



“PROSERVICE”

Parte I

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

Alumno: Adolfo Sánchez
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Septiembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	5
2.1 Industria.....	5
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes.....	9
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	10
3.1 Modelo de negocios	10
3.2 Descripción de la empresa.....	10
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	13
3.4 RSE y sustentabilidad	14
IV. PLAN DE MARKETING.....	16
4.1 Objetivos de marketing.....	16
4.2 Estrategia de segmentación.....	16
4.3 Las 7P de los Servicios	22
Producto/ servicio	22
Precio.....	23
Plaza/Distribución	24
Promoción	25
Personas	25
Proceso.....	26
Evidencia o Prueba Física	26
4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	27
4.5 Presupuesto de Marketing y cronograma	28
V. PLAN DE OPERACIONES	32
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2. Plan de desarrollo e implementación	32
5.3. Locación, Ubicación	32
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	33
6.1. Equipo gestor	33

6.2. Estructura organizacional.....	33
6.3. Incentivos y compensaciones	33
6.4. Fuentes de Financiamiento	33
VII. Plan Financiero.....	34
7.1. Supuestos.....	34
7.2. Estado resultado y evaluación financiera.....	34
VIII. RIESGOS CRÍTICOS.....	35
IX. CONCLUSIONES	36
ANEXOS	37
ANEXO 1 - ENCUESTA A CLIENTES.....	37
ANEXO 2 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES.....	41
ANEXO 3 – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	45
ANEXO 4 – ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	53
ANEXO 5 – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	56
ANEXO 6 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

RESUMEN EJECUTIVO

ProService S.A. está en la industria de E-commerce, orientado a Pymes y es el primero en ingresar a este segmento en Santiago de Chile. Su propuesta de valor se basa en otorgar a los clientes una experiencia distintiva, centrada en la atención al cliente, de calidad, confiable y a un precio conveniente. La ventaja competitiva de la empresa es dar facilidades de usabilidad web, además de ofrecer una experiencia confiable y fluida multicanal (web y telefónico).

Los servicios a otorgar no son del core de negocio de las empresas clientes y varían desde publicidad, contabilidad, compra de artículos de aseo y oficina, desarrollo de imagen corporativa y bodegaje.

En una encuesta propia, más del 85% de los clientes daría valor a un sitio web que ofreciera de forma integrada soluciones a sus requerimientos de servicios y el 100% prioriza que este medio sea vía web.

En la plataforma los clientes solicitan requerimientos que son dirigidos a los distintos proveedores, los que ingresan sus propuestas. El cliente adjudica a través del sitio web la propuesta de su preferencia y luego se envía en forma automática un aviso para que el proveedor tome contacto con el cliente. Luego de la transacción, el proveedor y el servicio son evaluados por el comprador, con el fin de realizar mejora continua.

Se realizarán actividades de publicidad para potenciar el uso del sitio, a través de mailing, presentaciones presenciales y campañas publicitarias en periódicos, revistas y emisoras, on line y Ad-words de google.

Respecto a la industria, esta crece a tasas del 30% a pesar de la situación económica del país. No existe un líder reconocido en el mercado. El tamaño de mercado es de MMUSD\$12.925 en Santiago.

La gerencia de la empresa está a cargo de Patricia Gálvez y Adolfo Sánchez, que poseen experiencia en liderar proyectos tecnológicos y mejora de procesos enfocado en UX (user experience).

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Cuando una Pyme requiere externalizar algún tipo de servicio no tiene un medio formal de hacerlo. Si bien existe Google, éste no permite tener en forma centralizada la búsqueda y contratación de servicios con evaluaciones y opiniones de clientes, ordenar por precio, tiempo de resolución del requerimiento, etc. Normalmente el contacto con las empresas de servicios lo realizan a través de referidos u otros y suelen ocupar un presupuesto mayor que con otras alternativas por desconocer de su existencia.

Según la encuesta de elaboración propia, el 87,8% de 43 dueños de Pymes darían valor a un servicio que le informara y ofreciera los proveedores posibles a sus requerimientos y el 100% considera que de haber un único punto que ofrezca estos servicios, prefieren que sea a través de un sitio web.

Por otra parte, entre el 2005 y el 2014, la cantidad de empresas chilenas ha aumentado su número y tamaño de ventas en un 2,15% y 6,99%, respectivamenteⁱ. Si bien de éstas, el e-commerce sólo representa el 3% del total de comercio, según el E-Commerce Day Santiago 2015, supera el promedio de América latina, teniendo un aumento de un 30% respecto al año pasadoⁱⁱ y una tendencia a duplicarse hacia el 2020ⁱⁱⁱ. En dicho evento los expositores concluyeron que el comercio electrónico “llegó para quedarse” y que en Chile supera el promedio de América latina.

El número de compradores online ha aumentado desde el 2.000 a una tasa promedio de 18,16% anual, llegando a 3.2 millones de personas el 2015, y según un estudio de Google en Chile el 2013^{iv}, “Internet es el medio de consulta más utilizado para la búsqueda de información anterior a la compra de un producto o contratación de un servicio”.

Tanto las cifras como los estudios expuestos anteriormente, demuestran la oportunidad de crecimiento que tienen las plataformas electrónicas para Pymes en Chile.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria

El negocio está en la industria de e-commerce de servicios B2B, en particular de publicidad, contabilidad, auditoría financiera, diseño de imagen y compra de artículos de oficina.

Si bien existen empresas que prestan estos servicios, ninguna de ellas realiza una oferta integrada de productos y servicios a clientes Pyme de Santiago. Entre otras se encuentran:

- Sitios de licitaciones orientados a grandes empresas: senegocia.com y licitamos.cl.
- Sitios de e-commerce de productos: Mercadolibre, yapo.cl, buscalibre, linio, entre otros.
- Compra de artículos de oficina: officedepot, Red Office, Soin, Importadora luz, etc.
- Agencias de publicidad para Pymes: tus clicks, luqit.com, laurachile.com, rga publicidad, mbn.cl, etc.
- Auditoría Financiera: Foco y gestión, Adhl consultores asociados Ltda, Auditores Humphreys Ltda, etc.

Análisis del entorno de la industria

A continuación se muestran las conclusiones de distintos análisis: del entorno de la industria (PESTEL), de competitividad (PORTER), del microentorno (FODA), VRIO y de Stakeholders. El detalle de los mismos está en el anexo 3.

A) **PESTEL:** De este análisis se concluye que existe un ambiente favorable para el desarrollo de e-commerce en Chile, en particular en el ámbito económico y social. Por otra parte, los riesgos del sector son transversales al tipo de negocio ya sea éste físico o virtual, no afectando en forma particular al canal e-commerce.

- B) **PORTER:** Las bajas barreras de entrada para nuevos competidores y el poder de negociación de los compradores son los factores más importantes a considerar. Dado esto, nuestro emprendimiento pondrá foco en diferenciarse de la competencia, aprovechando que las actuales empresas de la industria aún no tienen dominio sobre buenas prácticas en la industria de e-commerce ni manejo de herramientas tecnológicas.
- C) **FODA:** La empresa cuenta con las fortalezas apropiadas gracias a la experiencia y competencias distintivas que ambos creadores tenemos para participar y aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado, especialmente en consideración a que existe un aumento significativo en el uso de las plataformas virtuales para el consumo de productos y servicios. Para lograr posicionarse en el mercado la empresa deberá sustentar su estrategia sobre la base de la confiabilidad de la utilización y acompañamiento al cliente al adquirir un servicio, así como de la calidad de los mismos a un precio conveniente para nuestros clientes.
- D) **VRIO:** ProService focaliza su ventaja competitiva en el segmento de clientes target que son las Pymes de Santiago que compran y ofrecen sus servicios, utilizando sus recursos y capacidades sobretodo del tipo tecnológicas, cultura organizacional y de experiencia de clientes para sostener su posición en el largo plazo.
- E) **Stakeholders:** Los stakeholders que podrían afectar principalmente al proyecto son los Clientes, ya que si estos sienten que les fue brindado un servicio de calidad, a un precio conveniente y de forma confiable; podrían potenciar fuertemente el valor de marca del negocio, volverían a utilizar el servicio y lo recomendarían.

2.2 Competidores

Actualmente se visualizan sólo dos competidores directos en Chile para este mercado. Sin embargo de acuerdo a una encuesta propia realizada a 41 dueños de Pymes, ninguno reconoce a un intermediario integral para los distintos servicios:

- **Senegocia.com:** es un sitio con 15 años en el mercado con presencia internacional, orientado a las grandes empresas que buscan productos para su operación (por sobre servicios). En su sitio web indican que se adaptan a las necesidades de clientes y se enfocan en crear redes de contacto. Este sitio es responsivo (se adapta a la visualización de distintos tipos de dispositivos), pero tiene problemas de usabilidad (en la creación exige el ingreso de número de fax, y tiene inconvenientes en el ingreso inicial a la plataforma)
- **Licitamos.cl:** aseguran ser el primer portal de licitaciones privadas de Chile. Es más avanzado que el anterior en cuanto a facilidad de uso del sitio. Si bien se presenta como un portal orientado a todo tipo de empresas, está enfocado en las compras a grandes volúmenes. Al buscar el sitio en google por “licitación” o “licitación chile” no aparece en la primera página de resultados.

Por otra parte, según el estudio “Consultoría para Estudio de Diagnóstico del Comercio Electrónico en Chile”^v, se identifican cinco plataformas de intermediación de productos y servicios pero enfocadas en el mercado masivo: yapo.cl, mercadolibre, alibaba, buscalibre y linio. De acuerdo a esto, como competencia indirecta se encuentran:

- Pymes especialistas en: **Servicios financieros** (asesoría tributaria, auditorías, consultorías, personal y remuneraciones), **Publicidad, Diseño de imagen corporativa** (diseño de marca, diseño editorial), **Logística** (transporte de carga, gestión de almacenaje y distribución, logística de temperatura controlada, intermediación aduanera, etc.), **Solicitud de artículos de oficina** (lápices, archivos, pizarras, organizadores de escritorio, corcheteras, cuadernos, cintas adhesivas, etc.), **Cobranza** (de cuentas por cobrar), **Bodegaje** (arriendo de bodegas para almacenar bienes), **Contabilidad** (servicio integral contable, estructuración contable, inicio de actividades y puesta en marcha, procedimientos administrativos, actualización y normalización contable, declaración de impuesto anual y mensual)

- Plataformas intermediadoras de servicios para personas (avisos clasificados de empresas o personas para personas): mercadolibre, alibaba, buscalibre y linio. A continuación se muestra una breve reseña de cada una:

Mercadolibre: Es un mercado virtual, con origen en Argentina en 1999, donde los usuarios (mayoritariamente personas) se encuentran para comprar y vender productos nuevos o usados a un precio fijo o en modalidad de subastas. Los proveedores son individuos, pequeñas y medianas empresas, importadores, grandes marcas y outlets. Tiene operaciones en 15 países de América latina.

Alibaba: portal B2B creado en 1999. Conecta fabricantes chinos con compradores extranjeros. Es parte de un holding llamado Alibaba group, en el que también se encuentran AliExpress (sitio de venta de productos a bajo costo que conecta fabricantes chinos con compradores particulares) y Taobao (similar a Aliexpress pero enfocado en el público Chino).

Linio: portal B2B orientado a personas fundado en abril 2012, pertenece al grupo Rocket Internet de origen alemán. Ofrece productos de consumo clasificadas en: tecnología, hogar, salud, cuidado personal, moda, entretenimiento, artículos para niños y bebé, entre otros. Tiene presencia en seis países latinoamericanos aparte de Chile, siendo México el más importante en tráfico y ventas. En Chile comenzó sus operaciones en junio de 2014. Posee diversidad de métodos de pago.

Buscalibre: plataforma E-commerce fundada en Chile el 2011, orientada a personas para búsqueda de libros e importar desde Amazon, Ebay y otros buscadores especializados (toysRus, IKEA, carter's, etc.) con presencia en cuatro países de Latinoamérica (incluido Chile) y España.

