



“MERCADO AL ALCANCE DE TODOS”

Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Alumno: Eduardo Alcayaga Rocha

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Antofagasta, julio de 2020

Índice

Índice	2
Tablas	4
Ilustraciones.....	4
Resumen ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio.....	6
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	7
2.3 Clientes.....	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	8
3.1 Descripción de la empresa.....	8
3.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	8
3.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	8
IV. Plan de marketing	9
4.1 Objetivos de marketing	9
4.2 Estrategia de segmentación	9
4.3 Estrategia de servicio	9
4.4 Estrategia de precio	9
4.5 Estrategia de distribución	9
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	9
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	10
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	10
V. Plan de operaciones	11
4.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
4.2 Flujo de operaciones	12
4.3 Plan de desarrollo e implementación.....	14
4.4 Dotación	15
VI. Equipo del Proyecto	16
5.1 Equipo gestor	16
5.2 Estructura organizacional	17
5.3 Incentivos y compensaciones.....	19

VII.	Plan financiero	20
6.1	Flujos y evaluación del proyecto.....	20
6.2	Estados financieros	23
6.3	Indicadores financieros	25
6.4	Análisis de sensibilidad.....	27
VIII.	Riesgos Críticos.....	28
7.1	Interés del mercado y crecimiento.....	28
7.2	Acciones de los competidores.....	28
7.3	Tiempos y costos de desarrollo	28
7.4	Gastos operativos	29
7.5	Disponibilidad de financiamiento.....	29
7.6	Dotación	29
IX.	Propuesta al inversionista	30
8.1	Estrategia de financiamiento del proyecto.....	30
8.2	Oferta para el inversionista.....	30
X.	Conclusiones	32
XI.	Bibliografía	33
XII.	Anexos	35

Tablas

Tabla 1: Número de Transacciones.....	12
Tabla 2: Dotación.....	15
Tabla 3: Competencias del personal.....	18
Tabla 4: Incentivos variables del personal.....	19
Tabla 5: Ingresos por zona geográfica.....	20
Tabla 6: Ingenieros de Negocios (IN).....	21
Tabla 7: Costos y gastos del proyecto.....	21
Tabla 8: Inversiones.....	21
Tabla 9 Tasa de descuento.....	22
Tabla 10: Resumen Evaluación del Proyecto.....	23
Tabla 11: Flujos del proyecto.....	23
Tabla 12: Balance General.....	24
Tabla 13: Estado de Resultados.....	25
Tabla 14: Indicadores claves.....	25
Tabla 15: Estructura de financiamiento.....	26
Tabla 16: Riesgo operacional.....	26
Tabla 17: Análisis ROE - Dupont.....	26
Tabla 18: Administración del Capital de Trabajo.....	26
Tabla 19: Sensibilidad de la Adopción del Servicio.....	27
Tabla 20: Sensibilidad del Gasto en B/S.....	27
Tabla 21: Interés del mercado y crecimiento.....	28
Tabla 22: Acciones de los competidores.....	28
Tabla 23: Tiempos y costos de desarrollo.....	28
Tabla 24: Gastos operativos.....	29
Tabla 25: Disponibilidad de financiamiento.....	29
Tabla 26: Riesgo de la Dotación.....	29
Tabla 27: Propiedad de la compañía.....	31

Ilustraciones

Ilustración 1: Procesos.....	12
Ilustración 2: Procesos externos.....	13
Ilustración 3: Procesos internos.....	13
Ilustración 4: Ciclo de vida de un cliente.....	13
Ilustración 5: Carta Gantt Implementación de Mave!.....	14
Ilustración 6: Organigrama etapa proyecto.....	18
Ilustración 7: Organigrama final.....	19
Ilustración 8: Proyección del Flujo de Caja.....	30
Ilustración 9: Propuesta al inversionista.....	31

Resumen ejecutivo

La tecnología plantea oportunidades a las empresas para descubrir nuevos mercados y se necesita mejorar la gestión de compra para acceder a este, es decir, se necesita tener un Mercado al Alcance de Todos (Mave!). A partir de lo anterior, se detecta la necesidad de que las empresas puedan agilizar su abastecimiento accediendo a mercados más amplios para obtener mayores beneficios.

En Chile, el mercado de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), dedicadas a los rubros de Construcción, Manufactura y Servicios a la Minería, se estiman en 98.374 empresas, donde se aprecia un intensivo uso de bienes como Herramientas y Elementos de Protección Personal, y una alta demanda de servicios como Arriendo de Maquinaria y Transporte de Personal. Las estimaciones para este mercado se valorizan, en cerca de MM\$ 7.032 en promedio para cinco años de proyección.

El servicio de Mave!, es una herramienta informática de mercadeo electrónico (B2B) basada en los conceptos del e-sourcing y el e-procurement, que aprovecha los avances del comercio electrónico para ofrecer un servicio especializado y a un bajo costo, apoyando la cadena de suministro de las empresas con un equipo profesional que supervisa y media en las negociaciones en la plataforma para entregar soluciones oportunas en todo momento. Las ventas, se estiman en MM\$ 1.991 promedio con un Margen Neto de 13%. Además, se dará publicidad gratuita a proveedores, con alto tráfico, para aumentar sus ventas y asesorías a las empresas compradoras.

Este proyecto se evalúa en un horizonte de cinco años, obteniendo un VAN proyectado de MM\$ 4.146 con una TIR de 82%, donde la propuesta de valor es ofrecer una plataforma tecnológica que genera ahorros de al menos 4%, diferenciándose de la competencia al ser sin costo para la empresa compradora, mediante un catálogo con amplia oferta de proveedores, y que estos últimos, se beneficien aumentando su mercado en 14% a una tarifa de 0,5% del monto de la transacción.

El aporte de los inversionistas se estima en MM\$ 585 y beneficios del orden de cinco veces su inversión más dividendos por MM\$ 312 y un 43% de la propiedad.

I. Oportunidad de negocio

Hoy en día, las Empresas Pequeñas y Medianas (Pymes) tienen desafíos al tener altos costos de oportunidad, equipos de compras no especialistas, no cuentan con herramientas informáticas que facilite la gestión de compras y no tienen poder de negociación de forma individual¹. Es aquí, donde se presenta la oportunidad de mejorar la gestión de compra de estas empresas a un bajo costo, acercando el mercado.

La idea es desarrollar una herramienta informática de mercadeo electrónico del tipo B2B que permita la relación entre empresas para realizar transacciones de bienes y servicios, mediante la consolidación de requerimientos para obtener mejores precios y condiciones. El concepto es aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología, como el e-sourcing y el e-procurement, para entregar un servicio a bajo costo con un Modelo de Negocios sin tarifa fija. Esta Plataforma de Negocios acercará el mercado donde se necesite y las empresas se beneficiarán con soluciones a diversos temas de su Cadena de Suministro y así, obtener beneficios por el gran volumen de transacciones que permitirán negociar de mejor forma el catálogo específico de bienes y servicios.

El tamaño del mercado chileno se estima a partir del número de Pymes, cuánto venden y el nivel de gastos en compra de bienes y servicios de este tipo de empresas. Donde, según la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5), corresponden al 52% del total de empresas en Chile y generan el 21% del total de ingresos por ventas.

Con lo anterior, se obtiene un mercado potencial de \$8.291 millones que al segmentar, para obtener el nicho de mercado, por las categorías de gasto: Transporte de personal, Arriendo de maquinaria, Herramientas y Equipos de protección personal, el mercado objetivo para el primer año se valoriza en alrededor de \$565 millones para llegar a un total de \$3.296 millones al quinto año de evaluación, que corresponde a cerca del 4% del total de Pymes en Chile. Para más detalle ver parte I del plan de negocios.

¹ Ver anexo 1 Resultados entrevistas.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del plan de negocios.

2.1 Industria

El análisis PESTEL del macroentorno arroja un país económicamente estable y con alta tecnología a nivel latinoamericano. Luego, al analizar la industria por medio de las Cinco Fuerzas de Porter, se obtienen conclusiones que permiten realizar una asignación de recursos eficiente para mejorar la competitividad de Mave!.

2.2 Competidores

En el mercado, existen algunas plataformas similares² como: Licitamos, Ariba, Nessmeeting, Compraserosi, Unilink Solutions, e iProveedor, pero se diferencian de Mave! al tener un modelo estático de plataforma, son impersonales y no se hacen cargo de dar soluciones, es decir, no gestionan el proceso de compra de forma integral. En general, el problema de estas plataformas es que solo disponen de herramientas para ser utilizadas por los usuarios, no ocupándose de que el negocio se concrete y establecen tarifas fijas.

2.3 Clientes

Pymes con necesidad de realizar transacciones en una plataforma virtual y que no cuenten con un portal dinámico y relacional, donde la investigación de mercado (entrevistas y estudios) entregó ciertas características de los clientes, que opciones tienen y que elementos podrían ser utilizados en el desarrollo del modelo de negocios³.

Algunos resultados indican, que un 78% de la muestra pagaría un 2% del total de la compra por el servicio y que, al negociar en grandes volúmenes, es posible obtener ahorros. Por último, es importante señalar que se deben identificar los clientes más rentables y así focalizar los recursos en estos, para mantenerlos y crear fidelización.

² Ver anexo 2 Competidores.

³ Ver anexo 3 Clasificación de clientes.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Descripción de la empresa

Mave!, es una plataforma tecnológica que da acceso al “Mercado” para ofrecer y/o solicitar bienes y/o servicios. A continuación, algunos resultados que se encuentran en la parte I del plan de negocios tanto para este punto como para el resto del capítulo.

Para determinar la estrategia a seguir, se realiza un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)⁴, que lleva a la conclusión que el Modelo de Negocios que mejor se adapta, es aquel donde el cliente se beneficia de un ambiente de negocios que ayuda a generar constante interacción con otras empresas para obtener ahorros sin un costo fijo. Esto se presenta en el Modelo Canvas, donde los principales resultados son que el servicio tendrá una tarifa pagada por el proveedor, a quién se espera aumentar sus ventas en un 14% y a las empresas compradoras entregar ahorros por 4%. Esta propuesta de valor se basa en obtener economías de escala por el catálogo de proveedores con las categorías específicas definidas que deben permitir aumentar la probabilidad de generar relaciones de negocios. Se identifican tres factores críticos de éxito, donde principalmente hacen referencia a los tiempos de implementación y aprendizaje.

3.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Esta estrategia está en función del avance por regiones agrupadas por rubros, partiendo por las asociadas a la minería del cobre, continuando con regiones portuarias para finalizar en regiones con gran actividad en el segmento agricultura.

3.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Parte de la estrategia es integrar a los Stakeholders en la actividad empresarial, dando transparencia y cumpliendo la normativa vigente en temas laborales, de seguridad y ambientales. El modelo de negocios depende de los grupos de interés.

⁴ Ver anexo 4 Recursos y capacidades

IV. Plan de marketing

Mayor detalle en parte I del plan de negocios. A continuación, principales alcances:

4.1 Objetivos de marketing

Al establecer los objetivos, destaca el hecho que las relaciones sean evolutivas y cambian en el tiempo, en un momento las empresas son proveedoras y en otras clientes, por lo que, sus objetivos también cambian.

4.2 Estrategia de segmentación

Son cinco los segmentos que serán considerados, donde principal segmento son las Pymes en rubros de Construcción, Manufactura, Transporte, Agricultura y Minería.

4.3 Estrategia de servicio

El servicio es una plataforma de negocios con alta diferenciación que apoya la cadena de suministro de empresas a una tarifa competitiva.

4.4 Estrategia de precio

Se establece una tarifa variable de 0,5% de la transacción, a cargo del proveedor, por medio de la modalidad de Fijación en Base al Valor Agregado.

El Life Time Value (LTV), se estima en dos años por empresa, aproximadamente,.

4.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para Mave!, será mediante un formato Multicanal.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

En cuanto a la estrategia de comunicaciones, el concepto central es transversal a todos los segmentos y los insights para estos son: Oportunidades, Economía, Confianza y Rapidez.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Según las variables de segmentación, la estimación de demanda establece que en el primer año de evaluación el potencial de ingresos es de \$565 millones para llegar a crecer a \$3.131 millones al quinto año⁵.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de comunicaciones se realizó en función de los ingresos anuales proyectados donde parte en un 20% al primer año para llegar a un 5% de los ingresos al quinto año de operación. La evaluación de la performance del marketing se medirá, por medio del indicador de Retorno sobre la Inversión (ROI).

⁵ Ver anexo 5 Tamaño del Mercado

V. Plan de operaciones

Este capítulo hará referencia a los procesos claves y de apoyo a la operación de la compañía, así como las actividades necesarias, los tiempos y recursos para iniciar las operaciones e implementar el Modelo de Negocios, con alta probabilidad de éxito.

La escala de operaciones de la compañía se planteará tanto al inicio como una vez en régimen durante el periodo de evaluación del proyecto y así, optimizar los recursos.

4.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1 Estrategia

La estrategia de enfoque es mantener un servicio diferenciado a un bajo costo para un nicho de mercado de pequeñas y medianas empresas, y el Plan de Operaciones debe asegurar que la Visión del negocio de llegar a ser un socio de negocios de sus clientes y proveedores, que los apoya en su Core Business y se implemente al menor costo, se cumpla. De esta manera, el objetivo es mejorar el LTV de un cliente y su margen. La secuencia de implementación del Modelo de Negocios se representa en la Ilustración 5. A continuación, las decisiones operativas en base a las capacidades identificadas:

5.1.2 Alcance

El alcance del servicio es la entrega de soluciones por medio de la plataforma tecnológica dispuesta para que compradores y proveedores puedan realizar transacciones. Para esto, es necesario implementar lo siguiente:

- Plataforma web y móvil, que funcionen sincronizadas con la Base de Datos central y en línea. Ambas herramientas tendrán la capacidad de poder acceder a los procesos de compra y venta de bienes y servicios.
- Servicio de servidores para alojar los datos generados por la plataforma. Además, se necesita de mantención y soporte las 24 horas del día y los 7 días a la semana. No puede fallar el servicio porque afectaría la credibilidad.

5.1.3 Tamaño

El tamaño de operaciones será, determinado en función al escalamiento del negocio, en primera instancia se crecerá por región y cada año se irán agregando al menos dos regiones con el servicio implementado. En el tercer año, el crecimiento será de consolidación del modelo de negocios, llegando a los seis segmentos objetivos. El nivel de recursos en BBDD será enorme, tabla 16 Número de Transacciones, por lo que, la decisión es tener externalizado el mantenimiento y el cuidado de esta.

Transacciones por segmento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcción	-	28.840	44.341	61.941	75.752	95.853
Manufactura	-	24.621	37.855	52.880	64.671	85.505
Transporte y almacenamiento	-	17.959	27.612	38.572	47.172	62.369
Minería	-	2.361	3.629	5.070	6.200	8.198
Agricultura	-	-	40.867	57.088	69.816	92.308
Comercio	-	-	-	23.950	65.903	86.058
Total transacciones	-	73.780	154.304	239.501	329.516	430.291

Tabla 1: Número de Transacciones

4.2 Flujo de operaciones

Los procesos se dividirán en internos y externos para distinguir el uso de recursos, ya que, a lo largo del tiempo se irán necesitando en distinta proporción. Por ejemplo, en principio los procesos externos tendrán gran carga de trabajo buscando e ingresando proveedores a la plataforma. Luego, una vez en régimen la plataforma cambiará su foco a estabilizar las operaciones y asegurar continuidad operacional. Además, se espera el término del desarrollo de los módulos de Business Intelligence.



