



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN
DE INVENTARIOS INMOVILIZADOS Y SOBRE STOCK**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RENATO IGNACIO ESPINOZA LABBÉ

PROFESOR GUÍA:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RICARDO LOYOLA MORAGA

ALVARO ALOMAR ARAYA

SANTIAGO DE CHILE

2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL

TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Renato Ignacio Espinoza Labbé

FECHA: 04/04/2019

PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE INVENTARIOS INMOVILIZADOS Y SOBRE STOCK

En el presente trabajo de título, se definió la estrategia comercial de Inexlink, firma dedicada a la intermediación en procesos de compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock. Esto tiene por finalidad potenciar el crecimiento de la compañía, acelerando su transición desde ser un emprendimiento hacia una empresa sustentable, con una estrategia bien definida, una estructura organizacional robusta y una generación de ingresos sólida y estable. Lo anterior, permitirá que la empresa pueda insertarse en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando a su vez la escalabilidad del negocio.

Para conseguir estos objetivos en este trabajo se realizó tanto un análisis externo como interno de la firma, junto con una investigación de mercado de tipo exploratoria. Lo anterior, permitió generar una estrategia accionable para la empresa que se definió como la fidelización de los clientes mediante la implementación de nuevos atributos al servicio. Es así como se determinó que estará dirigida a los clientes que son compañías mineras, proveedores mineros, chatarreros, remanufacturadores y fundiciones.

Junto con lo anterior se definió el posicionamiento deseado en estos segmentos de mercado y se rediseñó el marketing mix. Es así como, se crea un nuevo atributo del servicio, que corresponde a la venta mediante licitación de packs de partes y piezas, de esta forma, se rentabilizan tanto para la compañía como para los clientes ítems que poseen bajo valor individual, pero alto potencial de venta a nivel agregado. Además, se generó un plan operacional en el que se describieron las características requeridas en términos organizacionales, junto con sus objetivos, métricas, indicadores y planes de acción asociados.

Se obtuvo que la implementación de esta estrategia es viable económicamente puesto que al evaluar el proyecto se obtiene un VAN de USD 1.178.495 lo que, además, es superior a lo estimado para el caso sin proyecto que posee un VAN de USD 731.068. Cabe destacar que en ambas situaciones se consideraron una tasa de descuento del 30% y un horizonte temporal de 5 años. Finalmente, se concluye que el llevar a cabo la estrategia comercial propuesta, permite financiar el crecimiento de la organización mediante la contratación de nuevos colaboradores, potenciando los resultados de la plataforma online, entregando una mejor experiencia al cliente y mejorando el relacionamiento de la firma con estos.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia quienes con su amor y esfuerzo durante años se preocuparon por entregarme tanto las oportunidades como los principios y valores para desarrollarme en mi vida personal y profesional. Debo reconocer especialmente a mi mamá, Teresita, por demostrarme día a día el valor del esfuerzo; a mi papá, Renzo, por enseñarme lo que es la generosidad por sobre cualquier ambición personal; a mi abuela, Elsa, por mostrarme con su vida lo que es la nobleza y humildad; a mi padrino, Jorge, por ser mi ejemplo de perseverancia desde que tengo recuerdos. Además, mención especial se merece mi hermana, Constanza, quien desde que nació vino a desordenar mi mundo y ha sido uno de los motores de mi vida.

También, agradezco la amistad imperecedera de “Los 0%” con quienes compartimos durante años en el IRFE y con quienes seguimos siendo amigos. En esta ocasión, debo destacar a Jose quién con infinita paciencia me apoyo en la corrección de la redacción y estilo de este documento.

A la Universidad de Chile, a sus estudiantes, académicos y funcionarios por ser ejemplo de una comunidad que lucha por una educación de calidad, laica y pluralista. También, a todas aquellas personas con las que viví experiencias inolvidables en mi paso por Beauchef, especialmente a “Mi Gente” por haber sido compañeros de alegrías y sufrimientos durante mis primeros años en la Universidad; a mis amigos dim, quienes estuvieron siempre apoyándome en un proceso que fue duro, pero profundamente enriquecedor. Por último, a los industriales con los que compartí mis últimos años en esta etapa y con quienes tantas veces nos reímos mientras estudiábamos, mención especial a “los maestros”, Jorquera y Guti.

A Mauricio Salina, quien durante mi último de año de Universidad se transformó en mi guía en el mundo laboral y que con infinita generosidad me entregó espacios de crecimiento personal y profesional invaluable.

A Rotary que ha sido una de las instancias formativas más enriquecedoras que he vivido. Estaré por siempre agradecido con el Rotary Club San Fernando quienes creyeron y apostaron por un equipo de amigos con quienes fundamos el Rotaract Club San Fernando, a quienes agradezco su generosidad y amistad, buscando siempre hacer carne el lema “Dar de sí antes de pensar en sí”.

Finalmente, gracias Vale por haber sido la mejor partner en este último año, por siempre apoyarme, por estar a mi lado ante cualquier vicisitud y por venir a darme vuelta el universo.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Descripción de la empresa	2
2.1. Tipo de organización	2
2.2. Misión y visión	2
2.3. Estructura organizacional	3
2.4. Servicios	4
2.5. Clientes	5
2.5.1. Contrato	9
2.6. Competencia	10
2.6.1. Competencia para la venta.....	10
2.6.2. Competencia para la compra	10
2.7. Resultados Comerciales.....	11
3. Antecedentes generales	15
3.1. Planteamiento del problema	15
3.2. Objetivos	17
3.2.1. Objetivo general	17
3.2.2. Objetivos específicos	17
3.3. Alcances	17
3.4. Resultados esperados	18
4. Marco conceptual	19
4.1. Marco PEST	19
4.2. FODA	19
4.3. Segmentación.....	20
4.4. Targeting.....	20
4.5. Posicionamiento	20
4.6. Marketing Mix	21
4.7. Supply Chain.....	21
4.8. Supply Chain Management	21
5. Metodología.....	22
6. Análisis externo	27
6.1. Marco PEST	27
6.1.1. Factores Político - Legales	27

6.1.2.	Factores Económicos	28
6.1.3.	Factores Socio - Culturales	29
6.1.4.	Factores Tecnológicos.....	30
6.2.	Conclusiones marco PEST.....	31
7.	Análisis interno.....	33
7.1.	Caso de éxito	33
8.	Análisis estratégico.....	34
8.1.	Análisis FODA.....	34
8.2.	Creación de estrategias.....	36
8.2.1.	Estrategias Fortalezas – Oportunidades	37
8.2.2.	Estrategias Fortalezas – Amenazas	38
8.2.3.	Estrategias Debilidades – Oportunidades.....	38
8.2.4.	Estrategias Debilidades - Amenazas.....	39
9.	Investigación de mercado.....	40
9.1.	Análisis exploratorio.....	40
9.1.1.	Entrevistas semiestructuradas	40
9.1.2.	Conclusiones del análisis exploratorio	44
10.	Evaluación y selección de estrategias	46
10.1.	Selección de estrategias.....	46
10.2.	Segmentación	47
10.2.1.	Macro nivel	47
10.3.	Targeting.....	53
10.4.	Posicionamiento	55
11.	Marketing Mix.....	58
11.1.	Producto.....	58
11.2.	Precio	60
11.3.	Plaza.....	61
11.3.1.	General	61
11.3.2.	Licitaciones	61
11.4.	Promoción	62
12.	Modelo operacional.....	63
12.1.	Estructura Organizacional	63
12.2.	Objetivos.....	65
12.3.	Indicadores y metas	65

12.4.	Planes de acción	66
13.	Análisis económico.....	68
13.1.	Escenario sin proyecto	68
13.2.	Escenario con proyecto	69
14.	Conclusión y recomendaciones.....	71
14.1.	Conclusiones.....	71
14.2.	Aprendizajes	72
14.3.	Recomendaciones.....	72
15.	Bibliografía.....	73
16.	Anexos	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de sectores productivos según tonelada/año de cobre fino.	8
Tabla 2 Generación de estrategias basadas en análisis FODA.	20
Tabla 3 Resumen de factores extraídos del análisis PEST.	32
Tabla 4 Análisis FODA.	35
Tabla 5 Matriz de estrategias basadas en análisis FODA.	36
Tabla 6 Lista de estrategias priorizadas.	47
Tabla 7 Desagregación de segmento de clientes con actividades en la sección comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	50
Tabla 8 Segmentación de clientes con actividades en la sección comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	51
Tabla 9 Resultados de la segmentación de clientes.	53
Tabla 10 Escala de comisiones.	60
Tabla 11 Resumen de objetivos, metas, indicadores y responsables.	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Accionistas de Inexlink.	2
Ilustración 2 Organigrama de Inexlink.....	3
Ilustración 3 Evolución de cantidad de clientes por rubro período 2016-2018.	7
Ilustración 4 Tamaño de clientes provenientes del rubro minero período 2016-2018.	9
Ilustración 5 Evolución de los ingresos según tipo de transacción años 2017-2018.	12
Ilustración 6 Situación de ingresos año 2018 según estatus de pago.	12
Ilustración 7 Monto de ingresos versus cantidad de transacciones realizadas por cliente según rubro.....	13
Ilustración 8 Valor transado real versus proyectado para el período entre los años 2016-2018.	15
Ilustración 9 Comisión de Inexlink real versus proyectada para el período 2016-2018. .	16
Ilustración 10 Metodología y herramientas utilizadas en el trabajo de título.	22
Ilustración 11 Importaciones de camiones mineros nuevos entre los años 2002 y 2017. .	29
Ilustración 12 Mapa de posicionamiento de la empresa frente a alternativas de venta. ..	56
Ilustración 13 Mapa de posicionamiento de la empresa frente a alternativas de compra.	57
Ilustración 14 Estructura organizacional luego de implementar la estrategia comercial.	63

1. Introducción

Inexlink es una empresa dedicada a la intermediación en procesos de compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock entre empresas, tanto industriales como comerciales. Esta compañía fue creada en junio del año 2016 buscando resolver la necesidad de las empresas mineras de reducir sus inventarios inmovilizados y sobre stock. La oficina central se encuentra ubicada en Luis Thayer Ojeda 0191 Of. 601, Providencia.

La empresa se ha adjudicado un Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF) en Fase 1 y otro en fase 2. Estos fondos son asignados por CORFO a aquellos proyectos que se consideran innovadores y con un impacto social significativo[1]. Estos recursos junto a la colaboración técnica de UDD Ventures permitieron hacer realidad la idea de negocios y de esta forma iniciar las operaciones.

Luego de más de dos años desde su creación, la compañía ha iniciado un proceso de transformación con la finalidad de robustecer sus resultados comerciales y así dar el paso de ser un emprendimiento con alta incertidumbre hacia una empresa sostenible en el largo plazo. Dado lo anterior, se hace necesaria la creación de una estrategia comercial que permita, en primer lugar, disminuir la incertidumbre comercial y en segundo sentar bases sólidas para una futura expansión internacional del negocio.

Ante ello, el objetivo del presente trabajo de título es definir la estrategia comercial que permita el desarrollo de la empresa *Inexlink*. Por consiguiente, se aborda la cuantificación del mercado, la posición competitiva de la empresa y se define la estrategia competitiva. Posteriormente, se rediseña el marketing mix, se diseña el plan operacional y se determina la factibilidad económica del negocio.

Tras esta introducción, se describe la empresa, lo que permite contextualizar la situación actual de la firma. Después, se plantea la problemática a solucionar junto con los objetivos del presente trabajo de título, además, se presenta el marco conceptual que sustenta teóricamente esta investigación y la metodología que permitió llevarla a cabo. Luego se desarrollan el análisis externo e interno que permiten realizar el análisis estratégico.

Posteriormente se muestra la investigación de mercado, que genera hallazgos que permiten seleccionar la estrategia a sugerir. Tras esto, se crean el modelo operacional asociado y se evalúa su factibilidad económica. Finalmente se concluye en función de los resultados obtenidos y se sugieren pautas para futuras investigaciones al respecto.

2. Descripción de la empresa

En este capítulo se describen las características de la firma. Primero, se tipifica la organización, se presentan su misión, visión, estructura organizacional y servicios que brinda. Posteriormente, se detallan los clientes y los resultados comerciales de la compañía.

2.1. Tipo de organización

Inexlink fue legalmente constituida como una Sociedad por Acciones (SpA) llamada INVENTORY EXCHANGE SpA en junio del año 2016. En la Ilustración 1 se presentan los accionistas con sus respectivos porcentajes de participación.

Ilustración 1 Accionistas de *Inexlink*.



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Misión y visión

2.2.1.1. Misión

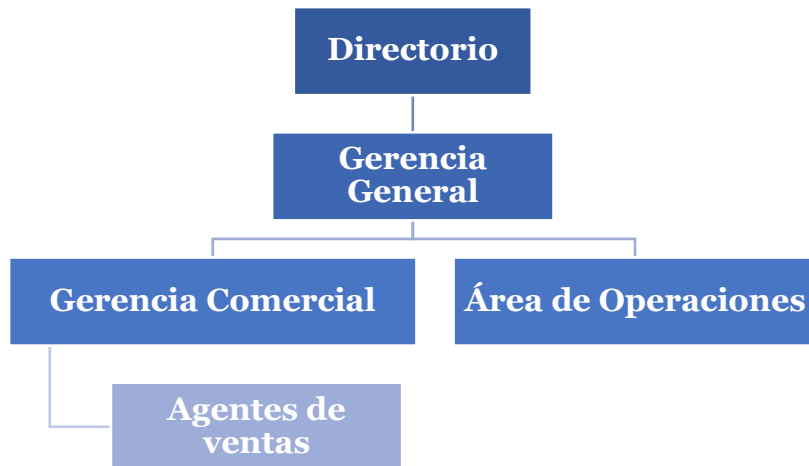
La misión declarada por la empresa es ser un modelo innovador de compra y venta de inventario inmovilizado de las más importantes industrias del país.

2.2.1.2. Visión

Por su parte, la visión corresponde a optimizar el manejo de inventarios inmovilizados de las grandes industrias a nivel mundial.

2.3. Estructura organizacional

Ilustración 2 Organigrama de *Inexlink*.



Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en la Ilustración 2, existe un directorio que se encarga de tomar las decisiones estratégicas, este se encuentra constituido por: Guillermo Teare (Ingeniero Civil Industrial), Mauricio Salina (Ingeniero Comercial), Erwin Conn (Ingeniero Naval), Aldo Barreto (Ingeniero Civil Industrial), Jaime Castro (Ingeniero Electrónico) y Francisco Guzmán (Ingeniero Electrónico).

La Gerencia General se encarga de cerrar los acuerdos con los nuevos clientes, analizar nuevas oportunidades de negocios y gestionar el equipo de trabajo. Además, realiza labores de apoyo a la logística en las transacciones concretadas, buscando optimizar los tiempos de entrega e intentando hacer más fluida la comunicación entre ambas partes. También se encarga de verificar el correcto cierre de las transacciones mediante el cobro por el servicio prestado.

La Gerencia Comercial tiene bajo su responsabilidad la fuerza de venta, que se compone de agentes de venta que trabajan bajo un sistema *freelance* sujeto a comisión por cada transacción gestionada que termina siendo efectiva. Es importante mencionar, que estos se encuentran ubicados en Santiago, Antofagasta, Valparaíso y Concepción. Además, a diciembre del año 2018 esta gerencia se encuentra vacante, por lo que sus responsabilidades, las ha tomado la Gerencia General.

El encargado del área de operaciones debe asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma. Para esto, se relaciona directamente con el área de soporte técnico de *Unilink*, que es la empresa externa encargada del servidor y base de datos de la plataforma

Inexlink. Además, se encarga de depurar las bases de datos entregadas por los clientes vendedores que luego son enviadas a *Unilink* e ingresadas en la base de datos consolidada de la empresa, la que desde junio del año 2018 se encuentra siendo actualizada y depurada mensualmente. Lo anterior permite que esta se encuentre disponible en la nube para los agentes de venta con un formato más apropiado para ser enviado directamente a los potenciales clientes compradores.

Por su parte, la contabilidad se encuentra externalizada en un contador auditor. Además, se cuenta con la asesoría de un estudio de abogados para realizar las consultas jurídicas correspondientes.

2.4. Servicios

Inexlink provee los siguientes servicios:

❖ Compra y venta de inventario

- Gestionar la compraventa de inventario inmovilizado (obsoleto y sobre stock) entre empresas.
- Agilizar transacciones que le permitan, a las empresas vendedoras bajar sus niveles de inventario inmovilizado y, a las empresas compradoras, reducir los costos promedios en la adquisición de equipos, partes o piezas.
- Disminuir los tiempos de entrega de estos, comparando con la adquisición directa a través de los proveedores tradicionales (45 días aproximadamente).
- Consultar sin compromiso el catálogo *Inexlink* y generar reportes de cotización imprimibles en formato *pdf*.

❖ Arriendo de equipos

- Servicio que permite a las empresas arrendar equipos a compañías relacionadas, mientras define su decisión de compra si así lo requiere.
- Disminuir los tiempos de entrega de estos, comparado con la adquisición directa por medio de los proveedores tradicionales (45 días aproximadamente).

❖ **Comodato de equipos**

- El comodato posibilita a las empresas Mineras e Industriales entregar, por un tiempo determinado, equipos a otras empresas relacionadas sin valor de transacción hasta que defina su compra o su devolución con un cargo establecido.
- Permitir al sector Industrial robustecer el apoyo entre empresas, particularmente en períodos complejos, donde muchas veces es imperioso tomar decisiones a mediano plazo.

Para entregar estos servicios se utilizan dos canales:

- ❖ **Plataforma online:** los ítems que desea comercializar el cliente vendedor son cargados a una plataforma online que se encuentra alojada en *www.inexlink.com*. En este sitio web los clientes compradores pueden generar la reserva de aquellos productos que les interesen y posteriormente recibir la respuesta acerca de la disponibilidad del ítem por parte del vendedor.
- ❖ **Agentes de venta:** se encargan de identificar posibles compradores para aquellos productos que los clientes vendedores deseen transar. También realizan las gestiones correspondientes en aquellos casos que un cliente comprador se encuentre buscando un ítem que, a priori, no esté disponible en las bases de datos de la empresa. Esto mediante la búsqueda en una red de posibles vendedores. Cabe destacar que estos agentes reciben como retribución por estas gestiones un pago de un 20% del ingreso por concepto de comisión por la transacción, que es pagado a la compañía por parte de los clientes.

En cualquiera de sus servicios se cobra una comisión por transacción efectiva, cobrando un 5% del valor al cliente vendedor e igual tasa al cliente comprador.

2.5. Clientes

La firma se define como una empresa *B2B*, puesto que sus clientes corresponden a otras empresas y no a consumidores finales. Por otra parte, en este trabajo de título se realiza una distinción en el concepto de cliente que se define a continuación: **clientes enrolados**, son aquellos que han firmado un contrato con la compañía generando una relación comercial a mediano largo plazo con esta; **clientes no enrolados**, corresponden a empresas que, si bien a diciembre del año 2018 no han firmado ningún contrato con *Inexlink*, de igual forma tienen un alto potencial de hacerlo dado que, han realizado transacciones usando los servicios de intermediación de la firma, o bien, han participado como potenciales compradores en otras, pero no se han adjudicado los ítems por no llegar a acuerdo con el cliente vendedor.

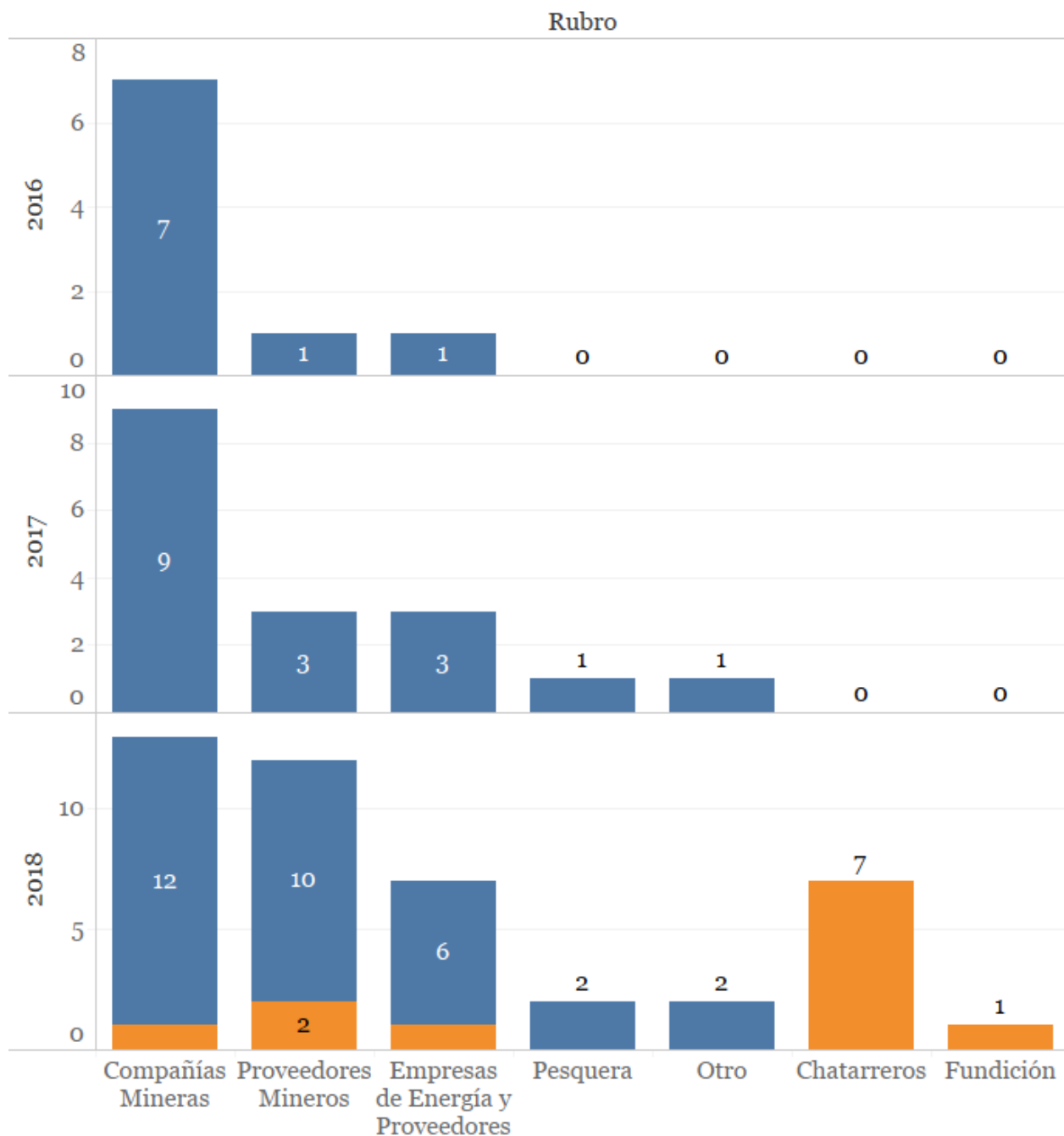
Durante el año 2016 se incorporaron los primeros clientes a *Inexlink*, principalmente compañías mineras. Sin embargo, como se puede ver en la Ilustración 3 se han diversificado los rubros de los cuales provienen estos clientes. Ejemplo de esto, es que al año 2016 las compañías mineras representaban más del 77% de la cartera de clientes, mientras que al 2018 corresponden a poco más del 29% del total, considerando tanto clientes enrolados como no enrolados, pese a que incluso han aumentado su cantidad en términos netos de 7 a 13 clientes en igual período. Lo anterior se explica en gran medida por el crecimiento en la cantidad de clientes de otros rubros como los proveedores mineros que pasan de representar cerca del 11% del total al 27% entre los años 2016 a 2018 y las empresas de energía y proveedores de estas que pasan de un 11% a un 15% en igual período.

