, 1994).
- “Análisis sistemático de problemas, construcción de modelos y hallazgos de hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios” Philip Kotler citado por Prieto (2009).

Toda investigación de mercados debe tener una visión clara y precisa para poder obtener los resultados esperados por la organización (Prieto Herrera, 2009). Teniendo como base a Fischer y Navarro (1991), consideraremos tres (3) objetivos básicos de la IM:

- Objetivo social: su propósito es recopilar, organizar y procesar la información obtenida en la IM teniendo como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios que una compañía ofrece en el mercado, para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades.
- Objetivo económico: la investigación sirve para aclarar las alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica que obtendría la compañía en el sector donde desarrolla su actividad comercial.
- Objetivo administrativo: la empresa utiliza la investigación de mercados como instrumento de planeación, ejecución y control para facilitar la toma de decisiones gerenciales con base en los que necesitan, esperan y desean los consumidores y clientes.

Por otra parte, autores como Sapag (2008) proponen una metodología sobre cuatro aspectos que se deben estudiar:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.

Según Malhotra (2008) existen dos razones por las que se realizan investigaciones de mercado: para identificar el problema y para buscar la solución de este. Además, existe un conjunto de seis pasos que define las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados.

- Definición del problema.
- Desarrollo del enfoque del problema.
- Formulación del diseño de la investigación.
 1. Definición de la información necesaria.
 2. Análisis de datos secundarios.
 3. Investigación cualitativa.
 4. Técnicas para obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
 5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
 6. Diseño de cuestionarios.
 7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
 8. Plan para el análisis de datos.
- Trabajo de campo o recopilación de datos.
- Preparación y análisis de datos.
- Elaboración y presentación del informe.

4.3. Estrategias

La Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Según Johnson, Scholes y Whittington (2006) los niveles de estrategia se definen de la siguiente manera:

- Estrategia corporativa: se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- Estrategia de negocio, trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados. Una unidad estratégica de negocio es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra UEN.
- Estrategias operativas se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

4.4. Fijación de Precios

El precio se define como la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Según los mismos autores, la importancia del precio se puede ver en tres aspectos:

- En la economía
- En la mente del cliente
- En la empresa

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2012) explican que las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y pueden utilizar dos estrategias generales: la de fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente y la de fijar el precio para penetrar en el mercado.

1. Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado: fijar un precio elevado para un producto nuevo, con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.
2. Fijación de precios para penetrar el mercado: fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Por otro lado, para el caso de la fijación de precios de una mezcla de productos, fijar los escalones de precios entre diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores (Kotler & Armstrong, 2012).

- Fijación de precios de producto opcional: fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.
- Fijación de precios de producto cautivo: establecer el precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para maquinas de afeitarse y los juegos para una consola de videojuegos.
- Fijación de precios de subproductos: establecer un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto original.

4.5. Evaluación Económica

Según Sapag (2008) la última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

5. Metodología a ser usada en el desarrollo del tema

5.1. PESTEL

El análisis PESTEL es un análisis de los factores externos de la compañía que pueden afectar en el funcionamiento de esta. Para el desarrollo de este análisis se utiliza una plataforma virtual, la cual simula una pizarra, con el objetivo de realizar un taller con la start-up donde se defina el entorno empresarial en el que se encuentra la compañía. Para esto, se utilizan inicialmente seis (6) puntos de vista: político, económico, social, tecnológico, ambiental (environment) y legal.

Para cada factor, se deben identificar una serie de motores clave del cambio, que son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el mercado o el sector (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Se debe considerar que dichos factores no sean universales, si no que afecten directamente haciendo una diferencia a la compañía.

Para el caso de los Factores Políticos, se debe evaluar de qué forma la intervención política o del gobierno puede afectar a la empresa. Los Factores Económicos se pueden considerar en cómo el entorno macroeconómico, nacional e internacional, le puede afectar a la organización. Factores sociales, donde se evalúa la cultura, religión, creencias, preferencias, etc. Otro factor es respecto a la Tecnología, donde se debe buscar qué tipo de tecnologías pueden beneficiar a la organización. Para el caso de los Factores Ecológicos o Ambientales se debe evaluar de que forma el medioambiente puede afectar en la organización. Y por último, los Factores Legales o Jurídicos, donde se deben considerar las leyes que se deben cumplir por el rubro de la empresa, si estas cambian constantemente, si cambian por país u otros factores.

Para efecto del análisis, para cada factor se debe considerar además el plazo de este: corto, mediano o largo plazo. El corto plazo se define por conveniencia a un (1) mes o menos, el mediano plazo considera de 1 a 3 años, y el largo plazo implica más de 3 años. También se debe considerar el impacto de cada factor en escalas de muy negativo a muy positivo (muy negativo, negativo, indiferente, positivo, muy positivo).

5.2. Estudio de mercado

Para la investigación de mercado se llevará a cabo una exhaustiva investigación en tres frentes:

- Consumidor
- Demanda
- Estructura de mercado y competidores (cuantitativo)

La investigación se basará en la metodología impartida por Narech (Malhotra, 2008), donde se identifica el problema o el tema a investigar, se desarrolla el enfoque del problema para

posteriormente pasar a la formulación del diseño de la investigación. Posterior a la definición de lo anterior se procede a realizar el trabajo de campo o recolección de datos y la preparación y análisis de la información recabada.

5.3. Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo (potencial de beneficios) de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector. Este modelo se debe aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas del negocio y no en el ámbito de toda la organización. Así, se tiene un punto de partida para comprender las fuerzas competitivas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Las fuerzas a analizar son las siguientes:

- Entrantes potenciales: Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada depende de las barreras de entradas al mercado, las cuales son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito.
- Sustitutos: Amenaza de productos sustitutos. Con la presencia de sustitutos se reduce la demanda de los productos en cuestión debido a que los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos termina siendo obsoleta.
- Compradores: Poder de negociación. Ciertos factores son los determinantes para considerar si los compradores o clientes tienen alto o bajo poder de negociación frente a la organización.
- Proveedores: Poder de negociación. Para los proveedores existe el mismo criterio anterior, donde por ejemplo, la cantidad de proveedores es un factor clave para la determinación de su poder de negociación frente a la organización.
- Rivalidad competitiva: las cuatro fuerzas descritas anteriormente determinan la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos.

5.4. DAFO – DAFO estratégico

El análisis DAFO resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar el desarrollo de la estrategia (Norton & Kaplan, 2008). El objetivo es identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial.

Así, se debe contar con Debilidades y Amenazas, y por otro lado Fortalezas y Oportunidades.

Para el caso del análisis DAFO estratégico, se deben evaluar estas mismas cualidades en cuatro ámbitos específicos, los cuales son:

- Financiera
- Del cliente
- De los procesos
- Del crecimiento

5.5. Definición de la empresa

La definición de una empresa como tal tiene relación directa con la forma en que cada organización intenta comunicar sus propósitos de forma explícita (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Para ello se utilizan algunas herramientas, tales como:

5.5.1. Valores Corporativos

Los valores corporativos o nucleares de la organización trata de principios que guían las acciones de una organización. Tanto empleados como empleadores deben estar de acuerdo y actuar sobre ellos para llevar a la organización a cumplir lo estipulado en su misión (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Para la definición de estos valores se realiza un taller grupal con el equipo para determinar los valores de la organización.

5.5.2. Misión

La misión es la declaración de la dirección y el propósito general de una organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

5.5.3. Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

5.5.4. Metas y objetivos

Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir. Estos objetivos, tanto a nivel empresa como unidad de negocios, suelen expresarse en términos financieros. Según Johnson, Scholes y Whittington (2006)

estos objetivos no sólo se deben cerrar a objetivos cuantitativos, sino, aquellos cualitativos si son admisibles y útiles.

5.5.5. Estrategias

La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma (Hill & Jones, 2008).

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética (Hill & Jones, 2008).

5.5.6. Cadena de valor

Existen diversos métodos para realizar un seguimiento de las partes de un proceso. En este caso, la cadena de valor se trabaja según la metodología de “Performance Improvement Through Benefits Management Methodology”, o según su traducción, “Mejora del rendimiento a través de la metodología de gestión de beneficios” (de ahora en adelante PITBM). (Performance Improvement Through Benefits Management Methodology Training Version, 2003).

Las cinco categorías de áreas de proceso de la cadena de valor impactan directamente en el producto o servicio que consume un cliente. Los procesos dentro de esta área son típicamente de naturaleza operativa en lugar de soporte. Las diez categorías de áreas de proceso de soporte generalmente se consideran indirectas del cliente y se pueden aplicar a todas las industrias. Un proceso dentro de las Áreas de proceso de soporte puede ocurrir o aplicarse a cualquiera de las Áreas de proceso de la cadena de valor. La Ilustración 5.1 representa la taxonomía utilizada para un proceso multi-industria, y en nuestro caso, se utiliza la taxonomía de procesos bancarios y de cobranzas, identificado en la Ilustración 5.2 donde las seis categorías de áreas de proceso de la cadena de valor impactan directamente en el producto o servicio que consume un cliente. Los procesos dentro de esta área son típicamente de naturaleza operativa en lugar de soporte.

Las once áreas de proceso de soporte se consideran típicamente indirectas del cliente y se pueden aplicar a todas las industrias. Un proceso dentro de las Áreas de proceso de soporte puede ocurrir o aplicarse a cualquiera de las Áreas de proceso de la cadena de valor.

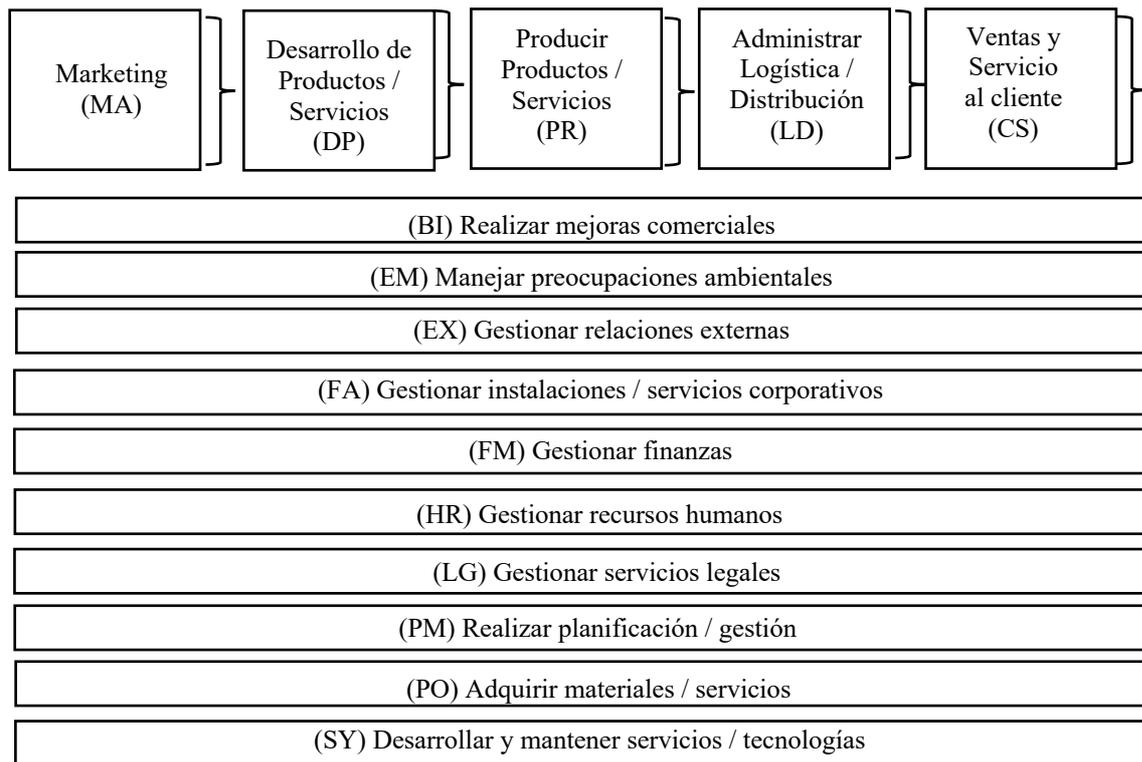


Ilustración 5.1 Cadena de valor: Proceso multi-industria

En la ilustración anterior se muestra un ejemplo de cadena de valor junto con sus áreas principales y áreas de soporte.