Ilustración 1: Procesos

4.2.1 Procesos externos o de cara al cliente

Estos procesos soportan la relación con las empresas. En etapa de implementación, los recursos serán dirigidos a captar los proveedores de las categorías que se atenderán siendo crucial para depurar el catálogo de oferta. Los subprocessos son:

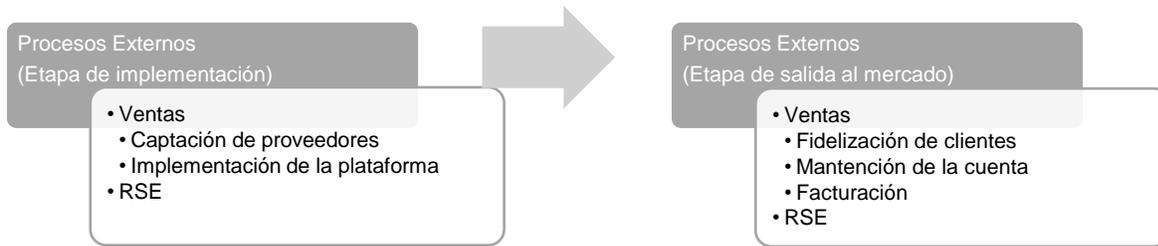


Ilustración 2: Procesos externos

4.2.2 Procesos internos a la organización

En etapa de implementación del servicio, los recursos serán dirigidos a desarrollar la plataforma y el monitoreo de las condiciones del mercado por parte de Marketing para determinar si hay cambios en las preferencias de las empresas y evaluar de forma temprana el cambio o ampliación a nuevas categorías. Los subprocesos son:

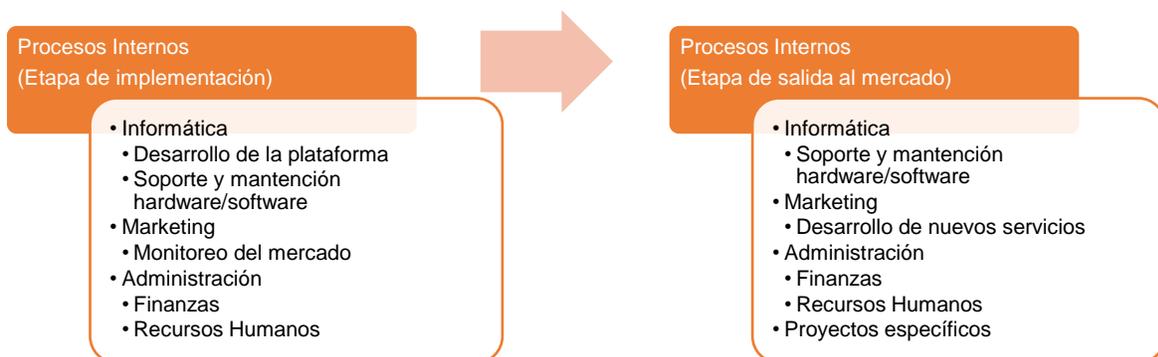


Ilustración 3: Procesos internos

El flujo general del servicio se muestra en anexo 13 Funcionamiento de Mave!, en él se pueden observar las relaciones que se producirán para dar cumplimiento a las solicitudes realizadas por los compradores y la interacción de la plataforma y los IN. A continuación, un resumen del Ciclo de Vida de un Cliente:

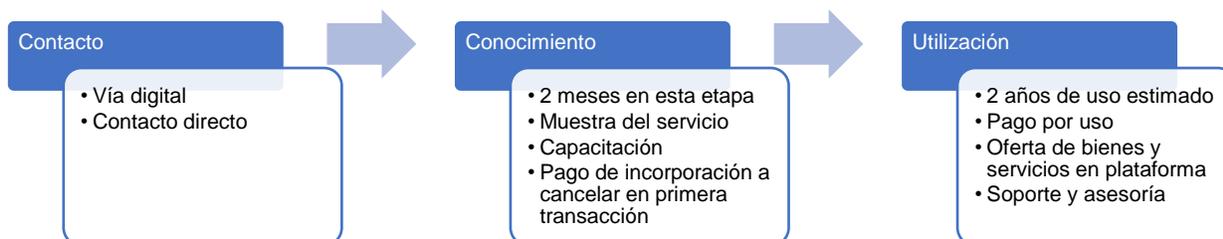


Ilustración 4: Ciclo de vida de un cliente

4.3 Plan de desarrollo e implementación

La implementación de esta idea de negocio tiene principalmente como eje el desarrollo de la plataforma web y móvil, esencial para el modelo de negocios de Mave!. Estratégicamente se realizará desde cero por programadores pertenecientes a la compañía que puedan sentirse parte del logro. Luego, este equipo debe desarrollar herramientas e investigación de nuevas tecnologías que permitan mejorar las relaciones automatizadas de la plataforma en su formato.

4.3.1 Etapas claves

La duración del proceso viene dada por las etapas claves como son la pre-factibilidad del Plan de Negocios, dada por la comisión de expertos. Luego, continua con la contratación del personal clave en la denominada Ronda 1, donde se arma el equipo de informáticos y programadores, que realizarán el levantamiento de requerimientos y la posterior programación de la plataforma. Por último, una etapa crítica es el “Upgrade de Empresas”, donde se cargan clientes y proveedores de estos en la BBDD.

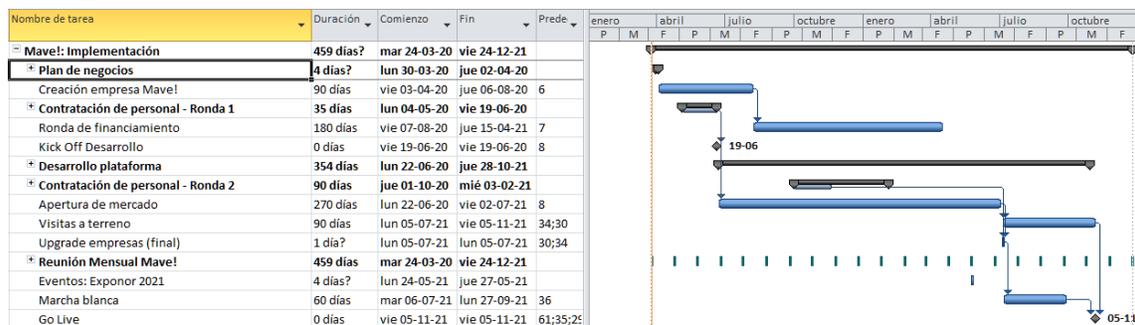


Ilustración 5: Carta Gantt Implementación de Mave!

4.3.2 Hitos

En la ilustración 10, tarea “Desarrollo plataforma” se consideran 3 etapas de pruebas las que consideran 45 días, ver Carta Gantt detallada en anexo 14, orientadas a realizar pruebas de funcionamiento con personal interno, empresas seleccionadas y simulaciones del comportamiento de las personas que se enfrenten por primera vez a la plataforma. En este punto, es fundamental el personal de Diseñadores, quiénes tendrán la misión de lograr una plataforma de fácil manejo y visualmente atractiva. La

metodología del Design Thinking será implementada para este propósito. La idea es que se utilicen herramientas de licitación o subastas, pero sin realizar tareas complejas. Lo complejo debe hacerlo la plataforma y el catálogo simplificar las tareas al usuario, para entregar una gran experiencia de compra a un público que necesita inmediatez.

4.4 Dotación

En cuanto a la organización, el equipo estará bajo la dirección de gerentes con experiencia para aprovechar el conocimiento de estos en la etapa inicial del proyecto.

4.4.1 Estructura del equipo gestor del proyecto

La implementación del proyecto se realizará en alrededor de dos años, donde en el año inicial lo principal son dos focos: Programación y Ventas. La dotación de esta etapa se estima en 25 personas, ver tabla 16 Dotación, incluyendo a los alumnos del MBA de la Universidad de Chile (Promoción 2018) y fundadores de Mave!.

En el foco de Programación, se necesitará de ingenieros informáticos, programadores, diseñadores e ingenieros con especialidad de procesos, para realizar la etapa de desarrollo de la plataforma e implementar las soluciones y herramientas de esta. Por otro lado, en el foco de Ventas, se necesitará personal enfocado en seleccionar, contactar y crear los catálogos de las empresas compradoras y proveedoras.

4.4.2 Estructura organizacional final

Una vez desarrollada e implementada la plataforma, la estructura organizacional debe cambiar y orientarse a una estructura con mayor capacidad de gestión. En esta etapa se espera llegar a un total de 66 personas, ver tabla 17 Dotación, donde el principal foco viene en el área comercial quiénes tendrán el objetivo de generar relaciones entre las empresas para concretar negocios, este es el Core Business de Mave!.

Dotación	Años					
	0	1	2	3	4	5
Cargo						
Ingenieros de Negocios	5	6	9	14	19	25
Otros	20	28	26	33	38	41
Total	25	34	35	47	57	66

Tabla 2: Dotación

VI. Equipo del Proyecto

5.1 Equipo gestor

6.1.1 Características

Tal como se dijo en el capítulo anterior, la implementación del proyecto se realizará en alrededor de dos años, y desde el principio estarán incluidos los alumnos del MBA de la Universidad de Chile (Promoción 2018) y fundadores de Mave!, cuyas descripciones se resumen a continuación, ver anexo Antecedentes del Equipo Gestor:

Oscar Olmos M., 25 años de experiencia en la Banca, administrando cartera de clientes Pequeña y Mediana Empresa, conocimientos de riesgo comercial, evaluación de proyectos y conocimiento en garantías y fondos de garantías estatales (Fogape, Fogain). Ingeniero Comercial, Contador Auditor.

Eduardo Alcayaga R., 10 años de experiencia en Control de Gestión y Abastecimiento en empresas mineras y de servicios logísticos a la gran minería, realizando licitaciones de contratos, reportabilidad, implementación de SAP, evaluación de proyectos de inversión, compras de equipos mineros y de transporte. Ingeniero Civil Industrial.

6.1.2 Competencias

Las competencias del equipo fundador se complementan de forma perfecta, al tener presente el mundo de la banca financiando empresas pequeñas y medianas junto con la experiencia en abastecimiento y sistemas. Adicionalmente, el análisis VRIO de Mave!, muestra que el equipo de trabajo tiene competencias:

Funcionales: El personal tiene aptitudes emprendedoras para generar nuevos negocios, toma de decisiones ágil y con alto grado de flexibilidad.

Culturales: Promueve el trabajo colaborativo y tiene la capacidad de adaptación al constante cambio al que se verá expuesto por los diversos rubros que demandan productos y servicios, que pueden variar en características o cantidades.

6.1.3 Pertinencia

El análisis FODA, revela que la relación de fortalezas y oportunidades de Mave! necesita de un equipo multidisciplinario, flexible al cambio y que privilegie una cultura organizacional colaborativa. Por el lado de las debilidades y amenazas, indica que los riesgos a controlar son la pérdida de atención y foco del equipo al atender a varios clientes a la vez, el costo de capacitación y la fuga de talentos producto de la alta especialización en cadena de valor y negociación, capacidades altamente demandadas en el ámbito laboral.

Las habilidades y capacidades de los fundadores de Mave! son acordes a los desafíos de mantener un equipo de trabajo unido, con confianza y con foco en los resultados de forma colaborativa. La experiencia de trabajar con Pymes desde la banca aporta la sensibilidad de cómo comunicarse con empresas que en muchas ocasiones funcionan día a día con las dificultades que plantea el mercado a este tipo de empresas, que por separado no tienen la suficiente fuerza para apalancar una negociación pero si se logran unir con más del 50% del total de empresas en Chile. En este último punto, la experiencia del otro miembro del equipo ayudará a obtener las herramientas necesarias para llevar negociaciones complejas a buen puerto. Además, en ambos fundadores está presente el factor financiero, uno desde la contabilidad y el otro desde el control, ambos necesarios para la administración eficiente de una empresa y sus recursos.

5.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional será jerárquica. Se determina este esquema, por la característica que permite incorporarle funciones a cada uno de los cargos y a su vez, determinar fácilmente la dependencia jerárquica que le corresponde a cada colaborador. Esto último, en función a la constante expansión en que estará la compañía, al ir creciendo geográficamente pero también en alcances sumando nuevos rubros y categorías de gastos.

Las principales competencias por jerarquía de cargos en Mave!, se representa en la tabla 18 Competencias del personal:

Competencias	Alta Gerencia	Mandos Medios	Funcionarios sin Jefatura
Objetivos claros: Los miembros están comprometidos con las metas del proyecto. Promueve trabajar juntos por los objetivos.	X	X	X
Habilidades requeridas: equipo con habilidades técnicas e interpersonales requeridas para lograr el objetivo deseado, profesionales.	X	X	X
Confianza mutua: los miembros creen en las capacidades, el carácter y la integridad de los demás.	X	X	X
Compromiso: Cohesión trabajar en una sola sintonía, búsqueda de valores comunes como lealtad y empatía.	X	X	X
Liderazgo adecuado: cuando la situación lo amerite, siempre propiciar la sinergia. Son cualidades que debe tener un encargado de Equipo.	X	X	

Tabla 3: Competencias del personal

El equipo gestor que llevará a cabo la implementación del proyecto se muestra en la ilustración 11 Organigrama etapa proyecto. En este, el foco es desarrollar la plataforma y poblar la Base de Datos con empresas tanto compradoras como proveedoras:

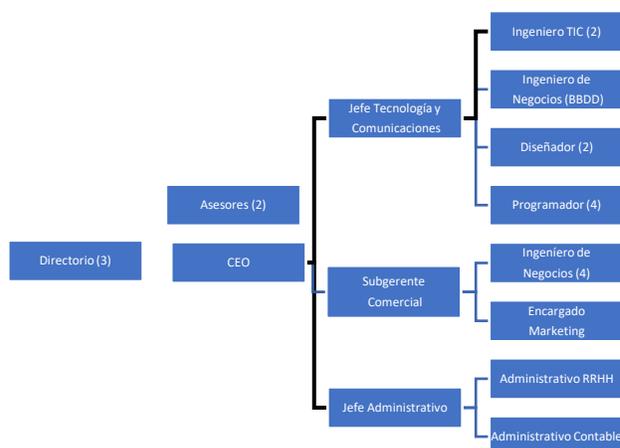


Ilustración 6: Organigrama etapa proyecto

Luego, de implementada la plataforma y puesta en funcionamiento, la estructura crecerá al necesitar un perfil más de gestión para liderar el aumento de la dotación en Ingenieros de Negocios para el volumen de transacciones que deben ser supervisadas y que en algunos casos exigirán la intervención de estos. Por lo tanto, al cabo de uno a dos años de operación la estructura organizacional converge a mantener la administración superior y ampliar el nivel ejecutivo con cuatro Gerentes de área, siete Jefes de Departamento, con el mismo foco comercial de sus inicios, y aumentando a 25 Ingenieros de Negocios y a 9 Jefes Comerciales a cargo de las oficinas, en directa relación al aumento de nuevos clientes. En cuanto al área de Tecnología y

Comunicaciones, es un área con dos focos: soporte a la operación altamente tecnologizada que pretende externalizar lo no inherente con el giro, y de desarrollo de nuevas aplicaciones con un área de estudios. El resto de la estructura, Finanzas y RRHH, mantendrán una dotación para dar el soporte administrativo a la operación. Esta estructura se observa en la ilustración 12 Organigrama final:

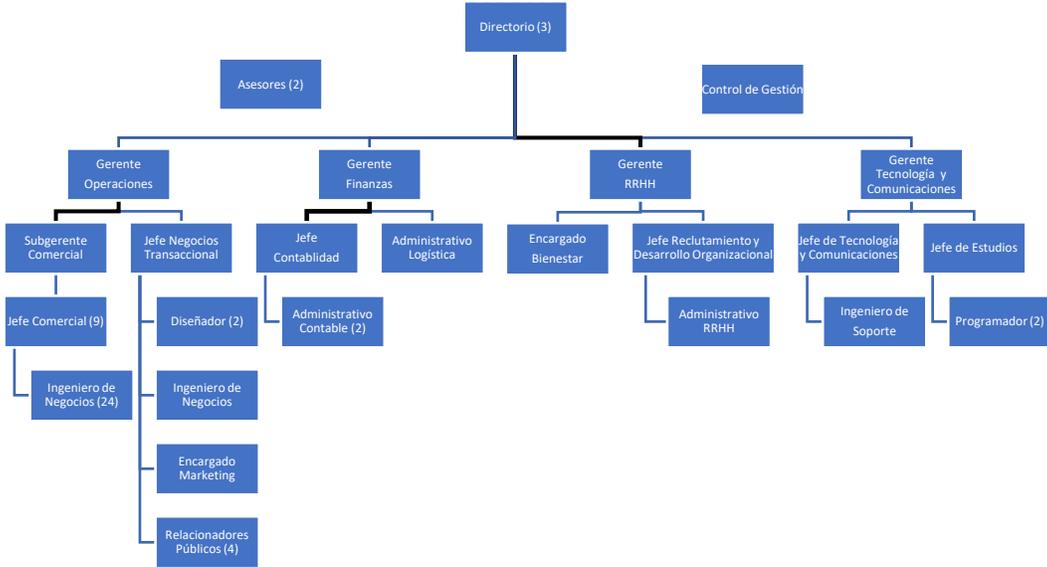


Ilustración 7: Organigrama final

5.3 Incentivos y compensaciones

Para la fijación de valores de las remuneraciones del equipo Mave!, se consideraron valores de mercado de portales Laborum.com y guía salarial 2020 de R. Half, considerando los percentiles 25 y 50, en ambos estudios.

Los incentivos variables se pagarán de acuerdo con la incorporación de nuevos clientes y proveedores en la plataforma, este es solo para los cargos relacionados con la Venta, y el otro busca motivar el cumplimiento de la meta anual del Rendimiento de los Activos.

Cargo	Comisión por cliente nuevo	Comisión por proveedor nuevo	Cumplimiento ROI
Ingeniero de Negocios	\$2.000	\$1.500	0,5 a 2,0 sueldos brutos
Todos los cargos de la organización excepto Directorio y Asesores			

Tabla 4: Incentivos variables del personal

VII. Plan financiero

6.1 Flujos y evaluación del proyecto

Los supuestos de la evaluación del proyecto se presentan en anexo 16 pero los principales para contextualizar y explicar esta sección son los siguientes:

- 1- Período de evaluación igual a 5 años.
- 2- Tasa de descuento estimada considerando mercado chileno.
- 3- Capital de trabajo estimado mediante metodología de Período de Desfase.