Yapo.cl: e-commerce chileno fundado el 2011, que ofrece todo tipo de servicios C2C (venta de artículos nuevos o usados de tipo tecnológicos, línea blanca, deportivos, para mascotas, etc. a un precio fijo o en modalidad de subastas). Es el más visitado de Chile con 30 mil ventas semanales y 1,2 millones de usuarios personas activos.

2.3 Clientes

Los clientes son pequeñas y medianas empresas que necesitan trabajos esporádicos fuera de su core-business y que deciden subcontratarlos, serán clasificados por rubro, servicios preferidos y frecuencia de uso compra. Tienen como factor de compra principalmente el precio, la calidad, así como la confiabilidad en el proceso y la atención al cliente. Los principales rubros de clientes son: Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; Comercio al por mayor y menor; Construcción; Hoteles y restaurantes; Industrias manufactureras no metálicas; Servicios sociales y de salud; Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales; Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Tamaño de mercado objetivo y sus tendencias

Según el SII, 881.857 son el número total de pequeñas y medianas empresas en Chile del año tributario 2015^{vi}, de las cuales 365.685 pertenecen a Santiago. Las ventas de las Pymes en Chile ascienden a UF 3.057.256.985, mientras que en Santiago esta cifra alcanza UF 1.639.519.771.

Por otra parte, según la Cámara de Comercio de Santiago^{vii}, las ventas en el comercio electrónico en Chile son mmUSD\$ 24.103. Bajo el supuesto de linealidad entre las ventas totales de la empresa y las ventas relacionadas al comercio electrónico, se tiene que en Santiago éstas tienen un valor de mmUSD\$12.925.

En resumen:

Tipo	Tamaño de mercado (mmUSD\$)
PYMES	12.595

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

A continuación se muestra el modelo de negocios de la empresa. El detalle del mismo se encuentra en el anexo 4.

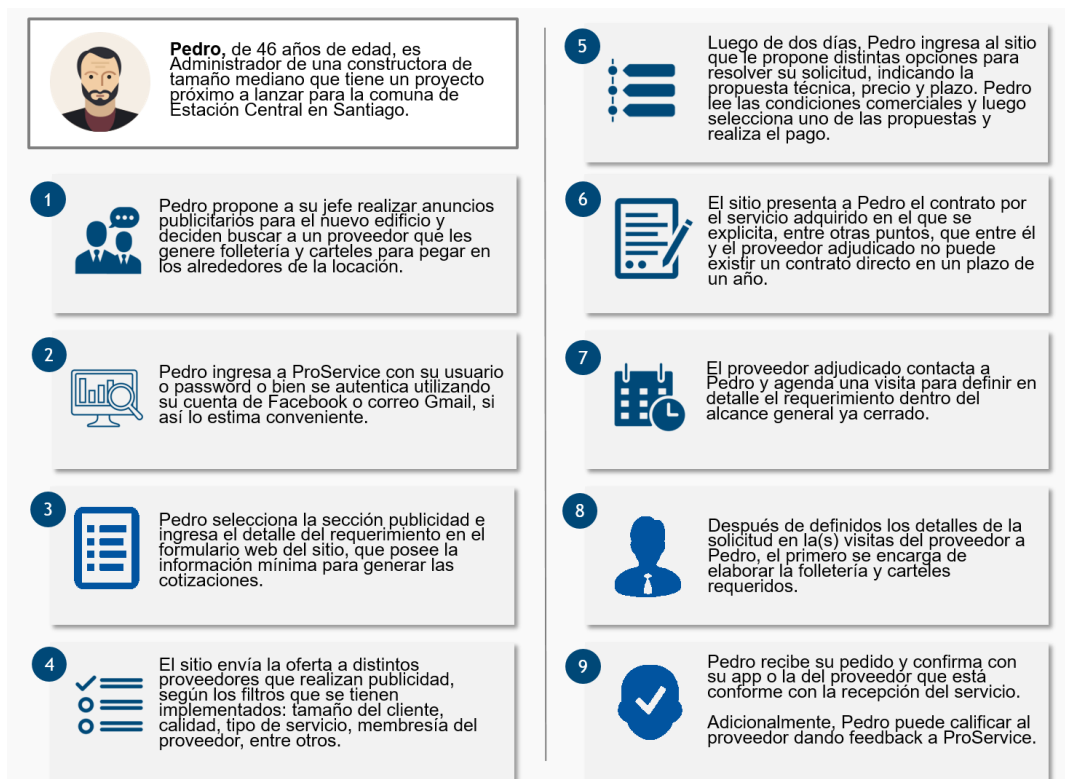
MODELO CANVAS				
Alianzas Claves - Proveedores tecnológicos (diseñador gráfico de página web, experto en infotecnología, experto en usabilidad web) - Convenio con RedCompra. - Pymes prestadoras de los servicios que ofrece el sitio.	Actividades Claves - Diseño y mantención de la aplicación. - Supervisión de la plataforma, procesos y sistemas de pago. - Atención al cliente. - Marketing y Publicidad.	Propuesta de Valor Compradores - Proveer a nuestros clientes de una plataforma donde puedan solicitar servicios de calidad a un precio conveniente y de manera confiable con un sistema de valoración de proveedores y servicios. Proveedores - Proporcionar a los prestadores de servicios una plataforma en la que puedan generar nuevas oportunidades de negocios y den mayor visibilidad al quehacer de su empresa.	Relación con el cliente - Encuestas de satisfacción. - Presentaciones presenciales. - Comunicación electrónica.	Segmento Compradores -Empresas Pyme de la región metropolitana, que necesiten servicios ofrecidos por la plataforma. Proveedores -Empresas de la región metropolitana, que ofrezcan servicios en la plataforma.
	Recursos Claves - Colaboradores. - Servicios ofertados. - Plataforma web. - Lugar físico donde establecer el negocio. - Recursos intelectuales. - Bases de datos. - Patentes, etc.		Canales - Plataforma web, con un modelo B2B. - La atención al cliente la hacemos directamente con ejecutivos telefónicos (mesa de ayuda)	
Estructura de Costos - Diseño y mantenimiento de la plataforma web. - Sueldos de los colaboradores. - Marketing. - Alquiler de oficinas. - Pago a Redcompra.		Flujo de Ingresos - Recaudación de comisiones a proveedores por cada transacción de servicios. - Pago de proveedores por posicionamiento dentro de los criterios de búsqueda más relevantes. - Recaudación por membresía de clientes en los distintos planes ofrecidos por la empresa.		

3.2 Descripción de la empresa

El negocio consiste en una plataforma e-commerce centralizada, que sirva de intermediaria de transacciones electrónicas entre demandantes y proveedores de distintos tipos de servicios para Pymes, entre ellos: servicios financieros, publicidad, diseño de imagen corporativa, logística, solicitud de artículos de oficina, cobranza, entre otros.

- En el caso de los compradores, podrán inscribirse como tales, publicar sus avisos solicitando servicios, elegir entre las distintas ofertas presentadas y seleccionar al proveedor de su elección según los criterios que utilice.
- Las empresas oferentes tendrán la facultad de inscribir de forma gratuita distintos tipos de servicios que entregan, indicando entre otros su experiencia, tipo de servicio, plazos de realización del trabajo, etc.
- Se cobrará por cada transacción efectivamente realizada al proveedor del servicio.
- Se realizará un contrato de prestación de servicios, dentro del cual se identifican los detalles, plazos y el valor de la prestación del servicio, además de indicar que no pueden tener relación alguna de prestaciones de servicios entre las empresas por fuera de la plataforma, con plazo un año.

A continuación se muestra un ejemplo de un caso de uso (vista cliente) que requiere servicios de publicidad y recurre al sitio de la empresa^{viii}:



Misión: Ser un intermediario de calidad y confiable que vele por ayudar a las Pymes de Santiago a comprar y ofertar bienes y servicios.

Visión: Ser el portal preferido de las Pymes chilenas en la que puedan buscar y encontrar cualquier servicio que requieran.

Aspectos Distintivos

En Chile y en particular en la Región Metropolitana, no existe un intermediario centralizado de servicios para Pymes, siendo ProService el primero en proveer una plataforma confiable y a un precio conveniente en la que se pueda buscar y solicitar servicios de calidad. El cliente tendrá una experiencia fluida y coherente omnicanal (web y/o telefónica) y tendrá opciones de usabilidad que recomendarán servicios y productos de acuerdo al uso o compra que haya tenido en el sitio.

Propuesta de valor

Cuando una pequeña o mediana empresa requiere externalizar algún tipo de servicio no tiene un medio formal de hacerlo, donde aparezcan servicios orientados a sus necesidades, conociendo la reputación de los proveedores de servicios en base a opiniones de clientes, con facilidades que permiten disminuir los tiempos y optimizar criterios de selección de los oferentes que requiere.

Normalmente, las búsqueda de proveedores se realizan a través de referidos u otros y suelen ocupar un presupuesto mayor que con otras alternativas por desconocer de su existencia.

Nuestra propuesta de valor está orientada a facilitar esta transacción de servicios a través de una plataforma web donde se ofrecen y se contratan servicios, en la que se ponen en contacto compradores con vendedores.

En particular, la propuesta de valor está enfocada en los siguientes aspectos:

- **Calidad:** los proveedores que ofrecen servicios serán evaluados tanto por los clientes como nuestra empresa para que cumplan con los estándares requeridos para el servicio que se presta. El resultado de la evaluación influye tanto en la priorización en la recomendación de la empresa en la búsqueda de servicios como en la continuidad en la aparición de los criterios de búsqueda.

Además, el servicio cuenta con procedimientos de selección y calificación constante de proveedores de acuerdo a las políticas definidas en el anexo 5.

- **Precio conveniente:** los clientes podrán optar a distintas opciones de precio de un servicio/producto que irá en relación a la valoración de los proveedores. Además los productos/servicios especiales enfocados en las necesidades de los distintos tamaños y rubros de empresas solicitantes con un precio ad-hoc a la estandarización del mismo.
- **Confiabilidad:** En los resultados de búsqueda de servicios aparecerán priorizados los productos y servicios que tienen mejor valoración para la industria en la que pertenece el cliente. Por otra parte, los clientes tendrán la opción de hacer seguimiento a través del sitio del estado de entrega del servicio contratado vía web o telefónico.
- **Atención al cliente:** se dispondrá de una mesa de ayuda enfocada en resolver las consultas de los clientes con el sitio. Además también dará soporte a las consultas comerciales, técnicas, reclamos y apoyo en la solicitud de servicios a través del sitio.
- **Referencias:** se dará la opción al cliente a publicar sus comentarios sobre la experiencia post-compra de un producto/servicio y ver los de otros usuarios de su industria.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El hecho que exista un aumento significativo en el uso de E-commerce, genera una oportunidad importante de ampliar el negocio, logrando que aumente el tráfico del mismo.

Las fases de crecimiento del negocio serán:

- Fase 1: Incorporación de nuevos servicios, atendiendo nuevas necesidades específicas por los rubros que más utilicen la plataforma dentro de un año.
- Fase 2: Aumento del rango de cobertura, considerando clientes y prestadores de servicio Pymes a nivel nacional.
- Fase 3: Incorporación de una nueva unidad de negocios, hacia un mercado C2C, donde los solicitantes u oferentes de servicios puedan ser profesionales

independientes. Por ejemplo, levantamiento de procesos y procedimientos, creación de páginas web, diseño gráfico on-demand, elaboración y toma de encuestas, etc.

3.4 RSE y sustentabilidad

ProService está comprometida en realizar una contribución positiva a la comunidad siendo buenos ciudadanos en nuestras acciones e implementando prácticas socialmente responsables en cada aspecto de la operación.

Tomando un rol activo en el reconocimiento de nuestras responsabilidades, ProService incorpora una serie de políticas operativas y ha desarrollado un programa de participación con la comunidad.

Filosofía de la compañía

Como reflejo de nuestro deseo de ser buenos ciudadanos corporativos, hemos adoptado la siguiente filosofía corporativa:

- Tomaremos la responsabilidad de nuestras acciones, haremos tratos justos y honestos con nuestros clientes y proveedores, y consideraremos el impacto de nuestras decisiones en el medioambiente y en otras personas, tanto como compañía como individuos.
- Trataremos constantemente de dar nuestro mayor nivel de productividad a cada cliente.
- Somos conscientes de que nuestra compañía no puede sobrevivir sin ganancias, por lo que haremos nuestro mejor esfuerzo por aumentar la rentabilidad de nuestra empresa dentro de un marco de honestidad y ética.
- Retribuiremos a la comunidad y sociedad y estamos comprometidos con su bienestar.