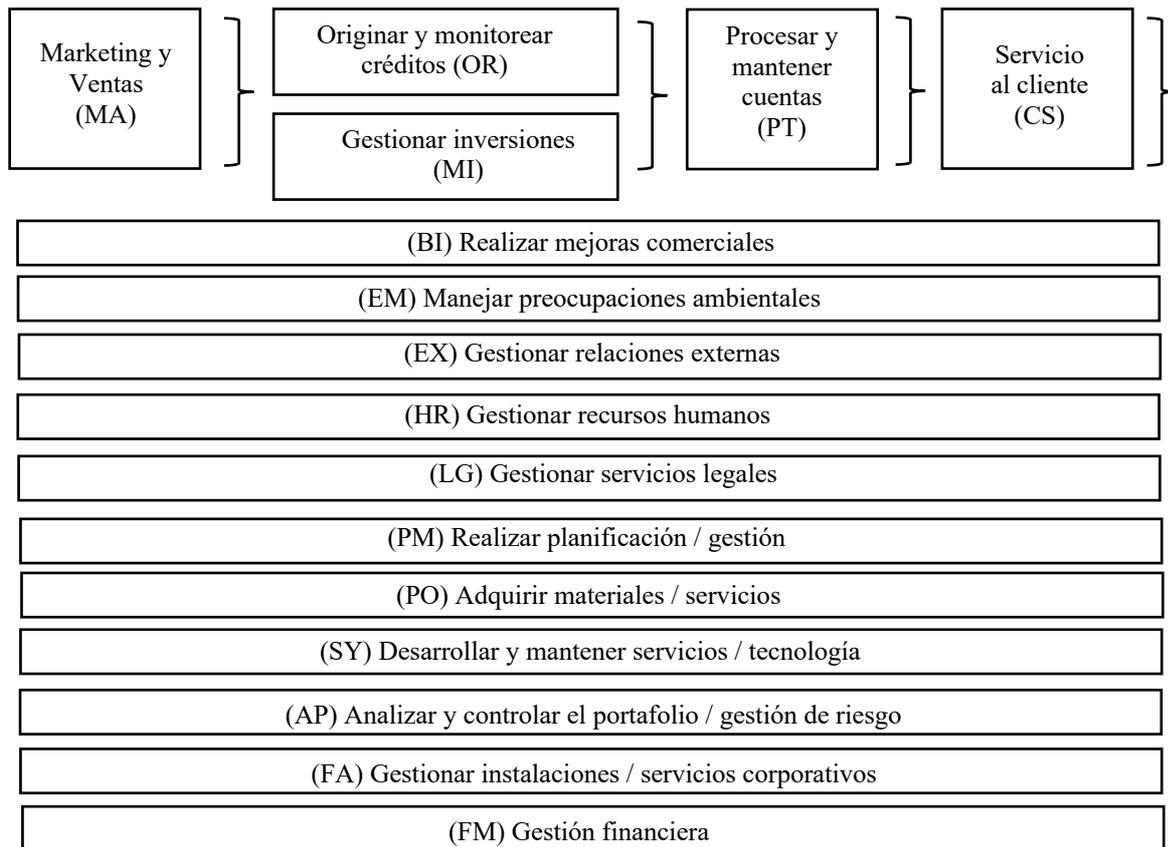


Ilustración 5.2 Cadena de valor: Procesos bancarios y cobranzas

En la ilustración anterior se muestra un ejemplo de cadena de valor para la industria de procesos bancarios y de cobranza, junto con sus áreas principales y áreas de soporte.

5.6. Evaluación económica del proyecto

5.6.1. Determinación de la tasa de interés relevante

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). La tasa calculada así se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse. La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

Se procede a utilizar la fórmula representada a continuación para el cálculo de esta tasa:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Ecuación 5.1 Tasa Interna de Retorno

Fuente. Preparación y Evaluación de proyectos; Sapag.

Donde r es la tasa interna de retorno. Al simplificar y agrupar los términos, se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Lo cual es lo mismo que:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

5.6.2. Determinación de la inversión

Debido a la situación y avance en la que se encuentra el proyecto, en adelante hablaremos de las inversiones previas a la puesta en marcha. En esta, según Sapag (2008), se pueden agrupar tres tipos de inversiones: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

En el caso de esta empresa, no se cuentan con activos fijos necesarios para el desarrollo del proyecto. Por otro lado, las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de datos y los sistemas de información preoperativos.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Finalmente, se deben considerar los factores mencionados anteriormente y determinar si la inversión corresponderá a uno de ellos o a la suma de ambos.

5.6.3. Definición de flujos de ingresos y costos

Para efectos de la definición de flujos de ingresos y costos se asociarán parámetros de funcionamiento del modelo de ingresos para utilizar en flujos de caja descontados. Para efectos del estudio, dentro de los flujos de costos operacionales se consideran solo los montos incurridos en créditos.

6. Análisis Situacional

6.1. PESTEL

Para el desarrollo de este análisis se realiza un taller junto con el equipo de trabajo para identificar los principales factores que pueden repercutir de manera positiva o negativa al desarrollo de la empresa. En la realización del taller, el equipo considera sin relevancia hacer un análisis ecológico, ya que no se encuentran factores ambientales que afecten al desarrollo de la start-up. Debido a lo anterior, se procede a reducir el análisis a “PESTL”, quitando el componente ecológico.

En adelante se enlista los factores según temática, y en [Anexo 1](#) una tabla resumen del ejercicio completo.

6.1.1. Político

- Cambios en el entorno político que afecten el desarrollo de la fintech en Chile: Cambios en el marco político que alteren variables importantes. Dentro del siguiente año ocurren los siguientes hitos importantes: marzo 2022 Cambio de mando presidencial; marzo 2022 Cambio parlamentario; julio 2022 Nueva constitución nacional. Dentro de las potenciales variables donde esto es importante: potencial estallido social por descontento público, cambios en la economía chilena que afecten tasas de inflación, inestabilidad económica, etc. Para el primer caso mencionado, un potencial estallido social seguiría potenciando la compra y venta online, por lo que el mercado objetivo seguiría su crecimiento. Por otra parte, las inestabilidades económicas pueden alejar a potenciales inversionistas del país, tanto aquellos necesarios para el crecimiento de la start-up como para el financiamiento de créditos.
- Cambios en el entorno político que afectan el desarrollo de la fintech en México. La explicación es similar a la anterior. Cambios en el gobierno que generen inestabilidad en el país.

6.1.2. Económico

- Tasas de interés del Banco Central: para manejar y controlar la inflación, el banco central sube o baja la tasa, lo cual puede ir frenando o activando la economía. Si se sigue subiendo la tasa para estabilizar la inflación se frena la economía. Al frenar la economía se disminuiría el consumo online y la capacidad de compra de los vendedores digitales.

- Inflación (referida para México y Chile): si el peso pierde poder adquisitivo se pueden reducir los horizontes de planeación de los agentes económicos, lo que impacta en decisiones de inversión y ahorro a largo plazo. Este factor puede alejar a potenciales inversionistas de riesgo y deuda para la start-up.
- Fluctuación en los tipo de cambio: con la fluctuación desfavorable del tipo de cambio, los precios de los bienes y servicios importados suelen verse directamente afectados, lo que particularmente en el mercado de las compras y ventas online repercute directamente en el costo asociado al vendedor, alza de precios y menor demanda dependiendo de la elasticidad del producto o servicio en venta. Lo mencionado anteriormente puede disminuir la oferta dentro de los Marketplace. Además de lo anterior, las transacciones a realizarse internamente dentro de la empresa sufren disminuciones por tipo de cambio. Lo anterior afecta directamente a la caja de la compañía y la disminución de la inversión potencialmente recibida.
- Chile y México siendo líderes en compras online: la región latinoamericana mantiene crecimientos en torno al mercado online (Statista, 2021). El aumento de este mercado implica el crecimiento en vendedores online para ajustar la demanda solicitada. Con ello, el aumento de clientes para la start-up es inminente.
- Crecimiento en el mercado de compras online: junto con la pandemia y la digitalización de ciertos mercados, el mercado de compra y venta online ha sido uno de los más impactados. Se pronostica que el mercado del ecommerce tenga una tasa de crecimiento de mercado del 22,9% entre el 2021-2027 (Meticulous Research, 2021), así como también se conoce que la tasa de crecimiento para Chile entre el año 2021-2025 es de 38% (Statista, 2021). El alza del mercado implica mayores clientes para la start-up y posibles entradas de nuevos competidores para ampliar el alcance de vendedores financiados.
- Disminución del comercio informal: la digitalización llegó para quedarse, y es una solución para muchos comerciantes. Al restringirse la movilidad en ciertas regiones del mundo, cierta forma de comercialización se ha visto dificultada, particularmente comerciantes informales, donde las masas generaban sus ingresos. Una de las soluciones para quienes no cuentan con un local de venta físico ha sido digitalizar sus empresas y comerciar mediante venta en marketplaces.
- Desbancarización: la existencia de países con menos oportunidades de gestionar créditos está muy marcada. Siguen existiendo países donde conseguir un crédito bancario es muy complejo, por lo cual, soluciones como esta llegan a ayudar al comercio pequeño y

mediano. En mercados emergentes hay baja penetración de la banca tradicional, por lo que soluciones como la presente es necesaria (Banco Mundial, 2018).

6.1.3. Social

- Aumento en conductas remotas: la pandemia ha favorecido los comportamientos y conductas que no requieran presencialidad para ser realizadas, es por esto, que el comercio electrónico da un salto. Junto con ello los mismos vendedores online y sus demandas se han visto aumentadas. Al aumento de demanda se genera una necesidad en ampliar la oferta y así, que las mismas empresas de venta online alcancen su crecimiento.
- Vendedores consideran la venta online como competidores: la venta online se consolida como un mercado competitivo, lo cual valida esta forma de comercialización y atrae a mayores participantes. Según ello, se genera mayor alcance de clientes para la start-up.
- Open Banking: cada vez más, la banca tradicional no da abasto. Hoy, existen bancos descentralizados y nuevos productos de banca no tradicional para abarcar este componente del mercado que no es atendido (Monei, 2021). A este mercado no atendido por la banca tradicional apunta la fintech en cuestión.
- Crecimiento y nuevos Marketplace: junto con la alta demanda de venta online, incrementan los vendedores. Para abastecer esta amplia demanda se han incorporado más y nuevos Marketplace que apoyen con la venta no presencial de productos y servicios.

6.1.4. Tecnológico

- Innovación en métodos de pago y monedas (pasarelas de pago nacionales e internacionales): con la incorporación de nuevos métodos de pago ya disponibles, las transacciones nacionales e internacionales se vuelven cada vez más fáciles. Al oficializar estos nuevos métodos de pago, soluciones como esta se pueden ver beneficiadas potencialmente.

6.1.5. Legal

- Tasas de interés para créditos a sellers: con el cambio o incorporación de ciertas leyes que protejan a receptores de créditos, los intereses a cobrar pueden verse afectados y con ello la rentabilidad de entidades bancarias no tradicionales y más nuevas.

- Regulaciones instituciones financieras y digitales: regulaciones para entidades prestadoras de servicios financieros, donde los rangos de préstamos o créditos afectan directamente a tasas de impuestos y otras regulaciones al rubro.
- Ley Fintech: con la creación y validación de la ley fintech (Chilena, en MX ya existe) se facilitan ciertos procesos tales como cobranzas y otros relacionados a la operación misma. Se valida y protege a las entidades suscritas bajo esta nueva ley.

6.2. Estudio de Mercado

Para el estudio de mercado se analizan dos componentes principales:

- El Consumidor
- Análisis de estructura de mercado y competidores
- La demanda

En consecuencia, se segmenta de dicha manera esta sección.

6.2.1. El consumidor

Como consumidor se contemplará al vendedor de Marketplace (empresa) que cumpla con los siguientes requisitos:

1. Mínimo 3 meses vendiendo en el Marketplace
2. Promedio de ventas mensuales USD \$2k
3. Facturación mínima de los últimos 3 meses de USD 2,5K

Dentro de ello, hay variadas formas de describir al consumidor o usuario final y cliente de esta fintech. De la forma mas simple de describir, son vendedores de marketplace cuyo negocio es la compra y venta de productos.

Utilizando la jerga de Amazon, se segmentan los vendedores de Marketplace (particularmente el de este mismo) de la siguiente forma (Ascentialedge, 2021):

- Un vendedor de primera parte (1P) es un fabricante de marca que vende inventario directamente a Amazon, quien luego se lo vende al cliente. Para los compradores, estos artículos aparecen en la plataforma con la etiqueta "Se envía desde y se vende por Amazon.com". En este caso, Amazon es el comerciante registrado (MOR), es decir, el propietario legal del inventario antes de que cambie de manos con el consumidor.
- Un vendedor de segunda parte (2P) es un proveedor de Amazon que no es el fabricante del producto; Amazon es el MOR, pero obtuvieron el inventario a través de un revendedor. 2P es menos común y Amazon lo usa típicamente para complementar su

inventario. Estos artículos también aparecen con la etiqueta "Se envía y se vende por Amazon.com".

- Un vendedor externo (3P) utiliza Amazon como mercado para vender directamente a los consumidores; el 3P es el MOR. Estos artículos aparecen con las etiquetas "Gestionado por Amazon" o "Se envía y vende (minorista)". Los terceros adquieren su inventario comprándolo directamente al fabricante, comprándolo a otros minoristas o pueden estar vendiendo bienes robados o falsificados.

Específicamente, contemplando Amazon Marketplace, en este último tipo de vendedor se centran los servicios de la fintech. Las 3P venden sus productos con fines de lucro, pero no tienen ningún interés en la integridad de su marca. Según PlanetRetail RNG (2021), se pronostica que el mercado 3P "representará el 64% de las ventas globales de comercio electrónico agregadas hasta 2022", y respalda su estimación el hecho de que el porcentaje de productos vendidos en Amazon por 3P está aumentando constantemente. En el segundo trimestre de 2021, el 56 por ciento de las unidades pagadas fueron vendidas por vendedores externos, y más del 50% de todas las ventas de Amazon provienen de vendedores externos o 3P.

En el transcurso de 2020, se agregaron más de 190,000 nuevos vendedores en el mercado de Amazon en los Estados Unidos (Statista, 2021). A través de estos servicios, Amazon ganó 80,4 mil millones de dólares estadounidenses en 2020. En el trimestre informado más recientemente, el crecimiento interanual de las ventas generadas a través de servicios de terceros vendedores fue el más alto, con un 60 por ciento (Statista, 2021).

Los vendedores de marketplace son un negocio lucrativo para Amazon, y no solo por el catálogo de productos que traen a la plataforma. Después de las ventas generadas a través de sus tiendas en línea, que totalizaron aproximadamente 200 mil millones de dólares estadounidenses en 2020, las tarifas y comisiones de los vendedores de terceros constituyen la segunda fuente de ingresos más alta para Amazon. En comparación, Amazon Web Services (AWS) le generó a la compañía 45 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos, mientras que los servicios de suscripción, por ejemplo, Prime generaron 25 mil millones de dólares estadounidenses en 2020 (Statista, 2021). Teniendo en cuenta lo anterior es que se espera un crecimiento de los servicios de vendedores externos de Amazon en el segundo trimestre de 2021 de un 34 por ciento (Statista, 2021).

