



# “MERCADO AL ALCANCE DE TODOS”

## Parte I



*Mercado al alcance de todos!*

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

**Alumnos : Oscar Olmos Monardes**

**Profesor Guía : Claudio Dufeu Senociain**

**Antofagasta, junio de 2020**

## Índice

<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Tablas</b>	<b>4</b>
<b>Ilustraciones</b>	<b>5</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>I. Oportunidad de negocio</b>	<b>7</b>
<b>II. Análisis de la industria, competidores y clientes</b>	<b>9</b>
2.1 Industria	9
2.2 Competidores	14
2.3 Clientes	16
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>19</b>
3.1 Descripción de la empresa	19
3.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento.	25
3.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	26
<b>IV. Plan de marketing</b>	<b>27</b>
4.1 Objetivos de marketing	27
4.2 Estrategia de segmentación	28
4.3 Estrategia de servicio	30
4.4 Estrategia de precio	32
4.5 Estrategia de distribución	33
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	34
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	35
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	36
<b>V. Plan de operaciones</b>	<b>37</b>
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	37
5.2 Flujo de operaciones	38
5.3 Plan de desarrollo e implementación	40
5.4 Dotación	41
<b>VI. Equipo del Proyecto</b>	<b>42</b>
6.1 Equipo gestor	42
6.2 Estructura organizacional	43

6.3	Incentivos y compensaciones	45
<b>VII.</b>	<b>Plan financiero</b>	<b>46</b>
7.1	Flujos y evaluación del proyecto	46
7.2	Estados financieros	49
7.3	Indicadores financieros	51
7.4	Análisis de sensibilidad	53
<b>VIII.</b>	<b>Riesgos Críticos</b>	<b>54</b>
8.1	Interés del mercado y crecimiento	54
8.2	Acciones de los competidores	54
8.3	Tiempos y costos de desarrollo	54
8.4	Gastos operativos	55
8.5	Disponibilidad de financiamiento	55
8.6	Dotación	55
<b>IX.</b>	<b>Propuesta al inversionista</b>	<b>56</b>
9.1	Estrategia de financiamiento del proyecto	56
9.2	Oferta para el inversionista	56
<b>X.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>58</b>
<b>XI.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>
<b>XII.</b>	<b>Anexos</b>	<b>61</b>

## Tablas

Tabla 1: Comparación de actividades con competidores	15
Tabla 2: Competidores	16
Tabla 3: Tipos de clientes	18
Tabla 4: Análisis VRIO	20
Tabla 5: Análisis FODA	21
Tabla 6: Número de empresas	25
Tabla 7: Grupos de interés (Stakeholders)	26
Tabla 8: Análisis FODA Marketing	27
Tabla 9: Objetivos del Marketing	28
Tabla 10: Ventas anuales de Pymes por rubro	29
Tabla 11: Lifetime Value de un cliente (LTV)	33
Tabla 12: Selección de medios	34
Tabla 13: Costo plan de medios	34
Tabla 14: Proyección de ingresos por transacción a cinco años	35
Tabla 15: Presupuesto de Marketing	36
Tabla 16: Número de Transacciones	38
Tabla 17: Dotación	41
Tabla 18: Competencias del personal	44
Tabla 19: Incentivos variables del personal	45
Tabla 20: Ingresos por zona geográfica	46
Tabla 21: Ingenieros de Negocios (IN)	47
Tabla 22: Costos y gastos del proyecto	47
Tabla 23: Inversiones	47
Tabla 24 Tasa de descuento	48
Tabla 25: Resumen Evaluación del Proyecto	49
Tabla 26: Flujos del proyecto	49
Tabla 27: Balance General	50
Tabla 28: Estado de Resultados	51
Tabla 29: Indicadores claves	51
Tabla 30: Estructura de financiamiento	52
Tabla 31: Riesgo operacional	52
Tabla 32: Análisis ROE - Dupont	52
Tabla 33: Administración del Capital de Trabajo	52
Tabla 34: Sensibilidad de la Adopción del Servicio	53
Tabla 35: Sensibilidad del Gasto en B/S	53
Tabla 36: Interés del mercado y crecimiento	54
Tabla 37: Acciones de los competidores	54
Tabla 38: Tiempos y costos de desarrollo	54
Tabla 39: Gastos operativos	55
Tabla 40: Disponibilidad de financiamiento	55
Tabla 41: Riesgo de la Dotación	55
Tabla 42: Propiedad de la compañía	57

## Ilustraciones

Ilustración 1: Cadena de valor de Porter	19
Ilustración 2: Escalamiento del negocio	26
Ilustración 3: Segmentos	28
Ilustración 4: Secuencia de los servicios	30
Ilustración 5: Empresas por tamaño	35
Ilustración 6: Ingresos por tipo de empresa	35
Ilustración 7: Procesos	38
Ilustración 8: Procesos externos	39
Ilustración 9: Procesos internos	39
Ilustración 10: Ciclo de vida de un cliente	39
Ilustración 11: Carta Gantt Implementación de Mave!	40
Ilustración 12: Organigrama etapa proyecto	44
Ilustración 13: Organigrama final	45
Ilustración 14: Proyección del Flujo de Caja	56
Ilustración 15: Propuesta al inversionista	57

## Resumen ejecutivo

Las Pymes deben resolver la problemática de acercar el mercado al cliente y hacer más eficiente su gestión de compra, dicho de otra forma, se necesita un Mercado al Alcance de Todos (Mave!). Ante esto, nace la necesidad de las empresas por agilizar sus compras relacionándose de forma directa con el mercado y mejorar su visibilidad de cara al cliente para ampliar sus mercados.

En Chile, el mercado de las Pymes, se estima en 98.374 empresas, dedicadas a los rubros de Construcción, Manufactura y Servicios a la Minería. Estos rubros son intensos en el uso de bienes como Herramientas y Elementos de Protección Personal, y tienen alta demanda de servicios como Arriendo de Maquinaria y Transporte de Personal. Es un mercado poco explorado, de MM\$ 7.032 en promedio en cinco años de proyección, donde existe la oportunidad de aprovechar los avances del comercio electrónico para ofrecer un servicio especializado y a un bajo costo.

El servicio de Mave!, es una herramienta informática de mercadeo electrónico (B2B) basada en los conceptos del e-sourcing y el e-procurement, que apoya la cadena de suministro de las empresas con un equipo profesional que medie y supervise las negociaciones de la plataforma, entregando soluciones oportunas siempre. Las ventas, se estiman en MM\$ 1.991 promedio con un Margen Neto de 13%.

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

El aporte de los inversionistas se estima en MM\$ 585, dividendos a partir del tercer año por un total de MM\$ 312, payback de inversión de cuatro años, y el 43% de la propiedad.

## I. Oportunidad de negocio

La irrupción de nuevas tecnologías abre oportunidades y genera necesidad de adaptación para las empresas. Esto se traduce no solo en un mayor grado de automatización de las tareas, sino también en una reestructuración de la demanda y los canales de distribución para mantener menores inventarios de activos y mayor cantidad de servicios. Hoy, ninguna herramienta se hace cargo de generar relaciones entre empresas que se traduzcan en negocios win-win. Es más, las Empresas Pequeñas y Medianas (Pymes) tienen altos Costos de Oportunidad al ser los dueños (47% según información de las entrevistas) o altos ejecutivos de la compañía quienes deben realizar tareas de Abastecimiento, o bien, el equipo de compras no es especialista, no cuentan con una herramienta informática que facilite la gestión de compras para reducir inventarios y no tienen poder de negociación de forma individual. Es aquí donde se presenta la oportunidad de resolver las problemáticas de “comprar en la calle” y mejorar la gestión de compra, acercando el mercado, es decir, un Mercado al Alcance de Todos. De las entrevistas realizadas se deduce que un 50% de los entrevistados no está conforme con su proceso de compra porque no terminan contentos con el proveedor seleccionado (63%, ver Anexo 1) y que las empresas con más de 3 compras por semana no obtienen los ahorros esperados.

Es por lo anterior que nace la idea de tener una herramienta informática de mercadeo electrónico del tipo B2B que identifique, facilite y apoye la comercialización de bienes y servicios, mediante la consolidación de requerimientos para mejorar la negociación (mejores precios y condiciones) con proveedores y facilitar la licitación de servicios a la medida. El concepto del negocio es el e-sourcing y el e-procurement, claves para el Core Business que es generar la mayor cantidad de relaciones exitosas entre empresas. Con esto, el cliente dispondrá de un Modelo de Negocios sin tarifa fija, que lo ayudará a incrementar las probabilidades de satisfacer sus necesidades en ahorros, tanto en el proceso de compra cómo en el resultado de este, y los proveedores ampliarán su mercado. El compromiso es concretar compras de bienes

y/o contratación de servicios con ahorros efectivos. La compañía pretende ser un socio de negocios de sus clientes, apoyándolos en su Core Business, imagen y, menores inventarios. Además, no se deberá preocupar por clasificar proveedores, y recibirá asesoría en la gestión de compra completa junto con soporte para el cierre de sus contratos.

Los principales problemas de las Pymes, es el Costo de Oportunidad al no contar con un equipo de compras especializado que busque y desarrolle el mercado. 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, mediante una infraestructura tecnológica que asegure la interacción entre empresas, para hacer crecer el mercado y obtener beneficios del mayor volumen de transacciones.

Para dimensionar el tamaño del mercado chileno, es necesario estimar el número de Pymes, cuánto venden y el nivel de gastos en compra de bienes y servicios. Según el ELE-5 las ETM corresponden al 52% del total de empresas, aproximadamente, y generan el 21% del total de ingresos por ventas. Para más detalle ver Anexo 5.

El número total de empresas estimadas en Chile para el año 2021 es de 1.436.969, donde un total de 747.224 empresas son Pymes, ver Anexo 5 Tamaño del Mercado para ver mayor detalle. Por otro lado, el total de ventas de las empresas fue de 864.297 millones de dólares de donde un 21% es por Pymes. Por lo tanto, hablamos de un segmento de alta importancia para el país y el mundo. Sin ir más lejos, la tendencia en Private Equity y Project Finance ha sido enfocarse en este tipo de empresas.

Por último, si se estima que las empresas en Chile gastan alrededor de un 34% de sus ingresos al menos en compra de bienes y servicios, y que cerca del 11% de las Pymes de los segmentos objetivos utilizarían este servicio por internet, se llega a un mercado potencial de \$8.291 millones. Sin embargo, el nicho de mercado serán las siguientes categorías de gasto: Transporte de personal, Arriendo de maquinaria,

Herramientas y Equipos de protección personal. Estas tienen una alta frecuencia de uso, con lo que el mercado objetivo para el primer año se cifra en alrededor de \$565 millones hasta alcanzar los \$3.296 millones en el quinto año de operación, considerando un escenario conservador, correspondiente a cerca del 4% del total de Pymes en Chile.

