



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

**EVALUACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN EN
MODALIDAD ‘SAME DAY’**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS.**

RODRIGO ALEJANDRO SILVA ACEVEDO

**PROFESOR GUÍA
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
RODRIGO ANDRÉS SALINAS ÁVILA**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN EN MODALIDAD ‘SAME DAY’

El presente trabajo de tesis, aborda el desarrollo de un modelo de negocios el cual busca determinar la viabilidad estratégica y económica de implementar una empresa de distribución de última milla con modalidad “same day”, dentro del anillo de Av. Américo Vespucio, en Santiago de Chile, el objetivo es satisfacer la demanda vigente de aquellos usuarios que requieren que sus bultos (sobres, valijas y paquetería menor) sean enviados y entregados el mismo día. Este trabajo considera un plan que está orientado a entregar un servicio de distribución de excelencia para usuarios que requieren un alto nivel de atención y personalización. En este sentido es importante mencionar que el sector de transporte de carga constituye cerca del 90% de la logística en nuestro país, hecho que lo convierte en un eslabón crítico dentro de la cadena de abastecimiento, a pesar de que en los últimos periodos ha existido un leve estancamiento en el crecimiento del sector de transporte de carga, producto de lento crecimiento en nuestra economía. En el sector de la distribución se hace necesario optimizar los recursos en la entrega de este tipo de servicios, con la finalidad de reinventarse y lograr una posición estratégica dentro de este sector industrial.

El presente trabajo se desarrolló en base a metodología Startup, comenzando con el desarrollo de una propuesta de valor junto al análisis de los nueve ámbitos del modelo de Canvas, los cuales han permitido definir un conjunto de hipótesis, cuyos resultados han sido validados mediante instrumento de encuesta, permitiendo observar que la hipótesis planteada satisface las necesidades del segmento de clientes, esta mirada inicial posibilita la viabilidad el modelo de negocio para la Startup “Same Day”. Junto con lo anterior en el segmento de clientes se observa la necesidad disponer un servicio eficiente, en la modalidad ‘same day’ y que disponga de la característica de generar una propuesta de atención atractiva a sus clientes.

El presente trabajo se desarrolló en diez etapas, enfocadas en las tendencias actuales respecto a modelos de negocio, donde se considera la mirada tradicional de negocios que incorporan Situación Actual, Estudio del Mercado, Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operación, Gestión de Personas, Evaluación Económica y Control de Gestión.

Así mismo el desarrollo del presente trabajo utilizó herramientas actuales de descubrimiento de clientes, las cuales están orientadas a descubrir las necesidades reales del segmento de cliente, incorporando este conocimiento como parte relevante al modelo de negocio. Lo anterior sumado a una estrategia de diferenciación, ha permitido desarrollar una propuesta de valor exitosa, permitiendo además establecer un diseño integral del modelo de negocios configurando una propuesta atractiva de este tipo negocios.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a mi esposa Viviana, a mis hijos Leonardo y Josefa, a mis padres María Antonieta y Segundo y a mis hermanos María Antonieta y Pablo, han sido, son y seguirán siendo mi apoyo en todo momento.

Quiero mencionar una frase del filósofo Confucio: “*Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida.*”, esto significa ‘Same Day’ para mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi amada esposa Viviana, por el soporte brindado en cada momento, por ser una compañera que entendió mis sacrificios y ausencias durante los 2 años de estudios, por ser quien me apoyó en todo momento, entregando una palabra de aliento en los momentos de mayor dificultad, por comprender y saber llevar mi carácter en aquellos días donde ni yo mismo me soportaba, por ser aquella persona que me alentó a continuar y a conseguir con éxito cada desafío. Gracias por todo mi amor.

A mi hijo Leonardo, que siendo tan pequeño, desde sus 2 años entendió que el papá no estaría presente algunos días de la semana y fines de semana o que regresaría al hogar cuando él estuviera durmiendo y que cada vez que me veía, me regalaba una sonrisa y algunas frases, tales como “llegaste papá !!!”, “Mamá llegó el papá !!!”. Hijo, este logro es tuyo.

A mi hija Josefa, que al momento de redactar estos agradecimientos se encuentra en su trigésima semana de gestación, ella es mi princesa y mi obsequio por todo el esfuerzo invertido.

A mis padres, María Antonieta y Segundo, por sus llamados, sus visitas, su apoyo incondicional, por ser mas que mis padres, por ser mis amigos, por enseñarme que nada es tan terrible y creer siempre en mí. Gracias infinitas.

A mi hermana María Antonieta y a mi hno. Pablo, quienes estuvieron para entregar una palabra de aliento en cada momento. Hermanos que te enseñan que nada se logra sin el amor y apoyo familiar.

A mis amigos que me impulsaron de una u otra forma a seguir y a creer en mis capacidades. El apoyo constante, entendimiento y buena energía en todo momento. Con el tiempo he tenido la fortuna de tener a los mejores.

A mis profesores guía Iván y Manuel, quienes estuvieron apoyando mi trabajo desde el inicio, entregando consejos, comentarios, críticas, datos adicionales, gracias por su ayuda en todo lo que necesité.

A cada uno ellos les agradezco en gran manera sus aportes y como dijo el músico Gustavo Cerati:
“Gracias Totales !!!”

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
2	Etapa 1: Planteamiento del tema en estudio.....	3
2.1	Descripción del tema en estudio	3
2.2	Alcance del Tema a desarrollar.....	4
2.3	Descripción de la nueva organización	4
2.4	Objetivos y Factores Críticos de Éxito	5
2.4.1	Objetivos.....	5
2.4.2	Factores Críticos de Éxito (FCE)	5
3	Marco Conceptual	6
3.1	Metodología	7
4	Etapa 2: Antecedentes.	10
4.1	Datos sobre el transporte de carga en nuestro país.	10
5	Etapa 3: Análisis del Macro Entorno Empresarial	10
5.1	Análisis PESTEL.	11
5.1.1	Entorno Político-Legal:	11
5.1.2	Entorno Económico:	11
5.1.3	Entorno Sociocultural:	13
5.1.4	Entorno Tecnológico:	14
5.1.5	Entorno Ecológico:	16
5.2	Análisis de la Industria.	17
5.3	Análisis Porter.....	20
5.3.1	Amenaza de Nuevos Participantes.	20
5.3.2	Rivalidad entre Empresas Existentes.....	21
5.3.3	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	21
5.3.4	Poder de Negociación de los Compradores.....	21
5.3.5	Poder de Negociación de los Proveedores.....	22
5.3.6	Análisis del Micro Entorno de Porter.	22
5.3.7	Análisis de barreras competitivas y defensa estratégica.....	23
5.4	Requisitos para una empresa de transporte.....	24
5.5	Benchmarking.....	25
5.6	Variable que permiten diferenciación en este mercado.	27
5.7	Oportunidades y Amenazas.	27
6	Etapa 4: Estudio de Mercado.	28
6.1	Encuestas Cuantitativa.....	29
6.1.1	Objetivos.....	29
6.1.2	Encuesta potenciales clientes.....	29
6.1.3	Resultados (clientes).....	29
6.2.1	Objetivos.....	30
6.2.2	Encuesta potenciales partners.....	30
6.2.3	Resultados (partners).....	30
7	Etapa 5: Plan Estratégico.....	31
7.1	Formulación de la estrategia.	31
7.1.1	Misión.....	31
7.1.2	Visión.	31
7.2	Recursos y Capacidades.....	32

7.2.1	Personas	32
	Fuente: Elaboración Propia	33
7.2.2	Recursos Físicos y Tecnológicos.....	33
7.2.3	Recursos Organizacionales	34
7.3	Modelo de Negocio (CANVAS).....	35
7.3.1	Socios Clave	36
7.3.2	Actividades Clave.....	36
7.3.3	Recursos Clave	36
7.3.4	Propuesta de Valor	37
7.3.5	Relación con Clientes	37
7.3.6	Canales	37
7.3.7	Segmento de Clientes	37
7.3.8	Estructura de Costos	38
7.3.9	Fuentes de Ingreso	38
7.4	Estrategia del Negocio	38
7.5	Análisis Interno.....	39
7.5.1	Fortalezas y Debilidades.....	39
8	Etapa 6: Plan de Marketing:	40
8.1	Estrategia de Marketing	40
8.1.1	Objetivos.....	40
8.1.2	Estrategia de Mercado	41
8.1.3	Insight del Cliente.....	42
8.1.4	Propuesta de Valor para el Cliente	42
8.1.5	Segmentación	43
8.1.6	Targeting.....	44
8.1.7	Posicionamiento	44
8.1.8	Imagen de Marca	45
8.2	Marketing Mix	46
8.2.1	Producto (Servicios)	46
8.2.2	Precio	47
8.2.3	Promoción.....	48
8.2.4	Plaza	50
8.3	Presupuesto	50
9	Etapa 7: Plan de Operación.	51
9.1	Ciclo de la administración.	51
9.2	Procesos claves de Operaciones.....	52
9.2.1	Proceso Partners.	52
9.2.2	Proceso Sistema de Geolocalización.	53
9.2.3	Proceso Servicio.	53
10	Etapa 9: Evaluación Económica.....	54
10.1	Estimación de la Demanda.....	54
10.2	Proyección de Ventas.....	56
10.3	Inversión	58
10.4	Gastos.....	59
10.5	Remuneraciones.....	60
10.6	Depreciación y Amortización	60
10.7	Flujo Proyectado	61
10.8	Tasa de Descuento – Modelo CAPM	63

10.9	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	63
11	Control de Gestión	65
12	Conclusiones	68
13	Bibliografía.....	70
14	Anexos.....	71
14.1	Resultado encuesta clientes:	71
14.2	Resultado encuesta partners:.....	84
14.3	Varios:.....	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel De Servicio De Una Empresa Líder Dentro Del Sector	3
Tabla 2: Distribución Nse Chile Y Santiago	13
Tabla 3: Distribución Por Edad.....	13
Tabla 4: Segmentación Nse Santiago Por Comuna	14
Tabla 5: Correspondencia Local Por Tipo De Envío, Según Año, 2011 - 2015.	19
Tabla 6: Correspondencia Nacional Por Vía Terrestre, Por Tipo De Envío, Según Año, 2011 - 2015. 19	
Tabla 7: Correspondencia Nacional Por Vía Aérea, Por Tipo De Envío, Según Año, 2011 - 2015. 20	
Tabla 8: Correspondencia Internacional (Courier), Por Tipo De Envío, Según Año, 2011 - 2015. 20	
Tabla 9: Fuerzas Porter Dentro De La Industria.....	22
Tabla 10: Comparación Mayores Empresas De Transporte De Carga Dentro De La Industria	25
Tabla 11: Rango Precios Órdenes De Transporte, De Una Empresa Líder Del Sector.....	48
Tabla 12: Presupuesto De Marketing.....	50
Tabla 13: Tamaño De Las Empresas, Clasificación Ine - Sii	54
Tabla 14: Demanda Servicios Courier.....	56
Tabla 15: Ordenes De Transporte, De Una Empresa Líder Del Sector	57
Tabla 16: Rango Precios Órdenes De Transporte, De Una Empresa Líder Del Sector.....	57
Tabla 17: Precios Servicios “Same Day”	57
Tabla 18: Estimación De Venta Y Costos Diarios	58
Tabla 19: Inversión “Same Day”	59
Tabla 20: Gastos “Same Day”	59
Tabla 21: Cálculo Van Y Tir	64
Tabla 22: Flujos Netos Y Flujos Acumulados.....	65
Tabla 23: Mapa Estratégico “Same Day”	66
Tabla 24: Detalle De Órdenes De Transporte, De Una Empresa Líder Del Sector.....	90
Tabla 25: Detalle Precio De Órdenes De Transporte, De Una Empresa Líder Del Sector.....	94
Tabla 26: Ipsa Mensual 2007 - 2017.....	99
Tabla 27: Detalle Inversiones (Inicio)	102

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: N° de empresas de transporte de carga por carretera y tramo de ventas	10
Ilustración 2: Evolución PIB y Demanda Interna	12
Ilustración 3: Gasto en I+D sobre el PIB	15
Ilustración 4: Indicador referencia de conectividad.....	16
Ilustración 5: PIB por actividad 2016	18
Ilustración 6: Gráfico de costos de despacho modelo tradicional.....	23
Ilustración 7: Estructura Casa Matriz	33
Ilustración 8: Modelo CANVAS para Same Day	35
Ilustración 9: Estrategia de Negocio de Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger	39
Ilustración 10: 10 principios de Marketing de Kotler.....	41
Ilustración 11: Matriz de Ansoff.....	42
Ilustración 12: Propuesta de valor “Same Day”	43
Ilustración 13: Targeting.....	44
Ilustración 14: Imagen de Marca	45
Ilustración 15: Modelo 4P’s Marketing Mix de E. Jerome McCarthy	46
Ilustración 16: Precios publicidad radial (Bio Bio)	51
Ilustración 17: Procesos Claves de Operaciones	52
Ilustración 18: Número de empresas existentes en la comuna de Santiago, según tamaño de ventas (en UF) 2009-2011-2013	55
Ilustración 19: Número de empresas existentes en la comuna de Santiago, por rama de actividad económica 2009-2011-2013.....	55
Ilustración 20: Remuneraciones “Same Day”.....	60
Ilustración 21: Depreciación y Amortización “Same Day”	61
Ilustración 22: Flujo Proyectado 10 años “Same Day”	62
Ilustración 23: Modelo CAPM aplicado a “Same Day”	63
Ilustración 24: Evolución de Flujos en Pesos Reales al 2017 y VAN.....	64
Ilustración 25: Evolución Flujos Netos vs Flujos Acumulados.....	65
Ilustración 26: Mapa estratégico modelo Kaplan y Norton.....	66
Ilustración 27: Pregunta 01 encuesta clientes	71
Ilustración 28: Pregunta 02 encuesta clientes	72
Ilustración 29: Pregunta 04 encuesta clientes	73
Ilustración 30: Pregunta 05 encuesta clientes	74
Ilustración 31: Pregunta 06 encuesta clientes	74
Ilustración 32: Pregunta 07 encuesta clientes	75
Ilustración 33: Pregunta 09 encuesta clientes	76
Ilustración 34: Pregunta 10 encuesta clientes	77
Ilustración 35: Pregunta 11 encuesta clientes	78
Ilustración 36: Pregunta 12 encuesta clientes	79
Ilustración 37: Pregunta 13 encuesta clientes	80
Ilustración 38: Pregunta 15 encuesta clientes	81
Ilustración 39: Pregunta 17 encuesta clientes	82
Ilustración 40: Pregunta 18 encuesta clientes	83
Ilustración 41: Pregunta 01 encuesta partners	84
Ilustración 42: Pregunta 02 encuesta partners	85
Ilustración 43: Pregunta 03 encuesta partners	86
Ilustración 44: Pregunta 04 encuesta partners	86

Ilustración 45: Pregunta 05 encuesta partners	87
Ilustración 46: Pregunta 06 encuesta partners	88
Ilustración 47: Pregunta 07 encuesta partners	89
Ilustración 48: Pregunta 08 encuesta partners	89

1 Introducción

Hoy en día el mundo avanza velozmente, existen cambios y avances tecnológicos, nuevas metodologías para un mejor desempeño y rendimiento, en cada sector e industria. Dentro de este crecimiento, las empresas se han visto en la necesidad de externalizar algunos servicios y buscar un socio estratégico, entre ellos la distribución de valijas y paquetería.

En este contexto, Chile no queda indiferente a los cambios globales en esta industria; por lo que referente al sector de transporte de carga y almacenaje, es posible subdividir en 3 tipos de servicios fundamentales, los cuales son:

- 1.** Logística
- 2.** Transporte
- 3.** Distribución

Por lo anterior, el presente documento de tesis tiene como interés abordar la evaluación de un modelo de negocios innovador y sustentable, cuyo foco estará puesto en la distribución de paquetería menor y valija.

Es muy importante señalar que un estudio realizado por la revista “Negocios Globales”¹, señala que el Índice de Desempeño Logístico 2010 sitúa a Chile en el número 49 entre 155 países, logrando un tercer lugar entre las naciones de América Latina y El Caribe, muy por detrás de Brasil y levemente atrás de Argentina. Este Índice asigna puntuaciones de uno a cinco en seis criterios:

- a)** Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte
- b)** Eficiencia de los procesos de aduanas
- c)** Competitividad en los embarques internacionales
- d)** Fiabilidad de las entregas
- e)** Trazabilidad de la carga
- f)** Competencia y calidad de los servicios logísticos.

Si bien es cierto Chile posee una buena categorización, es relevante lo expuesto el punto e) Trazabilidad de Carga, debido a que el presente modelo de negocios entregará herramientas novedosas y fundamentales para realizar seguimiento de los bultos, basado en una Trazabilidad en Tiempo Real.

¹ <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=660>

La iniciativa considerada en esta tesis tiene relación con la identificación de la necesidad de empresas y personas, relacionada con el envío de valija y paquetería menor (hasta 20 kgrs), con el compromiso de ser entregada el mismo día.

El presente modelo de negocios está inserto en la industria del Transporte y Distribución (de valija y paquetería menor), donde existen empresas establecidas y reconocidas por su trayectoria, tales como:

- Correos de Chile
- DHL
- Blue Express (ex Lan Courier)
- TNT
- PDQ
- Samex
- Chilexpress
- UPS
- Starken (ex Tur Bus Cargo)
- Global Courier
- Ferropack
- Fusión Express
- Prosegur
- Otros

Estas empresas de transporte descritas, si bien se han posicionado dentro de la industria; los resultados entregados por los usuarios de este tipo de servicios indica que el core de su negocio dista de un buen nivel de servicio al momento de realizar los "Delivery"². En dicho mercado, hoy día, está presente una necesidad que muy pocas empresas pueden lograr cumplir debido a sus altos costos en la designación de rutas diarias para realizar retiros y entregas con modalidad same day. Una de esas empresas corresponde a Chilexpress que ofrece este servicio con un plazo máximo de 2 horas; pero este servicio es algo restrictivo, muy costoso y por ende, el precio entregado al público, es muy elevado.

Por lo anterior el presente modelo de negocios adopta algunos de los requerimientos de los usuarios el cual pretende minimizar en buena manera los costos, lo cual se verá reflejado en un tarifado menor y con un foco en el servicio al cliente.

² Para mayor detalle, revisar capítulo 6, etapa 4

Además, es muy importante destacar que profesionales expertos y calificados en el sector de transporte de carga exponen que los usuarios de este tipo de servicios requieren ver a las empresas de servicios de transporte como un socio estratégico³ y otorgan una gran importancia a que ambas partes se vean identificados como socios estratégicos, nivel al que “Same Day” pretende alcanzar.

Tabla 1: Nivel de Servicio de una empresa líder dentro del sector

Año	Mes	% OTIF	% Fill Rate
2014	Enero	88,40%	93,27%
	Febrero	86,57%	91,71%
	Marzo	86,30%	91,00%
	Abril	87,90%	92,12%
	Mayo	88,68%	93,21%
	Junio	88,92%	93,21%
	Julio	89,95%	94,01%
	Agosto	89,21%	93,60%
	Septiembre	88,22%	92,56%
	Octubre	89,00%	92,90%
	Noviembre	89,80%	93,68%
	Diciembre	85,98%	90,59%
Total 2014		88,32%	92,70%
2015	Enero	88,28%	92,86%
	Febrero	87,86%	92,60%
Total 2015		88,09%	92,74%

Fuente: Muestra obtenida de una empresa líder dentro del sector

2 Etapa 1: Planteamiento del tema en estudio.

2.1 Descripción del tema en estudio

Como fue mencionado anteriormente, se ha detectado la necesidad que poseen las empresas y algunas personas de requerir y utilizar el servicio de retiro y entrega de carga / valija, con modalidad “same day”. Si bien es cierto, existen algunas empresas que hoy realizan este servicio, sus bajos niveles de servicio y sus costos elevados, dificultan la decisión de los clientes por optar su utilización; por lo cual “Same Day” pretende llevar a cabo una modalidad innovadora en distribución nunca antes realizada en Chile, logrando cubrir el segmento de empresas que requieren el servicio de transporte de valijas y paquetería menor con entrega en el mismo día, otorgando un fuerte foco en la calidad de atención de nuestros clientes, minimizando el valor del servicio ofrecido en el mercado y como consecuencia conseguir fomentar el empleo.

En línea a la manera que “Same Day” pretende alcanzar el éxito se encuentra la proposición de valor, la cual está orientada a cubrir las necesidades de muchas personas y empresas sobre el

³ <https://www.delogistica.com/el-transportista-nuestro-socio-estrategico-en-la-empresa/>

servicio de retiros y entregas, en modalidad same day, logrando ofrecer realizar este servicio a un precio menor al de mercado. Lo anterior hace mención al segmento objetivo a alcanzar.

Respecto a la cadena de valor, “Same Day” pretende que tanto sus clientes y partners sientan la necesidad y confianza de utilizar el servicio debido a la facilidad en la solicitud, trazabilidad y atención personalizada.

En lo relativo al financiamiento, al ser un modelo de negocios innovador posee un gran potencial, para lo cual el alcance de esta tesis es lograr adquirir financiamiento externo en alguna entidad como CORFO o buscar inversionistas (capitales ángeles) y así lograr implementar este modelo de negocios dentro de la industria de transporte de carga.

2.2 Alcance del Tema a desarrollar

El presente modelo de negocios, en sus inicios, tendrá un alcance limitado; ya que, al ser innovador, hará cambiar el actual concepto de transporte de carga, por lo que se requerirá de mucha cautela, logrando observar cómo reacciona el mercado y la industria a la incorporación de un nuevo participante. Dicho esto, “Same Day” pretende iniciar actividades dentro del sector de Santiago centro, hasta lograr expandir los horizontes dentro del anillo de Américo Vespucio, en Santiago, Región Metropolitana.

Como mencionamos anteriormente, es muy importante señalar que el presente modelo de negocios busca fomentar el empleo y disminuir la huella de carbono, debido a que no es necesario utilizar vehículos motorizados; ya que los Partners utilizarán medios de transporte urbano tales como:

- Locomoción colectiva
- Metro
- Bicicletas
- Entre otros

2.3 Descripción de la nueva organización

En el desarrollo del Plan Estratégico, se realizará la descripción de cómo debe estar organizada esta empresa desde el nivel en donde se genera el contacto con el cliente, hasta el nivel jerárquico mayor desde donde se dirige la organización.

- a) Lo primero que ya está definido es el tipo de empresa al que se aspira, y eso guarda relación con ofrecer un servicio que se distinga por la experiencia del cliente en función del servicio de entrega de paquetería de manera ágil, low cost y personalizada.

- b) En función del estudio de mercado se consideraron las variables más importantes que valoran quienes buscan este tipo de servicios.
- c) En relación al segmento de personas y empresas a quienes estará dirigido, y el sector donde serán delimitadas las zonas de posibles rutas, estarán en directa relación con las preferencias extraídas del estudio de mercado. Por ejemplo, en Santiago existen algunas micro empresas que entregan el servicio de transporte con modalidad “same day”; pero no poseen un fuerte foco de atención hacia el cliente y escasean en temas de tecnología para que el cliente realice trazabilidad en tiempo real (a excepción de Chilexpress).
- d) Se debe considerar como factor clave las personas que ejecutaran la entrega del servicio, es decir, quienes están en directo contacto con el cliente, los Partners.

2.4 Objetivos y Factores Críticos de Éxito

2.4.1 Objetivos

Desarrollar un plan de negocio para una empresa de transporte que ofrezca servicios courier con modalidad de retiro y entrega en el mismo día, que logre posicionamiento en el sector céntrico de la comuna de Santiago (Región Metropolitana), y que permita ofrecer una alternativa diferente a las empresas ya existentes; pero con una experiencia única en relación a la atención al cliente y al seguimiento de su carga, con la finalidad de obtener rentabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo.

Se podrían señalar los siguientes puntos como objetivos específicos:

- Ofrecer una experiencia única en el concepto de transporte de carga.
- Posicionarse en el mercado como una empresa de transporte de carga que se adapte a las necesidades del cliente, identificando ventajas competitivas del negocio para generar diferenciación con la competencia.
- Fidelizar a los clientes a través de la entrega de un servicio de alta calidad y con alto foco en la experiencia del cliente.
- Establecer desde el primer año de funcionamiento relaciones sólidas y confiables con los partners que serán la imagen visible de “Same Day”, con la finalidad de asegurar el servicio a los clientes.
- Desarrollar un aumento constante de ventas en el tiempo.

2.4.2 Factores Críticos de Éxito (FCE)

En el desarrollo de la tercera etapa de este estudio, se identificará y precisará cuales son los factores críticos de éxito. Sin embargo, en razón de los antecedentes y tendencias ya expuestas, se puede inferir que los FCE se encontrarían en torno a:

- Desarrollar adecuadamente un modelo de negocio fundamentado por los resultados arrojados en base a los estudios de mercado.
- Bajo el modelo de Startup, una vez probada la hipótesis y realizado el pivoting, será clave determinar el alcance del modelo de negocios y desarrollar una adecuada estrategia para alcanzar el éxito.
- Será fundamental la manera de abordar una adecuada estrategia para atraer clientes y partners.
- El foco puesto en el cliente, entendiendo sus dolencias será un efecto diferenciador en relación al mercado y que el cliente se sienta contento de utilizar el servicio.
- Servicios de retiros y entrega de bultos en el mismo día.

3 Marco Conceptual

Para la implementación de las etapas metodológicas, esta se desarrolló a través de la siguiente óptica en cuanto a planes de negocio, administración estratégica, marketing, financiero y operaciones.

- A. **Plan de Negocios:** se utilizó como marco de referencia el modelo propuesto por Richard Stutely en su libro “Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente”. En él sugiere una planificación inteligente de negocios, buscando un plan estratégico de los mismos, apunta a obtener la aprobación de este plan, financiamiento eventualmente y como convertir esta estrategia en planes y objetivos.

- B. **Administración Estratégica:** para poder determinar el rendimiento a largo plazo de la empresa, se realizó el análisis, con el planteamiento sugerido por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto “Administración Estratégica y Política de Negocios”. Además, se desarrollaron los siguientes análisis:
 - 5 fuerzas de Porter: análisis del nivel de competencia dentro de esta industria.
 - PESTEL: análisis sobre las oportunidades de mejoras y amenazas que presenta el mercado en la cual se quiere entrar, en conjunto de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

- C. **Modelo CANVAS:** para determinar la forma en que se creará valor en el negocio, se utilizó el modelo propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur “CANVAS”. Este modelo, además de identificar la creación de valor, también aporta en la identificación de segmentación de clientes, asociados claves, estructura de costos, recursos claves y actividades claves.

- D. **Análisis de Marketing:** Los 10 Principios del Nuevo Marketing (Kotler). Se consideró este enfoque para conseguir el posicionamiento deseado del negocio, utilizando un plan de

marketing exitoso y un análisis del marketing mix que aporte el valor necesario para este objetivo.

- E. **Análisis Financiero:** Del texto “Principios de Administración Financiera” de Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, se obtuvo información que permitió determinar indicadores financieros y proyecciones de rentabilidad (VAN-TIR) necesarios para determinar la viabilidad del proyecto.
- F. **Análisis de Operaciones:** El modelo propuesto por el libro “Administración de Operaciones” de R. Chase y R. Jacobs, se utilizó como base para definir lo referente a la manera de maximizar el servicio a implementar en este modelo de negocios.
- G. **Análisis Estratégico:** El texto de “Administración Estratégica y Política de Negocios” de Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger, fue utilizado para determinar la estrategia del presente modelo de negocios.

3.1 Metodología

El diseño metodológico utilizado en este proyecto otorga un profundo análisis de mercado, en relación a los servicios brindados por las empresas del sector:

- a) El cómo efectúan el tarifado
- b) De que está compuesto, si corresponde a tramos o a divisiones por zonas de influencia
- c) La estrecha relación que poseen los niveles de servicio en la percepción del cliente y el cómo ir mejorando el servicio (sobre todo la puntualidad en los retiros y entregas; ya que esto es un punto fundamental en la evaluación que realizan los clientes)
- d) El por qué existen pocas empresas que ofrecen la modalidad Same Day
- e) Tiempos de entrega reales dentro del anillo de Américo Vespucio, dentro de la región metropolitana.
- f) Infraestructura y apoyo tecnológico utilizado por la industria.

Además, se utilizó el modelo “Startup”, para llevar a cabo este modelo:

A. Propuesta de Valor:

Como se mencionó en apartado introductorio, si bien hoy existen varios operadores de Courier, la mayoría no es capaz de realizar el servicio de retiro y entrega en el mismo día, debido a su estructura de costos. En este sentido para realizar la propuesta de valor del presente modelo de negocios se resolvieron algunas interrogantes tales como: ¿Por qué el cliente debe elegir a “Same Day” y no a otros? ¿Qué dimensiones tiene el presente modelo

de negocios para que lo prefieran antes que a la competencia?; por lo que se definió una propuesta de valor única y potente, la cual se detallará en los apartados siguientes⁴.

B. Diferenciación y ventajas:

- Se debe dar a conocer que el presente modelo de negocios busca ofrecer un servicio con fuerte foco en la atención hacia los clientes y relación con partners.
- Los clientes podrán solicitar los retiros desde una plataforma Web o APP la cual será recibida en Smartphone por personal acreditado que se encuentre dentro del sector, quien retirará y entregará el bulto en destino requerido. Esto será realizado bajo un sistema de geolocalización.
- Disminución de Costos, debido a que no es requerida una flota de vehículos, bodegas, mantención de equipamiento, gastos en petróleo, etc.
- Ofrecer una fuente de ingreso a quienes hoy en día, se encuentran desempleados o desocupados, tales como: estudiantes universitarios, tercera edad y mujeres embarazadas o con imposibilidad de trabajar en un horario continuo.
- Conocimiento de la industria.
- Base de contactos (potenciales clientes)
- Trazabilidad en tiempo real / Tracking online gracias a un sistema de geolocalización.

C. Fase Inicial:

En esta fase se descubrieron a los clientes, se determinó la hipótesis validando el problema a resolver, realizando pivotaje y determinando que se debe continuar con la idea de negocio.

a. Diseño:

- i. Creación de la idea
- ii. Comprender el problema para, más tarde, definir la solución
- iii. Verificar si existe suficiente demanda
- iv. Conocer y comprender el mercado objetivo
- v. Conocer el feedback de los clientes

b. Prototipado:

- i. Por medio de estudios de mercado (encuestas), fue posible medir y dimensionar el modelo de negocio.

⁴ [Ir a punto 7.3.4](#)

- c. Validación (pivotaje):
 - i. Por medio del pivotaje, fue posible verificar que el modelo de negocios expuesto en esta tesis, se ajusta a las necesidades y requerimientos de los clientes.