- Respetamos a nuestros compañeros de trabajo, reconocemos sus necesidades y nos escucharemos de forma transparente unos con otros.

ProService incorporará la opción de que tanto clientes como proveedores generen un aporte de \$1.000 o \$2.000 por cada transacción con un máximo de \$300.000 anual, cuyo destino es una empresa que financia proyectos sociales y de cooperación llamada Worldcoo. Este aporte se hará de forma trimestral al proyecto que corresponda. Nuestra empresa se compromete a igualar dicho monto dentro del trimestre.

Además se dará a los trabajadores la posibilidad de postular anualmente a un proyecto de mejora social a ser financiado por la empresa. Este será un concurso interno donde cualquier trabajador puede participar exponiendo la problemática, grupo al que se ayudará e impacto social.

En cuanto a la sostenibilidad, ProService tiene como meta ser una empresa paperless dentro de lo legalmente permitido, aportando en la disminución del consumo de papel y la consecuente reducción de costos para la empresa.

Respecto a las actividades futuras para mejorar la sostenibilidad, ProService tendrá incorporado dentro de su índice de desempeño las mejoras en RSE lideradas por un grupo de trabajadores que mensualmente presentarán avances en las iniciativas de este ámbito que incluyen hacer “más verdes” las actividades operacionales de la empresa.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

- Ser reconocidos en el mercado por el 10% de las Pymes de Santiago inscritas en el sitio durante el primer año de operación.
- Establecer convenios con al menos tres empresas proveedoras por cada servicio ofrecido dentro del primer año.
- Contar con una base de clientes de al menos 1.000 Pymes durante el primer año.
- Obtener a lo menos un 10% de rentabilidad sobre la inversión al fin del primer año de operación.
- Posicionar a la empresa como el mejor sitio de búsqueda de servicios para Pymes centralizado y confiable en Santiago de Chile, con una nota de al menos 60% en la primera encuesta de satisfacción anual a clientes.
- Mantener una tasa de retención de clientes de un 80% para los siguientes años de funcionamiento.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación pretende enfocarse en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana, ya que son estas las que hoy en día no tienen cómo solucionar sus requerimientos de servicios esporádicos, por desconocimiento del mercado o por falta de recursos.

En este mercado focalizado pretendemos posicionarnos como un sitio que facilite la búsqueda y adquisición de servicios con foco en la usabilidad web y confiabilidad hacia los clientes y proveedores. La empresa tendrá un enfoque centrado en las necesidades del consumidor, solucionando los requerimientos que estos tengan, entregándoles un producto aumentado y logrando sobrepasar sus expectativas.

Segmentos de mercado

El mercado objetivo del negocio son pequeñas y medianas empresas de Santiago que requieran algún servicio en específico.

Cliente: Pymes de Santiago que compran u ofrecen servicios o bienes.

Usuario: trabajadores de la Pyme de distintas áreas como Marketing, Contabilidad, Servicios Generales, y colaboradores que trabajan en oficina, en muchos casos, el dueño mismo del negocio.

Influenciador: representante legal o administrador de la Pyme.

- **Qué**: Plataforma web donde se ofrezcan y contraten/compren bienes y servicios orientados a Pymes.
- **Quién**: Dirigida a Pymes que deseen ofrecer o demanden algún servicio dentro de los disponibles en el sitio.
- **Cómo**: La estrategia utilizada será por enfoque de diferenciación destacando los factores confiabilidad, calidad y precio conveniente (buena relación precio-calidad), disponibilizando distintas alternativas de búsqueda que actualmente no existen en el mercado.

Realizamos una encuesta a distintas empresas de Santiago en la que indicaron qué servicios estarían dispuestos a pagar y su frecuencia de compra. Además, se calculó un índice de preferencia en base a estas variables.

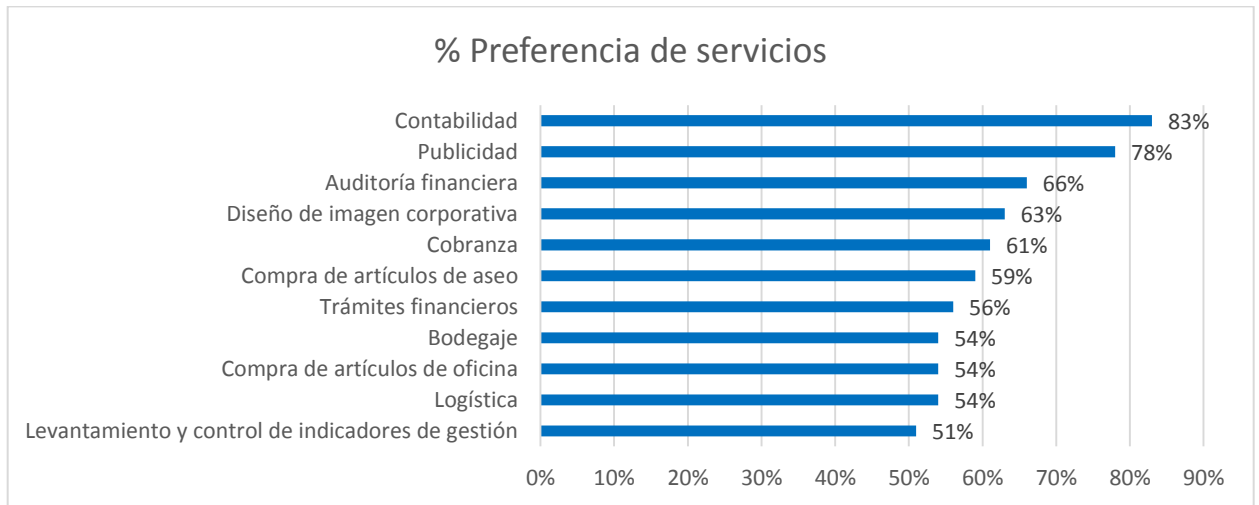
Servicio	¿Con qué frecuencia contrataría el servicio?				% Preferencia de clientes	Índice de preferencia
	Semanal (factor: 52)	Mensual (factor: 12)	Semestral (factor: 2)	Anual (factor: 1)		
Diseño de imagen corporativa	0	2	5	19	63%	33,4
Publicidad	2	11	9	10	78%	205,9
Contabilidad	3	24	2	5	83%	376,0
Auditoría financiera	2	9	16	0	66%	161,0
Bodegaje	5	7	0	10	54%	191,2
Cobranza	5	11	2	7	61%	245,8
Trámites financieros	5	7	4	7	56%	201,0
Logística	8	5	1	8	54%	262,4
Levantamiento y control de indicadores de gestión	3	9	2	7	51%	140,3
Compra de artículos de oficina	1	7	13	1	54%	88,0
Compra de artículos de aseo	4	14	3	3	59%	227,2

Clientes encuestados: 41

% Preferencia de clientes: Clientes que requieren el servicio / clientes encuestados

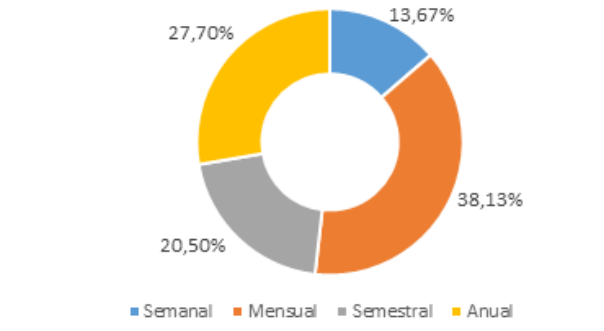
Índice de preferencia: frecuencia de contratación del servicio X % Preferencia de clientes X factor de frecuencia de consumo X 100

En el siguiente gráfico se observa que los servicios que prefieren las Pymes de la región Metropolitana son contabilidad y publicidad; con el 83% y el 78% de las preferencias, respectivamente. Les siguen Auditoría financiera (66%) y diseño de imagen corporativa (63%).



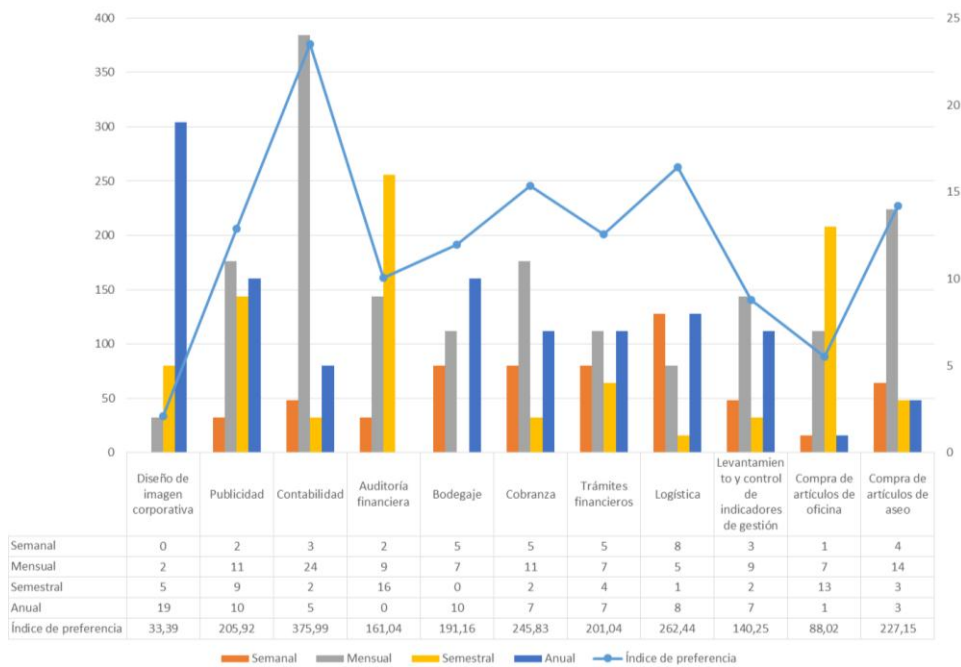
Según la encuesta realizada se concluye que la frecuencia de uso de los servicios es principalmente mensual, seguido por el uso anual y semestral.

Frecuencia con la que se requieren los servicios

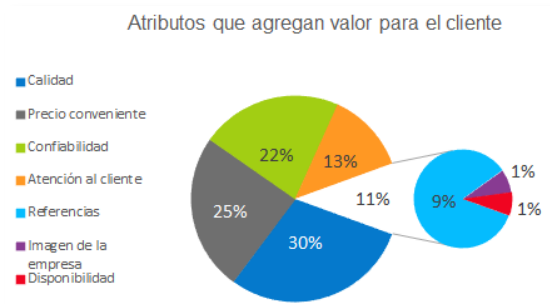


Para priorizar los esfuerzos en los productos y servicios de acuerdo a la preferencia de las Pymes de la Región Metropolitana y su uso, determinamos el índice de preferencia. Según éste se observa que los servicios que más les interesan son Contabilidad con un índice de preferencia de 375,99 y frecuencia mayoritariamente mensual, Logística con una preferencia del 262,44 en una frecuencia semanal y anual. Obteniendo un índice de 245,83 le sigue Cobranza con frecuencia mensual y Compra de artículos de aseo con 227,15 y frecuencia semestral.

Índice de preferencia y frecuencia de uso de servicios



Otro dato importante es que estas empresas privilegian un servicio de calidad con un 30% de las preferencias, que el servicio tenga un precio conveniente (25%), así como también la confiabilidad y atención al cliente con un 22% y 13%, respectivamente.