7.1.1 Ingresos

La estimación de los ingresos utiliza la demanda proyectada en el Plan de Marketing, que indica un número de 6.148 empresas en el primer año, con un gasto anual de \$18.381.100 a una tarifa de 0,5% genera un ingreso por empresa de \$91.906 anual. La estrategia de Mave!, es el volumen de ventas y considera 1 transacción por empresa al mes, llegando a 73.780 transacciones en total. La recuperación del costo de adquisición se explica en punto 4.4. Los ingresos se resumen en la siguiente tabla:

Ingresos por región (MM\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Antofagasta y Metropolitana	565	1.182	1.446	1.482	1.599
I - III - IV - VI	-	-	388	398	429
V - VIII	-	-	-	644	694
VII - IX - X	-	-	-	-	572
Recuperación Costo Adquisición	87	207	60	87	116
Total	652	1.389	1.894	2.611	3.412

Tabla 5: Ingresos por zona geográfica

7.1.2 Costos

Los costos de Mano de Obra están asociados principalmente al volumen de ventas que implica un número de transacciones que llega a 73.780 transacciones en el primer año. En los años siguientes, al aumentar los rubros y las regiones de Chile donde se tendrá presencia, aumenta el volumen de transacciones. Este último, se utiliza para estimar la dotación de los Ingeniero de Negocios (IN), quienes velan por el cumplimiento del servicio y son el principal costo de la compañía. La productividad se estima en 80 transacciones mensuales por cada IN y de 1.500 transacciones realizadas por el

algoritmo donde el IN, interviene en algunos procesos que no tienen resultados o bien que necesiten de soporte, por lo tanto el perfil es más de supervisión de estas transacciones. El número de IN se observa en la tabla 21 Ingenieros de Negocios (IN):

Ingeniero de Negocios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Empresas Pymes Mcdo. Objetivo	-	98.374	137.159	182.477	251.060	327.841
Porcentaje de Adopción	-	6%	9%	11%	11%	11%
# de Empresas Segmento Objetivo	-	6.148	12.859	19.958	27.460	35.858
# de empresas ingresando	3.074	3.074	6.710	7.100	7.501	8.398
# de transacciones	-	73.780	154.304	239.501	329.516	430.291
# Ingenieros de Negocios necesarios	-	4	8	13	17	23
# Ingenieros de Negocios+1 mes de contratación	5	6	9	14	19	25

Tabla 6: Ingenieros de Negocios (IN)

El total de costos y gastos se puede observar en la siguiente tabla:

Costos y Gastos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operacionales							
Remuneraciones	MMS	-	(135)	(193)	(435)	(615)	(842)
Mantenición plataforma	MMS	-	(138)	(160)	(160)	(222)	(222)
Servicios de operación	MMS	(1)	(61)	(127)	(197)	(271)	(353)
Subtotal	MMS	(1)	(334)	(480)	(792)	(1.107)	(1.417)
Variación (%)	%			44%	65%	40%	28%
Gasto de Administración y Ventas							
Remuneraciones	MMS	(131)	(174)	(223)	(264)	(263)	(264)
Honorarios profesionales	MMS	-	(8)	(41)	(82)	(82)	(82)
Arriendos	MMS	(30)	(33)	(39)	(57)	(83)	(100)
Mantenición oficinas	MMS	(9)	(10)	(12)	(17)	(25)	(30)
Pasajes	MMS	(6)	(11)	(24)	(37)	(50)	(59)
Víaticos	MMS	(4)	(7)	(15)	(24)	(33)	(49)
Gasto transporte personal	MMS	(1)	(2)	(5)	(7)	(10)	(16)
Publicidad	MMS	(46)	(113)	(177)	(183)	(252)	(165)
Otros	MMS	(1)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)
Subtotal	MMS	(228)	(361)	(536)	(672)	(799)	(767)
Variación (%)	%		58%	49%	25%	19%	-4%
Amortización y depreciación							
Amortización puesta en marcha	MMS	-	(31)	(33)	(45)	(47)	(68)
Depreciación	MMS	(1)	(8)	(9)	(12)	(25)	(30)
Subtotal	MMS	(1)	(39)	(42)	(57)	(71)	(98)
Variación (%)	%		3633%	8%	35%	26%	38%
Total Costo Operacional	MMS	(230)	(734)	(1.058)	(1.520)	(1.977)	(2.283)

Tabla 7: Costos y gastos del proyecto

7.1.3 Inversiones

Se espera un bajo nivel de activos y por consiguiente, inversiones concentradas en el Desarrollo de la Plataforma y sus actualizaciones. Otra inversión necesaria para el funcionamiento del negocio tiene que ver con la habilitación de oficinas. El Capital de Trabajo se estima considerando pago a 30 días y entrada de ingresos a 45 días. El resumen de las inversiones consideradas se presenta en la tabla 23 Inversiones:

Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo Plataforma	186	9	75	9	129	9
Equipos computacionales	30	9	-	50	13	20
Habilitación oficinas	10	7	14	34	23	3
Capital de Trabajo	-8	69	78	53	72	96
Total costos (MM\$)	219	95	167	147	238	129

Tabla 8: Inversiones

7.1.4 Valor Terminal

Una forma de valorización de empresas es en función al EBITDA, donde se aplica un múltiplo coherente a la industria en cuestión. La Metodología de Valoración de Capital de Riesgo también utiliza esta forma de valoración y es la que se ocupará para determinación del valor terminal en la presente evaluación. El múltiplo de EBITDA se estima en base al resultado promedio de las transacciones en EE.UU. (Mazonne & Associates), ajustado por riesgo país y liquidez. Por otro lado, estratégicamente se considera que esta idea de negocio al quinto año de operación debería reinventarse para su continuidad y es poco probable que siga a perpetuidad, lo que es típico de proyectos tecnológicos, donde en general, empresas exitosas son adquiridas por otras de mayor tamaño. Es por lo expuesto y para ser consistente con la oferta a los inversionistas, explicada más adelante, que se utilizará un múltiplo de 6 veces EBITDA.

7.1.5 Tasa de descuento

Para la estimación de la tasa de descuento de una empresa que no transa en bolsa y que no considera deuda para la evaluación del negocio se considera el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) más Primas por Riesgo de Liquidez, País y Start Up. De acuerdo a esto, el costo patrimonial⁶ se ha estimado según los siguientes supuestos:

Modelo CAPM			
Concepto	Valor	Detalle	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,4%	Rendimiento promedio del Bono de la Tesorería General de la República en Unidades de Fomento - 10 años (BTU)	https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx
Prima por riesgo de mercado (PRM)	2,5%	Promedio aritmético de la diferencia de los rendimientos del IPSA Real (IPSA Nominal – Inflación) y BTU - 10 años	https://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/estadisticas/resultados-historicos-licitacion-de.html
Beta sin deuda	0,9	Beta estimado en función de empresas comparables	https://www.reuters.com/companies
Premio por Riesgo País (CRP)	0,7%	Riesgo asumido por un inversionista extranjero de invertir en Chile	Damodaran - Apoyado por estudio de Eduardo Walker, 2006, Metodología de Cálculo para la Tasa de Costo de Capital en Sectores Regulados
Premio por Riesgo Liquidez (LD)	3,6%	Mayor retorno histórico de Venture Capital sobre Bolsa EE.UU. (serie 1995-2019)	https://www.cambridgeassociates.com/cmb_benchmark_labels/us-venture-capital/
Premio por Riesgo Startup (SU)	5,0%	Mayor retorno por riesgo de StartUp	Mayor retorno por riesgo de start up: valor ente 1% y 5%.
Costo patrimonial (Ke)	13,9%	Tasa de descuento real para evaluar el proyecto	

Tabla 9 Tasa de descuento

7.1.6 Evaluación del proyecto

Considerando los puntos anteriores, se construye el Flujo de Caja para evaluar la idea de negocio mediante la estimación del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de

⁶ Para mayor detalle ver Anexo 15 Tasa de descuento.

Retorno (TIR) y Payback de la inversión. En la tabla 25 Resumen Evaluación del Proyecto, se presentan los resultados, donde el VAN de los Flujos de Caja Proyectados indica que el proyecto es rentable y debería realizarse dado que el escenario utilizado ha sido conservador, esto se explicará más adelante en el análisis de sensibilidad.

Indicadores de la evaluación	Unidad	Valor
Tasa de descuento	%	14%
VAN del Proyecto	MMS	4.146
TIR del Proyecto	%	82%
Payback	años	4,0

Tabla 10: Resumen Evaluación del Proyecto

Los flujos de la evaluación del proyecto se presentan a continuación:

Flujo de Caja para Evaluación del Proyecto		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por transacciones	MMS	-	565	1.182	1.834	2.524	3.296
Ingresos por Recuperación Costo Adquisición	MMS	-	87	207	60	87	116
Costo operacional - Remuneraciones	MMS	-	(135)	(193)	(435)	(615)	(842)
Costo operacional - Mantenión plataforma	MMS	-	(138)	(160)	(160)	(222)	(222)
Costo operacional - Servicios de operación	MMS	(1)	(61)	(127)	(197)	(271)	(353)
Utilidad Bruta	MMS	(1)	318	909	1.103	1.503	1.994
Gastos administrativos en remuneraciones	MMS	(131)	(174)	(223)	(264)	(263)	(264)
Gastos administrativos en honorarios profesionales	MMS	-	(8)	(41)	(82)	(82)	(82)
Gastos administrativos en arriendos	MMS	(30)	(33)	(39)	(57)	(83)	(100)
Gastos mantención oficinas	MMS	(9)	(10)	(12)	(17)	(25)	(30)
Gasto transporte personal	MMS	(1)	(2)	(5)	(7)	(10)	(16)
Publicidad	MMS	(46)	(113)	(177)	(183)	(252)	(165)
Otros (pasajes, viáticos, varios)	MMS	(10)	(21)	(39)	(61)	(83)	(109)
EBITDA	MMS	(229)	(43)	372	431	705	1.227
Amortización puesta en marcha	MMS	-	(31)	(33)	(45)	(47)	(68)
Depreciación de activos	MMS	(1)	(8)	(9)	(12)	(25)	(30)
Utilidad Operacional	MMS	(230)	(82)	331	374	634	1.129
Intereses	MMS	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	MMS	(230)	(82)	331	374	634	1.129
Utilidad Acum. c/Pérdida	MMS	(230)	(312)	19	374	634	1.129
Impuesto a la renta	MMS	-	-	(5)	(101)	(171)	(305)
Utilidad Neta	MMS	(230)	(82)	326	273	463	824
Depreciación y Amortización	MMS	1	39	42	57	71	98
Cuenta de IVA	MMS	(8)	8				
Inversión							
Habilitación oficinas (afecto a IVA)	MMS	(10)	(7)	(14)	(34)	(23)	(3)
Equipos computacionales (afecto a IVA)	MMS	(30)	(9)	-	(50)	(13)	(20)
Desarrollo Plataforma	MMS	(186)	(9)	(75)	(9)	(129)	(9)
Capital de trabajo	MMS	8	(69)	(78)	(53)	(72)	(96)
Flujo de Caja	MMS	(455)	(130)	201	183	296	794
Valor Terminal	MMS						7.363
Flujo de Caja Final	MMS	(455)	(130)	201	183	296	8.156

Tabla 11: Flujos del proyecto

6.2 Estados financieros

En el Balance General proyectado, tabla 27, se observa la estructura propietaria de la compañía, que no considera Deuda y solo existen pasivos relacionados a proveedores. También, cabe destacar el bajo nivel de activo fijo con respecto al total de activos, donde esto último, ha sido una decisión estratégica que va en la dirección de potenciar

servicios y menos activos fijos. En este balance se incluye el aporte esperado de inversionistas que corresponde al máximo déficit de caja proyectado en \$585 millones, con lo cual el segundo año de operación el saldo de caja es cero y por último, se considera el pago de dividendos a contar del tercer año en adelante (MM\$ 546 en total).

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Caja	130	-	201	288	422	927
C x C	-	80	171	234	322	421
Inventario	-	-	-	-	-	-
Cuenta de IVA	8	-	-	-	-	-
Total Activo Circulante	138	80	372	522	744	1.348
Oficinas	7	7	14	28	21	-
Maquinaria y Equipo	33	49	56	127	170	215
Dep Acumulada	1	9	18	30	54	84
Total Activo Fijo	39	47	52	125	137	130
Otros Activos Intangibles	186	196	270	280	408	417
Amortización	-	31	64	109	155	223
Total otro Activo	186	165	207	171	253	194
Total Activos	363	293	631	818	1.134	1.672
Pasivos						
Prestamos Bancarios Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	8	19	32	41	57	60
Otros pasivos de Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Circulante	8	19	32	41	57	60
Bonos de Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo LP	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos	8	19	32	41	57	60
Patrimonio						
Acciones comunes	335	335	335	335	335	335
Acciones preferentes	250	250	250	250	250	250
Utilidades Retenidas	-230	-312	14	191	492	1.027
Total Patrimonio	355	273	599	777	1.077	1.613
Total Pasivos + Patrimonio	363	293	631	818	1.134	1.672

Tabla 12: Balance General

A continuación, se presenta la proyección del Estado de Resultados, tabla 28, donde se observa que el Margen Operacional objetivo de Mave! de 30%, se alcanza en el quinto año de evaluación, periodo en el cual se espera abarcar todos los segmentos objetivos junto con la estructura organizacional deseada. En ese período, el Margen EBITDA proyectado será de 36%, alcanzando el peak de la evaluación. También, es importante señalar que el equilibrio financiero se alcanza en el segundo año de operación, donde las transacciones reales desde ese período en adelante siempre están por sobre el valor teórico de equilibrio en función de sus costos fijos y variables.

El ítem de costo publicidad disminuye en el tiempo en función a la penetración de mercado que se espera alcanzar al quinto año.

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de actividades ordinarias	-	652	1.389	1.894	2.611	3.412
Costo de ventas	(1)	(334)	(480)	(792)	(1.107)	(1.417)
Utilidad Bruta	(1)	318	909	1.103	1.503	1.994
Gasto de Administración	(182)	(248)	(359)	(489)	(546)	(602)
Gastos de Publicidad	(46)	(113)	(177)	(183)	(252)	(165)
EBITDA	(229)	(43)	372	431	705	1.227
Margen EBITDA (%)	0,0%	-6,6%	26,8%	22,7%	27,0%	36,0%
Depreciación	(1)	(39)	(42)	(57)	(71)	(98)
Utilidad Operacional	(230)	(82)	331	374	634	1.129
Margen Operacional (%)	0,0%	-12,6%	23,8%	19,8%	24,3%	33,1%
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Gastos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(230)	(82)	331	374	634	1.129
Utilidad Acumulada con/sin Pérdida	(230)	(312)	19	374	634	1.129
Impuestos (27%)	-	-	(5)	(101)	(171)	(305)
Utilidad Neta	(230)	(82)	326	273	463	824
Margen Neto (%)	0,0%	-12,6%	23,5%	14,4%	17,7%	24,2%
Cantidad de Equilibrio Financiero (Q*)		127.857	127.084	167.368	202.331	198.270
Cantidad Real de Transacciones (Qr)		73.780	154.304	239.501	329.516	430.291

Tabla 13: Estado de Resultados

6.3 Indicadores financieros

A continuación, se revisarán los principales Indicadores Financieros (IF) de Mave!:

Indicadores claves de desempeño: La estrategia de Mave! será exitosa si el número de transacciones por empresa al mes es mayor que uno y la venta es mayor a \$7.659. Ambas métricas son claves para medir las proyecciones de demanda. Además, el ROA y Rotación de activos indicarán si la estrategia de mantener un bajo nivel de activos de la compañía genera las ganancias esperadas. Por último, el Margen EBITDA medirá la capacidad de generación de flujo de la empresa estimada en 21% promedio:

Indicadores claves	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operacionales						
Transacciones por empresa	cant/mes	1	1	1	1	1
Venta promedio por empresa	\$/mes	7.659	7.659	7.659	7.659	7.659
Transacciones por ingeniero	cant/mes	971	1.458	1.458	1.458	1.458
Proveedores / Compradores	cant	3	2	3	2	3
Financieros						
Rendimiento sobre activos (ROA)	%	-28%	52%	46%	56%	68%
Rotación de activos	cant	2,2	2,2	2,3	2,3	2,0
Margen EBITDA	%	-7%	27%	23%	27%	36%
Margen neto	%	-13%	23%	14%	18%	24%

Tabla 14: Indicadores claves

Estructura de financiamiento: El financiamiento será por aportes de Patrimonio, cerca del 95%, con emisión de acciones a título de Socios Fundadores y Capital de Riesgo.

Indicadores Financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante / Activo Total	38%	27%	59%	64%	66%	81%
Activo No Circulante / Activo Total	62%	73%	41%	36%	34%	19%
Pasivo Circulante / Activo Total	2%	7%	5%	5%	5%	4%
Pasivo Largo Plazo / Activo Total	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Patrimonio / Activo Total	98%	93%	95%	95%	95%	96%

Tabla 15: Estructura de financiamiento

Riesgo operacional: Costo Fijo controlado que implica riesgo acotado del GAO, que parte el primer año en -3,9 y llega a 1,8 al quinto año por la convergencia del Margen Bruto con el Operacional. Ventas reales crecen constantemente sobre las esperadas.

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grado Apalancamiento Operativo (GAO)	-3,9	2,7	2,9	2,4	1,8
Ventas Reales / Ventas Esperadas	2,5	3,2	3,7	4,3	5,6
Variación Costo Variable	N.A.	44%	65%	40%	28%
Variación Costo Fijo	58%	49%	25%	19%	-4%

Tabla 16: Riesgo operacional

Análisis ROE – Dupont: Aumento de Rotación de Activos se da por la estrategia de mantener al mínimo el nivel de activos y el ROE se ve impactado solo por impuestos al no haber financiamiento por deuda al compararlo con el ROA.