- d. Establecer objetivos:
 - i. Estrategia clara
 - ii. Modelo de negocios
 - iii. Mapa de productos
 - iv. Enfoque de los socios
 - v. Enfoque de los competidores
 - vi. Conocimiento sobre los consumidores

D. Fase Secundaria:

En esta fase se definió la forma del cómo crear y ejecutar el modelo de negocios, considerando que el encaje producto – mercado, es el objetivo a lograr.

- a. Producto: Resultado final de la estrategia del modelo de negocio.⁵
- b. Estrategia: ¿Cómo satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Cambió la estrategia con el pivotaje?. En esta etapa se realizaron estudios exploratorios arrojando que el modelo de negocios se ajusta a las necesidades reales de los clientes; por lo que la estrategia no cambió con el pivotaje.⁶
- c. Visión: Una vez definido el producto y la estrategia, fue posible desarrollar la visión de “Same Day”.⁷

E. Fase Final:

En esta fase se definió la forma de cómo realizar Customer Development (Desarrollo de Clientes), para esto, se utilizaron las siguientes etapas:

- I. Customer Discovery (Descubrimiento de Clientes)
- II. Customer Validation (Validación de los Clientes)
- III. Customer Creation (Creación de Clientes)
- IV. Company Building (Construcción de la Empresa)

⁵ Ver apartado 8.2.1

⁶ Ver apartado 7

⁷ [Ver apartado 7.1.2](#)

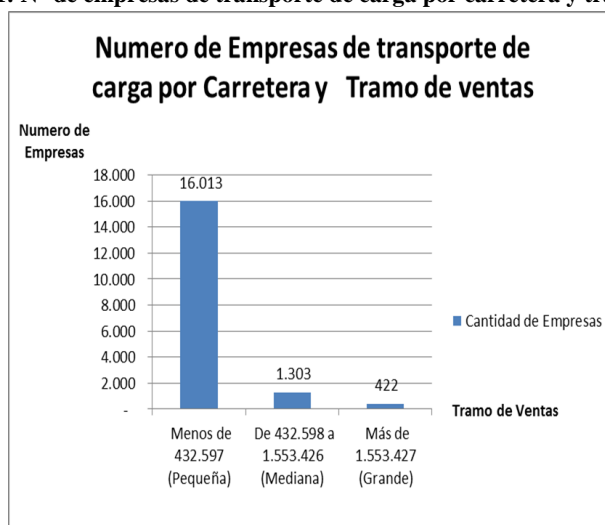
4 Etapa 2: Antecedentes.

En esta etapa se realizó un levantamiento de información profundo sobre las características principales de este mercado, del negocio y de las oportunidades, que permitieron identificar los factores de éxito, sondeando de manera directa los actuales actores. El escenario analizado consideró el sector de transporte de carga.

4.1 Datos sobre el transporte de carga en nuestro país.

En nuestro país el 97% de las empresas utilizan el servicio de transporte de carga, ya sea por la modalidad de transporte aéreo o terrestre. Conforme a lo manifestado por el Instituto Nacional de Estadísticas, existen cerca de 18.000 empresas activas en nuestro país, de las cuales las microempresas (MIPE) abarcan un 90,28% y el resto lo comparten las medianas empresas (PYME) con un 7,35% y grandes empresas (GE) con un 2,38%⁸.

Ilustración 1: N° de empresas de transporte de carga por carretera y tramo de ventas



Fuente: INE

5 Etapa 3: Análisis del Macro Entorno Empresarial

El objetivo de esta etapa es analizar los factores externos e internos del sector de transporte puedan afectar el desarrollo del negocio, por lo que será necesario analizar variables económicas, sociales y políticas que puedan influir en el normal ejercicio del negocio. Habiendo realizado un levantamiento de la información del mercado, se realizó un análisis de la competencia y de la situación de la empresa.

⁸ <http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/transporte-y-comunicaciones>

5.1 Análisis PESTEL.

El siguiente análisis permitió identificar factores estratégicos correspondientes al entorno social e industrial, identificando de este modo oportunidades, amenazas y otras variantes que sean de alto impacto y valor en el desarrollo de este plan de negocios.

5.1.1 Entorno Político-Legal:

En la industria del transporte, se observan muchos actores privados, por lo que el Gobierno de Chile debe regular la industria y para ello ha establecido que la supervisión la realice el Ministerio de Transporte, al cual bajo la ley 19.872 le otorga facultades de supervisión para el buen funcionamiento de las empresas de transporte. Adicional a ello se establecen algunos decretos, tales como el decreto 75 al cual hace referencia al espacio (en calles, avenidas, etc), dimensiones permitidas a utilizar y al cómo se debe transportar algunos tipos de carga (cargas peligrosas, animales, etc).

5.1.2 Entorno Económico:

Chile está atravesando un valle en lo que respecta al crecimiento económico que venía sosteniendo en la década pasada. Cabe mencionar que ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, reflejando la desaceleración con respecto del resto del continente de manera mucho más evidente. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

Un punto importante a desarrollar tiene relación con la reforma tributaria, que tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal.

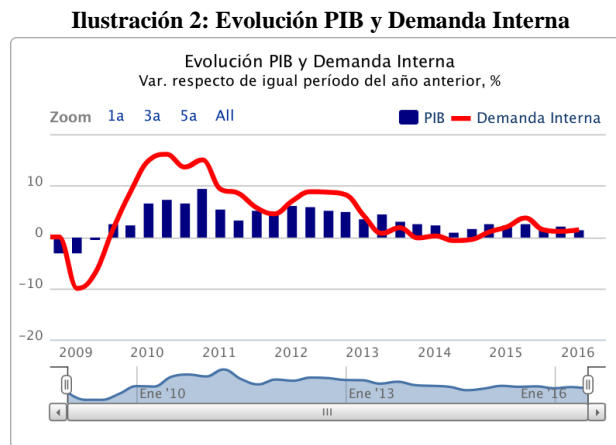
Observando el comportamiento del crecimiento económico, se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran, observándose una desaceleración durante el 2016, con un crecimiento para el 2016 de 1,7%⁹, esto dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para fines del 2017 se pronostica un crecimiento del 2%, y en los últimos meses se han visto superadas las expectativas de crecimiento respecto al año anterior. Así lo demuestra el informe de la SOFOFA, que señala que la actividad económica en el primer trimestre de 2016, medida por el PIB, creció 2% anual,

⁹ <http://www.latercera.com/noticia/fmi-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-para-chile-en-17-para-2016/>

algo superior a lo esperado por el mercado. Al comparar los datos del primer trimestre de este año con las del cuarto trimestre de 2015, sin los efectos de estacionalidad ni calendario, se aprecia un crecimiento anualizado de 5,3%, lo que refleja una recuperación en el margen¹⁰.

Otra información relevante es que Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%)¹¹.

En cuanto a tasas de inflación (medidas a través del Índice de Precios al Consumidor) y tasas de interés, el comportamiento y control existente a través de la política monetaria del Banco Central, permite un escenario fiable para favorecer la inversión y rentabilidad de negocios, variables que son claves para el financiamiento de modelos de emprendimiento como el presente plan de negocios.



Fuente: INE

Lo anterior describe la situación económica del país, observando crecimientos en la economía para el desarrollo del presente plan, además de las condiciones en cuanto a tasas e inflación que facilitan la ejecución y desarrollo para el ingreso de un nuevo competidor.

¹⁰ <http://web.sofofa.cl/noticia/la-actividad-economica-en-el-primer-trimestre-de-2016-medida-por-el-pib-crecio-2-anual/>

¹¹ <http://www.bcentral.cl/>

5.1.3 Entorno Sociocultural:

La Provincia de Santiago es una de las seis provincias en las cuales se divide la Región Metropolitana de Santiago de Chile, albergando a la mayoría de la población de la región, como así también a 32 de las más de 35 comunas que conforman el llamado Gran Santiago.

Tabla 2: Distribución NSE Chile y Santiago

	Chile	Santiago	Comunas en Santiago	Rango de ingresos por hogar
ABC1	7%	11%	Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea	\$1.700.000-\$3.500.000 o mas
C2	15%	20%	Ñuñoa, San Miguel, Macul	\$600.000-\$1.200.000
C3	22%	26%	Independencia, Estación Central, Quilicura	\$400.000-\$500.000
D	35%	35%	Recoleta, Pudahuel, Conchalí	\$200.000-\$300.000
E	20%	9%	Cerro Navia, La Pintana, Lo Espejo	Menor a \$160.000

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE. Adimark 2015

Tabla 3: Distribución por edad

Edad	2002	2015	% según Territorio 2015		
			Comuna	Región	País
0 a 14	31.279	43.472	12,13	20,04	20,36
15 a 29	56.474	93.937	26,22	23,42	23,79
30 a 44	53.010	80.917	22,58	22,53	21,36
45 a 64	35.606	86.338	24,09	24,03	24,17
65 y más	24.423	53.668	14,98	9,98	10,32
Total	200.792	358.332	100	100	100

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE. Adimark 2015

La información anterior nos presenta un cuadro general respecto a la cantidad de personas en Santiago, que se concentran en mayor proporción en el rango entre los 15-29 años, seguidos del rango entre los 45-64 años.

De acuerdo a la información obtenida desde el centro de Estudio Adimark¹², se concluye que las comunas con mayor concentración de ingresos son las señaladas en el cuadro siguiente:

¹²http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

Tabla 4: Segmentación NSE Santiago por Comuna

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9
Ordenadas según % de ABC1					

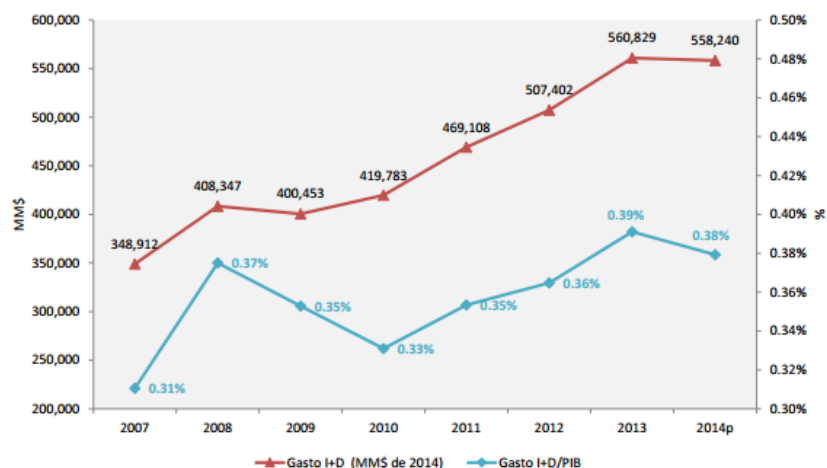
Fuente: Adimark 2013

5.1.4 Entorno Tecnológico:

No existe un mecanismo claro que permita determinar cómo se beneficia el PIB de la inversión en innovación; sin embargo, la evidencia internacional muestra que la innovación aumenta la productividad y por ende el producto interno bruto (PIB). En el anterior punto ya fue revisada la desaceleración en la cual está la economía chilena, y de acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Economía¹³ en su estudio “Quinta Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo”, informa que la inversión en I+D durante el 2014 fue un 0,38% del PIB, inferior al 2,4% en promedio que realiza un país perteneciente a la OCDE durante el 2013. El pronóstico es que esta cifra aumente, en relación al aumento de la actividad económica del país.

¹³<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/01/Presentaci%C3%B3n-resultados-I-D-2015.pdf>

Ilustración 3: Gasto en I+D sobre el PIB
Evolución Gasto en I+D y ratio con respecto al PIB
(millones de pesos reales de 2014 y porcentajes)



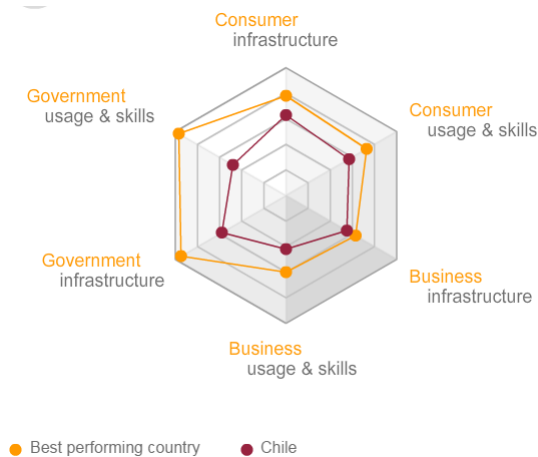
Fuente: Primera, Segunda, Tercera, Cuarta y Quinta Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D. Se utilizó el deflactor del IPC desde INE y el PIB del Banco Central. El dato para el año 2014 es preliminar.

Aun siendo bajo el comportamiento en referencia a los países de la OCDE, el estado financió, durante el 2014, el 44% del gasto total, y esto ha significado que Chile, aun cuando posee porcentajes muy bajos, lidere la región en cuanto a investigación y desarrollo. Así lo demuestra también el indicador de conectividad, el cual es un índice global de las TIC que clasifica a 52 países, no sólo en el despliegue de infraestructura de las TIC sino también para medir el grado en que los gobiernos, las empresas y los consumidores hacen uso de las tecnologías de conectividad para mejorar la prosperidad social y económica, llamada "conectividad útil".

Este indicador posiciona a Chile en el 7° Lugar de la Connectivity Scorecard¹⁴ con una puntuación de 5,34, que sigue superando pares de América Latina como lo es México (4,10), Argentina (4,50) y Brasil (4,83).

¹⁴<http://www.connectivityscorecard.org/countries/chile>

Ilustración 4: Indicador referencia de conectividad



Fuente: Connectivity Scorecard Chile 2014

En relación al tema energético, Chile es un país dependiente sin reservas considerables de energía, lo que genera una necesidad de importación constante de petróleo debido a que las nuevas alternativas de energía aún están en desarrollo.

Al margen del presente plan de negocios, todo avance tecnológico permitirá en general mejorar el rendimiento de cualquier negocio, por lo que se visualiza un entorno estable y con pronósticos positivos.

5.1.5 Entorno Ecológico:

Se debe separar en 2 fases lo que guarde relación con el entorno Ecológico. Primero indicar las políticas ambientales bajo las cuales se establecen los parámetros legales y normas de cumplimiento en Chile.

1. Política Ambiental para el Desarrollo Sustentable: procura hacer ambientalmente sustentable el proceso de desarrollo, velando por el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, Artículo 1 de la Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente¹⁵.
2. Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos: para hacer sustentable el manejo de residuos, las principales causas que vigila son:
 - a. crecimiento de la población

¹⁵<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30667&idParte=&idVersion=2010-11-13>

- b. características físicas del país y distribución de la población
 - c. modelo de consumo que caracteriza a la sociedad
3. Política Nacional de Áreas Protegidas: establece la base para conducir adecuadamente la integración de las Áreas Protegidas al proceso de desarrollo del país.
 4. Política Nacional para la Protección de Especies Amenazadas, velando por garantizar directrices respecto a especies amenazadas o en riesgo de extinción.

En segundo punto mencionar lo planteado por el programa Chile Sustentable¹⁶ el cual establece iniciativas de organizaciones ecologistas para impulsar la elaboración de una propuesta ciudadana para la transformación social, política y económica de Chile desde el modelo vigente hacia un desarrollo basado en criterios de sustentabilidad.

En este sentido, la propuesta de Chile Sustentable apunta en uno de sus 3 focos a priorizar la sustentabilidad en el uso de ecosistemas y recursos naturales para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Este mensaje se encuentra en sintonía con el concepto de Same Day, debido a que se utilizarán medios de transporte público y ecológico, con lo que se busca la reducción de partículas contaminantes y de este modo no afectar el ecosistema. Por tanto, para efectos de este plan de negocios, ambos puntos, ya sean las políticas vigentes y las iniciativas tales como Chile Sustentable, refuerzan un concepto que se encuentra en perfecta sintonía con “Same Day”. Esto demuestra la gran tendencia ecologista y orientada al servicio con visión “ecológica” existente, donde esto se traduce en una estrategia a considerar como parte del negocio.

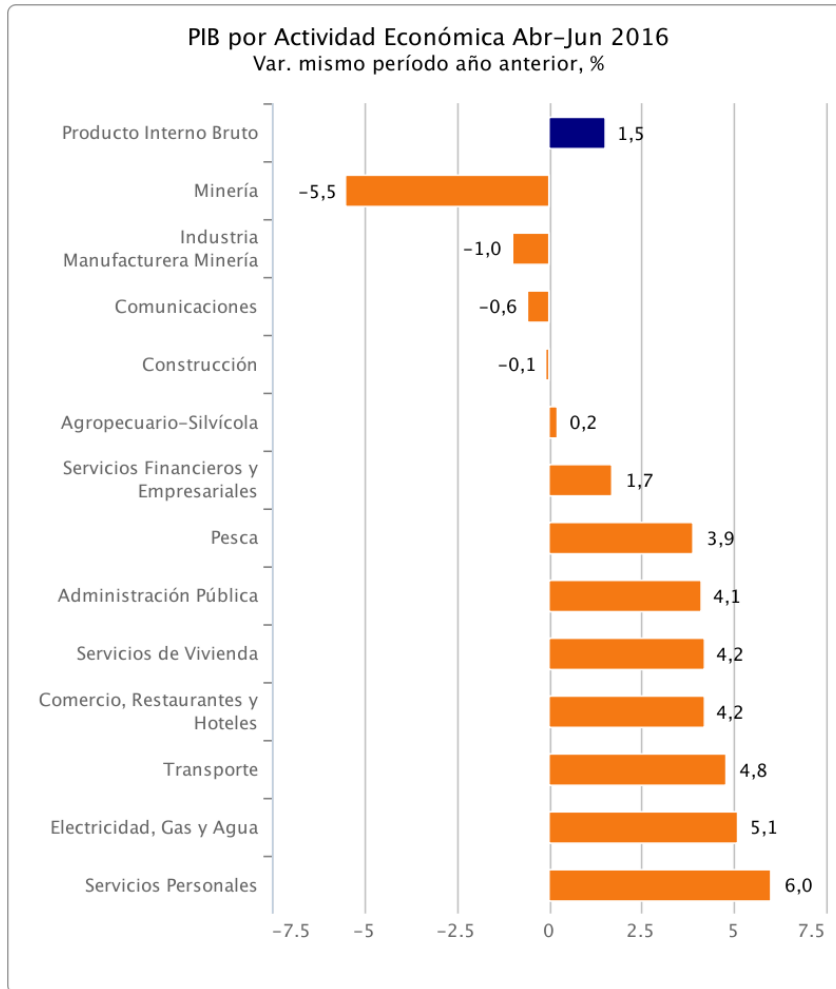
5.2 Análisis de la Industria.

En el presente plan, se ha considerado que una empresa de transporte de carga pertenece a la industria de Transporte.

Si se observa el PIB por clase de Actividad Económica, el segmento de Transporte, para el semestre enero-junio 2016 representa un 4,8% de la variación respecto al semestre enero-junio 2015, siendo considerado un aporte en el ámbito de Transporte.

¹⁶<http://www.chilesustentable.net/>

Ilustración 5: PIB por actividad 2016



Fuente: INE 2016

Por otro lado, al revisar el resultado de las encuestas estructurales del INE¹⁷, en el sector de transporte, podemos visualizar que los documentos enviados en categoría de valija, ha aumentado en un 85% en comparación al periodo de 2014. Lo cual es un buen indicador atractivo en relación a la propuesta inicial de valor que “Same Day” desea impulsar.

¹⁷ <http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/transporte-y-comunicaciones?categoria=Encuesta%20estructural%20de%20transporte%20por%20carretera%20anual>

Tabla 5: Correspondencia local por tipo de envío, según año, 2011 - 2015.

Año y mes	Documentos		No documentos	
	Corrientes (número)	Certificados (número)	Paquetes- Encomiendas (Kg)	Valijas (número)
2011	161.500.586	115.516.724	13.983.922	550.524
2012	145.651.045	137.842.988	12.844.751	353.803
2013	132.214.213	154.710.833	13.704.815	380.756
2014	139.843.596	140.799.241	14.130.835	392.332
2015	104.165.589	144.892.981	12.630.833	728.588

Fuente: INE 2015

Tabla 6: Correspondencia nacional por vía terrestre, por tipo de envío, según año, 2011 - 2015.

Año y mes	Documentos		No documentos	
	Corrientes (número)	Certificados (número)	Paquetes- Encomiendas (Kg)	Valijas (número)
2011	142.838.457	58.490.530	95.919.327	2.497.564
2012	114.109.048	90.256.195	117.141.550	2.033.043
2013	96.359.238	108.516.333	123.568.142	2.282.952
2014	91.105.868	106.207.386	125.836.787	2.427.752
2015	100.086.936	103.521.475	112.919.876	2.465.564

Fuente: INE 2015

Tabla 7: Correspondencia nacional por vía aérea, por tipo de envío, según año, 2011 - 2015.

Año y mes	Documentos		No documentos	
	Corrientes (número)	Certificados (número)	Paquetes- Encomiendas (Kg)	Valijas (número)
2011	14.006.111	4.920.516	7.847.939	496.244
2012	10.314.512	5.272.768	9.706.322	465.921
2013	8.561.959	6.188.253	9.640.296	521.495
2014	8.551.309	6.131.836	10.830.712	574.028
2015	8.648.947	7.827.282	8.780.814	635.391

Fuente: INE 2015

Tabla 8: Correspondencia internacional (courier), por tipo de envío, según año, 2011 - 2015.

Año y mes	Documentos		No documentos
	Corrientes (número)	Certificados (número)	Paquetes - Encomiendas (Kg)
2011	5.271.756	2.763.201	12.364.237
2012	4.804.039	2.839.097	11.172.654
2013	4.530.790	2.822.819	8.340.287
2014	5.771.000	4.726.015	9.576.683
2015	8.839.685	5.172.550	10.358.885

Fuente: INE 2015

5.3 Análisis Porter.

5.3.1 Amenaza de Nuevos Participantes.

Las barreras de entrada para esta industria son BAJAS. No es requerido activo especializado de alto costo, existen players en el mercado que conocen bien el comportamiento de este segmento lo que significa que es de dificultad FACIL poder entrar a competir. Si a esto le incorporamos las políticas gubernamentales que promueven el ingreso de nuevos negocios al comercio y servicios en general, existen incentivos para que no existan barreras de ingreso.

En lo que respecta la normativa, de acuerdo al análisis Político-Legal realizado, no existen dificultades para operar, la puesta en marcha de un negocio de transporte de carga tiene varias

normativas que cumplir, patente, impuestos, registros, los cuales sugieren un plazo de 3 meses aproximadamente para su funcionamiento.

Respecto a barreras de salida, también son BAJAS, ya que al no disponer de insumos de alto costo no representa una condición de salida.

Por tanto, la amenaza de nuevos participantes es ALTA.

5.3.2 Rivalidad entre Empresas Existentes.

En este segmento de la industria, que se encuentra en etapas maduras del ciclo, además se encuentra formada por una gran cantidad de oferentes y variantes, lo que representa una ALTA rivalidad entre los players actuales. Es de esperar que las grandes empresas de transporte como Chilexpress, Starken o Blue Express, rivalicen de manera directa en el segmento al cual apuntan. Sin embargo, no existe un líder único en el segmento del transporte de carga.

La calidad de servicio, rapidez y la experiencia que el cliente pueda vivir, son factores determinantes para la seleccionar a que empresa de transporte a la requerirá el servicio. Esto genera de manera natural rivalidad en la captura del consumidor. Por tanto, una ventaja competitiva considerable será conocer estas variables y administrarlas de manera de agregar valor y diferenciación.

Por tanto, la rivalidad entre empresas existentes es ALTA.

5.3.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

El negocio propuesto en este plan posee características de servicio, por lo que, al acotar el segmento de servicios de transporte, su sustituto sería carga aérea; pero esto encarece el costo del servicio. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es BAJA.

5.3.4 Poder de Negociación de los Compradores.

El comprador en esta industria posee un bajo costo de cambiarse, ya que solicitar los servicios de transporte a cualquier oferente dentro del mercado será una decisión en relación con variables críticas que el consumidor evalúa en cada momento en el cual experimenta el servicio; pero con un costo de cambiarse muy bajo.

En paralelo, las iniciativas que fomenta el SERNAC para que un consumidor se encuentre informado y empoderado en su toma de decisiones, hacen que un cliente tenga ALTO poder de negociar al momento de elegir el servicio que desea considerando la amplia gama de oferta que existe en la industria en general.

Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es ALTO.

5.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores.

Para este apartado, debido al modelo de negocios mencionado anteriormente, podemos prescindir de algunos proveedores de transporte habituales, tales como petróleo, camiones, entre otros. Los proveedores vendrían siendo los partners; ya que ellos son los que ejercerán la acción de cada servicio de “Same Day”. De todas maneras, ellos conocen a priori el porcentaje de comisión que recibirán por el servicio a brindar; pero sin ellos, el modelo de negocios no podría funcionar.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es MEDIO.

5.3.6 Análisis del Micro Entorno de Porter.

Se concluye que la Industria de transporte de carga (los servicios de transporte de carga) en Chile, es medianamente atractiva: la industria está fragmentada, hay una gran cantidad de competidores ofreciendo servicios similares en términos generales, sin embargo en lo que respecta a la oferta de servicios personalizados con una alta orientación hacia la calidad de servicio y utilización de herramientas computacionales, hay una muy baja oferta (por no decir nula).

Tabla 9: Fuerzas Porter dentro de la industria

FUERZA	INTENSIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Amenaza de nuevos participantes			
Rivalidad entre empresas existentes			
Amenaza de productos o servicios sustitutos			
Poder de negociación de los compradores			
Poder de negociación de los proveedores			

Fuente: Elaboración Propia

Esta industria presenta una competencia alta, debido a que los servicios ofrecidos son poco diferenciados.

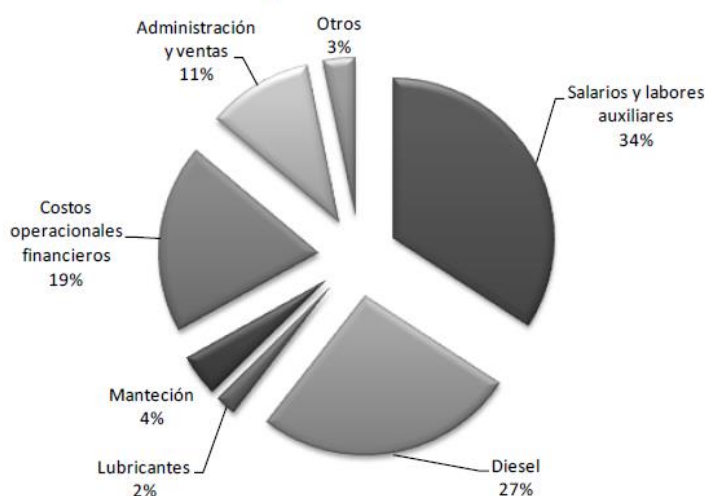
Las barreras de entrada y de salida son bajas, lo que se traduce en que el nivel de intensidad competitiva de la industria es medio, ya que no existen incentivos a mantenerse vigente en el negocio.

5.3.7 Análisis de barreras competitivas y defensa estratégica.

En relación con lo expuesto anteriormente es necesario mirar adecuadamente cuales son las barreras competitivas y defensa estratégica del presente modelo de negocios, para ello Michael Porter define 6 barreras comunes¹⁸, que debe superar un nuevo competidor para entrar a un determinado sector del mercado.

- a) Economías de escala: El presente modelo de negocio es capaz de lograr optimizar rutas logrando reducir costos por cada nuevo servicio que sea ingresado a una ruta ya establecida.
- b) Alta inversión inicial: En el caso de las empresas de transporte, la compra de una flota de vehículos requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente (y luego requiere una alta inversión en mantención)¹⁹; pero el modelo de negocios expuesto no requiere de flotas de vehículos ni centros de distribución y/o almacenamiento, debido a su modalidad innovadora. De todas maneras, si es requerido una fuerte inversión en sistema de geolocalización y plan de marketing para lograr posicionarse adecuadamente dentro de la industria Courier²⁰.

Ilustración 6: Gráfico de costos de despacho modelo tradicional
Costos de Despacho Modelo Tradicional



Fuente: Investigación tesis Francisco Macaya

¹⁸ <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

¹⁹ <http://vaticgroup.com/wp-content/uploads/2012/10/costo-de-distribucion-anual.jpg>

²⁰ Mas detalle en apartado 10.7 - Flujo Proyectado

- c) Acceso a proveedores y canales de distribución: Este apartado es clave debido al modelo de negocio expuesto; ya que los partners serán el motor fundamental para ejecutar el transporte de sobres y valijas; por lo que es necesario una adecuada incorporación de estos. Mas adelante se expone la manera de incorporar a los socios estratégicos
- d) Alta diferenciación del servicio existente: Como se ha mencionado el presente modelo de negocios busca diferenciarse de los actuales actores del mercado poniendo un fuerte foco en la calidad de atención y el compromiso de cumplir con los indicadores de servicio tales como OTIF y Fill Rate.
- e) Experiencia en la industria: Si bien es cierto en el mercado los competidores actuales poseen una vasta experiencia en la industria, el modelo de negocios expuesto está basado en el conocimiento de la industria de Courier, lo cual es un beneficio con el cual se identificaron las deficiencias de los actuales operadores y se adaptaron como consideraciones para ejercer de una manera eficaz y lograr entender y capturar al mercado objetivo.
- f) Barreras legales: En este sentido no existen barreras legales que impacten fuertemente en la ejecución del presente modelo de negocios. A continuación, se detallarán los requerimientos legales para una empresa de transporte.

5.4 Requisitos para una empresa de transporte.

Los requisitos son esencialmente los necesarios para iniciar una empresa, sujeto a la normativa vigente, esto según la Cámara de Comercio²¹ como se detalla a continuación:

- Definición de la Sociedad:
 - Empresa Unipersonal o Individual
 - Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Inscripción de la Sociedad: Establecer la Escritura de Constitución de la Sociedad y posteriormente a Legalización y Extracto de la Escritura, luego se hace la Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio y la Publicación en el Diario Oficial.
- Iniciación de Actividades: En Servicios de Impuestos Internos, que considera:
 - presentación de antecedentes
 - y verificación de domicilio.
- Patente Comercial: Lo emite cada Municipalidad.
- Timbraje de Documentos Tributarios: En las oficinas del SII correspondientes.

²¹https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf

No son de carácter obligatorio, pero significarían una identidad de “Same Day”:

- Inscripción de Marca: Se realiza en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI, donde se inscribe el nombre y logotipo.
- Inscripción de Dominio: para inscribirlo con dominio propio, se realiza en NIC Chile.

5.5 Benchmarking.

Para comparar el negocio propuesto con la actual oferta vigente en el mercado, se revisaron algunas empresas de transporte presentes en Santiago centro. Las variables a observar fueron: Ubicación Centro de Distribución (CD), Cobertura, Servicio Core, Diversidad de Servicios, Presencia, Calidad de Servicio, Promesa Tiempos de Entrega, Aspecto a Mejorar y Aspecto a Destacar.