Perfiles de demandantes de servicios:

Segmentación	Perfil
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	Mayoritariamente demandan servicios de publicidad en forma anual, y en segunda instancia contabilidad mensualmente, además de la compra de artículos de aseo y oficina que demandan mensualmente. Favorecen un servicio de calidad y a precio conveniente, así como también la confiabilidad y atención al cliente.
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores/enseres domésticos	Su preferencia se centra en servicios de publicidad mensualmente, y en segunda instancia, contabilidad en forma mensual y diseño de imagen corporativa anualmente. Tienen como factor de compra el precio, valoran en un servicio la calidad, confiable y atención al cliente.
Construcción	Mayoritariamente utilizan contabilidad y publicidad mensualmente, y en segunda preferencia Cobranza y auditoría financiera mensualmente y compra de artículos de oficina con periodicidad semestral. Para ellos la calidad y el precio conveniente son lo más importante en un servicio. Alto Volumen de compra.
Hoteles y restaurantes	Los servicios que más demandan son diseño de imagen corporativa en forma semestral, logística semanalmente y compra de artículos de aseo en forma mensual. Su factor decisor de compra es la calidad, tiene mayor relevancia la marca, atención al cliente y confiabilidad del servicio, pequeños volúmenes. Más fieles.
Industrias manufactureras no metálicas	Se inclinan por el servicio de contabilidad en forma mensual y en segunda preferencia publicidad, solicitud de útiles de aseo mensualmente y logística semanal. Consideran que un servicio debe ser de calidad, a precio conveniente y confiable.
Servicios sociales y de salud	Requieren contabilidad y publicidad en forma mensual y auditoría financiera, en segunda prioridad, semestralmente, preocupados por la calidad de los servicios solicitados, así como la confiabilidad en el proceso y la atención al cliente.
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	La publicidad y la contabilidad mensual es para ellos lo más importante. También solicitarían servicios de diseño de imagen corporativa anualmente. Calidad, precio conveniente y referencias son lo que ellos más valoran de sus proveedores de servicios.
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	La contabilidad mensual es su prioridad, y en segundo grado están auditoría mensual, compra de artículos de oficina y de aseo semestralmente. Tienen como factor de compra el precio, volumen pequeño, privilegian funcionalidad.

Posicionamiento.

Para determinar el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia se tomó en cuenta lo rescatado del estudio de mercado (Anexo 2) en cuanto a: los atributos que se consideran más importantes en este tipo de negocios y principalmente el valor que nuestra empresa quiere entregar al consumidor. Dicho posicionamiento quiere destacar lo que distingue a la empresa de su competencia, considerando que son; Calidad, Comodidad y Confiabilidad en el servicio, los aspectos de más peso a ser considerados para posicionarse en la mente del cliente.

En cuanto a la “comodidad” el sitio web desarrollado poseerá en pocos pasos una forma rápida de solicitar, pagar y contratar el servicio que requiera. Además se ha desarrollado un sector de chat en línea donde el usuario puede comunicarse de manera online para gestionar su servicio.

El producto debe ser ingresado a un mercado en donde existe una amplia gama de sustitutos que cumplen la función principal de ser un proveedor de servicios profesionales, por lo que se plantean los siguientes objetivos:

- Diferenciación basada en calidad, comodidad y seguridad.
- Lograr un precio acorde a la calidad del servicio.
- Estar en activo cambio e innovación enfocada a la necesidad del cliente.
- Entregar un servicio post venta con información al cliente, teniendo una calidad superior del servicio.
- Ser una empresa importante y reconocida.
- Fidelizar a los clientes mediante un servicio personalizado.

4.3 Las 7P de los Servicios

Producto/ servicio

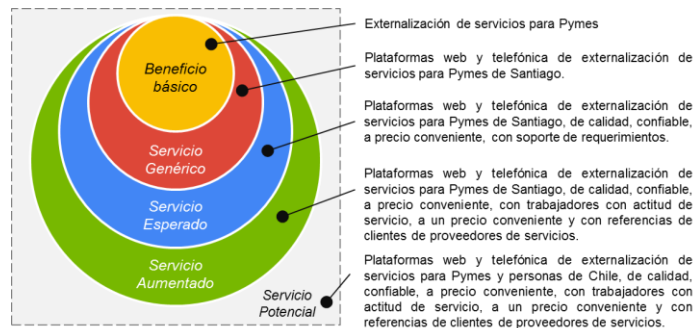
El servicio consiste en una plataforma web con soporte telefónico de intermediación de transacciones electrónicas para la contratación de distintos tipos de servicios para Pymes, entre los que destacan: Servicios financieros, Publicidad, Diseño de imagen corporativa, Logística, Solicitud de artículos de oficina, Cobranza.

ProService se enfocará en potenciar los valores detectados en la encuesta a clientes de acuerdo a lo planteado en la propuesta de valor: ser un servicio de calidad, a un precio conveniente, confiable, que vela por la atención al cliente y da visibilidad a las referencias de distintos clientes respecto a los proveedores de servicios.

El logotipo de la empresa se compone de colores negro, azul y verde. El negro es el color que psicológicamente más llama la atención entre los tres, está ubicado en los clientes que realizan los requerimientos. El azul representa la confianza, confort y relajación, forma parte del prefijo del nombre de la empresa y del requerimiento del cliente. Por último está el verde, que simboliza el éxito, y la tranquilidad, esto representa a los integrantes de la empresa que trabajan en pro de los requerimientos de servicios de nuestros clientes.



Respecto a la definición del producto según Kotler ofreceremos un producto aumentado con el deseo de en un plazo de dos años ofrecer un producto potencial de acuerdo a lo siguiente:

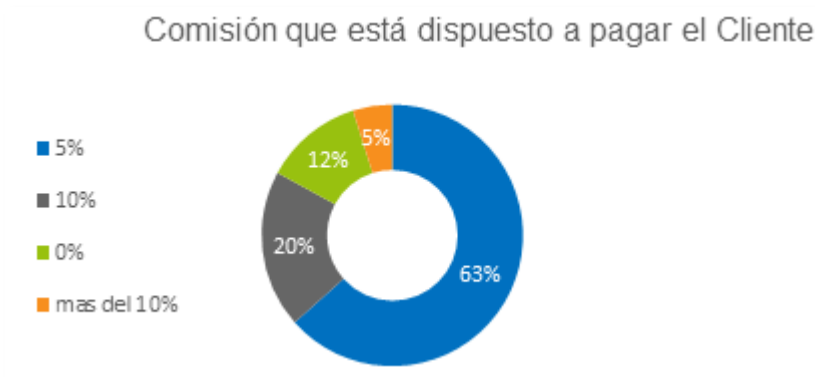


Precio

La estrategia de precio estará en referencia a productos similares de la competencia en calidad y oferta, con un precio intermedio al que ellos ofrecen.

Se realizó un Benchmark con respecto a la competencia indirecta y se identificó que el porcentaje de comisión cobrada a proveedores por la subcontratación de un servicio oscila entre el 5% y 20%.

También en la encuesta realizada en el Anexo 2, se determina que el 83% del mercado objetivo estudiado estaría dispuesto a pagar una comisión entre un 5% y 10% dependiendo del servicio entregado.



Es por esto que comisión cobrada a los proveedores de servicios oscilará de un 10% del precio final transado, dependiendo del tipo de servicio subcontratado.

En cuanto al precio cobrado a los clientes se realizarán planes a la medida, con los cuales podrán publicar una cantidad específica de solicitudes. Habrá tres tipos de planes:

- **Plan Mensual \$30.000:** Podrán postular a entregar servicios y publicar 2 servicios que necesita
- **Plan Semestral \$60.000:** Podrán postular a entregar servicios, ser una empresa destacada y publicar 5 servicios que necesita

- **Plan Anual \$90.000:** Podrán postular a entregar servicios, ser una empresa destacada, publicar 10 servicios que necesita, tendrán un ejecutivo exclusivo para su licitación y soporte prioritario.

Como estrategia de penetración, los primeros tres meses de ingreso a la plataforma serán gratuitos, al momento de inscripción se entregarán 2 publicaciones gratis y se hará un descuento en la comisión que debe pagar el proveedor que se adjudique la realización del servicio.

Modalidad de Pago

Se podrán utilizar todas las facilidades de pagos web con los que contará la página esto lo haremos a través de transbank y khipu; con posibilidad de pagar con tarjeta de crédito, débito. También se aceptará transferencia bancaria sin cuota a la cuenta de la empresa.

El pago es realizado al contratar el servicio, en el caso de las compras se realiza una cotización previa de la lista a comprar vía internet (ver flujo de operaciones de compras).

Plaza/Distribución

La estrategia de distribución será a través de los proveedores de servicios, es decir, todos los servicios que se soliciten en la plataforma será entregados directamente por ellos.

La tramitación de solicitudes se realizará directamente por nuestros clientes. La empresa se encargará de solicitar un resumen técnico y económico del servicio a ofertar, realizando una evaluación inicial de las empresas y un seguimiento en los avances de los distintos procesos de compra, entregándoles un servicio desde la recepción de la solicitud, la entrega de los servicios hasta los cobros del mismo, buscando la eficiencia y eficacia en el ciclo pedido-entrega-facturación.

Promoción

Nuestra política de Comunicación/Promoción tiene como objetivo dar a conocer la marca y que el target la identifique y prefiera.

Se utilizará una estrategia pull (especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca) debido a nuestro ingreso reciente al mercado. Se dará prioridad a resaltar los beneficios de contratar sus servicios a través de nuestra plataforma.

La empresa contará con personal cuya función será dar a conocer nuestros servicios y establecer convenios con Pymes de Santiago;

- Se enviará mailing a pequeñas y medianas empresas, con el objetivo que conozcan la plataforma y se integren a esta.
- Además se elegirá un grupo selecto de potenciales clientes a los que se les realizarán presentaciones presenciales de la empresa y de los beneficios que presenta la inclusión en esta.

Por otra parte se utilizarán estrategias comunicacionales como campañas publicitarias, periódicos, revistas y emisoras Online, y Ad-words de google.

Servicio post venta: La página contará con una sección de información y asesoría postventa, con información sobre los servicios ofertados, características, evaluaciones, etc. La idea es fidelizar a nuestros clientes y que sigan contratando sus servicios a través de la plataforma.

Personas

En cuanto a los colaboradores de ProService, estos serán formados de forma tal que faciliten una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes, entregando una atención ejemplar inspirando confianza en el servicio, desarrollando así una cultura organizacional orientada hacia el cliente y sus necesidades.

Proceso

Como se explicó en el “Customer Journey” realizado en la sección anterior, el cliente ingresa a la plataforma web, selecciona la sección del servicio que necesita e ingresa el detalle del requerimiento en el formulario web del sitio, con los datos mínimos exigidos. Una vez ingresada la solicitud, la plataforma la envía a distintos proveedores, según los filtros que se tienen implementados: tamaño del cliente, calidad, tipo de servicio, membresía del proveedor, entre otros.

Cada proveedor del servicio entrega una propuesta técnica resumen con precios y plazo, la que es revisada por el cliente, leyendo las condiciones comerciales de cada una de ellas y seleccionando la de su preferencia.

Existiendo la elección del proveedor, el sitio pone en contacto a ambos para que agenden una visita y definan en detalle el requerimiento dentro del alcance general ya cerrado, acordando precio definitivo.

Después de definidos los detalles de la solicitud en la(s) visitas, el cliente paga el servicio con las distintas modalidades de pago que el sistema ofrece y el proveedor encarga de elaborar el servicio requerido.

Finalmente el cliente recibe su servicio, lo confirma y califica al proveedor dando feedback a nuestra página.

El detalle del resto de los procesos involucrados (ingreso del cliente al sitio, ingreso del proveedor al sitio, calificación de proveedores, compra de un servicio, postventas comerciales, resolución de problemas y reclamos) está en el capítulo de operación.

Evidencia o Prueba Física

Con el fin de proporcionar evidencia física de la calidad de los servicios entregados a través de nuestra plataforma, se mostrará al cliente una serie de atributos de los proveedores para la elección del mismo, dentro de los que están las opiniones de los clientes

anteriores, calificaciones de los servicios que entregaron, se generaran estadísticas de elección de proveedores, etc. Una serie de herramientas que apoyen nuestra propuesta de valor en torno a la calidad de los servicios ofertados.