Haciendo un zoom en Chile, en 2020 la operación local fue la que lideró las tasas de crecimiento del ecommerce en Mercado Libre a nivel regional -superando a Argentina, Brasil, México y Colombia-, multiplicando por cuatro lo que vendieron en nuestro país en 2019, siendo el peak la semana previa a Navidad, lapso donde vendieron más de 10 veces lo que habían logrado

en el mismo periodo de 2019. En su mejor mes lograron 97 millones de visitas, más del doble del mes más alto de 2019, lo que a su vez equivale a 30 veces las visitas que recibe el Costanera Center en un mes promedio (La Tercera, 2021).

Según el último reporte de GfK (Panel Behavioral eCommerce de diciembre 2020), que analiza la participación de mercado de visitas mensuales de los principales actores de la industria, Mercado Libre se alzó como el ecommerce más visitado del país, donde una de cada cuatro visitas a sitios de este tipo es a Mercado Libre. Por otro lado, un informe elaborado por la consultora App Annie arrojó que durante el año pasado esta plataforma online fue la aplicación de comercio más descargada de Chile con 2,2 millones de usuarios activos al mes. “Más de la mitad de los chilenos la tiene en el celular”, asegura Meyer.

Según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), las transacciones de comercio online alcanzaron US\$ 5.000 millones en 2018 y convirtieron a Chile en el país con mayor comercio digital per cápita en América Latina. Mercado Libre es líder en comercio online no sólo en Chile, sino en toda América Latina, marcando tendencias como el envío gratuito y la masificación de los marketplaces. En PAUTA Bloomberg el director general de Mercado Libre Chile, Alan Meyer, profundiza en la realidad de este mercado y delinea un auspicioso futuro para las ventas online (La Pauta, 2019).

Además, al igual que el objetivo de la fintech del caso, Mercado Libre les está prestando dinero a sus propios vendedores para que tengan mayor capital de trabajo, considerando que muchos de ellos no tienen acceso a la bancarización. Mercado Libre está avanzando sobre los mismos pasos que otros Marketplace, sin embargo, la demanda de este apoyo en bancarización es inabarcable por los mismos centros de venta.

Desde que comenzó la pandemia hasta el 28 de septiembre Mercado Libre ha alcanzado más de 800 mil nuevos compradores. Esto equivale a un crecimiento de 155% respecto al mismo periodo del año anterior (eBankingNews, 2020).

En resumen, en general y particularmente para el caso de Mercado Libre en Chile han sido meses de mucho crecimiento y lo han enfrentado apoyando a los propios vendedores, que son la fuerza de Mercado Libre. Ya hay más de 30 mil empresas, pymes y emprendedores que venden sus productos por este medio y que están siendo el soporte de miles de familias. Desde el inicio de la crisis, más de 5.000 nuevos vendedores se han sumado a esta plataforma y se espera que lo hagan muchos más, para trabajar junto a ellos en potenciar sus negocios y amplificar los beneficios del comercio electrónico (eBankingNews, 2020). Con estas proyecciones, se hacen necesarias soluciones como la de esta fintech que se encargue de apoyar financieramente a los mismos vendedores para quienes la banca tradicional no es una fácil opción.

Tal como se vio en detalle para el caso de Amazon, para Mercado Libre el segmento de sus sellers de las siguientes formas (Mercado Libre, 2020):

- Marcas oficiales: vendedores que venden productos propios.
- Vendedores TOP: vendedores grandes, que venden a consumidores.
- Otros sellers profesionales: vendedores que apuntan a ventas a otros consumidores pero con nivel de ventas bajo los TOP Sellers.
- Hobby Sellers: vendedores enfocados en vender sus productos usados. Son consumidores que le venden a otros consumidores de mercado libre.

Esta fintech se enfoca al tercer tipo de vendedor, el cual es el segmento con mayor volumen bruto de mercadería.

6.2.2. Competidores

6.2.2.1. Payability

La misión de este competidor menciona que “Nuestro objetivo es una financiación rápida y sin problemas para todos los emprendedores de comercio electrónico, sin importar en qué mercado estén vendiendo.” (Payability, 2021)

Servicios: anticipo de capital (Capital de trabajo, par inventario y marketing), Pagos diarios acelerados (pronto pago)

Datos de tracción: han proporcionado +\$4mil millones en fondos desde el 2015.

6.2.2.2. Sellersfunding

Esta plataforma se identifica como “La plataforma de solución financiera todo en uno diseñada para comerciantes de comercio electrónico en crecimiento” - Estamos 100% enfocados en brindar préstamos a los vendedores de Amazon (Sellers Funding, 2021).

Servicios: acceso a capital de trabajo, adelanto de hasta un 90% de la venta del día anterior (pronto pago), Tarjeta digital, Sellers signal (reportes), Tarjeta de presentación prepaga Sellers Funding.

Datos de tracción: +20.000 aplicaciones para financiamiento, +\$100M de clientes con \$100 millones de ventas anuales fueron financiados, +\$4Bn en ventas anuales generadas por nuestros clientes, +40.000 usuario en la en la app de sellersfunding.

6.2.2.3. Behalf (USA)

“Behalf ofrece una solución de financiación B2B alternativa que está hecha a medida para el comercio en tiempo real a través de e-tail, venta asistida y otros canales de ventas comerciales. La solución de financiamiento para compras de Behalf permite a los comerciantes subcontratar sus términos netos y programas de financiamiento extendidos, y recibir el pago tan pronto como el siguiente día hábil.” (Behalf, 2021).

Behalf ofrece brindar financiamiento y obtener financiamiento, para poder brindar a sus clientes comerciales un poder adquisitivo impecable.

Servicios: obtener financiamiento (inscripción en menos de 2 minutos, NET 30 o periodos de financiación extendidos de 30 a 180 días, límites de compra de \$3k a \$1MM, cargos de financiamiento mensuales de \$1 a \$3 por cada \$100 gastados); Ofrecer financiamiento (métricas: +83% valor medio del pedido, -25% de abandonos de carritos, +44\$ crecimiento de los ingresos por ventas. Acelere el flujo de caja e impulse su negocio (reducir costos, pagos mas rápido, integración de pago, reconciliación automatizada)

Datos de tracción: + 10 años al servicios de comerciantes B2B y sus clientes, +21.000 socios comerciales atendidos, +135.000 clientes de pequeñas y medianas empresas atendidas, Plazos de financiación extendidos: 60,90,120,150, 180 días, límites de compra de \$3.000 a \$1.000.000.

6.2.2.4. Xepelin (LATAM)

“Soñamos con un mercado en donde no existan barreras de entradas para el financiamiento de las pymes en Latinoamérica. Nos apalancamos de nuestra tecnología para ofrecer las mejores condiciones y experiencia de usuario posibles.” (Xepelin, 2021).

Datos de tracción: 5.000 pymes enroladas, +500M USD financiados, +110 alianzas de pronto pago.

Servicios: financiamiento directo (Para pymes que necesitan adelantar el pago de sus facturas), Pronto pago (Mejor que financiamiento directo, para pagadores que tengan alianza con Xepelin-100% de anticipo sin retención), Crédito pyme, Confirming (Ideal para grandes corporativas que necesitan prorrogar sus pagos).

6.2.3. Estudio de la demanda

Según estudios de mercado y búsqueda de información en torno a la demanda asociada, a nivel mundial se cuenta con la siguiente información:

	Nº. vendedores	Crecimiento YoY	Transacciones	Días para el pago
Amazon	9,7 M	60%	6M por día	1-14
eBay	25 M	22%	2B por día	3-21
Mercado Libre	11,2 M	63%	6,1M por día	7-21
Alibaba	+ 150 K	22%	2.32B por día	3-21
Walmart	+ 100 K	79%		7-30

Tabla 6.1. Información de marketplaces a nivel mundial.

Primera columna: marketplace; Segunda columna: número de vendedores inscritos en dichas plataformas; Tercera columna: crecimiento del Marketplace de un año al otro (2019-2020); Cuarta columna: transacciones diarias dentro de los Marketplace; Quinta columna: días de desfase para completar el pago al vendedor digital (desde la retención de la plataforma).

Referencias: (Tinuiti, 19) (Oberlo, 2020) (Statista, 2021) (Repricexpress, 2021) (Watson, 2021) (Ma, 2021) (Eifler, 2020) (Boyd, 2021) (Mercado Libre, 2021) (Conley, 2021) (Marketplace Pulse, 2021) (Alibaba Group, 2021) (Sun, 2020) (Alibaba, 2021)

donde, enfocado primeramente en el mercado mexicano y chileno, se busca llegar a vendedores de Marketplace con ventas de USD \$2k mensuales (aproximadamente).

Para el caso actual, el prototipo se construye en base a información proporcionada por Amazon marketplace MX por lo cual en adelante el estudio de demanda se centrará en ese foco. Por otro lado, al llegar al mercado Chileno, se busca poder integrar la tecnología de esa start-up a vendedores de marketplaces como Mercado Libre y Falabella.com. Sin embargo, la información en ambos casos (más extremo en el segundo debido a sus meses de operación) es difícil de encontrar.

Para estudiar el caso de la demanda Mexicana, se emplea una encuesta/pre-inscripción a los servicios entregados por la start-up con fin de captar y medir el nivel de interés de los clientes. Para ello, se cuenta con la siguiente estructura de solicitud de información:

- Nombre
- Razón social
- Venta mensual (en rangos, apuntamos principalmente al rango entre 300k-500k MXP)
- Marketplaces de operación (selección múltiple)
- Correo de contacto
- Teléfono de contacto

Con esta información recopilada, es posible conocer datos importantes sobre potenciales clientes y nivel de interés en éste y más servicios relacionados. A modo de resultados esperados, la meta es contar con 100 vendedores de Marketplace registrados. A estas personas registradas se les hará llegar una notificación de suscripción al newsletter de la start-up, donde se comienza a adelantar

información sobre los servicios y la compañía. La campaña de esta pre-inscripción se realiza a través de Facebook ads.

A dos semanas del inicio de la campaña, los resultados obtenidos con Facebook ads son los esperados considerando que se llega a la meta de 100 empresas pre-inscritas. Con la información recabada, previo a la salida a mercado, se valida que existe la demanda de los productos y servicios que busca emplear el proyecto.

6.3. Análisis de Cinco fuerzas de Porter

Para el análisis de cinco fuerzas de Porter los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Riesgo de entrada de competidores potenciales: los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en la industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. La entrada de estos competidores potenciales no se encuentra con mayores restricciones, el principal desafío se centra en las economías de escala, considerando la búsqueda de capital para emplear en créditos el mayor costo asociado en torno al tiempo de búsqueda de prestamistas asociados y las negociaciones en torno a intereses asociados al monto. Las negociaciones con estos mismos se vuelve a nuestro favor una vez que se demuestra el retorno de la inversión de los prestamistas.

Además de ésta, uno de los grandes detonantes es la disponibilidad de información crediticia en torno al historial y comportamiento del vendedor dentro de los Marketplace, información que debe ser brindada directamente por el Marketplace. El procedimiento en el caso de Amazon sigue de la siguiente forma: Amazon cede un “toque” de permisos del marketplace para extraer los datos del seller únicamente. Hoy, se implementa tecnología que nos permite hacer llamadas constantes a la API para la extracción de información automática.

Por otra parte, la posible implementación de una Ley Fintech en Chile podría abrir camino a nuevos competidores interesados en esta industria. Con la llegada de esta ley se implementan nuevas normativas que protegerían las tecnologías financieras, así como también nuevas regulaciones que limitan el funcionamiento de estas.

Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas: actualmente en el mercado en cuestión no es muy competitivo, por lo que hay demanda que abastecer. Es un hecho que el comercio electrónico está cambiando el panorama del comercio minorista a nivel mundial. Las nuevas tecnologías cambian la forma en que se comportan los consumidores. Este ecosistema en continua evolución crea naturalmente nuevos desafíos que las instituciones tradicionales tienen

problemas para comprender. El incremento en el mercado del e-commerce sigue trayendo demanda a este tipo de servicios, lo cual baja la competitividad.

Añadido a lo anterior, particularmente con uno de los servicios que más están utilizando fintech enfocadas en estos consumidores particulares (vendedores de Marketplace) los costos fijos son altos, considerando el “Pronto Pago” donde el margen obtenido por las colocaciones varía solo sobre el interés cobrado por el crédito, por lo que podría mantenerse entre el 1 y 4% sobre la venta (ya que el costo asociado corresponde al valor del crédito colocado). Si bien este margen debería incrementarse con la implementación de otros servicios, considerando solo el Pronto Pago, el negocio no es muy rentable.

Amenaza de productos sustitutos: siendo productos sustitutos aquellos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes, en la actualidad existen pero no con gran alcance. Se podría pensar que la banca tradicional es el principal sustituto a este servicio, sin embargo, hoy la banca tradicional no llega al cliente al que apunta esta startup, debido al nivel de riesgo, poco historial y la solicitud de registros que dilatan el proceso de acceso a capital. Por otro lado, hay otro tipo de soluciones con alcance en LATAM como las que se asemejan al modelo del factoraje y otros préstamos relacionados, sin embargo, hoy en día la demanda sigue dejando espacio a competidores pero no como para tener la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

Poder de negociación de los proveedores: los principales proveedores de los que depende esta fintech es de instituciones o socios financieros que sean quienes proporcionan el capital para la transacción de créditos. Estas instituciones o socios financieristas pueden ser organizaciones como Ventures que levanten capital de deuda o inversionistas privados (Ángeles), quienes busquen el beneficio de un interés anual bajo el movimiento de su capital. Como no hay pocos de estos proveedores y no se depende de alguna especificación o diferencia respecto a otras opciones, el poder de negociación de los proveedores no es alto.