Tabla 10: Comparación mayores empresas de transporte de carga dentro de la industria

Nombre	Ubicación CD	Cobertura	Servicio Core	Diversidad de Servicios	Calidad del Servicio	Promesa Tiempos de Entrega	Aspecto a Mejorar	Aspecto a destacar
Chilexpress	Quilicura	Santiago	Sobres	Alto	Medio Alto	Servicio “Entrega en el mismo día” sólo en RM, Valparaíso, Antofagasta, Calama, Osorno, Concepción y Puerto Montt	Niveles de servicio	Sucursales y red de distribución
Blue Express	Pudahuel (ENEA)	Santiago	Paquetería menor	Alto	Medio Alto	Servicio Premium: 24 hrs	Niveles de servicio	Equipamiento planta (SORTER) y cobertura a nivel nacional
Starken	San Bernardo	Santiago	Paquetería menor	Alto	Medio	Servicio Priority, entrega el mismo día (Santiago y Viña)	Niveles de servicio	Ubicación CD
Global Courier	Santiago Centro	Santiago	Sobres	Alto	Medio	Servicio 1 día hábil	Niveles de servicio y mayor red de distribución	Ubicación CD
Correos de Chile	Renca	Santiago	Sobres	Alto	Medio Alto	Servicio 1 a 2 días hábiles	Niveles de servicio y mayor red de distribución	Carta Certificada, Ubicación CD y red de distribución

Fuente: Elaboración Propia

En Santiago existen varias empresas que entregan el servicio de transporte y distribución; pero 5 de ellas, en su conjunto, tienen una mayor participación dentro de la industria, las que se describen a continuación:

Chilexpress: es una empresa chilena que ofrece el servicio de Courier y Logística. Sus inicios se remontan al año 1989; por lo que en nuestro país lleva más de 25 años entregando soluciones en servicios de distribución, transporte logístico y comercio internacional, así como también en transferencias de dinero, recaudaciones y comercio electrónico; a lo que se agrega el servicio de fulfillment orientados principalmente a clientes del mundo ecommerce y clientes institucionales.

Poseen una flota de más de 700 vehículos y cuentan con 350 oficinas comerciales, 25 centros de distribución y 49 centros de reparto a lo largo de Chile. Dentro de la parrilla de servicios se encuentran: Servicio 2 hrs, Ultra rápido, AM / PM, Overnight prioritario, Overnight, Día Hábil Siguiente, Día Hábil Subsiguiente, Tercer día Hábil y Entrega Día Sábado. De todos estos servicios los que poseen modalidad de entrega el mismo día corresponden a: Servicio 2 hrs, Ultra rápido y AM / PM.

Blue Express (ex Lan Courier): es una empresa chilena que ofrece el servicio de Courier y Logística. Sus inicios se remontan al año 1996 cuando pertenecía al grupo LAN, quienes crearon una subsidiaria denominada LAN Cargo, la cual vendieron al grupo Bethia en el año 2011; por lo que en nuestro país lleva más de 20 años entregando soluciones en servicios de distribución, transporte logístico y comercio. Cuentan con una flota de más de 500 vehículos y 22 oficinas comerciales, 2 centros de distribución y 12 bases de reparto a lo largo de Chile. Dentro de la parrilla de servicios se encuentran: Premium, Priority, Express, Devolución de Documentos y Cobro contra entrega. De todos estos servicios, no poseen la modalidad de entrega el mismo día; pero si entrega al día siguiente en horario AM utilizando el servicio Premium.

Starken (ex Tur Bus Cargo): es una empresa chilena que ofrece el servicio de Courier y Logística (este último a contar del 2014). Esta empresa es una subsidiaria del grupo TUR BUS. En nuestro país lleva más de 40 años entregando soluciones en servicios de distribución. Cuentan con una flota de más de 620 vehículos y 212 oficinas comerciales, 1 centro de distribución y más de 17 bases de reparto a lo largo de Chile. Al pertenecer al grupo TUR BUS, a los medios de transporte por carretera se suma los buses con carro de arrastre, en el cual transportan algunas encomiendas aprovechando el viaje realizado por el recorrido de los distintos destinos de los buses. Dentro de la parrilla de servicios se encuentran: Priority, Normal, Expreso y Devolución. De todos estos servicios el que posee modalidad de entrega el mismo día corresponden a: Priority.

Correos de Chile: es una empresa chilena estatal y autónoma que ofrece el servicio de Courier. En nuestro país lleva más de 35 años entregando soluciones en servicios de distribución. Cuentan con una flota de más de 700 vehículos y 222 oficinas comerciales, 1 centro de distribución y más de 17 bases de reparto a lo largo de Chile. Dentro de la parrilla de servicios se encuentran: Carta Correos, Documento Express, Documento Express Prioritario, Carta Certificada, Paquete Express. De todos estos servicios, no poseen la modalidad de entrega el mismo día; pero si entrega al día siguiente en horario AM utilizando el servicio Documento Express AM. Es muy importante mencionar que en el mercado es la única empresa que entrega el servicio de carta certificada.

5.6 Variable que permiten diferenciación en este mercado²².

En función de los estudios de mercado²³ y análisis en los cuales se está basando esta investigación, las variables que permiten diferenciarse sobre el resto de la competencia son:

- Experiencia de excelencia en el servicio²⁴: Esta variable debe formar parte del servicio propiamente tal. En este tipo de negocios, el cliente valora de manera superlativa el servicio, por lo que requiere toda la atención de calidad garantizada para que se genere el lazo y la retención del cliente.
- Trazabilidad Online: Los clientes requieren conocer en sobremanera el paradero de sus envíos minuto a minuto; por lo que al ser un servicio que utiliza como base herramientas tecnológicas, este será una ventaja de diferenciación importante.
- Promesa de Confiabilidad²⁵: Es sabido que los niveles de servicio, en relación a los tiempos de entrega, son un factor clave y fundamental para la fidelización de los clientes del presente modelo de negocios; por lo que en SAME DAY se utilizará indicador OTIF (On Time In Full, indicador ácido que mide tiempo y entrega) por sobre Fill Rate (indicador de cumplimiento).

5.7 Oportunidades y Amenazas.

Luego de realizar el análisis del entorno, el análisis de la industria, requisitos para el negocio y factores críticos de éxito, se exponen a continuación las oportunidades y amenazas que indiquen la posición de SAME DAY para enfrentar el mercado y el entorno.

Oportunidades:

- ✓ Chile posee una política estable, amparada en una constitución sólida que permite el desarrollo de negocios.
- ✓ Índices importantes como tasas de inflación y de interés establecen parámetros favorables para la inversión y rentabilidad de negocios, punto crucial en el desarrollo de este plan de negocios.
- ✓ Si bien la economía ha presentado desaceleración durante los últimos años, durante el presente año 2017 se han observado mejoras que estimulan el crecimiento y de acuerdo a proyecciones y estimaciones una recuperación gradual para el 2018-2019.

²² Ver resultados Estudio de Mercado (Etapa 4)

²³ <http://www.procalidad.cl/indice-nacional-de-satisfaccion-de-clientes/satisfaccion-por-sector/>

²⁴ <https://www.slideshare.net/CustomerCentric/resultados-ndice-nacional-de-satisfaccin-de-clientes-2016>

²⁵ <https://www.entrepreneur.com/article/263390>

- ✓ Chile se posiciona como el país que lidera la Región en términos de Investigación y Desarrollo, por sobre México, Argentina y Brasil. Esto representa un beneficio en el PIB de acuerdo a la evidencia, lo cual refuerza los tópicos anteriores.
- ✓ Existe un fuerte enfoque en lo ecológico, amparados en políticas de carácter público que estimulan estos conceptos, todas emanadas desde el Gobierno de Chile.

Amenazas:

- ✓ Podrían no presentarse escenarios de crecimiento económico y se agudice la desaceleración observada.
- ✓ La industria de Transporte de Carga analizada es de baja entrada y salida de nuevos competidores.
- ✓ La rivalidad entre los actuales competidores es alta, lo que diagnostica una industria altamente competitiva.
- ✓ Posibles adquisiciones de pequeñas empresas de transporte por las grandes empresas que representan esta industria.
- ✓ En la industria analizada existe un bajo costo para el cliente si desea realizar un cambio en sus preferencias de productos y servicios.
- ✓ Lentitud en la creación de un negocio.

6 Etapa 4: Estudio de Mercado.

Para el presente plan de negocios se han determinado las siguientes fuentes de información para comprender el mercado; Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias, y de este modo definir

- a) el grupo objetivo del negocio,
- b) percepciones y motivaciones que puedan tener los usuarios del servicio,
- c) información de alto valor para el diseño y la calidad del servicio

Para esto se han realizado encuestas cuantitativas a los posibles usuarios del servicio, tanto potenciales clientes como posibles partners.

6.1 Encuestas Cuantitativa.

6.1.1 Objetivos

Entender y describir el perfil de un potencial cliente de “Same Day” en Santiago y analizar la percepción del servicio brindado por las actuales empresas de transporte de carga, a modo de disponer de esta información para apoyar la estrategia de negocio para el presente modelo de negocios.

- Determinar principales atributos de una empresa courier.
- Disposición a utilizar un servicio innovador de transporte de carga.
- Conocimiento de la industria e información de relevancia que pueda ser utilizada en este estudio.
- Percepción del nivel de satisfacción por el servicio ofrecido en el mercado.

6.1.2 Encuesta potenciales clientes

En esta etapa se procedió a encuestar a un total de 50 usuarios, entre hombres y mujeres, que utilizan los servicios de transporte de carga de manera habitual dentro de la Región Metropolitana, quienes manifestaron sus experiencias, calidad en los servicios utilizados, oportunidades de mejora y la validación que entregarían a una empresa que se ajustara a sus requerimientos.

Esta encuesta se ha desarrollado en la plataforma Survio.com y el acceso a la encuesta se encuentra disponible en <https://www.survio.com/survey/d/R8R7B6O5N8Q4I2L2B> y el cuestionario está conformado por 14 preguntas en total (ver anexo).

6.1.3 Resultados (clientes).

A continuación, se detalla un resumen de lo expresado por los potenciales clientes encuestados (de todas maneras, el detalle de la encuesta se encuentra en la sección de anexos)

- De los potenciales clientes encuestados, más del 38% solicita, a lo menos, 1 vez a la semana los servicios de transporte
- El 43% de los clientes solicitan los servicios de transporte por medio de alguna herramienta computacional, un 19% utiliza el teléfono y un 33% se dirige a los puntos de entrega de algún operador de carga.
- El valor promedio de un sobre es de \$3.500, valija \$12.500 y el valor del kilo promedio en paquetería es de \$500.
- El 67% solicita envíos dentro de la región metropolitana, en comunas tales como: Santiago, Pudahuel, Providencia.

- Aproximadamente el 70% de los envíos corresponden a sobres y el 30% corresponden a valijas y paquetería menor.
- Sólo el 29% de los clientes se encuentra satisfecho con su operador de transporte actual. Esto es muy importante; ya que el foco de “Same Day” es entregar un servicio personalizado y cercano al cliente.
- Mas del 50% de las anomalías mencionadas por los clientes, está relacionada con el no cumplimiento de los tiempos de entrega pactados y con el daño de la carga transportada
- Al momento de elegir alguna empresa de transporte de carga, los clientes se inclinan por el precio, servicio y el tiempo de entrega de la carga

6.2.1 Objetivos

Entender y describir el perfil de un potencial partner de “Same Day” en Santiago y analizar la disposición de trabajar como courier en formato freelance, en base a un nuevo modelo de negocios, a modo de disponer de esta información para apoyar la estrategia de negocio para el presente modelo de negocios.

- Determinar principales atributos de un partner
- Disposición a participar activamente en un servicio innovador de transporte de carga.
- Percepción del nivel de interés en ser parte de este modelo de negocios

6.2.2 Encuesta potenciales partners

En esta etapa se procedió a encuestar a un total de 50 personas, hombres y mujeres, entre 23 y 65 años de edad. Entre ellos se encuentran estudiantes, personas en estado de cesantía laboral, mujeres con responsabilidades de crianza de sus hijos, residentes en la región metropolitana, quienes manifestaron su interés en participar en el presente modelo de negocios y el horario en que desarrollarían la actividad de manera freelance.

Esta encuesta se ha desarrollado en la plataforma Survio.com y el acceso a la encuesta se encuentra disponible en <https://www.survio.com/survey/d/G3Y6W3U7A9B7C8T3T> y el cuestionario está conformado por 8 preguntas en total (ver anexo).

6.2.3 Resultados (partners).

A continuación, se detalla un resumen de lo expresado por los potenciales partners encuestados (de todas maneras, el detalle de la encuesta se encuentra en la sección de anexos)

- De los potenciales partners encuestados, casi el 50% de ellos se encuentra en el rango de edad entre los 21 y 30 años.
- El 70% corresponde a hombre y un 30% corresponde a mujeres (aprox.)
- El 14% de ellos se encuentra estudiando alguna carrera (técnica / profesional), el 33% se encuentra estudiando y trabajando.
- A más del 74% de los encuestados les gustaría trabajar en una modalidad freelance y de ellos el 78% trabajaría en formato freelance.
- El 94% de los encuestados manejan, de buena manera, celulares smartphones y de ellos el 89% posee un celular Smartphone.
- Los tramos de horario en los que sería factible trabajar serían los siguientes
 - De 08:00 a 12:00 hrs, un 29%
 - De 12:00 a 16:00 hrs, un 18%
 - De 16:00 a 19:00 hrs, un 39%

7 Etapa 5: Plan Estratégico.

En esta etapa se desarrollarán los lineamientos para la formulación estratégica de este negocio: visión, misión, estrategia de competencia, posicionamiento competitivo de la empresa, lo que considera los siguientes tópicos:

7.1 Formulación de la estrategia²⁶.

7.1.1 Misión.

“Ofrecer una Experiencia de Servicio de Transporte de Carga único en cuanto a la atención y servicio personalizado, por medio de una propuesta innovadora y atractiva en cuanto a la utilización del servicio, con un fuerte foco en la calidad de atención hacia nuestros usuarios con tal de reducir la frustración de utilizar el servicio de encomiendas tradicional”.

7.1.2 Visión.

“Convertir a SAME DAY, para el año 2020, en una empresa de transporte de carga tan eficiente y práctica, que llegue a ser utilizado por toda aquella empresa que requiera a un socio estratégico más que a una simple empresa de transporte de carga y sea atractivo para la incorporación de nuevos partners”

²⁶ “Administración Estratégica y Política de Negocios” de Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger

7.2 Recursos y Capacidades

7.2.1 Personas

Las personas, en lo que se refiere al personal calificado y que sea acorde al servicio a entregar, son vitales y un factor crítico en el éxito del servicio. Para garantizar entonces una experiencia única en el servicio, debe existir una estrategia de organización que lo asegure, así como un plan de capacitación al ingreso a la empresa y también sostenido en el tiempo.

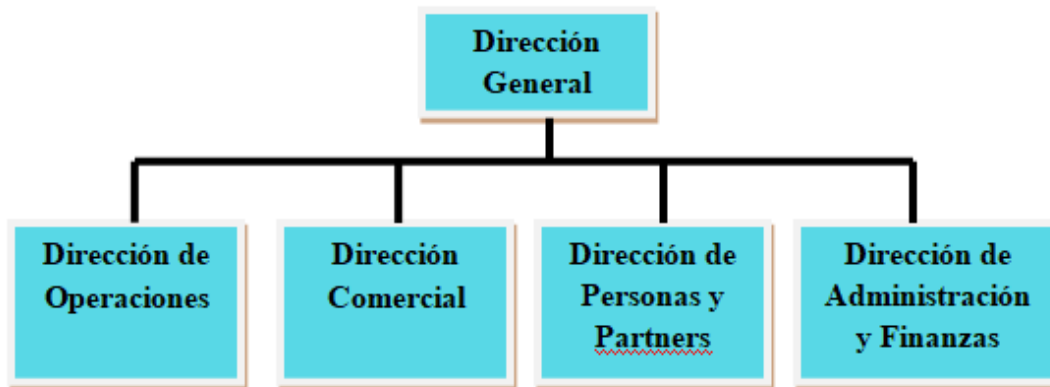
En consecuencia, las personas que integraran el servicio completo de “Same Day”, debe velar por cumplir rapidez, amabilidad, confiabilidad, y con un potente enfoque en la satisfacción del cliente. Para conseguir esto el diseño de la Estructura Organizacional será Centralizada, recibiendo la responsabilidad y autoridad principal en la dirección hacia las respectivas áreas funcionales.

Para alcanzar el desarrollo de las personas, en el plan de Gestión de Personas (incluye a los Partners) será incorporado un plan de capacitación, el cual deberá estar en sintonía con el espíritu de “Same Day”, de modo de asegurar los elementos mencionados.

Casa Matriz

- **Dirección General:** Responsable de la dirección y control del funcionamiento de la Casa Matriz, asignando y supervisando las operaciones de la empresa. En conjunto con las otras Direcciones (Operaciones, Comercial, Personas y Administración y Finanzas) diseñara las distintas estrategias en total alineamiento con los objetivos de la empresa, políticas financieras y cultura de la organización.
- **Dirección de Operaciones:** Responsable del diseño y ejecución de la estrategia operativa, velando por la incorporación de valor en la planificación, organización, dirección y optimización de rutas.
- **Dirección Comercial:** Responsable del diseño y ejecución de las estrategias de comercialización, marketing y ventas.
- **Dirección de Personas y Partners:** Responsable del proceso de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo de las personas, considerando el bienestar social de los colaboradores y Partners de toda la empresa.
- **Dirección de Administración y Finanzas:** Responsable de la administración financiera y contable de las finanzas de la empresa

Ilustración 7: Estructura Casa Matriz



Fuente: Elaboración Propia

7.2.2 Recursos Físicos y Tecnológicos

“Same Day” contará con un centro de operaciones, localizado en Santiago Centro, locación que será arrendada y utilizada como centro de operaciones óptimo.

Además, es necesario considerar los siguientes recursos:

Diseño: Se designará una empresa externa que se encargue del diseño del logo de la empresa y se solicitará que ambiente el centro de operaciones de manera tal que los colaboradores se sientan identificados y orgullosos de trabajar en “Same Day”.

Software: Se designará a una de las empresas reconocidas dentro del mercado, el desarrollo de la plataforma de servicio, la cual deberá estar alineada con el modelo de negocio, con la cual los usuarios, partners y colaboradores puedan utilizar para el correcto desarrollo de “Same Day”. Es requisito fundamental que esta herramienta debe soportar y estar disponible tanto en plataformas web, smartphones, tablets, Android y IOS.

Indumentaria: La indumentaria corporativa, es muy importante; ya que comunica y promociona a “Same Day” en los distintos lugares donde transitarán los Partners. Una vez que el logo de la empresa se encuentre creado, se procederá a confeccionar la indumentaria corporativa que los respectivos Partners deberán llevar puesta al momento de ejercer el servicio (gorro, chaqueta y polera).

Inmobiliario y Equipos Tecnológicos: También se consideró este equipamiento, tales como sillas, escritorios, computadores, teléfonos, entre otros.

7.2.3 Recursos Organizacionales

7.2.3.1 *Cultura*

A través de la cultura, hace que los colaboradores y Partners se sientan identificados y comprometidos con la misma, lo que permite estar alineados con los objetivos que se buscan. La cultura de “Same Day” es de Experiencia Cliente, es decir, total disposición a entregar un excelente servicio y calidad en la atención, con atributos desarrollados como la confiabilidad, amabilidad, rapidez, cumplimiento de plazos, escucha activa con el cliente e identificando los puntos de satisfacción con el mismo. En este sentido, la selección de los colaboradores y Partners debe estar orientada a personas que cumplan este perfil, acompañando el desarrollo de sus funciones con un protocolo de atención establecido, para posteriormente también medir la calidad del desempeño de los colaboradores en estos focos. Esta cultura se debe expandir y llevar a cabo en la organización completa, desde la Casa Matriz y ser desarrollada por todos los colaboradores y Partners; ya que son parte de este desafío y eso es lo que debe ser transmitido a los clientes, para que estos comprueben que nuestra empresa se diferencia en el mercado por la calidad y servicio.

7.2.3.2 *Reputación*

“Same Day” debe ser reconocida por una excelente calidad en el servicio y en la atención brindada tanto a clientes internos como externos. La reputación en este segmento de la industria es de alta importancia debido a la cantidad de competidores, por lo tanto, la recomendación oral de parte de los clientes es crítico para posicionarse en el cliente objetivo o target.

7.2.3.3 *Factores Claves de Éxito de “Same Day”*

- **Atraer Partners y Usuarios:** es el factor preponderante para desarrollar los otros factores críticos. Si bien es el resultado de la correcta implementación y ejecución de los otros factores, debe ser considerado premisa para el éxito de la organización y base fundamental para el desarrollo del negocio. Se debe considerar como el concepto de **“obsesión por el cliente”** (tanto interno como externo).
- **Marketing:** utilizar herramientas de manera adecuada para alcanzar la cobertura del segmento objetivo, optimizando recursos y esfuerzos que promueva el negocio y lo dé a conocer de manera eficiente y eficaz.
- **Personas que entregarán el servicio:** sistema de incentivos, identificación con la marca y sentido de pertenencia en el desafío de que el cliente experimente un servicio de calidad.
- **Servicio:** que sea considerado como experiencia única y nunca antes vivida por el cliente (disposición, amabilidad, cordialidad, rapidez, calidad del servicio, todo bien a la primera).
- **Operaciones:** debe poseer una gestión en las operaciones de alto rendimiento, rapidez y cobertura, con el fin de cubrir las expectativas del cliente.

- **Fidelización de clientes:** En relación al análisis realizado sobre la industria, resulta crítico desplegar un plan de fidelización de clientes dado el bajo costo en el cual un cliente incurre si desea realizar un cambio de proveedor.
- **Alianzas estratégicas:** trabajar sinergias con entidades importantes para mantener siempre visible los conceptos de rapidez, confiabilidad y atención. Aquí podrían encontrarse empresas del sector, entre otros.
- **Financiamiento:** es vital contar con la posición crediticia adecuada para dar curso a este plan.

7.3 Modelo de Negocio (CANVAS)

Actualmente en el mercado es posible detectar 3 tipos de segmentos en el ámbito de transporte de carga, tales segmentos es posible describir como: transporte de paquetería menor, transporte carga pesada y transporte carga consolidada. El modelo de negocios de “Same Day” está orientado a ofrecer y satisfacer los servicios de transporte de carga al segmento específico de paquetería menor (incluye: sobres y valijas), en este segmento se ubican usuarios que privilegian el buen servicio, el tiempo de entrega y el precio, acompañado de una experiencia única en atención, motivo por el cual el presente modelo de negocio pretende explotar y capturar clientes e incentivar a participar a nuevos partners. El modelo de negocio en cuestión no existe aún, y se encuentra en proceso de diseño para su creación, para estos efectos se utilizará el modelo de negocios CANVAS.

Ilustración 8: Modelo CANVAS para Same Day

SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • La empresa Global Conexus será el proveedor de servicio de sistema de tecnología, tanto para la respectiva plataforma web, como para las aplicaciones. Este proveedor es capaz de entender a cabalidad el modelo negocio y comprender como funciona el mercado de transporte. • Los socios son piezas claves en este proyecto, ya que el conocimiento de ambos es fundamental en la toma de decisiones. Socio 1 se encargará de los temas comerciales y socio 2 se encargará de los temas operacionales y ambos socios seleccionarán la incorporación de 2 gerentes (gerencia de personas y partners / gerencia de finanzas) • Los Partners son socios estratégicos, debido que ellos serán la imagen visible de “Same Day” y por ende se deberá realizar una adecuada selección e incorporación. 	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Identificar potenciales clientes • Realizar visitas y encuestas a usuarios del servicio de transporte de carga • Sectorizar Santiago (fijar zonas de alcance) • Definir los parámetros esenciales para la creación desarrollo de herramienta / aplicación web • Realizar estudio de percepción con potenciales partners (proceso fundamental) • Capacitaciones tanto a partners como a clientes, sobre la manera de utilizar el servicio • Los partners deben seguir los estándares de buena práctica en lineamiento al modelo de negocio de “Same Day”, por lo que, conforme a la calificación brindada por los usuarios, se procederá a realizar revisiones periódicas para mejorar su calificación. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • “Same Day” ofrece un servicio de transporte de carga / valija, de forma personalizada e innovadora, al utilizar herramientas tan simples como un pc o smartphone para ejecutar el servicio. Para “Same Day” es fundamental que sus clientes lo perciban como un aliado estratégico, por lo que su foco estará siempre puesto en la calidad de servicio. 	RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios esperan una atención personalizada, con mucha empatía y cuidado en el bulto transportado, por lo que el servicio empatiza con el sentimiento de cuidado en la carga transportada. Además, es muy importante fomentar los lazos comerciales con los clientes y partners, realizando mesas de trabajo conjuntas para recibir retroalimentación del servicio, siguiendo siempre los lineamientos estratégicos. 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas y medianas empresas, con localización (matriz o sucursal) en Santiago centro (Chile) cercanas a alguna estación de metro, usuarios habituales o esporádicos de empresas de transporte, que tengan el hábito de utilizar y manejar aplicaciones web y celular, dispuestos a apostar en utilizar servicios innovadores y emergentes.
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Página Web (dominio) • Registro de marca “Same Day” • Conocimiento del sector • Servicio tecnológico (aplicación / sistema) • Personal capacitado (Partners) • Financiamiento • Usuarios (Clientes) 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • El canal estratégico está compuesto por un modelo online de solicitud de carga (por medio de un smartphone o de un pc), con el cual el servicio será personalizado desde un inicio y los clientes podrán visualizar la trazabilidad de su bulto en cualquier momento. Esto además ayuda a disminuir la huella de carbono, debido a que no se adicionarán a la ciudad medios de transporte contaminantes. • Es fundamental que los usuarios tengan en conocimiento que se podrán comunicar con “Same Day” por medio de plataformas web, vía telefónica o de manera presencial. Otro ítem fundamental para “Same Day” está en relación a la calificación, que los clientes podrán entregar, sobre el servicio brindado por el respectivo partner (personal que retira bulto) y el servicio global brindado por “Same Day”. • Es muy importante la comunicación activa con los partners y conocer sus experiencias en relación al servicio; por tal motivo ellos se podrán comunicar con “Same Day” por medio de plataformas web, vía telefónica o de manera presencial. De todas maneras, los partners podrán calificar la experiencia vivida en cada servicio brindado, de esta manera será factible cruzar información con la entregada por los clientes y buscar opciones de mejora continua. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Dado que el presente modelo de negocio está basado en herramientas de geolocalización, se debe invertir en software a la medida, además se debe considerar los equipos tecnológicos a utilizar por las oficinas de “Same Day”. • Si bien no es necesario un centro logístico ni bodegas; se requiere una oficina que debe ser utilizada como centro de operaciones para “Same Day”, la cual tendrá un costo mensual de MMS1,2 (aprox) • Se debe considerar seguros de carga, costos de publicidad y marketing. 		FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • La forma de percibir los ingresos será únicamente por medio de la venta de servicios de transporte, a través de portal web o aplicación. Los clientes podrán utilizar alguna cuenta corriente o tarjeta de crédito, en la cual serán cargados los servicios efectivamente realizados. Es muy importante destacar que el presente modelo de negocios no considera que los partners emitan algún cobro adicional o reciban el pago del servicio al momento del retiro de la carga. 		

7.3.1 Socios Clave

- La empresa Global Conexus será el proveedor de servicio de sistema de tecnología, tanto para la respectiva plataforma web, como para las aplicaciones²⁷. Este proveedor es capaz de entender a cabalidad el modelo negocio y comprender como funciona el mercado de transporte.
- Los socios son piezas claves en este proyecto; ya que el conocimiento de ambos es fundamental en la toma de decisiones. Socio 1 se encargará de los temas comerciales y socio 2 se encargará de los temas operacionales y ambos socios seleccionarán la incorporación de 2 gerentes (gerencia de personas y partners / gerencia de finanzas)
- Los Partners son socios estratégicos, debido que ellos serán la imagen visible de “Same Day” y por ende se deberá realizar una adecuada selección e incorporación.

7.3.2 Actividades Clave

- Identificar potenciales clientes
- Realizar visitas y encuestas a usuarios del servicio de transporte de carga
- Sectorizar Santiago (fijar zonas de alcance)
- Definir los parámetros esenciales para la creación y desarrollo de herramienta / aplicación web
- Realizar estudio de percepción con potenciales partners (proceso fundamental)
- Capacitaciones tanto a partners como a clientes, sobre la manera de utilizar el servicio
- Los partners deben seguir los estándares de buena práctica en lineamiento al modelo de negocio de “Same Day”, por lo que, conforme a la calificación brindada por los usuarios, se procederá a realizar revisiones periódicas para mejorar su calificación.

7.3.3 Recursos Clave

- Página Web (dominio)
- Registro de marca “Same Day”
- Conocimiento del sector
- Servicio tecnológico (aplicación / sistema)
- Personal capacitado (Partners)
- Financiamiento
- Usuarios (Clientes)

²⁷ Ver presupuesto en anexo

7.3.4 Propuesta de Valor

- “Same Day” ofrece un servicio de transporte de carga / valija, de forma personalizada e innovadora, al utilizar herramientas tan simples como un pc o smartphone para ejecutar el servicio. Para “Same Day” es fundamental que sus clientes lo perciban como un aliado estratégico, por lo que su foco estará siempre puesto en la calidad de servicio.

7.3.5 Relación con Clientes

- Los usuarios esperan una atención personalizada, con mucha empatía y cuidado en el bulto transportado, por lo que el servicio empatiza con el sentimiento de cuidado en la carga transportada. Además, es muy importante fomentar los lazos comerciales con los clientes y partners, realizando mesas de trabajo conjuntas para recibir retroalimentación del servicio, siguiendo siempre los lineamientos estratégicos.

7.3.6 Canales

- El canal estratégico está compuesto por un modelo online de solicitud de carga (por medio de un smartphone o de un pc), con el cual el servicio será personalizado desde un inicio y los clientes podrán visualizar la trazabilidad de su bulto en cualquier momento. Esto además ayuda a disminuir la huella de carbono, debido a que no se adicionarán a la ciudad medios de transporte contaminantes.
- Es fundamental que los usuarios tengan en conocimiento que se podrán comunicar con “Same Day” por medio de plataformas web, vía telefónica o de manera presencial. Otro ítem fundamental para “Same Day” está en relación a la calificación, que los clientes podrán entregar, sobre el servicio brindado por el respectivo partner (personal que retira bulto) y el servicio global brindado por “Same Day”.
- Es muy importante la comunicación activa con los partners y conocer sus experiencias en relación al servicio; por tal motivo ellos se podrán comunicar con “Same Day” por medio de plataformas web, vía telefónica o de manera presencial. De todas maneras, los partners podrán calificar la experiencia vivida en cada servicio brindado, de esta manera será factible cruzar información con la entregada por los clientes y buscar opciones de mejora continua.