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	-30%	54%	35%	43%	51%
Rendimiento sobre los Activos (ROA)	-28%	52%	46%	56%	68%
Medida de Apalancamiento (Act Total / Pat)	1,07	1,05	1,05	1,05	1,04
Rotación de Activos	2,23	2,20	2,32	2,30	2,04
Margen Neto	-13%	23%	14%	18%	24%

Tabla 17: Análisis ROE - Dupont

Administración del Capital de Trabajo: Estimado con metodología de Período de Desfase, 45 días en Cuentas por Cobrar y 30 días en Cuentas por Pagar.

Indicadores Financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
Período Promedio de Cobro	-	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
Capital de Trabajo (MM\$)	7,7	-69,1	-78,3	-52,9	-72,5	-96,1

Tabla 18: Administración del Capital de Trabajo

6.4 Análisis de sensibilidad

La tasa de adopción del servicio por las empresas según entrevistas es del orden de 31% pero se utilizará un escenario pesimista de 6,3%, con el objetivo de ser cauteloso con esta importante variable. El análisis indica que el mínimo valor para aceptar realizar el negocio es de 3,5%, donde el número de empresas en el primer año caería desde las 6.148 consideradas a 3.482. Por lo tanto, existe holgura de error de esta variable.

Número de empresas Año 1	VAN (T. dcto.= 13,9%)	TIR	Tasa Adopción Plataforma	Flujo de Caja del Proyecto (MMUS\$)					
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.967	-2.503	Indeter.	2,0%	-406	-368	-260	-426	-526	-1.860
3.482	0	13,9%	3,5%	-424	-282	-91	-169	-166	1.828
4.534	1.652	49,8%	4,6%	-436	-222	26	-13	21	4.325
4.919	2.247	58,9%	5,0%	-441	-200	69	34	87	5.238
6.148	4.146	82,0%	6,3%	-455	-130	201	183	296	8.156
19.675	24.461	189,5%	20%	-615	521	1.050	1.828	2.597	40.253
29.512	39.182	227,6%	30%	-732	933	1.669	3.024	4.271	63.596

Tabla 19: Sensibilidad de la Adopción del Servicio

La segunda variable analizada es el Gasto en Bienes y Servicios (B/S), donde los resultados indican que, si las empresas gastan bajo un 23,8% en bienes y servicios, con respecto a los ingresos, el VAN del proyecto sería negativo y no se debería invertir en este proyecto. Sin embargo, para efectos de este proyecto se utiliza un 33,9% basado en el análisis del gasto de empresas representativas para la oferta de Mave!:

Ingresos Año 1 (MMUS\$)	VAN (T. dcto.= 13,9%)	TIR	Gasto en B/S sobre ingresos	Flujo de Caja del Proyecto (MMUS\$)					
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
167	-6.023	Indeter.	10,0%	-418	-442	-558	-831	-1.072	-6.865
250	-3.823	Indeter.	15,0%	-426	-376	-398	-598	-750	-3.656
396	-0	13,9%	23,8%	-439	-262	-118	-189	-185	1.912
417	525	27,7%	25,0%	-441	-246	-78	-130	-116	2.680
500	2.571	63,0%	30,0%	-449	-181	82	53	116	5.765
565	4.146	82,0%	33,9%	-455	-130	201	183	296	8.156
667	6.579	104,4%	40,0%	-465	-50	317	389	580	11.936

Tabla 20: Sensibilidad del Gasto en B/S

En conclusión, ambas variables (Tasa de adopción y Gasto en B/S) impactan de forma significativa el resultado y, por otro lado, se comprueba que existe margen de error (Tasa de Adopción, principalmente) sin que implique cambiar la decisión de invertir en este proyecto y/o aumentar las exigencias de los inversionistas.

VIII. Riesgos Críticos

A continuación, se revisarán los riesgos críticos identificados para el negocio y sus mitigadores.

7.1 Interés del mercado y crecimiento

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	Pérdida del control de las decisiones que tomará el personal operativo día a día con respecto a las transacciones.	Riesgo de adopción y uso de la herramienta por parte de Clientes y Proveedores, el modelo se sustenta en número de transacciones.
Mitigador	Constante control y monitoreo de los procesos por parte de jefaturas, personal de estudios y Control de Gestión.	Plataforma Mave!, debe ser amigable en el uso, de fácil acceso y con soporte post venta 24/7.

Tabla 21: Interés del mercado y crecimiento

7.2 Acciones de los competidores

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	Ingenieros de Negocios, no logren administrar carteras de diversas necesidades (productos o servicios)	Fácil adopción del modelo por la competencia. Propiedad intelectual protegida.
Mitigador	Clave el reclutamiento de los Ingenieros en Negocios (Diversidad de servicios y rubros atendidos).	Mave! deberá trabajar cuidando patentar modelos y ocupar sistemas certificados.

Tabla 22: Acciones de los competidores

7.3 Tiempos y costos de desarrollo

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	Se cumplan programación de tiempo de desarrollo de la Plataforma.	Tiempo de adopción del modelo, competencia ya tiene educado a los clientes en sus sistemas y catálogo
Mitigador	Los diseñadores y creadores deben ser empleados exclusivos de Mave!, para facilitar la adopción de la plataforma por los clientes.	La plataforma Mave!, debe ser amigable y fácil de operar. Será vital el proceso de inducción (capacitación), de la herramienta.

Tabla 23: Tiempos y costos de desarrollo

7.4 Gastos operativos

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	Arriendo de locales, costo fijo que no tiene la competencia. Costo por actualizar las versiones en el tiempo.	Gastos en capacitación de los Clientes, sin tener certeza que ocuparán el sistema.
Mitigador	Migrar al teletrabajo y evitar arriendo. Desarrolladores de la plataforma, serán funcionarios contratados de Mave!, su contrato de trabajo exigirá exclusividad de servicios.	Crear sistema de auto capacitación para los Clientes vía Web, cosa de bajar la contratación de los Ingenieros de Ventas, en el tiempo.

Tabla 24: Gastos operativos

7.5 Disponibilidad de financiamiento

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	Limitado solo al aporte de los dueños puede generar ineficiencias.	Fuertes requisitos para ser parte del IPISA. En Chile, hay pocas empresas de capital de riesgo que financien ideas. Se diluye la propiedad con financiamiento externo.
Mitigador	Se debe recurrir a empresas de financiamiento de capital de riesgo con experiencia en este tipo de negocios.	Recurrir a empresas de financiamiento de capital de riesgo y CORFO (fondo etapa temprana).

Tabla 25: Disponibilidad de financiamiento

7.6 Dotación

Tipo	Internos	Externos
Riesgo	El modelo hace crecer la contratación de Ingenieros de Negocios en el tiempo, del año 2 al 3 crece la contratación en un 140%.	Teletrabajo, tendencia del mercado. Competencia sustenta sus modelos solo en relaciones virtuales.
Mitigador	El modelo de Mave!, posterior al segundo año, debe ir migrando el modelo de venta; de Ing. Negocios, por un modelo de autoatención. Así impactará positivamente en costo de venta.	Los Ingenieros de Negocios visitan a los clientes, generan confianza y cercanía, y se diferencia así de la competencia.

Tabla 26: Riesgo de la Dotación

IX. Propuesta al inversionista

8.1 Estrategia de financiamiento del proyecto

La estrategia de financiamiento es realizar una ronda de levantamiento de Capital de Riesgo por el capital necesario para evitar el máximo déficit de caja proyectado para el segundo año de operación según la siguiente gráfica:

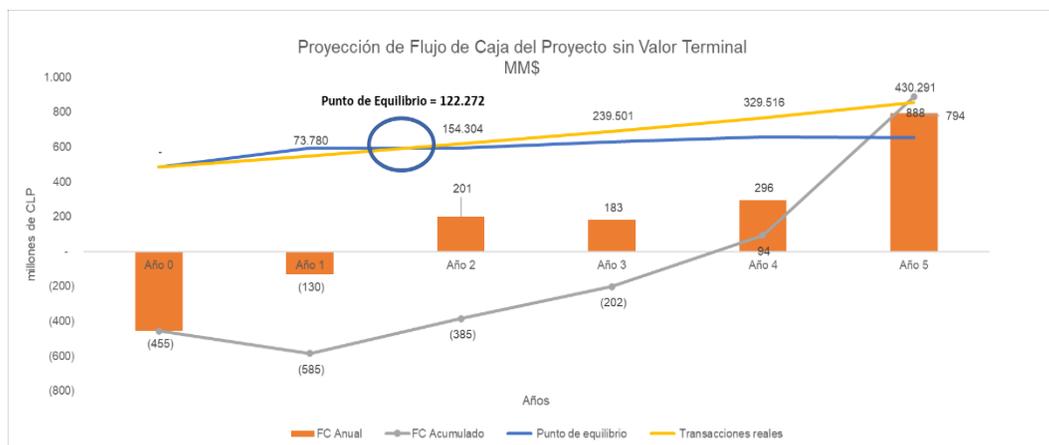


Ilustración 8: Proyección del Flujo de Caja

Se espera una buena disposición de inversionistas a participar de este proyecto, por el atractivo modelo de negocios propuesto, el cual no incrementa el costo fijo de los clientes y tampoco exige desembolsar una gran suma de dinero por implementar la plataforma. Para explicar mejor lo anterior, hay que considerar que la vida de un cliente es dos años y de acuerdo a esto, el LTV se estima en un 69% del ingreso, ver tabla 11.

Al observar la ilustración 13, el flujo de caja es positivo el segundo año debido a que ese año Mave! alcanza el punto de equilibrio en el mes 31. Esto último se debe, en gran medida, a los atractivos segmentos de empresas y categorías seleccionadas.

8.2 Oferta para el inversionista

8.2.1 ¿Cuánto se necesita?

Este proyecto pretende levantar un capital igual a \$ 585 millones de pesos, para permitir desarrollar la idea de negocio tal como ha sido diseñada. Este monto, se utilizará principalmente en cuatro ítems desde la puesta en marcha y el primer año de

operación: desarrollo y actualización de la plataforma (MM\$ 196), Capital de Trabajo (MM\$ 61), Plan Comunicacional (MM\$ 159) y otras inversiones (MM\$ 56).

8.2.2 ¿Qué se ofrece a cambio?

La oferta al inversionista es multiplicar por 5x su inversión, considerando una TIR de 40% sin incluir dividendos. Estos valores se obtienen, utilizando el modelo de Valoración de Capital de Riesgo, en el que se proyecta el valor de la empresa a 5 años con un Múltiplo de EBITDA igual a 6 (múltiplo para valorizar transacciones de Starts Up en EE.UU.). Con lo anterior y considerando el EBITDA proyectado de Mave!, se llega a una valoración de MM\$ 7.363 (EBITDA 2025 * 6 = MM\$ 1.227 * 6).

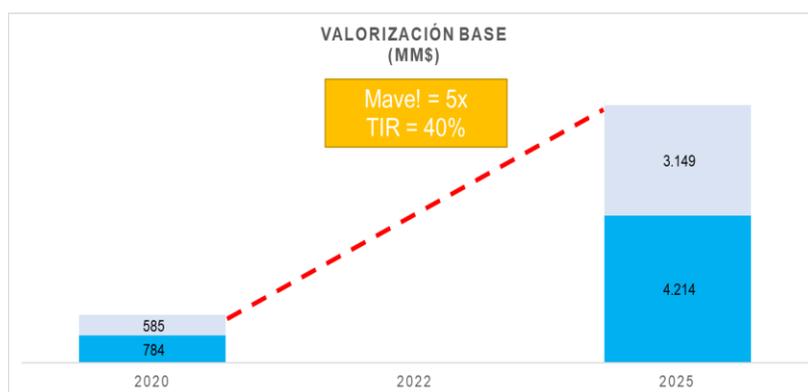


Ilustración 9: Propuesta al inversionista

La valoración Pre-Money de MM\$ 784 implica que se cederá un 43% de la propiedad de Mave! en acciones preferentes a los nuevos inversionistas, quedando el resto de la propiedad en manos de los fundadores en partes iguales. Es necesario destacar, que el límite para la negociación de la participación se observa al sensibilizar los resultados haciendo variar el Múltiplo EBITDA, donde el mínimo es un valor sobre 5, ya que, un valor menor haría que se diluya la participación de los fundadores en la compañía.

Valorización			Propiedad	
Proyectada al 5° año			Valorización pre - money	Dilución Fundadores
EV / EBITDA	CLP MM	USD MM	CLP MM	%
3,0	3.681	4,9	99	86%
5,1	6.297	8,5	585	50%
6,0	7.363	9,9	784	43%
8,0	9.817	13,2	1.240	32%
10,0	12.271	16,5	1.696	26%

Tabla 27: Propiedad de la compañía

La oferta al inversionista considera acciones preferentes por el 43% de la propiedad y el pago del 57% de los dividendos totales a partir del tercer año (MM\$ 312 en total), logrando una TIR de 43%, sin considerar el potencial del negocio publicitario.

X. Conclusiones

Al revisar el escenario actual, Chile entrega garantías para la creación de nuevos negocios, con políticas que fomentan la innovación y el emprendimiento. Su posición económica es estable, pese al actual escenario, y tecnológicamente destaca en las primeras posiciones a nivel latinoamericano. Por otro lado, las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) tienen importantes desafíos, pero están recibiendo ayuda y recursos por parte del estado. Por lo tanto, es esperable su recuperación.

El presente plan de negocios de Mave! propone dar acceso al “Mercado” para transar bienes y/o servicios, asegurando soluciones de calidad, en el menor tiempo y costo posible, mediante una plataforma web y móvil de negociación del tipo B2B para Pymes en Chile. Sus capacidades se orientan a relacionar compradores y vendedores, para realizar transacciones de bienes y servicios con soporte continuo, remoto y en línea por parte de ingenieros quienes tienen el compromiso de buscar opciones hasta entregar una solución. El servicio tiene tarifa variable, esperando llegar a ventas del orden de MM\$ 3.412 al quinto año con más de cuatrocientas mil transacciones.

El plan financiero del proyecto utiliza una tasa de descuento de 14%, entregando como resultado un VAN de MM\$ 4.146, una TIR de 82% (sin valor terminal sería de 28%) y un plazo de recuperación de la inversión de cuatro años. Los resultados del análisis de sensibilidad confirman el escenario conservador utilizado en la evaluación, donde las principales variables del modelo tienen margen de error para que la decisión siga siendo invertir, aunque no se cumplan los valores del modelo inicial considerado.

Mave! pretende levantar capital de riesgo por MM\$ 585 en una ronda de negociación, para desarrollar la idea de negocio tal como fue diseñada, ofreciendo el 43% de la propiedad más dividendos por MM\$ 312 desde el tercer al quinto año de operación.

Por último, se recomienda invertir en Mave!, que se posiciona como una plataforma que encontró un espacio parcialmente atendido en el mercado y que representa una oportunidad para las Pymes al ser una herramienta flexible y económica que minimiza el costo de oportunidad de estas, al no tener un Mercado al Alcance de Todos.

XI. Bibliografía

Brealey, Myers, and Allen (2015). Principios de Finanzas Corporativas, volumen 9. MCGRAW-HILL.

Chase, R. and Jacobs, R. (2014). Administración de Operaciones, volumen 13. MCGRAW-HILL.

Collins, D. J. and Ruktad, M. G. (2008). ¿puede usted decir cuál es su estrategia? Harvard Business Review.

Hax, A. (2013). El Modelo Delta. Reinventando La Estrategia De Tu Negocio. Number 978-956-3142-34-1. Ediciones UDP.

HBS (2009). Creating a Business Plan. Number 978-956-8827-11-3. Harvard Business School Publishing Corporation.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2014). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Number 978- 84-234-2799-4 in 11. DEUSTO.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2013). Strategic Management and Business Policy, volumen 13. PEARSON.

N. Sapag, R. Sapag, J. Sapag (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos, Sexta Edición, MCGRAW-HILL.

Olivares, J., Contabilidad Financiera. Edición Digital. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

Rubinstein, M. E. (Marzo 1973). A Mean-Variance Synthesis of Corporate Financial Theory. The Journal of Finance, Vol. 28, No. 1, 167-181.

Hamada, R. S. (1969). Portfolio Analysis, Market Equilibrium and Corporation Finance. The Journal of Finance, Vol. 24, No. 1, 13-31.