Poder de negociación de los compradores: el mayor riesgo encontrado en torno al poder de negociación de los compradores encontrados se genera debido a los costos que implica cambiar de producto o proveedor son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios. En este caso, desde el propósito de la compañía hasta el desarrollo de los procesos se enfocan en un entorno sin fricciones

para el cliente, por lo cual, se evitan cualquier tipo de “amarras” que genere una retención obligada al cliente a permanecer con los servicios de este proveedor.

6.4. Análisis DAFO Estratégico

Este análisis se realizó en conjunto con el equipo de trabajo, logrando distinguir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en torno al ambiente interno de la organización. Para ello, se profundizó en los siguientes ítems: financieros, del cliente, de los procesos y del crecimiento de la start-up. Los resultados fueron los siguientes, y en adelante, se utiliza una tabla resumen correspondiente a los resultados finales.

Ámbito Financiero: dentro de las fortalezas encontradas, se destaca el potencial de inclusión de servicios financieros, apuntando a tener soluciones integrales y una cartera de productos/servicios que tenga foco en solucionar los problemas de este nicho. Para ello, también es necesario contar con un equipo ágil y capaz de adaptarse a los problemas que los clientes vayan absorbiendo. Ambas, son necesidades con las que el equipo hoy cuenta y busca alcanzar, por lo cual se ve como una fortaleza.

Por otro lado, financieramente la gran debilidad encontrada es la liquidez y la necesidad de inversión para el desarrollo y constante uso de productos o servicios. Encontrar inversionistas que busquen apoyar estas iniciativas y propósitos no debería ser una complejidad, sin embargo, se depende de ellos para la realización de estos servicios.

Financieramente se depende de dos fuentes de financiamiento: capital de riesgo y capital de deuda. En el caso del capital de riesgo, este se busca para mantener un crecimiento acelerado como start-up. El capital de deuda por otro lado, para la realización constante de los créditos y servicios asociados a acceso a capital.

La gran y potencial oportunidad que se presenta hoy en día es ser pioneros en el mercado Chileno y Mexicano con este modelo de negocios que hoy en día es exitoso tanto en norte américa como en el continente europeo. Si bien ya existen un par de participantes en el mercado, le foco de esta start-up (el foco de esta evaluación) se enfoca en un nicho determinado y tiene ciertas facilidades respecto a la tecnología y métodos utilizados que la competencia presente hoy no ofrece.

Hoy, principalmente las amenazas presentes tienen que ver con los intereses e impuestos en los que puede incurrir la start-up. Estos se pueden explicar tanto por el giro de la compañía como por el capital de deuda necesario para funcionar. Con este último se piensa incurrir en porcentajes de rentabilidad asociados (intereses) contra la “devolución” anual de ese dinero. Además de lo

anterior, la amenaza de nuevos competidores está latente debido a las bajas barreras de entrada del mercado, sin embargo y como ya se ha mencionado, el mercado aún alcanza para nuevos competidores principalmente por la alza constante en la demanda de estos productos o servicios, demanda que se incrementa junto con el mercado de ventas online (ecommerce), que actualmente se estima una tasa compuesta anual de crecimiento de mercado del 22,9% durante el periodo de 2021-2027 (Meticulous Research, 2021).

Ámbito del cliente: en torno a lo que respecta al cliente, una de las fortalezas destacables en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por los clientes, competidores y el mercado, es el nivel de conocimiento sobre estos por parte del equipo. Al ser uno de ellos, se tienen conocimientos del funcionamiento del mercado y de las soluciones que estos clientes necesitan. Además, el acceso a datos del cliente proporcionados actualmente por Amazon Marketplace (posteriormente demás marketplaces) brinda información valiosa para disminuir fricción con el cliente y añadir agilidad al acceso de capital brindado por dicha fintech. Debilidades en torno a esta percepción no se halló ninguna.

Por la parte de oportunidades para expandir la base de clientes, búsqueda de nuevos mercados, mejorar estrategia de la propuesta de valor del cliente tal como es percibida por los clientes y sus requisitos, se pudo recopilar una amplia lista de productos o servicios para este nicho del mercado para seguir ampliando alcance y apoyo a los clientes. Y además, como estrategia y sumar a la propuesta de valor, se busca apoyar con valor agregado a los sellers con informes o reportería que los apoye constantemente.

Como otra forma de sumar y ser diferenciadores, se busca implementar secciones de “Seller Academy” con el objetivo de potenciar a nuestros clientes facilitando contenido educativo que les pueda ayudar a hacer crecer su negocio, como lo son clips de teoría financiera, marketing, ventas, etc. Para seguir ampliando la propuesta de valor en vista del mercado, del cliente y de proveedores, se busca abrir una fundación para apoyar la causa de la educación infantil, de tal forma de poder unirnos junto con nuestros clientes, y proporcionar la opción de apoyar a esta fundación y preliminarmente usar la técnica de: “por cada dólar que nos ayudes a donar, nosotros donaremos (número)”.

En torno a las amenazas presentadas por el cliente y competidores, se presenta el riesgo de no pago por parte de los clientes, por la cual se está trabajando junto con abogados en ámbitos legales y de contrato para disminuir este riesgo. Por otra parte, la amenaza de la competencia, bajo el punto de vista de alcanzar niveles más bajos que la competencia (directa o indirecta) para poder competir en precio y ganar espacio en el mercado.

Ámbito de procesos: en torno a procesos internos, las fortalezas encontradas tienen que ver tanto con la tecnología con la que cuenta la start-up y a la que se quiere llegar para la sistematización completa de los procesos para así brindar seguridad y agilidad. Además, en torno al “know how” de los procesos, gracias a contar con sellers siendo parte del equipo, por lo que tienen conocimientos en torno a cómo funciona el mercado y cuales son las principales problemáticas a solucionar.

Sobre las debilidades del equipo de trabajo y de la cadena de valor, se encuentra el no tener experiencia en operaciones de colocación (transacciones de dinero de inicio a fin/cobranza), procesos de cobranza y registro del cliente y retención de información en torno a los créditos cursados. En torno a oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades se identificaron pilares fundamentales como el desarrollo de nuevas tecnologías para apoyar procesos internos, desarrollar un proceso de elección del cliente simple y flexible, y desarrollar un plan de marketing robusto para saber abordar y buscar constantemente oportunidades que brinde el mercado.

Las amenazas identificadas en los procesos internos son respecto a las infraestructuras tecnológicas de las plataformas de marketplace y su autorización para poder conectar la API (Application programming interface). Esto es fundamental y ayuda a proporcionar los datos del cliente en los distintos marketplaces.

Ámbito del crecimiento: en torno a fortalezas de la cultura, competencias centrales y capacidades estratégicas se encuentra nuevamente el conocimiento del cliente, del mercado y de la tecnología (know how). Añadido a lo anterior se encuentra la oportunidad de ser pioneros en la región.

Sobre debilidades, el desconocimiento en torno a una competencia central, que es el funcionamiento y operación de la transacción de créditos) es el que predomina en este ámbito. Para oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas se identificaron pilares fundamentales como contar con un equipo de TI sólido, tener un equipo de operaciones para procesos fundamentales bien capacitados y la incorporación de un CMO (Chief Marketing Officer) para controlar y escalar en términos de marketing, creciendo en alcance y ventas.

Sobre amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura se destaca la dotación de personal que conozca sobre la colocación y operación al cursar créditos. En especial inicialmente será

imprescindible, y con el paso del tiempo e incrementos en el volumen de créditos se debe considerar un equipo numeroso.

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiero	Inclusión financiera. Agilidad.	Liquidez o inversión.	Ser los primeros en el mercado Latinoamericano. Operar en Chile y México.	Intereses o Impuestos. Entrada de nuevos competidores.
Del Cliente	Acceso de datos del cliente. Conocimiento del mercado y clientes.		Crear nuevos productos o servicios para sellers. Valor agregado con reportería Diferenciadores.	No pagos Intereses más bajos que la competencia.
De los Procesos	Tecnología. Conocimiento de los procesos del mercado.	Operaciones de colocación. Proceso de cobranza. Registro del cliente y créditos cursados.	Nuevas tecnologías. Desarrollo de un proceso de elección del cliente simple y flexible. Gestión de una fundación asociada. Marketing.	Infraestructura tecnológica de las plataformas de Marketplace (API)
Del Crecimiento	Conocimiento (de sellers y tecnología). Primeros en abrir mercado en Latinoamérica.	Desarrollo de nuevos productos. Conocimiento en créditos.	Equipo de trabajo de tecnologías de información sólidas. Equipo de Operaciones.	Dotación de personal de curse de créditos.

Tabla 6.2 Tabulación resumen análisis DAFO estratégico.

Se definen componentes de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a cuatro criterios particulares: financiero, del cliente, de los procesos, del crecimiento.

7. Definición de la Empresa

7.1. Valores Corporativos

Para el desarrollo de los valores corporativos se trabajó en un taller grupal, definiendo los valores con los que se debía regir la organización y sus trabajadores, para así, estar alineados en torno a cómo se presentan los servicios y atención con el cliente. En adelante se mencionan los valores y su justificación.

- Transparencia: al ser una institución financiera este pilar es fundamental para llegar a crear un ambiente confiable con y para el cliente.
- Compromiso
- Cercanía
- Empatía
- Centrados en el cliente
- Responsabilidad
- Innovación: la empresa quiere ser la institución financiera inclusiva y cercana al vendedor digital, el propósito es crecer con ellos, adaptarse a sus necesidades y dar soluciones a la medida.
- Velocidad, Agilidad y Facilidad: el proceso de solicitud y aprobación del crédito para el cliente debe ser fácil, ágil y veloz, disminuyendo al máximo los posibles roces presentes en estos procesos (como ejemplo, instituciones financieras tradicionales).

Los valores mencionados anteriormente deben llevar a la empresa a ser una institución confiable para el cliente.

7.2. Misión

Para la estructuración de la misión de la empresa se trabajo con la técnica de Brain-Storming, considerando palabras clave en torno al mercado e institución, enfocándose en un pensamiento divergente. Posteriormente, al tener un listado de palabras que representaran realidades de la organización, se procede a ordenar temáticamente y “limpiar” los conceptos que se encuentren duplicados o muy similares. El desarrollo de esta actividad promueve el pensamiento convergente y la identificación de pilares fundamentales.

Aquí se identificaron las siguientes palabras clave o conceptos que fueron agrupados de la siguiente forma:

- Emprendedores Digitales, Emprendedores, Vendedores Digitales, Vendedores de Marketplace, Sellers.

- Crecer, Potencial de crecimiento, Escalar tu negocio, Potencial de crecimiento.
- Inclusión Financiera, Democratizar el acceso a crédito, Restricciones de capital, Facilidad y Agilidad en la evaluación del crédito.
- Capacidad de compra, Evitar quiebres de Stock, Alivianar el flujo de caja.
- Tecnología Financiera a la medida, Servicios Financieros, Institución Financiera, Soluciones Financieras, Socio Financiero, Plataforma Financiera, Plataforma de Soluciones Financieras.

Esto llevó al desarrollo de propuestas de misión juntando conceptos clave para llevar a una frase que demostrara la dirección y el propósito de la compañía.

- Ser la solución financiera líder de los Sellers.
- Somos el socio tecnológico financiero para los Sellers.
- Somos el socio estratégico financiero de los Sellers.
- Somos tecnología financiera inclusiva para los Sellers.
- Somos la plataforma financiera que te ayuda a crecer sin restricciones de capital.
- Somos el alivio financiero de tu negocio digital.
- Somos tu aliado financiero para crecer tu negocio digital.
- Somos tu aliado financiero para alcanzar el potencial de crecimiento en tu Marketplace.

Una vez finalizada la creación de frases, el equipo decide quedarse con la frase que mejor describe el propósito y futuro de la empresa:

“Somos tecnología financiera inclusiva para sellers”.

7.3. Visión

Para el desarrollo de la visión (estado futuro deseado, lo que la compañía trata de alcanzar), teniendo en cuenta lo desarrollado para la convergencia de la misión, la forma de plasmar el objetivo de la empresa y el futuro deseado se contempla en la siguiente frase:

“Democratizar los servicios financieros para sellers, y así, tengan la libertad económica de crecer sin restricciones”.

7.4. Metas y Objetivos

Para la fijación de metas y objetivos se trabaja en un espacio conjunto, donde el equipo comenta sus apreciaciones sobre lo que deberían ser sus objetivos y metas. Tomando en cuenta un periodo de 3 años, los objetivos desafiantes son los siguientes:

- Que el seller no tenga que ir nunca más a un banco (institución financiera tradicional).
- Financiar más de 20.000 sellers en LATAM en el periodo de 3 años.

- Que los sellers - que tomen estos servicios – tengan un crecimiento del 80% promedio anual.

7.5. Cadena de Valor

Se identifican las siguientes actividades principales, guiadas por las sugerencias de la industria y sus actividades secundarias en adelante:

- Mercado y ventas, donde se encuentran principalmente el desarrollar estrategias de la fintech, prospectar clientes y gestionar relaciones y ventas cruzadas.
- Originar y monitorear créditos/colocaciones, donde se encuentran procesos como la recopilación de información crediticia del cliente, realizar el análisis y la aprobación respectiva del crédito, transacción de precio, estructura y negociación de las transacciones, monitoreo y administración de eventos, preparación de documentos y cierre, monitorear el estado de la cuenta, revisar y extender crédito.
- Procesar y mantener cuentas, donde se encuentran procesos de configuración y mantención de los archivos de cuenta, proceso de transacciones, calcular tarifas e intereses relacionados.
- Servicio al cliente, donde los procesos de realización de gestión de efectivo y el servicio al cliente son primordiales.
- Cobranza, donde se debe realizar las cobranzas y recolecciones.

Para cada uno de ellos se realizan estudios de procesos operacionales con los cuales se podrán guiar en adelante.