Entre los años 2017 y 2018 también se han incorporado clientes de nuevos rubros como son pesqueras, chatarreros y fundiciones. Cabe destacar que en el caso particular de aquellos pertenecientes a chatarreros y fundiciones se encuentran en su totalidad como no enrolados, dado que participaron como potenciales compradores en una transacción realizada en el último trimestre del año 2018, sin embargo, no han firmado contrato aún. Con respecto a la categoría “otro” que se observa en la Ilustración 3, corresponde a clientes del rubro ferretero y de fabricación de electrodomésticos.

En el año 2018 se han incorporado 4 clientes provenientes del extranjero, estos corresponden a una minera con operaciones de oro y plata en la provincia de Santa Cruz, Argentina; dos proveedoras de empresas de energía ubicadas en Perú y Ecuador; una minera con base en India que posee más de 36 operaciones que explotan mineral de hierro, carbón, bauxita, caliza, cobre, lignito, grafito, áridos y baritina en India e Indonesia. Estos se consideran los primeros pasos de una futura expansión del negocio al extranjero, lo anterior queda patente en el hecho de que el cliente con base en India es uno de los más importantes para la empresa, como se ve más adelante. Finalmente se destaca que todas estas empresas son clientes enrolados, por consiguiente, han firmado contratos que son vinculantes y generan una relación comercial de mediano-largo plazo.

En la Ilustración 3 se observa que a nivel agregado los clientes enrolados pasaron de 9 en el 2016 a 32 en el año 2018. Además, al término del año 2018 existen 12 clientes que no se han enrolado, pero su enrolamiento se encuentra siendo gestionado con la empresa, por lo que existe alta probabilidad de que lo hagan durante el año 2019. En conclusión, la empresa ha sido capaz de aumentar su cantidad de clientes, aprovechando de diversificar los rubros de estos y explorando nuevos mercados.

Ilustración 3 Evolución de cantidad de clientes por rubro período 2016-2018.



Situación Contractual

■ Enrolada

■ No Enrolada

Fuente: Elaboración propia.

Se asume que el modelo de la firma puede ser especialmente interesante desde el punto de vista de la compra para pequeñas y medianas compañías mineras que requieren reducir sus costos de adquisición de equipos y repuestos. Dado lo anterior es que se analiza la distribución de mineras según si son pequeñas, medianas o grandes. Para segmentar de esta forma, se ha utilizado la clasificación utilizada por la *Sociedad Nacional de Minería de Chile (SONAMI)* para los sectores productivos que se presenta en la Tabla 1 y la que se aplica a las compañías mineras con operaciones tanto en Chile como en el extranjero.

Tabla 1 Clasificación de sectores productivos según tonelada/año de cobre fino.

Sectores	Ton/año de cobre fino ¹
Gran Minería	Sobre 50.000
Mediana Minería	10.000-50.000
Pequeña Minería	Menor a 10.000

Fuente: Elaboración propia basada en información de *SONAMI*.

El *Consejo Minero* es una organización gremial que agrupa a aquellas empresas que poseen una producción mayor a 50.000 toneladas de cobre fino al año, o una cantidad económicamente equivalente en otros metales [2]. Por consiguiente, todas aquellas compañías que pertenecen a este órgano pueden ser consideradas parte de la gran minería según la clasificación de la *SONAMI*. Es por lo anterior que se utiliza la pertenencia a este organismo como parámetro para clasificar los clientes según su tamaño.

Continuando con la lógica anteriormente descrita, los clientes con operaciones mineras fuera de Chile también son clasificados. Para esto se calcula el equivalente económico a las 50.000 toneladas de cobre fino al año utilizado por la *SONAMI* como parámetro, utilizando el precio al 24 de diciembre del año 2018 del oro y la plata en el caso del cliente proveniente de Argentina y de hierro y carbón en el cliente indio [3]. De acuerdo con lo anterior, se obtiene que el cliente argentino se encuentra en el sector de la mediana minería con un equivalente a 37.050 toneladas de cobre fino, mientras que el cliente indio se considera una gran minera, puesto que se iguala a una cantidad de 878.839 toneladas de cobre fino².

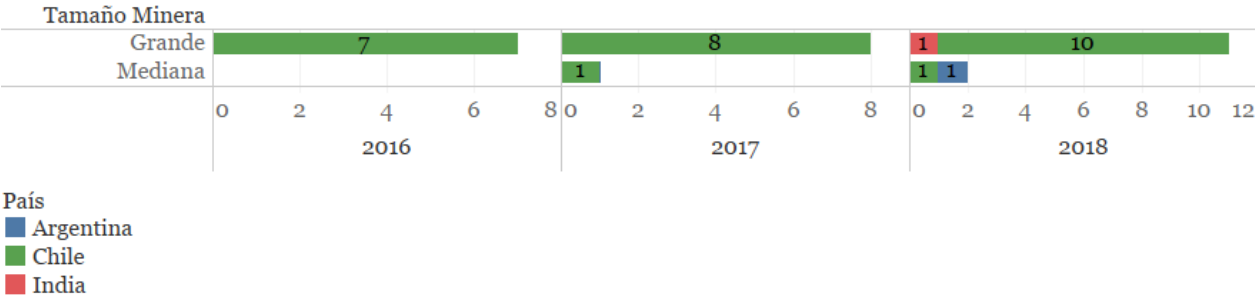
En la Ilustración 4 se observa que la compañía ha logrado un aumento en la cantidad de clientes provenientes de la gran minería, pasando de 7 a 11 entre los años 2016 y 2018. Sin embargo, no se ha logrado una expansión de iguales magnitudes en el segmento de mediana minería en el que al año 2018 solo existen dos clientes, teniendo en consideración que uno de ellos es extranjero. En definitiva, la empresa no se ha insertado en este

¹ Estos valores dependen de la ley del mineral y de la recuperación.

² En el cliente indio por simplicidad se omiten la valorización de las operaciones de bauxita, caliza, cobre, lignito, grafito, áridos y baritina, por consiguiente, el valor calculado es una cota inferior de la equivalencia económica.

segmento de mercado que a priori se vislumbra como un nicho de potenciales compradores.

Ilustración 4 Tamaño de clientes provenientes del rubro minero período 2016-2018.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.1. Contrato

La firma cuenta con un contrato tipo que fue elaborado por el estudio jurídico Ferrada Nehme. Si bien, este documento es el de base para realizar cualquier enrolamiento, no es excluyente de potenciales acuerdos especiales con clientes particulares que, por ejemplo, posean protocolos internos que los obligan a agregar ciertas cláusulas específicas. En definitiva, este contrato es un estándar, pero existe flexibilidad para adaptarlos a las necesidades del cliente, siempre y cuando garantice el cumplimiento de los intereses de todas las partes involucradas.

Dentro de los aspectos a destacar del contrato, se encuentra que este no cuenta con cláusulas explícitas que eviten la elusión de la firma por parte del cliente, ya sea realizando el cierre del trato con el potencial comprador fuera del conocimiento de la empresa o dejando de usarlo para futuras transacciones. Cabe señalar que, según lo comentado por el estudio jurídico asesor, en cualquier transacción en que los clientes acepten las condiciones del pago de comisión y transacción en un documento como un correo electrónico, este se transforma en vinculante y posee valor jurídico. Pese a lo anterior, en aquellos casos que los clientes vendedores o compradores han evitado el pago de comisiones, no se ha utilizado la vía legal, principalmente por el poder de estas corporaciones que eventualmente podrían dañar la reputación de la compañía dentro del mercado y por consiguiente dificultar la adquisición de nuevos clientes.

2.6. Competencia

El modelo de negocios de la firma posee la particularidad de tener dos tipos de clientes: el vendedor, que busca enajenar su inventario inmovilizado o sobre stock, y el comprador, que desea adquirir el ítem que se está ofreciendo. Es por esto por lo que la empresa se enfrenta a dos tipos de competidores, aquellos que se presentan como una alternativa para los clientes vendedores y los que lo son para los compradores. Dado lo anterior y con la finalidad de caracterizar de la mejor forma la competencia es que en este apartado ésta es caracterizada desde ambas perspectivas.

2.6.1. Competencia para la venta

Al situarse en las alternativas que posee el cliente vendedor se puede considerar como competidores a las empresas de remate, puesto que son la opción existente para comercializar el inventario inmovilizado y sobre stock. Para conseguir lo anterior estas firmas ofrecen servicios de enajenación tanto presenciales como online e inclusive cuentan con gestiones de venta directa. Destacan a nivel nacional empresas como *Tattersall*, *Macal*, *Copal* y *CGR*, compañías chilenas que se dedican a este rubro. De estas existen algunas de destacada trayectoria y con clientes altamente diversificados como las dos primeras y otras con menos de 10 años de existencia, pero que poseen una clara perspectiva hacia la industria minera como son las otras dos [4]–[6]. También existen empresas de origen extranjero como *Superbid*, brasileña, que se han incorporado en los últimos años a este mercado, principalmente mediante el mecanismo de subastas online y que de a poco han ido posicionándose en este.

En términos internacionales existen grandes compañías de remates que ofrecen servicios similares a los proporcionados por *Inexlink* como *Ritchie Bros* a través de *Ritchie Bros Private Treaty*, el que es considerado un canal de venta para clientes con la necesidad de un alto nivel de confidencialidad, sin embargo, este no opera actualmente en el país y no actúa directamente en el mismo mercado[7].

2.6.2. Competencia para la compra

En la otra cara de la moneda se encuentra el cliente comprador que posee la alternativa de comprar el producto directamente al fabricante o su representante a nivel nacional, frente a esta situación los ítems comercializados en *Inexlink* se encuentran en promedio con un 50% de descuento, junto con poseer disponibilidad prácticamente inmediata, pasando de un promedio de 45 días de espera estimada a uno de 14 días desde que se cierra el trato.

Otra posible opción de compra son las compañías multinacionales en sus divisiones de equipos usados, como *Finning Cat Used Equipment*, que comercializan sus propios equipos que anteriormente fueron arrendados y son exclusivamente de la marca CAT[8].

2.7. Resultados Comerciales

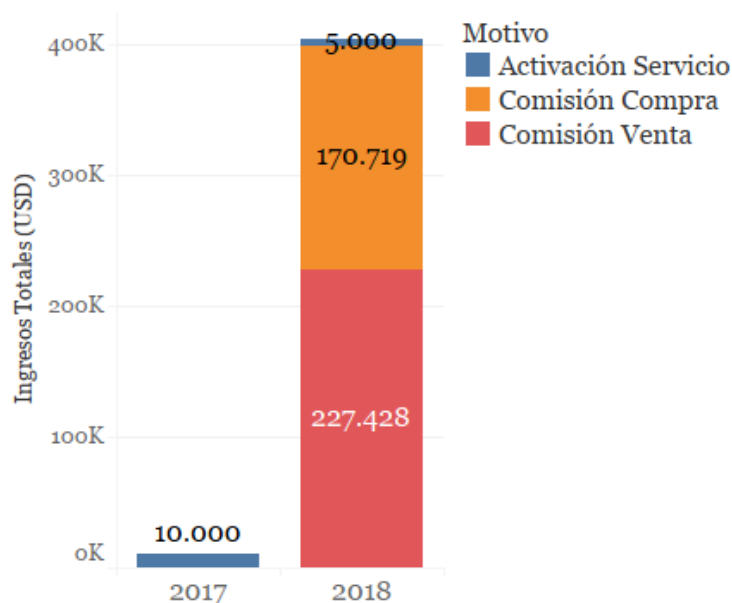
Inexlink es una empresa que inició su actividad en junio de 2016. Durante los primeros seis meses de operación se realizó un programa de pilotaje de la plataforma online con las empresas *Minera Escondida*, *Minera Los Pelambres* y *Sierra Gorda SCM*. Dado lo anterior, es que durante el año 2016 no se generaron ingresos por concepto de comisión de intermediación y, además, estos primeros clientes no tuvieron que pagar los USD 5.000 de costo de activación del servicio.

A partir de esa primera etapa de pilotaje el servicio comenzó a expandirse entre otros actores de esta y otras industrias. Sin embargo, como se observa en la Ilustración 5 durante el año 2017 se obtuvieron USD 10.000 por concepto de activación de servicio y ningún ingreso por comisiones de intermediación.

Por otra parte, a lo largo del año 2018 se gestionaron transacciones por un total de USD 403.146, que como se presenta en la Ilustración 5 corresponden en más de un 98% a comisiones por transacciones intermediadas. No obstante, como se muestra en la Ilustración 6 más del 79% de estos ingresos se encuentran pendientes de pago, los que corresponden a USD 321.139. Cabe destacar que estos pendientes de pago llegan a remontarse a más de 7 meses desde el inicio de las gestiones, por consiguiente, esta característica se considera relevante para el negocio puesto que la estructura financiera de la empresa se encuentra en constante estrés dados los plazos de pago de los clientes.

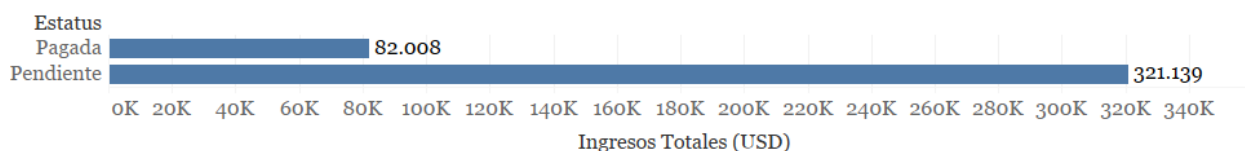
Es relevante mencionar que existe un diferencial entre los montos de comisión de compra y comisión de venta, pese a que esta se encuentra estandarizada para todo cliente. Lo anterior se explica dado que han existido clientes tanto compradores como vendedores que no han pagado su comisión correspondiente, ya sea porque han argüido que el contrato se encuentra caducado o bien porque este no fue firmado con anterioridad a la transacción.

Ilustración 5 Evolución de los ingresos según tipo de transacción años 2017-2018.



Fuente: Elaboración propia.

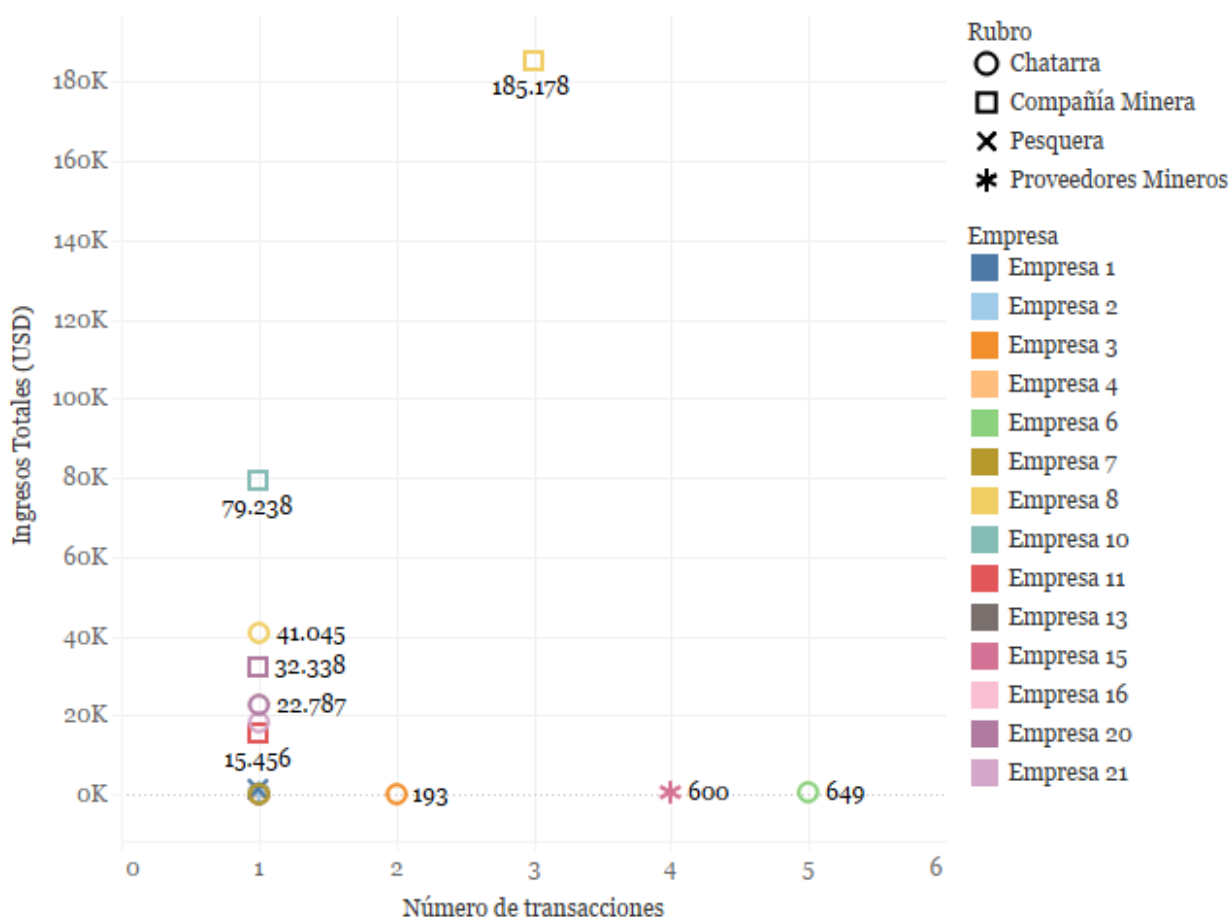
Ilustración 6 Situación de ingresos año 2018 según estatus de pago.



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 7 se muestra la relación entre la frecuencia de transacciones y la cantidad de ingresos generados por el correspondiente cliente. De lo anterior, se puede extraer que la mayor parte de los ingresos de la compañía se explican por transacciones realizadas por compañías mineras, puesto que estas corresponden aproximadamente al 70% del total de los ingresos de la firma, en particular un cliente de este rubro ha realizado tres transacciones que totalizan más del 44% de los ingresos históricos totales. Además, se puede observar que en el rubro de la chatarra existen clientes con alta frecuencia de transacciones, pero de bajo monto, y otras que son de alto monto, pero baja frecuencia, por lo que no existe una tendencia clara en el comportamiento de estos.

Ilustración 7 Monto de ingresos versus cantidad de transacciones realizadas por cliente según rubro.



Fuente: Elaboración propia.

La firma no posee una fuerza de venta internalizada y el único colaborador que oficialmente realiza parte de estas gestiones comerciales es el Gerente General. En línea con lo anterior, existe una red de vendedores freelance que en general tienen conocimientos de la industria y que si logran concretar transacciones se llevan un 20% de la comisión recibida por la firma. Si bien la oficina se encuentra ubicada en Providencia, existen 4 agentes de ventas en la zona norte y 5 en la zona centro-sur de Chile.

Una de las hipótesis en las que se basa la firma es que cuenta con una ventaja competitiva frente a las casas de remate, dado que tiene la posibilidad de enajenar el inventario inmovilizado o sobre stock de los clientes vendedores por alrededor de un 50% de su precio de mercado, frente a un 5% a 7% que llegan a ofrecer estas últimas. Otra hipótesis propuesta es que para los clientes compradores es una alternativa más rápida y económica, con un ahorro promedio de 50% del valor total con respecto a la compra directa al fabricante que en ocasiones puede significar tiempos de espera significativos o gastos considerables.

Otra de las características relevantes que la diferencian es el hecho de poseer un catálogo amplio dada la variedad de rubros de sus clientes. Esto permite tener productos altamente específicos como también ítems que son utilizados transversalmente en cualquier empresa industrial.

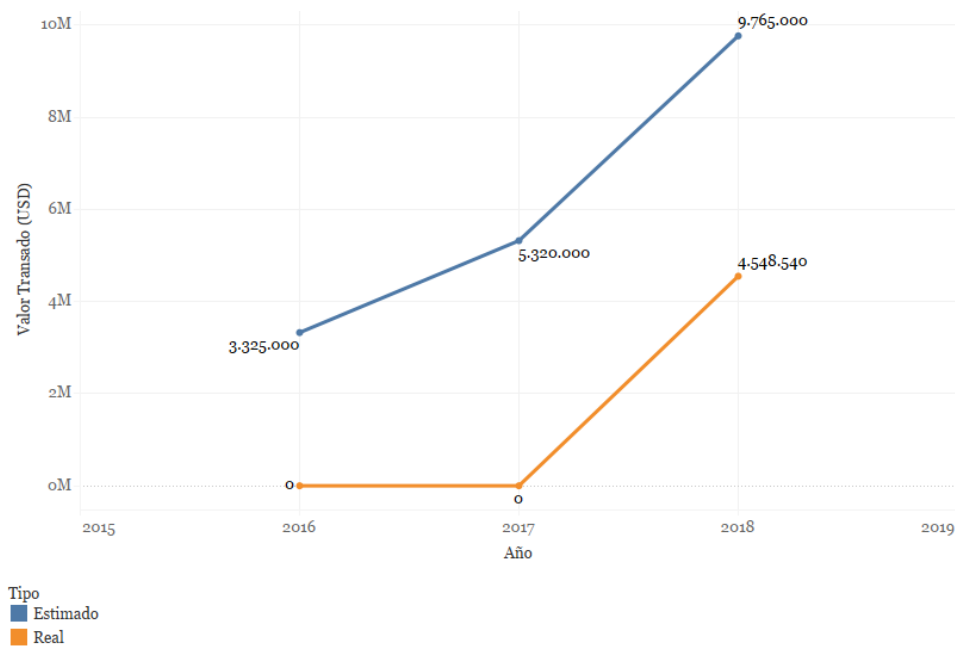
3. Antecedentes generales

3.1. Planteamiento del problema

El solicitante del presente trabajo de título corresponde a la Gerencia General de la empresa, puesto que se requiere el desarrollo de una estrategia comercial. Esta necesidad se basa, por una parte, en disminuir la incertidumbre en cuanto a los ingresos de la firma, mientras que, por otra, requiere lograr una estructura sólida y escalable que permitan sostener el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. Para esto es importante considerar que el presupuesto de la empresa es limitado debido al estrés financiero que le ha significado la escasa generación de ingresos en los años 2016 y 2017, junto con la demora en los pagos de las comisiones gestionadas en 2018.