## II. Análisis de la industria, competidores y clientes

### 2.1 Industria

Para comprender el contexto de la industria, su evolución y la proyección de esta, se realiza un análisis externo utilizando datos de investigaciones realizadas por entes gubernamentales, que dan cuenta de la situación actual y como ha ido evolucionando, a paso rápido, la forma en que las empresas se abastecen. A continuación, el análisis:

#### 2.1.1 Contexto

Para contextualizar el macroentorno se realiza un análisis PESTEL (por sus siglas, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), identificando seis factores que rodean a la industria y como la afectan. A continuación, el detalle del análisis:

En cuanto al ambiente Político, en Chile, la institucionalidad está en entredicho, debido a las últimas manifestaciones de la sociedad que piden un cambio de Constitución. Esto podría representar nuevas oportunidades para los emprendedores que podrían ver mayores recursos, pero al mismo tiempo existen riesgos de que los recursos finalmente sean distribuidos a demandas sociales. Esto sin duda, afecta la estabilidad política del país y en especial, dificulta la decisión de emprender nuevos negocios.

Actualmente, distintas iniciativas se encuentran en curso, una de ellas es reforma tributaria que recientemente el año 2018 comenzó una nueva regulación que está en pleno proceso de discusión y donde la tendencia apunta a subir la carga tributaria a las empresas para costear las demandas sociales como pensión, educación y salud.

Con respecto al entorno Económico, Chile sufre de dependencia del ciclo de precios de los commodities, donde empresas, medianas, pequeñas y microempresas, son las

más afectadas junto con las regiones mineras de Chile, como la Segunda Región de Antofagasta. De igual forma, las grandes empresas se ven afectadas por las bajas tasas de crecimiento económico del sector o país, inflación, variaciones del tipo de cambio y desempleo, que en el último tiempo, se han visto distorsionadas de forma negativa por la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China, ataques entre Estados Unidos e Irán, y ahora último, conflictos entre Arabia Saudita y Rusia. En definitiva, el mundo espera si habrá mayores consecuencias que desestabilicen los equilibrios macroeconómicos y precios de insumos como el diésel, a nivel mundial.

Por otro lado, el precio del dinero genera riesgos a empresas que apuntan al volumen de negocios con márgenes pequeños, ya que aumentos de costos impactan de forma directa sus resultados, en caso de necesitar financiar su capital de trabajo. Así también, existen algunos beneficios tributarios y estatales que permiten encontrar distintas fuentes de financiamiento con garantía, como los de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Como alternativa, el financiamiento privado está tomando resguardos aumentado el costo de capital debido a la coyuntura. Sin embargo, el Banco Central de Chile, ha bajado la tasa de interés referencial a mínimos históricos.

En el contexto Social, Chile ha cambiado, existen nuevos estilos de vida donde la tecnología es cada vez más utilizada en las actividades diarias de las personas. El uso del celular y aplicaciones móviles de estos es la tendencia a nivel mundial y se espera que siga creciendo. Actualmente, en Chile existen más de dos celulares por habitante, y el comercio electrónico crece anualmente (39%) más que el comercio físico (fuente, Cámara Nacional de Comercio 28-01-2019), lo que obviamente cambia las relaciones.

Este mayor acceso a la información trae consigo clientes más exigentes que necesitan inmediatez y hacen valer sus derechos. Esto último, tiene un valor diferenciador en la decisión de compra de los clientes, que cada vez más se inclinan

por el outsourcing o la externalización de servicios que no son parte de su Core Business del negocio. Sin duda, que estos cambios en gran parte pasan por las nuevas generaciones que han ingresado al mercado laboral como los “Millennials” (personas nacidas a partir del año 1980 hasta mediados de los años 1990), y que hoy están tomando las decisiones en las empresas en base a las redes sociales y las tecnologías digitales.

La perspectiva Tecnológica ha logrado una gran evolución, permitiendo que las conexiones de Internet de alta velocidad crezcan un 21% anual a marzo de 2019 y donde mercado se prepara para recibir el 5G (fuente subtel.gob.cl 20/06/2019). Esto hace que la velocidad del cambio en la tecnología cambie constantemente los modelos de negocios, generando ciclos de vida cortos de las últimas tendencias tecnológicas.

Este gran movimiento, hace aún más importante los datos de los clientes que son necesarios para los negocios web, donde el big data, machine learning y otras corrientes, entreguen las claves de los gustos, preferencias, tendencias, tipos de clientes, necesidades de estos, etc., y así entregarle ofertas a la medida de sus necesidades. Debido a lo anterior, es fundamental identificar los cambios de tendencias para entregar valor a clientes más infieles y sensibles al cambio.

Pero sin duda el tema Ecológico, ha logrado gran relevancia a nivel mundial debido al cambio climático que vive el planeta, y por el llamado que realizan organizaciones mundiales del cuidado al medioambiente que advierten, empeoramiento de la calidad del aire y agua, temperaturas extremas y desastres naturales. Es por estas razones, que la sustentabilidad del planeta debe ser considerada por las empresas para disminuir sus efectos sobre el medioambiente y ser requisito mínimo mantener políticas acordes a estos desafíos, cómo por ejemplo, disminuir del uso de papel, plásticos y otros insumos que necesitan de mucho tiempo para degradarse naturalmente, y en este contexto, las tecnologías de la información y comunicaciones

juegan un rol fundamental ayudando a disminuir su uso con plataformas digitales. También, se debe considerar en este ámbito las nuevas condiciones dadas por las pandemias (Covid-19).

En el ámbito Legal, existe un entorno de incertidumbre con el cambio de Constitución que se votará el año 2020 en Chile, por lo que, se esperan potenciales cambios normativos en materia tributaria, legal y de defensa al consumidor. Sin embargo, la legislación vigente, en general establece que el desarrollo de contratos debe respetar la normativa, restricciones y plazos legales para poner fin a estos. Sin embargo, se identifica un mercado tecnológico poco regulado, donde la legislación hace dos años no contemplaba regulación para las actividades comerciales por la web. Sin embargo hoy, distintos organismos como el Servicio de Impuestos Internos (SII), Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), etc., se encuentran trabajando en esta materia.

### 2.1.2 Evolución

Desde el inicio, el proceso de compra ha sido objeto de relevancia en las distintas actividades desarrolladas por el hombre. El intercambio o trueque utilizado en la antigüedad, la construcción de las pirámides en Egipto, la ruta de la seda y la explosión de las ofertas de productos con la revolución industrial, se basan en el intercambio de bienes y servicios. Las empresas necesitan de ambos, para desarrollar su negocio y en el último tiempo, la era digital ha simplificado el proceso pero ha puesto grandes desafíos a la cadena de suministro en un contexto globalizado. El ahorro de costos es uno de los objetivos perseguidos, donde las grandes empresas, han profesionalizado los equipos de compras, con personal de gran experiencia en sus rubros apoyados de sistemas informáticos que permiten el seguimiento y la disminución de inventarios.

Sin embargo, las Pymes no siempre tienen el mismo nivel de recursos y la función de abastecimiento no puede eliminarse, alguien debe preocuparse de comprar al precio correcto, en el momento oportuno y la cantidad suficiente, estar al tanto de nuevos

materiales en el mercado que permitan innovar en los productos y de seleccionar proveedores que cumplan criterios de calidad y sustentabilidad.

### Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual, se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma (<https://www.5fuerzasdeporter.com/>). A continuación, análisis a la industria de plataformas de negociación del tipo B2B:

#### 1.- Poder de negociación de los Clientes:

- Tienen gran cantidad de oferta, en productos y servicios.
- Los clientes logran descuentos en relación al poder individual de negociación.
- Bajo poder de organización de clientes lo que implica bajo poder de negociación.
- Por la diversidad de servicios de Mave!, el cliente pasa a ser tomador de precios.

#### 2.- Amenaza de los nuevos entrantes:

- Bajas barreras de entrada, con bajo nivel de inversión inicial.
- Un mercado en pleno desarrollo pero es un negocio de baja rentabilidad.
- Poca diferenciación entre competidores (prestan servicios similares).
- Bajas exigencias legales.
- Canales de distribución negociados y establecidos.

#### 3.- Poder de negociación de los proveedores:

- Mercado de proveedores de tecnología en expansión, lo que hace esperable que los costos de este tipo de servicios disminuyan en el tiempo.

- Diferenciación de productos entre proveedores parece ser la estrategia a seguir.
- Posibles alianzas estratégicas entre proveedores, podría aumentar el poder de negociación de estos.

#### 4.- Amenaza de productos sustitutos:

- Alta amenaza de sustitutos.
- Mercado laboral con alta cesantía, lo que hace caer los salarios y por ende las empresas podrían intentar contratar personal para las funciones de compras.

#### 5.- Rivalidad entre competidores:

- Bajos costos fijos de los competidores al no contar con gran infraestructura.
- Bajo nivel de fusión o compra entre las empresas.
- Bajo nivel de fidelización a las marcas.

### 2.1.3 Proyecciones

La tendencia es a automatizar al máximo el proceso de compra de las empresas al punto de que en el futuro el rol de comprador será reemplazado por sistemas informáticos que realicen la gestión de compra completa y los inventarios serán cada vez más Just in Time. Importante de mencionar, es que el comercio electrónico forma parte de uno de los ejes de desarrollo en la sociedad, ya que no solamente permite la creación de nuevos negocios y mayor productividad, sino que es una fuente invaluable de ofertas de trabajo para empresas y personas. Estudios como ELE- 5 indican que el 24,5% de las empresas que utiliza internet realizó comercio electrónico en 2017. Un 16,4% efectuó sólo compras, un 2,1% realizó sólo ventas y un 6% realizó ambos tipos de operaciones. La Cámara de Comercio de Santiago, anticipó un alza de 34,6% de las ventas online en Chile, demostrando que la tendencia es al alza.

Cada vez más se necesitará de herramientas informáticas para desarrollar procesos competitivos de abastecimiento, en especial las empresas que no cuentan con

robustos equipos de profesionales, tal cómo, las Pymes quiénes no tienen el nivel de recursos para esto. Es por lo anterior, que se espera en el futuro contar con servicios externos que permitan disminuir el costo de inversiones en capital y pagar por ellos cuando se utilicen, y así, no reducir la rentabilidad con capital inmovilizado o aumentando costos fijos que disminuyan el margen del negocio, impactando ambos en el balance. La evolución de la cadena de suministro es obtener ahorros sin invertir recursos.

## **2.2 Competidores**

Al no existir un portal que atienda globalmente las necesidades de abastecimiento de las Pymes en Chile, esta solo se satisface parcialmente. Ahora bien, el por qué no existe mayor competencia, es debido a que es un mercado exigente, de respuestas rápidas y de corto plazo, y que no está dispuesto a pagar un precio fijo por el servicio. Existen plataformas similares como: Licitamos, Ariba, Nessmeeting, Compraserosi, Unilink Solutions, e iProveedor, con un modelo estático de plataforma, donde no se realiza el proceso de compra completo, son impersonales, no haciéndose cargo del cierre ni de la post venta del producto o servicio, 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 y no se ocupan de que el negocio se concrete. Por ejemplo, servicios de plataformas de licitación en el mercado como Ariba SAP, no se preocupan de buscar empresas que puedan cumplir los requerimientos, sino que solo ofrecen una plataforma donde hay que invitar a proveedores de forma manual.