8. Evaluación Económica del proyecto

8.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento o costo de capital es el factor financiero que se utiliza en general, para determinar el valor del dinero en el tiempo y de forma particular, para calcular el valor actual de un capital futuro o para evaluar proyectos de inversión. Es el inverso de la tasa de interés, que sirve para incrementar el valor o añadir intereses en el dinero presente (Kiziryan, 2015)

En otras palabras, corresponde a la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares. Para ello, se utiliza el modelo de valoración del precio de los activos financieros.

8.1.1. Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM)

El modelo CAPM es uno de los más utilizados en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. Nace entre 1964 y 1966 gracias a tres economistas William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin, quienes se dedicaron a desarrollar modelos explicativos y predictivos para el comportamiento de los activos financieros.

Es un modelo basado en el equilibrio del mercado, en otras palabras, presume que la oferta de activos financieros iguala a la demanda. Por ende, la situación de mercado es de competencia perfecta, por lo tanto, la interacción de oferta y demanda determinará el precio de los activos. Además, existe una relación directa entre la rentabilidad del activo y el riesgo asumido. A mayor riesgo mayor rentabilidad. De este modo, si se pudiese medir y otorgar valores al nivel de riesgo asumido, se podría conocer el porcentaje exacto de rentabilidad potencial de los distintos activos (González-Valerio, 2018).

Para su cálculo se utiliza la fórmula que se presenta a continuación, la cual se compone de tres componentes claves e independientes, la tasa libre de riesgo (RF), la prima de riesgo patrimonial (ERP) y la sensibilidad específica al riesgo no diversificable del mercado (β). Todos estos elementos de la fórmula serán explicados más adelante.

$$\rho_k = R_f + ERP \times \beta_{SD}$$

Ecuación 8.1 Tasa de descuento

Forma de calcular la tasa de descuento, teniendo los valores de la tasa libre de riesgo, el premio por el riesgo y el valor de beta desapalancado para la industria en cuestión.

$$RF = EMBI + RF\ USA$$

Ecuación 8.2 Tasa libre de riesgo

Forma de calcular la tasa libre de riesgo.

8.1.2. Tasa libre de riesgo RF

La tasa libre de riesgo (RF) es la rentabilidad que se obtendría de una inversión segura, es decir, es el rendimiento obtenido al invertir en un determinado activo financiero que normalmente no tienen ningún riesgo de impago.

De este modo se considera como inversión segura la adquisición de letras, bonos, obligaciones o pagarés emitidos por el tesoro del país en el que se está realizando la inversión.

Para su cálculo generalmente se utilizan los bonos soberanos de los bancos centrales de cada país con el plazo del proyecto a evaluar. En este caso se utilizaron los bonos del tesoro de Estados Unidos con expectativas de 5 años como una base a la cual se le suma la tasa EMBI (Emerging Markets Bond Index), la cual es calculada por JP Morgan Chase y considera la diferencia de tasa de interés entre los bonos soberanos de cada país emergente emitidos en dólares y los bonos del tesoro de Estados Unidos (Statista, 2021).

País	Industria	EMBI	RF USA	RF
Chile	Bancos (regionales)	1,41	1,48	2,89

Tabla 8.1 Tasa libre de riesgo

En la tabla anterior se especifican los valores necesarios para el cálculo de la tasa libre de riesgo (RF).

8.1.3. Premio por riesgo (ERP)

También conocido como “Prima de riesgo del mercado” y es el rendimiento extra que le pedirá un inversionista al mercado de valores por invertir en él en comparación a invertirlo en un activo libre de riesgo como lo son los anteriormente mencionados. En otras palabras, es lo que espera recibir el inversionista a cambio de agregar el factor de riesgo en su inversión.

Esta tasa se obtiene del diferencial entre el portafolio de mercado del país y su tasa libre de riesgo. Para su obtención se utilizaron los datos obtenidos del estudio realizado por el profesor Aswath Damodaran de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York (Damodaran, Country Default Spreads and Risk Premiums, 2021).

País	ERP
Chile	5,4

Tabla 8.2 Premio por riesgo (ERP)

En la tabla anterior se especifica el valor de premio por riesgo para el país Chile.

8.1.4. Beta desapalancado

El beta desapalancado o también conocido como coeficiente de volatilidad del activo, es un indicador que considera el riesgo operacional del negocio y mide que tan sensible es la rentabilidad del activo frente a variaciones en el mercado. Cabe recalcar que el beta en sí, es una estimación dado que dicho rendimiento se calcula con datos obtenidos anteriormente, ya sean rendimientos diarios, mensuales o anuales que haya tenido el activo.

Al igual que para la prima por riesgo, para el cálculo del beta desapalancado se utilizaron los estudios actualizados hasta la fecha, realizados por el profesor Aswath Damodaran (Damodaran, Betas by Sector (US), 2021). Dado el rubro en el que comercializa la start-up, se utiliza el beta desapalancado asociado a la industrial de bancos (regiones).

Industria	beta
Bancos (regiones)	0,45

Tabla 8.3 Beta desapalancado

En la tabla anterior se especifica el valor de “beta desapalancado” o sin deuda para la industria bancos (regiones).

8.1.5. Calculo tasa de descuento

De esta forma, con ayuda de la formula 2 mencionada anteriormente, se obtiene el costo de capital propio de la empresa. Este será utilizado para el cálculo del costo promedio ponderado del capital (CPPC) o más conocido como WACC.

Dado que la empresa no posee deuda con terceros es posible utilizar el modelo CAPM directamente como tasa de descuento.

País	Industria	EMBI	RF USA	RF	ERP	β	CAPM
CL	Bancos (regionales)	1,41	1,48	2,89	5,4	0,45	5,320%

Tabla 8.4 Calculo tasa de descuento

En la tabla se presentan los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento, en la tabla identificada como CAPM. Cada valor fue identificado por medio de información rescatada de la web, a excepción de la tasa libre de riesgo (RF) y el valor de la tasa de descuento (CAPM).

País	Industria	Tasa de Descuento
Chile	Bancos (regionales)	5,320%

Tabla 8.5 Tasa de descuento

En la tabla se aprecia la tasa de descuento final considerando la industria de Bancos (regionales) y el país de referencia como Chile.

Finalmente, se puede apreciar que la tasa de descuento utilizada para la start-up en la industria de bancos (regionales) es de 5,320%.

8.2. Inversión

Para efectos de esta start-up se decide trabajar en dos fuentes de financiamiento conjuntas: deuda y capital de riesgo. La separación de ambas tiene total relación con el uso de ambos capitales.

El capital de deuda será el utilizado para efectos de operación, es decir, el fondo necesario para la colocación de créditos, en este caso particular de Pronto Pago. Este capital de deuda deberá ser buscado con inversionistas interesados en la rotación de su capital asociado a una tasa de interés anual, valuada en el 10%.

Para efectos de la evaluación, se fijan inversiones de deuda asociado a los años 2021-2025 desde los USD \$100k, USD \$300k, USD \$1000k, USD \$5000k, USD \$2000k respectivamente. Estos datos son estimados según crecimiento esperado en torno al volumen de colocaciones objetivo.

Por otra parte, el capital de riesgo está considerado para acelerar el proceso de la start-up, con miras en poder crecer rápidamente, tanto en alcance como en personal. Debido a lo mismo, se asocian levantamientos de capital privado a cada etapa de la start-up. Inicialmente, en Octubre del año 2021 se realizó un levantamiento de capital de riesgo con inversionistas ángeles de USD \$100k para el desarrollo del producto mínimo viable considerando prototipo funcional y contratos asociados al área legal y contractual con el cliente del negocio. Con ello, esta inversión se dividió de la siguiente manera:

- 25% legal: creación de empresa y trámites necesarios en Chile y México, contratos asociados a clientes para cada país.
- 50% equipo TI y desarrollo de prototipo.
- 25% colocaciones de crédito a modo de prueba del MVP.

Para las siguientes rondas de capital se busca asociar próximos desafíos, como por ejemplo la salida a mercado dentro del próximo semestre, buscando capital asociado a fuerzas de marketing y contrataciones estratégicas principalmente. El equipo de trabajo considera la búsqueda de levantamiento de capital del orden de USD 1,5M.

8.3. Definición de flujos de Ingreso y Costos

Para la estructura de la evaluación financiera se utilizan principalmente flujos de ingreso y costos, los cuales están dados por cada unidad de negocio. En este caso, inicialmente se evaluará el primer producto sobre el cual hoy existe un producto mínimo viable y se conoce con mas certeza el funcionamiento y detalles financieros. Este primer producto es el Pronto Pago. Para ello, se trabaja en base al capital a colocar o colocado a modo de crédito para el adelanto del pago de los vendedores digitales.

Para efectos de la evaluación, se trabajará bajo el supuesto de que para el primer año se levantará capital de deuda para financiar los créditos de un total de USD \$100k. Para el entender el funcionamiento y giros del capital se ilustra de la siguiente forma:



Ilustración 8.1 Flujo de dinero Marketplace

En la ilustración anterior se especifica el flujo de dinero para el caso del pago de un cliente de Marketplace desde que toma un adelanto de capital hasta que llega el pago al vendedor digital por parte del Marketplace.

De este modo, se fijan parámetros:

- Número de rotaciones del crédito: considerando el monto total disponible para operar créditos de pronto pago, se define la cantidad de veces que se rotará ese monto mensualmente. La importancia de este parámetro radica en la conversión del dinero y el aumento de este fondo de capital, debido a que por colocación se asocia un interés a favor de la fintech aproximadamente del 4%. A modo de ejemplo, se ilustra el movimiento mensual del primer año.

Caso más probable	Mes del año 1
Pasada 1	\$104.000
Pasada 2	\$108.160
Pasada 3	-
Pasada 4	-

Tabla 8.6 Ejemplo flujo de ingreso

En la tabla anterior se especifica el movimiento de los flujos de ingreso dependiendo de parámetros como el interés cobrado y los movimientos del capital total a colocar mensualmente. En este caso se asume que se generan dos pasadas de préstamos de capital en un mes, asociando un interés del 4% a dichos créditos.

En este caso, se tabula el capital posterior a cada pasada de capital. Se asume en este caso, que mensualmente, se rota dos veces el capital que inicialmente eran USD 100k. Por ende,

luego del proceso de cobranza sujeto a la primera pasada el fondo contará con el capital de USD 100k * (1+4%). Este monto será el que se rota nuevamente para créditos en la segunda pasada, por lo que a final de mes se contará con USD 104k*(1+4%). El caso es homologo para otros años con otro monto de capital y otro parámetro de rotación mensual asociada.

Este parámetro será útil para la fijación de escenarios (mejor caso, caso más probable, peor caso).

- Interés asociados a los créditos de pronto pago: este parámetro, al igual que el anterior, por simplicidad quedan fijos para los estudios anuales, es decir, se fija un interés asociado a cada año. Para el caso del año 1 en adelante se fija en 4%, sin embargo, para el año base o año 0 se considerará un interés asociado a este producto en torno al 3%.
- Tasa de incobrabilidad: la tasa de incobrables es un factor muy importante para considerar sobre el riesgo del negocio. Al igual que la banca tradicional, los costos de incobrabilidad se generan por fraudes y ciertas normativas fijadas por cada país, donde por definición, los créditos incobrables que correspondan a ingresos devengados que se castiguen durante el ejercicio, se descontarán para efectos del cómputo del promedio anual de ingresos brutos (Saavedra, 2021). Se trabaja con una tasa asociada a este “pérdida de capital” para efectos de esta evaluación.

Respecto a los parámetros mencionados anteriormente se genera el flujo de ingreso asociado a este producto. Para el caso de los costos se asocia sólo el costo del crédito, lo cual sería equivalente al monto total de capital de los créditos realizados en el mes/año de estudio. Debido a lo anterior, en el caso de este producto particular, la utilidad bruta se ve opacada gracias a la tasa de incobrabilidad, la cual, para llegar a netear la utilidad bruta podría llegar a alcanzar el 4% para el caso que se ha descrito anteriormente.

8.4. Definición de escenarios

Para cada escenario se asignó un nombre según su probabilidad de ocurrencia, probabilidad que proporcionaron los emprendedores según su conocimiento del mercado e historia de la empresa. Así quedan los tres escenarios definidos como “Pesimista”, “Esperado” y “Optimista”.

8.4.1. Escenario Pesimista

Para el desarrollo de este escenario se consideraron los siguientes parámetros:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	3%	4%	4%	4%	4%	4%
Giros del capital mensual	1	2	2	3	3	3

Tabla 8.7 Parámetros Escenario Pesimista

En la tabla anterior se especifican los valores de los parámetros asociados al peor caso de flujos de ingreso de la valorización.

Esta disposición de parámetros afecta directamente a la generación de ingresos, debido a que a mayor rotación del capital, mayor volumen ingreso generado mensual y anualmente. Con estos parámetros y con las inversiones en crédito para colocaciones definido anteriormente, los ingresos y costos de este escenario quedan de la siguiente forma:

Peor Caso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$365.445	\$4.064.591	\$12.193.772	\$80.702.246	\$403.511.232	\$1.614.044.928
Costos	\$354.801	\$3.908.206	\$11.724.781	\$77.598.314	\$387.991.569	\$1.551.966.277
Ut. Bruta	\$10.644	\$310.393	\$468.991	\$3.103.933	\$15.519.663	\$62.078.651
Mg. Bruto	3%	4%	4%	4%	4%	4%

Tabla 8.8 Ingresos y Costos Escenario Pesimista

En la tabla anterior se especifican los valores de las primeras líneas del estado resultado de la compañía asociado a este producto particular, para el escenario del peor caso.

8.4.2. Escenario Esperado

Para este escenario, la definición de parámetros fueron los siguientes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	3%	4%	4%	4%	4%	4%
Giros del capital mensual	1	2	3	3	4	4

Tabla 8.9 Parámetros Escenario Esperado

En la tabla anterior se especifican los valores de los parámetros asociados al caso esperado de flujos de ingreso de la valorización.