7.3.7 Segmento de Clientes

- Pequeñas y medianas empresas, con localización (matriz o sucursal) en Santiago centro (Chile) cercanas a alguna estación de metro, usuarios habituales o esporádicos de empresas de transporte, que tengan el hábito de utilizar y manejar aplicaciones web y celular, dispuestos a apostar en utilizar servicios innovadores y emergentes.

7.3.8 Estructura de Costos

- Dado que el presente modelo de negocio está basado en herramientas de geolocalización, se debe invertir en software a la medida, además se debe considerar los equipos tecnológicos a utilizar por las oficinas de “Same Day”.²⁸
- Si bien no es necesario un centro logístico ni bodegas; se requiere una oficina que debe ser utilizada como centro de operaciones para “Same Day”, la cual tendrá un costo mensual de MM\$1,2 (aprox)²⁹
- Se debe considerar seguros de carga, costos de publicidad y marketing³⁰.

7.3.9 Fuentes de Ingreso

- La forma de percibir los ingresos será únicamente por medio de la venta de servicios de transporte, a través de portal web o aplicación. Los clientes podrán utilizar alguna cuenta corriente o tarjeta de crédito, en la cual serán cargados los servicios efectivamente realizados. Es muy importante destacar que el presente modelo de negocios no considera que los partners emitan algún cobro adicional o reciban el pago del servicio al momento del retiro de la carga.

7.4 Estrategia del Negocio

Si bien el segmento objetivo a alcanzar mediante la estrategia de “Same Day” está dirigido a aquellos usuarios que requieren una atención más cercana y un servicio de excelencia, se debe generar el efecto que este negocio es un servicio único en el mercado. El enfoque deberá ser entonces de Diferenciación, con la finalidad de diferenciarse en este segmento del mercado objetivo, considerando que se deben concentrar los esfuerzos y de este modo estar mejor preparado para atender las necesidades especiales del mercado objetivo estratégico.

²⁸ En la sección de anexos se encuentra la cotización del sistema de geolocalización y el detalle de los costos de los equipos tecnológicos.

²⁹ Se cotizó en Portal Inmobiliario: <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/santiago-metropolitana/3588482-santa-lucia-270-uda?tp=3&op=2&iug=305&ca=3&ts=1&sd=80&sh=500&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=5>

³⁰ Detalle de costos en el apartado 8.3

Ilustración 9: Estrategia de Negocio de Thomas L. Wheelen, & J. David Hunger

		Ventaja Competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	Líder en costos	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque de Costos	Enfoque de Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

7.5 Análisis Interno

7.5.1 Fortalezas y Debilidades

Habiendo realizado el despliegue del Plan Estratégico; la formulación de la estrategia, definición de la estrategia corporativa identificando recursos, capacidades, Factores Claves de Éxito, la Ventaja Competitiva, revisada la experiencia del cliente y sus factores críticos de éxito y la identificación de la estrategia de negocio, es posible determinar las Fortalezas y Debilidades de “Same Day”, las cuales se presentan a continuación.

Fortalezas:

- ✓ El servicio que ofrece SAME DAY es innovador y, en la actualidad, no existe un modelo de negocios similar.
- ✓ Cultura orientada al cliente, lo que implica constantemente estar en desarrollo de planes de formación y capacitación orientadas en la excelencia del servicio.
- ✓ Ubicación estratégica de casa matriz, en función de los estudios de mercado antes realizados.
- ✓ Fuerte enfoque en el servicio y la atención, amabilidad, rapidez y cercanía con el cliente, desde el momento en que se está entregando el servicio, así como en actividades previas y post venta.
- ✓ Contar con procesos de selección que permitan tener colaboradores y Partners orientados hacia la satisfacción del cliente, con este último como centro del negocio.
- ✓ Alianzas estratégicas con empresas para fomentar la visualización y penetración de la marca.

Debilidades

- ✓ No existe una fuente de financiamiento segura, ni un capital para puesta en marcha definitivo.
- ✓ Al ser una empresa de transporte nueva y con una idea innovadora, la estrategia para darse a conocer y que los usuarios logren utilizar el servicio, debe ser absolutamente clara. Podría ser una debilidad si no se despliega de la manera correcta.
- ✓ Dependencia de la calidad de servicio de los Partners, ya que ellos serán la imagen de “Same Day” hacia los usuarios; por lo que la dependencia existe de igual forma.
- ✓ Se deberá realizar un gran esfuerzo en el marketing mix, debido al objetivo de alcanzar un rápido posicionamiento y competir con las cadenas ya reconocidas en la industria.
- ✓ Respecto a las limitantes en la implementación del presente modelo de negocios, es posible mencionar:
 - Posible resistencia al cambio por parte de los clientes hacia un nuevo operador logístico.
 - Incertidumbre en el acontecer económico mundial y nacional que impacten en el negocio. Si bien es cierto se utilizaron escenarios actuales, se estudió la evolución de la industria durante un periodo de tiempo y las proyecciones futuras fueron realizadas con data histórica, siempre queda una cuota de incertidumbre en un proyecto estimado a 10 años.
 - Capacidad de dotación real de partners. Si bien el estudio exploratorio realizado a los posibles partners entregó información relevante sobre la capacidad de cobertura en distintos tramos durante el día; esto está sujeto a variaciones reales en la puesta en ejecución del presente modelo de negocios.

8 Etapa 6: Plan de Marketing:

De acuerdo a la estrategia de la empresa, en esta etapa se generarán los objetivos de marketing, determinando el producto, servicio, la estrategia de precio, distribución y promoción y definir el posicionamiento que pretende alcanzar la empresa de transporte de carga.

8.1 Estrategia de Marketing

8.1.1 Objetivos

- ✓ Establecer el precio para los servicios que darán forma a la oferta de “Same Day” que permitan la relación costo/calidad de modo de obtener un margen del 50% sobre el costo (expuesto en la evaluación económica).
- ✓ Alcanzar el 40% de la industria en el sector de Santiago centro, mediante la identificación de medios y estrategias de comunicación adecuadas para posicionar “Same Day”,

proponiendo ofertas especiales para nuevos usuarios, con la finalidad que conozcan el servicio.

- ✓ Establecer la estrategia publicitaria y promocional para incentivar la fidelización.

8.1.2 Estrategia de Mercado

La estrategia de mercado, de acuerdo a los 10 principios de Marketing de Kotler y en directa relación con la estrategia de negocios y el modelo de negocios ya planteados, debe ser construida desde el cliente desarrollando la oferta apuntando directamente al segmento objetivo, dejando de lado la común recurrencia a desarrollar estrategias masivas. En este contexto, se utilizarán Estrategias de Nicho de Mercado, buscando un acercamiento a aquellos usuarios que no se encuentran satisfechos con el operador de transporte actual.

Ilustración 10: 10 principios de Marketing de Kotler



Fuente: Externa Mercadotecnia³¹

“Same Day” anhela ajustarse a las necesidades de los usuarios que desean un servicio excelente, en combinación con una atención personalizada.

Para contextualizar sobre la matriz de Ansoff³², al ser un servicio nuevo en un sector ya existente (si consideramos la industria del transporte), las oportunidades de crecimiento de la empresa vendrán de la mano con la calidad del servicio brindado y la incorporación de nuevos usuarios,

³¹ <http://mecadotecnia2014.blogspot.cl/2014/10/>

³² https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

explotando los recursos y estructura de la compañía de modo de obtener una mayor rentabilidad sobre el esfuerzo operacional y comercial.

Ilustración 11: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias principales a alcanzar son:

- ✓ Desarrollo de nuevos valores para el servicio.
- ✓ Desarrollo de diferencias en calidad de atención
- ✓ Calidad de servicio (OTIF)

8.1.3 Insight del Cliente

“Me agrada ver en el mercado a aquellas empresas que ofrecen promesas al momento de presentar los servicios, y con el tiempo son cumplidas. Me agrada que las empresas de transporte sean nuestros socios estratégicos y que cumplan con los tiempos de entrega, en conjunto con una eficaz atención de servicio hacia nosotros, los clientes, ya que esta atención debe ser personalizada y eficaz”.

8.1.4 Propuesta de Valor para el Cliente

Es muy importante que la propuesta de valor esté ligada al Insight del Cliente, entendiendo la importancia que usuario brinda a la calidad en la atención, cumplimiento del servicio contratado y al precio del servicio courier; deduciendo que estos elementos son la clave de éxito para el desarrollo del plan de negocios.

Ilustración 12: Propuesta de valor “Same Day”



Fuente: Elaboración propia

Desde la mirada del cliente, estos son una descripción de los valores indicados:

- **Calidad en Atención:** Cordialidad y amabilidad en todo momento, los clientes desean sentirse importantes; ya que ellos son los que contratan los servicios y como tal, este debe brindar un servicio de calidad y de excelencia.
- **Cumplimiento:** Cada envío representa una pieza clave para los usuarios del servicio courier, por lo cual los tiempos retiro y entrega juegan un rol fundamental al momento de elegir la empresa que prestará los servicios. Es de conocimiento general que existen factores externos que podrían retrasar el servicio; pero lo importante es buscar la manera de mantener los indicadores (OTIF) y niveles de servicio lo más cercano al 100%.
- **Valor Económico:** Al ser un mercado de mucha competencia, el precio juega un factor fundamental, sobre todo si este va acompañado de la calidad de atención y cumplimiento del servicio.

8.1.5 Segmentación

La segmentación se realizará en base a los siguientes criterios:

Geográfica: En relación al modelo de negocios y a los resultados que arrojaron los estudios de mercado, el posicionamiento se debe realizar en la comuna de Santiago centro, lugar en el cual se encuentran las oficinas de distintas empresas y personas quienes requieren de servicios courier.

Según Georesearch³³ la comuna de Santiago se encuentra dentro de las comunas con mayor concurrencia de personas otorgando un factor del 12,8%, con una concentración de comercio y servicios del 16,8%, del total de la región metropolitana, motivo por el cual el modelo expuesto por “Same Day” encaja muy bien.

Conductual: “Same Day” tendrá enfoque en aquellos usuarios de servicios courier que privilegien precio, calidad y manifiesten una lealtad al servicio al cumplir en gran medida los factores mencionados.

8.1.6 Targeting

Ilustración 13: Targeting



Usuarios que requieran utilizar los servicios de courier dentro de la comuna de Santiago centro



Usuarios que otorguen una alta puntuación a la calidad de atención y de servicio



Usuarios con conocimientos básicos de la tecnología actual (manejo básico de aplicaciones web y smartphones)

Fuente: Elaboración propia

8.1.7 Posicionamiento

“Para todos aquellos usuarios que requieran utilizar servicios courier con modalidad de retiro y entrega en el mismo día, que deseen una calidad en la atención y en el servicio de transporte de paquetería, “Same Day” ofrece una experiencia innovadora en el servicio courier, teniendo como

³³<http://www.georesearch.cl/las-condes-providencia-santiago-y-maipu-concentran-las-esquinas-de-mayor-flujo-abc1-y-c2/>

servicio principal el retiro y entrega de carga el mismo día, acompañado por una alta calidad de atención, otorgando una experiencia única que haga sentir al usuario que “Same Day” es su socio estratégico”.

8.1.8 Imagen de Marca

- El color naranja³⁴ representa alegría, creatividad, acción y entusiasmo, genera acción y movimiento. Es un color que asocia al éxito, de tal manera que reúne cualidades presentes en “Same Day”.
- El tipo de la letra es “masculine”³⁵, con esto representa la responsabilidad y seriedad que requiere este tipo de servicios.
- El color azul³⁶ en el texto simboliza tranquilidad, calma y seguridad, presentando al cliente que “Same Day” entregará un servicio profesional.

Ilustración 14: Imagen de Marca



Fuente: Elaboración propia

Este logotipo se encontrará en la ropa de todos los colaboradores y partners de “Same Day”, idealmente en poleras, camisas, cortavientos. También se encontrará en la entrada al centro de operaciones y en todo lo que implique merchandising.

³⁴ <http://www.cometamagico.com.ar/colores-significado.htm>

³⁵

<https://studio.tailorbrands.com/business/5981452/wizard/edit/typeface/styles?currentId=239951871&logosStepId=38694060&originalIndex=0>

³⁶ <http://www.cometamagico.com.ar/colores-significado.htm>

8.2 Marketing Mix

A continuación, para realizar el marketing mix, se utilizará el modelo de las 4P's (Producto, Promoción, Precio, Plaza) el cual tiene como finalidad fomentar la utilización del servicio "Same Day".

Ilustración 15: Modelo 4P's Marketing Mix de E. Jerome McCarthy³⁷



Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Producto (Servicios)

Dado que "Same Day" no ofrece un producto físico; sino más bien un servicio, en este ítem se considera tanto el servicio ofrecido (core product) en sí (que satisface una determinada necesidad) como todos aquellos elementos suplementarios al servicio ofrecido. Estos elementos pueden ser: atención al cliente, calidad de servicio, garantía, etc.

Política del producto (servicio):

Los servicios ofrecidos por "Same Day" son:

³⁷ <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

Servicio SOBRE

Retiro: Santiago Centro

Entrega: Santiago Centro

Delivery: El mismo día

Peso máximo: 500 gramos

Dimensiones máximas:

- ✓ Ancho: 50 cm
- ✓ Largo: 40 cm
- ✓ Alto: 1 cm

Servicio VALIJA y PAQUETERIA MENOR

Retiro: Santiago Centro

Entrega: Santiago Centro

Delivery: El mismo día

Peso máximo: 10 kilos

Dimensiones máximas:

- ✓ Ancho: 50 cm
- ✓ Largo: 40 cm
- ✓ Alto: 30 cm

Ciclo de Vida del Producto (Servicio):

Los servicios de courier, en general, se encuentran en etapa de madurez, por lo que se estima que, para el primer periodo, se emitan 53.524 órdenes de servicio de sobres, con un costo por orden de servicio realizada de \$1.750, generando ventas por sobre los MM\$187. En tanto para el servicio de valija se estima que se emitan 22.939 órdenes de servicio, con un costo por orden de servicio realizada de \$3.750, generando ventas por sobre los MM\$172.

8.2.2 Precio

En este ítem se establece la información sobre el precio del servicio que “Same Day” ofrecerá en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

El precio de los servicios de Sobres y Valija ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa: Posicionarse dentro del mercado, dar imagen de calidad, confiabilidad, etc.

Como se trata de servicios de courier, los precios suelen ser un factor relevante dentro de este mercado³⁸, motivo por el cual el precio se fijará de acuerdo a:

- a) El costo de realizar el producto
- b) Los precios del competidor principal
- c) La demanda hacia el servicio ofrecido (si aumenta o disminuye la demanda)
- d) La psicología del consumidor

Además, se utilizarán los siguientes enfoques:

- Enfoque Base en la Competencia: Se utilizarán como indicadores los precios de una empresa líder del mercado.
- Enfoque Base en la Diferenciación: Considerando los resultados cuantitativos entregados por el estudio realizado a los usuarios de servicios courier, el pondrá atención y esfuerzo en una mejor calidad de atención hacia el cliente y en el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Tabla 11: Rango precios órdenes de transporte, de una empresa líder del sector

Precio de órdenes de transporte (OT) en 1 semana			
	Servicio Básico	Servicio 48 hrs	Servicio 24 hrs
Máximo	25.345	31.533	52.562
Mínimo	718	735	2.465
Promedio	4.561	3.449	9.238

Fuente: Elaboración Propia con los datos de una empresa líder del sector. Para mayor detalle revisar anexos

Para el periodo 1 el precio de venta del servicio de sobres será de \$3.500 y el precio de venta del servicio de valija será de \$7.500.

8.2.3 Promoción

La promoción analiza todos los esfuerzos que la empresa debe realizar para dar a conocer el servicio y con ello aumentar sus ventas y participación en el mercado.

³⁸ Información obtenida de estudio de mercado realizado a los consumidores de servicios courier

Mix Promocional

Se trata de dar a conocer el servicio y transmitir un mensaje claro de las ventajas de “Same Day”, para diferenciarlo de la competencia, por lo que, para alcanzar los objetivos, a los usuarios se les brindará la alternativa de utilizar 01 servicio gratis, con la finalidad que conozcan el servicio, la modalidad de atención personalizada, la trazabilidad en tiempo real debido al sistema de geolocalización y con ello generar el primer paso para una alianza futura. Motivo por el cual se deberá utilizar un Mix Promocional.

Boca a Boca: Es fundamental que el usuario haya experimentado el servicio y el cumplimiento de los tiempos de entrega, ya que con esto será posible asegurar la satisfacción del cliente para que este mismo sea quien recomiende a “Same Day” en su círculo cercano. Es vital alcanzar la propagación de la marca, de la experiencia y la recomendación para cubrir las expectativas y objetivos planteados. Para esto será necesario ofrecer un servicio de alta calidad en todos los frentes: Servicio de Sobre, Valijas y Atención diferenciadora.

Online: Debido a que hoy en día los usuarios cada día están más familiarizados con la utilización de medios digitales, redes sociales e internet, se propone realizar el siguiente despliegue:

- **Página Web adaptada a Mobile:** Se construirá una página web, con una vista Mobile para Smartphone, donde se presentará a “Same Day” en detalle, el modelo de negocio, la manera de utilizar los servicios, formas de pago, contacto, entre otros. También será el portal oficial para gestionar sugerencias y reclamos, de modo de levantar desde este medio la base de datos de los clientes que será mantenida en el tiempo.
- **Facebook:** Se creará una cuenta de pago para publicitar en Facebook y difundir a través de esta red social a “Same Day”.
- **Twitter:** Creación de una cuenta con el perfil de “Same Day”. A través de esta plataforma se conseguirá dar vista a la imagen de marca en los tweets correspondientes, permitiendo a la empresa interactuar con los usuarios en todo momento, dando espacio para informar fechas especiales, promociones, actualización en línea de la información, etc.
- **E-Mail:** en la medida que sea construida la base de datos de clientes, se realizarán envíos de información de “Same Day” y también sobre artículos de interés respecto a las tendencias sobre transporte. Esta es una de las iniciativas que buscan cercanía y vínculo con el cliente, dando mayor realce a fechas importantes como cumpleaños, resumen de envíos, etc.

8.2.4 Plaza

La distribución es el proceso con el cual el servicio “Same Day” llegará hasta los usuarios; por lo cual es fundamental mantener en alto el grado de satisfacción de quienes requerirán el servicio.

Como ya ha sido explicado y mencionado anteriormente, “Same Day” operará dentro de la comuna de Santiago centro y la manera en la que llegará a sus clientes, es a través de una plataforma web y una app mobile, con la cual podrán solicitar los servicios de courier de retiro de sobres y valijas. De todas formas, la manera de operar se explicará en mayor detalle en la Etapa 7.

8.3 Presupuesto

Se han considerado los elementos necesarios descritos en el apartado del Mix Promocional, y para desarrollar estrategias y tácticas mencionadas en el plan de Marketing, considerando el costo inicial del plan, como el costo anual que tendrá.

Este presupuesto deberá ser ajustado anualmente, mediante variación de IPC. Adicionalmente se considera un porcentaje para incorporar mejoras en el transcurso de los años.

Tabla 12: Presupuesto de Marketing

Item	Valor	Costo Inicial
Flyers PVC Print (10.000)	\$ 15.000	\$ 150.000
Pendones PVC Print (Oficina) x 5	\$ 23.000	\$ 115.000
Facebook x 6 meses	\$ 3.700	\$ 675.250
Souvenirs	\$ 500.000	\$ 500.000
Propaganda en Radio Bio Bio x 12 meses	\$2.686.000	\$ 32.232.000
Fuerza de venta inicial (3 Personas) x 6 meses	\$ 900.000	\$ 16.200.000
Total		\$49.872.250

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el valor de la propaganda en radioemisoras, se utilizaron los valores publicados por Radio Bio Bio³⁹, de los cuales se consideraron 3 anuncios diarios de 20 segundos cada uno en los bloques de noticias de mañana, medio día y tarde.

³⁹ <http://www.tarifaspublicitarias.com/?pagina=medio&medio=radio-bio-bio&pag=1>

Ilustración 16: Precios publicidad radial (Bio Bio)

VALORES NETOS, sin IVA		RED	Santiago.+ Repetidoras
Avisos en Horario repartido			
15 segundos	Valor mensual \$	875.000	430.000
20 segundos	1.155.000	550.000
25 segundos	1.470.000	715.000
30 segundos	1.785.000	875.000
Avisos en horario solicitado			
15 segundos	Valor mensual \$	1.200.000	580.000
20 segundos	1.550.000	750.000
25 segundos	2.050.000	960.000
30 segundos	2.500.000	1.180.000
Horario solicitado en Deporte			
Dos avisos de 30 segundos		2.100.000	990.000
Uno de los avisos es el bloque deportivo posterior a Radiograma Mediodía y el otro posterior al Radiograma Tarde			
Horario solicitado en Noticias Mañana			
20 segundos	2.050.000	1.020.000
25 segundos	Valor mensual \$	2.625.000	1.355.000
30 segundos	3.255.000	1.670.000
Horario solicitado en Noticias Mediodía			
20 segundos	1.650.000	870.000
25 segundos	Valor mensual \$	2.150.000	1.130.000
30 segundos	2.650.000	1.380.000
Horario solicitado en Noticias Tarde			
20 segundos	1.612.000	796.000
25 segundos	Valor mensual \$	2.100.000	1.030.000
30 segundos	2.580.000	1.260.000

Fuente:

Radio Bio Bio

9 Etapa 7: Plan de Operación.

En esta etapa se analizarán las actividades claves para entregar el servicio y con ello obtener la satisfacción de los clientes y el sello distintivo que se busca asegurar.

9.1 Ciclo de la administración.

Para determinar el éxito de un negocio, se debe tener en cuenta que los procesos y controles juegan un rol fundamental, de manera tal que deben ser mirados desde una óptica eficiente y efectiva para cumplir los objetivos. Dentro de estos elementos se requieren:

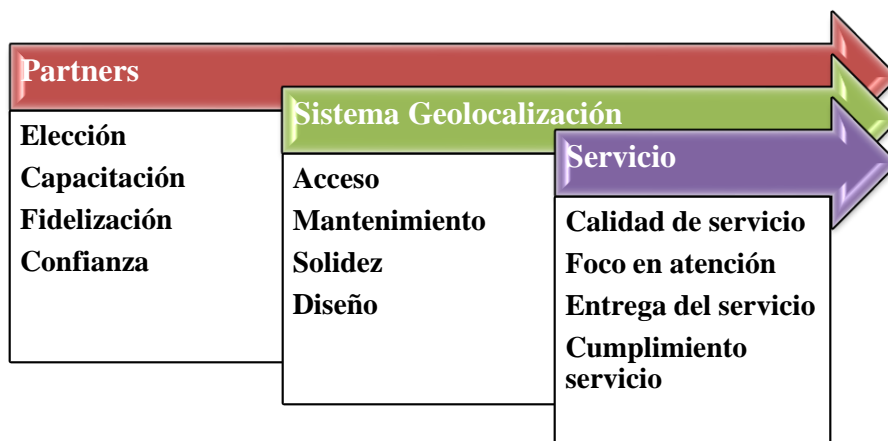
- Procesos: determinar y desarrollar los procesos claves para la correcta operación, acotando las indefiniciones que puedan existir.
- Control: se requiere implementar un mecanismo de control de las operaciones, un software que realice esta función. Dentro las variables que serán administradas y controladas se encuentran las siguientes, las cuales tendrán una mirada de proceso (ERP realizará las funciones de controlador de operaciones):
 - Insumos
 - Ingresos / Ventas
 - Servicios brindados

- Costos
- Gastos
- Servicio al Cliente
- Administración de Cartera Cliente

9.2 Procesos claves de Operaciones

Para dar forma a los procesos que se llevarán a cabo en “Same Day”, se han dividido en 3 procesos claves:

Ilustración 17: Procesos Claves de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

9.2.1 Proceso Partners.

Este proceso es fundamental para el correcto desarrollo del presente modelo de negocios; por lo que se debe seleccionar de manera correcta a los aliados estratégicos:

Para la elección de los partners, en un inicio se instará a jóvenes estudiantes de universidades con sede en la comuna de Santiago centro, que se encuentren cursando desde su tercer año de estudios en adelante y que posean el espíritu de servicio con el cual “Same Day” pretende marcar la diferencia en relación a la competencia.

Aquellos partners que califiquen y quieran ser parte de “Same Day”, deberán:

- Realizar evaluación psicológica, para obtener un perfil del candidato
- Presentar sus antecedentes académicos y personales
- Poseer smartpone de gama media alta
- Poseer cuenta bancaria o cuenta rut de Banco Estado

Una vez revisado los resultados y antecedentes, se verificará que estos se ajusten al perfil buscado por “Same Day” y de ser correcto, se efectuarán capacitaciones para que conozcan el modelo de operación y empaticen con la calidad de servicio.

Además, se les presentará el porcentaje de ingresos que recibirán por cada servicio correctamente efectuado (50%) y la manera que ellos recibirán el pago semanal de los servicios brindados.

Es muy importante mencionar que una vez que “Same Day” se encuentre en funcionamiento y exista un conocimiento de la marca por parte de los clientes, se expandirá el ingreso a un nuevo segmento de partners (jubilados, personas cesantes, etc.).

9.2.2 Proceso Sistema de Geolocalización.

El sistema de geolocalización debe ser simple para el usuario, tanto para partners como clientes, por lo que en el diseño de sistema se incluyó que posea un front amigable y de apariencia simple, de tal manera que el proceso de solicitud de servicio, tracking, pago y revisión de historial de servicios sea eficiente y robusto; ya que debe estar activo y operativo 24 x 7.

9.2.3 Proceso Servicio.

- Este proceso comienza cuando el cliente ingresa a la plataforma web o mobile para solicitar el servicio de retiro de carga, en la cual deberá ingresar su usuario y contraseña, en caso de que sea un cliente nuevo, deberá ingresar sus datos y medio de pago (se recomendará en un inicio utilizar los cargos a una tarjeta de crédito).
- Una vez realizado el login procederá a seleccionar el tipo de envío (sobre o valija) ingresando sus dimensiones y peso, luego el sistema verificará información y si se ajusta a lo ofertado por “Same Day” el sistema procederá a buscar al partner que se encuentre conectado y cerca del lugar de retiro.
- El partner al aceptar requerimiento se dirigirá al lugar de retiro indicado por el sistema y se presentará al cliente de manera adecuada (en base a la capacitación recibida) y procederá a tomar el bulto y realizar servicio de entrega. Es muy importante mencionar que al momento de retiro el cliente podrá calificar al partner de manera inmediata y a su vez podrá revisar la trazabilidad del bulto en tiempo real.
- Una vez que el bulto fue entregado, el partner procederá a actualizar el estado en el sistema y podrá calificar tanto al cliente inicial como al destinatario.

Como se ha mencionado anteriormente, los partners son claves en esta etapa, por lo que, de manera de asegurar el servicio, se contará con capacitación de manera constante.

10 Etapa 9: Evaluación Económica

En esta etapa de la metodología, se busca evaluar los costos, ingresos y beneficios del negocio. El resultado de este análisis es el VAN y TIR del negocio para evaluar su rentabilidad. Antes de comenzar este análisis es necesario determinar una estimación de demanda y una proyección de ventas.

10.1 Estimación de la Demanda

Para este apartado es trascendental recordar que “Same Day” estará presente en la comuna de Santiago centro, por lo que es muy importante considerar la cantidad de empresas que en ella se encuentran. Por lo anterior, se debe considerar que la región metropolitana concentra un 42,96%⁴⁰ del total de empresas existentes en Chile y Santiago posee un 13% de las empresas existentes dentro de la región metropolitana. Adicionalmente, conforme al estudio realizado por Georesearch, sólo Santiago agrupa un 20,9%⁴¹ del total de trabajadores existente en la región metropolitana.

Para estimar la demanda, serán considerados los estudios mencionados anteriormente y se utilizará información propia de la comuna de Santiago⁴², tales como la cantidad de empresas agrupadas por sector económico, actividad, entre otros elementos.

Tabla 13: Tamaño de las empresas, Clasificación INE - SII

Sin Venta:	corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas
Micro:	0,01 UF a 2.400 UF.
Pequeña:	2.400,01 UF a 25.000 UF.
Mediana:	25.000,01 UF a 100.000 UF.
Grande:	100.000,01 UF a Más de 1.000.000 UF.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de INE – SII

⁴⁰ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

⁴¹ <http://www.georesearch.cl/las-condes-providencia-santiago-y-maipu-concentran-las-esquinas-de-mayor-flujo-abc1-y-c2/>

⁴²

[http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Santiago#N.C3.BAmero de empresas seg.C3.BAAn tama.C3.B1o_2_009-2011-2013](http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Santiago#N.C3.BAmero_de_empresas_seg.C3.BAAn_tama.C3.B1o_2_009-2011-2013)

Ilustración 18: Número de empresas existentes en la comuna de Santiago, según tamaño de ventas (en UF) 2009-2011-2013

Tamaño Empresa	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Grande	1.145	1.200	1.257	7.135	8.397	9.263	10.203	12.101	13.320
Mediana	2.134	2.348	2.480	12.043	14.135	15.822	20.191	23.928	26.884
Micro	27.544	27.941	28.950	234.596	240.724	248.828	613.638	626.694	647.395
Pequeña	11.517	12.664	13.802	67.670	78.377	88.009	137.570	160.841	179.820
Sin Ventas	9.270	9.200	9.872	62.119	64.164	70.179	131.826	135.017	145.740
Total	51.610	53.353	56.361	383.563	405.797	432.101	913.428	958.581	1.013.159

Fuente: INE – SII

Ilustración 19: Número de empresas existentes en la comuna de Santiago, por rama de actividad económica 2009-2011-2013

Origen	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	748	697	672	11.480	10.996	10.805	90.268	87.514	84.625
Pesca	29	26	21	173	149	133	3.270	2.968	2.652
Explotación de minas y canteras	178	189	214	1.214	1.330	1.475	5.657	5.932	6.131
Industrias manufactureras no metálicas	3.653	3.633	3.779	22.935	23.754	25.122	48.942	52.047	56.986
Industrias manufactureras metálicas	1.837	1.903	2.038	14.942	16.087	17.734	30.139	33.056	36.913
Suministro de electricidad, gas y agua	89	85	119	785	840	1.142	3.025	3.158	3.637
Construcción	2.408	2.725	3.514	26.030	28.697	33.537	61.402	68.047	79.086
Comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos	19.011	19.478	20.232	138.616	142.594	146.763	337.229	346.123	354.631
Hoteles y restaurantes	2.369	2.597	2.723	12.421	13.590	14.791	40.063	43.166	47.014
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.737	2.817	3.041	37.715	38.739	39.376	96.966	100.205	101.263
Intermediación financiera	4.582	4.673	5.185	30.337	35.017	41.901	39.349	45.506	54.446
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	9.872	10.446	10.753	55.076	60.381	63.919	93.911	103.049	109.317
Adm. pública y defensa, planes de seg. social afiliación obligatoria	100	107	103	186	197	166	554	572	498
Enseñanza	486	498	517	4.167	4.575	4.820	8.920	10.030	10.589
Servicios sociales y de salud	850	876	906	9.032	10.051	10.209	17.307	19.226	20.083
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	2.582	2.499	2.446	17.965	18.052	19.547	36.862	37.170	45.075
Consejo de administración de edificios y condominios	69	81	93	346	408	603	462	550	1.028
Organizaciones y órganos extraterritoriales	4	2	2	23	18	15	36	33	25
Sin información	6	21	3	120	322	43	1.537	2.300	483
Total	51.610	53.353	56.361	383.563	405.797	432.101	915.899	960.652	1.014.482

Fuente: INE – SII

Por otra parte, es muy importante considerar que el negocio de paquetería lo concentran 3 grandes empresas courier como Correos de Chile (18%)⁴³, Chilexpress (13%) y Blue Express (12%)⁴⁴ aprox. y conforme a los resultados que arrojó la encuesta realizada al grupo de usuarios que actualmente utilizan los servicios courier, el cual entregó información relevante para determinar el segmento objetivo para “Same Day”, es posible extrapolar y utilizar para estimar la demanda, observando que el 83% de ellos estaría dispuesto a utilizar una nueva empresa de transporte.