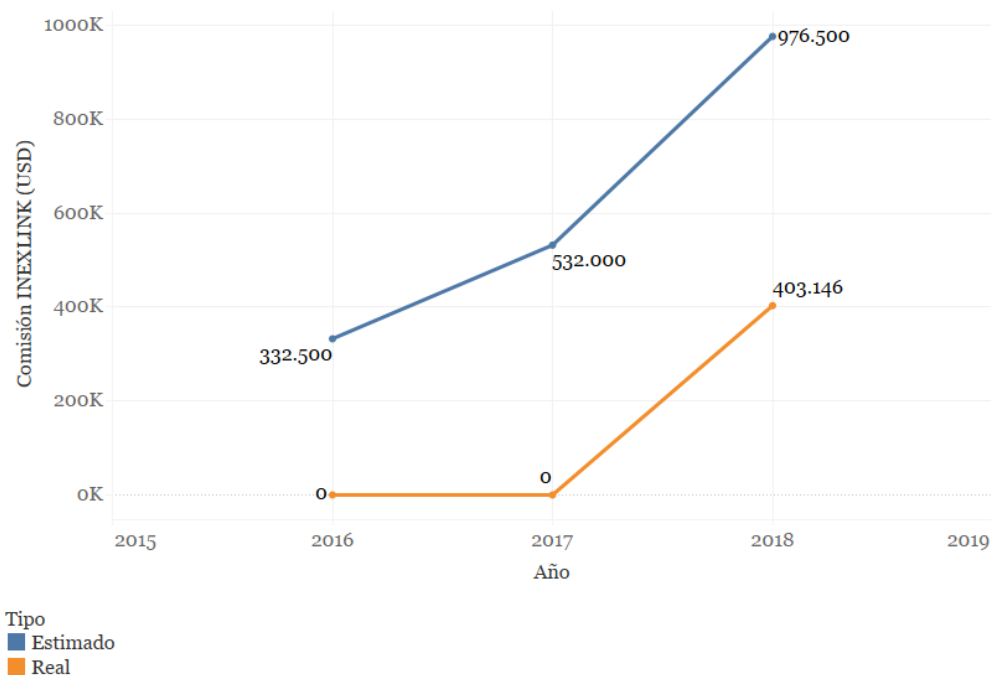
La firma ha tenido que sobrellevar resultados comerciales que se ubican bajo las expectativas fijadas cuando la empresa se creó en el año 2016. Lo anterior se puede apreciar en la Ilustración 8 donde se observa que al año 2018 no se ha cumplido ninguna meta proyectada y que las transacciones reales del año 2018 se encuentran inclusive bajo la proyección para el año 2017. En línea con lo anterior, en la Ilustración 9 se observa que la misma situación ocurre con los ingresos por comisión de la firma, sin embargo, en este caso el impacto es aún mayor, puesto que la compañía no ha recibido el 100% de las comisiones de intermediación que le correspondían, como se mencionaba anteriormente.

Ilustración 8 Valor transado real versus proyectado para el período entre los años 2016-2018.



Fuente: Elaboración propia basado en datos de *Inexlink*.

Ilustración 9 Comisión de *Inexlink* real versus proyectada para el período 2016-2018.



Fuente: Elaboración propia basado en datos de *Inexlink*.

Una vez expuestos los elementos anteriores, cobra aún mayor relevancia la necesidad de una estrategia comercial que ampare el desarrollo completo de la empresa y permita cumplir los objetivos comerciales de esta. Además, esto dará paso a cumplir con la visión de la empresa de internacionalizarse con fuerza implementando el modelo de negocios en el extranjero. Sin embargo, para lograr exitosamente esta transición se requiere poseer un norte claro y una estructura que permita posteriormente dar el siguiente paso hacia el mercado global.

Otro factor importante es que actualmente la plataforma cuenta con más de 30.000 ítems disponibles valorados en más de 50 millones de USD, habiendo tenido un total histórico de más de 60.000 ítems avaluados en alrededor de 200 millones de USD. De éstos solo se recibieron un total de 398 mil USD por concepto de comisión, de lo que se infiere que existen más de 15 millones de USD en comisiones que no fueron recibidos por la empresa debido a que según los registros de la compañía estas empresas solicitaron bajar sus ítems de la plataforma *Inexlink*, enajenaron los activos por otros medios o se vencieron los correspondientes contratos de enrolamiento.

Lo anterior se ve fuertemente influido por no poseer una estrategia robusta que permita aprovechar estas oportunidades de negocios, esto también marca el paso de ser un emprendimiento a un negocio dinámico y sustentable en el tiempo.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Definir la estrategia comercial que permita el desarrollo de la empresa *Inexlink*.

3.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar y cuantificar el mercado.
- Determinar la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Definir la estrategia competitiva.
- Rediseñar el marketing mix.
- Diseñar el plan operacional.
- Determinar la factibilidad económica del negocio.

3.3. Alcances

Se proyecta la implementación de la estrategia comercial en el corto plazo y con un horizonte temporal de 3 años, dadas las particulares de la firma como es la importancia de la tecnología en el negocio y la visión que posee el directorio de eventualmente expandirse al extranjero estimativamente en esos plazos. Es por esto, que, si bien este trabajo de título abarca solo el mercado chileno, de igual forma deja abierta la puerta para generar relaciones comerciales con clientes extranjeros que permitan explorar nuevos mercados paulatinamente. Cabe destacar que las dimensiones a nivel organizacional y operativo de la empresa la configuran como un ambiente propicio para que la estrategia permee rápidamente.

También es necesario mencionar que el alcance en cuanto a rubros que tiene el presente trabajo de título abarca solo a los clientes provenientes de las compañías mineras, proveedores de minería, chatarreros, remanufacturadores y fundiciones. Aunque esto no es excluyente para que, en los análisis previos y la evaluación de la cartera de clientes, se utilice la totalidad de esta, pese a que hay algunos que no son parte de los sectores anteriormente mencionados. Por consiguiente, al momento de definir a quien efectivamente va dirigida la estrategia se seleccionan los que se encuentran dentro de los parámetros establecidos previamente.

3.4. Resultados esperados

Con este trabajo de título se busca caracterizar el macroentorno en que se sitúa la empresa, pudiendo entender la competencia, las necesidades de los clientes y las dinámicas del mercado. También se espera detectar las capacidades internas de la firma que le permitan mejorar su posición competitiva. Junto con lo anterior se prevé definir una estrategia comercial que permita potenciar el desarrollo de la empresa en el mercado nacional y de esta forma sentar sólidas bases para una futura expansión internacional del negocio.

Finalmente, se espera generar un nuevo diseño del marketing mix que llegue a cubrir las reales necesidades y requerimientos de los clientes. Para esto, se busca diseñar un plan operacional que cumpla con los parámetros establecidos previamente, además de asegurar la factibilidad económica del negocio.

4. Marco conceptual

En esta sección se revisarán los conceptos teóricos que sustentan este trabajo de título y que aportan en el posterior desarrollo metodológico de esta. Con este objetivo, se realiza una revisión bibliográfica que permita contextualizar conceptualmente. Es en este sentido que se expondrá acerca del marco PEST, análisis FODA, investigación exploratoria de mercados, Supply Chain, estrategias de crecimiento, marketing mix y gestión de activos.

4.1. Marco PEST

El marco PEST es una herramienta que permite contextualizar a la firma en el macroentorno en el que esta se inserta. Esta herramienta clasifica estas influencias en cuatro categorías: político-legales, económica, socioculturales y tecnológica. Cabe destacar que estos factores no son necesariamente independientes, por lo que los cambios que afecten a uno de estos pueden tener efectos en todo el entorno competitivo de la organización y deben ser considerados al momento de tomar las decisiones estratégicas [9, p. 65].

Este marco es importante para la formulación de la estrategia comercial, puesto que permite precisar los **motores claves del cambio** que Johnson, Scholes & Whittington en su libro *Dirección Estratégica* definen como “fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado” [9, p. 65].

4.2. FODA

Corresponde al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este permite entender las dinámicas que se generan entre el exterior y el interior de la firma. Además, se puede utilizar para generar estrategias accionables en función de las interrelaciones que se observan entre éstos factores [10].

Como presentan Gandellini et al. [15, p. 78] en *Strategy for Action*, un análisis sistemático de los aspectos evaluados en el FODA es una herramienta de gran ayuda para identificar estrategias que exploten las fortalezas o enfrenten las debilidades de la empresa evaluada. Con la finalidad de identificar estas estrategias se puede “cruzar” la matriz FODA como se presenta en la Tabla 2, situando en las filas las variables internas como son las fortalezas y debilidades, mientras que en las columnas se ubican las externas que son las oportunidades y amenazas. Además, se presentan las interrogantes a responder en cada uno de estos cuadrantes y los cuatro tipos de estrategias que representan: ofensiva, defensiva, ajustar y sobrevivir.

Tabla 2 Generación de estrategias basadas en análisis FODA.

	OPORTUNIDADES (externas, positivas)	AMENAZAS (externas, negativas)
FORTALEZAS (internas, positivas)	Estrategias de Fortalezas-Oportunidades OFENSIVO	Estrategias de Fortalezas-Amenazas AJUSTAR
	¿Qué fortalezas de la compañía pueden ser utilizadas para maximizar las oportunidades identificadas?	¿Cómo puedes usar las fortalezas de la compañía para minimizar las amenazas identificadas?
DEBILIDADES (internas, negativas)	Estrategias de Debilidades-Oportunidades DEFENSIVO	Estrategias de Debilidades-Amenazas SOBREVIVIR
	¿Qué acciones puedo tomar para minimizar las debilidades de la empresa usando las oportunidades identificadas?	¿Cómo puedo minimizar las debilidades de la compañía para evitar las amenazas identificadas?

Fuente: Elaboración propia basada en Furgison [16].

4.3. Segmentación

La segmentación subdivide el mercado en grupos de consumidores que poseen necesidades similares y, que a su vez, se diferencian de las que tienen aquellos que no se encuentran en este [9, p. 91]. Para realizar esta diferenciación se pueden utilizar características como variables demográficas, geográficas, psicográficas, de tamaño del mercado o la industria a la que pertenecen [11].

4.4. Targeting

El *targeting* o focalización, según la *American Association of Marketing* implica “concentrar las actividades de marketing para atraer a un cliente potencial específico y con perfil de mercadeo determinado por la ubicación geográfica, los días de la semana o la hora del día, el género y la edad, etc.”. [12]

4.5. Posicionamiento

Se refiere al lugar que ocupa el producto, servicio o marca en la percepción del consumidor en un segmento de mercado [11].

4.6. Marketing Mix

Corresponde a la mezcla de variables controlables que la firma usa para conseguir los niveles de ventas deseados en determinado target de mercado [11]. Este se subdivide en lo que se conoce como las 4P's y que son Producto, Precio, Promoción y Plaza.

4.7. Supply Chain

La firma se interrelaciona usualmente con el área de *Supply Chain* de tanto los clientes vendedores como compradores. Por su parte, el *Supply Chain* es definido por Sodhi y Tang [13, p. 6] como “una red de organizaciones posiblemente incluyendo proveedores, fabricantes, proveedores logísticos, mayoristas/distribuidores, y retailers que ayudan a producir y entregar productos o servicios para el consumidor final”.

4.8. Supply Chain Management

El *Supply Chain Management*, es definido por el *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* como aquel que “abarca la planificación y la gestión de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística.” [14]. Mientras que, Sodhi y Tang (2012, p. 6) presentan las métricas de desempeño operacional que posee el *Supply Chain Management* entre las que destacan:

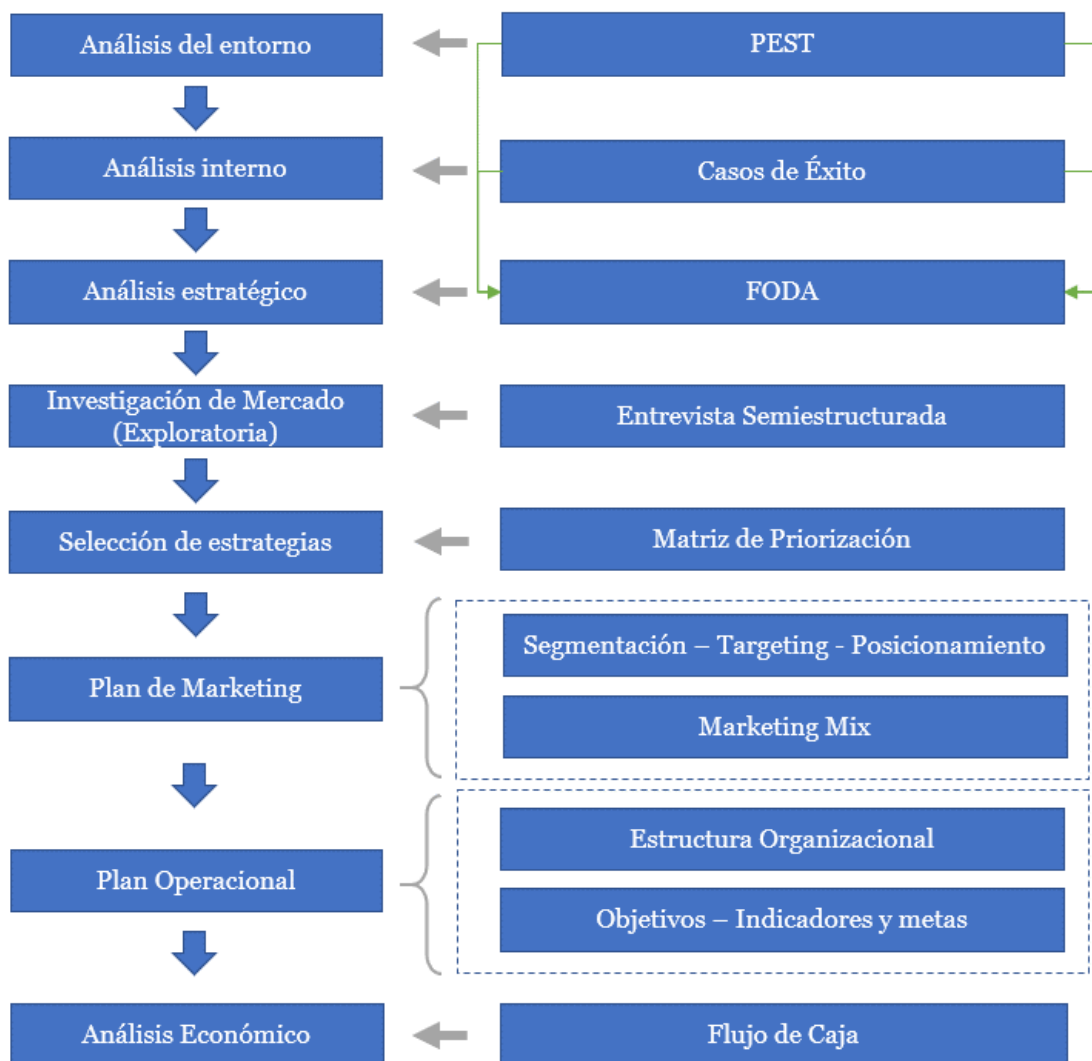
- Medidas relacionadas al tiempo como el ciclo de desarrollo del producto, el tiempo hasta llegar al mercado, el *lead time* de producción.
- Medidas relacionadas a los costos como el costo de desarrollo de productos, el costo de materiales, costo de producción, costo del trabajo, costo de inventario, costos de envío y entrega, costos de venta y de marketing, costo fijo y generales.
- Calidad del servicio como confiabilidad, soporte post venta y el costo total de poseerlo.

En particular *Inexlink* se vincula directamente con el área de *Supply Chain* de los clientes desde la perspectiva que se conecta con las medidas relacionadas a los costos, puesto que para el cliente vendedor significa una disminución en los costos de inventario y potencialmente un ahorro en los costos fijos asociados al almacenaje de este, mientras que para el cliente comprador potencialmente puede ser un ahorro relevante en los costos de materiales.

5. Metodología

En el presente capítulo se describen los procedimientos metodológicos que se llevaron a cabo para realizar este trabajo de título. Esta metodología se basa en la revisión bibliográfica realizada previamente durante la elaboración del marco conceptual y que permitió determinar las etapas a desarrollar posteriormente. A fin de explicitar de mejor forma lo anterior, se utiliza la Ilustración 10 que muestra las herramientas metodológicas asociadas a cada una de las etapas realizadas.

Ilustración 10 Metodología y herramientas utilizadas en el trabajo de título.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se analizó el entorno de la empresa, mediante la revisión de fuentes primarias de información enmarcadas en un análisis PEST que evalúa los factores

político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Con el objetivo de sistematizar esta información se creó una tabla resumen con estos, en donde se muestran por una parte las tendencias en cada uno de los puntos desarrollados y las potenciales oportunidades o amenazas que se presentan en función de estos. Posteriormente, estas oportunidades y amenazas fueron utilizadas como insumo en el análisis FODA.

A continuación, se abordó el análisis interno que permitió complementar el externo previamente realizado. Primeramente, se investigaron los casos de éxito que poseía la firma mediante la realización de una entrevista al Gerente General, esta permitió entender las características particulares que poseían estas transacciones y que permitieron su consecución. Esta información posteriormente fue utilizada tanto en el FODA como fortalezas y debilidades, como también en el proceso de selección de estrategias como insumo para la toma de decisión entre las diferentes alternativas existentes.

Posteriormente, se evaluó la realidad de la firma mediante un análisis FODA que detecta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para realizar este análisis se utilizaron como insumos tanto el análisis externo como interno, puesto que este se basa en el marco PEST, los casos de éxito y una matriz FODA realizada en agosto del año 2018 por la totalidad del directorio de la empresa y que fue actualizada según los aspectos que se consideraron no abordados previamente.

Luego en la investigación de mercado, se desarrolló una encuesta semiestructurada, que cuenta con dos aplicaciones una desde el punto de vista de la venta y otro de la compra, orientada a compañías mineras, proveedoras de la minería, chatarreros y fundiciones, siendo esta aplicada a 9 tomadores de decisión de las áreas de gerencia general, *Supply Chain*, abastecimiento, operaciones e innovación. En el Anexo A se encuentra la entrevista realizada desde el punto de vista de potenciales clientes compradores, estos son quienes buscan inventario inmovilizado o sobre stock para suplir sus requerimientos internos. Por otra parte, en el Anexo B se presenta la entrevista dirigida a potenciales vendedores que corresponden a aquellos que desean enajenar sus activos que se encuentran en las situaciones anteriormente descritas. Finalmente, estas entrevistas se aplicaron a las siguientes empresas y áreas:

- Codelco – Jefatura de Innovación en Minería.
- Angloamerican – Superintendencia de Compra y Reparados.
- Antofagasta Minerals S.A. – Gerencia Corporativa Abastecimiento y Contratos.
- BHP Billiton – Gerencia de Abastecimiento y Logística.
- GNL Mejillones – Jefatura de Compras y Abastecimiento.
- Fierros Carrascal Ltda.– Gerencia General.
- H-E Parts – Dirección de Soporte de Productos.
- All in Parts – Gerencia General.
- Norte Bello Asociados – Gerencia de Operaciones.

Una vez ejecutadas las entrevistas semiestructuradas, se analizaron sus registros con la finalidad de generar hallazgos que posteriormente sirvieron como insumo para decidir la estrategia comercial. Además, esta información también permitió segmentar a los clientes, posicionar a la empresa dentro del entorno competitivo y fue un elemento a considerar en la elaboración del marketing mix.

En seguida, se inició el diseño y selección de la estrategia de negocios de la compañía. Primeramente, se realizó un cruce de la matriz FODA según lo propuesto por Gandellini et al. generando así un conjunto de estrategias que se detallaron para entender sus principales características. Posteriormente se elaboró una matriz de priorización en la que se comparan estas alternativas de estrategias, siguiendo la siguiente regla: +1 en la celda si la estrategia de la fila es considerada de mayor prioridad que la de la columna; -1 viceversa; o en caso de considerarse que ambas estrategias se encuentran en el mismo nivel de prioridad. Finalmente, se resumieron en una lista en que se eligieron aquellas estrategias que obtuvieron la máxima puntuación.

Una vez definida la estrategia de negocios se construyó el plan de marketing que incluyó la segmentación de los clientes, la elección de los clientes objetivo y finalmente el posicionamiento del marketing mix en este. En particular, el marketing mix se divide en el Precio, Producto, Plaza y Promoción. Una vez definidos estos puntos, se utilizaron como base para diseñar el plan operacional y evaluar la factibilidad económica de la estrategia.

Para realizar la segmentación de los clientes se utilizó la información de aquellos clientes enrolados, es decir, con contrato como también de potenciales clientes que han participado de procesos de compra, pero no han llegado a transar dado que otro comprador ha entregado mejores condiciones para el vendedor. Luego de tener esta información y utilizando el Rol Único Tributario (RUT) de los clientes se consultó su situación tributaria en la base de datos online del Servicio de Impuestos Internos (SII) lo que permitió obtener las actividades económicas que cada uno legalmente puede ejercer, en el caso de los clientes extranjeros se buscó en los registros online de sus respectivos países y se homologó al Clasificador Chileno de Actividades Económicas (CIIU4.CL 2012) utilizado por el SII. Finalmente, se cruzan las actividades económicas con su macro clasificación en el *CIIU4.CL 2012*.

El Instituto Nacional de Estadísticas [67, pp. 13-14] en la *CIIU4.CL 2012* estipula que esta se desagrega en cinco niveles jerárquicos que se describen a continuación:

- **Sección:** sectores económicos con características homogénea. Ejemplo: explotación de minas y canteras.
- **División:** versión detallada de los sectores económicos que se agrupan según la especialidad de la actividad económica que realizan y lo que estos conllevan. Ejemplo: extracción de minerales metalíferos.

- **Grupos:** corresponden a una clasificación de mayor homogeneidad dentro de las divisiones. Ejemplo: extracción de minerales metalíferos no ferrosos, excepto cobre.
- **Clases:** categoriza las características particulares de las actividades económicas. Ejemplo: extracción de otros minerales metalíferos no ferrosos, excepto cobre.
- **Subclases:** nivel de mayor desagregación del clasificador. Ejemplo: extracción de oro y plata.

Fue así como inicialmente los clientes se agruparon según el nivel de **sección** de la *CIIU4.CL 2012*. Posteriormente en aquellos casos en que se estimó se encontraban dentro de los alcances del trabajo de título, se siguió desagregando hasta llegar al nivel de **división** de la norma antes mencionada. De esta forma se pudo segmentar los clientes.

En el *Targeting* se seleccionan aquellos clientes a los cuales va direccionada la estrategia. Para realizar esta selección se utiliza como principal parámetro los alcances del presente trabajo de memoria en el que se consideran solo clientes que pertenecen a la minería, proveedores de minería, remanufacturadores, fundiciones y chatarrereros. Esta definición de los clientes en los cuales focalizarse posteriormente fue usada como base para desarrollar el *marketing mix*.

A partir del posicionamiento *marketing mix* se definieron las características necesarias para obtener el posicionamiento deseado. En este apartado se usó como insumo principalmente la investigación de mercado que permitió entender mejor las necesidades de los clientes. Con base en esto se desarrolló el producto, precio, plaza y promoción, junto con definir a qué segmentos del mercado objetivo están dirigidos.

Se creó un plan operacional en el que se definieron las características técnicas que requiere esta nueva estrategia. En línea con lo anterior, se crea una nueva estructura organizacional que permite su efectiva realización. Además, se definieron métricas que permitirán evaluar el desempeño de la implementación de esta y así, cuantificar su eficacia junto con planes de acción que permitan orientar su ejecución.

También se evaluó la factibilidad económica de esta nueva estrategia comercial según las nuevas características del *marketing mix* y el plan operacional. Para lo anterior, se confeccionó primero un flujo de caja sin proyecto en el que se presentaron las proyecciones de la empresa sin implementar la estrategia propuesta. Posteriormente, se realizó un flujo de caja con proyecto, según los ingresos y costos que conlleva la ejecución de la estrategia.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de título. Es así como primero se obtuvieron las conclusiones en función de los objetivos de este y luego, se desarrollaron las recomendaciones para futuras extensiones o aplicaciones de este trabajo de título.

6. Análisis externo

Para el análisis externo de la firma primero se utiliza un marco PEST que evalúa la situación actual y proyección del macroentorno en los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Esta estructura analítica permite evaluar las interrelaciones y dinámicas del medio en que se inserta la empresa. A partir de esta información se establecen los motores claves del cambio.

6.1. Marco PEST

6.1.1. Factores Político - Legales

Desde inicios de la década de 1990, Chile se ha caracterizado por un régimen democrático reconocido por su prosperidad y estabilidad política, destacándose dentro del contexto sudamericano [1]. En línea con lo anterior, el 11 de marzo del año 2018 Sebastián Piñera Echeñique asumió como presidente de la República de Chile, correspondiendo al segundo período presidencial del abanderado de “Chile Vamos” (centroderecha) y siendo recibido con buenas expectativas por el mercado local [1], [2]. Por consiguiente, se observa que a nivel político existen niveles de certidumbre propicios para que sea un mercado atractivo dentro del cual capitales extranjeros deseen invertir.