La determinación de lo anterior, genera las siguientes proyecciones:

Caso más Probable	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$365.445	\$4.064.591	\$24.210.674	\$80.702.246	\$724.168.671	\$2.896.674.686
Costos	\$354.801	\$3.908.260	\$23.279.494	\$77.598.314	\$696.316.030	\$2.785.264.121
Ut. Bruta	\$10.644	\$156.330	\$931.180	\$3.103.933	\$27.852.641	\$111.410.565
Mg. Bruto	3%	4%	4%	4%	4%	4%

Tabla 8.10 Ingresos y Costos Escenario Esperado

En la tabla anterior se especifican los valores de las primeras líneas del estado resultado de la compañía asociado a este producto particular, para el escenario del caso más probable.

8.4.3. Escenario Optimista

Para este escenario, la definición de parámetros fueron los siguientes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	3%	4%	4%	4%	4%	4%
Giros del capital mensual	2	3	4	4	4	4

Tabla 8.11 Parámetros Escenario Optimista

En la tabla anterior se especifican los valores de los parámetros asociados al mejor caso o caso optimista de flujos de ingreso de la valorización.

La determinación de lo anterior, genera las siguientes proyecciones:

Mejor Caso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$886.482	\$8.070.225	\$43.450.120	\$144.833.734	\$724.18.671	\$2.896.674.686
Costos	\$860.662	\$759.831	\$ 41.778.962	\$ 139.263.206	\$696.316.030	\$ 2.785.264.121
Ut. Bruta	\$25.820	\$310.393	\$1.671.158	\$5.570.528	\$27.852.641	\$111.410.565
Mg. Bruto	3%	4%	4%	4%	4%	4%

Tabla 8.12 Ingresos y Costos Escenario Optimista

En la tabla anterior se especifican los valores de las primeras líneas del estado resultado de la compañía asociado a este producto particular, para el escenario del caso optimista.

8.5. Gastos

8.5.1. Gastos de Operación

Tal como se aprecia en la siguiente tabla, se realiza un ejercicio de estructuración de gastos junto con el equipo emprendedor. Dicha estructura considera gastos relacionados con la operación de la empresa, tales como Asesorías legales necesarias para la operación y relación con el cliente, servidores para el funcionamiento de la plataforma web y comisiones asociadas a los depósitos a clientes.

Gastos Operacionales
Asesorías Legales
Servidores
Comisiones por transacción web

Tabla 8.13 Gastos de Operación

En la tabla anterior se muestra la distribución de los gastos para efectos de la valorización de flujos de caja descontados. Los gastos operacionales se separarán en asesorías legales, servidores y comisiones de transacción web.

Para las proyecciones de dichos gastos, se considera un presupuesto anual con el mayor monto considerado para el primer año, donde principalmente se deben consolidar los contratos hacia el cliente y contemplar todas las regulaciones necesarias para funcionar como empresa financiera. Para el caso de los servidores, se considera un monto promedio considerado tomando en cuenta la metodología de ancho de banda, es decir, asumiendo un monto que cubra el tope máximo a utilizar en espacio web. Para el caso de las comisiones de pago web, se utiliza un margen asociado a los ingresos obtenidos anualmente.

8.5.2. Gastos Administrativos

Para el caso de los gastos administrativos, se consideran aquellos egresos asociados a remuneraciones, tanto de socios como equipo operacional, financiero y tecnológico, servicios de asesorías (contables, de recursos humanos, etc), y otros gastos administrativos. En la siguiente tabla se muestra la estructura determinada:

Gastos Administrativos
Hosting web/mail
Remuneraciones
Servicios de Asesorías
Contabilidad
Otros Gastos Administrativos

Tabla 8.14 Gastos de Administración

En la tabla anterior se muestra la distribución de los gastos para efectos de la valorización de flujos de caja descontados. Los gastos Administrativos se separarán en cuentas de Hosting, remuneraciones, servicios de asesorías, contabilidad y otros gastos administrativos como contingencias.

En este ejercicio, se utilizaron valores determinados en ejercicio con el equipo de emprendedores, contabilizando hitos esperados en la proyección a 5 años y los gastos con los que estos deben ir acompañados. En el caso de las remuneraciones, el ejercicio realizado fue pensando en aumento de personal operacional de la siguiente forma:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo Operacional	5	70	200	500	700	1000

Tabla 8.15 Dotación equipo operacional

En la tabla anterior se muestran las proyecciones de crecimiento del equipo operacional, encargado de la realización del curso de créditos para el caso del producto estudiado (pronto pago).

Considerando el crecimiento en personal, para llegar a determinar los egresos, se considera una remuneración promedio de acuerdo al mercado, teniendo en cuenta un puesto de cajero bancario (Talent CL, 2021). Los demás valores fueron realizados bajo ejercicio con el equipo.

8.5.3. Gastos de Venta

Para los gastos de comercialización y venta se considera una sola cuenta que agrupa todos los esfuerzos comerciales. Bajo estimaciones y conocimientos del equipo emprendedor, se estiman presupuestos anuales con los que se espera generar movimiento para este servicio en particular.

8.6. Valorización

Como resultados de la valorización se los valores indicativos para cada escenario, el cual considera sólo el valor que tendría la empresa dentro de los cinco años de evaluación. Si bien es un hecho que la empresa no cerrará dentro de los cinco años luego de recibir la inversión, se consideró que realizar una valorización sólo para los cinco años en el que se está evaluando el proyecto de inversión, podría ser de gran importancia para los inversionistas de fondos de riesgo.

Cabe mencionar que se calcula el valor final de la compañía considerando como flujo cero el año 2022, en el que se espera recibir la inversión deseada, para así hacerla efectiva y ver resultados durante el año 2022 y 2023. Además, se considera que para el año 2027 el inversionista realiza su “exit”, es decir, vende su porcentaje de la empresa y se le devuelve así su dinero invertido, considerando la devolución de este en el resultado neto final del año 2027. Dichos montos se pueden ver reflejados en el flujo de caja para cada escenario en el anexo de este informe (Escenario más probable: [anexo 2](#), escenario pesimista: [anexo 3](#), escenario optimista: [anexo 4](#)).

El valor de la empresa dentro de cada escenario se puede observar en la Tabla 8.16.

Escenario	Valorización (VNA)
Optimista	\$4.549.674,89
Más probable	\$2.239.395,59
Pesimista	-\$2.560.988,44

Tabla 8.16 Resultados Valorización (VAN)

En la tabla anterior se muestran los resultados de las valorizaciones de los distintos escenarios planteados anteriormente. El método de valorización utilizado fue el de flujo de caja descontado, finalizando en un valor calculado por el Valor Actual Neto de las proyecciones a cinco (5) años.

8.7. Tasa de interés relevante

La TIR indica al inversionista la tasa de interés máxima a la que puede comprometer sus préstamos, sin incurrir en futuras pérdidas financieras. Es decir, se busca una tasa que aplicada al flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero. Dado esto, si el resultado de la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, se puede concluir que el proyecto es rentable. En caso contrario el proyecto no es rentable y si la TIR resulta ser igual a la tasa de descuento, su realización es indiferente.

Los resultados de la TIR para cada escenario, se presentan a continuación.

Escenario	TIR
Optimista	19%
Más probable	14%
Pesimista	-

Tabla 8.17 Tasa de Interés Relevante

En la tabla anterior se muestran los resultados de las rentabilidades asociadas a cada escenario de valorización planteados anteriormente. El método de valorización utilizado fue el de flujo de caja descontado, finalizando en un valor calculado por la tasa de interés relevante a cinco (5) años.

Tomando en consideración que la tasa de descuento utilizada para esta evaluación es del 5,32%, el proyecto, evaluado con solo el servicio de Pronto Pago, sería rentable en dos de tres escenarios.

Esto indica que, bajo la mirada de un accionista, el escenario “Optimista” y “Más probable” son los únicos rentable para un nivel de inversión de USD 1,5M dentro de un periodo de 5 años. Sin embargo, a pesar de que los resultados de la TIR para el escenario “Pesimista” es más bajos que la tasa de descuento impuesta, esto no indica que, aumentando el periodo de evaluación, dichos escenarios no puedan llegar a ser rentables.

9. Limitaciones

Las principales limitaciones encontradas al realizar la evaluación de este proyecto se centran en la etapa del proyecto, esto debido a que al ser algo muy reciente, con pocos meses de funcionamiento desde la ideación, existen aún muchos vacíos en torno a la planificación a largo plazo del proyecto. Al estar centrados en obtener resultados a corto plazo, se deja en segundo plano la planificación estratégica, como por ejemplo, el aterrizar el resto de la cartera de productos que se tiene en mente. Actualmente, se trabaja en el producto mínimo viable del primer producto (en el cual se centró esta evaluación, el llamado “pronto pago”, sin embargo, además de este se tiene la idea de complementar la cartera de productos con:

- Capital de trabajo para vendedores digitales.
- Tarjetas asociadas a la marca.
- “Capital Semilla” o capital inicial para entrar a este mercado de las ventas en Marketplace.
- Etcétera.

Con este futuro más planeado, la realización de esta evaluación pudo ser más completa en aspectos económicos, teniendo una evaluación económica por producto y a su vez de una “casa matriz” o proyecto general que consolidara las utilidades netas de cada producto.

10. Conclusiones, Discusión y Recomendaciones

La evaluación de un proyecto consiste en recopilar, crear y analizar, de manera sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina si éste se muestra rentable debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse. En este estudio, se opta por la opción de que esta técnica no es decisional, si no una posibilidad de proporcionar más información para tomar una decisión con mayor consciencia de ella. Con mayor información, será posible aceptar o rechazar un proyecto según su rentabilidad.

En este estudio, se evaluó la rentabilidad de un proyecto en etapa temprana, para poseer mayor información del mercado en el que se encuentra, el ambiente externo tales como análisis de clientes, competidores y proveedores, además de realizar un análisis interno de la empresa para conocer su funcionamiento y buscar ciertos procesos críticos. Sobre todo y añadido a lo anterior, se evalúa finalmente su rentabilidad económica sobre una evaluación económica, en este caso, realizado por medio de la valorización de la empresa por medio del método de flujo de caja descontado.

Resumiendo las secciones más importantes, el mercado en el que se encuentra inmerso este proyecto está en constante crecimiento, siendo desde la pandemia uno de los más explotados, debido a las nuevas urgencias culturales en torno a la digitalización y conductas remotas para la realización de actividades de primera o segunda necesidad. Frente a esto, el proyecto se encuentra en un mercado positivo en un momento muy oportuno.

En torno a los clientes, como se puede entender básicamente por comportamiento de oferta y demanda, los clientes a los que apunta este proyecto se encuentran en ascenso al igual que las plataformas que los contienen. En este caso, los Marketplace están con crecimientos exponenciales de vendedores inscritos, por esto mismo, los Marketplace están buscando la forma de seguir creciendo con el mercado, y al no dar abasto, la oportunidad de mercado para nuevos competidores sigue abierta y está siendo aprovechada.

Bajo este mismo punto, al existir un amplio ascenso de clientes, el mercado para cubrir los problemas de éstos esta aceptando nuevos participantes. Si bien hoy en día existen competencias directas dentro de otras regiones del mundo, dentro de Latino América existen soluciones que se asemejan al modelo de negocios planteado, sin embargo, el espacio en el mercado sigue siendo óptimo.

Para el caso de la evaluación económica de este proyecto, se debe considerar que para las proyecciones se utilizó solo uno de los productos en el cual se basará la organización a futuro. Para efectos de esta evaluación no se consideran los desarrollos de nuevos productos.

Dejando fuera dichas consideraciones, el producto evaluado está enfocado en una estrategia de volumen, es decir, se asocian ganancias muy bajas respecto a los demás productos futuros. Al ser de bajas ganancias unitarias y generar más valor al tener mayor volumen, los resultados obtenidos dejan en vista que a partir del tercer año de evaluación el modelo toma fuerza y se vuelve un proyecto que alcanza mayor estabilidad.

Con los resultados obtenidos tan solo con la evaluación de uno de cuatro (4) productos finales, se puede entender que el modelo es rentable, y considerando desarrollos de nuevos productos, el proyecto se vuelve mucho más atractivo.

Dentro de futuros estudios, sería ideal poder considerar el desarrollo de nuevos productos en la evaluación para obtener resultados apuntando al proyecto en sí y no necesariamente a un solo producto.

Asimismo, estas mismas proyecciones tienen puntos de inflexión donde la evaluación del producto se puede volver más asertiva, principalmente considerando la simulación de créditos para considerar las distintas posibilidades de intereses cobrados por el riesgo asociado al crédito y montos para cada caso.

Hoy, luego del resultado de esta evaluación, se puede concluir la rentabilidad de este proyecto en dos de tres (2/3) escenarios, por lo que se le recomienda al equipo de trabajo del proyecto seguir con este, siendo enfáticos en que realicen un seguimiento y mayores avances dentro de la maqueta teórica de desarrollo de nuevos productos, es decir, destinar horas a esta labor.

Glosario

Start-up: empresa originada a partir de la identificación de oportunidades de mercado por parte de los miembros de una organización y/o profesionales expertos en determinado sector productivo, quienes deciden crear una unidad empresarial para aprovechar la oportunidad de negocio, al producir y comercializar el producto o servicio que satisfaga debidamente la necesidad identificada.

Fintech: soluciones financieras innovadoras habilitadas por tecnologías de la información.

Marketplace: sitio web de comercio electrónico en el que varios terceros proporcionan información sobre productos o servicios. Los mercados en línea son el tipo principal de comercio electrónico multicanal y pueden ser una forma de agilizar el proceso de producción.

Seller: vendedor digital de Marketplace.

E-commerce: comercio electrónico.

Pronto pago: Adelanto del pago al seller por parte de la fintech.