⁴³ <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/gerente-general-de-correos-de-chile-vemos-un-panorama-muy-auspicioso-en-el-negocio-de-paqueteria/>

⁴⁴ http://www.lapost.cl/news_WM/news_n145/noticia_principal.html

Tabla 14: Demanda servicios courier

Cantidad de empresas en la comuna de Santiago	Empresas que utilizan servicios courier	Empresas que utilizan servicios courier dentro de Santiago		Empresas que utilizarían nuevos courier	
56.361	2.123	66,70%	1.416	83,30%	1.180

Empresas que utilizan servicios dentro de Santiago	Courier	Participación de mercado	Cientes Santiago
1.416	Correos de Chile	18%	255
	Blue Express	12%	170
	Chilexpress	13%	184
	Same Day	8%	118

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Proyección de Ventas

Para determinar la proyección de ventas para “Same Day”, se consideraron algunos escenarios, los cuales se mencionan a continuación:

- Información sobre cantidad de usuarios que utilizan servicios courier, dentro de la comuna de Santiago, en base a los datos de una empresa líder en la industria, con la finalidad de tener una referencia.
- De los estudios de mercado realizados (encuestas), se utilizará la información para estimar los usuarios de “Same Day”.

Por consiguiente, para el correcto desarrollo de esta proyección, se realizará de la siguiente manera:

1. Inicialmente se dimensionó el número de clientes que utilizan los servicios courier dentro de la comuna de Santiago.
2. Luego de determinar el número de clientes potenciales, se castigó este valor por un factor del 90%, debido que al ser un nuevo servicio de courier dentro del mercado, debe generar conocimiento y prestigio, tal como el que poseen las empresas ya existentes dentro del mercado.
3. Se consideraron 3 envíos diarios por cada cliente.
4. Una vez determinado lo anterior, se consideró, inicialmente, que existan partners disponibles para realizar el servicio, para ello, conforme a los resultados que arrojaron los

estudios realizados a los partners, se utilizó una capacidad de hasta 4 envíos por cada partner, de manera diaria.

5. Con la información entregada por los usuarios en relación a los precios promedios que actualmente cancelan, y de manera de ingresar al mercado de forma competitiva, se calcularon los precios de valijas y sobres.
6. Con el desarrollado del punto anterior y para efectos de cálculo, fue posible obtener el consumo promedio diario del servicio.

Tabla 15: Ordenes de transporte, de una empresa líder del sector

Cantidad Clientes	Cantidad de órdenes de transporte (OT) en 1 semana			Total OT semanal
	Servicio Básico	Servicio 48 hrs	Servicio 24 hrs	
168	828	1.107	236	2.171

Fuente: Elaboración Propia con los datos de una empresa líder del sector. Para mayor detalle revisar anexos

Tabla 16: Rango precios órdenes de transporte, de una empresa líder del sector

	Precio de órdenes de transporte (OT) en 1 semana		
	Servicio Básico	Servicio 48 hrs	Servicio 24 hrs
Máximo	25.345	31.533	52.562
Mínimo	718	735	2.465
Promedio	4.561	3.449	9.238

Fuente: Elaboración Propia con los datos de una empresa líder del sector. Para mayor detalle revisar anexos

Tabla 17: Precios servicios "Same Day"

	Precio por servicio courier "Same Day"	
	Precio	Costo
Sobre	\$ 3.500	\$ 1.750
Valija	\$ 7.500	\$ 3.750

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo de los servicios brindados por rango de horas se encuentra cubierto por la capacidad de partners en servicio activo, información que fue obtenida y expuesta anteriormente, del estudio cuantitativo realizado a los partners.

Con esta información se procede a distribuir, el promedio de los 2 tipos de servicios brindados en función de los precios declarados, es decir, se determinó el precio (estimado) el cual se clasificó en

el rango horario estimado de demanda y la proporción de envíos entre sobres (70% aprox.) y valija (30% aprox.), en relación a los resultados cuantitativos expuestos por los clientes encuestados.

Tabla 18: Estimación de venta y costos diarios

Solicitud de servicio diario	Cantidad Partners	Cantidad de servicios (n)	Venta promedio servicio sobre	Venta promedio servicio valija	Costo promedio servicio sobre	Costo promedio servicio valija
08:00 a 12:00 hrs	30	119	\$ 263.215	\$ 241.728	\$ 131.608	\$ 120.864
12:00 a 16:00 hrs	19	74	\$ 163.375	\$ 150.038	\$ 81.688	\$ 75.019
16:00 a 19:00 hrs	40	161	\$ 353.979	\$ 325.083	\$ 176.990	\$ 162.542

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información de estimación de servicios diarios y con la estimación de crecimiento entregada por el BACEN es posible proyectar un crecimiento de un 3,5%⁴⁵, para el periodo de 2018. Es muy importante considerar que al ser una empresa nueva el primer año se cumplirá un 70% de la proyección de ventas.

10.3 Inversión

En este apartado se debe mencionar que, debido al modelo de negocio, se requiere una fuerte inversión en el software a utilizar, ya que este será la plataforma funcional con la cual se debe marcar una diferencia con los actuales operadores de courier y se debe traducir en una ventaja competitiva; motivo por el cual se solicitó cotización a un experto desarrollador el cual expuso el costo de desarrollar e implementar una plataforma web con geolocalización y con transmisión de datos online. Además, se realizó un estudio con el cual se ha logrado determinar los gastos asociados al arriendo de la oficina, remuneraciones y otros costos fijos y variables que forman parte de las funciones operacionales

Dicho lo anterior, se debe considerar lo siguiente:

- Software⁴⁶
- Instalaciones
- Capital de trabajo
- 4% adicional para imprevistos

⁴⁵ <http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2017/06/08/ipom-banco-central-recorta-proyeccion-de-crecimiento-para-2017.shtml>

⁴⁶ Presupuesto realizado por empresa Global Conexus (ver anexo)

De este modo las inversiones quedan de la siguiente forma:

Tabla 19: Inversión “Same Day”

Item	Cantidad Requerida	Financiamiento Externo (100%)
Oficina Central	\$14.400.000	\$14.400.000
Inmobiliario	\$3.455.000	\$3.455.000
Tecnología	\$3.675.000	\$3.675.000
Insumos	\$2.298.000	\$2.298.000
Sistema Geolocalización	\$22.655.254	\$22.655.254
WEB Same Day	\$3.025.143	\$3.025.143
Desarrollo APP Mobile	\$6.050.286	\$6.050.286
Personal	\$166.320.000	\$166.320.000
Prima Seguros	\$24.960.000	\$24.960.000
Marketing	\$49.872.250	\$49.872.250
Total	\$296.710.933	\$296.710.933

Fuente: Elaboración Propia

10.4 Gastos

Los gastos considerados fueron estimados en relación al costo de una oficina operativa con 4 usuarios, en el sector céntrico de Santiago. Para este análisis se consideraron los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la Casa Matriz con diversos proveedores de servicios.

Tabla 20: Gastos “Same Day”

Item	1 mes	1 año
Agua	\$ 16.000	\$ 192.000
Luz	\$ 40.000	\$ 480.000
Telefonía / Internet	\$ 33.000	\$ 396.000
Suministros	\$ 20.000	\$ 240.000
Limpieza	\$ 45.000	\$ 540.000
Uniformes	\$ 450.000	\$ 450.000
Total	\$ 604.000	\$ 2.298.000

Fuente: Elaboración Propia

10.5 Remuneraciones

Para el cálculo de las remuneraciones, se ha considerado el sueldo de mercado en distintas bolsas, para las posiciones que se han expuesto anteriormente, y para ello se utilizó el portal TuSalario.Org/Chile para determinar los salarios de mercado⁴⁷.

Además, es importante mencionar que durante los 3 primeros años existirá un Gerente Comercial, un Gerente de Personas y Partners, un Gerente de Operaciones, un Gerente Financiero, cuatro Analistas y una Secretaria Administrativa; ya que el cuarto periodo la dotación de Analistas llegará a un total de 8 colaboradores y en el octavo periodo tal dotación llegará a 16 colaboradores. Esto último estará en función de la proyección de crecimiento de “Same Day”.

Ilustración 20: Remuneraciones “Same Day”

Remuneraciones	Gerencia Comercial	Gerencia de Personas y Partners	Gerencia de Operaciones	Gerencia Financiera	Analista	Secretaria Administrativa
Alcance Líquido	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 750.000	\$ 500.000
Costo Empresa (40%)	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 300.000	\$ 200.000
Costo RRHH	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 1.050.000	\$ 700.000
Función	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gerencia Comercial	\$ 2.240.000	\$ 2.318.400	\$ 2.399.544	\$ 2.483.528	\$ 2.570.452	
Gerencia de Personas y Partners	\$ 2.240.000	\$ 2.318.400	\$ 2.399.544	\$ 2.483.528	\$ 2.570.452	
Gerencia de Operaciones	\$ 2.240.000	\$ 2.318.400	\$ 2.399.544	\$ 2.483.528	\$ 2.570.452	
Gerencia Financiera	\$ 2.240.000	\$ 2.318.400	\$ 2.399.544	\$ 2.483.528	\$ 2.570.452	
Analista	\$ 4.200.000	\$ 4.347.000	\$ 4.499.145	\$ 9.313.230	\$ 9.639.193	
Secretaria Administrativa	\$ 700.000	\$ 724.500	\$ 749.858	\$ 776.103	\$ 803.266	
Total	\$ 13.860.000	\$ 14.345.100	\$ 14.847.179	\$ 20.023.445	\$ 20.724.265	
Función	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Gerencia Comercial	\$ 2.660.417	\$ 2.753.532	\$ 2.849.906	\$ 2.949.652	\$ 3.052.890	
Gerencia de Personas y Partners	\$ 2.660.417	\$ 2.753.532	\$ 2.849.906	\$ 2.949.652	\$ 3.052.890	
Gerencia de Operaciones	\$ 2.660.417	\$ 2.753.532	\$ 2.849.906	\$ 2.949.652	\$ 3.052.890	
Gerencia Financiera	\$ 2.660.417	\$ 2.753.532	\$ 2.849.906	\$ 2.949.652	\$ 3.052.890	
Analista	\$ 9.976.565	\$ 10.325.745	\$ 21.374.292	\$ 22.122.392	\$ 22.896.676	
Secretaria Administrativa	\$ 831.380	\$ 860.479	\$ 890.595	\$ 921.766	\$ 954.028	
Total	\$ 21.449.615	\$ 22.200.351	\$ 33.664.509	\$ 34.842.767	\$ 36.062.264	

Fuente: Elaboración Propia

10.6 Depreciación y Amortización

Para iniciar los servicios de “Same Day”, se ha considerado la depreciación de algunos activos tales como inmobiliario y computación, además la amortización del software de geolocalización y el desarrollo de la plataforma web, en base a lo expresado por la Contraloría Chilena⁴⁸, la cual

⁴⁷<http://www.tusalario.org/chile/main>

⁴⁸

[http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Sitios/NICSP/Plan/Documentos/Proyecto Norma Activos Intangibles](http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Sitios/NICSP/Plan/Documentos/Proyecto%20Norma%20Activos%20Intangibles)

estipula que sólo serán afectos a amortización aquellos en los que se ha incurrido un costo mayor a 30 UTM y que no posean vida útil indefinida, motivo por el cual se amortizará a un máximo de 5 periodos.

Ilustración 21: Depreciación y Amortización “Same Day”

Concepto	1	2	3	4	5
Software	\$ 4.531.051	\$ 4.531.051	\$ 4.531.051	\$ 4.531.051	\$ 4.531.051
APP	\$ 1.210.057	\$ 1.210.057	\$ 1.210.057	\$ 1.210.057	\$ 1.210.057
Plataforma Web	\$ 605.029	\$ 605.029	\$ 605.029	\$ 605.029	\$ 605.029
Amortización	\$ 5.741.108	\$ 5.741.108	\$ 5.741.108	\$ 5.741.108	\$ 5.741.108

Concepto	6	7	8	9	10
Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plataforma Web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Concepto	1	2	3	4	5
Inmobiliario	\$ 749.000	\$ 749.000	\$ 749.000	\$ 749.000	\$ 749.000
Computación	\$ 1.179.000	\$ 1.179.000	\$ 1.179.000	\$ 1.623.000	\$ 1.623.000
Depreciación	\$ 1.928.000	\$ 1.928.000	\$ 1.928.000	\$ 2.372.000	\$ 2.372.000

Concepto	6	7	8	9	10
Inmobiliario	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Computación	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 1.332.000	\$ 888.000	\$ 888.000
Depreciación	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 1.532.000	\$ 1.088.000	\$ 1.088.000

Fuente: Elaboración Propia

10.7 Flujo Proyectado

La siguiente tabla refleja los ingresos y gastos proyectados a 10 periodos, considerando la estabilidad financiera que requiere considerar un plazo no menor para la viabilidad del proyecto, esto en función del análisis de la recuperación de la inversión e ingresos estimados.

Ilustración 22: Flujo Proyectado 10 años “Same Day”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	0	251.566.560	338.482.806	437.912.131	557.484.038	692.395.175	809.790.777	947.090.804	1.107.670.050	1.295.475.506	1.515.123.379
Costo de Ventas	0	-125.783.280	-169.241.403	-218.956.065	-278.742.019	-346.197.588	-404.895.389	-473.545.402	-553.835.025	-647.737.753	-757.561.689
Utilidad Bruta	0	125.783.280	169.241.403	218.956.065	278.742.019	346.197.588	404.895.389	473.545.402	553.835.025	647.737.753	757.561.689
Sueldos	0	13.860.000	14.345.100	14.847.179	20.023.445	20.724.265	21.449.615	22.200.351	33.664.509	34.842.767	36.062.264
Arriendo Oficina	0	14.400.000	14.904.000	15.425.640	15.965.537	16.524.331	17.102.683	17.701.277	18.320.821	18.962.050	19.625.722
Agua	0	192.000	198.720	205.675	212.874	220.324	228.036	236.017	244.278	252.827	261.676
Luz	0	480.000	496.800	514.188	532.185	550.811	570.089	590.043	610.694	632.068	654.191
Telefonía / Internet	0	396.000	409.860	424.205	439.052	454.419	470.324	486.785	503.823	521.456	539.707
Suministros	0	240.000	248.400	257.094	266.092	275.406	285.045	295.021	305.347	316.034	327.095
Limpieza	0	540.000	558.900	578.462	598.708	619.662	641.351	663.798	687.031	711.077	735.965
Uniformes	0	450.000	465.750	482.051	498.923	516.385	534.459	553.165	572.526	592.564	613.304
Software (Mantención)	0	13.070.745	13.528.221	14.001.709	14.491.769	14.998.981	15.523.945	16.067.283	16.629.638	17.211.675	17.814.084
Tecnología	0	0	0	0	2.461.354	0	0	0	2.824.460	0	0
Inmobiliario	0	0	0	0	554.359	0	0	0	636.140	0	0
Gastos de Marketing y Publicidad	0	12.578.328	16.924.140	21.895.607	27.874.202	34.619.759	40.489.539	47.354.540	55.383.502	64.773.775	75.756.169
Prima Seguros	0	24.960.000	25.833.600	26.737.776	27.673.598	28.642.174	29.644.650	30.682.213	31.756.090	32.867.554	34.017.918
Depreciación	0	1.928.000	1.928.000	1.928.000	2.372.000	2.372.000	444.000	444.000	1.532.000	1.088.000	1.088.000
Amortización (Software y Web)	0	5.741.108	5.741.108	5.741.108	5.741.108	5.741.108	0	0	0	0	0
Total Gastos	0	88.836.181	95.582.599	103.038.693	119.705.205	126.259.626	127.383.735	137.274.493	163.670.859	172.771.848	187.496.095
Utilidad (1)	0	36.947.099	73.658.804	115.917.373	159.036.814	219.937.962	277.511.654	336.270.909	390.164.166	474.965.905	570.065.595
EBITDA	0	29.277.991	71.730.804	113.989.373	156.664.814	217.565.962	277.067.654	335.826.909	388.632.166	473.877.905	568.977.595
Utilidad sobre ventas	0	14,69%	21,76%	26,47%	28,53%	31,76%	34,27%	35,51%	35,22%	36,66%	37,63%
UAI	0	29.277.991	71.730.804	113.989.373	156.664.814	217.565.962	277.067.654	335.826.909	388.632.166	473.877.905	568.977.595
Impuesto (27%)	0	-7.905.058	-19.367.317	-30.777.131	-42.299.500	-58.742.810	-74.808.267	-90.673.265	-104.930.685	-127.947.034	-153.623.951
UDI	0	21.372.933	52.363.487	83.212.242	114.365.314	158.823.152	202.259.387	245.153.644	283.701.481	345.930.871	415.353.644
Utilidad Neta	0	21.372.933	52.363.487	83.212.242	114.365.314	158.823.152	202.259.387	245.153.644	283.701.481	345.930.871	415.353.644
Depreciación	0	1.928.000	1.928.000	1.928.000	2.372.000	2.372.000	444.000	444.000	1.532.000	1.088.000	1.088.000
Amortización (Software y Web)	0	5.741.108	5.741.108	5.741.108	5.741.108	5.741.108	0	0	0	0	0
Oficina Central	-14.400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmobiliario	-3.455.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnología	-3.675.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insumos	-2.298.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema Geolocalización	-22.655.254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
WEB Same Day	-3.025.143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo APP Mobile	-6.050.286	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal	-166.320.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Seguros	-24.960.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	-49.872.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-296.710.933	29.042.041	60.032.595	90.881.350	122.478.422	166.936.260	202.703.387	245.597.644	285.233.481	347.018.871	416.441.644
Flujo Acumulado	-296.710.933	-267.668.892	-207.636.297	-116.754.948	5.723.474	172.659.734	375.363.121	620.960.766	906.194.247	1.253.213.117	1.669.654.761

Fuente: Elaboración Propia

10.8 Tasa de Descuento – Modelo CAPM

Para establecer la tasa a la cual serán descontados los flujos, se utilizó el modelo CAPM. En este modelo se consideró una tasa libre de riesgo (r_f) de los bonos⁴⁹ licitados por el Banco Central de Chile a 10 años (periodo del proyecto), un Beta (β) obtenido del sector de transporte (Damodaran)⁵⁰ con la corrección correspondiente y la Prima de Mercado⁵¹ se determinó a partir del promedio del índice bursátil IPSA⁵² con la rentabilidad que ha ofrecido durante los últimos 10 años en el periodo 2007-2017, además se estima un riesgo empresa de un 2,5%; por lo tanto la tasa de descuento que se utilizará será de un 10,97%.

Ilustración 23: Modelo CAPM aplicado a “Same Day”

$$CAPM : r_i = r_f + \beta_i(\mathbb{E}(r_m) - r_f)$$

Rf (tasa libre de riesgo bonos BACEN a 10 años)	4,33%
β	0,83
Prima de Mercado (IPSA)	5,50%
Riesgo Empresa (Estimación)	2,50%
Ri (Tasa de Dcto)	10,97%

Fuente: Elaboración Propia

10.9 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El VAN arroja un resultado positivo con un valor de \$658.841.892, lo que significa que el proyecto generará de forma efectiva un beneficio real para la empresa.

Se debe mencionar que las condiciones de crecimiento y de mercado han sido de bajo perfil, por lo que esta estimación es bastante realista desde el punto de vista de los análisis a los cuales ha sido sometido.

Considerando la TIR (Tasa Interna de Retorno), con los datos proporcionados del flujo proyectado, este arroja un resultado de 35,19%, que es triple de la tasa de descuento con la cual se realizó el cálculo, por lo tanto, la rentabilidad del proyecto de inversión será de un

⁴⁹<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

⁵⁰<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁵¹<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

⁵² Ver en anexo planilla de cálculo

35,19% una vez descontados los flujos, valor que se presenta cuando el VAN se hace igual a 0.

Tabla 21: Cálculo VAN y TIR

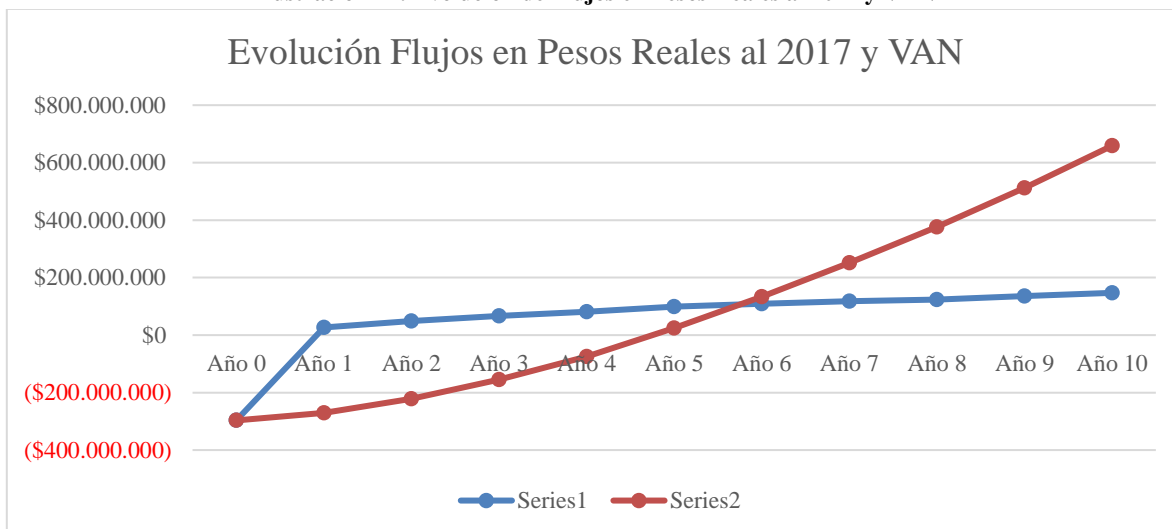
VAN	\$658.841.892
TIR	35,19%

Fuente: Elaboración Propia

Periodo	Flujos en Pesos Reales al 2017	VAN
Año 0	\$-296.710.933	\$-296.710.933
Año 1	\$26.171.074	\$-270.539.859
Año 2	\$48.750.149	-221.789.710
Año 3	\$66.505.568	-155.284.142
Año 4	\$80.767.611	-74.516.531
Año 5	\$99.202.530	24.685.999
Año 6	\$108.549.416	133.235.415
Año 7	\$118.518.213	251.753.628
Año 8	\$124.038.302	375.791.930
Año 9	\$135.988.699	511.780.629
Año 10	\$147.061.263	658.841.892

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24: Evolución de Flujos en Pesos Reales al 2017 y VAN



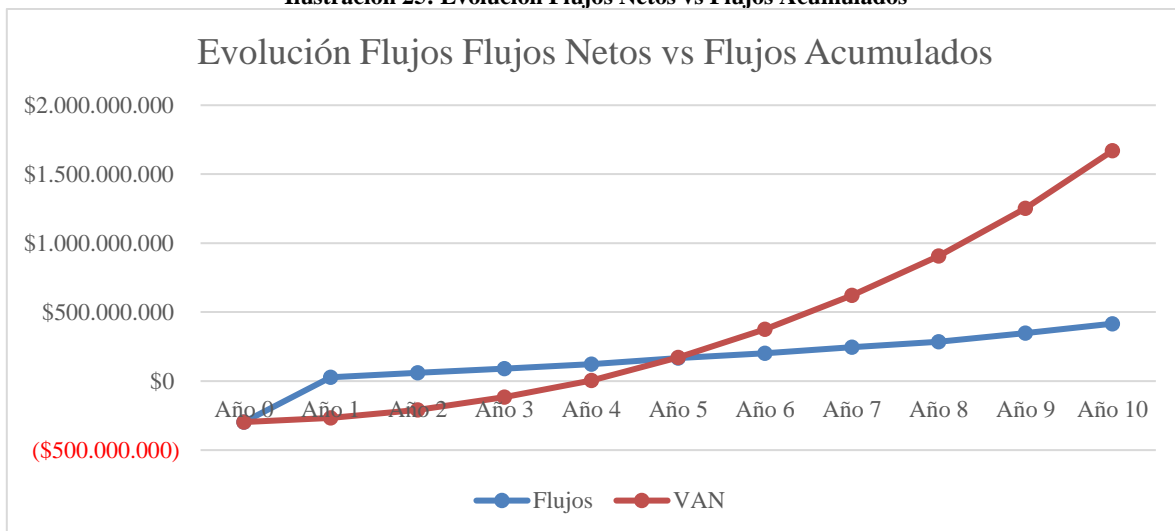
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Flujos Netos y Flujos Acumulados

Periodo	Flujos Netos	Flujos Acumulados
Año 0	\$-296.710.933	\$-296.710.933
Año 1	\$29.042.041	\$-267.668.892
Año 2	\$60.032.595	\$-207.636.297
Año 3	\$90.881.350	\$-116.754.948
Año 4	\$122.478.422	5.723.474
Año 5	\$166.936.260	172.659.734
Año 6	\$202.703.387	375.363.121
Año 7	\$245.597.644	620.960.766
Año 8	\$285.233.481	906.194.247
Año 9	\$347.018.871	1.253.213.117
Año 10	\$416.441.644	1.669.654.761

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25: Evolución Flujos Netos vs Flujos Acumulados

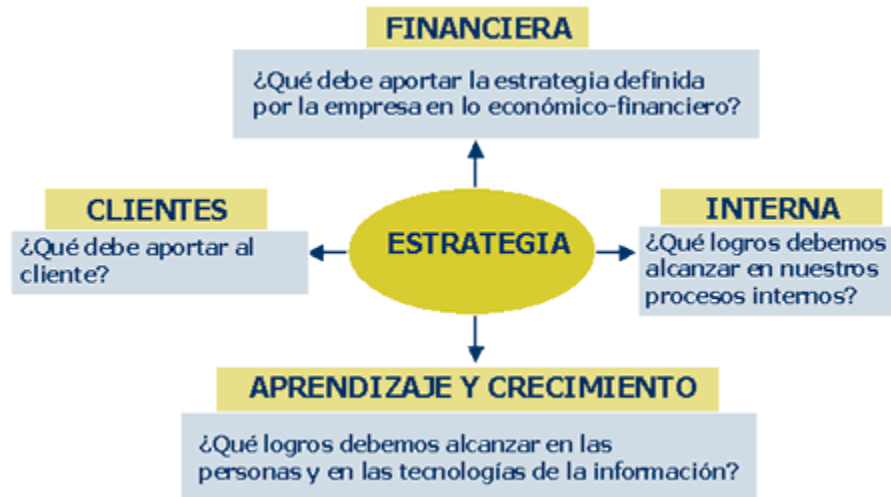


Fuente: Elaboración Propia

11 Control de Gestión

Parte fundamental del presente modelo de negocios, está relacionada con el modelo de control de gestión a utilizar, motivo por el cual el mapa estratégico de “Same Day” estará en base al modelo de Kaplan y Norton.

Ilustración 26: Mapa estratégico modelo Kaplan y Norton



Fuente: Modelo de "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton⁵³.

El siguiente cuadro muestra el mapa estratégico de “Same Day” y la forma en que se basa la estrategia y es comunicada a la organización.

Tabla 23: Mapa estratégico “Same Day”

FINANCIERA			
Aumento sostenido de ventas en un 5%			
Lograr optimizar los costos para obtener una ventaja competitiva			
CLIENTES			
<i>Internos</i>		<i>Externos</i>	
Fidelizar Partners	Captar Nuevos Partners	Fidelizar Clientes	Captar Nuevos Clientes
PROCESOS			
Fortalecer alianzas con partners			
Eficiencias en los procesos			
Alianza con proveedores (Transbank, Web Pay, entre otros)			
APRENDIZAJE E INNOVACION			
Capacitación constante a los colaboradores (nivel de atención, nivel de servicio, negociación)			
Capacitación constante a los partners (nivel de atención, nivel de servicio)			
Productividad de colaboradores			
Productividad de los partners			
Gestión sobre sistemas (plataforma web, sistema de geolocalización, ERP, otros)			

⁵³ http://www.gotopsolution.com/paginaProductoFilosofiaCMI_e.htm

Alineamiento trabajo en equipo
Cultura y Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia. Basado en el Modelo de "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton.