El 4 de enero de 2019 se promulgó la nueva Ley de Pago en 30 días a las PYMES. Esta nueva norma obliga a las empresas a pagar en máximo 30 días cualquier producto o servicio que estas les entreguen, versus el estándar de 120 a 180 días que existía previamente [4], [5]. Dadas las características del mercado y la necesidad de hacer una transición paulatina hacia la plena aplicación de esta ley, durante los dos primeros años este lapso de tiempo serán 60 días en lugar de 30 [5]. Es así como se aprecia que este puede ser un factor relevante al momento de realizar los cobros por los servicios de intermediación entregados por la firma, puesto que con esta nueva normativa deberán disminuir el tiempo de espera hasta que los ingresos se hagan efectivos.

El cambio climático se proyecta como uno de los grandes desafíos para la humanidad durante el siglo XXI estimándose que el principal factor de ésta es la actividad humana con un 95% de certeza y según información de la CEPAL costaría cerca del 137% del PIB de 2007 de Latinoamérica y el Caribe para el año 2100 [6, p. 3], [6, p. 21]. A raíz de esto, Chile también ha tomado medidas ante este fenómeno, mediante la promulgación el 2006 de la Ley 20920 del Ministerio del Medio Ambiente que Establece Marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje, que dentro de su objetivo tiene “disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización”[7, pp. 1-5]. A partir de esto, se puede observar que existe a nivel de estado una preocupación por la gestión de residuos, orientado a dar una mayor vida útil o a su reconversión, esto genera oportunidades para

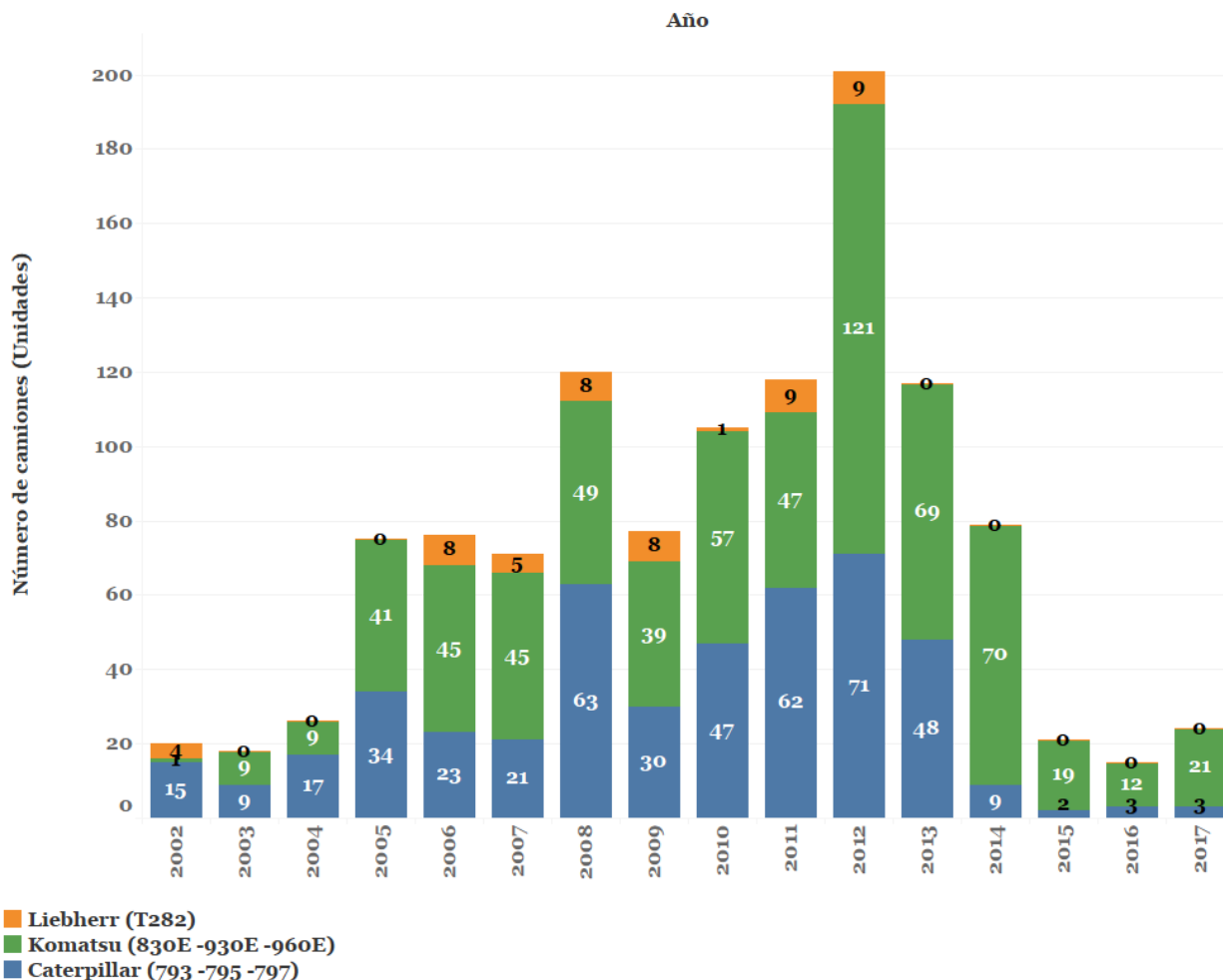
compañías como *Inexlink* que evitan que los ítems inmovilizados se conviertan en residuos.

6.1.2. Factores Económicos

Durante el año 2018 se dio inicio a una guerra comercial entre China y Estados Unidos, conflicto de la que Chile no es ajeno, puesto que estos son el primer y segundo socio comercial del país, respectivamente [3], [8, p. 9]. A raíz de lo anterior, la DIRECON (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales) estudió que los principales efectos para el país se aprecian en los sectores agrícola, agroindustrial y pesca y acuicultura, sin embargo, existen también efectos secundarios en la minería, los que se encuentran ligados al aumento en el precio de los insumos que han tenido que enfrentar los principales fabricantes de equipos y componentes como son *Caterpillar* y *Komatsu*. En el caso de la primera, ha decidido aumentar entre un 1% y un 4% el precio de sus máquinas y motores a partir de enero de 2019 [9]–[12]. Con base en lo anterior, se puede observar una oportunidad para *Inexlink*, puesto que existirá un aumento en el precio de mercado de la maquinaria y equipos que puede hacer que las compañías busquen alternativas como los equipos provenientes del inventario inmovilizado o fuera de operación de otras compañías.

La minería posee algunos insumos que son críticos para su operación, dentro de estos destacan en el caso de las operaciones a cielo abierto los camiones mineros, que según Cochilco (Corporación Chilena del Cobre) por concepto de compra equivalían al año 2015 al 29% del Capex (Inversiones de Capital, del inglés *Capital Expenditure*) [13]. Si bien, como se observa en la Ilustración 11, el número de importaciones de camiones mineros nuevos se desaceleró entre los años 2012 y 2016, las estimaciones de Cochilco proyectan que en el período comprendido entre los años 2017 y 2026 las grandes mineras requerirán aproximadamente 530 unidades y la mediana minería alrededor de 130 unidades, basados en las necesidades de nuevos proyectos y al recambio de aquellos que salen de operación luego de un estándar de entre 10 y 15 años [14, p. 22]. Por consiguiente, existen al menos 445 equipos mineros que fueron adquiridos nuevos entre los años 2004 y 2009 y que se encuentran en su fase terminal dentro de las faenas, y que son potenciales activos que se podrían enajenar mediante el modelo de intermediación utilizado por *Inexlink*.

Ilustración 11 Importaciones de camiones mineros nuevos entre los años 2002 y 2017.



Fuente: Elaboración propia en base a Thompson Reuters según información de aduanas [14, p. 20].

6.1.3. Factores Socio - Culturales

Como parte de la conciencia que se ha desarrollado en las externalidades generadas por las firmas, desde inicios de la década del 2.000 se han desarrollado las empresas B, del inglés *Benefit Corporations*, las que buscan no tan solo la maximización de utilidades, sino que también la responsabilidad social y medioambiental [17]. En línea con este interés a nivel internacional, entre el año 2012 y 2018 se han certificado más de 119 compañías de origen chileno por Sistema B quienes introdujeron el modelo en el país y ofrecen certificación internacional otorgada por B Lab, organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos [17]–[19]. Dadas las características del negocio de *Inexlink*, que propicia la reutilización y reciclaje de ítems que en otro caso podrían llegar a ser desechados como scrap, se aprecia la oportunidad de certificarse y manifestar su responsabilidad con generar externalidades positivas para el medio en que se desarrolla.

6.1.4. Factores Tecnológicos

La innovación es otra característica importante en la comprensión del avance tecnológico de un país y cómo este se aplica a la industria. Al respecto un insumo relevante para entender el nivel de desarrollo en este aspecto es el Índice Global de Innovación 2018 que posiciona a Chile como un país del segmento de altos ingresos y que destaca como el más innovador de Latinoamérica, aunque al igual que en el índice de competitividad digital, a nivel global queda en puestos de menor relevancia. En este caso es el 47° de los 126 países evaluados a nivel global [20, p. 240]. Conviene poner énfasis, en los indicadores de los resultados de conocimientos y tecnología que contiene este ranking. Dentro de estos se destacan como fortalezas los flujos netos de inversión extranjera directa (12/126) y la cantidad de nuevos negocios por cada mil habitantes (15/126) , mientras que se indican como debilidades el porcentaje del total de comercio que corresponde a servicios de información, comunicación y tecnología (91/126) y la creación de conocimiento (60/126) [20, p. 240].

El año 2018 se puso en agenda los efectos del cibercrimen. A nivel global, el costo de este tipo de delitos va al alza, de hecho se estima que solo en 2017 fue de 600 miles de millones de dólares frente a 450 miles de millones el año 2014 [21]. En línea con lo anterior, Chile no se ha encontrado exento de este tipo de delitos, ya que según los datos de la Policía de Investigaciones (PDI) entre los años 2015 y 2017 los delitos informáticos han aumentado un 75%, lo que se considera un aumento exponencial [22]. A raíz de esta problemática, es que el gobierno de Chile envió en octubre del año 2018 una nueva Ley de Delitos Informáticos -la anterior es de 1993- que permita tipificar estos delitos en el sistema penal chileno, buscando generar un efecto persuasivo frente a este tipo de hechos y enmarcada en una Estrategia Nacional de Ciberseguridad [22], [23].

La CORFO (Corporación de Fomento de la Producción de Chile) ha sido un actor clave en el desarrollo de la innovación y tecnología en Chile, destacando dentro de sus programas *Start-Up Chile* que se enfoca en atraer nuevas compañías extranjeras para potenciarlas y ha sido destacado a nivel internacional llegando a ser catalogada como la catalizadora de una nueva clase de aceleradoras públicas [24]. Si bien este puede ser denominado como el más exitoso de los programas de la agencia, existen también otros enfocados en las firmas nacionales como, por ejemplo: Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF) Social, SSAF para desafío, SSAF para escalamiento y Scale-Up [25]. De los anteriormente mencionados se destaca el fondo Scale-Up que tiene por objetivo potenciar a aquellas *startups* en fase de expansión, teniendo un potencial de crecimiento anual superior al 20% en las ventas y que hayan participado de algún programa CORFO anteriormente, accediendo a recursos por hasta 60.000.000 de pesos con un aporte del receptor de al menos un 30% del total de la propuesta [26], [27, p. 92].

6.2. Conclusiones marco PEST

En la Tabla 3 se presentan resumidos los factores que se obtuvieron del análisis PEST, junto con las tendencias que se aprecian y las oportunidades o amenazas que se pueden observar a partir de estos.

En el ámbito político-legal se observa que los subfactores que principalmente se vinculan son el ambiente político, las leyes pro-pyme y la legislación de gestión de residuos. Lo anterior, se vincula con la empresa, puesto que por una parte permite que existan condiciones adecuadas para que un potencial inversionista extranjero aporte capital a la empresa, además, permite disminuir los tiempos de espera en el pago de los servicios a grandes empresas y existe una necesidad por parte de la industria en tomar la responsabilidad sobre sus residuos, en lo que actualmente se transforma el inventario inmovilizado de las empresas.

Desde la perspectiva económica se destacan los efectos de la guerra comercial entre China y EE. UU., y los requerimientos de la industria minera. El primer evento ha provocado un aumento en los precios de los insumos para los fabricantes de equipos y componentes industriales, por consiguiente, ha encarecido el costo de este tipo de productos para las empresas industriales. Mientras que en cuanto a los requerimientos de la industria minera se observa que existen nuevas oportunidades de negocios, por ejemplo, frente a la salida de operación de una gran cantidad de camiones mineros que eventualmente pueden ser interesantes sobre todo a clientes compradores de otros mercados.

En cuanto al entorno sociocultural se detecta el surgimiento de un nuevo tipo de empresas: las empresas B. Este tipo de compañías dentro de sus objetivos incorporan el generar externalidades positivas tanto social como medioambientales y se han ido convirtiendo en una tendencia dentro de los startups. El certificarse como empresa B se ve como una forma de poner en valor el modelo de negocios que permite evitar la generación de residuos mediante la reutilización o reconversión del inventario inmovilizado de las firmas industriales.

En el contexto tecnológico se visibiliza la existencia de una baja adopción de tecnología, la posibilidad de ser víctima de cibercrímenes y el apoyo a la innovación. Esta baja adopción de servicios tecnológicos involucra directamente uno de los ejes de la empresa que es la plataforma online y que pretende transformarse en su principal medio de interacción entre los clientes. Además, esta también afecta al riesgo de recibir ciberataques que puedan deteriorar su funcionamiento y afectar su credibilidad. Por último, el acceso a recursos gubernamentales que permitan impulsar el crecimiento de la firma pueden ser una alternativa viable de internacionalizar el negocio.

Tabla 3 Resumen de factores extraídos del análisis PEST.

Macro Ambiente		
Factores	Tendencias	Oportunidades/ Amenazas
Ambiente político	Se visualiza un ambiente estable y que fomenta la inversión.	O: Posibilidad de recibir inversores de capitales extranjeros.
Leyes pro PYME	Se espera que disminuyan a menos de 30 días los tiempos de pago a las PYMES.	O: Menores tiempos de espera en la generación de ingresos efectivos al prestar servicios a grandes empresas.
Legislación de gestión de residuos	Se norma la gestión de residuos, orientado al aumento de la vida útil o reconversión.	O: Las industrias deben tomar medidas que disminuyan la generación de residuos.
Guerra comercial China - EE.UU.	Se prevé un aumento en los precios de maquinaria y equipos industriales producto del aumento del costo de los insumos para los fabricantes.	O: Industria minera requiere alternativas más baratas para suplir sus requerimientos.
Requerimientos de la industria minera	Se proyecta una reactivación de la compra de camiones mineros y también una cantidad importante que saldrá de operaciones.	O: Nuevas oportunidades de negocios asociadas a camiones mineros que salen de operación.
Empresas B	Creación de un nuevo tipo de empresas que buscan generar externalidades sociales y medioambientales positivas.	O: Certificarse como una empresa B.
Servicios de información, comunicación y tecnología	Baja porcentaje dentro del total del comercio.	A: Baja adopción de servicios tecnológicos.
Seguridad y cibercrimen	Aumento exponencial en delitos informáticos.	A: Posibilidad de ser víctima de cibercrímenes.
Apoyo a la innovación	Existen fondos con apoyo estatal para internacionalización.	O: Acceso a recursos para internacionalizar el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

7. Análisis interno

En el presente capítulo se presenta el análisis interno de la organización para usarlo como insumo en el diseño de la estrategia comercial de la firma. Para esto, primero se menciona un caso de éxito para detectar factores particulares que lograron este resultado. Posteriormente, se desarrolla un análisis FODA utilizando como insumo el análisis externo previamente realizado.

7.1. Caso de éxito

- **Venta de 53 kilómetros de tubería HDPE**

En este caso, el área usuaria de uno de los clientes de la gran minería que posee la empresa se comunicó con la necesidad de vender urgentemente 53 km. de tuberías de HDPE que tenían en un patio del fabricante del producto durante más de 3 años, lo que estaba a punto de generarles conflictos legales. Ante esto, se realizó un levantamiento en terreno al día siguiente de la solicitud y, posteriormente, en conjunto se creó una ficha de venta. Una vez con esta información una de las agentes de ventas realizó una búsqueda exhaustiva de posibles compradores.

De esta forma se transaron luego de 18 días desde la publicación de los ítems en la plataforma. Como resultado de esta exitosa gestión, el cliente decidió entregar la totalidad de su inventario inmovilizado y sobre stock, e inclusive se evaluará en terreno estos ítems para definir los que pueden ser de mayor probabilidad de venta. Además, se generaron ingresos por más de 80.000 USD gracias a esta transacción.

Dentro de los hallazgos que se pueden encontrar en este caso de éxito se destacan la importancia de las gestiones realizadas por el agente de venta que es un caso particular dentro de estos, puesto que es el único que ha logrado generar una transacción de este volumen. También, se detecta la importancia de entender las necesidades del cliente para fidelizarlo y así asegurar una relación a largo plazo que sea provechosa para ambas partes. Finalmente, se observa que existen mecanismos como la venta por volumen que pueden facilitar la venta de este tipo de productos que en pequeñas cantidades son difíciles de transar.

8. Análisis estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el análisis estratégico de la información previamente recopilada en el análisis de entorno y el análisis interno. Es así como, se desarrolla un análisis FODA que interrelaciona las características internas de la firma con su entorno. Posteriormente se realiza un cruce FODA que permite generar estrategias accionables.

8.1. Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o más conocido como FODA, es una herramienta que permite entender cómo se interrelacionan las características internas de la empresa con su entorno. Por consiguiente, para implementarlo se utiliza tanto el análisis externo y la investigación de mercado que permite detectar las oportunidades y amenazas, como también el posterior análisis interno que busca detectar las fortalezas y debilidades que ve la firma. Siguiendo la metodología anteriormente presentada, se utilizarán como insumos de las oportunidades y amenazas, el análisis PEST y la investigación exploratoria, mientras que para las fortalezas y debilidades se utilizan los casos de éxitos y la visión de la propia firma.

Desde el punto de vista de la firma se utiliza como base un análisis FODA previamente que fue desarrollado por el directorio de esta durante septiembre del año 2018, campos que son presentados en azul en la Tabla 4. Si bien, desde el momento en que se realiza esta memoria han pasado seis meses, la realidad de la empresa no ha cambiado sustancialmente. Además, como parte del presente trabajo de título se complementará la información presentada en este análisis en función del conocimiento de la firma junto con las oportunidades y amenazas antes presentadas.

Siguiendo la lógica anteriormente presentada se actualiza la información del análisis FODA con la información disponible como resultado de este trabajo de título. Esta se puede ver en la Tabla 4. Cabe señalar que algunas oportunidades y amenazas detectadas por la firma en su análisis son coincidentes con los resultados del marco PEST, es por esto por lo que se consolidan para evitar su duplicidad. Además, se etiqueta cada una de las sentencias para facilitar los pasos posteriores en que se utilizarán como insumos los resultados de este análisis.

Tabla 4 Análisis FODA.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F ₁ : Escalabilidad.	D ₁ : Flujo de caja limitado.
F ₂ : Bajos OPEX (costos operativos).	D ₂ : Falta de socios globales.
F ₃ : Replicable en otras industrias.	D ₃ : Falta de una estructura organizacional robusta.
F ₄ : Modelo ha sido evaluado y aprobado por UDD Ventures, Fundación Chile, Startup Chile y obtención de dos fondos de financiamiento de Corfo.	D ₄ : Inexistencia de un mecanismo efectivo para evitar elusión de parte de los clientes en las transacciones.
F ₅ : Conocimiento en ventas.	
F ₆ : Experiencia del equipo fundador.	
F ₇ : Imagen de transparencia.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O ₁ : Certificarse como empresa B.	A ₁ : Copia del modelo.
O ₂ : Posibilidad de recibir inversores de capitales extranjeros.	A ₂ : Posibilidad de ser víctimas de un cibercrimen.
O ₃ : Industria minera requiere alternativas más baratas para suplir sus requerimientos.	A ₃ : Cambio de paradigma de compras.
O ₄ : Nuevas oportunidades de negocios asociadas a camiones mineros que salen de operación.	A ₄ : Baja adopción de servicios tecnológicos.
O ₅ : Acceso a recursos para internacionalizar el negocio.	
O ₆ : Las industrias deben tomar medidas que disminuyan la generación de residuos.	
O ₇ : Menores tiempo de espera en la generación de ingresos efectivos al prestar servicios a grandes empresas.	

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Creación de estrategias

En este apartado se aborda la creación de estrategias accionables. Para lograr lo anterior, se sigue la metodología del presente trabajo de título en la que se “cruza” el análisis FODA previamente realizado generando una matriz con estrategias. Es así como, siguiendo estos pasos se obtiene la Tabla 5 en donde se pueden encontrar las estrategias de: fortalezas-oportunidades (SFO), fortalezas-amenazas (SFA), debilidades-oportunidades (SDO) y debilidades-amenazas (SDA); todas estas son explicadas en detalle posteriormente.

Tabla 5 Matriz de estrategias basadas en análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
	O1: Certificarse como empresa B.	A1: Copia del modelo.		
	O2: Posibilidad de recibir inversores de capitales extranjeros.	A2: Posibilidad de ser víctimas de un cibercrimen.		
	O3: Industria minera requiere alternativas más baratas para suplir sus requerimientos.	A3: Cambio de paradigma de compras.		
	O4: Nuevas oportunidades de negocios asociadas a camiones mineros que salen de operación.	A4: Baja adopción de servicios tecnológicos.		
	O5: Acceso a recursos para internacionalizar el negocio.			
	O6: Las industrias deben tomar medidas que disminuyan la generación de residuos.			
	O7: Menores tiempo de espera en la generación de ingresos efectivos al prestar servicios a grandes empresas.			
FORTALEZAS	Estrategias de Fortalezas-Oportunidades	Estrategias de Fortalezas-Amenazas		
F1: Escalabilidad.	SFO1: Escalar el negocio a mercados internacionales mediante un aumento de capital. (F1, F3, F4, O2, O5)	SFA1: Aumentar los recursos destinados a la seguridad de la plataforma online. (F2,A2)		
F2: Bajos OPEX (costos operativos).				
F3: Replicable en otras industrias.				
F4: Modelo ha sido evaluado y aprobado.			SFO2: Aumentar los atributos del servicio. (F2,F5,F6,O3,O4,O6,O7)	SFA2: Disminuir cobro de comisiones a clientes. (F2,A1)
F5: Conocimiento en ventas.			SFO3: Posicionar la marca para captar nuevos clientes. (F1,F3,F7,O1,O3,O4,O6,O7)	SFA3: Entregar capacitaciones gratuitas en el uso de la plataforma a los usuarios. (F2,F6,A3,A4)
F6: Experiencia del equipo fundador.				
F7: Imagen de transparencia.				
DEBILIDADES	Estrategias de Debilidades-Oportunidades	Estrategias de Debilidades-Amenazas		
D1: Flujo de caja limitado.	SDO1: Fidelizar la cartera de clientes existentes. (D1,D3,D4,O3,O4,O7)	SDA1: Aumentar los resguardos legales para evitar elusión y cambio hacia la competencia (D4,A1)		
D2: Falta de socios globales.				
D3: Falta de una estructura organizacional robusta.			SDO2: Buscar inversionistas extranjeros para crecer a nivel organizacional. (D2,D3,O2)	
D4: Inexistencia de un mecanismo efectivo para evitar elusión de parte de los clientes en las transacciones.				

Fuente: Elaboración Propia.