Internet y otros

Encuesta Nacional Industrial Anual (2017). Recuperado de <https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/manufactura>

Estadísticas de empresa (2019). Recuperado de http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Informe de Política Monetaria (IPom) (diciembre 2019). Recuperado de <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria-ipom>

Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE5) (2019). Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/2019/03/12/quinta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele5.htm>

Informe mensual de constitución de empresas y sociedades (2019). Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/Informe-RES-diciembre-2019.pdf>

Informe Macroeconomía y Construcción (MACH) (2019). Recuperado de <https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACH50-2019.pdf>

Condiciones de precio. Recuperado de <https://www.ariba.com/es/ariba-network/ariba-network-for-suppliers/subscriptions-and-pricing>

Portal de Precios por regiones. Recuperado de <https://www.portalinmobiliario.com>

Tabla depreciación de bienes. Recuperado de http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Ley sobre Impuesto a la Renta. Recuperado de <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/2007/renta/ja4047.htm>

Sueldos pretendidos en Chile. Recuperado de <http://laborum.com>

La guía Salarial de Robert Half. Recuperado de <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>

XII. Anexos

Anexo 1 Resultados entrevistas

Principales resultados preguntas abiertas

Comprador	Cantidad	Porcentaje %
Dueño	8	47%
Administrativo	9	53%
Total	17	100%

4. ¿Qué tan habituales son las compras en su empresa? (# compras por mes)	5. ¿Que podríamos hacer para mejorar su experiencia de compra?
1 vez por semana	Bajar los costos Comprar por mí Nada Ofrecer productos más baratos Ofrecer más opciones de compra
2 veces por semana	Comprar por mí Ofrecer productos más baratos
3 veces por semana	Comprar por mí Ofrecer productos más baratos Ofrecer más opciones de compra Comprar por mí a bajo costo
4 veces al mes	Comprar por mí
5 veces por semana	Ofrecer productos más baratos Ofrecer productos más baratos y comprar por mí Ofrecer más opciones de compra
Diarias	Comprar por mí Ofrecer más opciones de compra Ofrecer menores tiempos de entrega

Rubro	11. ¿Pagaría un porcentaje del 2% del total de las compras realizadas por este servicio?.
Automotriz	Sí
Construcción	Sí
Educación	No
Rep. y Mant. Vehículos y Maquinaria	Sí
Servicios a la Minería	Sí
Servicios Seguridad y Limpieza	Sí
Transporte y Servicios	Sí
Ventas al por menor y/o mayor	Sí
Ventas equipos industriales	Sí, pero un porcentaje menor
Total general	

Comentarios

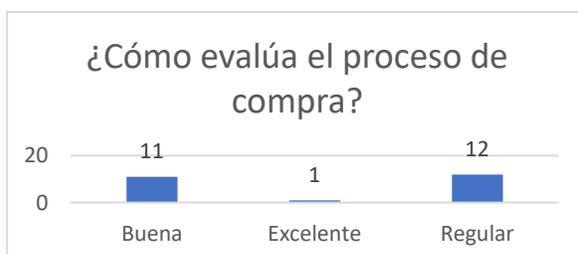
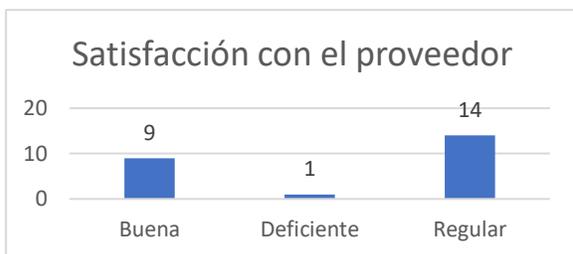
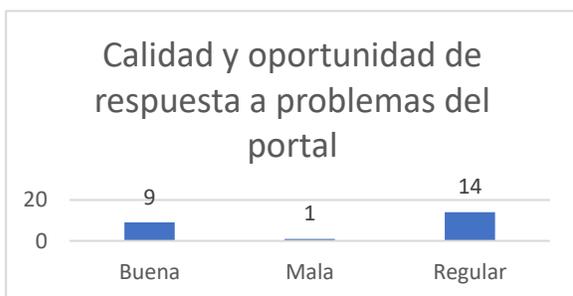
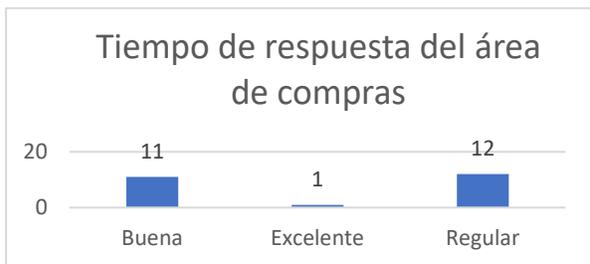
Un 47% indica que son sus dueños quiénes realizan las tareas de compras en sus empresas.

Empresas con más de 3 compras por semana desean en orden de prioridad:

- 1) Productos más baratos
- 2) Externalizar la tarea
- 3) Mayor oferta de proveedores

Un 78% de la muestra pagaría un 2% del total de la compra por el servicio.

Principales resultados alternativas



Comentarios

50% del total expresa que el tiempo de respuestas del proceso de compras en sus empresas es "Regular o Deficiente".

58% del total expresa que la calidad de respuesta para sus reclamos y garantías compras en sus empresas es "Regular o Deficiente".

63% del total expresa que la calidad y oportunidad con problemas de su portal de compras en sus empresas es "Regular o Malo".

63% del total muestran insatisfacción con el proveedor resultante del proceso de compra de sus empresas.

50% del total evalúan el proceso de compra de sus empresas como "Regular".

Anexo 2 Competidores

Proveedores que se dedican a empresas medianas y su modelo de negocio:

Licitamos:

Promesa: Ahorros de tiempo y recursos buscando proveedores para las compras. Diferentes tipos de licitaciones: abiertas y cerradas. Miles de proveedores para satisfacer necesidades de compra. Simple, rápido y confiable.

Servicios: Publica compras, postula compras, licitaciones, sello Black, multiusuario, portal corporativo, certificación de empresa, certificación de proveedores, cotizar con empresas, mensajería privada con empresas, añadir proveedores, alertas de negocios al E-mail, acceso a información de compras, trazabilidad, historial, extracción de información, y gráficos. Comunicación entre proveedor y comprador, rápida directa y segura.

Como cobra: Al Cliente, por uso. La tarifa parte por un cargo fijo más comisiones fijas y variables, relacionada al número de interacciones.

Ítem / Plan	Gratuito	Silver	Gold	Black
Cobro Fijo	0.-	\$89.000.- Semestral	\$139.900.- Anual	\$190.900.- Anual
Comisiones Serv. Contratados	0.-	0,8% + IVA Mensual.	0,6% + IVA Mensual.	0,5% + IVA Mensual.
Comisiones Serv. Contratados.	0.-	2,8% + IVA Pago único	2,6% + IVA Pago único	2,5% + IVA Pago único

Referencia:

<https://licitamos.cl/planes/>

Ariba

Promesa: Obtener ahorros, reducir los tiempos de proceso y ciclo de compra en un 50% a 70%. Crear intercambios sin fricción entre millones de compradores y proveedores en todo el proceso de compra, simplifica la colaboración con sus socios

comerciales, genera procesos comerciales colaborativos, con una plataforma de tecnología abierta.

Servicios: Propuestas, subastas inversas y subastas a plazo, sistema integrado de proveedores, tiempo y ofertas competitivas patentadas, matriz y precios escalonados, proveedores flexibles que incluyen paquetes de compradores y proveedores, gestión de respuesta de proveedores, monedas múltiples, gestión de proyectos, administración de recursos humanos, integración a sistemas de terceros que utilizan servicios web y canales de archivos, canalización de ahorro y seguimiento de operaciones.

Como Cobra: Cobra al proveedor, en relación con el número de órdenes y valor de estas. Tiene un costo fijo por transacción y un cobro variable relacionado al número de transacciones anuales vencidas.

Ítem	Definición
Por pedido	U\$3,50 por transacción.
Membresía	Por número de transacciones, cobro anual vencido 0,45% del valor de cada orden.
Exime de pago	Transacciones, superiores a U\$ 44.450.- (valor por pedido).

Referencia:

<https://www.ariba.com/es/ariba-network/ariba-network-for-suppliers/subscriptions-and-pricing>

Unilink

Promesa: Plataforma que ofrece soluciones de compra en productos y servicios por intermedio de un catálogo universal, que permitan un entendimiento común entre compradores y vendedores. Lo que genera ahorros importantes para la empresa compradora.

Servicios: Venta por intermedio de un Catálogo Global, por grupos o familias, principalmente; minería, energía, forestal, petróleo, gas, manufactura y alimentos. 60.000 proveedores en más de 25 países. Busca la integración del servicio, con sistemas computacionales ERP, o sistemas específicos como petróleo y gas ASCI.

Potencia alianzas estratégicas con las distintas compañías que interactúa, por intermedio de la empresa INEXLINK presta servicios de inventario de equipos y piezas.

Como cobra: Cobra por planes a los Clientes, siendo los primeros tres meses de prueba. Una membresía mensual que se le cobra al proveedor, más un costo variable asociado al número de transacciones y uso del catálogo.

Ítem / Plan	Básico	Estándar	Avanzado
Cobro Fijo	0 UF.-	1,2 UF.- Mensual (contrato anual)	1,8 UF.- Mensual (contrato anual)
Cantidad SKU Homologada	25	Hasta 100	Hasta 500
Precio variable	0,27% por transacción	0,27% por transacción tope US\$100.-	0,27% por transacción tope US\$100.-
Cantidad de usuarios	1	10	20

Referencia:

<https://www.cat4mro.com>

Anexo 3 Clasificación de clientes

a. Tipos de clientes según la frecuencia de compra

- Cliente ocasional: Este tipo de clientes compra, pero lo hacen muy pocas veces. Hay que analizar los motivos de su compra esporádica: están insatisfechos con los productos o servicios, sólo les interesa el precio, no conocen todo lo que la empresa puede hacer por ellos o se acuerdan de la empresa de forma esporádica. El objetivo con este tipo de clientes es hacer que repitan sus compras con más frecuencia, hay que dedicar tiempo y recursos si es necesario.
- Cliente genérico o promedio: Estos clientes están en el medio de toda la clasificación. Por lo general, compran bastante a menudo, pero pocas cantidades. Pero hay que prestarle atención en base a su potencial importancia comercial. El hecho de tener muchos clientes promedio indicaría que se tiene un buen producto o servicio, pero está fallando en la forma de gestionar las acciones comerciales o ventas.
- Clientes fieles: Son los que por lo general es más fácil venderles porque están contentos con el servicio. Por lo general, estos tipos de clientes no están allí por el precio sino porque valoran la actividad de la empresa. Es importante conocer estos clientes y como ofrecerles, más productos o nuevos servicios.

b. Tipos de clientes según lo que aportan a la empresa en facturación

- Clientes con grandes facturas: Son clientes que llenan la caja de la empresa. Generalmente, suelen comprar a menudo y en grandes cantidades. Hay que entregar atención especial a estos clientes pues probablemente seguirán comprando porque ven valor en la oferta. No se debe descuidar su experiencia en calidad de atención y se les debe entregar promociones exclusivas, rebajas, descuentos, invitarlos a eventos haciéndolos sentir especial.
- Cliente con compras pequeñas: Clientes constantes, pero con niveles de compra pequeños, se le debe prestar la atención y recursos adecuados, y lo importante es que siga comprando. Se debe intentar que compre más cantidad o que de buenas referencias para captar otros clientes potenciales.

- Clientes que gastan poco: Cliente esporádico o regular, pero su principal característica es que compra muy poco, incluso compra productos o servicios más baratos. A diferencia de los clientes por frecuencia de compra, es complejo y a veces poco recomendable forzar a estos clientes a que compren más cantidad y con más frecuencia, pues podrían perderse. Se debe analizar su comportamiento de compras e informar mejor los productos o servicios ofrecidos y adecuar la oferta a sus necesidades para que siga comprando.
- c. Tipos de clientes según lo que buscan en el mercado
- Clientes enfocados en el precio: Cliente enfocado en conseguir todo al menor precio posible. Por lo general, les importa lo “bueno, bonito y barato”, nada más.
 - Cliente enfocado en el valor añadido y a la calidad: Clientes más enfocados más en la calidad y el valor de lo que ofrecen servicios, sin darle tanta importancia al precio. Buscan personalización en la cualidad de los productos o servicios que les cubran sus necesidades como prioridad.
- d. Tipos de clientes según su rentabilidad

Es necesario conocer que clientes son más o menos rentables. Qué clientes merecen dedicarles más recursos para poder mantenerlos y no se machen, y que clientes no son tan rentables y hacen perder una cantidad importante de tiempo y dinero y por lo tanto, deberían ser a priori prescindibles. Se clasificarán los clientes, en función a la rentabilidad que aportan a la empresa, identificando cuatro tipos:

- Cliente Premium: Este cliente es bastante fiel, un cliente incondicional, aquel que no solo tiene de referencia a la empresa, sino que, además, habla bien a los demás del servicio. A continuación, sus principales características:
 - i. Recomienda a todos sus contactos siempre que tiene ocasión.
 - ii. Es poco demandante de servicios, aunque a veces requiere de una atención especial y personalizada.
 - iii. Siempre compra a la empresa sin dudar, pues tiene confianza plena en el servicio, en los valores de la compañía, en la forma en que es tratado, etc.

- iv. Es el más rentable con diferencia. Además, utiliza el servicio habitualmente.
 - v. Cuesta poco satisfacerlo y, es el mejor prescriptor que se pueda tener.
- Cliente Medio: Cliente muy satisfecho, que siempre vuelve a utilizar el servicio, pero no es un buen prescriptor. A continuación, sus principales características:
- i. Este cliente tiene como referencia la empresa, aunque no realiza un uso del servicio tan constante y de forma habitual como el cliente premium, pero si es importantes en cantidad.
 - ii. Este cliente no es muy exigente y no precisa de gran atención personalizada.
 - iii. Le gusta la manera de trabajar de la compañía y los valores.
 - iv. Recomienda a la empresa solo cuando le preguntan, ya que no recomienda de forma espontánea y entusiasta.
 - v. Es un cliente es bastante rentable ya que, utiliza el servicio consumiendo bienes y servicios de forma esporádica, pero es un cliente fidelizado.
- Cliente Básico
- Este tipo de cliente puede ser muy exigente y difícil de satisfacer en algunos casos. Utiliza el servicio de forma esporádica, pero con el agravante de que cuando lo hace, suele ser muy exigente lo que requiere una atención muy individualizada. A continuación, sus principales características:
- i. Si adquiere productos y servicios, suele quedar casi siempre insatisfecho: porque el servicio o producto no era el que esperaba o porque la atención recibida no ha sido la que imaginaba.
 - ii. No comparten plenamente los valores de la empresa, la forma de trabajar, por lo que no están implicados con la organización.
 - iii. Son poco rentables, pues requieren mucha atención, dedicación y esfuerzo, además no siempre valoran como debieran todo lo que la empresa hace para facilitarles el mejor servicio posible.

Anexo 4 Recursos y capacidades

Recursos y Capacidades				Análisis VRIO (Value-Rarity-Imitability-Organization)				
Tipo	Subtipo	N°	Nombre	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Recursos	Humanos	1	Personal	Alto	Si	No	Si	Se debe realizar un proceso de selección adecuado junto con entregar capacitación al ingresar a la compañía. La clave estará en retener al personal.
		Materiales	2	Equipos informáticos	Bajo	No	Si	Si
	3		Inmuebles	Alto	Si	Si	Si	
	Tecnológicos	4	Plataforma web	Alto	No	Si	No	
		5	Plataforma móvil	Bajo	No	Si	No	
		6	Algoritmo propio	Alto	Si	No	Si	Será la base de la generación de relaciones entre las empresas clientes y proveedores de las distintas plataformas, entregando información a las empresas y equipo de la compañía. Personal desarrollador será propio.
		7	Patentes	Alto	Si	No	Si	Se patentará el algoritmo y los procedimientos del modelo de negocios.
		8	Procedimientos	Alto	Si	Si	Si	
	Intangibles	9	Marca	Bajo	Si	Si	No	
		10	Cartera de clientes	Bajo	Si	Si	Si	
	Financieros	11	Efectivo	Bajo	Si	Si	No	
		12	Estructura financiera	Alto	Si	Si	No	
Capacidades	Funcionales	13	Talento para generar negocios	Alto	Si	No	Si	Personal contratado debe tener capacidades y aptitudes emprendedoras para la generación de nuevos negocios.
		14	Organización y Planificación	Alto	No	Si	Si	
		15	Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación	Alto	Si	No	Si	Capacidad organizacional deseada, el entorno que se generará apunta a entregar las condiciones necesarias para cerrar procesos exitosos.
		16	Análisis financiero	Bajo	No	Si	Si	
		17	Controlar la calidad	Alto	No	Si	Si	
	18	Toma de Decisiones	Alto	Si	No	Si	Atribuciones de toma de decisiones normada por complejidad de las negociaciones, para dar agilidad a la organización.	
	Culturales	19	Liderazgo	Alto	Si	No	Si	Modelo de multiliderazgos basados en el trabajo colaborativo para lograr un equipo de alto desempeño.
		20	Habilidades de Comunicación	Alto	Si	Si	Si	
		21	Atención dividida	Alto	Si	No	Si	El entorno altamente dinámico que se espera debe ser acompañado de capacidades para poder cambiar la concentración de una tema a otro en corto tiempo.
		22	Anticipación	Alto	Si	Si	Si	
23		Adaptación (gestionar cambios)	Alto	Si	No	Si	El entorno altamente dinámico que se espera debe contar con la capacidad de Adaptarse a nuevas condiciones del entorno e internas del equipo. Todo estará en constante movimiento ya sea por necesidad del cliente o propuestas entregadas al cliente.	
24	Innovación	Alto	Si	Si	Si			
25	Trabajo en equipo	Alto	No	Si	Si			

Anexo 5 Tamaño del Mercado

La metodología utilizada para estimar el tamaño del mercado se explica según lo siguiente:

1. Parte por obtener el número de empresas en Chile, para esto se consulta a la página web de Servicios de Impuestos Internos (SII) donde para el año 2015 existen 1.074.040 empresas distribuidas por región cómo sigue:

REGION	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	Nº de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	Nº de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
I Región de Tarapacá	18.779	294.326,0	101.098	12.764,2	19.116	209.683,7	101.882	12.487,0
II Región de Antofagasta	30.552	398.222,1	185.338	42.298,4	31.075	465.537,3	183.567	42.515,0
III Región de Atacama	16.251	133.027,7	88.823	17.449,1	16.521	123.964,8	84.179	16.432,3
IV Región de Coquimbo	39.308	207.912,7	194.342	28.020,4	40.268	196.599,1	196.223	28.831,8
V Región de Valparaíso	103.576	1.346.766,7	600.522	99.386,6	105.395	1.104.578,2	621.161	104.972,9
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	54.897	459.318,3	365.776	37.379,8	56.475	433.219,1	368.688	40.098,2
VII Región del Maule	69.950	374.119,4	362.335	35.632,8	71.120	377.685,5	368.460	37.777,8
VIII Región del Biobío	107.087	885.120,1	591.469	85.941,8	108.780	731.493,8	604.714	89.948,0
IX Región de La Araucanía	49.968	248.284,4	259.647	31.107,9	51.138	223.305,2	257.899	33.217,6
X Región de Los Lagos	52.943	587.504,2	308.217	39.473,0	54.298	528.294,4	310.950	41.807,0
XI Región Aysén Del General Carlos Ibáñez Del Campo	7.914	35.184,8	29.551	3.278,1	8.010	31.451,9	29.517	3.427,2
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	11.769	96.487,0	66.010	7.334,7	11.857	99.805,7	65.317	7.616,2
XIII Región Metropolitana	452.602	15.784.136,0	5.617.678	1.241.020,0	462.268	16.672.697,5	5.569.955	1.283.266,2
XIV Región de Los Ríos	21.841	107.365,7	89.268	13.274,3	22.280	103.646,8	92.875	14.378,0
XV Región de Arica y Parinacota	14.562	62.676,4	51.859	6.796,8	14.618	64.179,2	52.897	7.015,9
Sin Información	1.596	8.366,5	542	29,9	821	479,4	170	13,6
Total general	1.053.595	21.028.818,1	8.912.475	1.701.187,8	1.074.040	21.366.621,4	8.908.454	1.763.804,6

Elaborado por : Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.
Fuente(s) : Formularios 22, 29 y Declaraciones Juradas Nº 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII.
UF utilizada : Montos transformados a UF según UF promedio mensual para datos obtenidos de formulario 29 y según UF al 31 de diciembre de cada año para los datos obtenidos de formularios 22 y 1887.
Fecha de extracción de los datos : Septiembre - 2016

2. En el punto anterior, se utilizan datos del 2015, por lo cual fue necesario actualizarlo al año 2020 bajo el criterio de crecimiento del PIB y de los datos disponibles en cuanto al número de empresas por año.
3. Para obtener el total de empresas de tamaño mediano se utilizan las cifras de la encuesta ELE-5 donde un 52% del total de empresas son pequeñas y medianas (Pymes). Además, se filtra por las regiones de Antofagasta y Metropolitana.
4. Para valorizar los ingresos de estas empresas se utilizan nuevamente los datos de SII y del estudio ELE-5, siguiendo un criterio similar al punto 3.
5. El porcentaje de gastos que las empresas destinan en promedio para compras de bienes y contratos en Chile se estima según un estudio realizado por el Instituto

Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2017 para las empresas manufactureras. Esta cifra llega a casi un 90% considerando los insumos principales de sus productos terminados. Estos insumos deben ser descartados ya que no es el objetivo del servicio en evaluación. Por lo tanto, esta cifra se sensibiliza utilizando los Estados Financieros de empresas del IPSA chileno, donde del total de materiales e insumos se obtiene que solo un 6% corresponde a materiales y no a insumos (por ejemplo, el combustible de una empresa de transportes o los servicios de mantención con contratos MARC no son considerados). Con esto se llega a que un 34% de los ingresos de las empresas corresponde a materiales y servicios que son el objetivo de la presente idea de negocio.

6. Del total de ingresos para Pymes y el 34% de gastos obtenido en el punto anterior, se llega al mercado total que se tendría.
7. Sin embargo, se realiza una segmentación por las Categorías de Servicios a considerar, las que equivalen a un 30% del punto 6.
8. Por otro lado, se estima que un 6% de las empresas utilizaría el servicio en el primer año y llegando a un 11% al quinto año de evaluación. Según la información recopilada en las entrevistas realizadas para este servicio (ver punto (5) aclaratorio de la tabla siguiente), el porcentaje de adopción sería de un 31% pero para efectos de evaluar el proyecto se utiliza una cifra más conservadora.
9. La tarifa estimada del servicio es de un 0,5% del monto transado.
10. Por último, el mercado objetivo es el resultado de multiplicar los resultados de los puntos 6, 7, 8 y 9, estimando los ingresos para Mave! en \$565 millones para el primer año, lo que equivale a 6.148 empresas de tamaño mediano.
11. Para el caso de las empresas proveedoras, estas son obtenidas desde información del Servicio de Impuestos Internos "Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas, Rubro, Subrubro y Actividad Económica".

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Detalle
Total Empresas (SII)	1.436.969	1.472.893	1.509.715	1.547.458	1.586.145	Cifra del SII (1) ajustado por crecimiento anual de empresas en Chile (2)
% Empresas Pequeñas y Medianas	52%	52%	52%	52%	52%	del total de empresas en Chile (3)
# Empresas Pequeñas y Medianas	747.224	765.904	785.052	804.678	824.795	estimadas para dimensionar el tamaño del mercado
# Empresas Pymes R. Ant. - Stgo.	343.225	351.806	457.362	629.257	780.573	Regiones de Antofagasta y Metropolitana (1)
# Empresas Pymes Mdo. Obj.	98.374	137.159	182.477	251.060	327.841	# empresas rubros seleccionados
% Ventas Pymes	21%	21%	21%	21%	21%	del total de ingresos (3)
Total Ventas (MMS)	643.573.090	659.662.417	676.153.977	693.057.827	710.384.273	millones US\$ (1) considerando ventas del total de empresas chilenas
Ventas Pymes (MM\$)	135.150.349	138.529.108	141.992.335	145.542.144	149.180.697	millones US\$
Gasto Pymes en B/S (%)	34%	34%	34%	34%	34%	% sobre los ingresos (4)
Gasto Pymes en B/S (MM\$)	45.782.652	46.927.218	48.100.398	49.302.908	50.535.481	millones US\$
Gasto por Pyme en B/S (\$)	61.270.334	61.270.334	61.270.334	61.270.334	61.270.334	al dividir por el # Empresas Medianas
Gasto Pymes en Categorías* (%)	30%	30%	30%	30%	30%	% sobre los ingresos
Gasto Pymes en B/S (MM\$)	13.734.795	14.078.165	14.430.119	14.790.872	15.160.644	millones US\$
Gasto por Pyme en B/S (\$)	18.381.100	18.381.100	18.381.100	18.381.100	18.381.100	al dividir por el # Empresas Medianas
Porcentaje de Adopción Plataforma	6%	9%	11%	11%	11%	Procentaje de Empresas donde compra el Dueño, con disposición a usar internet (aumenta a tasa de 34,6%/año) para comprar y la plataforma (5)
Precio del servicio (0,5% al proveedor)	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	del total del monto de la transacción pagado por proveedor
Tamaño del Mercado Total (MM\$)	4.292	6.599	7.891	8.089	8.291	millones US\$
Tamaño del Segmento Objetivo (MM\$)	565	1.182	1.834	2.524	3.296	millones US\$
# de Empresas Segmento Objetivo	6.148	12.859	19.958	27.460	35.858	Demanda estimada en base al Tamaño del Mercado Estimado
Porcentaje de Mercado Objetivo (%)	0,8%	1,7%	2,5%	3,4%	4,3%	Número de empresas objetivo sobre el total de empresas medianas
	13%					
# de Empresas Categorías Objetivo	290.738	313.462	540.171	566.587	595.067	Número de empresas proveedoras de categorías para Mercado Objetivo

(1) Número de empresas y total de ingresos de empresas para el año 2015. Fuente, Estadísticas de Empresas por Tamaño Según Ventas, Servicio de Impuesto Internos (SII), septiembre 2016.

(2) Tasa de crecimiento del número de empresas en Chile. Fuente, "Informe mensual de constitución de empresas y sociedades", Ministerio de Economía, enero 2019.

(3) Cifras según la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5), publicada en marzo del 2019 por el Ministerio de Economía.

(4) Información elaborada por el equipo investigador. Fuentes, Encuesta Nacional Industria Anual - ENIA, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), año 2017. Se obtiene el total de gasto de insumos, materiales y servicios de empresas manufactureras.

(4) Estados Financieros de empresas transadas en bolsa. Este dato se utiliza para eliminar el gasto promedio en insumos que no es el objetivo del estudio.

(5) Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a las empresas:

- Porcentaje de empresas donde compra el dueño igual 43%.

- Porcentaje de empresas que utilizan internet para realizar compras 88%.

- Porcentaje de empresas que utilizarían la plataforma de forma inmediata si estuviera disponible para realizar compras 83%.

Anexo 6 Caso de negocio

A continuación, Caso de Negocios para el servicio relacional o transaccional aplicado a una empresa:

Compradores (Pymes)	Mave! Tarifa = 0,5% * \$ Transado	Proveedores
Caso Base	Promesa Mave!:	Caso Base
Costo inicial (\$) = 18.381.100	Tarifa \$ = 91.906	Ingreso inicial (\$) = 18.381.100
Ahorro total (\$) = 735.244	Ahorro = 4,0%	Descuento (\$) = -827.150
Costo a pagar (\$) = 17.645.856		Ingreso final (\$) = 17.553.951
		Caso Promesa Mave!:
		Ventas totales (\$) = 20.862.549
		Descuento (\$) = -938.815
	Aumento de Ventas (\$) = 13,5%	Ingreso final (\$) = 19.923.734
		Ganancia Total (\$) = 2.369.783

Propuesta de Mave!:

Pymes reciben un ahorro de 4%, esta es la Propuesta de Valor al comprador. Valor final a pagar sería de \$17.645.856.

Proveedor debe absorber el descuento de 4% más la tarifa de 0,5%, recibiría \$17.553.951 por la venta.

Sin embargo, la Propuesta de Valor al proveedor es que aumentarán sus ventas en 13,5%, por lo que se espera que la venta total sea de \$19.923.734.

El proveedor finalmente vende un 13,5% más equivalente a \$2.369.783 por utilizar Mave!, asumiendo que la plataforma efectivamente le genere mayores ventas debido a su formato de más la asesoría del Ingeniero de Negocios, que tiene como misión dar soluciones a los procesos de compra y venta.

Anexo 7 Modelo de Canvas

INFRAESTRUCTURA		PRODUCTOS	INTERFAZ DE CLIENTES	
ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
 Asociaciones Gremiales - Redes CORFO - Clusters - Páginas de venta de productos al por mayor - Grandes empresas prestadoras de servicios (Publicidad) - Bancos - Inversionistas	Actualizar página web - Buscar nuevos clientes - - Realizar relaciones exitosas. 	 Entregar múltiples alternativas de proveedores a cada uno de nuestros clientes en forma rápida y directa a un bajo costo, mejorando su visibilidad.	Mediante: Contratos para Asistencia Personalizada y Automatizada para Negocios 	 Pequeñas y Medianas empresas del rubros de la Construcción - Manufactura - Transporte - Minería
	RECURSOS CLAVES  Ingenieros - Sistemas Informáticos - Base de Datos		CANALES  Visitas a empresas - Vía Telefónica - Mail - Contactos - Página web - Medios Sociales - Atención en oficina	
ASPECTO FINANCIERO				
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
Remuneraciones Fijas y Variables de Programadores, Ingenieros - Periodistas - Otros de staff - Comisiones - Servicios Informáticos - Arriendo de oficinas - Gastos Generales 			 Comisión por Negociaciones Exitosas (%)	

Este Modelo muestra las distintas relaciones que la nueva compañía tendrá con sus clientes y las asociaciones claves para entregar una propuesta de valor consistente, que genere flujo de ingresos bajo una estructura de costos eficiente. A continuación, se detallan aspectos importantes para los componentes del Modelo de Canvas:

- **Clientes:** Empresas Pequeñas y Medianas, segmentadas por industria, tipo de negocios, nacionalidad y experiencia.
- **Propuesta de Valor:** Servicio B2B que conecta empresas para hacer negocios a costo cero para los que requieran bienes y servicios, a un bajo precio, 0,5% del monto de la transacción, para los proveedores, en un ambiente de negocios diseñado para aumentar las probabilidades de generar ahorros, por al menos un 4%, y que las ventas aumenten sobre un 14% para la red de asociados. Siendo una plataforma dinámica que no estandariza un servicio, sino que entrega un servicio personalizado a la medida, tal cómo son sus clientes, las Pymes. En anexo 6 Caso de Negocio, se aprecia la propuesta de valor y como se benefician las Pymes y Mave!.

Son dos los objetivos principales para que la propuesta de valor tenga resultado: Obtener economías de escala debido al abanico de proveedores y que el servicio sea parte de la cadena de valor de los asociados aumentando su mercado. El amplio catálogo de proveedores actualizado, permanentemente, permitirá aumentar la probabilidad de generar relaciones de negocios con ahorros y aumento de ventas, en las categorías de alta frecuencia de compra para las Pymes, diferenciándose por la interacción constante en este ecosistema de negocios especializado.

El alto tráfico esperado en la plataforma aumenta las probabilidades de éxito de la propuesta de valor, también, es una oportunidad para ofrecer servicios de publicidad y asesorías, a empresas proveedoras y clientes, respectivamente, con alto volumen y frecuencia de transacciones en la plataforma. De esta forma, se entregan servicios adicionales que fomentan el tráfico en la plataforma que es la base del negocio.

En resumen, para Mave! el negocio es ventajoso por las siguientes razones:

- Se hace cargo de una necesidad, satisfecha parcialmente en el mercado.
 - Amplio mercado potencial de 785.979 Pymes, en Chile.
 - En línea con tendencia de comercio Web, entrega trazabilidad en el servicio.
 - Se captura el costo de oportunidad de los clientes⁷.
 - Economías de escala y ámbito, por la diversificación de servicios.
 - Fideliza a las empresas al fabricar su demanda y entregar servicios gratuitos.
- **Canales:** Será una forma directa de atención de clientes por medio de un equipo dedicado de profesionales que trabajarán por aumentar la masa de empresas en el portal por medio de reuniones, seguimiento postventa, visitas a instalaciones, presencia en ferias empresariales y constante asesoría en el proceso.
- **Relaciones con los Clientes:** La idea es establecer Contratos de Servicios para el área de Supply Chain y de esta forma relacionarnos con cada cliente de forma personalizada, también se atenderá de forma Spot con atención automatizada.

⁷ En anexo 6 Casos de negocios, se presenta ejemplo de la Propuesta de Valor.

➤ **Fuentes de Ingresos:** Servicios pagados:

Servicios pagados:

1. **Plataforma:** Primera etapa, operaciones de Supply Chain gratuitas para compradores, y cobro de un porcentaje de la transacción a los proveedores, por el uso de la plataforma que aumentará la probabilidad de venta. Es la principal fuente de ingresos y línea de negocios de entrada para los demás servicios.

Servicios adicionales no pagados:

2. **Publicidad:** En función al tráfico diario de las empresas de la primera etapa, se ofrecerá publicidad gratuita en la plataforma a compañías proveedoras.
 3. **Asesoría:** Se ofrecerá a clientes con alta frecuencia de compras o altos montos transados. La plataforma y equipo identifican oportunidades de mejora y se ofrece asesoría gratuita en temas de abastecimiento, finanzas y operaciones.
 4. **Información:** Servicio gratuito de estadísticas de compra, como valor agregado para generar fidelización e información relacional para aumentar su demanda.
- **Recursos Claves:** Claves son los Equipos y Sistemas Informáticos que debe alimentar con información a la medida a otro de los recursos claves de la compañía cómo serán sus ingenieros. Estos últimos, son los llamados a aprovechar al máximo el Business Center en que se pretende convertir la oficina, convirtiéndose en hubs de negociación.
- **Actividades Claves:** Mantener una página web en constante crecimiento y atrayendo la mayor cantidad de empresas tanto cómo clientes o proveedores para generar relaciones exitosas entre ellas. Capacitaciones virtuales y presenciales para clientes avanzados.
- **Asociaciones Claves:** Mantener constante actualización y comunicación con polos de empresas donde estas se reúnan. También, es importante las alianzas con estas asociaciones y con empresas de servicios a estas para generar publicidad.

- **Estructura de Costos:** La estructura de costos tendrá una orientación de creación de valor, al mantener una estructura de incentivos para el ahorro, y economías de ámbito en sus plataformas (web y móvil) y oficina física cercana a hubs o clústeres, para potenciar la propuesta de valor, y donde los clientes puedan ir a realizar consultas, esto genera un posicionamiento de seriedad y dinamismo. Los principales ítems son:
 - Remuneraciones: Fijas y variables sujetas a incentivos de ahorros efectivos. Pago de honorarios a asesores y expertos.
 - Tecnología: Se debe considerar mantenimiento del portal, contratación de servicios complementarios (Unilink, Bases de Datos, informática)
 - Infraestructura: Arriendo de oficinas (una por cada ciudad) y gastos generales, no se considera compra de inmuebles. El objetivo es mantener un bajo nivel de activos, flexibilizando y rentabilizando el modelo de negocios. En general, es subcontratar lo que ya existe y enfocar los esfuerzos en generar relaciones.