12 Conclusiones

- ✓ Conforme a la hipótesis planteada en base a la metodología Startup utilizada y a los resultados obtenidos en el prototipado y pivotaje, es posible determinar que existe viabilidad para ejecutar el presente modelo de negocios.
- ✓ A pesar de que la metodología Startup es una metodología nueva, una ventaja potente se encuentra en la posibilidad de encausar la hipótesis por medio del pivoting; ya que con esto fue posible identificar los puntos a mejorar, los cuales fueron acogidos e implementados para alcanzar el éxito del modelo expuesto. De todas maneras, es muy importante considerar que realizar el pivoting requirió de bastante esfuerzo y tiempo; pero el resultado fue exitoso.
- ✓ Del modelo de negocios presentado y testeado, es posible concluir que “Same Day” es absolutamente viable en función de las tendencias y requerimientos de las empresas y de los actuales usuarios de servicios Courier, quienes requieren una mayor atención en los servicios y una excelente calidad y comunicación post venta.
- ✓ El modelo de negocios testeado bajo metodología Startup presenta un modelo innovador capaz de funcionar en la comuna de Santiago centro aportando a disminuir la huella de carbono y en parte, el desempleo.
- ✓ Respecto al mercado, los actuales operadores existentes son muy pocos quienes entregan el servicio de retiro y entrega en el mismo día y además poseen una percepción del nivel de servicio bajo (tal como menciona el resultado expuesto en el estudio exploratorio). La propuesta del modelo de negocios presentado es innovadora y el foco está puesto en la calidad de atención al cliente, generando lazos y cercanía lo cual permitirá a los clientes gozar de un servicio de calidad, lo que hará posible diferenciarse de los actuales operadores.
- ✓ Los factores críticos de éxito son principalmente los que definen el éxito de los operadores courier.
- ✓ En esta misma línea, y en relación a los estudios de mercado presentados, los colaboradores y partners que entregarán el servicio, deberán estar en perfecta sintonía con el modelo de negocios de “Same Day”, a su vez, con un perfil adecuado, logrando alcanzar una calidad de servicio de excelencia.
- ✓ El éxito de “Same Day” dependerá esencialmente de otorgar una alta calidad de servicio hacia los usuarios y el alto nivel de compromiso que deben poseer los partners, lo cual va inserto en la planificación y ejecución de las estrategias descritas; ya que tales acciones son clave para el desarrollo del presente modelo de negocios.
- ✓ En este sentido, el plan de Marketing y su correspondiente implementación son claves para conseguir los objetivos planteados, esto debido a que al ser una empresa nueva dentro de la industria requiere ser reconocida por los usuarios de courier.
- ✓ En cuanto a la evaluación económica, es posible destacar que desde el primer año estarán presente las utilidades. En términos de flujo acumulado, en el año 4 se recupera la inversión y se comienzan desde entonces a percibir utilidades reales.

- ✓ Estos resultados son considerados en un ambiente de crecimiento bajo, condicionado al crecimiento país y a las tasas presentadas durante este año el cual no ha sido prospero en términos de crecimiento. Lo que se espera es que las estrategias de Marketing generen mayor crecimiento en cuanto al nivel de ventas y de cantidad de clientes debido a un correcto posicionamiento de la marca. Se mencionan ambos crecimientos debido a que el VAN es altamente sensible a estas variables.
- ✓ La evaluación económica del modelo de negocios de “Same Day” concluye que, en un periodo de 10 años, existe rentabilidad real con las condiciones especificadas que son conservadoras, con un VAN de \$658.841.892, con una tasa de descuento del 10,97%, una TIR de 35,19% y la inversión inicial recuperándose en el año 4.

13 Bibliografía.

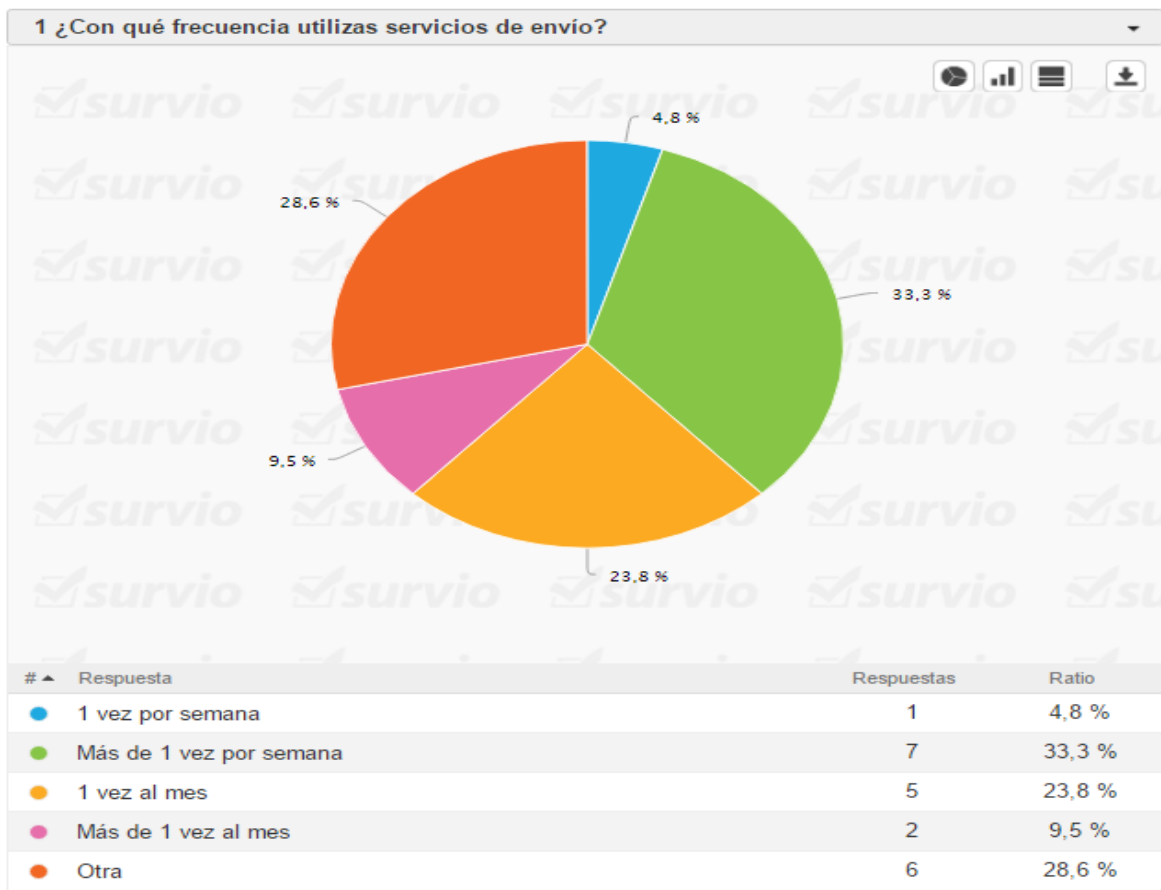
- Chase, Richard, 2013, “Administración de Operaciones”
- Gitman, Lawrence, 2003, “Principios de Administración Financiera”
- Gravel, Leopoldo, 2015, “Litio y las dificultades para la obtención de una calificación ambiental favorable en el salar de Atacama. Análisis de las causas”
- Kotler, Philip, 1999, “Principios y estrategias de marketing”
- Macaya, Francisco, 2012, “¿Existe una oportunidad de negocio en el despacho a domicilio tipo Courier?”
- Material de los cursos impartidos en Universidad de Chile FCFM:
 - ✓ Dirección de Finanzas (IN74P-1)
 - ✓ Gestión Financiera II (IN74S-2)
 - ✓ Dirección de Marketing (IN77P-2)
 - ✓ Gestión Comercial (IN77Q-1)
 - ✓ Seminario Final I (IN79C-3)
 - ✓ Seminario Final II (IN79R-6)
- Osterwalder, Alexander, 2013, “Generación de modelos de negocio” Modelo CANVAS
- Porter, Michael, 2006, “Estrategia y Ventaja Competitiva”
- Repositorio académico de la universidad de Chile www.tesis.uchile.cl/
- Salinas, Rodrigo, 2016, “Organic Koffee”
- Stutely, Richard, 2000, “Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente”
- Wheelen, Thomas, 2013, “Administración Estratégica y Política de Negocios”
- Yañez, Germán, 2016, “Propuesta sistema de control de gestión Empresa Chilexpress”

14 Anexos.

14.1 Resultado encuesta clientes:

¿Con qué frecuencia utilizas servicios de envío?

Ilustración 27: Pregunta 01 encuesta clientes

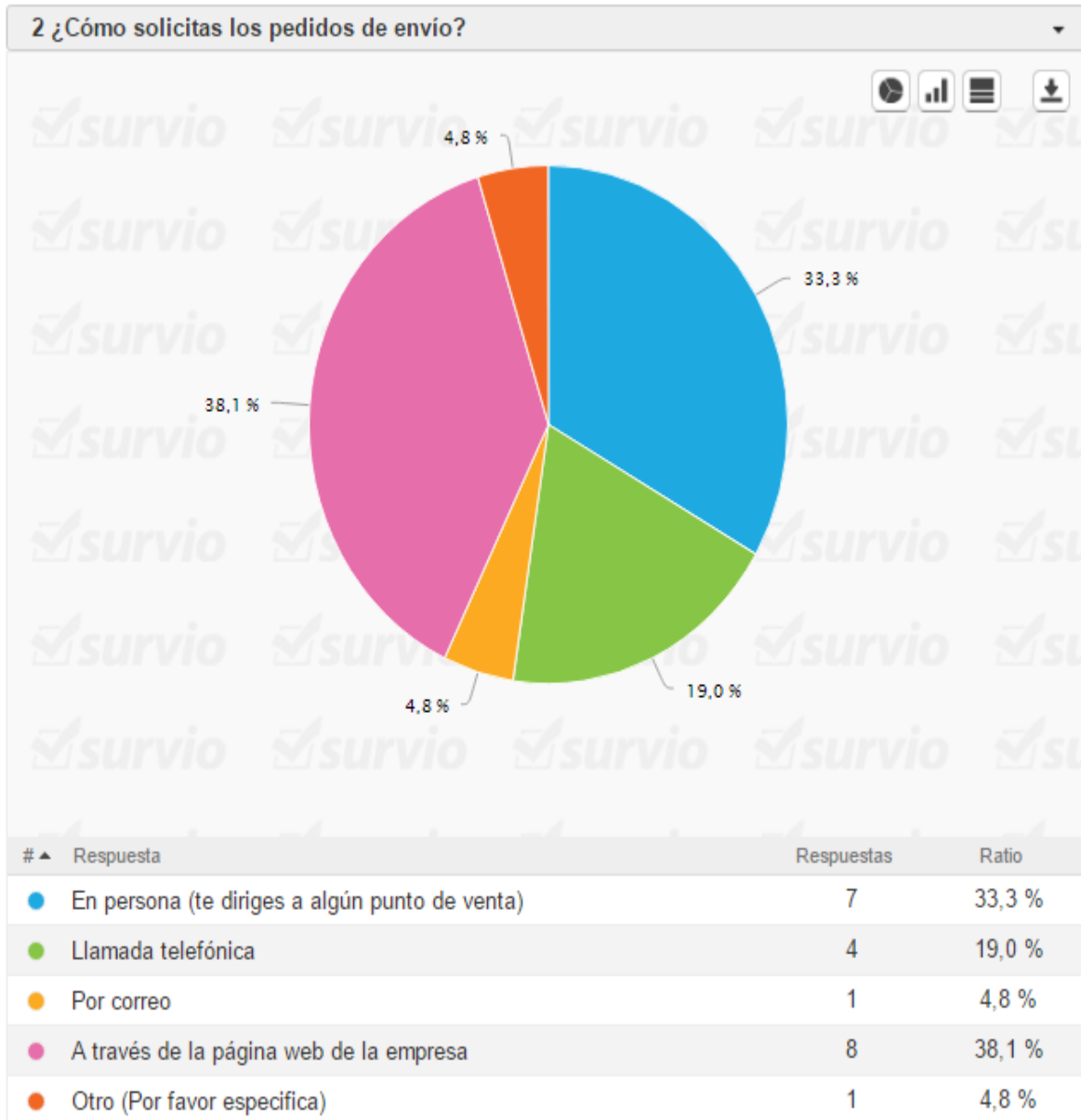


Otra:

- Sólo cuando es una urgencia
- Pocas veces al año
- No es frecuente
- 6 veces al año
- 1 vez al año
- 1 vez año

¿Cómo solicitas los pedidos de envío?

Ilustración 28: Pregunta 02 encuesta clientes



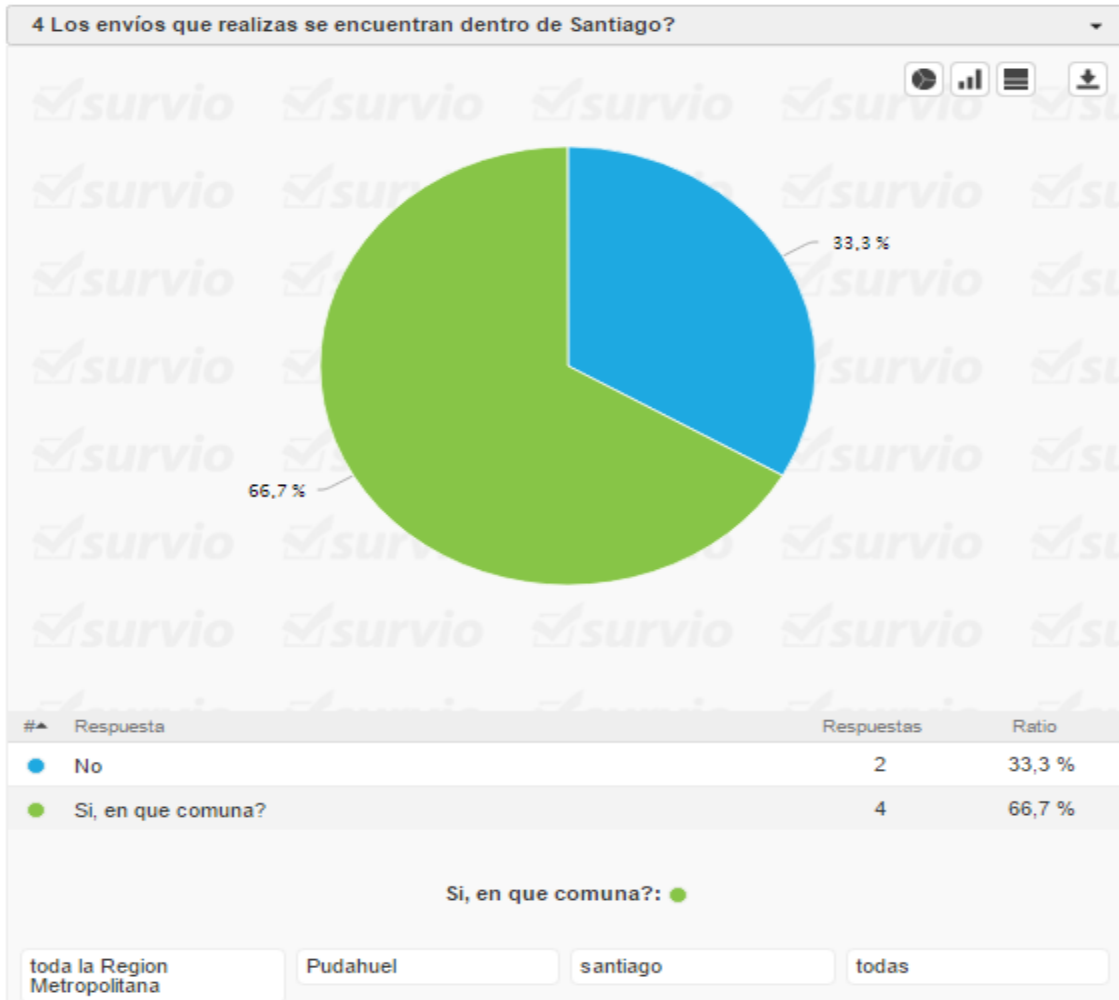
¿Cuál es el rango de tarifa promedio que cancelas por los servicios de transporte? Favor responder por 1 unidad.

Tipo	Mín	Máx
Sobre	\$ 500	\$ 5.000
Valija	\$ 500	\$ 8.000
Paquetería - máximo 10 kls (volumen o físico)	\$ 500	\$ 40.000

Paquetería mayor a 10 kls	\$ 500	\$ 44.000
Valor kilo promedio	\$ 500	\$ 3.500

¿Los envíos que realizas se encuentran dentro de Santiago?

Ilustración 29: Pregunta 04 encuesta clientes



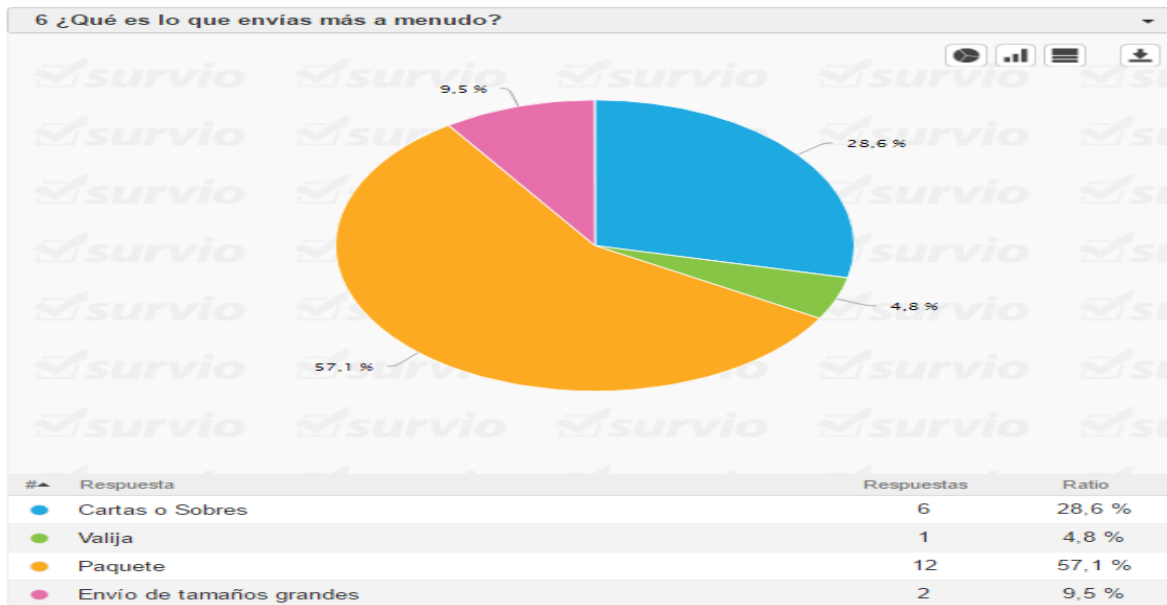
¿Cuál es tu grado de satisfacción con el proceso de hacer pedidos?

Ilustración 30: Pregunta 05 encuesta clientes



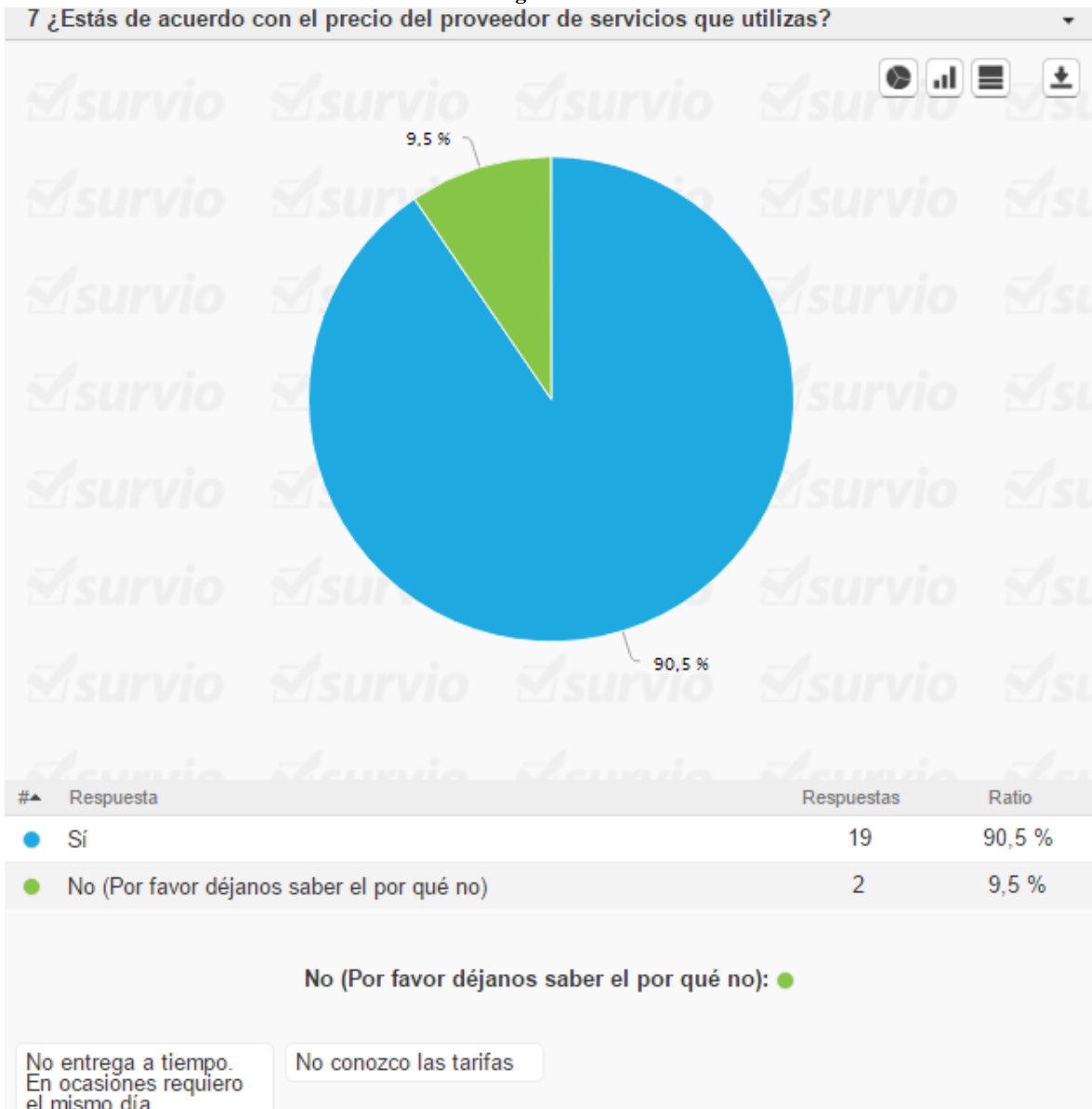
¿Qué es lo que envías más a menudo?

Ilustración 31: Pregunta 06 encuesta clientes



¿Estás de acuerdo con el precio del proveedor de servicios que utilizas?

Ilustración 32: Pregunta 07 encuesta clientes



¿Cuál es el proveedor de servicios que más utilizas?

- Chilexpress
- Correos de chile
- Blue Express
- Starken (ex Turbus)
- TNT
- Servicios de transportes Benjamin miranda eirl
- Envíos por empresas de buses y por Chileexpress

¿Cómo evaluarías, en términos de satisfacción, al proveedor de servicios que utilizas?

Ilustración 33: Pregunta 09 encuesta clientes



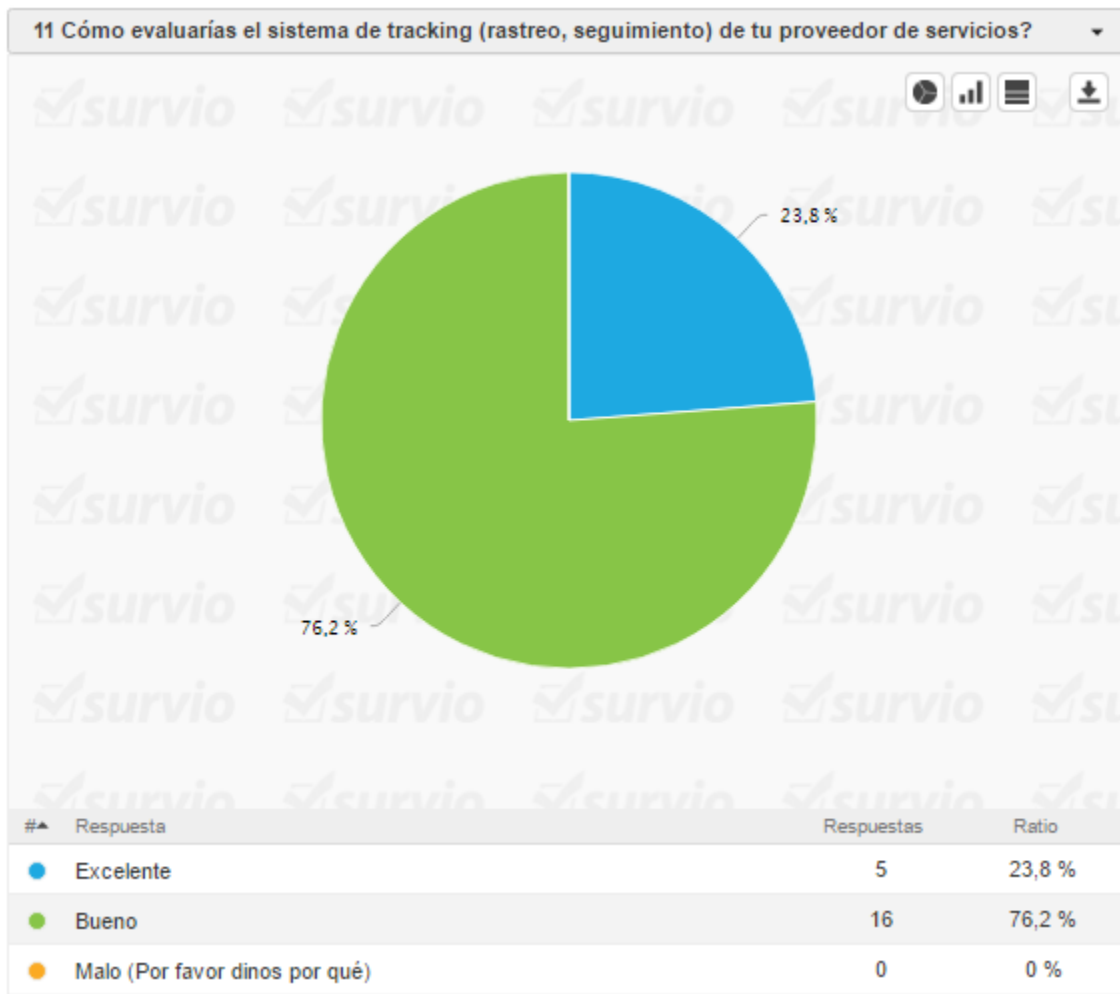
Por favor, evalúa los siguientes enunciados según tu experiencia con el proveedor de servicios actual

Ilustración 34: Pregunta 10 encuesta clientes



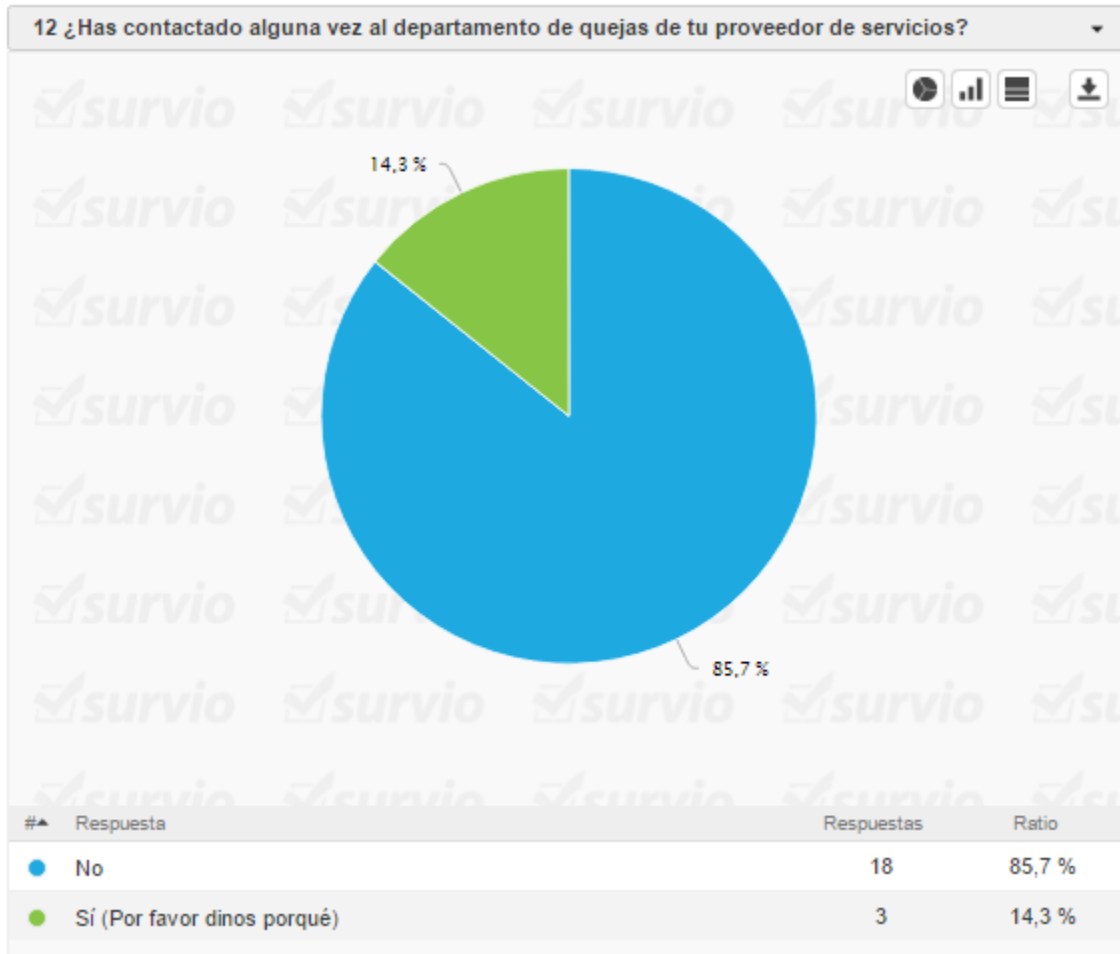
¿Cómo evaluarías el sistema de tracking (rastreo, seguimiento) de tu proveedor de servicios?

Ilustración 35: Pregunta 11 encuesta clientes



¿Has contactado alguna vez al departamento de quejas de tu proveedor de servicios?