8.2.1. Estrategias Fortalezas – Oportunidades

- **Escalar el negocio a mercados internacionales mediante un aumento de capital (SFO1)**

Esta estrategia se basa en la escalabilidad y replicabilidad del negocio para insertarlo en las áreas de mayor interés desde el punto de vista del inventario inmovilizado disponible en mercados no explorados. Para lograr la consecución de este crecimiento se encuentran las alternativas de recibir capital desde inversores extranjeros o la postulación a fondos que entregan agencias gubernamentales con este objetivo.

- **Aumentar los atributos del servicio (SFO2)**

Esta estrategia se vale de los bajos costos operativos que tiene la firma y la experiencia previa del equipo fundador -*Supply Chain* en la gran minería, servicios de licitación en línea y catalogación de maestros de materiales- para ofrecer nuevos atributos en el servicio de intermediación en la compraventa de inventarios inmovilizados y sobre stock. De esta manera se aprovecha la necesidad de la industria minera y sus proveedores de encontrar alternativas de menor costo para suplir sus requerimientos, además de construir relaciones comerciales que permitan generar confianza en el cliente y que eventualmente en el caso de las grandes y medianas mineras usen los servicios de *Inexlink* para enajenar tanto sus equipos mineros -por ejemplo, los camiones que salen de operación- como también sus inventarios inmovilizados. Además, esto permite capitalizar las mejores condiciones de pago con respecto a los servicios brindados por PYMES a grandes empresas.

- **Posicionar la marca para captar nuevos clientes (SFO3)**

El posicionar la marca para captar nuevos clientes se basa en la buena imagen pública que posee la compañía en el mercado, donde se le asocia a un actuar fiable y transparente, conjugado con la escalabilidad y replicabilidad del negocio que le permitan expandirse. En línea con lo anterior, se busca poner en valor las externalidades positivas generadas por la firma y es por esto por lo que se aprovecha la oportunidad de realizar el proceso de certificación como empresa B. De esta forma, se propone atraer también a aquellas compañías que deseen evitar generar *scrap* de sus inventarios inmovilizados y sus artículos fuera de operación.

8.2.2. Estrategias Fortalezas – Amenazas

- **Aumentar los recursos destinados a la seguridad de la plataforma online (SFA1)**

Esta estrategia busca tomar medidas ante la posibilidad de un ciberataque que afecte tanto la data que posee la empresa sobre sus clientes, como también la credibilidad de la firma frente a estos. Es así como se busca aprovechar los bajos operacionales que permiten destinar recursos a realizar estas actualizaciones y mejoras de seguridad.

- **Disminuir cobro de comisiones a clientes (SFA2)**

El disminuir los cobros de comisiones por concepto de intermediación tiene como objetivo evitar la entrada de potenciales competidores que busquen copiar el modelo utilizado por *Inexlink*. Para esto, la estrategia aprovecha los bajos costos operacionales de la firma que permiten ajustar los ingresos por transacción en función de aumentar los volúmenes de estas.

8.2.3. Estrategias Debilidades – Oportunidades

- **Fidelizar la cartera de clientes existentes (SDO1)**

La fidelización de la cartera de clientes que posee la compañía se enfoca en entender las necesidades de estos, de forma de transformarse en pieza fundamental en su enajenación de inventarios inmovilizados, logrando con esto abrir oportunidades de negocios como la salida de operaciones de equipos mineros -por ejemplo, camiones mineros- como también evitando que estos eludan el pago de comisión a la empresa o se cambien a posibles competidores. Además, esto permite eventualmente mejorar el nivel de ingresos de la compañía y de esta forma solucionar los problemas de caja que posee, junto con destinar recursos a fortalecer estructuralmente a la compañía.

- **Buscar inversionistas extranjeros para crecer a nivel organizacional (SDO2)**

Se buscan inversionistas extranjeros, aprovechando las condiciones propicias que entrega el mercado chileno, para por una parte subsanar la falta de *partners* globales y por otra, mediante un aumento de capital crecer a nivel organizacional.

8.2.4. Estrategias Debilidades - Amenazas

- **Aumentar los resguardos legales para evitar la elusión y los cambios hacia la competencia (SDA1)**

Se aumentan los resguardos legales para evitar la elusión por parte de los clientes y así asegurar inclusive por la vía judicial el pago de las comisiones que correspondan, además buscando minimizar la probabilidad de que estos se cambien a la competencia sin un acuerdo explícito.

9. Investigación de mercado

En este capítulo se desarrolla la investigación de mercado que se realiza mediante una investigación exploratoria que permite entender de mejor forma la competencia, la relación con los clientes y los requerimientos de estos. Primero, se utiliza una entrevista semiestructurada que se aplica a 9 tomadores de decisión de empresas mineras, proveedoras de la minería, chatarreros y remanufacturadores. Luego se presentan las conclusiones más relevantes para este trabajo de título y que serán usadas como insumo en las etapas posteriores del desarrollo de la estrategia comercial y su implementación.

9.1. Análisis exploratorio

El análisis exploratorio permite entender de mejor forma el entorno en el que se inserta la empresa, obteniendo información acerca de las necesidades de los clientes y su visión con respecto a la potencial competencia. Posteriormente, esta información será uno de los elementos a considerar para la selección de la estrategia. Además, los hallazgos de esta investigación permitirán sustentar las propuestas que se generen en torno al rediseño del marketing mix y su posterior implementación.

9.1.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas permiten entender de mejor forma las necesidades, decisiones y requerimientos de los clientes, mediante la aplicación de un conjunto de interrogantes de base que se realizan a los tomadores de decisión dentro de los clientes de la firma. Es importante mencionar que las entrevistas fueron realizadas desde dos perspectivas, por una parte, como oferta, clientes que poseen ítems inmovilizados o sobre stock y que puedan transarlos, y por otra la demanda, aquellos potenciales compradores de estos ítems. A continuación, se analizan los hallazgos de las entrevistas semiestructuradas según cada una de las perspectivas anteriormente mencionadas:

9.1.1.1. Oferta

- La totalidad de las empresas mineras entrevistadas poseen inventarios inmovilizados.
- El concepto de inventario inmovilizado se asocia principalmente a ítems nuevos que nunca fueron utilizados y pasan cierto tiempo sin movimiento. Este depende de cada empresa. Sin embargo, en la industria minera el estándar es de 3 años dada la depreciación acelerada a la que se encuentran afectos los productos y equipos que estos adquieren.

- Las principales causas de la existencia de este inventario inmovilizado son transversales y se pueden describir como sigue:
- **Minimizar riesgo de quiebre de stock en repuestos críticos:** existen repuestos críticos que, si no se encuentran disponibles en el momento en que una parte crítica de la operación tiene una falla, pueden hacer que esta se detenga debido a los altos *lead time*. El costo de oportunidad de esto es tan alto que se busca minimizar el riesgo de que ocurra, por lo que se privilegia poseer sobre stock de repuestos de reserva para estas, aunque se incurra en un costo adicional e inclusive nunca sean utilizados.
 - **Mala gestión de la información:** las plantas mineras usualmente son antiguas por lo que se generan grandes cantidades de inventario acumulado con los años, además la información muchas veces se encuentra incompleta y no existe ninguna nomenclatura ni codificación de los activos que sea transversal a la industria ni siquiera a nivel corporativo, por lo que la data existente es poco precisa y los detalles quedan a la discrecionalidad de cada operario que ingresa la información al software de *ERP*. Es por todo lo anterior que se puede comprar innecesariamente ítems que ya se encuentran en inventario y finalmente nunca se usan. Cabe destacar que, si bien existen estándar a nivel de fabricantes como el número de parte, estos no siempre son incluidos y en su lugar se utilizan codificaciones internas del *ERP* que posean.
 - **Dificultad de encontrar una estrategia de reposición de materiales óptima:** el método más utilizado para reponer inventarios corresponde al de Stock Mínimo Máximo (SMM), que se basa en poseer un stock mínimo y un stock máximo previamente establecido. Lo anterior con la finalidad de asegurar el stock mínimo y si el stock disponible es menor a este, se “rellena” hasta llegar al máximo. Como consecuencia, este sistema genera en el largo plazo la acumulación de materiales que nunca serán utilizados.
 - **Compra errónea de productos:** existen casos en que la información ingresada al momento de solicitar la compra no es correcta y la devolución de estos no es una alternativa viable.
 - **Falta de actualización de equipos operativos:** algunos equipos son sacados de operaciones, pero esto no es informado apropiadamente a las áreas de abastecimiento lo que hace que estas sigan comprando sus repuestos, aunque esto ya no sea necesario.
 - **No existe sistema de *trackeo* de inventario:** muchas veces existen repuestos en *stock*, pero estos no se saben dónde están ubicados o si se encuentra disponible, lo que hace que las áreas de abastecimiento opten por comprarlos.

- **Bodegas entregadas por empresas de EPC:** cuando se externalizan los servicios de ingeniería, compras y construcción (EPC), y estas empresas no cumplen los plazos preestablecidos, se negocian las multas. Como parte de esos acuerdos se entregan las bodegas de la obra que contienen los materiales sobrantes o antiguos que usualmente nunca son utilizados por la operación.
- Las empresas mineras entrevistadas contratan operadores logísticos que realizan la gestión de las bodegas donde se encuentra el inventario inmovilizado, incluidas las bodegas propias. Generalmente, estas últimas son consideradas costos hundidos y su gestión es parte de los servicios del operador logístico por lo que su costo es marginal.
- El mayor costo asociado a los inventarios inmovilizados corresponde al costo de oportunidad de utilizar ese mismo espacio con otro ítem de mayor relevancia para la operación.
- Lo usual es que el inventario inmovilizado esté conformado por partes y piezas nuevas, puesto que los equipos mayores son vistos como un conjunto de piezas y eso hace que se compren gran cantidad de pequeños repuestos asociados, pero no se tengan los equipos completos guardados.
- Existen equipos que salen de operación porque generalmente cumplen su vida útil según los estándares de la empresa, sin embargo, para otras puede estar completamente operativo. Lo antes descrito se ve especialmente en los equipos mayores como los camiones mineros.
- Al menos el 75% de las empresas mineras entrevistadas tiene experiencias de venta a través de subastas de remate. En la primera experiencia se utilizaba *Tattersall Gestión de Activos* y los resultados fueron considerados malos, dado que se logró recuperar entre un 5% a un 10% del valor de compra. En el segundo caso la empresa tenía contrato con *CGR* y recibía alrededor de un 4% del valor de compra. Mientras que la última actualmente posee contrato con *CGR* con quienes depende el tipo y estado del producto el porcentaje de retorno, pero en promedio no supera el 10% del valor de compra.
- Otra de las empresas entrevistadas tuvo contactos con *Superbid*, pero no llegó a puerto dado que aseguraban un 6% de retorno del valor de compra, quienes les comentaron que los procesos son rápidos y lo usual es ajustarse a ese porcentaje preestablecido que no agradó a la empresa.
- En las experiencias de venta mediante empresas de remates, se cobraba solo al comprador un porcentaje de comisión de entre 12 a 14%.
- Usualmente se botan ítems inmovilizados y salidos de operación como *scrap*, aunque existen nuevos modelos para hacerlo. Por ejemplo, quienes limpian el patio se llevan los ítems y se pagan con ellos o proveedores que entregan productos refacturados con rebaja a cambio de que les pasen los productos dañados para repararlos y revenderlos.

- Existen ítems como los eléctricos y electrónicos que son prácticamente transversales a cualquier industria.
- La venta de inventario inmovilizado es considerada un ingreso no operacional, por lo que no va asociado a las métricas de logro de los empleados de las empresas lo que hace que no tengan incentivos a intentar venderlos, pero tampoco hay animadversión a esta situación.

9.1.1.2. Demanda

- Todas las empresas entrevistadas realizan usualmente compras.
- Las empresas entrevistadas clasifican sus compras según las características de la situación. En este sentido existen las **compras de urgencia**, que son aquellas que surgen de manera imprevista y buscan solucionar problemas en áreas críticas de la operación, y, por otro lado, las **compras regulares** que siguen un programa de mantenimiento.
- Las empresas mineras entrevistadas realizan sus compras regulares mediante contratos preestablecidos cargados directamente en sus *ERP* y éstas representan alrededor del 80% del volumen de compras.
- Existe consenso en que en el caso de las compras de urgencia lo importante es poder tener el ítem, por lo que sus barreras bajan considerablemente y tienen una mayor disposición a pagar.
- Las garantías en los productos son importantes para las mineras en aquellos ítems que aún poseen las suyas, por lo que al comprar repuestos lo hacen directamente al *OEM*, pero cuando esta garantía ya no existe se abren a otras alternativas que deben ser previamente validadas por sus áreas de mantenimiento.
- Las mayores dificultades que detectan las empresas mineras, para poder realizar compras regularmente de inventario inmovilizado de otras empresas, son la falta de estandarización de los ítems en cuanto a la información asociada, lo que hace difícil encontrarlos; la necesidad de la validación del área técnica que hace más engorrosa la compra de repuestos no originales; y las políticas internas de contratos para automatizar compras.
- Se menciona que usualmente los ítems que salen de operación de las grandes mineras han sobrepasado los parámetros que tienen las empresas de la mediana minería chilena para comprarlas e incorporarlas a su operación. Lo anterior se debe a que los costos operacionales que conllevan este tipo de equipos son mayores a los que generaría la compra de uno nuevo. Sin embargo, se aprecia un nicho de compra en países con una industria minera menos desarrollada y a nivel nacional en compañías remanufacturadoras y chatarreros.

- Se requiere un alto estándar de servicio hacia los clientes compradores, que les permita tener la información que requieren para tomar una decisión en menos de 24 horas. Además, dadas las características de sus negocios esperan que esta información sea fiable en cuanto a la existencia de estos ítems, puesto que cualquier respuesta afirmativa involucra compromisos de ellos con sus propios clientes. Es por lo anterior que sugieren una atención personalizada que les simplifique la gestión logística y comercial de la transacción.
- Se comenta que si bien existen subastas de minería de las que han tenido conocimiento, principalmente gestionadas por *CGR*. Estas corresponden usualmente a la enajenación de vehículos menores, como camionetas o vehículos de construcción. Sin embargo, en el caso de los equipos de producción que salen de operación, las subastas son menos frecuentes y existen alternativas en que se transan mediante compra directa.
- Las dimensiones de los equipos de producción usualmente están vinculadas con la envergadura de las operaciones en que pueden operar. Por consiguiente, gran parte de los equipos de gran minería no corresponden a las necesidades de la pequeña y mediana minería.
- Existe disposición a pagar los servicios de intermediación, aunque se espera una escala de porcentajes de comisión que se encuentre en función del volumen de la transacción. Al respecto existe un punto de inflexión en torno a los 300.000 USD, y sujeta a un alto estándar de servicio.

9.1.2. Conclusiones del análisis exploratorio

A partir de la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas, se desarrollan las conclusiones del análisis exploratorio. Dado que la entrevista tenía dos modelos de aplicaciones, se presentan las conclusiones por separado dependiendo si son asociadas a la oferta -clientes vendedores- o a la demanda -clientes compradores-.

9.1.2.1. Oferta

- Las empresas se encuentran dispuestas a enajenar tanto su inventario inmovilizado como sus ítems que salen de operación.
- Se válida que los márgenes de retorno con empresas de remate en promedio no superan el 10% del valor de compra.
- Existen ítems que las empresas pueden enajenar que son de interés para una multitud de industrias más allá de la minería.

- Si bien los empleados de las empresas no poseen incentivos a vender los activos inmovilizados, no tienen problemas en ponerlos a disposición dado que ya no los requieren.
- Se refuerza la idea de que la mediana y pequeña minería pueden ser los mayores interesados en los ítems inmovilizados o sacados de operaciones por parte de las grandes mineras, esto dado que sus estándares para considerar operativo o útil un ítem son mucho menores.

9.1.2.2. Demanda

- Los clientes de gran minería no son los más interesados en realizar compra de inventario inmovilizado, dado que les es sumamente engorroso, esto a raíz de sus protocolos internos. Sin embargo, existen proveedoras de estas que sí tienen disposición de compra con la finalidad de, ya sea tener stock frente a planes de mantenimientos de sus clientes, o bien, ante urgencias de estos.
- Las urgencias son consideradas un apartado diferente donde la sensibilidad al precio es mucho menor y donde inclusive los procesos administrativos se pueden acelerar.
- A la hora de comprar lo importante para los clientes es el precio de cierre de la transacción, por lo que el porcentaje de comisión no es una variable trascendental si esta es absorbida en ese precio y este cumple sus expectativas. No obstante, lo anterior, los clientes sugieren que esta se encuentre en función del volumen de la transacción, teniendo un punto de inflexión en torno a los 300.000 USD.
- Los clientes compradores buscan una alta calidad de servicio que incorpore una atención personalizada en los procesos de verificación de la existencia de los ítems, gestiones logísticas y comerciales. Lo anteriormente expuesto dadas las características del modelo actual, no se encuentra explicitado en una estructura organizacional que lo permita llevar a cabo.

10. Evaluación y selección de estrategias

En el presente capítulo se aborda la definición de la estrategia comercial para la firma. Para esto se utiliza como base en el conjunto de estrategias accionables previamente generado a partir del análisis FODA, definiendo de entre ellas mediante una matriz de priorización. Junto con lo anterior se define la segmentación del mercado, basada en la investigación exploratoria y el análisis de la información existente sobre los clientes; el *targeting*, que se estructura según el análisis de la demanda; el posicionamiento que se genera a partir tanto del análisis del mercado como de la firma.

10.1. Selección de estrategias

En este apartado se seleccionan aquellas estrategias que, en función de la información previamente recopilada y la realidad de la empresa, tengan un mayor impacto y probabilidad de ejecución. Siguiendo los pasos descritos en la metodología del presente trabajo de título se crea una matriz de priorización en la que se evalúan las estrategias previamente descritas. Una vez priorizadas se define aquellas que serán seleccionadas y en función de estas se desarrollará la segmentación de los clientes, el *target* dentro de estos y el posicionamiento que se desea lograr mediante su implementación.

En primer lugar, se obtiene la matriz presentada en la Tabla 6 que presenta el resultado de la priorización de estrategias. Cabe destacar que se registra un empate en el puntaje del primer lugar entre las estrategias que corresponde al aumento de los atributos del servicio y fidelizar la cartera de clientes. Es así como, se decide desarrollar el presente trabajo teniendo como foco la fidelización de los clientes mediante la implementación de nuevos atributos al servicio de intermediación en la compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock, siendo esta un paso previo para evaluar posteriormente la entrada de la firma a nuevos mercados.

Una vez seleccionada la estrategia, primero, se segmentan los clientes. Posteriormente, se definen cuáles serán los clientes de interés para la firma. Finalmente, se presenta el posicionamiento deseado para los servicios de la firma dentro del entorno competitivo en que se desarrolla.

Tabla 6 Lista de estrategias priorizadas.

Estrategia	Puntaje total
SFO2: Aumentar los atributos del servicio.	7
SDO1: Fidelizar la cartera de clientes existentes.	7
SFO1: Escalar negocio a mercados internacionales mediante un aumento de capital.	3
SDO2: Buscar inversionistas extranjeros para crecer a nivel organizacional.	3
SFO3: Posicionar la marca para captar nuevos clientes.	0
SFA2: Disminuir cobro de comisiones a clientes.	-2
SFA1: Aumentar los recursos destinados a la seguridad de la plataforma online.	-4
SFA3: Entregar capacitaciones gratuitas en el uso de la plataforma a los usuarios.	-6
SDA1: Aumentar los resguardos legales para evitar elusión y cambio hacia la competencia.	-8

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Segmentación

En el presente apartado se segmentarán los clientes de la empresa, buscando con esto visualizar de mejor forma aquellos clientes que serán atendidos por la estrategia comercial. Si bien este trabajo de título tiene su foco en las empresas mineras y proveedores de minería, en el mercado local, de igual forma se realizará la segmentación de la totalidad de la cartera de clientes, para después seleccionar aquellas que efectivamente son de interés y se encuentran dentro de los alcances del trabajo de título.

10.2.1. Macro nivel

La segmentación al macro nivel permite tener una buena aproximación de las características que diferencian a cada segmento de clientes, junto con aquellas que comparten estos dentro de sus grupos. Para llevar a cabo esta etapa, primero, se utilizará la aplicación de los productos y servicios que consumen para llevar a cabo sus procesos productivos. Posteriormente, se refina el análisis en función de la geografía en el caso de los clientes provenientes de la minería, puesto que es la que mayor diferencia presenta en torno a este factor.

10.2.1.1. Aplicación de productos

Como se presenta en la metodología de este trabajo de título, los clientes se pueden dividir basados en el uso de los productos o servicios que adquieren, puesto que estos son utilizados de diversas maneras [65]. Para conseguir este tipo de segmentación se puede acudir a sistemas de codificación previamente estandarizados, los cuales permiten suponer que aquellas empresas con actividades económicas semejantes poseen procesos similares y, por consiguiente, requieren de productos y servicios afines. Ejemplos de estos sistemas de clasificación son el Sistema de Calificación de la Industria Norteamericana (NAICS, *North American Industry Classification System*), la Clasificación Industrial Estándar (SIC, *Standard Industrial Classification*) o el Clasificador Chileno de Actividades Económicas (CIIU4.CL 2012) [66]. Dado que este trabajo de título se enfoca en el mercado chileno y de este procede más del 90% del total de clientes de la empresa, se utilizará el *CIIU4.CL 2012* que es publicado y diseñado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) tomando como referencia la Clasificación Internacional Industrial Uniforme en su Revisión 4. De esta forma se genera una segmentación prolija de los clientes según los pasos descritos previamente en la metodología [67].

1. Explotación de minas y canteras

Esta sección incluye aquellas actividades extractivas de minerales que se encuentren naturalmente en estado sólido (carbón y minerales), líquido (petróleo) o gaseoso (gas natural) [67, p. 83]. También incorpora las actividades complementarias que conducen a pasar del material bruto a su posterior comercialización. Cabe destacar que 14 de los clientes de la empresa ingresan en esta división en tres grupos: explotación de otras minas y canteras (5 clientes), extracción y procesamiento de cobre (9 clientes) y extracción de minerales metalíferos (1 cliente).

Es relevante realizar una subdivisión de los clientes pertenecientes a este segmento, dados los factores geográficos que hacen que posean necesidades y características bien diferenciadas entre ellos. De esta forma, se diferencian los clientes según su ubicación geográfica quedando por una parte aquellas compañías mineras que poseen operaciones en Chile y aquellas que solo poseen plantas productivas en el extranjero. A continuación, se presentan los resultados de la segmentación geográfica de estos clientes:

1.1. Compañías mineras en Chile

Corresponden a aquellos clientes con giro de explotación de minas y canteras que poseen operaciones en Chile. Es importante destacar que como se puede determinar con la investigación de mercado, este segmento posee necesidades comunes vinculadas principalmente a la venta de inventario inmovilizado y sobre stock, junto con dar solución a sus requerimientos urgentes que les permitan no paralizar sus operaciones. Además, se

encuentra un potencial nicho de negocios importante en la venta de los activos que salen de operación de este tipo de firmas, como, por ejemplo, los camiones mineros.

1.2. Compañías mineras en el extranjero

Son aquellos clientes que poseen operaciones de explotación de minas y canteras fuera de Chile y que se encuentran enrolados o han realizado transacciones en las que ha intermediado la firma. Al momento de realizar esta segmentación existen dos clientes de la cartera que cuentan con esta característica. Si bien, por su ubicación geográfica se dificulta que la compañía pueda ser una solución para sus urgencias, de igual forma se visualizan oportunidades de negocios asociadas a la intermediación en la compra por parte de estos de equipos mayores, los que, dadas las características de sus mercados, Argentina e India, y los menores costos operativos que enfrentan, pueden ser una solución atractiva para sus requerimientos.