Para comprender la complejidad de la industria, se presentará la investigación de mercado realizada, entregando características de los competidores, alternativas existentes, y que elementos podrían ser sustitutos del Modelo de Negocios de Mave!. A continuación, se explica la investigación y sus conclusiones:

- Fuente primaria de información: Entrevistas a dueños y encargados de adquisiciones de empresas, a los que se les aplicó un set de preguntas abiertas y de selección múltiple. El objetivo es obtener información sobre quién realiza las compras en sus empresas, cómo se realizan, disposición a utilizar el servicio acá presentado y satisfacción con su proceso actual. La muestra fue de 24 empresas en total, obteniendo valiosa información y evidenciando lo siguiente:

- Un 50% indica que el tiempo de respuesta es regular o deficiente.
- Más de la mitad indica, regular o deficiente satisfacción con el proceso.
- A continuación, se realiza un cuadro comparativo de los competidores de Mave! indicando las diferencias en las actividades:

<b>Actividad</b>	<b>Competencia</b>	<b>Mave!</b>	<b>Diferenciación</b>
Compra de Insumos y Servicios	Páginas Web estáticas	Plataforma Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de ahorros efectivos en función a la especialización de su catálogo.</li> <li>• Si no existen proveedores en la plataforma, ingenieros buscan y entregan soluciones.</li> <li>• Garantizan tiempos de respuesta.</li> <li>• Menos costos de inventario.</li> </ul>
Venta de Insumos y Servicios	Vendedores en Terreno Salas de venta Páginas Web	Plataforma dinámica. Certificación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompaña en todo el proceso de compra. Proceso personalizado.</li> <li>• Busca las empresas que cumplan exactamente con el requerimiento.</li> </ul>
Buscador de proveedores	Páginas Web estáticas	Plataforma Web interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre existirá una persona disponible para responder consultas o vía Chat automatizado.</li> <li>• Búsqueda dinámica y personalizada para el requerimiento.</li> </ul>
Tiempo del proceso de compra	Oferta limitada (disponible en página Web, catálogos, etc.)	Asesor personalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de tiempo en el proceso de compra.</li> <li>• Socio estratégico de sus Clientes.</li> <li>• Clientes dedican su tiempo a su core business y no a comprar (costo de oportunidad).</li> </ul>

Tabla 1: Comparación de actividades con competidores

En resumen, no existe un portal en el mercado que atienda integralmente las necesidades de abastecimiento de las Pymes en Chile, realizando un acompañamiento en todo el proceso de compra y ocupándose del cierre del negocio. Es por esto último, que es un modelo nuevo que ofrece ventajas con respecto a la competencia, transformándose en un sistema cercano y hecho a la medida del

cliente, con una alta especialización en su catálogo que permitirá tener una oferta amplia de proveedores.

Empresa Servicio	Atención Personalizada	Buscador Proveedor	Equipo Asesor	Perfil de Ingreso	Servicio Post Vta. (Soporte)	Servicio Licitación	Disminuye tiempo proc. compra
Licitamos		X			X	X	
Ariba		X	X	X	X	X	X
Nessmeeting		X			X		X
Compraserosi	X	X			X		
Unilink	X	X	X		X	X	X
Solution		X			X		X
Mave!	X	X	X	X	X	X	X
Achilles		X					
iProveedor	X	X	X	X	X		X

A continuación, se presentará una matriz de competitividad, para comparar los atributos de diferentes actores del mercado y así, dar cuenta de las ventajas y desventajas de Mave!, aunque considerando, como se ha mencionado, que estas empresas están enfocadas en entregar una herramienta más que una experiencia integral de abastecimiento. De esta tabla, las empresas Licitamos, Ariba y Unilink, se consideran competencia directa por sus servicios ofrecidos, ver Anexo 2 Competidores:

Al revisar esta matriz se puede observar, que un servicio que reúna las características de Atención Personalizada - Perfil de Ingreso, podría ser una ventaja frente al resto, al centrarse en la especialización tanto de proveedores como de clientes, en función del catálogo que se ofrecerá por medio de los canales de ventas. Lo interesante de esto, es la capacidad de concentración de pedidos para aumentar el volumen de ventas y ahorros, que debe realizar el equipo de Mave! que mediará en las negociaciones.

### 2.3 Clientes

Principalmente Pymes que no realizan compras y contratación de servicios en una plataforma virtual o no cuenten con un portal dinámico y relacional, que les ofrezca la búsqueda de proveedores para: cotizar, gestionar compras, despachar o controlar inventario. En segundo término, mandantes (grandes y mineras), distribuidoras,

productoras y asociaciones de empresas, quiénes agrupan o utilizan los servicios de las Pymes o son proveedores de estas, por lo cual tienen incentivos para utilizar la plataforma para realizar cotizaciones y/o para complementar sus procesos de compras. En el caso de las asociaciones, son consideradas clientes debido a la estrategia de marketing a seguir para disminuir los tiempos para abordar el mercado.

La investigación de mercado realizada también entrega las características de los clientes, que opciones tienen y que elementos podrían ser utilizados en el desarrollo del modelo de negocios. A continuación, se explica la investigación y sus conclusiones:

- Fuente primaria de información: Explicada en punto 2.2 Competidores.
- Fuente secundaria de información: Investigación de estadísticas y estudios.

La entrevista arrojó interesantes antecedentes del proceso de compra y el nivel de satisfacción de las empresas con este. En general, están abiertas a nuevas opciones para realizar estas tareas a un menor costo y mayores alternativas de proveedores, ya que, es un tema que sigue en desarrollo. A continuación, los principales resultados de las entrevistas (Ver anexo 1 Resultados entrevistas) y estudios revisados:

- De las entrevistas:

- ✓ Un 47% de las compras las realiza directamente el dueño de la empresa, representando un costo de oportunidad, en especial en las de menor tamaño.
- ✓ De las empresas que tienen personal de compras un 82% utilizaría el servicio.
- ✓ Un 78% de la muestra pagaría un 2% del total de la compra por el servicio.
- ✓ 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".

- De estudios y estadísticas, la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5), publicada en marzo del 2019 por el Ministerio de Economía, indica que:

- ✓ El 95,1% de las empresas señala que alguno de sus tres clientes principales se ubica en su misma región.
- ✓ En relación con las características de funcionamiento de las empresas, la encuesta muestra que el 72,7% de los puestos de gerencia son ocupados por una persona que además participa en la propiedad de la empresa.
- ✓ El 24,5% de las empresas que utiliza internet realizó comercio electrónico en 2017. Un 16,4% efectuó sólo compras, un 2,1% realizó sólo ventas y un 6% realizó ambos tipos de operaciones. La Cámara de Comercio de Santiago, previó un alza de 34.6% en ventas online durante el 2019 en Chile.
- ✓ Internet: En la página [www.compraserosi.com](http://www.compraserosi.com) se muestra que al negociar en grandes volúmenes en todas sus categorías obtienen ahorros. Esta página es de origen español y demuestra que la idea de negocio de Mave! es factible. De hecho, en 2019 han llegado a Chile nuevos actores a este rubro (iProveedores).

Los clientes también pueden ser clasificados bajo algunos criterios cómo la frecuencia de compra, lo que aportan a la empresa y lo que buscan en el mercado. A continuación, se entregará una visión general de estas clasificaciones de los clientes bajo los criterios mencionados y para mayor detalle ver anexo 3 Clasificación de clientes:

Tipos de clientes		Cualidades por medir		
Clasificación por:	<b>Rentabilidad</b>	Premium	Medio	Básico
	<b>Frecuencia</b>	Ocasionales	Genéricos o promedios	Fieles
	<b>Aporte a la facturación</b>	Grandes facturas	Compras pequeñas	Bajo gasto
	<b>Enfoque</b>	En el precio	En el valor añadido y la calidad	

Tabla 3: Tipos de clientes

Es importante señalar que conocer a los clientes más rentables, permite identificar quién merece mayor dedicación de recursos para mantenerlos y que clientes hacen perder tiempo y dinero. Para esto se clasificarán, según lo siguiente:

- Cada cuanto tiempo compra: cada día, cada semana, cada mes, etc.
- Ventas al mes/año: es necesario calcular este importe de forma periódica.
- Rentabilidad por cliente: considerando el costo de retenerlo.
- Rango de edad: o antigüedad del cliente en años y su comportamiento.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Descripción de la empresa

Plataforma que da acceso al “Mercado” para ofrecer y/o solicitar bienes y/o servicios, asegurando soluciones de calidad, en el menor tiempo posible, al menor costo y permitiendo mejorar la visibilidad de las empresas frente a sus clientes. Esta es quizás la mejor descripción de Mave!, que nace del hecho que existe un costo de oportunidad para las Pymes, que deben andar en la calle buscando el mercado. Este servicio lo acercará, y para determinar la estrategia a seguir, se realizará a continuación, un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

##### 3.1.1 Análisis Fortalezas, Oportunidades. Debilidades y Amenazas

Este análisis FODA, es necesario para determinar las ventajas competitivas de Mave!. Se utilizarán los análisis PESTEL y de las Cinco fuerzas de Porter, realizados en la sección II, para identificar Oportunidades y Amenazas de la industria que entrega el entorno, y en esta sección se realizará un análisis interno utilizando las metodologías de Análisis VRIO (por sus siglas en inglés, Value - Rarity - Imitability - Organization), y de la Cadena de Valor de Porter, para obtener las fortalezas y debilidades, enfocadas en los recursos y capacidades como fuente de ventajas competitivas.

##### 3.1.2 Análisis interno: Análisis cadena de valor de Porter

Al analizar las actividades de Mave! aplicando el concepto de Cadena de Valor de Porter, se identifican las fuentes de ventaja competitiva de la



compañía, ver ilustración 1. Entre estas destacan: Infraestructura, donde las oficinas apoyan la estrategia de diferenciación; Tecnología, que hará posible entregar un servicio a bajo costo; Por último, en Recursos Humanos será clave el desarrollo organizacional para retener el personal y hacerlos crecer en la organización. El personal es clave, pues tendrá la misión de consolidar requerimientos de usuarios y propuestas de la plataforma, para proponer negocios a las empresas de esta red, con operaciones simples y eficientes. También, el personal de Marketing y Ventas es clave para la introducción y mantención del servicio en el mercado.

### 3.1.3 Análisis interno: Análisis VRIO

Los recursos y capacidades en que la organización deberá enfocarse son: aquellos con valor, raros e inimitables. El objetivo es cuidar aquellos que ya son fuente de ventaja competitiva, para que sigan siendo VRIO e identificar aquellos que aún no se tienen. A continuación, el resultado del análisis y en anexo 4 el listado completo:

El cuadro muestra los resultados de recursos y capacidades, fuente de ventaja competitiva. Donde el equipo, algoritmo, capacidad de negociación, adaptación y atención dividida destacan como fuente de ventaja competitiva.