4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Supuestos establecidos para el cálculo de la demanda de potenciales proveedores de servicios:

- Según el SII, 365.685 son el número de pequeñas y medianas empresas en Santiago de Chile del año tributario 2015.
- Como base para el primer año consideraremos un 5% de participación de estas empresas como potenciales clientes.
- La Cámara de Comercio de Santiago (CCS) informó que durante el 2014 y el 2015 se estima que las ventas en el comercio electrónico nacional tendrá tasas anuales de crecimiento de entre 20%, la cual se utilizará para proyectar el crecimiento de participación en la plataforma.
- Consideraremos que de los proveedores inscritos al menos un 10% de estos genera algún tipo de actividad dentro del año.

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Potenciales Clientes Inscritos	18.293	20.122	22.134	24.347	26.781
Proveedores que efectivamente entregan servicios a través de la página.	1.829	2.012	2.213	2.434	2.678

Supuestos establecidos para el cálculo de la demanda de potenciales clientes de servicios:

- Según el SII, 365.685 son el número de pequeñas y medianas empresas en Santiago de Chile del año tributario 2015.
- Como base para el primer año consideraremos un 46,8% de participación de estas empresas como potenciales clientes, ya que según estudio este es el porcentaje de pequeñas y medianas empresas que utilizan internet para comprar mediante comercio electrónico.

- La Cámara de Comercio de Santiago (CCS) informó que durante el 2014 y el 2015 se estima que las ventas en el comercio electrónico nacional tendrá tasas anuales de crecimiento de entre 20%, la cual se utilizará para proyectar el crecimiento de participación en la plataforma.
- Consideraremos que al menos un 1% de los las empresas subcontratan algún servicio ofrecido en la página.
- Según estudio de mercado realizado con Pymes de Santiago se estimó que un 87,8% daría valor a un servicio de intermediación por lo que será el porcentaje que consideraremos pagarían por inscribirse en la plataforma.
- Se consideran como promoción de inscripción de la página los primeros 3 meses. Por tanto se descontaran del primer año de demanda.

Ítem	Año1
Número de pequeñas y medianas empresas en Santiago de Chile (2015)	365.685
Porcentaje de pequeñas y medianas empresas que utilizan internet para comprar mediante comercio electrónico	46,80%
Potenciales Clientes en Santiago de Chile	171.141
Potenciales Clientes de Servicios que podrían utilizar ProService (1%)	1.711
Pymes que darían valor a un servicio de intermediación.	87,80%
Clientes que efectivamente se inscribirían en la página	1.503

Ítem	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes que efectivamente se inscribirían en la página	1,127	1.803	2.164	2.597	3.116

4.5 Presupuesto de Marketing y cronograma

Planes de Acción

- En cuanto a la segmentación del mercado Identificaremos a nuestros mejores clientes, o sea los que aporten mayor valor al negocio e Identificaremos los perfiles de mercado y usuarios. Seleccionado dentro de nuestros clientes, los que son más rentables para el negocio y diferenciando a nuestros usuarios según sus necesidades y preferencias.

Utilizaremos las variables: demográficas, geográficas, psicográficas, comportamiento de uso y compra, y la definición y evaluación de arquetipos.

Actividades:

1. Segmentar el Mercado.
2. Definir los distintos segmentos (utilizando las variables).
3. Evaluar los segmentos y sus atractivos.
4. Identificar mi segmento objetivo.

Estrategia	Presupuesto
Investigación de Mercado (segmento objetivo).	300.000

- Para el posicionamiento debemos lograr que nuestro target conozca e identifique nuestra marca, que nos elija y nos consuma. Para esto utilizaremos distintas estrategias de marketing que lleven nuestra marca, empresa y producto a ser lo que el cliente quiere. Proyectando nuestra imagen corporativa en nuestro público objetivo.

Actividades:

1. Identificar las características más valoradas por el grupo objetivo.
2. Desarrollar estrategias que permitan influir o formar posición en su mente.
3. Conocer la industria y las ofertas de los competidores.
4. Definir nuestra estrategia de posicionamiento.
5. Desarrollar nuestras estrategias de marketing orientada a nuestra imagen corporativa.

Estrategia	Presupuesto
Investigación de necesidades de partners (encuestas, entrevistas).	100.000
Estudio de medios clave para mercado objetivo.	300.000
Desarrollo e implementación de plan de publicidad.	5.000.000

- En el ámbito comercial queremos obtener una participación de mercado de un 5% durante el primer año, para lo cual realizaremos una política de precios y descuentos para ingresar al mercado e invertiremos en publicidad para penetración de mercado.

Actividades:

1. Se revisará semestralmente la política de precios y descuentos de manera de ir cambiando a medida que se mueva el mercado.
2. Evaluar cada campaña publicitaria, determinada por medio de comunicación a utilizar, de forma de analizar su utilidad y eficacia.

Estrategia	Presupuesto
Encargado de seguimiento de plan publicitario.	30.000.000

- También se enfocarán los esfuerzos de la empresa en obtener el mínimo de reclamos posible por servicios mal entregados. Para este aspecto, se evaluará mensualmente el rendimiento de las empresas y la entrega de sus servicios, a modo de calificar la calidad y responsabilidad en la entrega de estos.

Actividades.

1. Realizar un plan de trabajo con los clientes de manera de llevar una revisión del status en la entrega de servicios, opiniones y reclamos.
2. Cada 3 meses entregaremos un feedback a los proveedores de servicios respecto sus evaluaciones.
3. Realizar una pequeña encuesta en nuestra página de servicio post venta para medir la satisfacción de nuestros usuarios.

Estrategia	Presupuesto
Capacitación administradores de la página y servicio al cliente.	1.000.000
Desarrollo de contratos y regulación para el servicio.	200.000
Investigación de necesidades de los clientes en el transcurso del tiempo (encuestas, entrevistas).	200.000

- Comercialmente queremos lograr obtener una retención de clientes de al menos el 10% sobre las ventas, de modo que continúen comprando durante un periodo determinado, para ello contaremos con un servicio Post Venta, dentro de la página web.

Actividades.

1. Se medirá mensualmente la cantidad de servicios efectivamente realizados.
2. Se realizará seguimiento de la solicitud con nuestro servicio post venta.
3. Se evaluarán las necesidades de los clientes a fin de ampliar línea de servicios ofertados.

Estrategia	Presupuesto
Estudio e implementación de expansión de línea de servicios	1.000.000
Estudio Experiencia Clientes (Anual)	1.000.000

V. PLAN DE OPERACIONES

El detalle del plan de operaciones se encuentra en la parte II del plan de negocios.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se otorgará a los clientes de ProService una experiencia distintiva basada en ser confiables, a un precio conveniente y con servicios de calidad. Los principales viajes del cliente con la empresa son: “Descubrimiento”, “Compra y recepción”, “Soporte” y “Retiro de servicios”. Cada uno de estos procesos vista clientes, se corresponde con los procesos internos “Ingreso y derivación”, “Venta”, “Ejecución de órdenes”, “Reclamo”, “Solicitud de baja de servicio”, “Creación de servicios” y “Creación y ejecución de campaña”. Las mejoras en procesos internos se hacen en base a la experiencia que tiene el cliente con la empresa en sus distintos viajes.

5.2. Plan de desarrollo e implementación

Los principales hitos del proyecto son el inicio y puesta en operación el 2016, estudio de expansión de servicios el 2018, Inicio de la fase 2 (cobertura nacional) el 2022 y el inicio de la fase 3 (incorporación de B2C) el 2023.

5.3. Locación, Ubicación

Sólo se contará con una oficina en la región Metropolitana, en Santiago Centro, privilegiando la conectividad con las empresas clientes, acceso para los trabajadores, y fomentando un grato lugar para trabajar y así entregar un excelente servicio.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El detalle del equipo del proyecto se encuentra en la parte II del plan de negocios.

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por Patricia Gálvez y Adolfo Sánchez. Ambos con experiencia en liderazgo y gestión de proyectos tecnológicos, una red de contactos con proveedores de herramientas tecnológicas web y en diseño de modelos de atención con foco en viajes de clientes y mejora continua de procesos.

6.2. Estructura organizacional

La empresa en un comienzo, estará conformada por nueve cargos, entre los que se encuentra, el Gerente General, Jefe de Logística y Servicios, un programador, dos encargados de la mesa de ayuda y un encargado de publicidad y campañas.

6.3. Incentivos y compensaciones

Se realizará la selección de profesionales en cada posición, donde los colaboradores de la empresa tendrán un salario fijo en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado. Se tendrá un plan de incentivos otorgando recompensas a los trabajadores cuando alcancen sus metas: el personal de marketing y ventas obtendrá el 60% de su remuneración en base al logro de sus objetivos personales (60%), generales (10%), fijo (30%)

6.4. Fuentes de Financiamiento

Se financiarán MM\$5 por Crowdfunding, MM\$12 por capitales propios y MM\$10 en primera instancia por Start-Up Chile Semilla y si no resulta favorable el concurso, por financiamiento bancario.

VII. Plan Financiero

El detalle del plan financiero se encuentra en la parte II del plan de negocios.

7.1. Supuestos

La comisión cobrada a los proveedores de servicios será de un 10% del precio final transado, donde el precio final es el promedio de servicios que entregaremos.

El ingreso por concepto de cobro de planes de servicios será el promedio de los tres planes disponibles que resulta \$60.000 mensuales. Por otra parte los costos variables son los de transacción por transbank.

Se realiza depreciación lineal para computadores y muebles en 6 y 7 años, respectivamente.

En el año 0 se hará la inversión inicial por un monto de MM\$12,86 y un capital de trabajo de MM\$16,52. No se liquidarán activos y no se devuelve el capital de trabajo.

7.2. Estado resultado y evaluación financiera

El estado de resultados refleja un incremento de un 41% de los ingresos el primer año y una tasa promedio de crecimiento de un 17% para el resto de los años. La mayor parte de los costos son fijos y relacionados a remuneraciones. Los costos variables solo son un 0,3% del costo total. Se realizó el análisis en dos escenarios: sin deuda y con deuda:

Para el primero se utiliza un Beta de 1,202; R_m de 6,52%, R_f 4,19%; K_e 4,19% y T_d 17,01. Los indicadores del proyecto a 5 años son VAN: MM\$43,95, TIR 52% y payback de 3 años.

En el caso de financiamiento con préstamo de MM\$10, $K_b=19,44$; los indicadores son: VAN=1.035.771 y payback de 3 años.

En ambos casos el proyecto es rentable por lo que se recomienda invertir en él.

Respecto al punto de equilibrio, la empresa debe vender por lo menos MM\$109 en el primer año de operación para cubrir los costos.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

El detalle de los riesgos críticos se encuentra en la parte II del plan de negocios.

Uno de los riesgos críticos del negocio es obtener el mínimo de ventas esperado (punto de equilibrio). Esto se mitigará poniendo énfasis en la ejecución del plan de marketing cuyo foco es incrementar las ventas.

Otro riesgo importante es que el cliente realice un contacto directo con el proveedor del servicio. Para esto dispondremos de cláusulas de la relación contractual tanto con el cliente como el proveedor del servicio que no puede existir entre ellos transacciones desde la compra por un año.

Por último se tiene que existen limitados medios de pago alternativas a Transbank. ProService está realizando alianzas con otros medios de pago para no depender exclusivamente de este tipo de transacción.

IX. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios demuestra que ProService es atractiva para invertir debido a su rentabilidad y condiciones adecuadas del entorno de la industria de e-commerce en Santiago de Chile en la que está inmerso, no perdiendo de vista que, por otra parte, hay bajas barreras de entrada para nuevos competidores y que los clientes y proveedores tienen poder de negociación a considerar en este negocio.

ProService, también es atractiva en cuanto al desafío que implica el realizar mejoras constantes a la experiencia de clientes escuchando su voz y la de la organización para adecuar todos los procesos y servicios ofertados.

Si bien existen riesgos potenciales del negocio como tecnológicos o de rotación de personal, estos son debidamente abordables por el plan de mitigación propuesto, que comprende entre otros puntos el contratar un servicio de mantenimiento de software en forma permanente, el poner foco en crear una cultura organizacional orientada al cliente e incluir beneficios y motivación a los empleados.

En términos económicos, se concluye que es un proyecto rentable ya que se obtuvo un VAN positivo con o sin deuda, considerando un periodo de evaluación de 5 años.

En base al trabajo realizado, recomendamos ProService como alternativa de inversión.