Ilustración 36: Pregunta 12 encuesta clientes

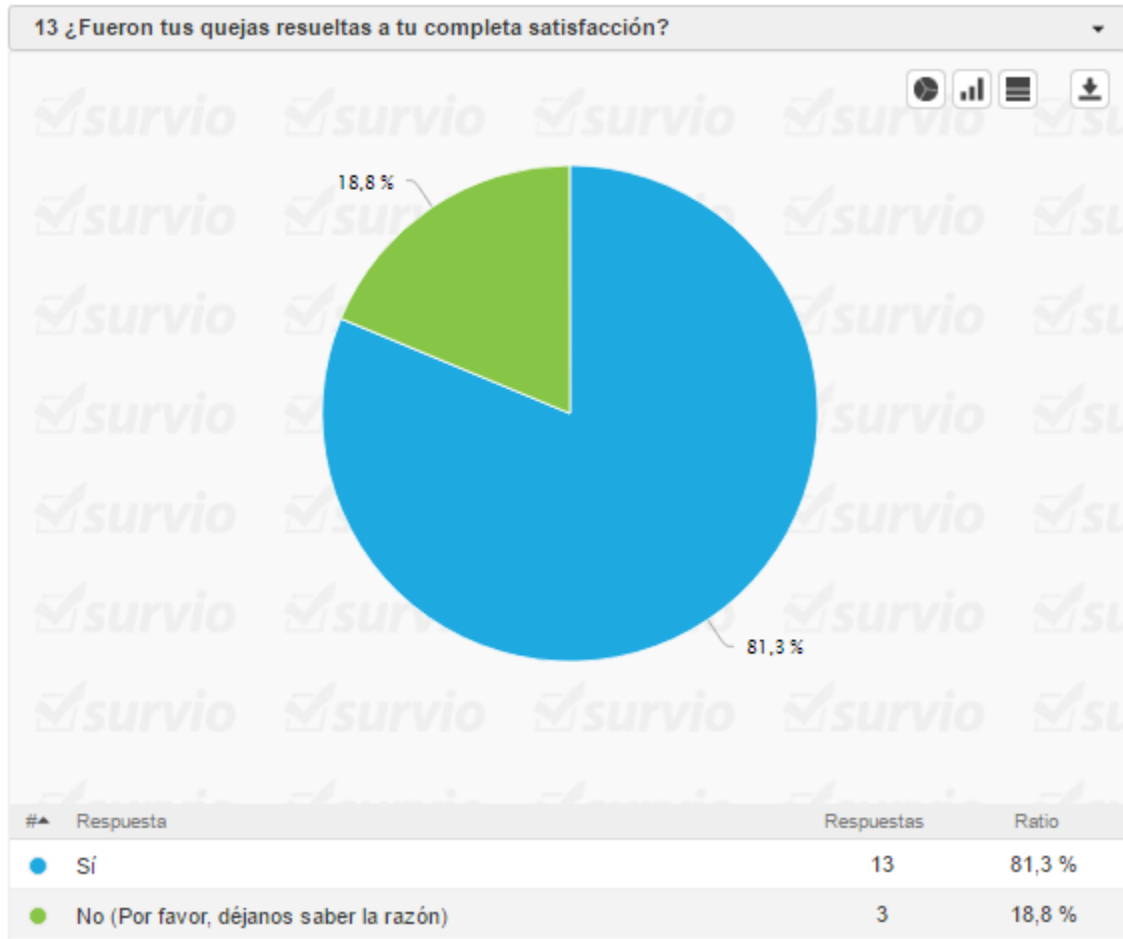


Sí (Por favor dinos porqué):

- Por la demora
- Perdidas, envíos erróneos, daño de carga, etc.
- Cuando existe extravío y no hay respuesta del tracking del bulto.

¿Fueron tus quejas resueltas a tu completa satisfacción?

Ilustración 37: Pregunta 13 encuesta clientes



No (Por favor, déjanos saber la razón)

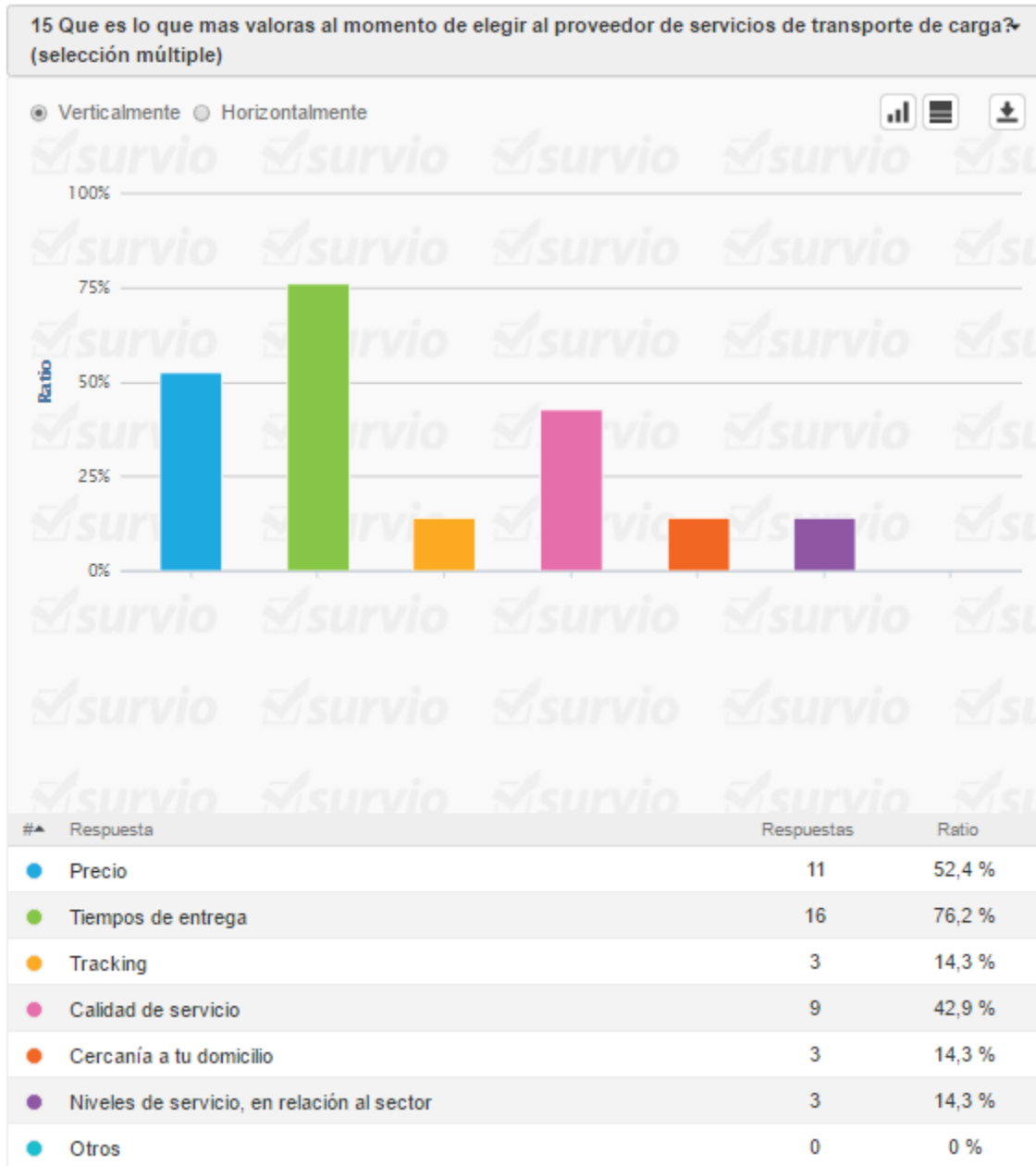
- Nunca hay una explicación, generalmente no saben
- Respuestas de la empresa de transporte son insuficientes
- Perdidas, envíos erróneos, daño de carga, etc.
- Cuando existe extravío y no hay respuesta del tracking del bulto.

¿Qué mejorarías o cambiarías en el servicio de tu proveedor actual?

- Rango de horario de entrega más acotado, por lo general te dicen recibirá su envío entre las 09:00 y 21 horas, sería mejor rango de horario de tres horas
- Puntualidad en el retiro
- personal calificado

¿Qué es lo que más valoras al momento de elegir al proveedor de servicios de transporte de carga?
(selección múltiple)

Ilustración 38: Pregunta 15 encuesta clientes

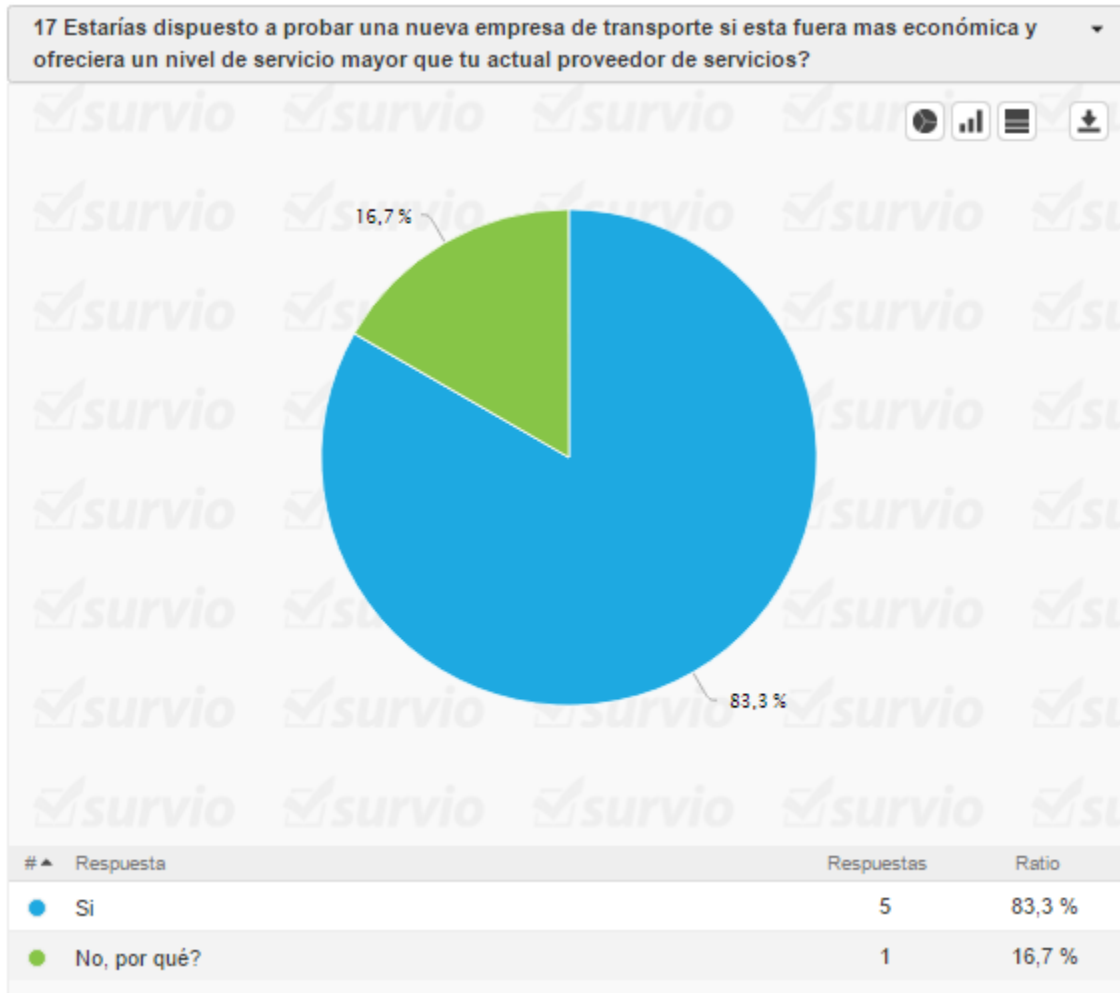


¿Cómo sería la empresa de servicios Ideal para tu negocio?

- Rápida oportuna y confiable
- Rapidez, responsabilidad, precio y que tenga claro las condiciones del servicio
- Bajo precio, rápida y que entreguen las cosas sin daños
- Cercana, atenta, directa, precios económicos para pymes, etc

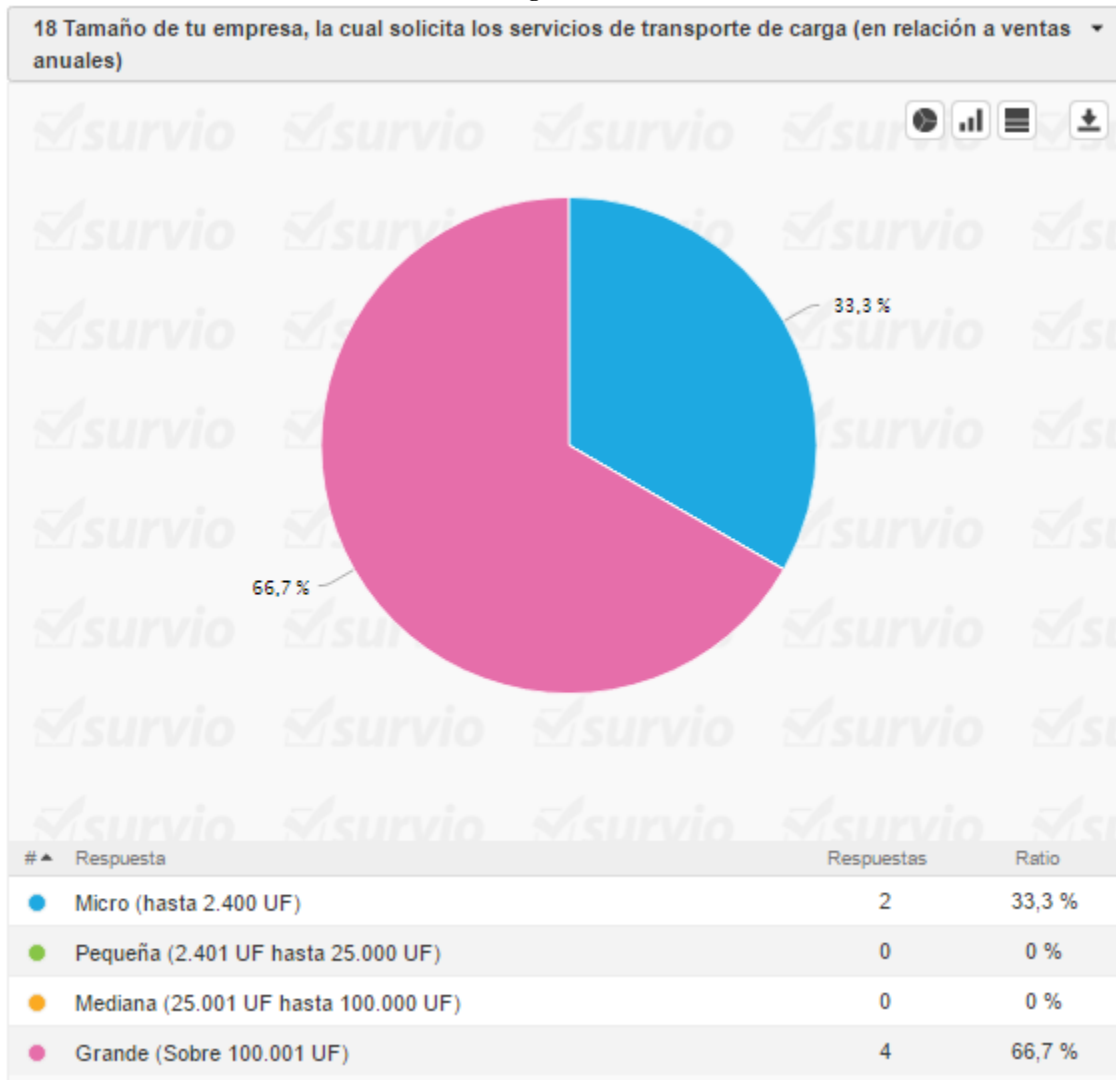
¿Estarías dispuesto a probar una nueva empresa de transporte si esta fuera mas económica y ofreciera un nivel de servicio mayor que tu actual proveedor de servicios?

Ilustración 39: Pregunta 17 encuesta clientes



Tamaño de tu empresa, la cual solicita los servicios de transporte de carga (en relación a ventas anuales)

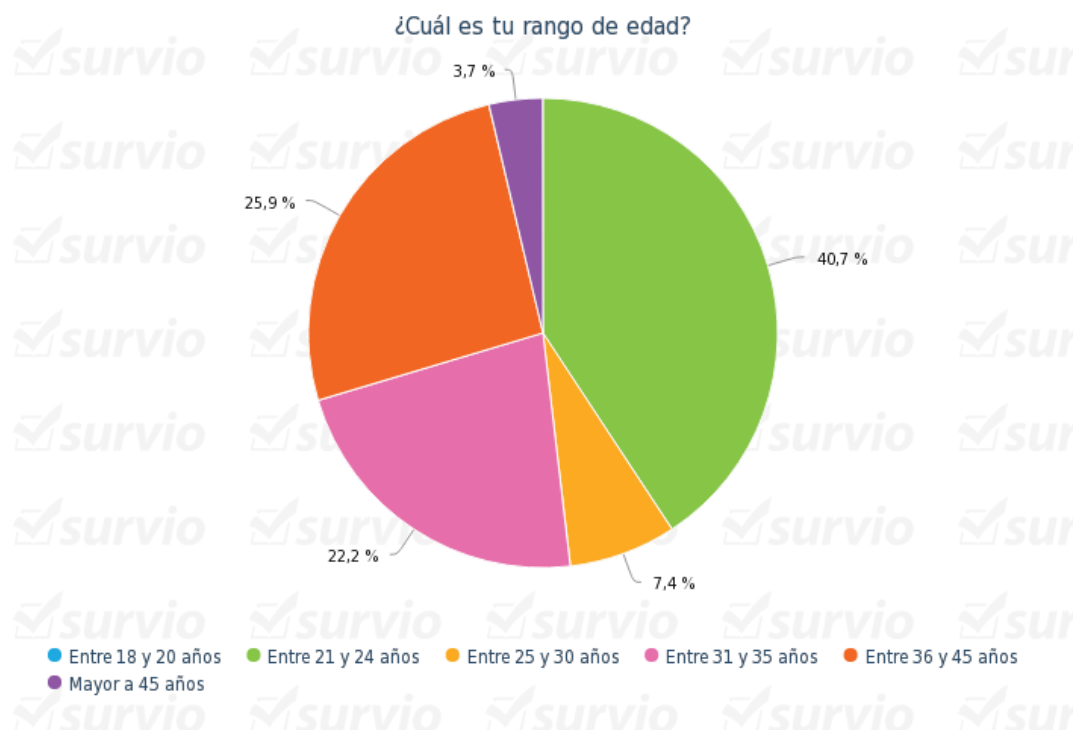
Ilustración 40: Pregunta 18 encuesta clientes



14.2 Resultado encuesta partners:

¿Cuál es tu rango de edad?

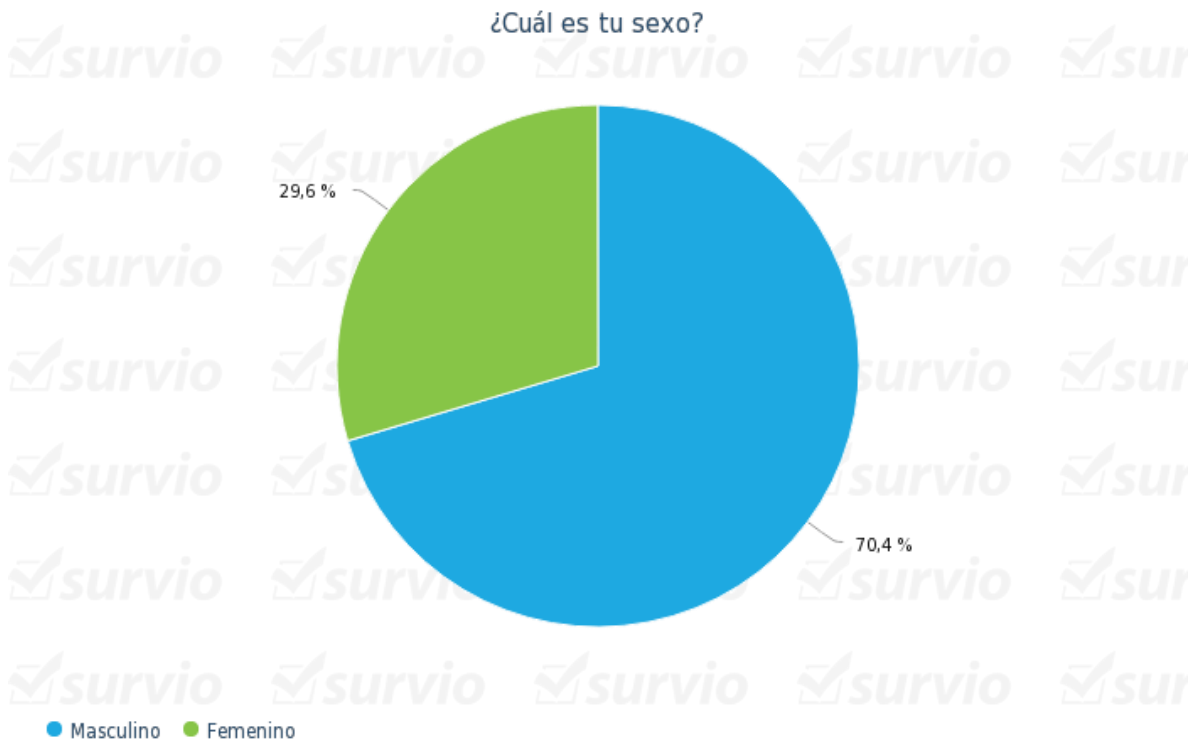
Ilustración 41: Pregunta 01 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Entre 18 y 20 años	0	0 %
	Entre 21 y 24 años	11	40,7 %
	Entre 25 y 30 años	2	7,4 %
	Entre 31 y 35 años	6	22,2 %
	Entre 36 y 45 años	7	25,9 %
	Mayor a 45 años	1	3,7 %

¿Cuál es tu sexo?

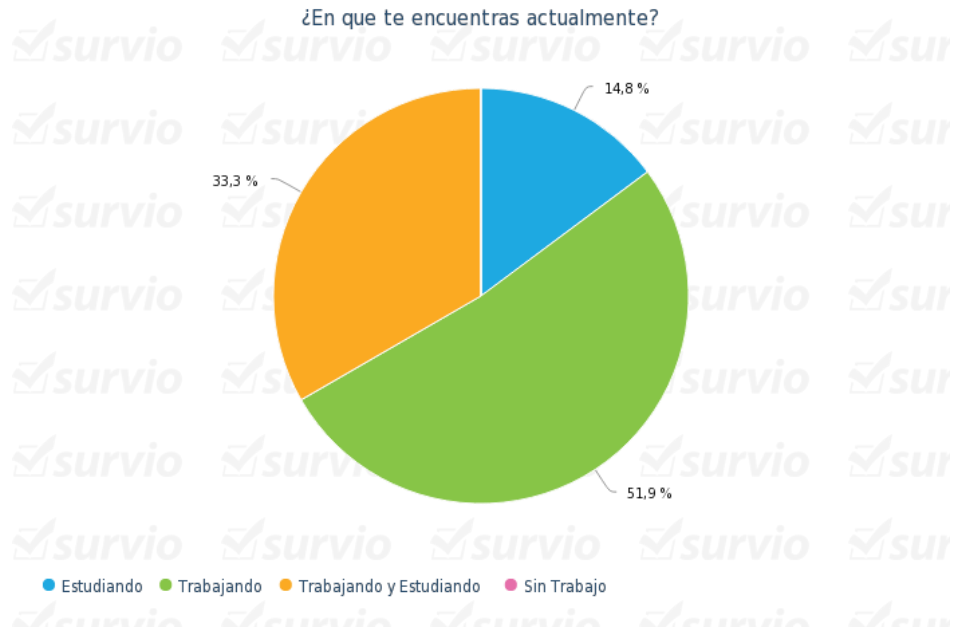
Ilustración 42: Pregunta 02 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Masculino	19	70,4 %
	Femenino	8	29,6 %

¿En qué te encuentras actualmente?

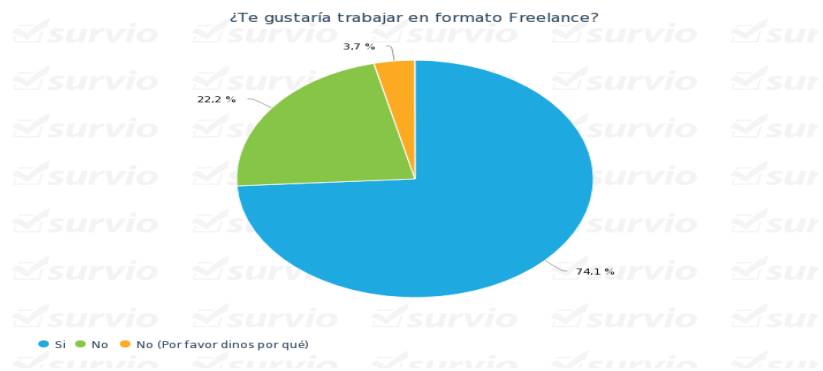
Ilustración 43: Pregunta 03 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Estudiando	4	14,8 %
	Trabajando	14	51,9 %
	Trabajando y Estudiando	9	33,3 %
	Sin Trabajo	0	0 %

¿Te gustaría trabajar en formato Freelance?

Ilustración 44: Pregunta 04 encuesta partners



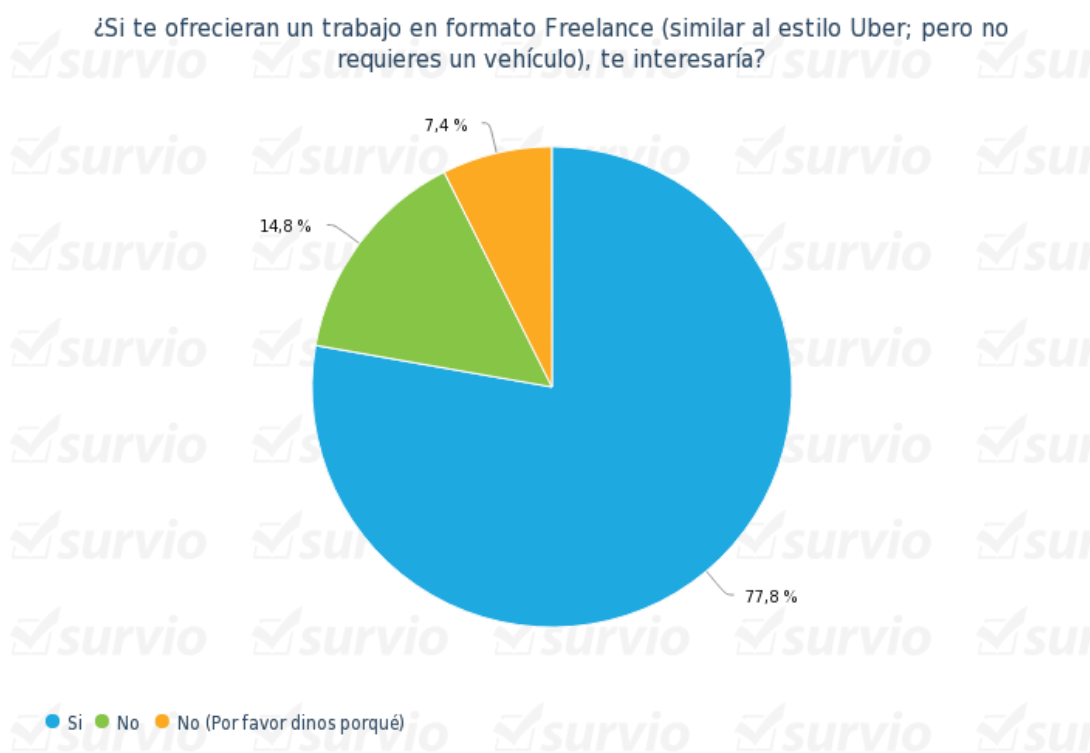
#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Si	20	74,1 %
	No	6	22,2 %
	No (Por favor dinos por qué)	1	3,7 %

No (Por favor dinos por qué):

- No sé mucho su contenido

¿Si te ofrecieran un trabajo en formato Freelance (similar al estilo Uber; pero no requieres un vehículo), te interesaría?

Ilustración 45: Pregunta 05 encuesta partners



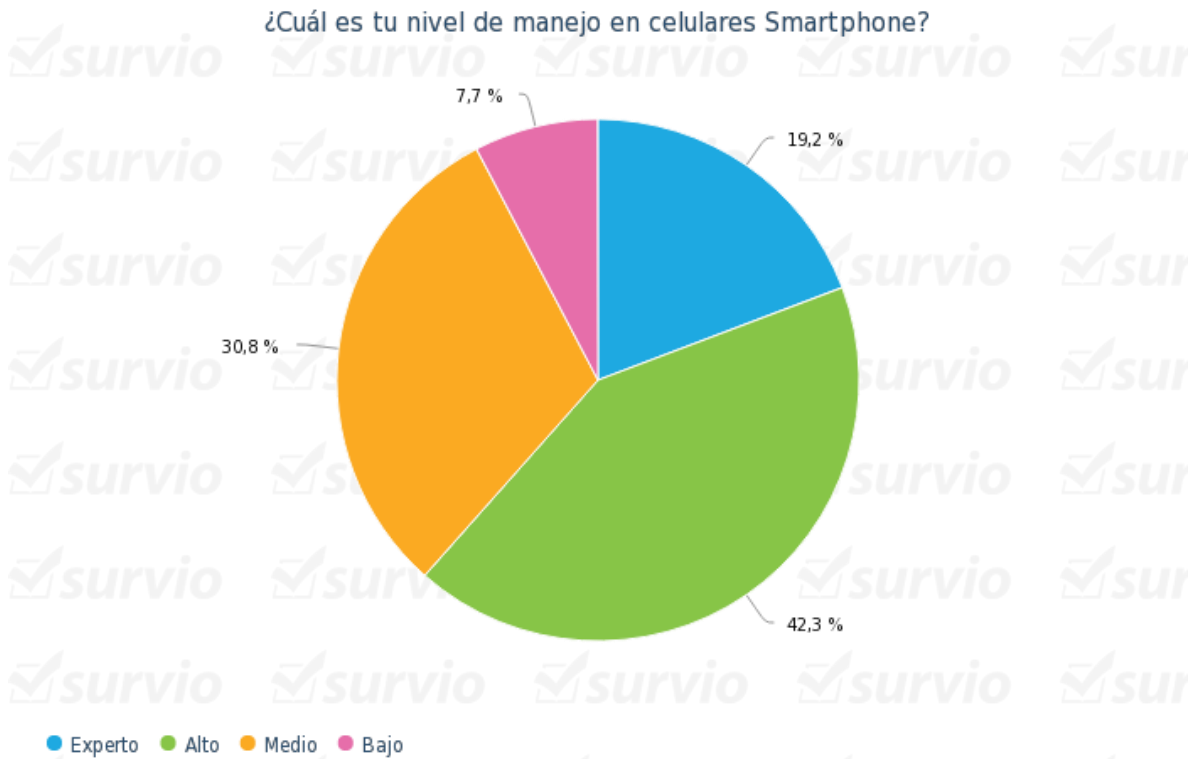
#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Si	21	77,8 %
	No	4	14,8 %
	No (Por favor dinos por qué)	2	7,4 %

No (Por favor dinos por qué):

- Me da la impresión que debe ser caminando o en micro. No.
- Por horarios de trabajo que tengo

¿Cuál es tu nivel de manejo en celulares Smartphone?