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	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.
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.
		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.
		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 multi liderazgos basados en el trabajo colaborativo para lograr un equipo de alto desempeño.
		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.
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.		

### 3.1.4 FODA

Este análisis identifica, oportunidades y amenazas presentes en la actualidad, junto con fortalezas y debilidades, de la organización. Juntas estas circunstancias y

características, ayudarán a identificar la o las ventajas competitivas para luego identificar, desarrollar e implementar una estrategia, que permita una implementación exitosa. A continuación, el análisis consolidado en la tabla 5 Análisis FODA:

<b>FOD</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>A</b>	- Equipo multidisciplinario y adaptativo.	- Cultura por desempeño y distributiva.
	- Cultura organizacional colaborativa.	- Propiedad intelectual protegida.
<b>For</b>	- Desarrollo de Internet (automatización)	- Ambiente e infraestructura diseñados para apoyar a los miembros del equipo.
<b>tal</b>	- Alta demanda de productos y servicios.	- Tiempo de Adopción del servicio.
<b>ez</b>	- Know-How de los socios.	- Puntos de venta diversos.
<b>as</b>	- Algoritmo propio da mayor flexibilidad.	- Inicio en 2019 de servicios similares.
	- Poder de negociación.	- Costo de capacitación y fuga de talentos.
	- Administración puede perder control.	- Inestabilidad política.
<b>De</b>	- Pérdida de foco y concentración del equipo, al atender varios clientes.	- Fácil replica de plataforma web
<b>bili</b>	- Tiempo de desarrollo de la plataforma.	- Cierre de negocio para generar ingreso
<b>da</b>	- Introducción al mercado.	- Sistema in-house genera riesgo de pérdida de control de versiones y probabilidad de errores
<b>de</b>	- Plataforma sin cierre de transacciones.	
<b>s</b>		

Tabla 5: Análisis FODA

En resumen, existen fortalezas como el equipo multidisciplinario y la cultura colaborativa, que junto a la oportunidad dada por el avance de la tecnología actual se pueda innovar para entregar servicios especializados a un bajo costo. Además, una fuente de ventaja es que las plataformas, se desarrollarán a la medida del proceso de trabajo para entregar un servicio ágil. Sin embargo, en este último punto hay riesgo de demora en la finalización del desarrollo de la plataforma, ante lo cual, una medida de control es que el desarrollador será parte de la empresa. La fuga de talentos es otra amenaza, debido a la inversión en ellos. Son parte fundamental de la estructura organizacional por su conocimiento de la cultura y procesos internos. Aunque según el actual, ambiente político y social, este riesgo en el corto a mediano plazo es bajo. De todas formas, algunas medidas son tener un sistema de incentivos con enfoque en resultados, una cultura distributiva y entregar flexibilidad en las horas de trabajo.

Otra debilidad es el Control de Gestión, por lo que se necesita diseñar un mecanismo de alineamiento para dar autonomía en las decisiones al equipo sin perder control.

En función del análisis FODA realizado, la ventaja competitiva a desarrollar se puede definir como sigue: La generación de un ambiente de negocios construido en base a un nuevo concepto de atención para relacionar compradores y vendedores, de forma equilibrada, entre una plataforma web y móvil donde se realicen los primeros contactos, y en el transcurso del servicio, exista soporte remoto y en vivo por parte de ingenieros que consolidarán requerimientos, atenderán consultas y supervisarán que los negocios lleguen a buen término para las partes, a un bajo costo y pagando por uso, sin un cargo fijo. El compromiso es buscar opciones hasta entregar soluciones. Otro elemento diferenciador, es el pago como comisión del costo de implementación, al usar el servicio. En definitiva, la ventaja competitiva será de enfoque al entregar un servicio diferenciado a un bajo costo, al segmento de pequeñas y medianas empresas.

### 3.1.5 Modelo de negocios

El cliente se beneficiará de un ambiente de negocios que ayudará a generar constante interacción con otras empresas para obtener ahorros. A continuación, se presentan los principales puntos del Modelo Canvas, y en anexo 7 el Modelo Canvas completo:

#### Propuesta de valor

Servicio B2B que conecta empresas para hacer negocios a costo cero para los que requieran bienes y servicios a un bajo costo, 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. Será 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!, compartiendo el beneficio del ahorro y mayores ventas.

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 y 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 para fomentar 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 824.795 Pymes, en Chile.
- En línea con tendencia de comercio Web, entrega trazabilidad en el servicio.
- Se captura el costo de oportunidad del cliente. Ver anexo 6 Casos de negocios.
- Economías de escala y ámbito, por la diversificación de servicios.
- Fideliza a las empresas al fabricar su demanda y entregar servicios gratuitos.

#### Fuente de ingresos

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.

### 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 mantención 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.
  
- ✓ Timining 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 desafíos 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 cierren las transacciones fuera de la plataforma. Los principales desafíos 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.

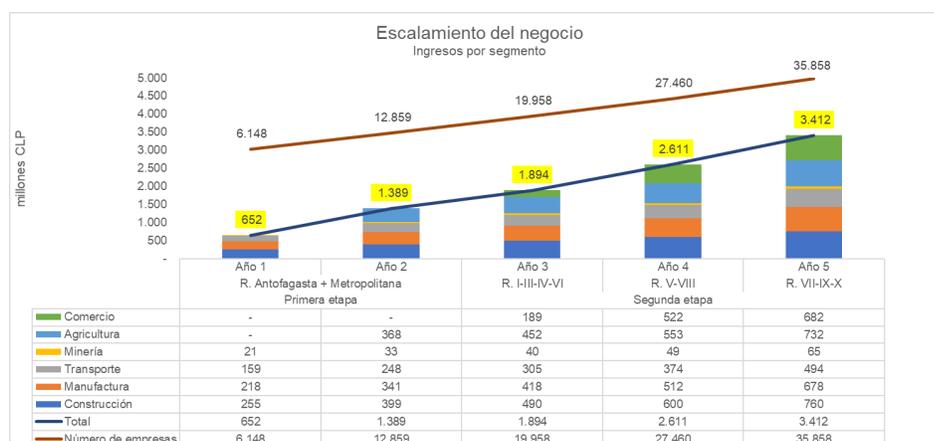
### 3.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La primera etapa de la estrategia de crecimiento contempla iniciar operaciones en las regiones de Antofagasta y Metropolitana, en función a la estrecha relación entre ambas, dada principalmente por el rubro minero donde es frecuente observar que las oficinas centrales están en Santiago y en Antofagasta están los talleres o instalaciones.

Escalabilidad del negocio (N° de empresas)	Primera etapa		Segunda etapa		
	R. Antofagasta + Metropolitana		R. I-III-IV-VI	R. V-VIII	R. VII-IX-X
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcción	2.403	3.695	5.162	6.313	7.988
Manufactura	2.052	3.155	4.407	5.389	7.125
Transporte	1.497	2.301	3.214	3.931	5.197
Minería	197	302	422	517	683
Agricultura	-	3.406	4.757	5.818	7.692
Comercio	-	-	1.996	5.492	7.172
<b>Total</b>	<b>6.148</b>	<b>12.859</b>	<b>19.958</b>	<b>27.460</b>	<b>35.858</b>

Tabla 6: Número de empresas

La segunda etapa, en el tercer año, abarcará las demás regiones asociadas a la minería del cobre. Luego, el cuarto año avanza a cubrir importantes regiones portuarias aumentando la importancia del segmento comercio, para finalizar el quinto año con regiones del sur de Chile de gran actividad en segmento agricultura y transporte. Con esto se abarca gran parte del territorio nacional, llegando a ventas por \$3.412 millones y 35.858 clientes al quinto año de operación tal como se observa en ilustración 2.



### 3.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En el último tiempo, ha crecido el interés por la RSE, debido a la conducta ética, la conciencia medio ambiental, justicia laboral, mercados más competitivos y el comportamiento de las empresas. Algunos autores como Sabogal (2008), afirman que las empresas a los ojos de la sociedad deben ver a la RSE, como una forma estratégica de creación de valor, y para esto es necesario identificar a los Grupos de Interés en sus actividades, y el impacto social, económico y medioambiental, de la compañía sobre estos stakeholders. A continuación, los grupos de interés de Mave! y su impacto:

Stakeholders	Sociales	Económicos	Ambientales
Comunidades (Antofagasta-Calama-Mejillones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abre oportunidades de crecimiento a la población</li> <li>- Empresa local genera sentimiento de propiedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera empleos.</li> <li>- Aumento de recursos en la región de Antofagasta (alimentación y alojamiento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agotamiento del agua en sus oficinas.</li> <li>- Mayor contaminación por transporte urbano y carretera.</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores ingresos y oportunidades.</li> <li>- Mayor exigencia por eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega mayor visibilidad y abre mercado.</li> <li>- Disminución de ingresos por tarifas más competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se exigirá cumplimiento de la normativa vigente en temas de medio ambiente a empresas.</li> </ul>
Reguladores (SEREMI, SII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor número de empresas para fiscalizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podría implicar crecimiento de empresas para fiscalizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del CO2 por tránsito de vehículos.</li> </ul>
Trabajadores Mave!	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos en la familia al tener una alta exigencia de tiempo y dedicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades para su desarrollo personal y familiar</li> <li>- Ingresos por desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud expuesta por visitas a empresas. Riesgo enfermedades profesionales</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto en tiempo disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso del servicio podría implicar despidos (ahorro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Residuos generados por la actividad propia.</li> </ul>

Tabla 7: Grupos de interés (Stakeholders)

Se integrará como parte de la estrategia a los Stakeholders en la actividad empresarial, dando transparencia y cumpliendo la normativa vigente en temas laborales, seguridad y ambientales. El modelo de negocios depende de la confianza de los stakeholders.

## IV. Plan de marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

#### 4.1.1 Análisis FODA

Se realizará un análisis FODA, para luego establecer el problema del marketing y posteriormente los objetivos para implementar el Plan Comunicacional:

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de Internet, automatización</li><li>- Región con alta demanda de bienes/servicios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempo de Adopción: Ingreso y Uso</li><li>- Puntos de venta diversos</li><li>- Inicio en 2019 de servicios similares</li></ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Introducción al mercado</li><li>- Generar gran cantidad de relaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fácil replicación de plataforma web</li><li>- Ingreso del efectivo por el servicio</li></ul>

Tabla 8: Análisis FODA Marketing

#### 4.1.2 Problema del marketing

Del análisis FODA realizado se planteará el Problema del Marketing, específicamente desde las Debilidades y Amenazas, separados en los de tipo Analíticos, Estratégicos y Tácticos. Con este análisis, detalle en anexo 8, y antecedentes estudiados, permitieron seleccionar los objetivos y medios para comunicar este servicio al segmento objetivo.

Algunos de los puntos importantes hacen referencia a los objetivos del ámbito Consumidores donde se identifica que el tiempo de aprendizaje junto al de adopción del servicio, son los que deben concentrar los esfuerzos del mensaje y la selección de los medios idóneos para el servicio de Mave!.