- **Factores críticos de éxito:** Son tres los factores críticos de éxito identificados y se explican a continuación:
 - ✓ Abordar una gran cantidad de mercado en el menor tiempo posible, y al menor costo. Este factor, se abordará atacando a las asociaciones de empresas, ofreciendo descuentos y beneficios. Algunas consideraciones de riesgo:
 - Capacidad para conectar los sistemas de las empresas con la plataforma.
 - Número de empresas en el portal que tengan relación en sus productos.
 - No contar con el equipo de profesionales adecuado de ventas en terreno.
 - Descuentos y beneficios ofrecidos poco atractivos.
 - Capital de Trabajo e inversión necesaria para desarrollo informático.

 - ✓ Timing de aprendizaje y uso, para captar un número elevado de empresas dispuestas a aprender, ingresar y visitar diariamente el portal. Este punto es clave para estimar el Lifetime Value (LTV) de los clientes, que finalmente impactará en la rentabilidad final del negocio. Los principales riesgos son:
 - Costo de adquisición de clientes y proveedores.

- Facilidad de uso de la plataforma para un engagement eficaz.
 - Confianza de las empresas con su información (Seguridad tecnológica).
 - Tiempo de desarrollo de la plataforma.
- ✓ Uso de plataforma sin cierre de negocios, se refiere a que las empresas cierran las transacciones mediante la plataforma. Los principales riesgos son:
- Capacidad de generar negocios con alto margen entre ellos.
 - Número de compras concretadas por empresa.
 - Pérdida de ingresos por no tener variedad de oferta de proveedores.
 - Utilización de la plataforma para búsqueda de empresas.
 - Horas del equipo de profesionales perdidas.

Anexo 8 Problema de marketing

Tipo	Ámbito	Problemática
Analíticos (Tendencias)	Mercado	Cómo abordar un gran número de empresas para generar relaciones comerciales entre ellas por medio de la plataforma
	Consumidores	Timing de aprendizaje y de llegada a los clientes. La capacitación de la plataforma partirá en terreno, buscando fidelización del cliente en el lanzamiento (primeros tres meses), y luego, será mediante autoaprendizaje. El segundo punto, será abordado mediante asociaciones estratégicas con agrupaciones de empresas (corporaciones, clústeres, etc.) para llegar en menor tiempo con oferta.
Estratégicos: Tácticos (Modelo 4P+P2+C2+S3)	Grupo objetivo (Segmentación)	Diversidad. Empresas de tamaño mediano, empresas grandes, empresas distribuidoras, productoras y asociaciones de empresas
	Concepto (Targeting)	Se necesita una gran cantidad de empresas inscritas en la plataforma. Si alguna empresa busca algo y no está, la credibilidad del negocio se vería dañada y generaría trabajo manual
	Posicionamiento	El problema es que las empresas se sientan parte del ecosistema de negocios. La idea es ser un socio de negocios, en su cadena de valor
	Producto (P)	Resistencia al cambio de los clientes al ser una marca nueva. Para esto, la fidelización de los clientes debe ser por medio de una oferta, que se ocupa de conectar necesidades y proveedores, sin un cargo fijo para el cliente y en corto plazo
	Precio (P)	Que los usuarios utilicen la plataforma y luego concreten el negocio por fuera de ella. Se debe generar costo de cambio por dependencia de ahorros, personal y costo, al pagar en función al uso del servicio y total de la venta.
	Distribución (P)	El problema es la dificultad para visitar a todas las empresas con un equipo de ventas y que prueben el producto. Además, del soporte 24/7 de la plataforma, que se logrará con Inteligencia Artificial. Por último, se debe avanzar en alternativas del servicio cómo: desintermediación, afiliación, reintermediación, infomediación, confluencia de canales, serv. peer-to-peer.
	Comunicación (P)	Asegurar foco en la construcción de relaciones de confianza con el cliente, aumentando la interacción con el receptor de la información
	Personalización y Privacidad) (P2)	La plataforma debe relacionar proveedores con negocios en curso asegurando privacidad. Por otro lado, información y costo variable son el costo de cambio y debido a esto, el nivel de personalización es crítico.
	Servicio al Cliente y Comunidad (C2) (C2)	La plataforma debe relacionar proveedores con negocios en curso asegurando privacidad. Por otro lado, información y costo variable son el costo de cambio y debido a esto, el nivel de personalización es crítico.
	Sitio, Seguridad y Promociones de Venta (S3)	El problema, radica en que se debe mantener un soporte robusto, y altos estándares de seguridad. La Promoción de Ventas, debe ser altamente selectiva por la diversidad de servicios.

Anexo 9 Funcionalidades del servicio

Funcionalidad	Descripción
Buscador de proveedores	Ofrece funciones buscador por criterios de selección, la cual puede ser una búsqueda genérica o personalizada.
Equipo Asesor	Serán los encargados de asesorar personalmente a los Clientes que lo requieren, buscar soluciones a requerimientos específicos de los Clientes.
Perfil de Ingreso	Permite tener acceso a ofertas y descuentos especiales, existe Plan Básico y Plan Premium. El básico, podrá transar en la Plataforma sin acceso a comentarios de usuarios anteriores y otro Premium, que tendrá atributos avanzados, notas de proveedores y compradores de procesos anteriores que las empresas podrán registrar como puntualidad en la entrega, calidad de los productos, seriedad de la empresa, etc.
Servicio de Post Venta (soporte)	Encargado de realizar proceso de certificación de satisfacción del Cliente, haciéndose cargo de inquietudes, mejoras o felicitaciones de ellos.
Servicio de licitación	Será el equipo fundador los encargados de licitar por los Clientes, de acuerdo a especificaciones entregadas por ellos.
Atención personalizada	Contará durante toda la visita con un asistente disponible a responder consultas en línea. Si la respuesta escapa a este primer filtro, se deriva la atención un segundo nivel de asistente especialista.
Venta de publicidad	Espacios publicitarios, distintos formatos; lugar que aparecerá la empresa oferente en los buscadores de Mave!, venta de publicidad por espacio ocupado dentro de la página, contratación desde 1 semana el mínimo, precio será preferencial si cliente además tiene más servicios contratados con Mave!.
Trazabilidad de las operaciones	Clientes podrán saber en el instante el avance de su transacción.
Personalización y privacidad	Garantiza a los usuarios registrados altos estándares de seguridad y privacidad de la información en transacciones realizadas

Anexo 10 Pasos de la estrategia multicanal

1. Crear perfiles de comprador: Para obtener información sobre gustos y preferencias del cliente. Creando identidades (Perfiles básico y premium), con información de hábitos de compra, preferencias, comportamientos y formas preferidas de comunicarse, debe responder las preguntas: ¿Cuál es la frecuencia de compra? ¿Cómo se hacen las compras? ¿De dónde viene el tráfico?.
2. Uso de la información: Datos de quiénes están comprando, qué y como lo hacen, permite segmentar los clientes, para obtener un máximo impacto. Por ejemplo, el Sistema CMR (Negocio financiero y de fidelización de Falabella) facilita la actividad, segmentando según perfiles creados, marcadores de comportamiento o demográfico.
3. Alinear el contenido con el viaje de compra del cliente: La trayectoria de cada cliente podría ser diferente y debe recibir atención individual. Esto significa crear contenidos y soporte que coincida con los hábitos del cliente. La idea es dar experiencias de compra únicas, utiliza correo electrónico y redes sociales en forma diferenciada por cliente.
4. Priorizar canales y dispositivos: Mave! debe escuchar lo que dicen sus clientes en todos los canales disponibles, identificando donde dedicar su tiempo y esfuerzos. La idea es tener clientes felices en su experiencia de compra ya que son más leales.
5. Servicio al Cliente: Piedra angular de la estrategia de marketing, debe ser, servicio de excelencia, sin clientes insatisfechos y valorar el tiempo del cliente como prioridad.
6. Sistema de medición y seguimiento: Se debe analizar y comparar resultados de los distintos canales de comunicación con el cliente, Mave! usa una estrategia basada en métricas de seguimiento del comportamiento de los clientes. Los canales permiten obtener una visibilidad clara de todas las iniciativas, convirtiendo el comportamiento y los comentarios de los clientes en ideas sobre las cuales se puede actuar.
7. Integración de los resultados: Debe lograr conjugar la información de los distintos medios, determinar si los canales logran conversar coherentemente, haciendo ver que las distintas estrategias se complementen en un mismo mensaje. La idea es lograr experiencias “Únicas” de los clientes. Aprovechar todos los datos que se recopilan, realizar mejoras constantes para que la estrategia de omnicanal genere resultados.

Anexo 11 Concepto central y selección de medios

Concepto central:

El logo de Mave!, es la mejor expresión del mensaje que intenta entregar este servicio, ya que, viene de la abreviatura en inglés de “Market Available to Everyone”, o traducido al español, Mercado al Alcance de Todos. Su símbolo de exclamación “!” es de rapidez, inmediatez y urgencia a lo solicitado, por los Clientes. Esta empresa busca hacerse cargo de la problemática de acercar el Mercado al Cliente, mejorando su gestión de compras, con ahorros concretos en la cadena de suministro.

Pretende mostrar una empresa 100% tecnológica, independiente donde geográficamente se encuentre, Mave! le lleva lo que necesita, en el menor tiempo posible y al mejor precio. Ofrece innovación, para entregar un servicio a bajo costo.

Sus colores intentan reflejar parte de la cultura que se quiere lograr, en función a que el color amarillo tiene un significado y psicología relacionado con la vitalidad, el calor, la energía, la luz y la creatividad, y el color azul, es el color bandera de la tecnología, del desarrollo informático, de las redes sociales. Está intrínsecamente asociado a modernidad, a estar actualizado, a lo dinámico y lo rápido. Por ello, es el color elegido por los que quieren inspirar visión de futuro.⁸



Mercado al alcance de todos!

Selección de Medios

Publicidad: Necesaria para generar el conocimiento de la marca en los clientes mediante revistas especializadas en los rubros donde se pretende comenzar a operar. Principalmente, serán espacios en revistas especializadas o diarios de carácter masivo.

⁸ Fuente, <https://www.lifeder.com/significado-color-amarillo/>

Se utilizarán revistas especializadas como Capital u otra similar, se destinará presupuesto anual para este objetivo (primer año). Es parte de la estrategia de lanzamiento, pero no es perdurable en el tiempo, priorizando el “puerta a puerta”.

Relaciones Públicas (RRPP): Incluye periodistas para cumplir las labores de Relaciones Públicas, así como otras de asesorías de imagen de los clientes. Esta función es prioritaria a lo largo de la vida de la plataforma, es parte del Core Business. Además, cumplirá el rol de ser quién integre la gestión de la comunicación entre la organización y la comunidad. Esta actividad se desarrollará visitando empresas de distintos rubros para ofrecer el servicio. Se consideran visitas, traslados a empresas, viáticos, etc.

Ferias: En el mundo de las empresas hay pocos espacios donde se reúnen habitualmente una gran cantidad de ellas, por lo que, es imperativo tener presencia cada vez que exista la oportunidad de participar en ferias de diferentes sectores económicos como minería, construcción, tecnológico, videojuegos, gastronómicas, etc.

Se destinarán recursos para el primer año y en función a los recursos disponibles se priorizará la feria ExpoFEMER, porque el perfil de empresas es acorde a los segmentos Industriales y de Comercio con los que se comenzará. Los valores referenciales son:

Opción 1) Valores Año 2018-2019 Exponor (más IVA)

Exponor, 41.000 visitantes (persona que visita la exhibición varios días corresponde a 1 visitante). Perfil del visitante: CEO, presidentes, directores, gerentes, jefes, supervisores, técnicos, operadores de compañías mineras y empresas proveedoras, consultores, docentes, estudiantes de universidades y público general.

Ubicación	Valor
Área Pabellón (min 9 m2)	9,8 UF/m2 + IVA
Zona Exterior (min 25 m2)	3,6 UF/m2 + IVA

Opción 2) Valores Año 2018-2019 ExpoFEMER (más IVA)

Feria multisectorial de productos y servicios que se ha consolidado como el mayor encuentro entre proveedores y compradores del Estado. Con 6 mil visitantes, 40

charlas, talleres y un Seminario Inaugural, y 250 expositores, duración 2 días. Stand 5x3 m Valor 1 UF/m².

Fuerza de Ventas (Fuerza Ventas): Los ingenieros y periodistas que reclutará Mave! deben contar con un perfil de vendedores natos. De esta manera, se espera que entreguen soluciones y tengan el sentido de oportunidad para crear negocios. Permanentemente, este medio será el que determine los buenos resultados de Mave!.

Promoción de Ventas (Prom. Ventas): La plataforma estará programada para poder ofrecer nuevos negocios por alcance o economía a los clientes, ofreciendo productos similares, complementarios, o sustitutos. Estas relaciones, las realizará el algoritmo de la plataforma, será ajustada por los ingenieros y la aprobación dependerá del gerente de categorías, para así evitar favorecer a una u otra empresa cuidando su credibilidad.

Marketing Directo (Mkt. Dir.): La plataforma en conjunto con los ingenieros, deben ofrecer servicios a la medida de cada cliente. Por lo tanto, también es fundamental este medio para entregar el mensaje y una oferta personalizada.

Email marketing: Por correo electrónico permite enviar ofertas, anuncios, recordatorios u otros tipos de mensajes a una persona de la que disponemos su dirección específica, gracias a bases de datos propias o de terceros.

Marketing por catálogo: Mailing a base de datos con catálogo digital.

Redes sociales: Se ocuparán las plataformas sociales como medio de diálogo entre Mave! y empresas, y así, tomar conciencia pública. Esto provoca que la comunicación con el cliente esté muy cuidada y que los contenidos que se le proporcionan u ofertas, sean realmente interesantes y efectivas.

La proporción de recursos en los distintos medios se mantendrá en principio para todos los años, e irá variando por el nivel de ingresos. Sin embargo, de forma anual en función a resultados se ajustará el Plan, para distribuir los recursos a los medios más efectivos.

Anexo 12 Proyección de ingresos a cinco años

En el escenario de incertidumbre en el que se encuentra el país, la mejor estimación de crecimiento de ingresos se utilizará el crecimiento del PIB del país. Tal como indica el Banco Central de Chile en su último IPOM de diciembre de 2019, la “*incertidumbre mayor a la habitual. Factores como el control del orden público, la discusión de diversas reformas legales —incluida la posibilidad de una nueva constitución— y su interacción con la confianza y las decisiones de consumo e inversión serán claves en la evolución del PIB*” (fuente, IPOM diciembre 2019, Banco Central de Chile). La proyección es que para el año 2020 el crecimiento será de 0,5% y para el 2021 de 2,5% en su nivel más pesimista. Este escenario es el que se utiliza para la valoración de ingresos de Mave!.

Crecimiento en función a la proyección del PIB de Chile (%)					
Años	1	2	3	4	5
PIB proyectado (%)	0,0%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%

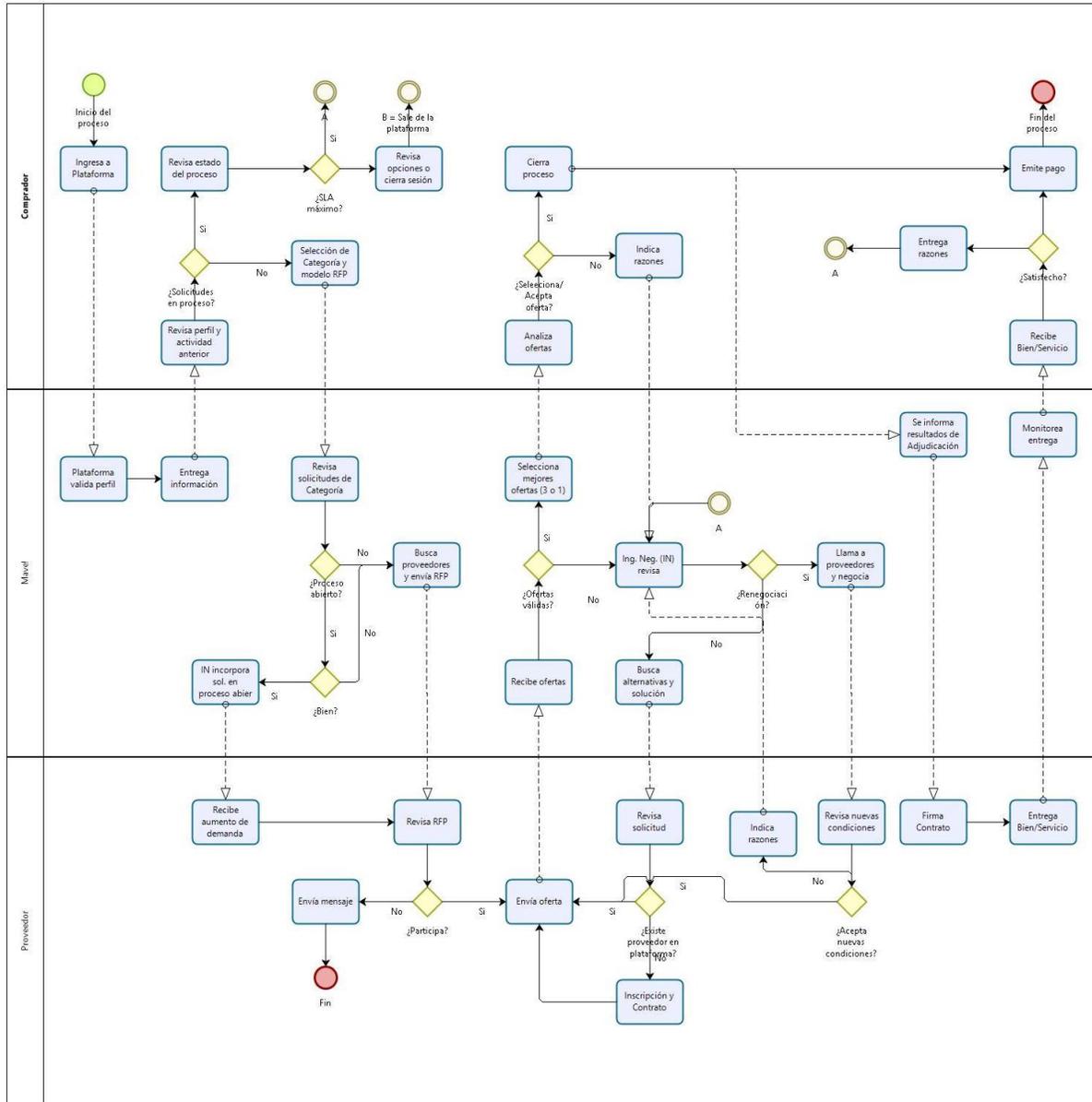
Finalmente, se llega a un crecimiento escalonado que aumenta en función al establecimiento del Modelo de Negocios en las principales ciudades de Chile, partiendo por la región de Antofagasta y Metropolitana en el primer año de operación. En la siguiente tabla se presente el resultado del crecimiento esperado de Mave!.