2. Construcción

A esta sección pertenecen aquellas firmas que realizan actividades corrientes y especializadas en la construcción de edificios y obras de ingeniería civil [67, p. 201]. Al aplicar la segregación anteriormente mencionada, se obtiene que solo hay un cliente en este segmento. Cabe mencionar que según la información histórica que se maneja en la compañía, este cliente no ha tenido ninguna transacción desde su enrolamiento en diciembre del año 2016, a priori, se visualiza como un segmento poco atractivo en el cual intervenir.

3. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas:

Todas aquellas compañías que basan su actividad económica en la venta al por mayor y al por menor de cualquier tipo de productos, sin que se realice una transformación de estos, y la entrega de servicios asociados a la venta de dichos productos [67, p. 213]. Bajo dicha descripción se encuentran 21 clientes, que se pueden dividir en cuatro grupos: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas (1); comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicleta (18); comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas (1); venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios (1).

Este segmento posee gran diversidad de actividades económicas que se aglomeran en esta sección y sus divisiones e incluye más de un 40% de los clientes de la firma. A raíz de esto, es que se opta por aumentar el grado de refinamiento utilizando el nivel de grupo, quedando distribuidos como se muestra en la Tabla 7. Con base en esta información, se opta por redistribuir los clientes de esta sección en dos segmentos afines:

Tabla 7 Desagregación de segmento de clientes con actividades en la sección comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Categorización	Cantidad de clientes
Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1
Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	1
Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	18
Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos	1
Venta al por mayor de desechos metálicos (chatarra)	1
Venta al por mayor de desperdicios, desechos y otros productos n.c.p.	4
Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo	3
Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo de materiales de gasfitería y calefacción	1
Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos	3
Venta al por mayor no especializada	5
Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	1
Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción	1
Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios	1
Otros tipos de corretajes o remates al por mayor n.c.p.	1
Total general	21

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Proveedores de la minería

Este segmento se basa en aquellos clientes que proveen de bienes a la minería, la composición se muestra detalladamente en la Tabla 8. Cabe destacar que esta información fue complementada con el conocimiento previo de los clientes. El perfil de estos clientes es tanto de potenciales compradores, principalmente para obtener insumos a menor precio y así satisfacer necesidades de clientes, como también de vendedores, dados los altos inventarios inmovilizados y sobre stock que algunos de éstos manejan.

Tabla 8 Segmentación de clientes con actividades en la sección comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Segmentos	Cantidad de clientes
Proveedores de la minería	13
Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	1
Venta al por mayor de combustibles solidos, líquidos y gaseosos y productos conexos	1
Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo	3
Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo de materiales de gasfitería y calefacción	1
Venta al por mayor no especializada	5
Venta al por menor de artículos de ferretería y materiales de construcción	1
Otros tipos de corretajes o remates al por mayor n.c.p.	1
Chatarreros	8
Venta al por mayor de desechos metálicos (chatarra)	1
Venta al por mayor de desperdicios, desechos y otros productos n.c.p.	4
Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos	3
Total general	21

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Chatarreros

Este segmento se describe como aquellos clientes que tienen actividades productivas relacionadas con la compra de bienes usados, para principalmente venderlos por volumen a terceros como fundiciones. Debido a lo anterior, estos clientes se perfilan como potenciales compradores del inventario inmovilizado y sobre stock de las otras empresas, especialmente por altos volúmenes.

4. Industrias Manufactureras

Dentro de las industrias manufactureras se encuentran todas aquellas que realicen transformaciones físicas o químicas de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos [67, p. 93]. En esta clasificación entran cinco clientes, los cuales se dividen en: elaboración de productos alimenticios (1); fabricación de metales comunes (1); fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo (1); reparación e instalación de maquinaria y equipo (2). Finalmente, se destaca la existencia de dos segmentos que potencialmente se pueden transformar principalmente en compradores de ítems inmovilizados y sobre stock. Estos son:

5. Remanufacturadores

En este segmento se insertan aquellos clientes que pertenezcan a la división reparación e instalación de maquinaria y equipo. Dadas las características detectadas en la investigación exploratoria se detectó que son potenciales compradores de inventario inmovilizado y sobre stock, puesto que por una parte buscan equipos para extraer los componentes y arreglarlos para luego nuevamente comercializarlos, como también los buscan por separado.

6. Fundiciones

En este segmento se encuentran los clientes de la división de fabricación de metales comunes. Pese a existir solo un cliente se registra una transacción en que actuó como compradora durante el año 2018 y significó más de 32.000 USD por concepto de comisión, por lo que se considera interesante explorar el segmento. Cabe destacar que las necesidades de este tipo de clientes son similares a las de los chatarreros, puesto que buscan altos volúmenes de bienes usados para satisfacer sus necesidades productivas.

7. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

Las compañías que explotan recursos naturales vegetales y animales son consideradas en esta sección [67, p. 63]. Aquí se encuentra un solo cliente que pertenece a la división de pesca marítima industrial, excepto de barcos factoría, por lo que no se realiza mayor análisis sobre este.

8. Actividades de servicios administrativos y de apoyo

Las personas jurídicas que se agrupan en esta sección corresponden a aquellas que apoyan las actividades empresariales generales, con la particular de que estas no tienen por finalidad principal la de transferir conocimientos especializados [67, p. 297]. En esta sección se encuentra un cliente que pertenece a la división “otras actividades de servicios de apoyo a las empresas n.c.p.”, y que corresponde a un proveedor de servicios de la minería que no registra transacciones con la empresa.

9. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado

Se consideran parte de esta sección todas aquellas empresas que entreguen suministro de energía eléctrica, gas natural, agua caliente y productos similares a través de una red de conducciones [67, p. 187]. En esta sección se encuentra la división: generación de energía

eléctrica en centrales hidroeléctricas, que cuenta con un cliente. Cabe destacar que en este segmento no se ha generado ninguna transacción.

Finalmente, en la Tabla 9 se presentan la totalidad de los segmentos obtenidos y la cantidad de clientes en cada uno de ellos.

Tabla 9 Resultados de la segmentación de clientes.

Segmentos	Cantidad de clientes
Compañías mineras en Chile	12
Compañías mineras en el extranjero	2
Construcción	1
Proveedores de la minería	13
Chatarreros	8
Remanufacturadores	2
Fundiciones	1
Industrias manufactureras sin remanufacturadores ni fundiciones	2
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1
Total general	44

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Targeting

En este apartado se seleccionan aquellos clientes a los que se direccionará la estrategia comercial desarrollada en el presente trabajo de título. Dados los alcances del trabajo de título solo se utilizarán aquellos relacionados a la industria minera y sus proveedores. En consecuencia, a continuación, se presentan los segmentos de clientes seleccionados y sus características con mayor detalle, para esto se usa como insumo lo obtenido en la investigación realizada.

- **Compañías mineras en Chile**

Estas firmas tienen sus operaciones principalmente en el norte de Chile. De acuerdo con la investigación exploratoria se determinó que poseen dos tipos de requerimientos: **urgentes**, aquellos que son críticos en sus procesos productivos y en los que el precio es un factor secundario en función de obtener un menor tiempo de espera; **regulares**, aquellos asociados a mantenimientos programados y que se realizan periódicamente,

generalmente automatizados y con contratos previos con fabricantes (OEM) que les proveen de estos ítems.

Dado lo anterior, la compañía no puede insertarse fácilmente en las compras regulares de estas firmas. Sin embargo, sí existe posibilidad de que se configure como una alternativa en las compras urgentes en las que son menos sensibles al precio y priorizan la velocidad con que su necesidad sea cubierta, entendiendo los efectos económicos que tiene para estas el cese temporal de sus operaciones.

Además, se pudo detectar que no existe interés de parte de estas compañías en comprar equipos inmovilizados de otras empresas que hayan salido de operación. Lo anterior, se basa en los altos costos operacionales que enfrenta la industria en Chile y que hacen poco rentable este tipo de adquisiciones. Además, las características de las operaciones de la minería en Chile hacen que algunos equipos de gran envergadura utilizados en ciertas faenas no sean atractivos para otras firmas del país con faenas de menor tamaño o que utilizan otras configuraciones de mina.

Desde la perspectiva de la venta, son clientes que tienen disponibles altos niveles de inventario inmovilizado o sobre stock los que a priori son difíciles de enajenar a nivel desagregado porque la gran mayoría son de bajo valor unitario o de requerimiento poco frecuente. Sin embargo, a nivel agregado existen opciones de generar volúmenes que permitan realizar transacciones atractivas tanto para el cliente como para *Inexlink*. De esta forma también se pueden eventualmente recibir equipos que salen de operación que, pese a sus horas de uso, pueden tener cabida en mercados extranjeros.

- **Proveedores de la minería**

Los proveedores de la minería son un segmento que posee niveles de inventario inmovilizado considerables y usualmente genérico, por ejemplo, equipos eléctricos o motores. Esto hace que existan oportunidades de generar ventas asociados a sus inventarios, aunque para lograrlo se deben agregar aquellos ítems de bajo valor.

- **Remanufacturadores**

Los remanufacturadores son clientes que, si bien tienen poco inventario inmovilizado, poseen interés de comprar este tipo de ítem o también aquellos que salen de operación. Lo anterior hace que sean especialmente atractivos desde el punto de vista de la demanda de inventarios con la finalidad de posteriormente arreglarlos y venderlos como alternativa a sus propios clientes.

- **Fundiciones**

Se trata de clientes que están especialmente interesados en grandes volúmenes de ítems de bajo valor, pero con altos contenidos de metales que permitan ingresarlos a sus procesos productivos y reconvertirlos. Además, están especialmente interesados en aquellos equipos mineros que salen de producción y que se encuentran no operativos, pero que por las características de su estructura poseen una gran cantidad de metales que pueden procesar. De esta forma se considera que son clientes que podrían ser parte del foco desde el punto de la demanda.

No se seleccionan como clientes de interés a aquellos que no sean de los rubros anteriormente mencionados. Por consiguiente, los no seleccionados corresponden a: compañías mineras extranjeras; construcción; industrias manufactureras; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; Actividades de servicios administrativos y de apoyo. Cabe destacar que esto va alineado con los alcances del presente trabajo de título que se define en la minería y proveedores de compañías mineras, con foco en el mercado chileno. Con respecto a este último punto, si bien, el eje estará en el mercado chileno, no se excluirá a los clientes extranjeros, puesto que estos permitirán realizar una primera exploración general de los mercados de otros países.

10.4. Posicionamiento

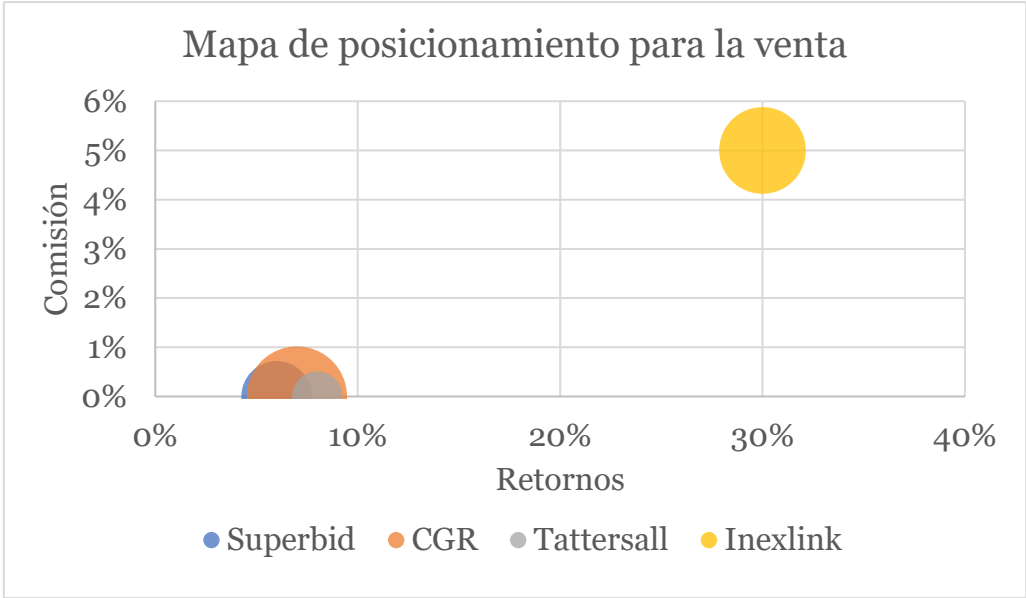
A partir del análisis de fuentes secundarias y la investigación exploratoria realizada se generan dos mapas de posicionamiento de los principales actores en el mercado, entendiendo como competidoras a las empresas de remate que prestan servicios en los mismos segmentos de mercado a los que va dirigida esta estrategia comercial. Por consiguiente, se utilizan como competidoras a las empresas: *CGR*, *Superbid* y *Tattersall*. Cabe destacar que se muestra por una parte un mapa de posicionamiento desde el punto de vista de venta y otro desde la perspectiva de la compra.

Por una parte, desde la perspectiva de la venta se utilizan como parámetros el porcentaje de comisión y su nivel de retornos para el cliente con respecto al precio de compra, junto con el nivel de enfoque actual de cada uno de estos en el mercado minero que se muestra en el tamaño de cada burbuja. Como se muestra en la Ilustración 12, *Inexlink* destaca por ser aquel de mayor retorno con respecto al precio de compra, sin embargo, es el único que cobra comisión al vendedor. Dado lo anterior, la estrategia busca hacer que la firma pueda aumentar su importancia en este mercado, entendiendo que se vincula específicamente en el *target* previamente definido y que existe un gran potencial de desarrollo de negocios.

Por la otra parte, desde el punto de vista de la compra se utilizan como parámetros el porcentaje de comisión y el nivel de descuento de los ítems, además de mostrar el nivel de conocimiento por parte de este tipo de potenciales clientes mediante el tamaño de las

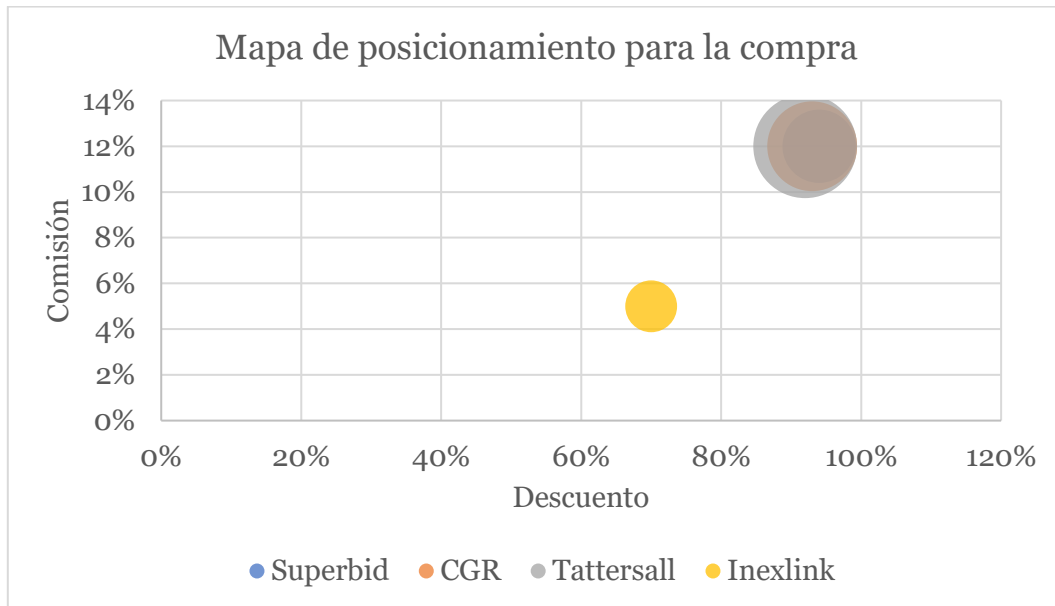
correspondientes burbujas. Como se puede observar en la Ilustración 13 la posición actual de la compañía es el de menor cobro por concepto de comisión, pero con un menor nivel de descuento con respecto al precio de compra en el mercado y bajo reconocimiento de la marca. Con la finalidad de mejorar el conocimiento de la firma la estrategia se hace cargo también de mejorar las características del servicio de forma que se genere también un reconocimiento por parte de la industria que permita generar mayor cantidad de transacciones.

Ilustración 12 Mapa de posicionamiento de la empresa frente a alternativas de venta.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13 Mapa de posicionamiento de la empresa frente a alternativas de compra.



Fuente: Elaboración propia.

11. Marketing Mix

En este capítulo se presenta el desarrollo de las características del *Marketing Mix*. Es así como, se definen el producto, precio, plaza y promoción asociados a la nueva estrategia comercial.

11.1. Producto

El producto de la firma se define como un servicio que consta en la intermediación entre la oferta y la demanda de inventario inmovilizado y sobre stock. Bajo esta perspectiva a continuación se propone las características que este debe tener. Además, se generan configuraciones que se asocian a cada uno de los segmentos de clientes que posee la empresa.

1. Servicio de intermediación en la compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock

La firma se dedica a la intermediación de la compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock. Si bien el servicio es único se proponen diferentes atributos que generen experiencias particulares a cada segmento de clientes. En línea con lo anterior se definen a continuación las aplicaciones del servicio que corresponden a las licitaciones y las ventas directas.

- **Licitaciones**

Se propone generar un sistema de licitaciones para *packs* de partes y piezas, para esto se consolidan ítems que posean características similares y se encuentren en la misma zona geográfica, por ejemplo: ítems de *fitting* provenientes de mineras en la región de Antofagasta. Lo anterior se basa en que, pese a que este tipo de ítem son la mayor cantidad de ítems en las bases de datos de inventario inmovilizado, en términos generales tienen bajo valor individual y poseen un nulo porcentaje de ventas a nivel desagregado, por lo que se busca lograr resultados comerciales atractivos tanto para los clientes que entregan estos inventarios para su venta como impactar positivamente en los balances de la empresa.

Este servicio va enfocado por una parte en aquellas compañías mineras con operaciones en Chile y proveedores mineros que poseen inventario inmovilizado y sobre stock que desean enajenar. Mientras que, por otra, se busca atraer a las chatarreras y fundiciones

que buscan este tipo de ítems en altos volúmenes para transformarlos en otro tipo de productos.

Se propone generar *packs* con valores totales mínimos que se encuentren por sobre los USD 100.000 entendiéndose que estos son montos atractivos tanto para los clientes compradores como vendedores, como también para la firma, puesto que genera resultados comerciales concretos. Además, se propone que, durante el primer año de implementación de este sistema, se generen al menos cuatro que permitan aprender como consolidar estos inventarios, publicitarlos, coordinar la logística posterior y evaluar este tipo de servicio. Posteriormente, se sugiere ir aumentando la frecuencia en un ideal de cuatro por cada año, pensando en tener en un horizonte de cinco años alrededor de una licitación cada tres semanas.

Se espera que la experiencia de este servicio para el cliente vendedor se asocie a una eficaz resolución del problema de inventario inmovilizado, permitiendo disminuir el nivel de sus bodegas. También se busca minimizar los costos asociados al bodegaje y mantenimiento de estos productos, junto con aumentar los ingresos no operacionales del cliente. Adicionalmente se proyecta que la empresa se configure como un aliado estratégico del cliente en la enajenación de sus inventarios inmovilizados, permitiendo así fidelizarlo y que este entregue la totalidad de sus inmovilizados, incluyendo los equipos mayores que poseen altos ingresos para la compañía.

En el caso del cliente comprador se espera que este pueda ser parte de un servicio caracterizado por su transparencia y eficiencia. Al respecto, se busca que el proceso sea simple y fácil de realizar para estos clientes y que estos tengan claros los términos y condiciones de los productos desde un inicio. Además, se desea entregar apoyo en la logística y gestiones posteriores, minimizando las fricciones en la comunicación con el cliente vendedor.

- **Venta directa**

Se sugiere poseer un sistema de venta directa para equipos, teniendo en consideración que estos corresponden a altos montos, pero poseen menores frecuencias de transacciones y mayor cantidad de esfuerzos logísticos. Como se ha visto, usualmente estos activos provienen de la gran minería que por protocolos internos determina que para sus estándares estos equipos deben ser sacados de la operación. Pese a lo anterior, existen otros clientes que se transforman en potenciales compradores, puesto que poseen requerimientos similares, pero con estándares más flexibles.

Los equipos mineros poseen características propias según el tipo de faena que el cliente posea, sin embargo, tienen un mercado especialmente interesante en potenciales clientes extranjeros. Lo anterior se basa en que actualmente el mercado chileno de la gran minería

se encuentra desarrollado y por consiguiente tiene el presupuesto para comprar los activos nuevos y con todas las garantías correspondientes. Sin embargo, hay otros mercados menos desarrollados en que los costos operacionales son menores y por lo tanto estos activos les siguen siendo rentables en sus operaciones.

Se espera que la experiencia para el cliente vendedor sea de alta eficacia, teniendo procesos de venta rápidos y transparentes. Además, se pretende poner en valor los servicios de *procurement* que se realizan en el caso de empresas que requieren de los detalles del comprador por sus políticas internas frente a posible lavado de activos. Por otra parte, se espera que estos puedan generar un aumento en sus ingresos no operacionales sin necesidad de tener que realizar las gestiones comerciales de venta.

Al cliente comprador se le desea entregar un servicio transparente y eficiente en los plazos, logrando realizar el proceso de transacción de forma rápida.

11.2. Precio

Se mantiene el concepto de comisión como mecanismo para generar ingresos para la firma. De acuerdo a lo anterior, se agrega a la escala de comisiones las que corresponden al nuevo atributo del servicio, las licitaciones de partes y piezas que como muestra la Tabla 10 poseen un 5% de comisión al igual que las ventas directas, puesto que el primero es un servicio especial y con alta intensidad de horas de trabajo por parte del equipo de la firma. En ambos casos esta comisión se aplica tanto al cliente vendedor como al comprador.

Tabla 10 Escala de comisiones.

Atributo del servicio	Porcentaje de comisión*
Licitación	5%
Venta Directa	5%

Fuente: Elaboración Propia.

11.3. Plaza

El servicio tendrá como plaza la plataforma *Inexlink* que funciona como *Marketplace* en línea. Si bien, esta plataforma actualmente ya se encuentra operativa, requiere modificaciones para la implementación de la estrategia. A continuación, se describen a grandes rasgos las funcionalidades y requerimientos necesarios bajo esta nueva perspectiva.

11.3.1. General

Se requiere de una mejora en la usabilidad de la plataforma, permitiendo una interacción con la plataforma más rápida para el usuario, usando una interfaz más atractiva y con una mejor disposición de la información. Además, se propone aumentar la cantidad de funcionalidades de los clientes permitiendo contar con *dashboards* que entreguen información acerca de las transacciones en que se encuentran participando, ya sea vendiendo o comprando ítems. También se propone permitir que los clientes puedan editar apartados particulares de los ítems sin necesidad de acudir a la compañía, disminuyendo así el tiempo que requieren los cambios para ser realizados efectivamente y de paso minimizando la carga de la compañía.

Es necesario mencionar que a diciembre del año 2018 la empresa cuenta con un nuevo diseño UX, que se enfoca en la experiencia del usuario, y que se encarga de mejorar prácticamente todos los puntos aquí presentados. Sin embargo, no existe una fecha determinada para su desarrollo y posterior implementación.

11.3.2. Licitaciones

Se propone agregar un atributo al servicio que esté asociado a una nueva funcionalidad al *Marketplace Online* que posee *Inexlink*. Esta consta de generar *packs* de inventario inmovilizado que a nivel desagregado poseen bajo valor unitario y escasa probabilidad de venta. De esta forma se ofrecen mediante la plataforma ítems que para el cliente son los más complejos de enajenar por su gran diversidad y bajo atractivo comercial.