#### 4.1.3 Objetivos

¿Qué se quiere lograr a partir de este Plan? Dar a conocer un servicio nuevo que viene a solucionar diversos temas de la Cadena de Suministro de las Pymes.

Si el negocio no existe, la demanda primaria debe ser creada. Por lo que, los objetivos están enfocados en el producto para darlo a conocer, sea probado y, para que sea utilizado de forma frecuente. A continuación, los objetivos de marketing planteados:

Dimensión	Objetivo	Medición
Dar a conocer	Aumentar el número de contactos	Visitar Asociaciones de Empresarios con residencia en Antofagasta y Santiago con más de 50 Socios, 6 meses.
Dar a conocer	Inscribir empresas en la página "Upgrade emp."	Segmento objetivo de 6.148 Pymes en Chile en un lapso de 12 meses: Visitas Ing. Negocios y Rel. Públicos, Videoconferencias
Dar a conocer	Disminuir el Ciclo de Enrolamiento	Selección de empresas acordes a Categorías – Contacto por vías digitales –Capacitación online – Plataforma acorde a su categoría – Enfoque de interacciones a lo móvil y de forma pregunta Si/No
Prueba	Generar oportunidades de negocios frecuentes	Generar 3 alternativas de proveedores distintos al momento de cotizar servicio o producto
Prueba	Ser contratados para realizar licitaciones	Asegurar un 70% de coincidencia, para ser la plataforma de uso oficial de las empresas, en 6 meses
Prueba	Valoración del Cliente de economías de escala	Lograr ahorros en compra de bienes y servicios transados en la plataforma, a lo menos del 4%.
Compra	Maximizar N° de Éxitos (negocios concretados).	Asegurar un 90% de relaciones exitosas con cierre de negocios, a los 6 meses de implementación.

Tabla 9: Objetivos del Marketing

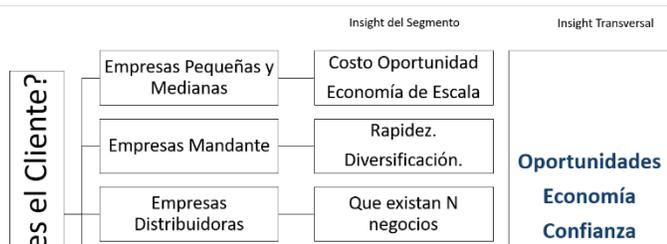
Con la definición de los objetivos, la idea principal es: incorporar en la plataforma 512 empresas por mes en los primeros seis meses, para aumentar la probabilidad de que logren generar relaciones comerciales entre ellas con ahorros, y disminución de costos.

## 4.2 Estrategia de segmentación

Luego de revisar los objetivos, se debe establecer a quién irán dirigidos los mensajes para lograr el posicionamiento de liderazgo deseado en el corto plazo.

### 4.2.1 Segmentos

El público objetivo al que apunta este negocio puede ser dividido en cinco segmentos, tal como se observa en la ilustración 4. Todos intervienen en los procesos de Supply Chain de las empresas y donde



precisamente esta idea de negocio se posicionará. Las empresas de mayor tamaño optan por Rapidez y Diversificación, para cumplir sus objetivos, mientras que empresas de menor tamaño buscan ahorros pero en ocasiones no tienen el personal para hacerlo o incurren en Costos de Oportunidad. Además, en general se tiene que a nivel de empresas, las relaciones son evolutivas y cambian en el tiempo, en un momento son proveedoras y en otras clientes, por lo que, sus objetivos también cambian. En función a lo anterior, el estudio de mercado, necesidades detectadas y considerando los Insights *Ilustración SEQ Ilustración \\* ARABIC 3: Segmentos Transversales*, los servicios se entregarán según lo siguiente:

- **Pymes:** Servicio de Relaciones o Transaccional. Son el principal cliente y el público objetivo inicial para la estrategia de servicios de Mave!. Se focalizarán los esfuerzos en los rubros de Construcción, Manufactura, Transporte y Almacenamiento, y Minería, en función a las oportunidades y volúmenes de venta anuales que se presentan en la tabla 10, alcanzando el 29% del total. Además, estos rubros demandan servicios en las categorías específicas ofrecidas por Mave! como Transporte de personal, Arriendo de maquinaria, Herramientas y Equipos de protección personal, donde según la encuesta realizada, las Pymes tienen una frecuencia de compra semanal mayor a 3 veces:

Rubro	Ventas anuales (UF)	Ventas anuales (%)
Comercio	613.807.605	30%
<b>Construcción</b>	<b>226.535.176</b>	<b>11%</b>
<b>Manufactura</b>	<b>193.396.782</b>	<b>10%</b>
Inmobiliarias	252.826.006	13%
Agricultura	208.783.748	10%
<b>Transporte y Almacenamiento</b>	<b>141.067.277</b>	<b>7%</b>
Minería	<b>18.542.015</b>	<b>1%</b>
Otras	367.057.126	18%
<b>Total</b>	<b>2.022.015.737</b>	<b>100%</b>

Tabla 10: Ventas anuales de Pymes por rubro

- **Grandes Empresas:** Servicio de búsqueda de proveedores en la plataforma.

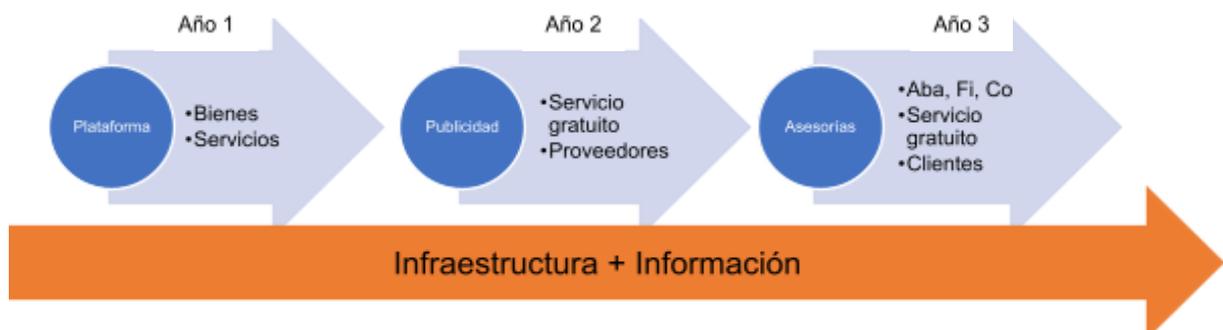
- **Empresas Distribuidoras:** Si bien no se les considera un cliente directo, si se deben establecer alianzas estratégicas para entregar bienes transados en la plataforma en forma oportuna y eficiente al cliente final.
- **Empresas Productoras:** Empresas que deben ser incorporadas en la Base de Datos de la plataforma, para aumentar el abanico de opciones.
- **Agrupaciones:** Para abarcar un mayor número de clientes en poco tiempo es necesario ir directamente a las agrupaciones de empresas, clústeres, etc., y así aumentar el abanico de proveedores en la página a un menor costo y tiempo.

### 4.3 Estrategia de servicio

El servicio innova en cuanto a la propuesta integral de hacerse cargo del problema de Supply Chain de forma rápida, al menor costo y con un equipo de profesionales, brindando soluciones, a los productos o servicios que no se encuentren en el catálogo, y/o ante negociaciones en licitaciones específicas. Los servicios se agrupan en:

1. Plataforma de negocios que apoya a la cadena de suministro de empresas minimizando sus costos, siendo un mediador entre proveedores y compradores.
2. Publicidad de empresas de servicios empresariales.
3. Asesorías en Abastecimiento, Negociación, Contratos, Finanzas y Operaciones.
4. Infraestructura dispuesta para apoyar el proceso.
5. Información de sus procesos entregando trazabilidad del proceso e historial.

Estos servicios se integrarán en la siguiente secuencia:



La primera etapa es establecer el negocio de Plataforma, el que se basa en el nivel de relaciones o transacciones entre empresas, pagando cuando se usa, con el objetivo de maximizar el tráfico de la plataforma y construir una Base de Datos (BBDD), para aumentar la probabilidad de concretar relaciones. Esto dará el puntapié inicial a los servicios de publicidad gratuita a empresas proveedoras en el segundo año, que generen alto tráfico. Además, ayudará a generar estudios para distribuir de forma gratuita a los clientes, con el objetivo de ir generando interés por asesorías en el tercer año, en temas de abastecimiento, operaciones y finanzas, a las empresas que compran en la plataforma, en gran volumen y frecuencia. El servicio de plataforma se compone de las siguientes características esenciales para complementar la propuesta de valor:

Concepto: Plataforma web y móvil, que busca entregar soluciones de calidad en el menor tiempo posible, utilizando herramientas de licitación, subastas, u otra modalidad.

Catálogo: Diversificación de oferta en las categorías específicas de Transporte de personal, Arriendo de maquinaria, Herramientas y Equipos de protección personal. Las Pymes, según encuesta, tienen una frecuencia de compra semanal mayor a 3 veces. Este catálogo único, se transforma en una herramienta que brinda una interfaz de fácil acceso y uso para los compradores y vendedores. Estos, serán promotores para invitar a su comunidad de proveedores, la idea es crecer en forma exponencial, gracias a los incentivos por descuentos al invitar a la comunidad Mave! a sus referidos.

Compromiso: Si no existen proveedores para un requerimiento en la plataforma, personal de Mave! busca alternativas, siendo un compromiso de calidad del servicio.

Procure to Pay: Sistema a través del cual se brinda una experiencia de compra en tienda, a un nivel de abastecimiento corporativo. El vendedor pone a disposición del comprador una plataforma con el Catálogo de bienes y servicios pre-aprobados (bajo un idioma común), para que este escoja cuáles comprará. El hecho de que sea el cliente quien determine y programe el suministro, se traduce en un menor tiempo del proceso y una optimización operativa de alto nivel para Mave! (e-procurement).

Gestión de proveedores: Los sistemas de Mave!, permiten capturar información de la confiabilidad de los proveedores. Logrando que las empresas compren, basadas en datos actualizados y en tiempo real, al estar conectadas al ERP de las empresas.

Abastecimiento electrónico (E-Sourcing): Este sistema genera un cambio drástico en cuanto a la presentación de ofertas por parte de proveedores, además del análisis de estas por parte de los clientes. Asimismo, les permite a los oferentes, sin importar su ubicación, participar en procesos de licitación en línea y en tiempo real, a través de la plataforma. Uno de los procesos más usados en este tipo de plataformas es la subasta inversa electrónica, que presenta grandes ventajas, tanto para oferentes como para los responsables de compra. Otras funcionalidades se presentan en anexo 9.