Línea de negocio	Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma	Construcción	221	340	474	580	734
	Manufactura	189	290	405	495	655
	Transporte y almacenamiento	138	211	295	361	478
	Minería	18	28	39	47	63
	Agricultura	-	313	437	535	707
	Comercio	-	-	183	505	659
Total Ingresos MMUS\$		565	1.182	1.834	2.524	3.296

Nota: Tabla anterior no incluye la Recuperación del Costo de Adquisición.

Anexo 13 Funcionamiento de Mave!

A continuación, se presenta un Diagrama de Procesos donde se muestran las relaciones e interacciones que tendrá la plataforma en funcionamiento.



Powered by
bizagi
Modeler

Este modelo de funcionamiento se puede resumir en dos tipos de procesos internos y externos. A continuación, se listan las actividades y detalle de cada uno:

Procesos de cara al cliente

Estos procesos soportan la relación con compradores y proveedores de la plataforma:

Procesos de cara al cliente: Externos

- Captación y fidelización de clientes
- Implementación de la plataforma
- Mantenimiento de la cuenta
- Facturación

1. Captación y fidelización de clientes:
 - a. Estrategias de Marketing.
 - b. Formulación de contratos con proveedores y compradores.
 - c. Programa de Fidelización de clientes.
2. Implementación de la plataforma:
 - a. Levantamiento de información de las empresas asociadas.
 - b. Ejecución, etapa donde se realiza la conexión en terreno.
 - c. Control y mantenimiento de redes.
3. Mantenimiento de la cuenta:
 - a. Chequeo del perfil de empresa.
4. Facturación:
 - a. Presentación de facturas.
 - b. Conciliación de resultados.

Procesos internos a la organización

Se distinguen los siguientes procesos y subprocesos:

Procesos internos a la organización: Internos

- Desarrollo de la plataforma
- Implementación de nuevos asociados
- Soporte de la operación
- Desarrollo de nuevos servicios
- Soporte y mantención TIC
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- Proyectos específicos

1. Desarrollo de la plataforma:

- a. Levantamiento de requerimientos del equipo programador a los dueños.
- b. Prefactibilidad, etapa donde se revisan las opciones viables.
- c. Factibilidad, etapa para decidir el modelo.
- d. Plan de programación, se diseñan las actividades para el desarrollo de la plataforma junto con los recursos de tiempo y personal.
- e. Desarrollo de la plataforma web y móvil.
- f. Pruebas funcionales de los servicios y herramientas de la plataforma.
- g. Marcha blanca con algunos clientes y proveedores.
- h. Go Live, etapa donde se lanza al mercado la plataforma.

2. Implementación de nuevos asociados:

- a. Prefactibilidad, etapa donde se aprueba la empresa para ingresar, revisando sus antecedentes financieros, legales, ambientales, y servicios y bienes ofrecidos acordes a las categorías seleccionadas.
- b. Factibilidad, conexión entre sistemas informáticos o si será solo por plataforma web. Existirán ambas modalidades, debido a que no todas las Pymes tienen ERP's.
- c. Ejecución, etapa donde se realiza la conexión en terreno.
- d. Control y mantención de redes.

3. Soporte de la operación:
 - a. Tratamiento de requerimientos.
 - b. Búsqueda de alternativas.
 - c. Consolidación de pedidos.
 - d. Logística de entrega (Seguimiento y Almacenamiento).
 - e. Control de Calidad.
4. Desarrollo de nuevos servicios:
 - a. Business Intelligence.
 - b. Generación de Estudios.
 - c. Apertura de Mercado.
5. Soporte y mantención TIC.
 - a. Mantención de plataforma, redes, conexiones y sistemas.
 - b. Pruebas de seguridad.
6. Administración y Finanzas:
 - a. Contabilidad.
 - b. Cuentas por pagar.
 - c. Cuentas por cobrar.
 - d. Abastecimiento.
7. Recursos Humanos:
 - a. Selección y contratación de personal, acordes a la experiencia necesaria, la Cultura y Clima Organizacional. Se debe contratar personal dinámico pero con alto compromiso al cumplimiento de objetivos.
 - b. Capacitación del personal, con el objetivo de generar alto rendimiento y compromiso con la organización.
 - c. Desarrollo Organizacional, implementando iniciativas para construir una Cultura y Clima organizacional acordes a una compañía ágil y adaptativa.
 - d. Bienestar de los trabajadores.
8. Proyectos:
 - a. Prefactibilidad
 - b. Factibilidad.
 - c. Desarrollo

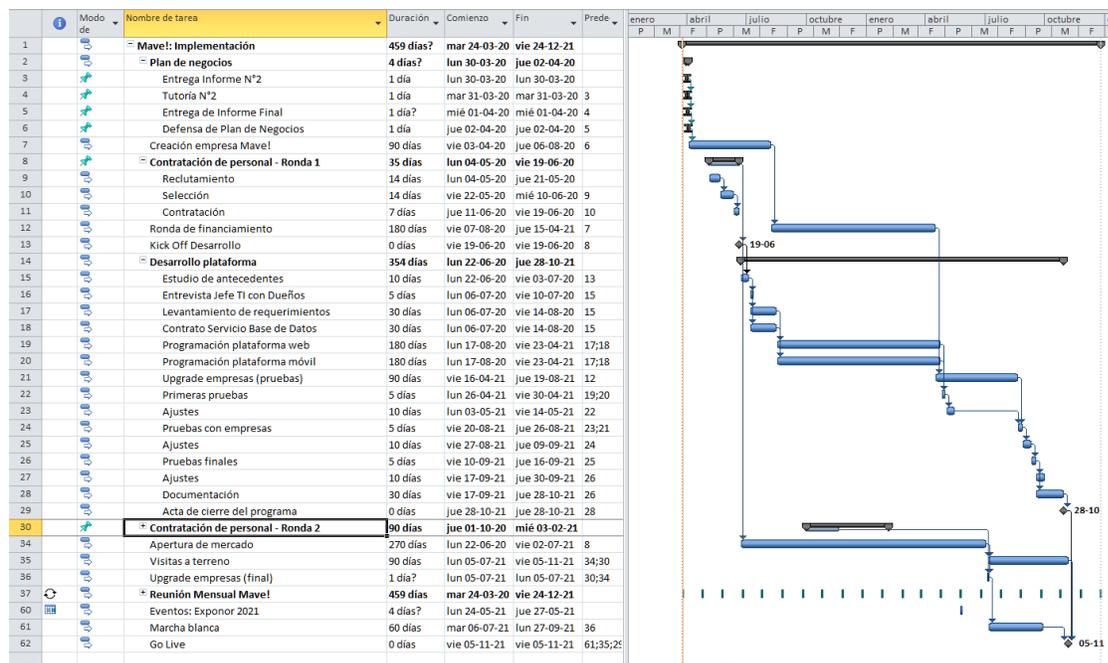
Anexo 14 Carta Gantt detallada

Está contemplada en el inicio del proyecto una ronda de financiamiento de Capital de Riesgo para financiar parte de la inversión necesaria.

La programación de la plataforma debe ser en dos equipos en paralelo para obtener una integración en todos los aspectos de la web y la aplicación móvil.

La tarea de “Levantamiento de Requerimientos” considera los siguientes objetivos:

- 1- Plantear la estructura web.
- 2- Establecer el diseño de la página web y la aplicación móvil.
- 3- Definir el contenido: texto, imágenes y vídeos de autoaprendizaje.



Anexo 15 Tasa de Descuento

Supuestos para Mave!:

- No se transa en bolsa.
- No se considera deuda.
- Costo de capital para evaluar el negocio propuesto.

Empresas similares

El primer paso es buscar empresas similares que transen en Bolsa para obtener un Beta representativo, que tenga una presencia bursátil representativa:

Empresa	Beta Acción (5Y Mensual)	Presencia Bursátil*	B/P	Costo de Deuda	Comentarios para descarte	Fuente
SAP SE (XTRA:SAP)	1,08	43%	1,0	1,32%		https://www.reuters.com/companies/SAPG.DE
salesforce.com, inc. (NYSE:CRM)	1,08	99%	1,0	1,26%		https://www.reuters.com/companies/CRM.N
MercadoLibre, Inc. (NasdaqGS:MELI)	1,60	10%	1,3	4,96%	Poca presencia bursátil	https://www.reuters.com/companies/MELI.O/key-metrics
B2W - Companhia Digital (BOVESPA:BTOW3)	1,59	44%	1,8	5,47%		https://www.reuters.com/companies/BTOW3.SA
Despegar.com, Corp. (NYSE:DESP)	-	6%			Poca presencia bursátil y falta de datos en	https://www.reuters.com/companies/DESP.N
Groupon, Inc. (NasdaqGS:GRPN)	1,39	221%	3,0	9,65%		https://www.reuters.com/companies/GRPN.OQ
eBay Inc. (NasdaqGS:EBAY)	1,28	212%	5,3	0,66%		https://www.reuters.com/companies/EBAY.OQ/profile
Booking Holdings Inc. (NasdaqGS:BKNG)	0,96	8%	1,6	5,22%	Poca presencia bursátil	https://www.reuters.com/companies/BKNG.O/profile
Amazon.com, Inc. (NasdaqGS:AMZN)	1,62	75%	2,6	1,28%		https://www.reuters.com/companies/AMZN.OQ/profile
Eternal Asia Supply Chain Management Ltd. (SZSE:002183)	1,60	381%	6,3	0,52%		https://www.reuters.com/companies/002183.SZ

* Volumen de tráfico promedio de los últimos 3 meses

Luego, se desapalanca los Betas de las empresas seleccionadas utilizando métodos de Rubistein (Rubinstein, M., 1973) o Hamada (Hamada, R., 1969), dependiendo si la deuda es riesgosa (mayor o menor que la tasa libre de riesgo):

Empresa	Beta Acción	Presencia Bursátil	Costo Deuda	Tasa Libre de Riesgo	Beta Deuda	Desapalancamiento	Beta s/Deuda
SAP SE	1,08	43%	1,32%	2,43%	-0,44	Hamada	0,64
salesforce.com, inc.	1,08	99%	1,26%	2,43%	-0,47	Hamada	0,63
B2W - Companhia Digital	1,59	44%	5,47%	2,43%	1,22	Rubinstein	1,38
Groupon, Inc.	1,39	221%	9,65%	2,43%	2,90	Rubinstein	2,43
eBay Inc.	1,28	212%	0,66%	2,43%	-0,71	Hamada	0,26
Amazon.com, Inc.	1,62	75%	1,28%	2,43%	-0,46	Hamada	0,55
Eternal Asia Supply Chain Management	1,60	381%	0,52%	2,43%	-0,77	Hamada	0,28
INDUSTRIA	1,38	154%	2,88%	2,43%	0,18		0,88

Finalmente, por medio de metodología CAPM e información indicada en la siguiente tabla, se obtiene el resultado de la Tasa de Descuento:

Modelo CAPM			
Concepto	Valor	Detalle	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,4%	Rendimiento promedio del Bono de la Tesorería General de la República en Unidades de Fomento - 10 años (BTU -	https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx
Prima por riesgo de mercado (PRM)	2,5%	Promedio aritmético de la diferencia de los rendimientos del IPSA Real (IPSA Nominal – Inflación) y BTU - 10 años	https://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/estadisticas/resultados-historicos-licitacion-de.html
Beta sin deuda	0,9	Beta estimado en función de empresas comparables	https://www.reuters.com/companies
Premio por Riesgo País (CRP)	0,7%	Riesgo asumido por un inversionista extranjero de invertir en Chile	Damodaran - Apoyado por estudio de Eduardo Walker, 2006, Metodología de Cálculo para la Tasa de Costo de Capital en Sectores Regulados
Premio por Riesgo Liquidez (LD)	3,6%	Mayor retorno histórico de Venture Capital sobre Bolsa EE.UU. (serie 1995-2019)	https://www.cambridgeassociates.com/cmb_benchmark_labels/us-venture-capital/
Premio por Riesgo Startup (SU)	5,0%	Mayor retorno por riesgo de Startup	Mayor retorno por riesgo de start up: valor ente 1% y 5%.
Costo patrimonial (Ke)	13,9%	Tasa de descuento real para evaluar el proyecto	

Anexo 16 Evaluación

Supuestos de la evaluación:

Concepto	Supuesto
Tasa de descuento	Tasa Costo de Capital determinada con información del mercado chileno, dando como resultado 14%
Período de evaluación	Cinco años de evaluación
Depreciación / Amortización	Lineal
Oficinas	Arriendo de espacios físicos determinados según norma de 13 m2/persona (fuente: www.thenextoffice.com)
Ingresos	Considera 45 días para las Cuentas por Cobrar
Proveedores	Considera 30 días para las Cuentas por Pagar
Capital de trabajo	Se estima mediante metodología Período de Desfase.
Valor Terminal	Valor Terminal: Se considera Múltiplo EBITDA (x6) del valor del quinto año. Con esto se aplica el mismo criterio de la Oferta al Inversionista, basados en la metodología de Valorización de Capital de Riesgo, utilizada ampliamente en EE.UU. A perpetuidad no podrías haber sido calculada debido a que la industria tecnológica no sigue ese patrón.

Flujo de Caja Mensual del Primer Año

Flujo de Caja para Evaluación del Proyecto	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Ingresos por transacciones	MMS	-	-	9	9	36	36	48	48	95	95	95
Ingresos por Recuperación Costo Adquisición	MMS	-	-	0	1	2	4	5	7	11	15	19
Costo de ventas - Remuneraciones	MMS	(7)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(10)	(10)	(10)	(10)	(34)
Costo de ventas - Mantenición plataforma	MMS	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(36)
Costo de ventas - Servicios de operación	MMS	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)	(4)	(5)	(5)	(10)	(10)	(10)
Utilidad Bruta	MMS	(17)	(18)	(10)	(9)	16	17	30	31	76	80	84
Gastos administrativos en remuneraciones	MMS	(18)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(15)	(15)	(15)	(15)	(24)
Gastos administrativos en honorarios profesionales	MMS	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Gastos administrativos en arriendos	MMS	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Gastos mantención oficinas	MMS	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Gasto transporte personal	MMS	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Publicidad	MMS	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)
Otros (pasajes, viáticos, varios)	MMS	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)
EBITDA	MMS	(48)	(44)	(35)	(35)	(11)	(9)	0	44	48	52	(4)
Amortización puesta en marcha	MMS	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Depreciación de activos	MMS	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Utilidad Operacional	MMS	(51)	(47)	(38)	(38)	(14)	(13)	(4)	(3)	41	45	48
Intereses	MMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	MMS	(51)	(47)	(38)	(38)	(14)	(13)	(4)	(3)	41	45	48
Utilidad Acum. c/Pérdida	MMS	(282)	(328)	(367)	(405)	(419)	(431)	(438)	(438)	(397)	(353)	(304)
Impuesto a la renta	MMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	MMS	(51)	(47)	(38)	(38)	(14)	(13)	(4)	(3)	41	45	48
Depreciación y Amortización	MMS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cuenta de IVA	MMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Inversión												
Habilitación oficinas (afecto a IVA)	MMS	-	-	-	-	(7)	(0)	-	-	-	-	-
Equipos computacionales (afecto a IVA)	MMS	-	-	-	-	-	(9)	-	-	-	-	-
Desarrollo Plataforma	MMS	-	-	(9)	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	MMS	-	(5)	(8)	(22)	(27)	(1)	(9)	(0)	(44)	(4)	(4)
Flujo de Caja	MMS	(48)	(48)	(53)	(57)	(38)	(18)	(19)	(0)	0	44	48
Valor Terminal	MMS											59
Flujo de Caja Final	MMS	(48)	(48)	(53)	(57)	(38)	(18)	(19)	(0)	0	44	48