Por otra parte, se propone la creación de una sección de licitaciones que destaque todas aquellas que se encuentren activas y que muestre a los potenciales compradores el tiempo que falta para su cierre. También, se sugiere que al abrir el detalle de la licitación se pueda ver en línea el detalle de los ítems incluidos como también tener la opción de descargar un archivo con esta información. Finalmente, se propone que los clientes vendedores puedan tener un registro histórico de los resultados de sus participaciones en licitaciones, mostrando sus montos de ventas gracias a estas

11.4. Promoción

Se propone la realización de eventos con clientes en los que se lancen, por ejemplo, las nuevas funcionalidades de la plataforma y los atributos que posee el servicio. Con lo anterior se busca generar instancias en que aquellos clientes que ya han sido fidelizados y han tenido experiencias exitosas de compra o venta, puedan interactuar con potenciales clientes que se encuentra interesada la empresa en capturar. Cabe destacar que es necesario segmentar este tipo de eventos dependiendo de la realidad de cada uno de los tipos de clientes.

Se propone el desarrollo de una estrategia de marketing digital para aumentar el reconocimiento de la empresa o *awareness*. Además, se busca promocionar los ítems que se encuentran disponibles online, generando *clusters* de productos que se ajustan a los requerimientos de determinados perfiles de clientes.

Además, se genera una estrategia de marketing directo mediante el uso de la fuerza de trabajo que corresponde a los ejecutivos de venta. De esta forma, estos aumentan la probabilidad de generar transacciones y hacen que un mayor número de clientes utilice el *Marketplace*.

12. Modelo operacional

En este apartado se muestran las principales características que debe desarrollar la compañía para implementar la estrategia comercial. Para esto, primero se detalla la estructura organizacional requerida; segundo, los objetivos de la compañía a nivel general; posteriormente, las metas y los indicadores asociados; finalmente, se detallan los planes de acción para lograrlos.

12.1. Estructura Organizacional

Ilustración 14 Estructura organizacional luego de implementar la estrategia comercial.



Fuente: Elaboración Propia.

En la Ilustración 14 se detalla la estructura organizacional existente al final de la implementación de la estrategia. Dentro de esta destaca la nueva estructura en el área comercial, cambiando los actuales agentes de venta *freelance* por ejecutivos de venta contratados por la empresa. Por otra parte, se genera una nueva estructura asociada a las áreas de marketing y operaciones, aumentando la cantidad de personas y dividiendo las tareas de estos.

La Gerencia Comercial, se configura como un actor trascendental, puesto que sus gestiones impactan directamente en los resultados de esta. Dado lo anterior, se busca que mediante la fuerza de venta asociada pueda aumentar la tracción comercial de la empresa, aumentando el flujo de clientes que acuden a la plataforma a realizar transacciones. Para conseguirlo, se propone que esta área se encargue de la gestión y definición de las licitaciones, junto con las gestiones de intermediación entre los clientes en el caso de las ventas directas.

Los ejecutivos de ventas deben desarrollar un acabado conocimiento de las necesidades de los clientes tanto de quienes desean vender sus inventarios inmovilizados, como de aquellos que les puedan interesar estos. Dentro de sus funciones se encuentra la búsqueda de potenciales compradores tanto para las licitaciones como las ventas directas. De esta forma se nutre la demanda por inventarios. Además, una vez realizada la transacción deben facilitar la entrega efectiva de los ítems, mediante la orientación en la logística posterior y el cierre de la transacción misma en términos financieros.

La Gerencia de Marketing y Operaciones, se proyecta como la responsable de mantener la plataforma online con la data actualizada, junto con generar los análisis que la gerencia general y comercial requieran para sus propias gestiones. Por una parte, debe ser la encargada de mantener la plataforma en un alto estándar de servicio, buscando su mejora continua en cuanto a procesos de gestión de la información. Además, dentro de sus responsabilidades se encuentra la definición de público objetivo para realización de campañas de marketing digital que permitan en el mediano plazo hacer reconocible la empresa y por otra, aumentar la probabilidad de generar transacciones.

El encargado de marketing debe llevar a cabo el plan de marketing de la compañía. También, se busca que genere propuestas en torno a las posibles mejoras que se puedan realizar a este y suministrar a la empresa con información acerca de las tendencias que se observan en el entorno y las oportunidades que se avizoran.

El encargado de operaciones tiene por cometido el de gestionar directamente la información de la empresa. Lo anterior se traduce en que debe recibir, depurar y subir a la plataforma online la información recibida por parte de los clientes. Finalmente, se encarga de realizar la inteligencia de negocios que permitan tomar acciones que conlleven un aumento en los ingresos de la compañía.

Mientras que se externalizan el área de recursos y contabilidad en un contador auditor que presta servicios a la empresa, cumpliendo con los plazos de los pagos de las obligaciones legales y la realización de los balances anuales de la compañía. Por otra parte, se externaliza la asesoría legal en un estudio de abogados que revisa cualquier problema que eventualmente enfrente la empresa o aquellos casos en que los contratos requieran condiciones especiales.

12.2. Objetivos

En este apartado se presentan tanto el objetivo estratégico como también los objetivos específicos asociados. En línea con lo anterior, el objetivo estratégico se define como “Fortalecer y desarrollar la relación con el cliente mediante una ampliación de los atributos del servicio”. Mientras que los objetivos específicos se presentan a continuación:

- 1. Generar procesos de licitación de partes y piezas.**
- 2. Elevar el número de transacciones realizadas por cliente.**
- 3. Potenciar el uso de la plataforma online por parte de los clientes.**
- 4. Aumentar los ingresos por concepto de intermediación.**
- 5. Incrementar el número de transacciones en la plataforma online**

12.3. Indicadores y metas

En este apartado se presentan los indicadores y metas que evalúan el cumplimiento los objetivos anteriormente descritos. Con respecto a los indicadores, estos corresponden a una escala numérica que permite cuantificar el nivel de logro, mientras que las metas son un valor numérico deseado dentro de la escala del indicador respectivo. En la Tabla 11 se presentan los objetivos, metas, indicadores y responsables asociados a cada uno de ellos.

Tabla 11 Resumen de objetivos, metas, indicadores y responsables.

Objetivos	Metas	Indicadores	Responsable
Generar procesos de licitación de partes y piezas	4	Promedio anual de licitaciones de partes y piezas generados por cada ejecutivo	Ejecutivo venta
Elevar el número de transacciones realizadas por cliente	2	Promedio anual de transacciones por cliente	Gerencia Comercial
Potenciar el uso de la plataforma online por parte de los clientes	60%	% de variación anual en la cantidad de ingresos a la plataforma de clientes registrados	Gerencia de Marketing y Operaciones
Aumentar los ingresos por concepto de intermediación	>25% anual	% de variación anual en los ingresos por concepto de intermediación	Gerencia General
Incrementar el número de transacciones en la plataforma online	25%	% de variación anual en transacciones iniciadas en la plataforma	Gerencia Comercial

Fuente: Elaboración propia.

12.4. Planes de acción

En el presente capítulo se proponen los planes de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos. Es así como se generan las siguientes iniciativas:

1. Generar procesos de licitación de partes y piezas.

Se propone sumar anualmente dos ejecutivos de ventas al equipo los que deben lograr entre ambos realizar al menos 4 procesos de licitación de partes y piezas exitosos por cada año. Para lo anterior deben trabajar en conjunto con el encargado de operaciones sobre la data existente de los clientes vendedores y analizar oportunidades de negocios en las que se puedan generar *packs* de inventario inmovilizado. Luego, deben realizar las gestiones correspondientes en conjunto con el encargado de marketing para lograr que se realicen ofertas.

2. Elevar el número de transacciones realizadas por cliente.

Se sugiere que mediante las licitaciones de partes y piezas se busque atender prioritariamente a aquellos clientes que poseen oportunidades de negocios atractivas mediante este mecanismo y además poseen baja o nula cantidad de transacciones. Lo anterior, principalmente por poseer inventario que a nivel desagregado es poco

atractivo por ser de bajo precio unitario, sin embargo, poseen alta cantidad de ítems que consolidados pueden ser interesantes para los clientes compradores.

3. Potenciar el uso de la plataforma online por parte de los clientes.

Se sugiere generar mejoras en la usabilidad de la plataforma que permitan que esta sea más utilizada. Además, mediante las licitaciones de partes y piezas se busca que los clientes se vean en la obligación de ingresar a la plataforma para realizar sus ofertas. Lo anterior, tiene sustento también en la necesidad de ser transparentes en la realización de estos procesos.

4. Aumentar los ingresos por concepto de intermediación

Se busca aumentar en al menos un 25% anual las ventas frente a las expectativas base de 20%. Para su consecución se propone generar estas licitaciones de partes y piezas junto con fidelizar a los clientes. Además, se sugiere que se realice en conjunto con el estudio jurídico una actualización al contrato de enrolamiento, agregando cláusulas que obliguen al cliente a las siguientes acciones:

- Enviar la orden de compra asociada a las transacciones intermediadas por *Inexlink*.
- Abonar el 50% de la comisión al momento de realizarse la orden de compra.
- Pagar el 50% restante de la comisión cuando se retiran efectivamente los ítems desde las instalaciones del cliente vendedor.

Mediante estas acciones disminuir la elusión en el pago de la comisión por parte de los clientes.

5. Incrementar el número de transacciones en la plataforma online

Se sugiere obligar a que los clientes solo puedan participar mediante la plataforma online, de esta forma se incrementa la cantidad de transacciones en línea. Junto con lo anterior, se busca que los clientes comiencen a aumentar progresivamente el uso de la plataforma para realizar sus búsquedas y posteriores transacciones.

13. Análisis económico

En este capítulo se realiza el análisis económico de la conveniencia de implementar la estrategia comercial en relación con no aplicarla. Por una parte, se usa como línea base la proyección de los costos e ingresos de la empresa según una tasa de crecimiento de estos últimos de un 20% anual. Por otra parte, en el caso del escenario con proyecto se incorporan los costos que conlleva su ejecución y los potenciales beneficios de este si se concretan las metas propuestas en el plan operativo.

Para realizar esta evaluación se determina un horizonte de 5 años que es acorde con el utilizado en la propuesta de estrategia comercial. Lo anterior tiene asidero en la dependencia tecnológica que posee la compañía y a su proyección de expansión. Dadas estas características es que se utiliza una tasa de descuento del 30% apropiada para emprendimientos con alto riesgo.

Los ingresos totales del año 2018 fueron de 403.146 USD de los cuales 243.000 USD correspondieron a ingresos por ventas de partes y piezas, y 160.146 USD a ingresos por concepto de comisión en la intermediación de la compraventa de equipos mayores. Estos son los valores que se utilizan como base para las posteriores proyecciones que se realicen en el presente trabajo de título.

13.1. Escenario sin proyecto

De acuerdo con la data existente en la compañía, los ingresos el año 2018 fueron de 403.146 USD, de los cuales 398.146 USD provienen de comisiones de intermediación en la compraventa de inventario inmovilizado y sobre stock, dividiéndose en 160.254 USD de equipos y 237.891 USD de partes y piezas; los restantes 5.000 USD corresponden a la incorporación de nuevos clientes.

En el escenario sin proyecto se considera un crecimiento nominal de las ventas de 20% anual, las que se explica por un aumento anual de 20% en las ventas de partes y piezas e igual tasa en el caso de los equipos. Cabe destacar que se considera que la modificación en los costos será marginal, por lo que se utiliza la estructura de costos actual. Finalmente, se utiliza una tasa de descuento de 30% y se obtiene un VAN de \$731.068 USD.

13.2. Escenario con proyecto

Para realizar el flujo de caja del proyecto se utiliza como base la estrategia propuesta y el plan operacional asociado. Al igual que en el escenario sin proyecto se utiliza una tasa de descuento de un 30%. A continuación, se detallan todos los supuestos utilizados:

- Se calcula la contratación de dos nuevos agentes de venta nuevo por cada año. Junto con asumir que logran mantener el nivel base de ventas que hubieran logrado los agentes *freelance*, se agrega también la realización de 4 licitaciones de partes y piezas por cada dos ejecutivos por cada año con un monto promedio anual de USD 1.200.000 cada una, logrando una comisión anual para *Inexlink* estimada en USD 120.000.
- Se considera un incremento del 15% nominal a partir del año 2 con respecto al escenario base en los ingresos por concepto de intermediación en la venta de equipos. Esto se realiza bajo el supuesto que, mediante la fidelización de los clientes, estos además del inventario inmovilizado y sobre stock, entregarán aquellos activos que salen de operación, como, por ejemplo, camiones mineros.
- Dado que se incorporan ejecutivos de venta internos con un salario, se propone bajar la tasa de comisión de estos del 20% actual a un 10%.
- Se agrega el costo del desarrollo de las nuevas funcionalidades de la plataforma, junto con las mejoras en la usabilidad, lo que tiene un valor de alrededor de 12.647 USD, según lo cotizado previamente.
- Se ingresan los costos asociados a la nueva estructura organizacional que corresponden a la contratación de dos ejecutivos de cuentas nuevo cada año, llegando a un máximo de 10 durante el año 5. Además, se considera la contratación de un gerente comercial el año 2 y un gerente de marketing y operaciones al año 3. Cabe destacar que estos permitirán generar una estructura sólida y son vitales en una compañía en que el negocio intensivo en capital humano en lugar de en infraestructura.
- Se modifica el presupuesto de marketing, enfocado en realizar un marketing digital más efectivo y dirigido hacia los segmentos de clientes de mayor interés para la empresa. Además, se incorpora un evento corporativo para clientes por cada año, lo que equivale a USD 2.500.
- Se considera una inversión de capital estimada en 60.000 USD que permita pagar los costos del desarrollo de las nuevas funcionalidades de la plataforma, el aumento del costo de marketing y el sueldo durante el primer año hasta que se alcance el régimen.

Como resultado se obtiene un VAN de \$1.178.495 USD, lo que significa que el proyecto permite aumentar la rentabilidad de la empresa en la relación a que el proyecto no existiera. Además, se obtiene una TIR de 508% lo que es mayor a la tasa de descuento del proyecto y, por lo tanto, se considera económica viable su implementación.

14. Conclusión y recomendaciones

14.1. Conclusiones

De la caracterización y cuantificación del mercado se obtiene que la empresa, si bien no tiene competidores directos que ofrezcan exactamente el mismo servicio, sí existen posibles sustitos como lo son las empresas de remates. Al respecto, del posicionamiento de la firma se extrae que estas ofrecen un servicio con un menor retorno para el vendedor y un mayor cobro para el comprador, en relación con los que ofrece Inexlink. Dado lo anterior se observa que hay un espacio en el que la empresa puede crecer y capturar mayor cuota de mercado.

La estrategia comercial se define como la fidelización de los clientes mediante la implementación de nuevos atributos al servicio de intermediación en la compra y venta de inventario inmovilizado y sobre stock. Lo anterior se traduce en la creación de un sistema de licitación en el que se ofertan mediante la plataforma online, consolidando compuestos por partes y piezas, que usualmente tienen un bajo valor unitario y poca rotación de venta, pero que a nivel agregado y en altos volúmenes se transforman en una opción interesante tanto para los potenciales compradores como también para los vendedores. También, con la finalidad de mejorar el servicio entregado a los clientes se incorpora una fuerza de venta interna compuesta por ejecutivos de venta que tienen por objeto ayudar a generar la relación de largo plazo deseada con el cliente.

En el rediseño del marketing mix se define que los clientes atendidos por esta estrategia serán los segmentos de compañías mineras, proveedores de minería, remanufacturadores, chatarreros y fundiciones. Además, se posiciona a la empresa como una que entrega un retorno superior a la competencia para los clientes vendedores y cobra una comisión menor a los compradores, comparativamente con los potenciales sustitos. Además, se busca generar una relación de largo plazo con el cliente para evitar la elusión de la firma como intermediario al momento de realizar este tipo de transacciones comerciales.

Del plan operacional se extrae que es necesario realizar ajustes en los procesos y personas para lograr implementar la estrategia antes mencionada. Dado esto, es necesario paulatinamente ir generando una estructura organizacional robusta que logre dar respuesta a las necesidades de los clientes, permita aumentar las utilidades de la empresa y mejorar las líneas de acción de esta. Además, se observa que la evaluación de esta estrategia se debe realizar más allá del impacto directo en los ingresos, sino también los secundarios como, por ejemplo, aumentar los flujos de transacciones en la plataforma.

Al evaluar económicamente el negocio se obtiene que la implementación de la estrategia comercial entrega retornos positivos a la firma. En particular, se espera un VAN de 1.178.495 USD y una TIR de 508% basado en una implementación proyectada en un

horizonte temporal de 5 años y utilizando una tasa de descuento de 30%. Además, el llevarla a cabo permite financiar el crecimiento de la organización mediante la contratación de colaboradores que aporten en las áreas de comercial, marketing y operaciones, potenciando los resultados de la plataforma online, entregando una mejor experiencia al cliente y mejorando el relacionamiento de la firma con estos.

14.2. Aprendizajes

Dentro de los aprendizajes generados a partir de la realización de este trabajo de título se destacan el conocimiento de nuevas herramientas para la evaluación tanto del entorno como del interior de una firma y junto con la utilización de herramientas metodológicas que permiten generar estrategias accionables. También se aprendió a diseñar, implementar y analizar investigaciones de mercado de tipo exploratorias. Finalmente, es relevante mencionar la experiencia obtenida en la detección de las necesidades de los clientes y cómo funcionan sus procesos internos.

14.3. Recomendaciones

Primeramente, se sugiere implementar dentro del corto plazo esta estrategia comercial, puesto que se ha validado su factibilidad y su relevancia en el caso de llevarse a cabo. Posteriormente, se recomienda evaluar periódicamente su implementación en función de las métricas desarrolladas en el presente trabajo de título. Lo anterior, con la finalidad de perfeccionar su diseño y evaluar cómo se ha adaptado la organización a este cambio.

También, se propone que se investiguen en mayor profundidad mecanismos que permitan asegurar los ingresos, evitando la elusión y de esta forma asegurando que las potenciales ventas se transformen en ingresos efectivos para la compañía. Finalmente, se sugiere que utilizando como base la información de este trabajo de título se explore su implementación en otros mercados, que permitan en el mediano plazo escalar los servicios de la firma a otros países.

15. Bibliografía

- [1] CORFO, «Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos Innovación Social», *CORFO*. [En línea]. Disponible en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_emprendimi?resolvetemplatefordevice=true. [Accedido: 11-oct-2018].
- [2] Consejo Minero, «Socios» Consejo Minero», *Socios*..
- [3] Trading Economics, «Commodities Prices - Spot - Futures», *Trading Economics*. [En línea]. Disponible en: <https://tradingeconomics.com/commodities>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [4] Copal, «Nuestra Empresa», *Copal*. [En línea]. Disponible en: <http://www.copal.cl/quienes-somos/>. [Accedido: 26-ago-2018].
- [5] Remates Macal, «¿Quiénes somos?» [En línea]. Disponible en: <https://www.macal.cl/Home/QuienesSomos>. [Accedido: 26-ago-2018].
- [6] Empresas Tattersall S.A., «Memoria 2017»..
- [7] Ritchie Bros, «Private Treaty | Ritchie Bros. Auctioneers», *Ritchie Bros Private Treaty*. [En línea]. Disponible en: <https://www.rbauktion.com/privatetreaty>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [8] Finning, «Usados», *Finning International Inc.* [En línea]. Disponible en: https://www.finning.com/es_CL/services/cat-used.html. [Accedido: 05-ene-2019].
- [9] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, V. Blanco Mazagatos, y Y. Moreno López, *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall, 2010.
- [10] H. Weihrich, «The TOWS Matrix - A tool for situational analysis»..
- [11] American Marketing Association, «Marketing Dictionary». [En línea]. Disponible en: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>. [Accedido: 07-ene-2019].
- [12] «Targeting | Common Language Marketing Dictionary»..
- [13] M. S. Sodhi y C. S. Tang, *Managing supply chain risk*. New York: Springer, 2012.
- [14] CSCMP, «SCM Definitions and Glossary of Terms», *CSCMP Council of Supply Chain Management Professionals*. [En línea]. Disponible en: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921. [Accedido: 10-nov-2018].
- [15] G. Gandellini, A. Pezzi, y D. Venanzi, *Strategy for action: the logic and context of strategic management. 1*. Milan ; London: Springer, 2012.
- [16] L. Furgison, «Turning Your SWOT Analysis into Actionable Strategies», *Bplans Blog*, 30-ene-2015. [En línea]. Disponible en: <https://articles.bplans.com/swot-analysis-challenge-day-5-turning-swot-analysis-actionable-strategies/>. [Accedido: 07-ene-2019].
- [17] BBC, «Chile country profile», 12-abr-2018.
- [18] P. Kozak, «Chile faces new political landscape as leftwingers dent billionaire Piñera's hopes», *The Guardian*, 21-nov-2017.
- [19] Reuters, «Markets cheer as Chile's Pinera gets strong mandate for presidency», *Reuters*, 18-dic-2017.
- [20] CIA, «South America :: Chile — The World Factbook - Central Intelligence Agency», 03-dic-2018. [En línea]. Disponible en:

- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>. [Accedido: 12-dic-2018].
- [21] S. Piñera Echeñique, «Programa de Gobierno 2018-2022: Construyamos tiempos mejores para Chile». 2017.
- [22] DIPRES, «Balance Estructural - DIPRES Institucional», *Dirección de Presupuestos*. [En línea]. Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-16156.html>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [23] Fabiola, «Las Políticas fiscales de Chile aplicadas en los últimos años», *El blog de Opcionis en Chile*, 29-sep-2017. [En línea]. Disponible en: <https://opcionis.cl/blog/politicas-fiscales-chile/>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [24] R. Aravena, «Crecimiento 2019: ¿Realmente similar al 2018?», *Diario Financiero*, 08-oct-2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/rodrigo-aravena/crecimiento-2019-realmente-similar-al-2018/2018-10-05/190234.html>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [25] S. Asencio, «Diputados insisten en que modificaciones a la Reforma Laboral fomentarán “la cultura del abuso”», *BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile*, 10-dic-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2018/12/10/diputados-insisten-en-que-modificaciones-a-la-reforma-laboral-fomentaran-la-cultura-del-abuso.shtml>. [Accedido: 16-dic-2018].
- [26] DIRECON, «Módulo de Acuerdos Comerciales», *Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales*. [En línea]. Disponible en: <https://www.direcon.gob.cl/modulo-de-acuerdos-comerciales/>. [Accedido: 16-dic-2018].
- [27] N. CEPAL, «Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018. Documento informativo», p. 138, dic. 2018.
- [28] I. Gallegos F., «Economista jefe del FMI: “El entorno económico actual es desafiante para los emergentes, pero Chile tiene ventajas”», *Diario Financiero*, 12-dic-2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/economista-jefe-del-fmi-el-entorno-economico-actual-es-desafiante-para/2018-12-11/182735.html>. [Accedido: 30-dic-2018].
- [29] M. G. Arteaga, «Cepal baja la estimación de crecimiento para Latinoamérica en 2019, pero mantiene la de Chile», *Diario Financiero*, 21-dic-2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/cepal-baja-la-estimacion-de-crecimiento-para-latinoamerica-en-2019-pero/2018-12-20/185545.html>. [Accedido: 30-dic-2018].
- [30] N. CEPAL, «Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018. Chile.», p. 3, dic. 2018.
- [31] INE, «Encuesta Nacional de Empleo - ENE», *Instituto Nacional de Estadísticas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [32] P. Marchetti y F. Mujica, «¿Cómo se viene el 2019?: Ocho expertos analizan el escenario de la economía chilena el próximo año | Emol.com», *Emol*, 30-dic-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/12/30/932485/Como-se-viene-el-2019-Ocho-expertos-analizan-el-escenario-de-la-economia-chilena-el-proximo-ano.html>. [Accedido: 05-ene-2019].