Diferenciación: Al compararse con la competencia relevante, Unilink es la empresa que se asemeja más al servicio prestado por Mave!, quién promueve un catálogo entre grandes empresas, cosa de estandarizar los productos mediante definiciones genéricas, y hacer los levantamientos de información en las mismas empresas compradoras. Mave!, a diferencia de Unilink no tendrá un alto Costo de Cambio al no integrarse con los sistemas, ya que, se focalizará en las Pymes quienes en su mayoría no tienen grandes ERP y tendrá un catálogo único en categorías específicas: arriendo de maquinaria, transporte de personal, herramientas. Además, el equipo de Mave!, apoyará a los compradores y proveedores en los nuevos negocios y licitaciones, en funciones de mediadores de la negociación, como también

haciéndose cargo cuando los productos buscados no estén en el catálogo entregando una solución. En general, Mave! agrega asesoría y cercanía a sus clientes y proveedores.

#### 4.4 Estrategia de precio

Uno de los principales desafíos es que los usuarios generen un alto tráfico diario en la plataforma por concepto de compra y venta de bienes y servicios. Por lo tanto, el primer paso es establecer un bajo precio variable de uso:

**Plataforma de negocios:** Negocio principal de Mave!, donde la tarifa será un porcentaje del 0,5% del total de la transacción a cargo del proveedor, aportará el volumen de ingresos y es la línea de negocios de entrada para los demás servicios. Se estima una tarifa de \$7.659 por compra y que cada empresa realiza una compra al mes.

La forma de estimar la tarifa es por medio de la modalidad de Fijación en Base al Valor Agregado. Para esto, en la entrevista del estudio de mercado, se preguntó si estaría dispuesto a pagar un 2% del total de la compra por el servicio de plataforma donde en esta muestra, un 78% estaría de acuerdo. De igual forma, la tarifa será de 0,5%.

**Recuperación del Costo de Adquisición (CAC):** Este costo viene dado por el Costo Capacitación, Comisión de Venta, Publicidad y Levantamiento de información. Su valor es de \$58.306 y \$56.806, para un comprador y proveedor, respectivamente. Se cobra al efectuar la primera transacción y se estima recuperar un 50% promedio de las veces.

**Lifetime Value (LTV):** Este indicador para Mave! viene dado por lo siguiente:

LTV	Valor	Comentarios
Años cliente	2	Se espera que los clientes duren al menos 2 años y menos de 3 años, esto en función al tipo de contratos de las Pymes que en general son a Corto Plazo
Ingreso por año	91.906	12 compras al año
Ingreso total	184.306	24 compras en 2 años
CAC	56.806	Costo Capacitación, Comisión de Venta, Publicidad y Levantamiento de información. Este valor se recupera como una cuota cuando se produce la primera transacción.
LTV	127.499	Valor de un cliente en 2 años
LTV/Ingreso total	69%	

Tabla 11: Lifetime Value de un cliente (LTV)

#### 4.5 Estrategia de distribución

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

*"Las relaciones interpersonales están tan arraigadas en nuestro tejido social, que un cliente verá tu marca completa como una única relación ... [multicanal] esto va a asegurar que los clientes reciban una conversación personalizada con tu marca".*

*- Darr Gersovich, Vicepresidente de Marketing de Ensignen*

Las estrategias multicanales dentro de las empresas, son el conjunto de herramientas que permiten atender a sus clientes por vías diferentes, donde la comunicación responde de forma independiente y este es el propósito de Mave!, llegar a los clientes a través, de diferentes medios, tanto digitales como físicos: anuncios, páginas web, folletos, correo electrónico, aplicaciones móviles, y otros medios. La idea de Mave! es tener un canal online (e-commerce) y otro offline (visitas a terreno y oficina).

La implementación partirá con la apertura de la plataforma y una oficina en la ciudad de Antofagasta, donde en un período de nueve meses se validará la oferta, y llenará la Base de Datos con empresas. Luego, en el noveno mes, se ofrecerá el servicio de forma digital en la ciudad de Santiago, donde se espera generar en principio algunos negocios y luego abrir una segunda oficina, con el personal adecuado a la oferta de valor de Mave! para su ecosistema de negocios. Al tercer año, está contemplado abrir cuatro oficinas, una en Iquique, Copiapó, La Serena y Rancagua. Luego, en el cuarto año la expansión avanzaría hacia las ciudades de Valparaíso y Concepción. En el último año, se considera abrir sucursales en las ciudades de Talca, Temuco y Puerto Montt, abarcando importantes polos económicos.

## 4.6 Estrategia de comunicación y ventas

En este apartado el objetivo es identificar la mejor estrategia comunicacional, que considere el público relevante para el posicionamiento esperado de Mave!. Además, al ser un servicio web y móvil, se necesita generar un Plan de Comunicaciones de alta interacción con el receptor de la información, entregando fluidez para que el servicio sea percibido como eficiente y con foco en las relaciones de confianza con el cliente.

Concepto Central y Transversal: Si bien es cierto que cada segmento es una estrategia distinta de comunicación, la idea de negocio es transversal a todos. Los conceptos fundamentales son Oportunidades, Economía, Confianza y Rapidez, y el mensaje es:

*“Todo en un solo Lugar... un mundo de oportunidades, donde encontrarás; economía, confianza, seguridad y rapidez en tus compras. Si no lo encuentras, te lo traemos”.*

Selección de medios: Una vez establecido el mensaje que se quiere entregar, se deben seleccionar estratégicamente los medios mediante los cuales se realizará y donde se rentabilizarán mejor los recursos al generar el Insight adecuado para aumentar la probabilidad de venta. A continuación, los medios seleccionados<sup>1</sup> y su presupuesto:

Medios	Publicidad	RRPP	Ferias	Fuerza Ventas	Promoción Ventas	Mkt. Directo
Awareness	✓	✓	✓			
Imagen	✓	✓	✓			
Compra				✓	✓	✓
Control	✓		✓	✓	✓	✓
Credibilidad		✓			✓	

Tabla 12: Selección de medios

Costo de Plan de Medios para utilizar, se observa en la tabla 13, donde el presupuesto total para el primer año es alrededor de un 20% del total de ingresos:

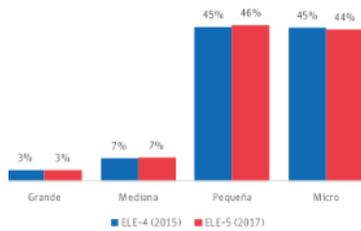
Medio	Periodicidad	Presupuesto Año 1
Publicidad	Mensual	16
RRPP	Mensual	26
Ferias (Valor anual)	Dos veces al año	33
Fuerza de Ventas	Mensual	19
Promoción de Ventas	Mensual	9
Mkt Directo	Mensual	10
<b>Total (MM\$)</b>		<b>113</b>

<sup>1</sup> Ver anexo 11 Concepto central y selección de medios para mayor detalle.

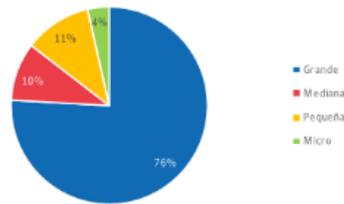
Tabla 13: Costo plan de medios

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación del tamaño del mercado chileno, es necesario estimar el número de Pymes, cuánto venden y el nivel de gastos en compra de bienes y servicios. Según el ELE-5 las Pymes son un 52% del total de empresas, ilustración 4, y sus ventas equivalen al 21% del total, ilustración 5.



Fuente: Elaboración propia en base a ELE-4 y ELE-5.  
Nota: Tamaño según ventas.



Fuente: Elaboración propia en base a ELE-5.

En el año 1 de evaluación, se estiman 1.436.969 empresas, donde 747.224 son Pymes, ver anexo 5 Tamaño del Mercado. Por otro lado, el total de ventas de las empresas fue de 864.297 millones de dólares anuales, donde un 21% es por Pymes y considerando que un 6% del mercado tendría intención de adoptar el servicio de Mave!, se valoriza un mercado total de \$7.032 millones de pesos en promedio. Del total anterior un 29% corresponde a los rubros objetivos indicados en tabla 10 y al considerar la tarifa de 0,5% de Mave!, se llega a un potencial de ingresos de \$565 millones en el primer año con potencial de crecer a \$3.131 millones en el quinto año de operación, en Tabla 14 se presentan los ingresos por transacciones<sup>2</sup>. Se considera un crecimiento proyectado<sup>3</sup> en función al PIB nacional (2,5% anual), que considera el débil escenario actual del IPom, diciembre 2019, debido a las protestas, pandemias y otras variables

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
	Ingresos por Recuperación del Costo de Adquisición de un cliente	-	-	-	-	-
	Mercado de Pagos	18	28	39	47	63
	Agricultura	-	313	437	535	707
	Comercio	-	-	183	505	659
<b>Total Ingresos MMUS\$</b>		<b>565</b>	<b>1.182</b>	<b>1.834</b>	<b>2.524</b>	<b>3.296</b>

<sup>2</sup> En Tabla 14 no se muestran los ingresos por recuperación del costo de adquisición de un cliente.

<sup>3</sup> Ver anexo 12 Proyección de ingresos a cinco años.

que han desacelerado el ritmo de crecimiento del escenario mundial y chileno.

Tabla SEQ Tabla 1\* ARABIC 14: Proyección de ingresos por transacción a cinco años

#### 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

En esta sección, se muestra el presupuesto necesario para entregar el mensaje definido y poner en marcha el Plan de Comunicaciones, a través, de los medios que mejor se ajustan a la Propuesta de Valor. El presupuesto se realizó en función de los ingresos anuales proyectados y el objetivo es llegar a un 5% de los ingresos al quinto año de operación, partiendo de un 20% tal cómo se muestra en la tabla número 15. La estrategia de medios es ambiciosa, por cuánto es necesario construir la demanda del servicio con una fuerza de ventas en terreno y soporte de servicio al cliente. A continuación, presupuesto año 1 definido en función de las ventas:

Ítem	Año 1			Total
	Internet	Avisos Prensa	Presencial	
% Presupuesto	24%	8%	68%	100%
Presupuesto (M\$)	26.766	8.922	77.325	113.014
Consultas (N°consultas)	278.000	3.000	36.200	317.200
Costo por Consulta (\$/consulta)	623	3	9.380	10.006
Datos de Venta Viabiles (N° Vtas. Viabiles)	100.000	550	4.000	104.550
Costo por Datos de Venta (\$/Vtas. Viabiles)	-	210	0	210
Tasa de Cierre (%)	9%	8%	135%	23%
Cantidad de Venta Total (N° Vtas. Totales)	24.516	231	49.034	73.780
Costo por Venta (\$/Ventas)	420	0	0	420
Tamaño promedio de ventas (\$/Venta)	7.659	7.659	7.659	7.659
Ventas totales (M\$)	187.760	1.766	375.542	565.068
Costos (M\$)	183.447	126	339.562	523.134
Ganancia Total (M\$)	4.313	1.640	35.980	41.934
ROI (Ingresos- Inversión)/Inversión (%)	16%	18%	47%	37%

Tabla 15: Presupuesto de Marketing

#### Evaluación de la performance

Para evaluar si el Plan de Comunicaciones es rentable, es necesario medir su performance. Esto se realizará por medio del indicador de Retorno sobre la Inversión (ROI) que se calcula cómo los Ingresos menos Gastos sobre la Inversión en medios. En tabla 15, por ejemplo, se muestra la distribución del presupuesto proyectado de

ingresos y gastos del primer año, donde el enfoque estará en la venta directa, con un rendimiento de 47% considerando que se invierte un 68% del Presupuesto total del Plan en esta modalidad. Sin embargo, se debe controlar permanentemente que el Plan de Marketing dé los resultados esperados, o si se deben cambiar los medios donde se entrega el mensaje para asegurar alcanzar las cantidades de equilibrio entre ingresos y gastos.