Know How: Conocimiento práctico, habilidad. Conjunto de conocimientos técnicos y/o administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Referencias

- Cabello, A. A., Gonzalez, C. A., Ramos Villaverde, S., & Feijoo Gonzalez, C. (2018). ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES Y STARTUPS, EL NUEVO PROTAGONISMO DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES.
- Gomez Zuluaga, M. E., & Botero Morales, J. C. (2015). Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Springer*, 8.
- Philippon, T. (2016). *The Fintech Opportunity*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Prentice Hall.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de Mercados*. ECOE Ediciones.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Santa Fe, Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Oberlo*. (27 de Enero de 2021). Obtenido de Oberlo.es: <https://www.oberlo.es/blog/definicion-y-significado-emprendimiento>
- Monei*. (19 de Mayo de 2021). Obtenido de Monei.com: <https://monei.com/es/blog/fintech-vs-traditional-banks/>
- Rockcontent*. (14 de Junio de 2019). Obtenido de Rockcontent.com: <https://rockcontent.com/es/blog/marketplace/>
- Statista*. (25 de Noviembre de 2021). Obtenido de statista.com: <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
- Kinney, & Taylor. (1994). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business Review Press.
- Meticulous Research*. (2021). Obtenido de MeticulousResearch.com: <https://www.meticulousresearch.com/product/e-commerce-market-4644>
- Monei*. (19 de Mayo de 2021). Obtenido de monei.com: <https://monei.com/es/blog/fintech-vs-traditional-banks/#:~:text=2.->

,Regulaciones,los%20bancos%20son%20m%C3%A1s%20estrictos.&text=Las%20empresas%20fintech%20no%20tienen%20un%20regulador%20en%20particular.

Ascentialedge. (2021). Obtenido de Ascentialedge.com:

<https://www.ascentialedge.com/insights/amz-insights-how-brands-can-beat-third-party-sellers-amazon>

Statista. (17 de Septiembre de 2021). Obtenido de statista.com:

<https://www.statista.com/topics/8024/third-party-3p-selling-on-amazon/>

La Tercera. (13 de Febrero de 2021). Obtenido de latercera.com:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-libre-se-pone-pantalones-largos-en-chile-y-alcanza-el-mismo-nivel-de-ventas-que-los-retailers-mas-grandes-del-pais/TPH4YRFC6JCKDAU7SD2I3CMM4Y/>

La Pauta. (14 de Enero de 2019). Obtenido de pauta.cl:

<https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/comercio-electronico-la-mirada-de-mercado-libre#:~:text=Comercio%20digital%20alcanza%20US%24%205.000,Mercado%20Libre%20proyecta%20mayor%20crecimiento>

eBankingNews. (Diciembre de 2020). Obtenido de

<https://www.ebankingnews.com/entrevistas/uno-de-cada-cinco-chilenos-con-acceso-a-internet-compra-en-mercado-libre-0050366>

Mercado Libre. (2020). Obtenido de investor.mercadolibre:

<https://investor.mercadolibre.com/static-files/5cb0d6df-3fbc-4d87-9cef-f1fca7fea00c>

Payability. (2021). Obtenido de payability.com: <https://www.payability.com/>

Sellers Funding. (2021). Obtenido de sellersfunding: <https://sellersfunding.com/>

Behalf. (2021). Obtenido de Behalf.com: <https://www.behalf.com/>

Xepelin. (2021). Obtenido de xepelin.com: <https://xepelin.com/>

Kiziryan, M. (27 de Mayo de 2015). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com:

[https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes.html#:~:text=La%20tasa%20de%20descuento%20es,intereses\)%20en%20el%20dinero%20presente](https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes.html#:~:text=La%20tasa%20de%20descuento%20es,intereses)%20en%20el%20dinero%20presente).

González-Valerio, M. F. (27 de Marzo de 2018). *FundsPeople*. Obtenido de fundspeople.com:

<https://fundspeople.com/es/debemos-seguir-ensenando-el-capm/>

Statista. (29 de Septiembre de 2021). Obtenido de statista.com:

<https://www.statista.com/statistics/1086634/emerging-markets-bond-index-spread-latin-america-country/>

- Damodaran, A. (Enero de 2021). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de pages.stern.nyu.edu:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (8 de Enero de 2021). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de pages.stern.nyu.edu:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Saavedra, D. H. (17 de Noviembre de 2021). *Nubox*. Obtenido de blog.nubox.com:
<https://blog.nubox.com/contadores/credito-incobrible>
- Talent CL*. (2021). Obtenido de
<https://cl.talent.com/salary?job=cajero+bancario#:~:text=El%20salario%20cajero%20bancario%20promedio,a%C3%B1o%20o%20%242.308%20por%20hora.>)
- Fernandez, H. (s.f.). *Economiatic*. Obtenido de economiatic.com: <https://econiatic.com/que-es-una-startup/>
- French Valley*. (9 de Marzo de 2020). Obtenido de frenchvalleycaracas.com:
<https://frenchvalleycaracas.com/2020/03/09/conoces-la-importancia-de-las-startups/>
- Cullar, C. H. (01 de Abril de 2015). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/startup.html>
- Rextie*. (25 de Agosto de 2021). Obtenido de Rextie.com:
<https://www.rextie.com/blog/2021/que-es-y-como-funciona-una-fintech.html>
- Díez, J. (04 de Diciembre de 2019). *Periodista Digital*. Obtenido de periodistadigital.com:
<https://www.periodistadigital.com/economia/consumo/20191204/prestamos-10-minutos-pagar-movil-invertir-creditos-llega-revolucion-fintech-noticia-689404202557/>
- Payability*. (22 de Septiembre de 2020). Obtenido de payability:
<https://www.payability.com/blog/how-amazon-payouts-and-unavailable-balances-actually-work/#:~:text=It%27s%20normal%20for%20sellers%20to,to%20hit%20your%20bank%20account>
- Valenzuela, P. A. (16 de Diciembre de 2021). *t13*. Obtenido de t13.com:
<https://www.t13.cl/noticia/emprendedores/cinco-consejos-posicionar-pymes-marketplaces-internacionales>
- Banco Mundial*. (19 de Abril de 2018). Obtenido de bancomundial.org:
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>
- Westfall, B. &. (1978). Report of the Definitions. *Committee del Journal of Marketing 1948*.

- (2003). *Performance Improvement Through Benefits Management Methodology Training Version. 3.1.*
- Palau, D. (14 de Diciembre de 2020). *Cyber Click*. Obtenido de cyberclick.es:
<https://www.cyberclick.es/que-es/marketplace>
- Tinuiti*. (2021 de Julio de 19). Obtenido de tinuiti.com: <https://tinuiti.com/blog/walmart/sell-on-walmart-marketplace/>
- Oberlo*. (20 de Junio de 2020). Obtenido de Oberlo.com: <https://www.oberlo.com/blog/ebay-statistics>
- Statista*. (2 de Julio de 2021). Obtenido de Statista.com:
<https://www.statista.com/statistics/730445/mercadolibre-number-sellers/>
- Repricexpress*. (2021). Obtenido de Repricexpress.com:
<https://www.repricexpress.com/amazon-statistics/>
- Watson, C. (2021). *Big commerce*. Obtenido de bigcommerce.com:
<https://www.bigcommerce.com/blog/ebay-marketplace-statistics/#ebay-statistics-to-make-any-sellers-head-turn>
- Ma, Y. (19 de Noviembre de 2021). *Statista*. Obtenido de statista:
<https://www.statista.com/statistics/364780/number-of-orders-alibaba-singles-day/>
- Eifler, M. (22 de Septiembre de 2020). *Payability*. Obtenido de Payability.com:
<https://www.payability.com/blog/how-amazon-payouts-and-unavailable-balances-actually-work/#:~:text=It's%20normal%20for%20sellers%20to,to%20hit%20your%20bank%20account>
- Boyd, J. (2021). *Small business*. Obtenido de smallbusiness.com:
<https://smallbusiness.chron.com/once-sell-item-long-show-paypal-30642.html>
- Mercado Libre*. (2021). Obtenido de mercadolibre.cl: https://www.mercadolibre.cl/ayuda/Como-cobrar-con-cada-medio-de-pago_823
- Conley, P. (28 de Octubre de 2021). *Digital Commerce 360*. Obtenido de digitalcommerce360.com: <https://www.digitalcommerce360.com/article/ebays-sales/>
- Marketplace Pulse*. (2021). Obtenido de marketplacepulse.com:
<https://www.marketplacepulse.com/marketplaces-year-in-review-2020>
- Alibaba Group*. (2 de Febrero de 2021). Obtenido de alibabagroup.com:
https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p210202.pdf
- Sun, L. (13 de Noviembre de 2020). *Fool*. Obtenido de fool.com:
<https://www.fool.com/investing/2020/11/13/where-will-mercadolibre-be-in-5-years/>

Alibaba. (2021). Obtenido de activity.alibaba.com:

https://activity.alibaba.com/helpcenter/Trade_Assurance_Guide.html

Cabello, Alberto Arenal; Gonzalez, Cristina Armuña; Ramos Villaverde, Sergio; Feijoo Gonzalez, Claudio (2018). *Ecosistemas Emprendedores Y Startups, El Nuevo Protagonismo De Las Pequeñas Organizaciones.*

Gómez Zuluaga, María Eugenia, & Botero Morales, Juan Carlos (2016). *Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. Revista Ciencias Estratégicas, 24(36),365-378.*[fecha de Consulta 1 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656007>

Montoya Pineda, D. M. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. Contexto, 5, 141-152.*
<https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>

Philippon, T. 2016. *The FinTech opportunity. Working Paper*

Puschmann, T. (2017). *Fintech. Business & Information Systems Engineering, 59, 69–76.*
[https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6.](https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6)

Sapag Chain, N., Sapag Puelma, J. M., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos.* <http://www.ebooks7-24.com/?il=752>

Zavolokina L, Dolata M, Schwabe G (2016) *Fintech - what's in a name? In: Proceedings of the 37th international conference on information systems. Dublin*

Anexos: Tablas

1. Tabla resumen análisis PESTL

		Impacto	Plazo
Político	Cambios en el entorno político que afecten el desarrollo de la fintech en Chile.	Positivo/negativo	C/P
	Cambios en el entorno político que afectan el desarrollo de la fintech en México.	Positivo/negativo	C/P
Económico	Tasas de interés del Banco Central.	Negativo	M/P
	Inflación (MX y CL).	Negativo	M/P
	Cambios en los tipo de cambio.	Negativo	M/P
	Chile y México siendo líderes en compras online.	Positivo	C/P
	Crecimiento en el mercado de compras online.	Positivo	C/P
	Disminución del comercio informal.	Positivo	C/P
Desbancarización: países con menos oportunidades de gestionar créditos.		Positivo	C/P
		Positivo	L/P
Social	Aumento en conductas remotas.	Positivo	C/P
	Vendedores consideran la venta online como competidores. La venta online se consolida como un mercado competitivo.	Positivo	C/P
	Apoyo en educación de calidad con fundación relacionada.	Positivo	L/P
	Open Banking.	Positivo	M/P
	Espíritu emprendedor: tasas de crecimiento de vendedores online.	Positivo	C/P
	Crecimiento y nuevos Marketplace.	Positivo	C/P
Tecnológico	Innovación en métodos de pago y monedas (pasarelas de pago nacionales e internacionales).	Positivo	M/P
Legal	Tasas de interés para créditos a sellers.	Negativo	M/P
	Regulaciones instituciones financieras y digitales.	Neutro	M/P
	Ley Fintech.	Neutro	M/P

2. Flujo de caja descontado escenario más probable

Item	Año 0	Año 1	Año 2
	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 417.825	\$ 40.645.908	\$ 403.511.232
Costos	\$ 406.285	\$ 39.895.522	\$ 396.061.794
Préstamos	\$ 397.928	\$ 39.082.604	\$ 387.991.569
No pago	\$ 8.356	\$ 812.918	\$ 8.070.225
Utilidad Bruta	\$ 11.540	\$ 750.386	\$ 7.449.438
Margen Bruto	3%	2%	2%
Gastos	\$ 159.809	\$ 438.624	\$ 2.411.367
Gastos Operacionales	\$ 6.589	\$ 206.230	\$ 2.020.556
Asesorías Legales	\$ 2.500	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Deposito	\$ 2.089	\$ 203.230	\$ 2.017.556
Gastos Administrativos	\$ 148.220	\$ 222.395	\$ 340.811
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 141.404	\$ 214.579	\$ 320.563
SOCIOS	\$ 85.740	\$ 114.320	\$ 142.900
OPERACIONES	\$ 2.084	\$ 41.679	\$ 119.083
EQUIPO TI	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo			\$ 8.574
Gastos comunes			\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 5.716	\$ 5.716	\$ 7.145
Telefonía IP			
Otros Gastos Administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Gastos Comerciales	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 50.000
Utilidad Operacional	-\$ 148.269	\$ 311.762	\$ 5.038.071
Margen Operacional	-35%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ -	\$ 110.000	\$ 330.000
Gastos Financieros		\$ 110.000	\$ 330.000
Utilidad antes de impuestos	-\$ 148.269	\$ 201.762	\$ 4.708.071
Impuestos	\$ -	\$ 54.476	\$ 1.271.179
Utilidad después de impuestos	-\$ 148.269	\$ 147.286	\$ 3.436.892
Inversión en Cap. De trabajo	-\$ 500.000		
Devolución de inversión			
Utilidad neta	-\$ 648.269	\$ 147.286	\$ 3.436.892
Margen de Contribución	3%	2%	2%
Margen de Operación	-35%	1%	1%
Margen neto	-35%	0%	1%