ANEXOS

ANEXO 1 - ENCUESTA A CLIENTES

Encuesta PYME

El siguiente estudio es para la realización del Proyecto de Grado de los estudiantes de la Universidad de Chile, los datos recogidos serán para solventar el Plan de negocios de forma confidencial.

NOTA: Está dirigida a Dueños de PYMES.

Nombre de la empresa de la que eres dueño, gerente o administrador

Texto de respuesta corta

⋮

RUT de la empresa de la que eres dueño, gerente o administrador

Ejemplo: 92580000-7

Texto de respuesta corta

Rubro de la empresa

- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Pesca
- ⋮ Explotación de minas y canteras
- Industrias manufactureras no metálicas
- Industrias manufactureras metálicas
- Suministro de electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y menor, reparación vehículos automotores/enseres domésticos
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones

- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- Adm. Pública y defensa, planes de seg. Social afiliación obligatoria
- Enseñanza
- ☰ Servicios sociales y de salud
- Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales
- Consejo de administración de edificios y condominios
- Organizaciones y organos extraterritoriales

¿Qué factores consideras importantes al sub contratar un servicio?.

- Calidad
- ☰ Precio conveniente
- Atención al cliente
- Imagen de la empresa
- Confiabilidad
- Referencias
- Otro...

¿Conoces una empresa/sitio web o app donde puedes solicitar y contratar estos servicios?

1. No
2. Sí, un sitio web
3. Sí, una app
4. Sí, una empresa (lugar físico/teléfono)

Encuesta PYME

Descripción (opcional)

¿Qué empresa/sitio web o app conoces para solicitar y contratar estos servicios?

Texto de respuesta larga

Encuesta PYME

Descripción (opcional)

¿Darías valor a un servicio que te informara y ofreciera los proveedores posibles a tu(s) requerimiento(s)?

1. Sí
2. No

Si pudieses tener un único "punto" que centralice estos servicios, ¿por cuál medio te gustaría solicitarlos? (indicar uno o más de uno).

Teléfono

Página web

Aplicación móvil

Lugar físico

Otro...

Encuesta PYME

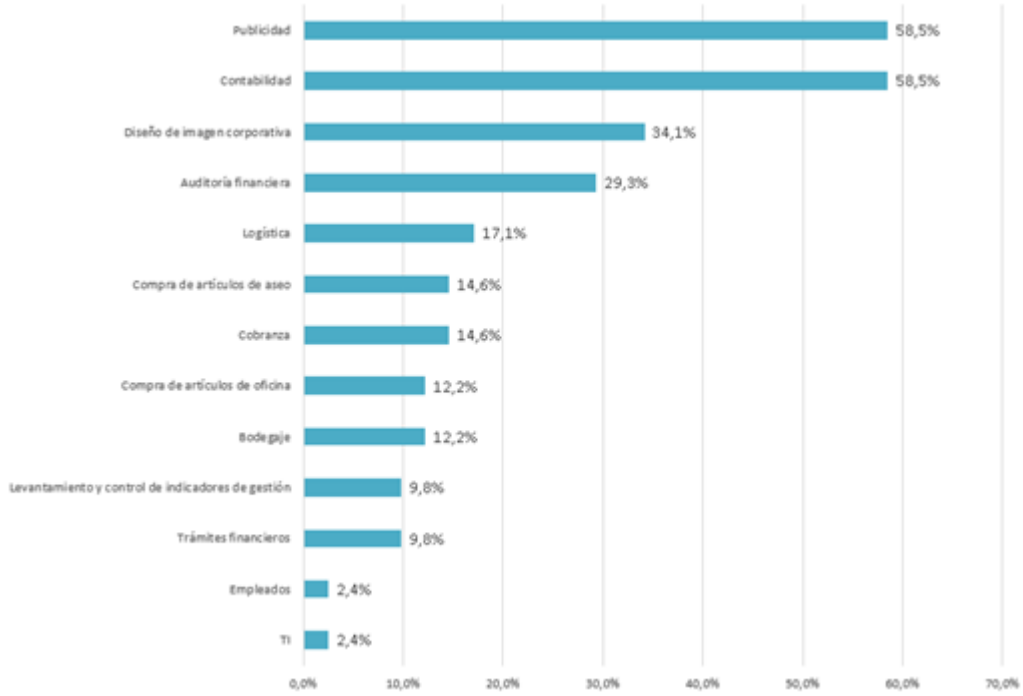
Para la siguiente pregunta, favor responda para las actividades que externalizaría marcadas anteriormente.

¿Con qué frecuencia externalizarías estos servicios? (semanal, mensual, semestral o anual)

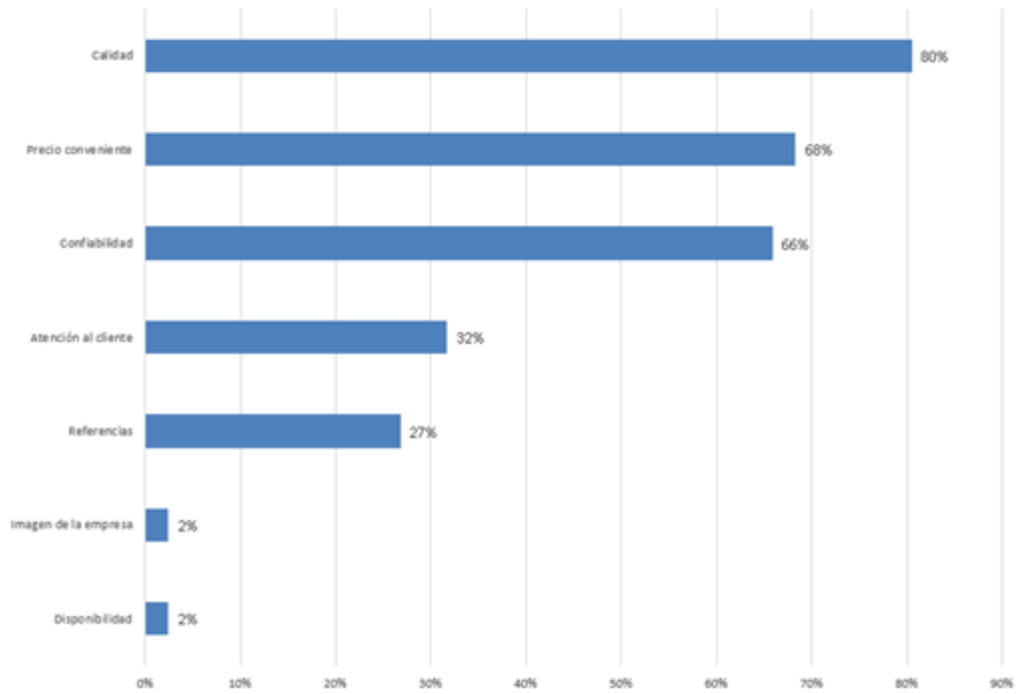
	Semanal	Mensual	Semestral	Anual
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trámites financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditoría financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantamiento y control de indicadores de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de imagen corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodegaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobranza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de artículos de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de artículos de aseo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

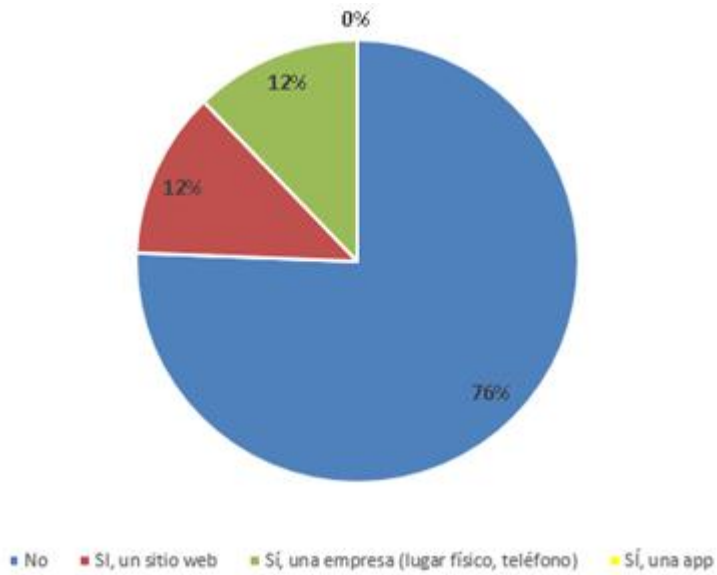
¿Qué actividad recurrente realizas para tu negocio que externalizarías y que no es parte de la actividad principal de tu empresa?



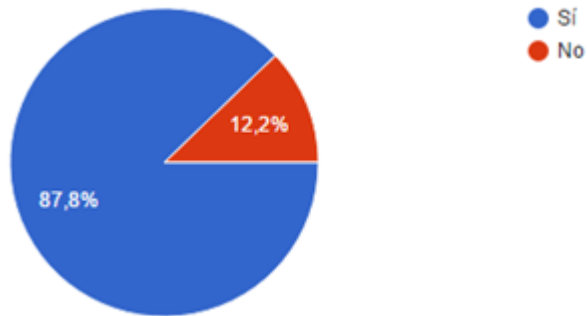
¿Qué factores consideras importantes al sub contratar un servicio?



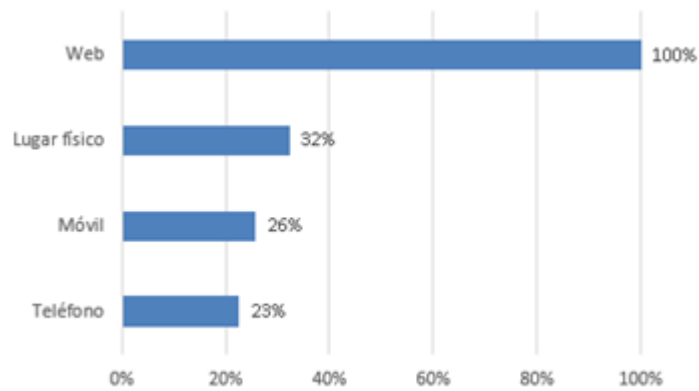
¿Conoces una empresa/sitio web o app donde puedes solicitar y contratar estos servicios?



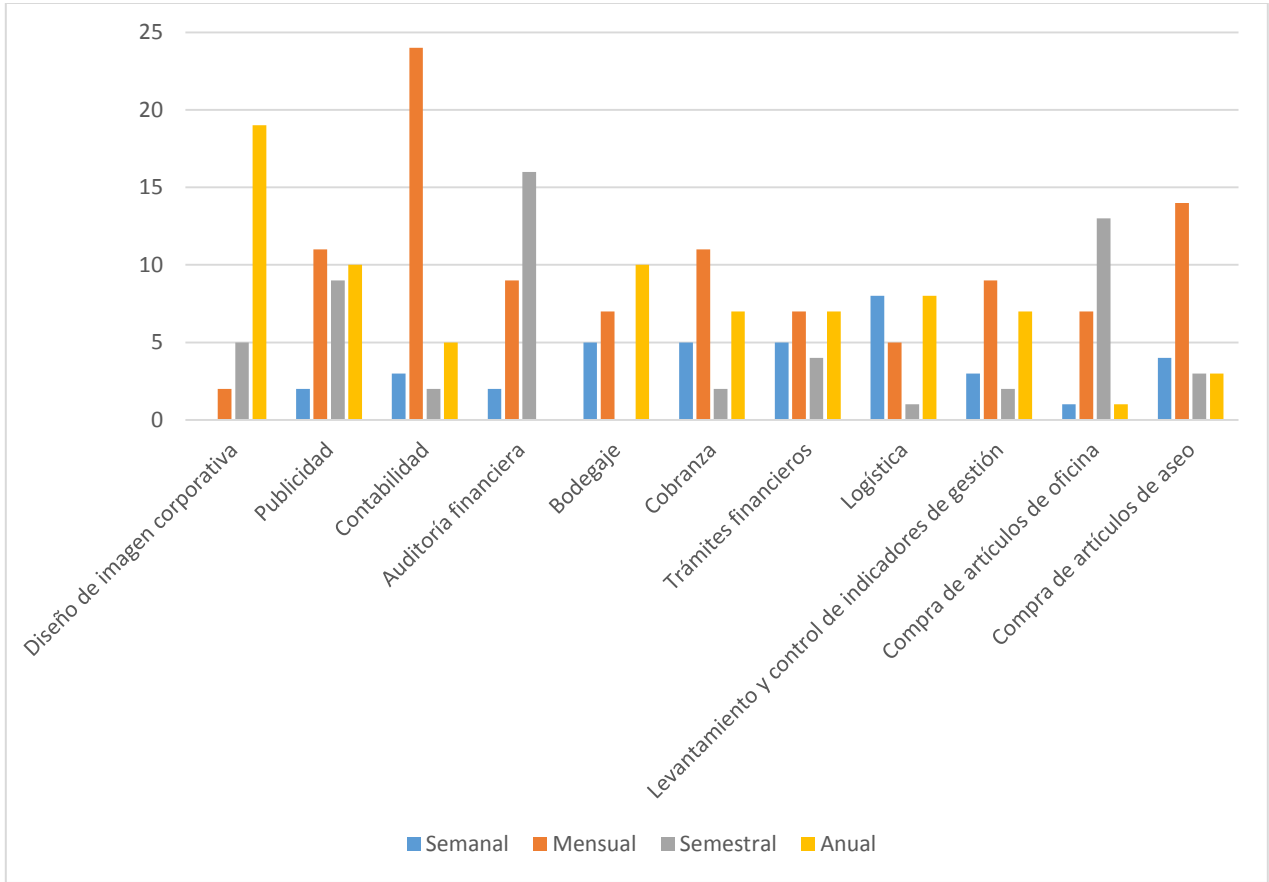
¿Darías valor a un servicio que te informara y ofreciera los proveedores posibles a tu(s) requerimiento(s)?