## 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.

### 4.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El Plan de Operaciones debe lograr que las Pymes (clientes y proveedores del mercado objetivo), vean a Mave! como un socio que apoya su Core Business, a un bajo costo, que permita mejorar el LTV de un cliente y su margen.

La implantación de este modelo de negocios en dos etapas; la programación de la plataforma y la gestión comercial de Mave!.

Los procesos están distribuidos en tres grandes áreas: procesos internos, procesos externos (ventas y relación con la comunidad), red de asociados que identifica las herramientas con las que va a contar la plataforma que van a operar los clientes, como; licitaciones, subastas, asesorías y otros en la plataforma.

El tamaño de operaciones será, determinado en función al escalamiento del negocio, en una primera instancia se crecerá en las Regiones; segunda y metropolitana y cada año se irán agregando al menos dos regiones con el servicio implementado.

Los clientes logran operar en la Plataforma luego de recorrer tres etapas: contacto con el ingeniero de negocios, capacitación de la plataforma en su uso y luego su utilización.

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

## VI. Equipo del Proyecto

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional Mave! determino que seria jerárquica, ya que facilita la incorporación de nuevos cargos, a medida que crezca geográficamente en nuevos rubros y categorías. Partiendo con un Organigrama de 25 funcionarios. (Ilustración 12, Organigrama etapa proyecto)

Llegando al quinto año a un Organigrama de 57 funcionarios:

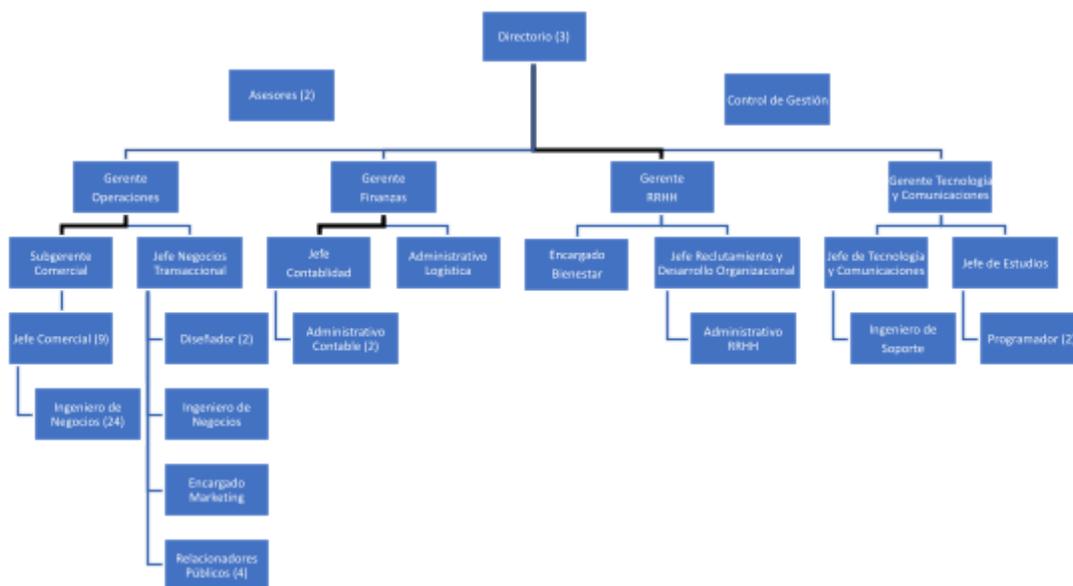


Ilustración SEQ Ilustración \\* ARABIC 13: Organigrama final

### 6.1 Incentivos y compensaciones

Los incentivos variables para los funcionarios relacionados con el área de ventas y otro incentivo asociado al cumplimiento de metas anuales, para todos los trabajadores, relacionado con el rendimiento de los activos.

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

## 7 Plan financiero

### 7.1 Flujos y evaluación del proyecto.

Las proyecciones financieras realizadas arrojan que este proyecto tiene un potencial VAN de MM\$ 4.146 y una TIR de 82%, influenciado por el valor terminal del proyecto, se determino bajo la metodología Múltiplo de EBITDA.

La tasa de descuento es del 14%, determinada con variables del mercado chileno, con un horizonte de evaluación a cinco años.

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

Tabla 25: Resumen

### 7.2 Indicadores financieros

Los 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
<b>Operacionales</b>						
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
<b>Financieros</b>						
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 29: Indicadores claves

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios Parte II

## 8 Riesgos Críticos

Principalmente son:

El porcentaje en gastos de bienes y servicios de las empresas, en el modelo tiene un límite de un 24%, con respecto a los ingresos. Donde el VAN se hace cero y no se debería invertir en este proyecto. Sin embargo, para efectos de este análisis se utiliza un 33,9% basado en las encuestas realizadas y el mercado objetivo.

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
<b>565</b>	<b>4.146</b>	<b>82,0%</b>	<b>33,9%</b>	<b>-455</b>	<b>-130</b>	<b>201</b>	<b>183</b>	<b>296</b>	<b>8.156</b>
667	6.579	104,4%	40,0%	-465	-50	317	389	580	11.936

La tasa de adopción de la plataforma, 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
<b>6.148</b>	<b>4.146</b>	<b>82,0%</b>	<b>6,3%</b>	<b>-455</b>	<b>-130</b>	<b>201</b>	<b>183</b>	<b>296</b>	<b>8.156</b>
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 34: Sensibilidad de la Adopción del Servicio

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

## 9 Propuesta al inversionista

### 9.1 Estrategia de financiamiento del proyecto

La estrategia de financiamiento es realizar una ronda de levantamiento de Capital de Riesgo por MM\$ 585, necesarios para evitar el máximo déficit de caja proyectado para el segundo año de operación según la siguiente gráfica:

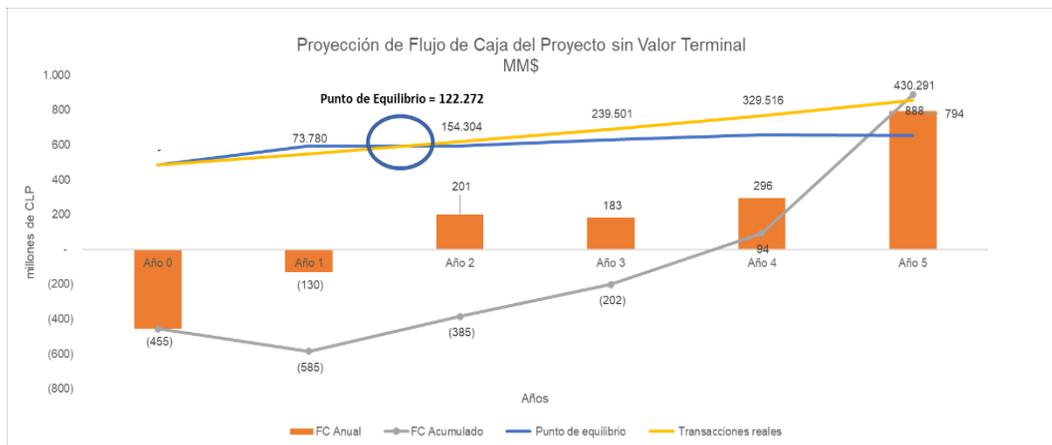


Ilustración 14: Proyección del Flujo de Caja

### 9.2 Oferta para el inversionista

#### 9.2.1 ¿Qué se ofrece a cambio?

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 ( $\text{EBITDA 2025} * 6 = \text{MM\$ } 1.227 * 6$ ).

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

## 10 Conclusiones

Chile es un país que entrega garantías para la creación de nuevos negocios, el mercado de las Pymes, se estima en 98.374 empresas, dedicadas a los rubros de Construcción, Manufactura y Servicios a la Minería, un mercado poco explorado, de MM\$ 7.032 en promedio en cinco años de proyección, donde existe la oportunidad de aprovechar los avances del comercio electrónico para ofrecer un servicio especializado y a un bajo costo, mediante una plataforma web y móvil, donde se realicen requerimientos de bienes y servicios con soporte 24/7, remoto y en línea por parte de ingenieros en el transcurso de la compra, que tienen el compromiso de buscar opciones hasta entregar soluciones y generar un buen negocio para las partes, pagando por uso y sin un cargo fijo. Se busca ser un socio estratégico en los negocios de sus clientes, apoyando su Core Business y buscando su fidelidad.

Mave!, propone como estrategia, dar acceso al “Mercado” para transar bienes y/o servicios, asegurando soluciones de calidad, en el menor tiempo y costo posible, permitiendo mejorar la visibilidad de las empresas frente a sus clientes, con una plataforma de negociación del tipo B2B, para pequeñas y medianas empresas en Chile.

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.

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.

## 11 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](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-el-e5.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](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>

## 12Anexos

### 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

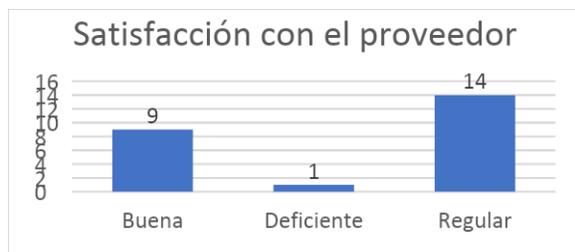
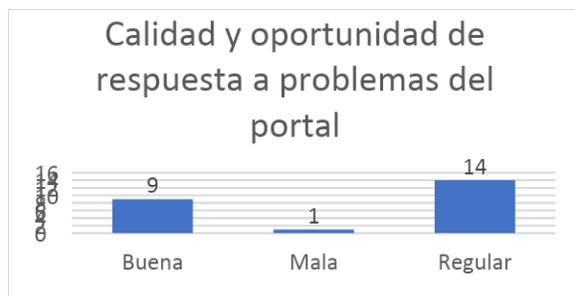
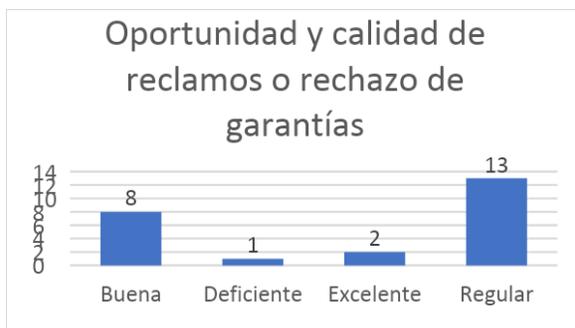
Un 47% indica que son sus dueños quiénes realizan las tareas de compras en sus empresas.