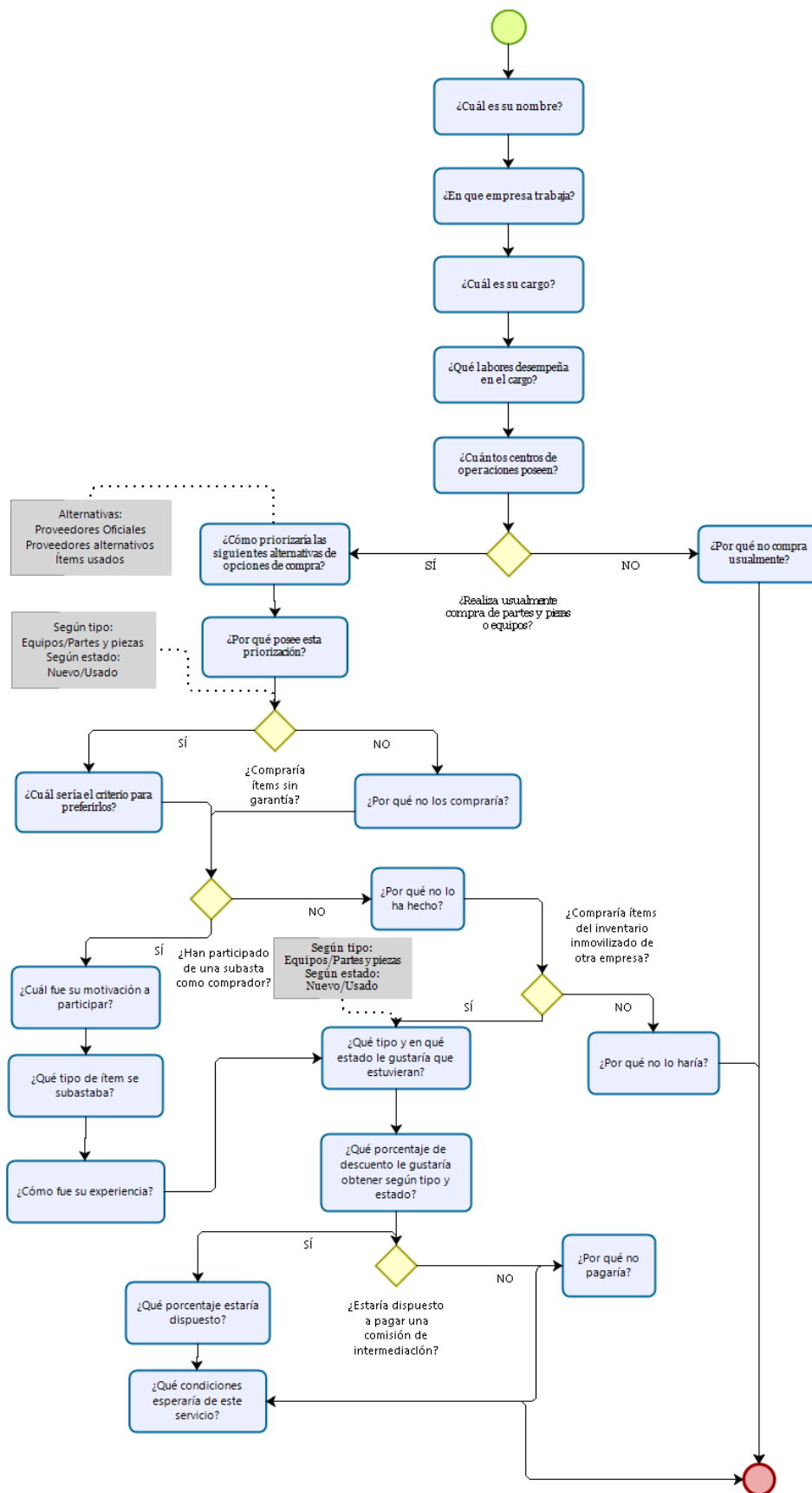
- [33] F. Vega, «Juan José Obach: “Las principales restricciones en la inversión tienen que ver con permisos ambientales”», *Revista Capital*, 20-dic-2018. .
- [34] D. Estrategia, «B. Central eleva la tasa de referencia y pone fin a tres años de política monetaria expansiva», *Diario Estrategia*, 19-oct-2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1212765/bcentral-eleva-tasa-politica-monetaria-275-unanimidad>. [Accedido: 30-dic-2018].
- [35] INE, «Síntesis de Resultados Censo 2017». jun-2018.
- [36] INE, «Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050; Total país». dic-2018.
- [37] INE, «Características de la inmigración internacional en Chile, Censo 2017.», p. 89, nov. 2018.
- [38] OECD, *Education in Chile*. OECD Publishing, 2017.
- [39] OECD, *Getting Skills Right: Chile*. OECD, 2018.
- [40] A. Bris, C. Cabolis, y J. Caballero, «The IMD World Digital Competitiveness Ranking; How does your country rank?», *IMD*, sep-2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/the-imd-world-digital-competitiveness-ranking/>. [Accedido: 01-ene-2019].
- [41] IMD, «IMD World Competitiveness Ranking 2018». 2018.
- [42] Cornell University, INSEAD, y WIPO, *GLOBAL INNOVATION INDEX 2018: energizing the world with innovation*. S.I.: WORLD INTELLECTUAL PROPER, 2018.
- [43] R. McCullen, «Cyberthreats: A 10-Year Perspective», *Forbes*. [En línea]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/05/15/cyberthreats-a-10-year-perspective/>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [44] Gobierno de Chile, «Gob.cl: Article: Presidente Piñera Firmó Proyecto De Ley Para Combatir Delitos Informáticos», *Gobierno de Chile*, 25-oct-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-firmo-proyecto-de-ley-para-combatir-delitos-informaticos/>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [45] «Gobierno envía proyecto de Ley de Delitos Informáticos», <http://www.interior.gov.cl/>. [En línea]. Disponible en: <http://www.interior.gov.cl/noticias/2018/10/25/gobierno-envia-proyecto-de-ley-de-delitos-informaticos/>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [46] J. Moed, «Start-Up Chile’s Impact 2010-2018: Inside The Revolutionary Startup Accelerator», *Forbes*, 19-nov-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/jonathanmoed/2018/11/19/start-up-chiles-impact-2010-2018-inside-the-revolutionary-startup-accelerator/#834490a6dc5a>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [47] CORFO, «Programas y Convocatorias», *CORFO*. [En línea]. Disponible en: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programas-y-convocatorias>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [48] CORFO, «Scale-Up Expansión», *CORFO*. [En línea]. Disponible en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/scale_up_expansion. [Accedido: 02-ene-2019].
- [49] OECD, «Promoviendo las startups en Chile», *Start- Lat. Am. 2016 Build. Innov. Future*, oct. 2016.
- [50] C. A. Silva, «I+D en Chile: Diagnóstico y Propuestas», p. 14, jun. 2018.
- [51] R. Quiroga Martínez, «Indicadores de Cambio Climático en América Latina y el Caribe», presentado en Reunión de Expertos Regionales Estadísticas e Indicadores Ambientales, Sesión 5, Santiago, Chile, 05-sep-2017.

- [52] NU, «Cambio climático | Naciones Unidas». [En línea]. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [53] CONAF, «Participación y Diálogo Indígena Región de La Araucanía; Estrategia Nacional de Cambio Climático y Recursos Vegetacionales».
- [54] La Tercera, «Efectos del cambio climático en Chile», *La Tercera: Editorial*, 24-ene-2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/noticia/efectos-del-cambio-climatico-chile/>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [55] F. Villalobos, «Cambio climático en Chile ¿Cuáles son las principales que consecuencias que podría enfrentar el país? | Emol.com», *Emol*, 08-ago-2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/08/08/870076/Cambio-climatico-en-Chile-Cuales-son-las-principales-que-consecuencias-que-podria-enfrentar-el-pais.html>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [56] Ministerio del Medio Ambiente, *ESTABLECE MARCO PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS, LA RESPONSABILIDAD EXTENDIDA DEL PRODUCTOR Y FOMENTO AL RECICLAJE*. 2016.
- [57] Exsa Soluciones, «Ley REP obligaría a mineras a reciclar el 100% de sus neumáticos», *Exsa Soluciones*, 12-oct-2018. [En línea]. Disponible en: <https://exasoluciones.cl/ley-rep-obligaria-a-mineras-a-reciclar-el-100-de-sus-neumaticos/>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [58] C. León Salamanca, «Empresas B: cambiando la forma de hacer negocios | La Tercera», *La Tercera Emprende*, 20-oct-2016. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/noticia/empresas-b-cambiando-la-forma-de-hacer-negocios/>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [59] Sistema B, «Cómo me sumo», *Sistema B: Cómo me sumo*. [En línea]. Disponible en: <https://sistemab.org/como-me-sumo/>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [60] Sistema B, «Empresas B en Chile». [En línea]. Disponible en: <http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-chile/>. [Accedido: 02-ene-2019].
- [61] SII, «Impuestos Directos», *Servicio de Impuestos Internos*, 18-dic-2015. [En línea]. Disponible en: http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm#o2p1. [Accedido: 05-ene-2019].
- [62] Deloitte, «Ley de Modernización Tributaria», *Deloitte Chile*. [En línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/tax/articulos/medidas-para-pequenas-y-medianas-empresas.html>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [63] V. Guillou V., «Valente: “Incluimos aspectos para que la Ley sea operativa y no frustre expectativas”», *Diario Financiero*. [En línea]. Disponible en: <http://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/valente-incluimos-aspectos-para-que-la-ley-sea-operativa-y-no-frustre/2019-01-03/185228.html>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [64] V. Guillou V., «Piñera promulgó Pago a 30 días con llamado a que empresas paguen a tiempo a las PYME», *Diario Financiero*. [En línea]. Disponible en: <http://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/pinera-promulgo-pago-a-30-dias-con-llamado-a-que-empresas-paguen-a/2019-01-03/201443.html>. [Accedido: 05-ene-2019].
- [65] M. D. Hutt y T. W. Speh, *Business marketing management: B2B*, 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.

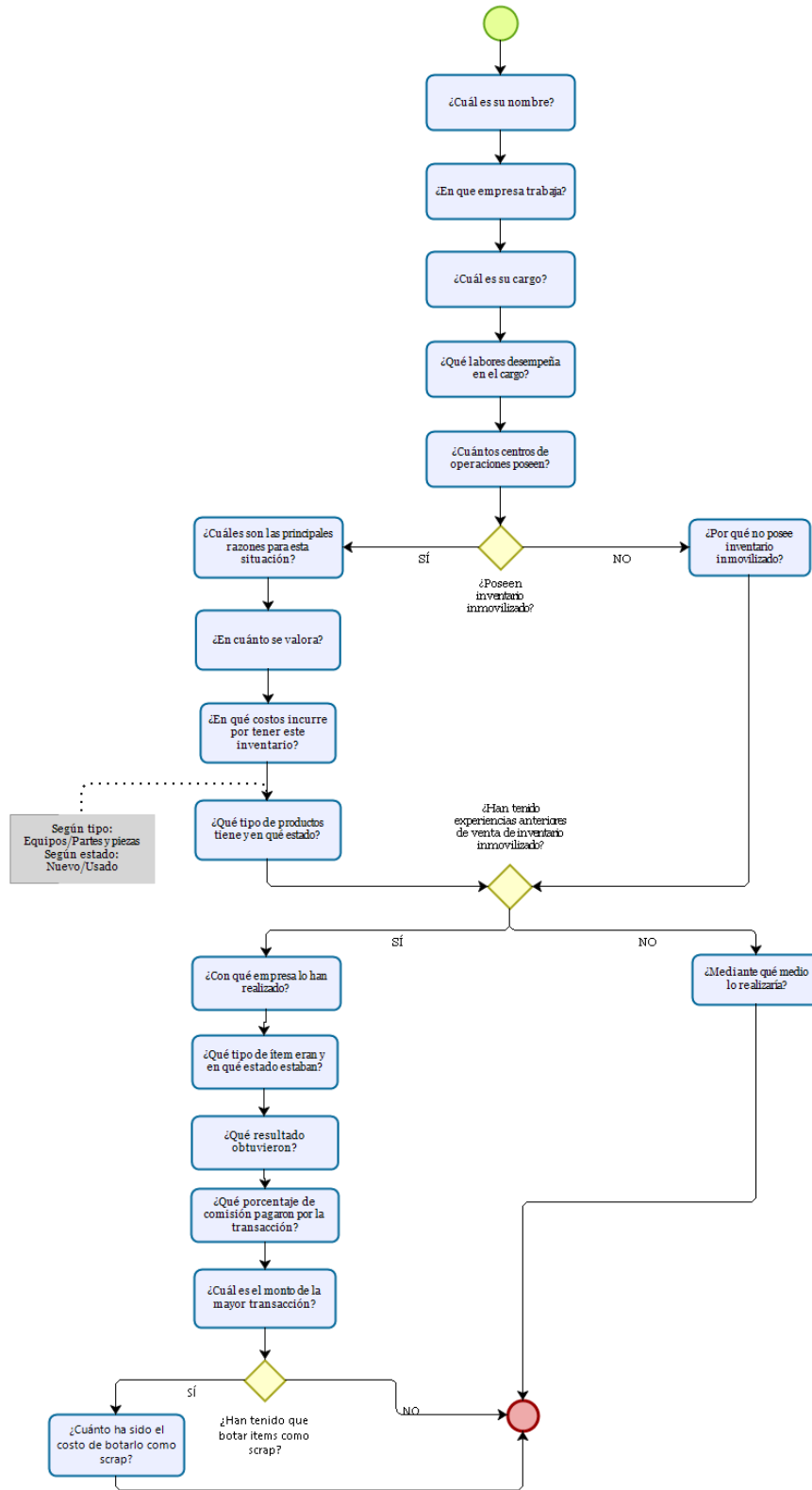
- [66] J. Baker, «What is the difference between NAICS Codes and SIC Codes?», *NAICS Association*, 20-mar-2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.naics.com/what-is-the-difference-between-naics-codes-and-sic-codes/>. [Accedido: 19-dic-2018].
- [67] Instituto Nacional de Estadísticas, *CIU 4.cl 2012*, 1.^a ed. Instituto Nacional de Estadísticas, 2014.

16.Anexos

Anexo A: Modelo de entrevista para potenciales compradores.



Anexo B: Modelo de entrevista para potenciales vendedores.



Anexo C: Cuadro resumen resultados factores político-legales marco PEST.

Factores Político - Legales		
Factores Políticos	Tendencias	Oportunidades/ Amenazas
Ambiente político	Se visualiza un ambiente estable y que fomenta la inversión.	O: Posibilidad de recibir inversores de capitales extranjeros.
Leyes pro PYME	Se espera que disminuyan a menos de 30 días los tiempos de pago a las PYMES.	O: Menores tiempos de espera en la generación de ingresos efectivos al prestar servicios a grandes empresas.
Legislación de gestión de residuos	Se norma la gestión de residuos, orientado al aumento de la vida útil o reconversión.	O: Las industrias deben tomar medidas que disminuyan la generación de residuos.

Anexo D: Cuadro resumen resultados factores económicos marco PEST.

Factores Económicos		
Factores Económicos	Tendencias	Oportunidades/ Amenazas
Guerra comercial China - EE.UU.	Se prevé un aumento en los precios de maquinaria y equipos industriales producto del aumento del costo de los insumos para los fabricantes	O: Industria minera requiere alternativas más baratas para suplir sus requerimientos.
Requerimientos de la industria minera	Se proyecta una reactivación de la compra de camiones mineros y también una cantidad importante que saldrá de operaciones.	O: Nuevas oportunidades de negocios asociadas a camiones mineros que salen de operación.

Anexo E: Cuadro resumen resultados factores socioculturales marco PEST.

Factores Socio - Culturales		
Factores Sociales	Tendencias	Oportunidades/ Amenazas
Empresas B	Creación de un nuevo tipo de empresas que buscan generar externalidades sociales y medioambientales positivas.	O: Certificarse como una empresa B.

Anexo F: Cuadro resumen resultados factores tecnológicos marco PEST.

Factores Tecnológicos		
Factores Tecnológicos	Tendencias	Oportunidades/ Amenazas
Servicios de información, comunicación y tecnología	Baja porcentaje dentro del total del comercio.	A: Baja adopción de servicios tecnológicos.
Seguridad y cibercrimen	Aumento exponencial en delitos informáticos.	A: Posibilidad de ser víctima de cibercrímenes.
Apoyo a la innovación	Existen fondos con apoyo estatal para internacionalización.	O: Acceso a recursos para internacionalizar el negocio.

Anexo G: Matriz de selección de estrategias.

	SFO1	SFO2	SFO3	SFA1	SFA2	SFA3	SDO1	SDO2	SDA1	Puntaje total
SFO1: Escalar negocio a mercados internacionales mediante un aumento de capital.	-	-1	1	1	1	1	-1	0	1	3
SFO2: Aumentar los atributos del servicio.	1	-	1	1	1	1	0	1	1	7
SFO3: Posicionar la marca para captar nuevos clientes.	-1	-1	-	1	1	1	-1	-1	1	0
SFA1: Aumentar los recursos destinados a la seguridad de la plataforma online.	-1	-1	-1	-	-1	1	-1	-1	1	-4
SFA2: Disminuir cobro de comisiones a clientes.	-1	-1	-1	1	-	1	-1	-1	1	-2
SFA3: Entregar capacitaciones gratuitas en el uso de la plataforma a los usuarios.	-1	-1	-1	-1	-1	-	-1	-1	1	-6
SDO1: Fidelizar la cartera de clientes existentes.	1	0	1	1	1	1	-	1	1	7
SDO2: Buscar inversionistas extranjeros para crecer a nivel organizacional.	0	-1	1	1	1	1	-1	-	1	3
SDA1: Aumentar los resguardos legales para evitar elusión y cambio hacia la competencia.	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-	-8

Anexo H: Flujo de caja sin proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por venta	\$ -	\$ 477.774	\$ 573.329	\$ 687.995	\$ 825.593	\$ 990.712
Ingresos por Venta Directa de Partes y Piezas	\$ -	\$ 285.469	\$ 342.563	\$ 411.076	\$ 493.291	\$ 591.949
Ingresos por Licitación de Partes y Piezas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Venta Directa de Equipos	\$ -	\$ 192.305	\$ 230.766	\$ 276.919	\$ 332.303	\$ 398.763
Costos Variables	\$ -	\$ 95.555	\$ 114.666	\$ 137.599	\$ 165.119	\$ 198.142
Costo de comisión	\$ -	\$ 95.555	\$ 114.666	\$ 137.599	\$ 165.119	\$ 198.142
Costos Fijos	\$ -	\$ 106.326	\$ 106.458	\$ 106.458	\$ 106.459	\$ 106.460
Sueldos práctcantes	\$ -	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952
Sueldos Ejecutivos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Gerencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldo Gerencia General	\$ -	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700
Arriendo oficina	\$ -	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976
Artículos de oficina	\$ -	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988
Software	\$ -	\$ 994	\$ 994	\$ 994	\$ 994	\$ 994
Servicios (abogados, contador, otros)	\$ -	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725
Alojamientos y viáticos	\$ -	\$ 2.982	\$ 2.982	\$ 2.982	\$ 2.982	\$ 2.982
Viajes	\$ -	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988
Desarrollador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ 2
Soporte plataforma	\$ -	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820
Eventos de Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing digital	\$ -	\$ 1.200	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332
Depreciación Activo Fijo Tangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Activo Fijo Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias o Pérdidas por Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdidas del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ 275.893	\$ 352.205	\$ 443.938	\$ 554.016	\$ 686.110
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 74.491	\$ 95.095	\$ 119.863	\$ 149.584	\$ 185.250
Utilidad después de Impuesto	\$ -	\$ 201.402	\$ 257.110	\$ 324.075	\$ 404.432	\$ 500.860
Depreciación Activo Fijo Tangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Activo Fijo Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias o Pérdidas por Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdidas del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 201.402	\$ 257.110	\$ 324.075	\$ 404.432	\$ 500.860
Inversión en Activo Fijo Tangible e Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización del Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Mercado del Activo Fijo T e I	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de Capitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Privado Neto (FCO+FCC)	\$ -	\$ 201.402	\$ 257.110	\$ 324.075	\$ 404.432	\$ 500.860
VAN	\$ 731.068					

Anexo I: Flujo de caja con proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por venta	\$ -	\$ 597.774	\$ 842.175	\$ 1.121.551	\$ 1.446.433	\$ 1.830.691
Ingresos por Venta Directa de Partes y Piezas	\$ -	\$ 285.469	\$ 342.563	\$ 411.076	\$ 493.291	\$ 591.949
Ingresos por Licitación de Partes y Piezas	\$ -	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 360.000	\$ 480.000	\$ 600.000
Ingresos por Intermediación en venta de Equip	\$ -	\$ 192.305	\$ 259.611	\$ 350.475	\$ 473.142	\$ 638.742
Costos Variables	\$ -	\$ 59.777	\$ 84.217	\$ 112.155	\$ 144.643	\$ 183.069
Costo de comisión de Ejecutivos de venta	\$ -	\$ 59.777	\$ 84.217	\$ 112.155	\$ 144.643	\$ 183.069
Costos Fijos	\$ -	\$ 149.650	\$ 204.291	\$ 271.280	\$ 293.077	\$ 314.880
Sueldos práctcantes	\$ -	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952	\$ 7.952
Sueldos Ejecutivos de Ventas	\$ -	\$ 21.504	\$ 43.008	\$ 64.512	\$ 86.016	\$ 107.520
Sueldos Gerencias	\$ -	\$ -	\$ 39.760	\$ 79.520	\$ 79.520	\$ 79.520
Sueldo Gerencia General	\$ -	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700	\$ 49.700
Arriendo oficina	\$ -	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976	\$ 3.976
Artículos de oficina	\$ -	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988	\$ 1.988
Software	\$ -	\$ 1.392	\$ 1.789	\$ 2.187	\$ 2.217	\$ 2.247
Servicios (abogados, contador, otros)	\$ -	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725	\$ 5.725
Alojamientos y viáticos	\$ -	\$ 4.970	\$ 6.958	\$ 8.946	\$ 9.095	\$ 9.247
Viajes	\$ -	\$ 3.479	\$ 4.970	\$ 6.461	\$ 6.573	\$ 6.687
Desarrollador	\$ -	\$ 12.647	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ 2
Soporte plataforma	\$ -	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820	\$ 29.820
Eventos de Marketing	\$ -	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Marketing digital	\$ -	\$ 3.996	\$ 6.144	\$ 7.992	\$ 7.993	\$ 7.995
Depreciación Activo Fijo Tangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Activo Fijo Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias o Pérdidas por Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdidas del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ 388.347	\$ 553.666	\$ 738.116	\$ 1.008.713	\$ 1.332.741
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 104.854	\$ 149.490	\$ 199.291	\$ 272.352	\$ 359.840
Utilidad después de Impuesto	\$ -	\$ 283.493	\$ 404.176	\$ 538.825	\$ 736.360	\$ 972.901
Depreciación Activo Fijo Tangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Activo Fijo Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias o Pérdidas por Venta de Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdidas del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 283.493	\$ 404.176	\$ 538.825	\$ 736.360	\$ 972.901
Inversión en Activo Fijo Tangible e Intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización del Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Mercado del Activo Fijo T e I	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000
Flujo de Caja de Capitales	\$ -60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000
Flujo de Caja Privado Neto (FCO+FCC)	\$ -60.000	\$ 283.493	\$ 404.176	\$ 538.825	\$ 736.360	\$ 1.032.901
VAN	\$	1.178.495				