Si pudieses tener un único "punto" que centralice estos servicios, ¿por cuál medio te gustaría solicitarlos? (indicar uno o más de uno).



¿Con qué frecuencia externalizarías los siguientes servicios?



ANEXO 3 – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A) PESTEL: Los factores determinantes e influyentes del ambiente externo para este plan de negocios son:

ÁMBITO	EXIGENCIAS	RIESGOS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO	No se visualizan exigencias políticas.	<ul style="list-style-type: none"> - No existen capacitaciones de SENCE ni asistencias técnicas a través de CORFO que faciliten el desarrollo del e-commerce en las Pymes. - Insuficiente desarrollo de políticas públicas en e-commerce. - Escándalos de corrupción han empañado la transparencia política y financiera de Chile en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de inclusión financiera y medios de pagos electrónicos favorecerá competencia y disminución de precios. - Ambiente favorable para la actividad en Agenda Digital 20-20 del gobierno. - Proyecto de ley de derecho a la protección de datos.
ECONÓMICO	No se visualizan exigencias económicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Precio del cobre ralentiza crecimiento económico desde 2015. - Chile se encuentra en pérdida de competitividad global y productividad respecto al crecimiento y diversificación de su economía 	<ul style="list-style-type: none"> - El e-commerce permite provocar ahorros desde áreas de logística hasta del área comercial. - El E-Commerce está en etapa de desarrollo con crecimientos sobre el 15%. - Adopción baja de e-commerce en microempresas (37,6%) y media en PYMES (56%).
SOCIAL	No se visualizan exigencias sociales.	Menor adopción de PYMES a usar e-commerce como canal de ventas que Grandes Empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - PYMES no entregan antecedentes suficientes y necesarios en sus sitios web para vender. - Sólo un 54,6% de las empresas tienen sitio web.
TECNOLÓGICO	Contar con una plataforma ad-hoc que soporte las transacciones necesarias y cumpla con los requerimientos de seguridad y usabilidad del cliente.	No se visualizan riesgos tecnológicos.	Existe un bajo conocimiento especializado técnico en desarrollo de herramientas de e-commerce.
ECOLÓGICO	No se visualizan exigencias ecológicas.	No se visualizan riesgos ecológicos.	Tendencia universal a la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones SERNAC, protección derechos de los consumidores. - Código de buenas prácticas e-commerce SERNAC y CCS - Ley de Protección de los Derechos de los Consumidores, Ley N° 19.496, la Recomendación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 	Limitadas regulaciones de medios de pago alternativos a Transbank (como tarjetas de prepago)	No se visualizan oportunidades en el ámbito legal.

Político:

- Los importantes escándalos de corrupción relacionados con el financiamiento ilegal de campañas electorales han empañado la imagen de Chile como modelo de transparencia política y financiera en América Latina^x.
- El proyecto de ley boletín 9384-07: proyecto de reforma constitucional que tiene por objeto consagrar constitucionalmente el derecho a la protección de datos.^x
- Existe un ambiente favorable para el desarrollo del comercio electrónico en la Agenda Digital 20-20 del gobierno^{xi}.
- El desarrollo de políticas públicas en e-commerce es insuficiente, especialmente en la priorización de subsectores económicos relevantes para esta actividad.^{xii}
- El proyecto de ley Inclusión Financiera y Medios de Pago Electrónicos favorecerá la competencia y disminución de precios. Esto ayudara a subir a Chile del sexto lugar en el ranking de inclusión financiera.
- No existen capacitaciones de SENCE ni asistencias técnicas a través de CORFO que faciliten el desarrollo del e-commerce en las Pymes^{xiii}

Económicos:

- Si bien existe estabilidad económica en Chile, se ha ralentizado el 2015 por la caída del precio del cobre^{xiv}.
- Chile se encuentra en un contexto de pérdida de competitividad global y de productividad desde el punto de vista del crecimiento y diversificación de su economía.^{xv}
- El e-commerce es una tendencia que permite provocar ahorros desde áreas de logística hasta del área comercial.^{xvi}
- El E-Commerce está en etapa de desarrollo con crecimientos sobre el 15% según la CCS^{xvii}.
- Sólo un 37,6% de las microempresas hacen uso del comercio electrónico, mientras que las pequeñas y medianas (Pyme) alcanzan un 56%, respecto a un casi el 72,8% de las grandes empresas^{xviii}.
- Insuficiente desarrollo de políticas públicas en e-commerce, especialmente en la priorización de subsectores económicos relevantes para esta actividad.

Social:

- Menor adopción de PYMES a usar e-commerce como canal de venta en comparación a Grandes empresas^{xix}
- Las PYMES no entregan antecedentes suficientes y necesarios en sus sitios web para que sus clientes realicen compras adecuadas por internet.^{xx}
- Sólo un 54,6% de las empresas tienen sitio web.^{xxi}
- Tan sólo un 37,6% de las microempresas hacen uso del comercio electrónico, mientras que las pequeñas y medianas (Pyme) alcanzan un 56%, respecto a un casi el 73% de las Grandes Empresas.^{xxii}

Tecnológico:

- Existe un bajo conocimiento especializado técnico en temas de desarrollo de herramientas de e-commerce como analytics, big data y sistemas georeferenciados^{xxiii}

Ambientales:

- Una tendencia transversal al retail independiente de si es por canal presencial o virtual es la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente^{xxiv}. Desde este punto de vista el e-commerce es un aporte en el ahorro de **materias primas y energía**.

Legal:

- Regulaciones del sector por el SERNAC: Ley N°19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores (LPC),
- Código de buenas prácticas de e-commerce de SERNAC y CCS
- Limitado espacio de regulación para promover el pago por medios electrónicos.^{xxv}

B) PORTER: Análisis de competitividad

- **Amenaza de nuevos entrantes:** ALTA. El mercado chileno es aún emergente en comercio electrónico y las ventas on-line están en aumento. Además no se visualiza lealtad de marcar con las actuales compañías en el mercado (en base a encuesta propia realizada a clientes) y el costo de cambiar para los clientes es bajo en este tipo de oferta.
- **Poder de negociación de los proveedores:** MEDIO. Los proveedores podrían ser una amenaza si es que realizan una integración vertical hacia adelante (en caso de no tener portales de comercio electrónico). Sin embargo, no se visualiza que lo hagan

de forma integrada ofreciendo otro tipo de servicios aparte del propio. Además, la diferencia entre los servicios de uno y otro proveedor no son únicos o totalmente diferentes.

- **Poder de negociación de los compradores:** ALTO. Gran parte de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores, siendo éstos muy sensibles a los costos y calidad del servicio. Además, los clientes pueden elegir entre obtener los servicios directamente con un proveedor por distintos canales, tanto nacionales como internacionales.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** BAJO. No se visualizan sustitutos para los servicios que se ofrecerán. Existe una gran variedad de servicios y productos que se ofrecen en la industria pero no sustitutos que cumplan las mismas funciones.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** BAJA. La industria se encuentra fragmentada y existe sólo dos competidores directos que no fueron reconocidos por la encuesta propia realizada a dueños de Pymes. Además, los indirectos no son fuertes en el segmento de mercado al que se apunta (Mercadolibre, yapo.cl, alibaba). Por otra parte, la demanda de la industria de e-commerce es creciente en Santiago y en Chile y se caracteriza por tener una estructura de bajos costos fijos. Desde el punto de vista competitivo, la industria es medianamente atractiva para invertir.

C) FODA: Análisis del microentorno

CAPACIDADES

FORTALEZAS

- Adaptación de plataforma E-commerce con un diseño exclusivo y conforme a las expectativas de los usuarios.
- Confiabilidad en el proceso de realizar transacciones vía web y/o telefónica, usando las debidas precauciones al calificar a los oferentes.
- El sitio web aparecerá entre las primeras opciones de búsqueda, al querer solicitar un servicio.
- De fácil uso, permitiendo a los usuarios realizar sus solicitudes u ofertar servicios en cuestión de minutos y sin requerir de conocimientos técnicos.
- Información detallada y relevante de los servicios ofertados para los clientes a través del sitio web.
- Transparencia en los precios ofertados por distintos proveedores de servicios.
- La gama de servicios ofertados se actualiza de acuerdo a lo que las Pymes buscan y necesitan.
- Soluciones a inquietudes de forma rápida.

DEBILIDADES

- Empresa nueva en el mercado.
- Es un nuevo servicio en el mercado, todavía no tiene la confianza o credibilidad del público objetivo.
- Las personas presentan desconfianza al comprar vía internet, debido a la inseguridad online y el no tener un contacto cara a cara con el vendedor.
- El negocio es un intermediario con las Pymes que ofrecen los servicios, por lo que la empresa ve afectada su imagen dependiendo de la calidad en que realicen los trabajos y/o entreguen los bienes solicitados al cliente.
- Existe la posibilidad de que el demandante con el proveedor del servicio sigan en contacto de forma personal, perjudicando la continuidad de la empresa.

FACTORES DE DEMANDA

OPORTUNIDADES

- Situación económica del País en crecimiento, lo que estimula al público a mayor consumo.
- Aumento significativo en el uso de E-commerce.
- Incentivos para el desarrollo Pyme.

AMENAZAS

- La competencia puede incorporarse a los medios web con un sitio más atractivo.
- Contracción de la economía que disminuya el incentivo de las Pymes para generar transacciones de licitación-compra.

D) Análisis VRIO

Además de los análisis anteriores, una herramienta relevante es la VRIO, la cual permite identificar cuáles son los recursos que generan una ventaja competitiva sostenible para la organización.

De la siguiente tabla se desprende que la experiencia de los clientes Pyme y calidad de servicio que tiene ProService es una ventaja competitiva sostenible que forma parte de la razón de ser de la empresa, en el que se tiene especial cuidado de las interacciones que tendrá el cliente con la empresa no sólo en los puntos de contacto si no en todo el Customer Journey con la empresa (interacción End to End). Esto también ocurre con los procesos internos que se adaptan en base a la experiencia de clientes, haciéndolos más ágiles, con completitud, trazabilidad y en lo posible paperless.