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
<b>Cobro Fijo</b>		0.-	\$89.000.- Semestral	\$139.900.- Anual	\$190.900.- Anual
<b>Comisiones Serv. Contratados</b>		0.-	0,8% + IVA Mensual.	0,6% + IVA Mensual.	0,5% + IVA Mensual.
<b>Comisiones Serv. Contratados.</b>		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
<b>Cobro Fijo</b>		0 UF.-	1,2 UF.- Mensual (contrato anual)	1,8 UF.- Mensual (contrato anual)
<b>Cantidad SKU Homologada</b>		25	Hasta 100	Hasta 500
<b>Precio variable</b>		0,27% por transacción	0,27% por transacción tope US\$100.-	0,27% por transacción tope US\$100.-
<b>Cantidad de usuarios</b>		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 oros 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.
		2	Equipos informáticos	Bajo	No	Si	Si	
	Materiales	3	Inmuebles	Alto	Si	Si	Si	
		4	Plataforma web	Alto	No	Si	No	
	Tecnológicos	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	
		9	Marca	Bajo	Si	Si	No	
	Intangibles	10	Cartera de clientes	Bajo	Si	Si	Si	
		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.
		19	Liderazgo	Alto	Si	No	Si	Modelo de multiliderazgos basados en el trabajo colaborativo para lograr un equipo de alto desempeño.
	Culturales	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 N° 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 Mcd. 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 (MM\$)	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
			0,00	0,00		
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%	Porcentaje 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 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
	<b>RECURSOS CLAVES</b>  Ingenieros - Sistemas Informáticos - Base de Datos		<b>CANALES</b>  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 clientes<sup>4</sup>.
- 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.

---

<sup>4</sup> En anexo 6 Casos de negocios, se presenta ejemplo Propuesta de Valor.

**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.

**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 mantención 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 cierren 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
Analíticas (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.
	Grupo objetivo (Segmentación) Concepto (Targeting)	Diversidad. Empresas de tamaño mediano, empresas grandes, empresas distribuidoras, productoras y asociaciones de empresas 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
Tácticos (Modelo)	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.
4P+P2+C2	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.
+S	Comunicación (P)	Asegurar foco en la construcción de relaciones de confianza con el cliente, aumentando la interacción con el receptor de la información
3)	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.<sup>5</sup>



*Mercado al alcance de todos!*

---

<sup>5</sup> Fuente, <https://www.lifeder.com/significado-color-amarillo/>

## 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. Se utilizarán revistas especializadas cómo 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 cómo 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)

Exponer, 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%

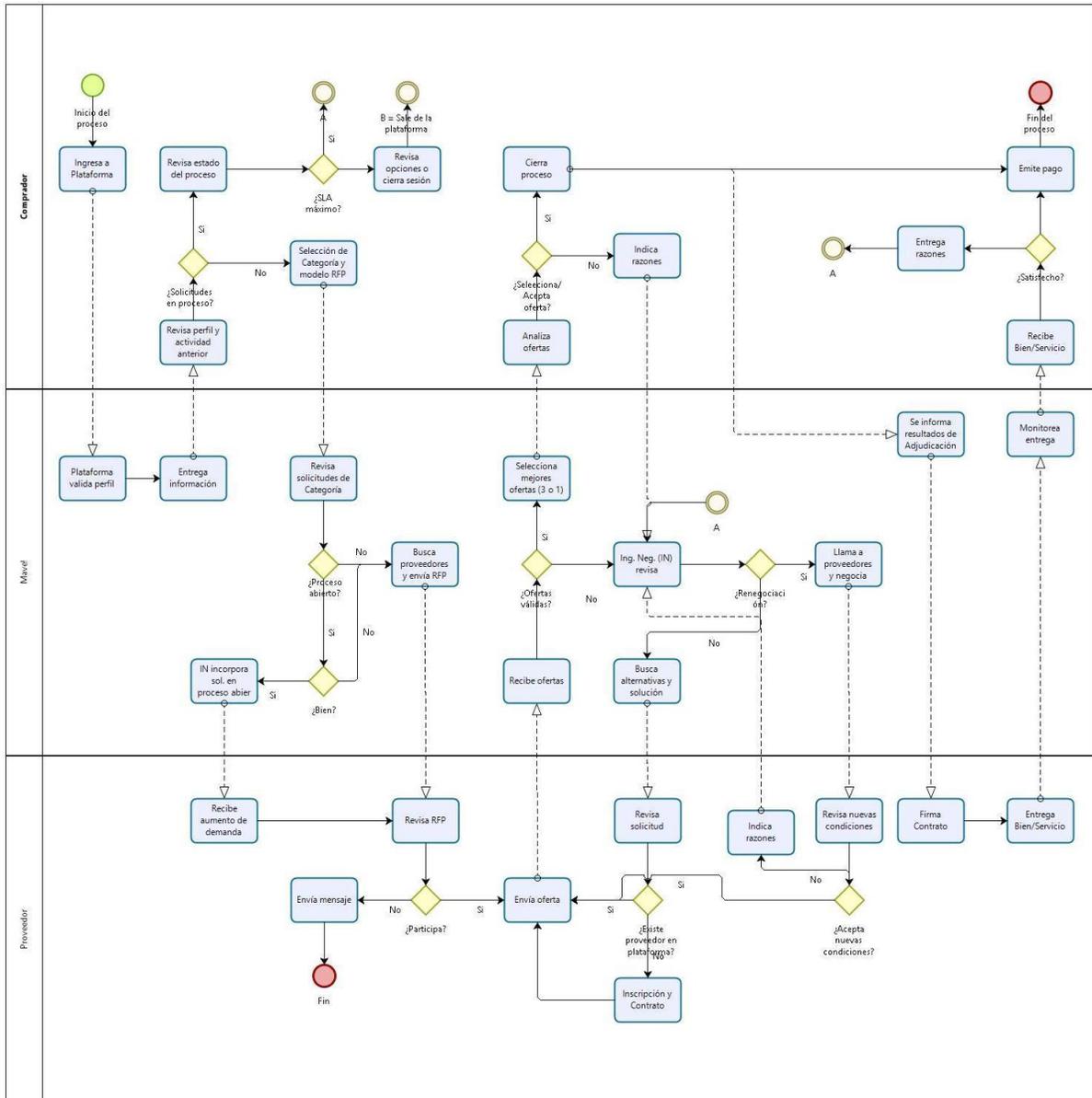
Finalmente, se llega a un crecimiento escalonado que aumenta en función al establecimiento del Modelo de Negocios en las principales ciudades de Chile, partiendo por la región de Antofagasta y Metropolitana en el primer año de operación. En la siguiente tabla se presente el resultado del crecimiento 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
<b>Total Ingresos MMUS\$</b>		<b>565</b>	<b>1.182</b>	<b>1.834</b>	<b>2.524</b>	<b>3.296</b>

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.



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

\* Volumen de tráfico promedio de los últimos 3 meses

Luego, se desapalanca los Betas de las empresas seleccionadas utilizando métodos de Rubinstein (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 Manageme	1,60	381%	0,52%	2,43%	-0,77	Hamada	0,28
<b>INDUSTRIA</b>	<b>1,38</b>	<b>154%</b>	<b>2,88%</b>	<b>2,43%</b>	<b>0,18</b>		<b>0,88</b>

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 -	<a href="https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx">https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx</a>
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	<a href="https://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/estadisticas/resultados-historicos-licitacion-de.html">https://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/estadisticas/resultados-historicos-licitacion-de.html</a>
Beta sin deuda	0,9	Beta estimado en función de empresas comparables	<a href="https://www.reuters.com/companies">https://www.reuters.com/companies</a>
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)	<a href="https://www.cambridgeassociates.com/cmb_benchmark_labels/us-venture-capital/">https://www.cambridgeassociates.com/cmb_benchmark_labels/us-venture-capital/</a>
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: <a href="http://www.thenextoffice.com">www.thenextoffice.com</a> )
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	MM\$	-	-	9	9	36	36	48	48	95	95	95	95
Ingresos por Recuperación Costo Adquisición	MM\$	-	-	0	1	2	4	5	7	11	15	19	23
Costo de ventas- Remuneraciones	MM\$	(7)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(10)	(10)	(10)	(10)	(34)
Costo de ventas- Mantenimiento plataforma	MM\$	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(36)
Costo de ventas- Servicios de operación	MM\$	(0)	(0)	(1)	(1)	(4)	(4)	(5)	(5)	(10)	(10)	(10)	(10)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>MM\$</b>	<b>(17)</b>	<b>(18)</b>	<b>(10)</b>	<b>(9)</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>37</b>
Gastos administrativos en remuneraciones	MM\$	(18)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(24)
Gastos administrativos en honorarios profesionales	MM\$	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Gastos administrativos en arrendos	MM\$	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Gastos mantención oficinas	MM\$	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Gasto transporte personal	MM\$	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Publicidad	MM\$	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)
Otros (pasajes, viáticos, varios)	MM\$	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)
<b>EBITDA</b>	<b>MM\$</b>	<b>(48)</b>	<b>(44)</b>	<b>(35)</b>	<b>(35)</b>	<b>(11)</b>	<b>(9)</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>(4)</b>
Amortización puesta en marcha	MM\$	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Depreciación de activos	MM\$	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>MM\$</b>	<b>(51)</b>	<b>(47)</b>	<b>(38)</b>	<b>(38)</b>	<b>(14)</b>	<b>(13)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>(8)</b>
Intereses	MM\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>MM\$</b>	<b>(51)</b>	<b>(47)</b>	<b>(38)</b>	<b>(38)</b>	<b>(14)</b>	<b>(13)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>(8)</b>
Utilidad Acum. c/Perdida	MM\$	(282)	(328)	(367)	(405)	(419)	(431)	(435)	(438)	(397)	(353)	(304)	(312)
Impuesto a la renta	MM\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>MM\$</b>	<b>(51)</b>	<b>(47)</b>	<b>(38)</b>	<b>(38)</b>	<b>(14)</b>	<b>(13)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>(8)</b>
Depreciación y Amortización	MM\$	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cuenta de IVA	MM\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
<b>Inversión</b>													
Habilitación oficinas (afecto a IVA)	MM\$	-	-	-	-	-	(7)	(0)	-	-	-	-	-
Equipos computacionales (afecto a IVA)	MM\$	-	-	-	-	-	-	(9)	-	-	-	-	-
Desarrollo Plataforma	MM\$	-	-	(9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	MM\$	-	(5)	(8)	(22)	(27)	(1)	(9)	(0)	(44)	(4)	(4)	56
<b>Flujo de Caja</b>	<b>MM\$</b>	<b>(48)</b>	<b>(48)</b>	<b>(53)</b>	<b>(57)</b>	<b>(38)</b>	<b>(18)</b>	<b>(19)</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>59</b>
<b>Valor Terminal</b>	<b>MM\$</b>												
<b>Flujo de Caja Final</b>	<b>MM\$</b>	<b>(48)</b>	<b>(48)</b>	<b>(53)</b>	<b>(57)</b>	<b>(38)</b>	<b>(18)</b>	<b>(19)</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>59</b>