Item	Año 3	Año 4	Año 5
	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 645.617.971	\$ 1.448.337.343	\$ 2.896.674.686
Costos	\$ 633.698.870	\$ 1.421.598.807	\$ 2.843.197.615
Préstamos	\$ 620.786.511	\$ 1.392.632.060	\$ 2.785.264.121
No pago	\$ 12.912.359	\$ 28.966.747	\$ 57.933.494
Utilidad Bruta	\$ 11.919.101	\$ 26.738.536	\$ 53.477.071
Margen Bruto	2%	2%	2%
Gastos	\$ 4.014.860	\$ 8.147.540	\$ 15.567.851
Gastos Operacionales	\$ 3.231.090	\$ 7.244.687	\$ 14.486.373
Asesorías Legales	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Depósito	\$ 3.228.090	\$ 7.241.687	\$ 14.483.373
Gastos Administrativos	\$ 683.770	\$ 802.853	\$ 981.477
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 527.767	\$ 646.850	\$ 825.475
SOCIOS	\$ 171.480	\$ 171.480	\$ 171.480
OPERACIONES	\$ 297.708	\$ 416.791	\$ 595.415
EQUIPO TI	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo	\$ 8.574	\$ 8.574	\$ 8.574
Gastos comunes	\$ 1.429	\$ 1.429	\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 142.900	\$ 142.900	\$ 142.900
Telefonía IP			
Otros Gastos Administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Gastos Comerciales	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Utilidad Operacional	\$ 7.904.241	\$ 18.590.996	\$ 37.909.220
Margen Operacional	1%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Gastos Financieros	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.804.241	\$ 13.090.996	\$ 15.909.220
Impuestos	\$ 1.837.145	\$ 3.534.569	\$ 4.295.489
Utilidad después de impuestos	\$ 4.967.096	\$ 9.556.427	\$ 11.613.731
Inversión en Cap. De trabajo			
Devolución de inversión			\$ 500.000
Utilidad neta	\$ 4.967.096	\$ 9.556.427	\$ 11.113.731
Margen de Contribución	2%	2%	2%
Margen de Operación	1%	1%	1%
Margen neto	1%	1%	0%

3. Flujo de caja descontado escenario pesimista

Item	Año 0	Año 1	Año 2
	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 417.825	\$ 40.645.908	\$ 203.229.541
Costos	\$ 406.285	\$ 39.895.522	\$ 199.477.611
Préstamos	\$ 397.928	\$ 39.082.604	\$ 195.413.021
No pago	\$ 8.356	\$ 812.918	\$ 4.064.591
Utilidad Bruta	\$ 11.540	\$ 750.386	\$ 3.751.930
Margen Bruto	3%	2%	2%
Gastos	\$ 159.809	\$ 438.624	\$ 1.409.958
Gastos Operacionales	\$ 6.589	\$ 206.230	\$ 1.019.148
Asesorías Legales	\$ 2.500	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Depositos	\$ 2.089	\$ 203.230	\$ 1.016.148
Gastos Administrativos	\$ 148.220	\$ 222.395	\$ 340.811
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 141.404	\$ 214.579	\$ 320.563
SOCIOS	\$ 85.740	\$ 114.320	\$ 142.900
OPERACIONES	\$ 2.084	\$ 41.679	\$ 119.083
EQUIPO TI	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo			\$ 8.574
Gastos comunes			\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 5.716	\$ 5.716	\$ 7.145
Telefonía IP			
Otros Gastos Administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Gastos Comerciales	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 50.000
Utilidad Operacional	-\$ 148.269	\$ 311.762	\$ 2.341.972
Margen Operacional	-35%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ -	\$ 110.000	\$ 330.000
Gastos Financieros		\$ 110.000	\$ 330.000
Utilidad antes de impuestos	-\$ 148.269	\$ 201.762	\$ 2.011.972
Impuestos	\$ -	\$ 54.476	\$ 543.232
Utilidad después de impuestos	-\$ 148.269	\$ 147.286	\$ 1.468.739
Inversión en Cap. De trabajo	-\$ 500.000		
Devolución de inversión			
Utilidad neta	-\$ 648.269	\$ 147.286	\$ 1.468.739
Margen de Contribución	3%	2%	2%
Margen de Operación	-35%	1%	1%
Margen neto	-35%	0%	1%

Item	Año 3	Año 4	Año 5
	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 645.617.971	\$ 807.022.464	\$ 1.614.044.928
Costos	\$ 633.698.870	\$ 792.123.588	\$ 1.584.247.176
Préstamos	\$ 620.786.511	\$ 775.983.138	\$ 1.551.966.277
No pago	\$ 12.912.359	\$ 16.140.449	\$ 32.280.899
Utilidad Bruta	\$ 11.919.101	\$ 14.898.876	\$ 29.797.753
Margen Bruto	2%	2%	2%
Gastos	\$ 4.014.860	\$ 4.940.965	\$ 9.154.702
Gastos Operacionales	\$ 3.231.090	\$ 4.038.112	\$ 8.073.225
Asesorías Legales	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Depositos	\$ 3.228.090	\$ 4.035.112	\$ 8.070.225
Gastos Administrativos	\$ 683.770	\$ 802.853	\$ 981.477
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 527.767	\$ 646.850	\$ 825.475
SOCIOS	\$ 171.480	\$ 171.480	\$ 171.480
OPERACIONES	\$ 297.708	\$ 416.791	\$ 595.415
EQUIPO TI	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo	\$ 8.574	\$ 8.574	\$ 8.574
Gastos comunes	\$ 1.429	\$ 1.429	\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 142.900	\$ 142.900	\$ 142.900
Telefonía IP			
Otros Gastos Administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Gastos Comerciales	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Utilidad Operacional	\$ 7.904.241	\$ 9.957.911	\$ 20.643.050
Margen Operacional	1%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Gastos Financieros	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.804.241	\$ 4.457.911	-\$ 1.356.950
Impuestos	\$ 1.837.145	\$ 1.203.636	\$ -
Utilidad después de impuestos	\$ 4.967.096	\$ 3.254.275	-\$ 1.356.950
Inversión en Cap. De trabajo			
Devolución de inversión			\$ 500.000
Utilidad neta	\$ 4.967.096	\$ 3.254.275	-\$ 1.856.950
Margen de Contribución	2%	2%	2%
Margen de Operación	1%	1%	1%
Margen neto	1%	0%	0%

4. Flujo de caja descontado escenario optimista

Item	Año 0	Año 1	Año 2
	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 1.168.177	\$ 80.702.246	\$ 724.168.671
Costos	\$ 1.135.914	\$ 79.212.359	\$ 710.799.404
Préstamos	\$ 1.112.550	\$ 77.598.314	\$ 696.316.030
No pago	\$ 23.364	\$ 1.614.045	\$ 14.483.373
Utilidad Bruta	\$ 32.264	\$ 1.489.888	\$ 13.369.268
Margen Bruto	3%	2%	2%
Gastos	\$ 163.561	\$ 638.906	\$ 4.014.654
Gastos Operacionales	\$ 10.341	\$ 406.511	\$ 3.623.843
Asesorías Legales	\$ 2.500	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Depósitos	\$ 5.841	\$ 403.511	\$ 3.620.843
Gastos Administrativos	\$ 148.220	\$ 222.395	\$ 340.811
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 141.404	\$ 214.579	\$ 320.563
SOCIOS	\$ 85.740	\$ 114.320	\$ 142.900
OPERACIONES	\$ 2.084	\$ 41.679	\$ 119.083
EQUIPO TI	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo			\$ 8.574
Gastos comunes			\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 5.716	\$ 5.716	\$ 7.145
Otros Gastos Administrativos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Gastos Comerciales	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 50.000
Utilidad Operacional	-\$ 131.297	\$ 850.982	\$ 9.354.614
Margen Operacional	-11%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ -	\$ 110.000	\$ 330.000
Gastos Financieros		\$ 110.000	\$ 330.000
Utilidad antes de impuestos	-\$ 131.297	\$ 740.982	\$ 9.024.614
Impuestos	\$ -	\$ 200.065	\$ 2.436.646
Utilidad después de impuestos	-\$ 131.297	\$ 540.917	\$ 6.587.968
Inversión en Cap. De trabajo	-\$ 500.000		
Devolución de inversión			
Utilidad neta	-\$ 631.297	\$ 540.917	\$ 6.587.968
Margen de Contribución	3%	2%	2%
Margen de Operación	-11%	1%	1%
Margen neto	-11%	1%	1%

Item	Año 3	Año 4	Año 5
	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 1.158.669.874	\$ 1.448.337.343	\$ 2.896.674.686
Costos	\$ 1.137.279.046	\$ 1.421.598.807	\$ 2.843.197.615
Préstamos	\$ 1.114.105.648	\$ 1.392.632.060	\$ 2.785.264.121
No pago	\$ 23.173.397	\$ 28.966.747	\$ 57.933.494
Utilidad Bruta	\$ 21.390.828	\$ 26.738.536	\$ 53.477.071
Margen Bruto	2%	2%	2%
Gastos	\$ 6.580.119	\$ 8.147.540	\$ 15.567.851
Gastos Operacionales	\$ 5.796.349	\$ 7.244.687	\$ 14.486.373
Asesorías Legales	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servidores	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Comisiones Depositos	\$ 5.793.349	\$ 7.241.687	\$ 14.483.373
Gastos Administrativos	\$ 683.770	\$ 802.853	\$ 981.477
Hosting web/mail			
Remuneraciones	\$ 527.767	\$ 646.850	\$ 825.475
SOCIOS	\$ 171.480	\$ 171.480	\$ 171.480
OPERACIONES	\$ 297.708	\$ 416.791	\$ 595.415
EQUIPO TI	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
CFO	\$ 28.580	\$ 28.580	\$ 28.580
Arriendo	\$ 8.574	\$ 8.574	\$ 8.574
Gastos comunes	\$ 1.429	\$ 1.429	\$ 1.429
Servicios de Asesorías	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Contabilidad	\$ 142.900	\$ 142.900	\$ 142.900
Telefonía IP			
Otros Gastos	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Administrativos			
Gastos Comerciales	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Utilidad Operacional	\$ 14.810.709	\$ 18.590.996	\$ 37.909.220
Margen Operacional	1%	1%	1%
Ingresos no operacionales			
Gastos no operacionales	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Gastos Financieros	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000	\$ 22.000.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 13.710.709	\$ 13.090.996	\$ 15.909.220
Impuestos	\$ 3.701.891	\$ 3.534.569	\$ 4.295.489
Utilidad después de impuestos	\$ 10.008.818	\$ 9.556.427	\$ 11.613.731
Inversión en Cap. De trabajo			
Devolución de inversión			\$ 500.000
Utilidad neta	\$ 10.008.818	\$ 9.556.427	\$ 11.113.731
Margen de Contribución	2%	2%	2%
Margen de Operación	1%	1%	1%
Margen neto	1%	1%	0%

Resumen FI

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – FACULTAD DE INGENIERÍA RESUMEN MEMORIA DE TÍTULO

Departamento	: Departamento de Ingeniería Civil Industrial
Carrera	: Ingeniería Civil Industrial
Nombre del memorista	: Valentina Belén Meza Vargas
Título de la memoria	: Estudio de prefactibilidad de una start-up chilena en la industria fintech
Fecha de la presentación oral	:
Profesor(es) Guía	: Profesora Marcela Parada Contzen
Profesor(es) Revisores	: Profesor Pablo Catalán Martínez
Concepto	:
Calificación	:

Resumen

Este proyecto tiene como propósito la evaluación de una start-up con el fin de guiar a la start-up propuesta. Para lograr la conclusión de factibilidad o no del proyecto, se debe realizar una evaluación económica que se resume en una valorización del negocio. Se busca que esta valorización establezca valores atractivos para seguir con el proyecto y atraer inversionistas.

A modo de dar un contexto, se mencionan algunos antecedentes de la start-up propuesta, así como también su modelo de negocios.

Del marco teórico se desprende una estructura base para una evaluación de proyectos y los análisis necesarios para completar este estudio. Se presenta un análisis interno de la start-up, como también de su entorno y del mercado en el que se desenvuelve. Además, se calcularon tres valorizaciones distintas para la start-up, considerando un escenario pesimista, uno probable y uno optimista, creados en función de ciertos parámetros que consolidarán la participación de la start-up en el mercado.

Como principal conclusión se responde a los resultados obtenidos de la evaluación de este proyecto con las consideraciones encontradas en el estudio. Se proponen ciertas recomendaciones a la empresa para aumentar su rentabilidad y una vista mas completa de los resultados de la start-up.

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA
RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO**

Departamento de Ingeniería		Civil Industrial	
Título		Estudio de prefactibilidad de una start-up chilena en la industria fintech	
Nombre Memorista		Valentina Meza Vargas	
Modalidad	Online	Profesor(es) Patrocinante	
Concepto	Proyecto	Marcela Parada Contzen	
Calificación			
Fecha	28/01/2022	Ingeniero Supervisor	Institución
		Eugenio Cantuarias	AceleraLatam
Comisión (Nombre y Firma)			
Pablo Catalán Martinez			
Resumen			
<p>Este proyecto tiene como propósito la evaluación de una start-up con el fin de guiar a la start-up propuesta. Para lograr la conclusión de factibilidad o no del proyecto, se debe realizar una evaluación económica que se resume en una valorización del negocio. Se busca que esta valorización establezca valores atractivos para seguir con el proyecto y atraer inversionistas.</p> <p>A modo de dar un contexto, se mencionan algunos antecedentes de la start-up propuesta, así como también su modelo de negocios.</p> <p>Del marco teórico se desprende una estructura base para una evaluación de proyectos y los análisis necesarios para completar este estudio. Se presenta un análisis interno de la start-up, como también de su entorno y del mercado en el que se desenvuelve. Además, se calcularon tres valorizaciones distintas para la start-up, considerando un escenario pesimista, uno probable y uno optimista, creados en función de ciertos parámetros que consolidarán la participación de la start-up en el mercado.</p> <p>Como principal conclusión se responde a los resultados obtenidos de la evaluación de este proyecto con las consideraciones encontradas en el estudio. Se proponen ciertas recomendaciones a la empresa para aumentar su rentabilidad y una vista mas completa de los resultados de la start-up.</p>			