Recursos/actividades clave	Valioso	Raro	Inimitable	Ocupable	Implicancia competitiva
Acceso a fuentes de financiamiento bancarias o equivalentes	Sí	No	No	Sí	Paridad
Canales de comunicación	Sí	No	No	Sí	Paridad
Modelo de negocio	Sí	No	No	Sí	Paridad
Imagen de Marca	Sí	No	No	Sí	Paridad
Experiencia/conocimiento de los trabajadores	Sí	No	Sí	Sí	Paridad
Profesionales de ProServicios	Sí	No	Sí	Sí	Paridad
Atractivo del diseño web	Sí	No	Sí	Sí	Paridad
Plataforma web diseñada para maximizar la usabilidad del usuario	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Experiencia de cliente y calidad de servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Procesos y prácticas específicas de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Reputación de calidad y confiabilidad con los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Reputación de imparcialidad con los proveedores de servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas con proveedores tecnológicos para ProServicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Motor de proposición de proveedores a clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Otro factor importante es la cultura organizacional, que será basada en la transparencia, confianza, trabajo en equipo y en particular la capacidad de innovación: este pilar es fundamental para empresas como ProService que deben estar atentas a los cambios radicales que existen en la industria del E-commerce, dado esto es parte también de lo que

estará en la cultura de la empresa, desde los perfiles de empleados seleccionados hasta la operación diaria.

Por otra parte, la reputación de la empresa con los clientes y los proveedores es vital para su subsistencia. Dado esto, ProService se preocupará de incorporar en sus procesos un constante feedback de parte de ambos, con el fin de mantener la percepción de calidad y confiabilidad con los clientes y de imparcialidad con los proveedores que ofrecen sus servicios en la plataforma.

Para finalizar, otros factores de ventaja competitiva sostenible son las alianzas con proveedores tecnológicos que adaptarán y mantendrán una plataforma escalable y a medida a los requerimientos de ProService, que incluirá un motor de proposición de proveedores dinámico que se irá actualizando en base a los requerimientos específicos de cada cliente.

E) Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Los Stakeholders que más influyen en el negocio son:

- **Clientes:** A los que se entregará una plataforma confiable y de calidad para que puedan contratar u ofrecer los servicios que requieran. Una buena comunicación y cumplimiento de contratos establecidos con cada uno de ellos ayudará a potenciar el valor de la marca.
- **Proveedores:** Existe una gran gama de proveedores tecnológicos con los que se trabajará (diseñador gráfico de página web, empresas de infotecnología, experto en usabilidad web, entre otros). Una buena comunicación con estos permitirá entregar un servicio de calidad y diferenciado en la experiencia de clientes.
- **Colaboradores:** Un pilar fundamental es que la empresa mantenga una estrecha y duradera relación con sus colaboradores, ya que ellos representan la imagen del proyecto y son el principal valor explícito de la empresa hacia el cliente.
- **Competidores:** Hoy no existen competidores que estén dedicados al mismo mercado objetivo, sin embargo, si hay plataformas que realizan nexos entre proveedores de servicios y otros que los solicitan, pero principalmente atienden requerimientos de

grandes empresas. En cuanto a las Pymes existen plataformas, pero están especializadas en un tipo de rubro o servicio.

- **Entidades gubernamentales:** Ministerio de Economía, Segpres, Sence, Prochile, Sernac.
- **Asociaciones gremiales:** Cámara de comercio Santiago, Cámara chilena de comercio electrónico A.G., ACTI Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información A.G., grupo de empresas chilenas de tecnología (Chilectec), CONA PYME, ASEXMA y ASIQUINTA.

ANEXO 4 – ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

- **Relaciones con los clientes:** se realizará a través de encuestas de satisfacción post prestación de servicios, presentaciones presenciales a los clientes clave y comunicación electrónica para las campañas a realizar.
- **Canales:** Los canales de atención de clientes serán del tipo “automatizado”, proveyéndoles un proceso online de auto-atención. La plataforma servirá de apoyo y guía, participando de forma permanente en la resolución de las distintas solicitudes. Además se contará con una plataforma telefónica que dará apoyo a las solicitudes de los clientes con el canal web.

Nos enfocaremos en co-crear valor con el cliente para que estén satisfechos con nuestros servicios y que estén dispuestos a volver. Se realizará seguimiento de indicadores de satisfacción a través de encuestas electrónicas a todas las personas que accedan a nuestra página web, midiendo la calidad y satisfacción del cliente, sabremos sus percepciones, desarrollando informes mensuales en pro de la mejora continua.

Servicio post venta: Tendremos una página de información y asesoría postventa, con información sobre los servicios, características, mejores métodos de usos, tiempos, etc. El cliente podrá realizar seguimientos a sus procesos.

- **Modelo de flujo de ingresos: los ingresos se obtendrán de:**
 - La recaudación de comisiones a los proveedores contra servicio entregado a clientes.
 - Cuota de membresía a clientes por la utilización del servicio dentro de los distintos planes ofrecidos
 - Pago de proveedores (opcional para ellos) por estar en los primeros ofrecimientos del servicio, pago de matrícula y arancel mensual.

- **Recursos claves:** Los recursos claves sobre los cuales se sustenta la propuesta de valor están dados por:
 - Plataforma tecnológica propia de calidad.
 - Colaboradores capacitados.
 - Calidad y profesionalismo de los servicios ofertados.
 - Oficina para ejecutivos a cargo de los procesos.
 - Recursos intelectuales: Bases de datos, patentes, etc.

- **Actividades claves:** Las actividades claves para el modelo de negocio son:
 - Diseño y mantención de la aplicación.
 - Supervisión de la plataforma, procesos y sistemas de pago.
 - Prestación de un servicio de calidad, logrando satisfacción con el servicio.
 - Atención al cliente.
 - Marketing y Publicidad.
 - Transmisión de seguridad al consumidor.
 - Prospección del mercado con el objetivo de lograr captar nuevos clientes.

- **Asociaciones claves:** El network de proveedores y socios que optimizará nuestro modelo de negocios, reducirá riesgos y nos permitirá adquirir recursos claves son.
 - Alianzas estratégicas con proveedor tecnológico.
 - Alianzas con Empresas Pequeñas y Medianas proveedoras de servicios.
 - Convenio con RedCompra y otros medios de pago.

- **Estructura de costos:** La estructura de costos estará compuesta por los siguientes conceptos:
 - Diseño y mantenimiento de la Aplicación y la web.
 - Personal, sueldos.
 - Marketing y Publicidad.
 - Alquiler de oficinas.
 - Insumos y mobiliario.

A continuación, se presentan las actividades relevantes de la cadena de valor como fuente para su propuesta de valor:

- **Actividades Primarias**

- Logística interna: Recepción de solicitudes, administración y realización de procesos de elección de proveedor, alimentación de nuestra base de datos.
- Operaciones: Administración y mantención de la plataforma.
- Logística externa: Proveedores de servicios, entrega de servicios, pagos.
- Marketing y Ventas: Captación de clientes, publicidad y comunicación, marketing, convenios implementación de tarifas diferenciadas, gestión de relaciones, construcción de marca.
- Servicios de Postventa: Evaluación de proceso, encuestas de satisfacción al cliente, estudio de indicadores, programas de seguimiento.

- **Actividades de Soporte**

- Infraestructura de la Organización: Administración, Informática, finanzas, planificación, costos y presupuestos.
- Gestión de RRHH: Contratación de personal, compensaciones, capacitación, ambiente de trabajo saludable, clima laboral.
- Desarrollo de tecnología: Software de última generación, sistemas de seguimiento de procesos, etc.

ANEXO 5 – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Con el fin de dar garantías de la confiabilidad de la empresa, ProService cuenta con criterios formales de selección y continuidad de los proveedores de servicios que forman parte de él. Estos lineamientos establecen la relación entre ProService y los proveedores que ofrecen sus servicios en el sitio.

POLÍTICA

- Garantizar la transparencia en la participación de proveedores en el sitio y resultado de búsquedas de clientes, fomentando la competitividad y asegurando igualdad de oportunidades.
- Establecer relaciones de largo plazo tanto con clientes como proveedores de servicios.
- Promover estándares de calidad de los servicios prestados por los proveedores de servicios.
- Asentar la condición de ser un proveedor de ProService, alineándose a los valores y principios de la compañía en cuanto a calidad, confiabilidad y precio conveniente.
- Incentivar la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en los proveedores de la compañía.
- Resguardar que los proveedores cumplen con las reglas, políticas y procedimientos de ProService.
- Resguardar la información confidencial de los clientes de ProService y sus clientes.
- Garantizar el compromiso medioambiental de ProService y sus proveedores en la operación de sus servicios.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores la realizará la plana mayor de ProService levantando información de 10 actuales clientes de cada uno de ellos en los que se calificará inicialmente: precios, entregas a tiempo, calidad de los servicios prestados, soporte, comunicación, confiabilidad, garantías, variedad de servicios y experiencia. Estas variables y ponderaciones serán actualizadas de acuerdo a encuestas a clientes una vez al año.

De cada proveedor se registra la siguiente información:

Razón social, Dirección, Teléfono, Gerente, Productos que suministra, Responsable de calidad en la empresa, Fecha del registro de información.

Respecto a la calificación, cada variable se evalúa con nota de 1 (malo) a 5 (muy bueno) y se ponderan de acuerdo a la siguiente tabla:

Parámetro de medición	Ponderación	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor n	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precio	20%						
Entregas a tiempo	10%						
Calidad de los servicios	10%						
Confiabilidad	20%						
Experiencia	10%						
Garantías	10%						
Variedad de servicios	10%						
Soporte	5%						
Comunicación	5%						
TOTAL							

Los proveedores seleccionados deben tener un puntaje total mayor o igual que 4 (bueno).

ANEXO 6 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ⁱ Fuente: http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_tramo.xls
- ⁱⁱ Fuente: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quequedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>
- ⁱⁱⁱ Fuente: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/04/715427/campana-para-incentivar-el-e-commerce-en-chile.html>
- ^{iv} Fuente: https://ssl.gstatic.com/think/docs/ropo-chile_research-studies.pdf
- ^v Fuente: http://www.acti.cl/files/Modelo_diagnostico_e-commerce.compressed.pdf
- ^{vi} Fuente: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm
- ^{vii} Fuente: <http://www.ccs.cl/eventos/2015/doc/1216-ED2016.pdf>
- ^{viii} Paralelamente, los integrantes de la empresa realizan otros procesos como: recolección de información buscada por clientes, tasas de conversión, gestión de proveedores, mantención de catálogo de productos, mejora continua del sitio (performance, usabilidad, entre otros), etc.
- ^{ix} Fuente: https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser
- ^x Fuente: https://www.ccs.cl/html/economia_digital/docs/economia_digital_B.pdf
- ^{xi} Fuente: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2014/06/Agenda-Digital-2015-2020.pdf>
- ^{xii} Fuente: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2016/02/1.-Diagnostico-e-commerce-PYMES.pdf>
- ^{xiii} Fuente: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=40024155>
- ^{xiv} Fuente: https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser
- ^{xv} Fuente: <http://paisdigital.org/fundacion-pais-digital-y-acti-presentan-estudio-de-diagnostico-del-comercio-electronico-en-chile/>
- ^{xvi} Fuente: <http://www.acti.cl/detalle-noticia?mul=920>
- ^{xvii} Fuente: <http://paisdigital.org/fundacion-pais-digital-y-acti-presentan-estudio-de-diagnostico-del-comercio-electronico-en-chile/>
- ^{xviii} Fuente: <http://paisdigital.org/fundacion-pais-digital-y-acti-presentan-estudio-de-diagnostico-del-comercio-electronico-en-chile/>
- ^{xix} Fuente: http://www.acti.cl/files/Modelo_diagnostico_e-commerce.compressed.pdf
- ^{xx} Fuente: <http://paisdigital.org/fundacion-pais-digital-y-acti-presentan-estudio-de-diagnostico-del-comercio-electronico-en-chile/>
- ^{xxi} Fuente: http://www.acti.cl/files/Modelo_diagnostico_e-commerce.compressed.pdf
- ^{xxii} Fuente: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2016/02/1.-Diagnostico-e-commerce-PYMES.pdf>
- ^{xxiii} Fuente: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2016/02/1.-Diagnostico-e-commerce-PYMES.pdf>
- ^{xxiv} Fuentes: https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF, http://www.tendencias21.net/El-comercio-electronico-ayuda-a-proteger-el-medio-ambiente_a194.html
- ^{xxv} Fuente: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2016/02/1.-Diagnostico-e-commerce-PYMES.pdf>