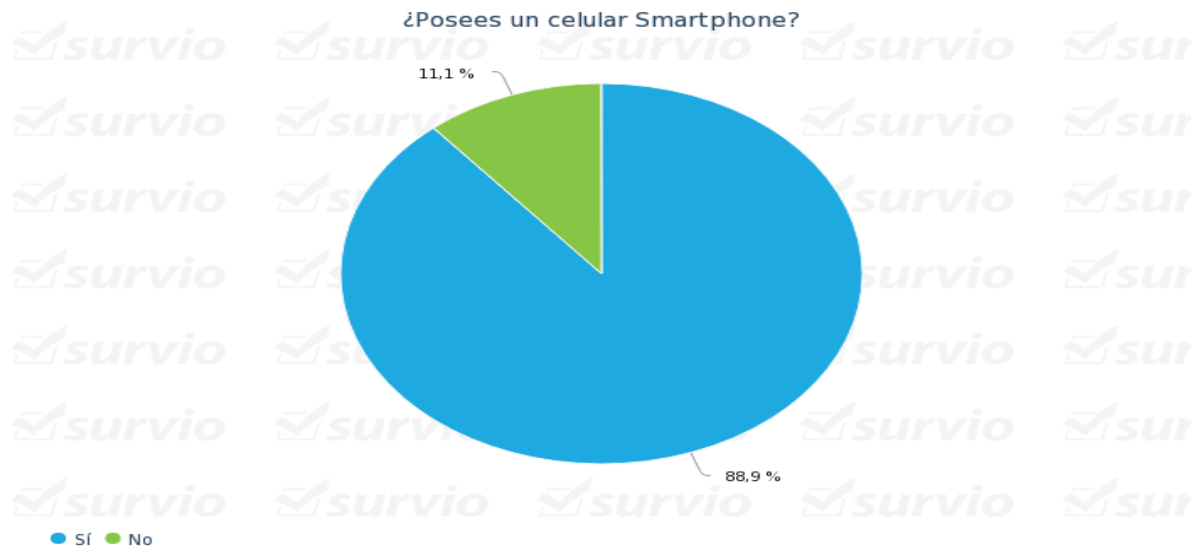
Ilustración 46: Pregunta 06 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Experto	5	19,2 %
	Alto	11	42,3 %
	Medio	8	30,8 %
	Bajo	2	7,7 %

¿Posees un celular Smartphone?

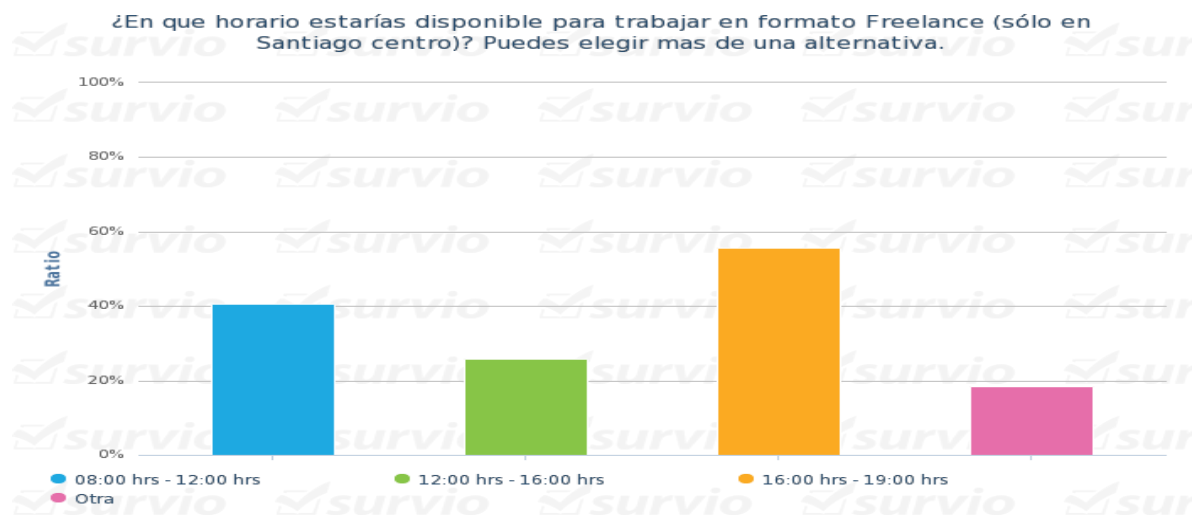
Ilustración 47: Pregunta 07 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	Sí	24	88,9 %
	No	3	11,1 %

¿En qué horario estarías disponible para trabajar en formato Freelance (sólo en Santiago centro)?
Puedes elegir más de una alternativa.

Ilustración 48: Pregunta 08 encuesta partners



#	Respuesta	Respuestas	Ratio
	08:00 hrs - 12:00 hrs	11	40,7 %
	12:00 hrs - 16:00 hrs	7	25,9 %
	16:00 hrs - 19:00 hrs	15	55,6 %
	Otra	5	18,5 %

Otra:

- Fines de semana podría ser
- 18:00 - 21:00
- 20:00 A 24:00
- Ninguna

14.3 Varios:

Tabla 24: Detalle de órdenes de transporte, de una empresa líder del sector

Origen	Santiago
Destino	Santiago
Mes	1
Cantidad de piezas	1

Cliente	Cantidad de órdenes de transporte (OT) en 1 semana			Total OT
	Servicio Básico	Servicio 48 hrs	Servicio 24 hrs	
Cliente 1	-	4	-	4
Cliente 2	6	-	-	6
Cliente 3	-	1	-	1
Cliente 4	-	1	-	1
Cliente 5	1	-	-	1
Cliente 6	-	11	-	11
Cliente 7	5	-	-	5
Cliente 8	-	13	-	13
Cliente 9	-	1	-	1
Cliente 10	11	-	-	11
Cliente 11	-	14	-	14
Cliente 12	-	-	1	1
Cliente 13	3	2	1	6
Cliente 14	1	6	-	7
Cliente 15	2	-	-	2

Ciente 16	1	-	-	1
Ciente 17	1	-	-	1
Ciente 18	13	-	-	13
Ciente 19	1	-	-	1
Ciente 20	-	1	-	1
Ciente 21	1	-	-	1
Ciente 22	-	-	115	115
Ciente 23	4	-	-	4
Ciente 24	-	2	-	2
Ciente 25	1	84	-	85
Ciente 26	6	-	-	6
Ciente 27	1	2	-	3
Ciente 28	3	-	-	3
Ciente 29	-	1	-	1
Ciente 30	3	-	-	3
Ciente 31	2	-	-	2
Ciente 32	1	-	-	1
Ciente 33	-	-	1	1
Ciente 34	-	1	-	1
Ciente 35	-	1	-	1
Ciente 36	-	2	-	2
Ciente 37	3	-	-	3
Ciente 38	-	-	1	1
Ciente 39	-	292	-	292
Ciente 40	1	-	-	1
Ciente 41	-	10	-	10
Ciente 42	1	9	-	10
Ciente 43	-	1	-	1
Ciente 44	-	24	1	25
Ciente 45	-	13	-	13
Ciente 46	1	4	-	5
Ciente 47	4	-	-	4
Ciente 48	1	-	-	1
Ciente 49	276	-	-	276
Ciente 50	50	1	-	51
Ciente 51	1	-	-	1
Ciente 52	-	2	-	2
Ciente 53	8	-	-	8
Ciente 54	-	1	-	1
Ciente 55	47	-	-	47
Ciente 56	17	-	-	17

Cliente 57	2	-	-	2
Cliente 58	45	-	-	45
Cliente 59	-	12	-	12
Cliente 60	2	272	11	285
Cliente 61	2	45	10	57
Cliente 62	8	-	-	8
Cliente 63	-	12	-	12
Cliente 64	-	27	-	27
Cliente 65	4	-	-	4
Cliente 66	3	-	4	7
Cliente 67	1	-	-	1
Cliente 68	-	1	-	1
Cliente 69	-	2	-	2
Cliente 70	1	-	1	2
Cliente 71	58	2	-	60
Cliente 72	8	-	1	9
Cliente 73	4	-	-	4
Cliente 74	-	3	-	3
Cliente 75	-	3	-	3
Cliente 76	34	-	-	34
Cliente 77	-	-	1	1
Cliente 78	-	5	-	5
Cliente 79	1	-	-	1
Cliente 80	-	5	-	5
Cliente 81	-	13	6	19
Cliente 82	-	1	2	3
Cliente 83	4	-	-	4
Cliente 84	-	2	-	2
Cliente 85	-	-	5	5
Cliente 86	-	2	-	2
Cliente 87	2	-	-	2
Cliente 88	-	1	-	1
Cliente 89	2	8	-	10
Cliente 90	3	-	-	3
Cliente 91	-	1	-	1
Cliente 92	-	-	2	2
Cliente 93	1	-	-	1
Cliente 94	1	17	-	18
Cliente 95	-	5	-	5
Cliente 96	2	-	-	2
Cliente 97	1	-	-	1

Cliente 98	1	-	-	1
Cliente 99	-	27	2	29
Cliente 100	1	-	-	1
Cliente 101	1	-	-	1
Cliente 102	-	3	-	3
Cliente 103	7	-	-	7
Cliente 104	-	3	-	3
Cliente 105	14	-	-	14
Cliente 106	-	7	9	16
Cliente 107	1	-	-	1
Cliente 108	9	-	-	9
Cliente 109	1	-	-	1
Cliente 110	1	7	1	9
Cliente 111	-	-	1	1
Cliente 112	-	17	6	23
Cliente 113	-	10	-	10
Cliente 114	1	-	2	3
Cliente 115	1	-	-	1
Cliente 116	4	-	-	4
Cliente 117	11	-	30	41
Cliente 118	-	-	1	1
Cliente 119	-	1	-	1
Cliente 120	3	-	-	3
Cliente 121	-	-	1	1
Cliente 122	-	2	-	2
Cliente 123	-	1	-	1
Cliente 124	12	-	-	12
Cliente 125	-	5	-	5
Cliente 126	-	1	-	1
Cliente 127	-	1	-	1
Cliente 128	-	1	-	1
Cliente 129	-	1	-	1
Cliente 130	-	2	-	2
Cliente 131	-	-	1	1
Cliente 132	1	9	-	10
Cliente 133	-	1	1	2
Cliente 134	2	-	-	2
Cliente 135	18	-	-	18
Cliente 136	-	7	-	7
Cliente 137	7	-	-	7
Cliente 138	-	1	-	1

Cliente 139	-	1	-	1
Cliente 140	-	1	-	1
Cliente 141	-	3	-	3
Cliente 142	2	-	-	2
Cliente 143	-	4	-	4
Cliente 144	3	-	-	3
Cliente 145	4	3	2	9
Cliente 146	-	-	2	2
Cliente 147	1	-	-	1
Cliente 148	4	1	12	17
Cliente 149	-	5	-	5
Cliente 150	1	-	-	1
Cliente 151	-	1	-	1
Cliente 152	-	5	-	5
Cliente 153	-	1	-	1
Cliente 154	3	-	-	3
Cliente 155	21	2	-	23
Cliente 156	1	-	-	1
Cliente 157	-	3	-	3
Cliente 158	-	7	2	9
Cliente 159	3	5	-	8
Cliente 160	-	1	-	1
Cliente 161	3	-	-	3
Cliente 162	-	7	-	7
Cliente 163	2	-	-	2
Cliente 164	5	3	-	8
Cliente 165	-	4	-	4
Cliente 166	5	-	-	5
Cliente 167	5	-	-	5
Cliente 168	3	-	-	3

Tabla 25: Detalle precio de órdenes de transporte, de una empresa líder del sector

Origen	Santiago
Destino	Santiago
Mes	1
Cantidad de piezas	1

Cliente	Precio de órdenes de transporte (OT) en 1 semana			Total OT
	Servicio Básico	Servicio 48 hrs	Servicio 24 hrs	
Cliente 1	-	15.481	-	15.481

Ciente 2	8.400	-	-	8.400
Ciente 3	-	2.369	-	2.369
Ciente 4	-	3.406	-	3.406
Ciente 5	1.977	-	-	1.977
Ciente 6	-	15.996	-	15.996
Ciente 7	34.723	-	-	34.723
Ciente 8	-	18.902	-	18.902
Ciente 9	-	1.062	-	1.062
Ciente 10	38.768	-	-	38.768
Ciente 11	-	28.392	-	28.392
Ciente 12	-	-	3.168	3.168
Ciente 13	4.124	13.500	5.172	22.796
Ciente 14	2.101	29.942	-	32.043
Ciente 15	2.870	-	-	2.870
Ciente 16	9.090	-	-	9.090
Ciente 17	2.940	-	-	2.940
Ciente 18	41.096	-	-	41.096
Ciente 19	11.802	-	-	11.802
Ciente 20	-	5.636	-	5.636
Ciente 21	2.335	-	-	2.335
Ciente 22	-	-	438.000	438.000
Ciente 23	7.126	-	-	7.126
Ciente 24	-	5.364	-	5.364
Ciente 25	7.513	112.488	-	120.001
Ciente 26	32.365	-	-	32.365
Ciente 27	2.797	5.372	-	8.169
Ciente 28	5.730	-	-	5.730
Ciente 29	-	17.752	-	17.752
Ciente 30	5.937	-	-	5.937
Ciente 31	3.014	-	-	3.014
Ciente 32	3.640	-	-	3.640
Ciente 33	-	-	2.465	2.465
Ciente 34	-	735	-	735
Ciente 35	-	-	-	-
Ciente 36	-	29.778	-	29.778
Ciente 37	43.818	-	-	43.818
Ciente 38	-	-	2.626	2.626
Ciente 39	-	675.980	-	675.980
Ciente 40	5.086	-	-	5.086
Ciente 41	-	15.246	-	15.246
Ciente 42	2.073	16.115	-	18.188

Ciente 43	-	1.401	-	1.401
Ciente 44	-	28.176	3.765	31.941
Ciente 45	-	17.354	-	17.354
Ciente 46	22.411	54.452	-	76.863
Ciente 47	15.584	-	-	15.584
Ciente 48	2.969	-	-	2.969
Ciente 49	690.000	-	-	690.000
Ciente 50	110.233	1.975	-	112.208
Ciente 51	2.765	-	-	2.765
Ciente 52	-	4.164	-	4.164
Ciente 53	6.912	-	-	6.912
Ciente 54	-	4.961	-	4.961
Ciente 55	228.973	-	-	228.973
Ciente 56	49.146	-	-	49.146
Ciente 57	11.190	-	-	11.190
Ciente 58	133.445	-	-	133.445
Ciente 59	-	32.442	-	32.442
Ciente 60	1.820	2.494.391	63.744	2.559.955
Ciente 61	6.502	230.868	27.878	265.248
Ciente 62	21.533	-	-	21.533
Ciente 63	-	21.077	-	21.077
Ciente 64	-	61.884	-	61.884
Ciente 65	12.683	-	-	12.683
Ciente 66	8.315	-	10.940	19.255
Ciente 67	4.468	-	-	4.468
Ciente 68	-	1.848	-	1.848
Ciente 69	-	6.439	-	6.439
Ciente 70	1.998	-	14.544	16.542
Ciente 71	199.941	4.393	-	204.334
Ciente 72	16.656	-	5.104	21.760
Ciente 73	93.122	-	-	93.122
Ciente 74	-	6.213	-	6.213
Ciente 75	-	5.001	-	5.001
Ciente 76	263.077	-	-	263.077
Ciente 77	-	-	4.598	4.598
Ciente 78	-	5.768	-	5.768
Ciente 79	7.600	-	-	7.600
Ciente 80	-	13.585	-	13.585
Ciente 81	-	17.146	23.569	40.715
Ciente 82	-	1.589	8.728	10.317
Ciente 83	19.374	-	-	19.374

Ciente 84	-	2.404	-	2.404
Ciente 85	-	-	58.263	58.263
Ciente 86	-	4.328	-	4.328
Ciente 87	4.826	-	-	4.826
Ciente 88	-	1.953	-	1.953
Ciente 89	2.898	14.641	-	17.539
Ciente 90	7.493	-	-	7.493
Ciente 91	-	5.044	-	5.044
Ciente 92	-	-	33.393	33.393
Ciente 93	2.032	-	-	2.032
Ciente 94	2.072	45.986	-	48.058
Ciente 95	-	-	-	-
Ciente 96	4.066	-	-	4.066
Ciente 97	6.713	-	-	6.713
Ciente 98	2.960	-	-	2.960
Ciente 99	-	65.922	11.882	77.804
Ciente 100	3.048	-	-	3.048
Ciente 101	9.306	-	-	9.306
Ciente 102	-	4.716	-	4.716
Ciente 103	11.506	-	-	11.506
Ciente 104	-	6.303	-	6.303
Ciente 105	142.315	-	-	142.315
Ciente 106	-	16.553	37.066	53.619
Ciente 107	1.687	-	-	1.687
Ciente 108	20.449	-	-	20.449
Ciente 109	1.460	-	-	1.460
Ciente 110	18.346	60.676	16.680	95.702
Ciente 111	-	-	5.614	5.614
Ciente 112	-	36.905	19.486	56.391
Ciente 113	-	17.780	-	17.780
Ciente 114	1.876	-	2.533	4.409
Ciente 115	15.989	-	-	15.989
Ciente 116	14.463	-	-	14.463
Ciente 117	8.492	-	427.050	435.542
Ciente 118	-	-	3.616	3.616
Ciente 119	-	2.045	-	2.045
Ciente 120	6.475	-	-	6.475
Ciente 121	-	-	4.270	4.270
Ciente 122	-	3.230	-	3.230
Ciente 123	-	2.440	-	2.440
Ciente 124	35.954	-	-	35.954

Ciente 125	-	14.792	-	14.792
Ciente 126	-	1.879	-	1.879
Ciente 127	-	16.850	-	16.850
Ciente 128	-	1.636	-	1.636
Ciente 129	-	1.432	-	1.432
Ciente 130	-	5.034	-	5.034
Ciente 131	-	-	52.592	52.592
Ciente 132	2.086	19.187	-	21.273
Ciente 133	-	1.587	2.318	3.905
Ciente 134	6.326	-	-	6.326
Ciente 135	86.473	-	-	86.473
Ciente 136	-	20.965	-	20.965
Ciente 137	9.919	-	-	9.919
Ciente 138	-	3.273	-	3.273
Ciente 139	-	1.139	-	1.139
Ciente 140	-	1.566	-	1.566
Ciente 141	-	3.273	-	3.273
Ciente 142	5.874	-	-	5.874
Ciente 143	-	126.132	-	126.132
Ciente 144	6.541	-	-	6.541
Ciente 145	-	-	-	-
Ciente 146	-	-	4.946	4.946
Ciente 147	25.345	-	-	25.345
Ciente 148	4.987	3.557	79.482	88.026
Ciente 149	-	4.623	-	4.623
Ciente 150	2.746	-	-	2.746
Ciente 151	-	3.268	-	3.268
Ciente 152	-	8.235	-	8.235
Ciente 153	-	1.906	-	1.906
Ciente 154	5.181	-	-	5.181
Ciente 155	27.728	3.190	-	30.918
Ciente 156	3.855	-	-	3.855
Ciente 157	-	9.345	-	9.345
Ciente 158	-	12.569	19.531	32.100
Ciente 159	32.391	8.760	-	41.151
Ciente 160	-	2.058	-	2.058
Ciente 161	9.345	-	-	9.345
Ciente 162	-	16.593	-	16.593
Ciente 163	1.435	-	-	1.435
Ciente 164	59.252	5.334	-	64.586
Ciente 165	-	6.822	-	6.822

Cliente 166	7.175	-	-	7.175
Cliente 167	10.225	-	-	10.225
Cliente 168	7.494	-	-	7.494

Tabla 26: IPSA mensual 2007 - 2017

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Vol.	% var.
sept-17	5.173,91	5.152,67	5.181,25	5.145,89	-	0,40%
ago-17	5.153,15	5.062,50	5.194,08	5.020,26	-	1,75%
jul-17	5.064,62	4.749,57	5.082,46	4.740,88	-	6,69%
jun-17	4.747,24	4.855,88	4.920,01	4.717,80	-	-2,23%
may-17	4.855,75	4.796,69	4.911,46	4.769,71	-	1,26%
abr-17	4.795,13	4.786,14	4.904,81	4.772,53	-	0,24%
mar-17	4.783,42	4.364,50	4.877,00	4.359,77	-	9,71%
feb-17	4.359,88	4.202,50	4.384,75	4.202,11	-	3,82%
ene-17	4.199,50	4.150,52	4.315,11	4.141,54	-	1,16%
dic-16	4.151,39	4.210,47	4.276,45	4.028,61	-	-1,33%
nov-16	4.207,24	4.290,43	4.326,08	4.101,19	-	-1,92%
oct-16	4.289,78	4.015,26	4.321,02	4.014,05	-	6,84%
sept-16	4.015,25	4.123,26	4.150,33	4.006,69	-	-2,53%
ago-16	4.119,28	4.117,47	4.183,35	4.081,01	-	0,04%
jul-16	4.117,47	3.995,65	4.161,42	3.992,02	-	3,04%
jun-16	3.995,91	3.938,93	4.036,96	3.847,19	-	1,56%
may-16	3.934,71	4.008,84	4.027,32	3.926,94	-	-1,68%
abr-16	4.002,07	3.937,20	4.084,61	3.866,42	-	1,64%
mar-16	3.937,49	3.717,68	3.978,96	3.713,48	-	5,97%
feb-16	3.715,84	3.702,71	3.774,02	3.573,13	-	0,27%
ene-16	3.705,92	3.678,32	3.713,75	3.418,77	-	0,70%
dic-15	3.680,21	3.657,90	3.697,83	3.490,34	-	0,68%
nov-15	3.655,30	3.827,99	3.902,74	3.643,99	-	-4,51%
oct-15	3.827,99	3.685,18	3.943,60	3.662,27	-	3,88%
sept-15	3.685,18	3.838,84	3.845,60	3.647,96	-	-4,04%
ago-15	3.840,21	3.867,44	3.893,61	3.541,79	-	-0,78%
jul-15	3.870,35	3.898,23	3.926,97	3.752,00	-	-0,69%
jun-15	3.897,10	4.038,52	4.042,93	3.847,94	-	-3,67%
may-15	4.045,62	4.044,97	4.148,23	4.012,05	-	0,05%
abr-15	4.043,45	3.916,92	4.133,67	3.908,41	-	3,23%
mar-15	3.916,92	3.983,72	3.991,51	3.824,99	-	-1,68%
feb-15	3.983,72	3.836,33	4.037,87	3.832,45	-	3,83%
ene-15	3.836,73	3.852,21	3.900,74	3.725,67	-	-0,37%
dic-14	3.850,96	3.991,78	3.994,64	3.717,22	-	-3,53%
nov-14	3.991,78	3.851,10	4.005,78	3.847,13	-	3,66%

oct-14	3.850,97	3.943,56	3.954,32	3.751,73	-	-2,35%
sept-14	3.943,56	3.997,15	4.120,17	3.915,20	-	-1,33%
ago-14	3.996,63	3.875,44	3.999,26	3.874,63	-	3,13%
jul-14	3.875,44	3.875,73	3.985,85	3.858,78	-	-0,01%
jun-14	3.875,73	3.903,81	3.945,18	3.823,59	-	-0,72%
may-14	3.903,81	3.910,38	3.972,55	3.867,45	-	-0,15%
abr-14	3.909,64	3.782,10	3.918,91	3.757,82	-	3,63%
mar-14	3.772,76	3.720,03	3.786,73	3.607,26	-	1,45%
feb-14	3.718,88	3.442,67	3.722,86	3.383,64	-	8,13%
ene-14	3.439,41	3.704,16	3.728,87	3.369,63	-	-7,02%
dic-13	3.699,19	3.783,35	3.783,79	3.642,44	-	-2,37%
nov-13	3.789,06	3.915,85	3.941,42	3.667,32	-	-3,15%
oct-13	3.912,44	3.823,85	3.940,55	3.774,72	-	2,32%
sept-13	3.823,85	3.628,73	4.414,61	3.513,99	-	5,38%
ago-13	3.628,73	3.732,54	3.855,89	3.531,18	-	-2,78%
jul-13	3.732,54	4.029,67	4.038,35	3.708,66	-	-7,37%
jun-13	4.029,67	4.191,26	4.210,42	3.723,89	-	-3,86%
may-13	4.191,26	4.292,14	4.367,02	4.122,94	-	-2,35%
abr-13	4.292,14	4.432,14	4.439,91	4.212,39	-	-3,16%
mar-13	4.432,14	4.558,46	4.600,89	4.228,89	-	-2,77%
feb-13	4.558,46	4.552,40	4.618,59	4.458,73	-	0,13%
ene-13	4.552,40	4.301,38	4.554,96	4.301,38	-	5,84%
dic-12	4.301,38	4.139,99	4.305,67	4.123,09	-	3,90%
nov-12	4.139,99	4.266,35	4.279,35	4.103,67	-	-2,96%
oct-12	4.266,35	4.230,42	4.324,08	4.214,33	-	0,85%
sept-12	4.230,42	4.155,68	4.237,96	4.103,69	-	1,80%
ago-12	4.155,68	4.227,56	4.291,22	4.112,30	-	-1,70%
jul-12	4.227,56	4.400,10	4.428,69	4.176,68	-	-3,92%
jun-12	4.400,10	4.318,16	4.403,57	4.198,73	-	1,90%
may-12	4.318,16	4.585,77	4.591,15	4.153,85	-	-5,84%
abr-12	4.585,77	4.671,28	4.696,67	4.494,90	-	-1,83%
mar-12	4.671,28	4.535,60	4.691,65	4.454,86	-	2,99%
feb-12	4.535,60	4.260,76	4.553,54	4.260,97	-	6,45%
ene-12	4.260,76	4.177,53	4.282,73	4.018,46	-	1,99%
dic-11	4.177,53	4.161,29	4.222,11	4.084,44	-	0,39%
nov-11	4.161,29	4.327,25	4.391,75	3.955,14	-	-3,84%
oct-11	4.327,25	3.888,59	4.335,64	3.600,42	-	11,28%
sept-11	3.888,59	4.288,32	4.320,75	3.751,35	-	-9,32%
ago-11	4.288,32	4.425,98	4.501,48	3.766,07	-	-3,11%
jul-11	4.425,98	4.795,28	4.811,81	4.392,18	-	-7,70%
jun-11	4.795,28	4.847,87	4.882,20	4.525,82	-	-1,08%

may-11	4.847,87	4.822,50	4.884,92	4.514,68	-	0,53%
abr-11	4.822,50	4.624,47	4.825,11	4.610,05	-	4,28%
mar-11	4.624,47	4.444,57	4.633,47	4.223,46	-	4,05%
feb-11	4.444,57	4.673,07	4.737,84	4.215,91	-	-4,89%
ene-11	4.673,07	4.927,53	5.048,13	4.634,90	-	-5,16%
dic-10	4.927,53	4.956,95	5.020,38	4.824,11	-	-0,59%
nov-10	4.956,95	4.912,53	5.047,00	4.870,18	-	0,90%
oct-10	4.912,53	4.795,38	4.920,37	4.665,55	-	2,44%
sept-10	4.795,38	4.525,01	4.849,17	4.525,01	-	5,98%
ago-10	4.525,01	4.364,15	4.543,92	4.339,23	-	3,69%
jul-10	4.364,15	4.065,29	4.394,45	4.022,03	-	7,35%
jun-10	4.065,29	3.886,86	4.151,40	3.829,17	-	4,59%
may-10	3.886,86	3.865,45	3.895,37	3.704,58	-	0,55%
abr-10	3.865,45	3.763,12	3.869,09	3.765,04	-	2,72%
mar-10	3.763,12	3.827,44	3.839,99	3.689,69	-	-1,68%
feb-10	3.827,44	3.808,96	3.868,09	3.689,25	-	0,49%
ene-10	3.808,96	3.581,42	3.819,31	3.566,87	-	6,35%
dic-09	3.581,42	3.255,32	3.582,98	3.255,81	-	10,02%
nov-09	3.255,32	3.314,45	3.406,14	3.168,07	-	-1,78%
oct-09	3.314,45	3.372,86	3.512,17	3.303,18	-	-1,73%
sept-09	3.372,86	3.175,18	3.378,06	3.114,01	-	6,23%
ago-09	3.175,18	3.226,20	3.314,44	3.172,68	-	-1,58%
jul-09	3.226,20	3.090,50	3.269,94	3.059,55	-	4,39%
jun-09	3.090,50	3.100,42	3.266,45	3.017,28	-	-0,32%
may-09	3.100,42	2.670,78	3.137,89	2.678,82	-	16,09%
abr-09	2.670,78	2.478,94	2.736,76	2.476,19	-	7,74%
mar-09	2.478,94	2.468,63	2.569,91	2.292,33	-	0,42%
feb-09	2.468,63	2.549,46	2.707,03	2.464,92	-	-3,17%
ene-09	2.549,46	2.376,42	2.579,95	2.375,87	-	7,28%
dic-08	2.376,42	2.406,26	2.409,68	2.274,09	-	-1,24%
nov-08	2.406,26	2.489,59	2.641,47	2.366,91	-	-3,35%
oct-08	2.489,59	2.753,31	2.778,92	2.017,79	-	-9,58%
sept-08	2.753,31	2.895,21	2.899,26	2.625,75	-	-4,90%
ago-08	2.895,21	3.014,80	3.022,36	2.814,81	-	-3,97%
jul-08	3.014,80	2.999,90	3.030,21	2.723,74	-	0,50%
jun-08	2.999,90	3.048,85	3.107,50	2.969,91	-	-1,61%
may-08	3.048,85	2.989,41	3.113,93	2.883,62	-	1,99%
abr-08	2.989,41	2.902,02	3.089,68	2.893,34	-	3,01%
mar-08	2.902,02	2.836,82	2.905,25	2.703,06	-	2,30%
feb-08	2.836,82	2.788,34	2.949,01	2.706,03	-	1,74%
ene-08	2.788,34	3.051,83	3.055,50	2.369,05	-	-8,63%

dic-07	3.051,83	3.204,47	3.312,58	2.909,99	-	-4,76%
nov-07	3.204,47	3.451,18	3.451,18	3.017,42	-	-7,15%
oct-07	3.451,18	3.249,00	3.512,19	3.202,14	-	6,22%
sept-07	3.249,00	3.310,14	3.328,09	3.110,33	-	-1,85%
					Promedio	0,46%
					Anual	5,58%

Tabla 27: Detalle Inversiones (Inicio)

Detalle de Inversiones					
Item	Sub Item	Cantidad	Valor Unitario	1 mes	1 año
Arriendo	Casa Matriz	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Inmobiliario	Escritorios	5	\$ 55.000	\$ 275.000	\$ 275.000
	Sillas	8	\$ 70.000	\$ 560.000	\$ 560.000
	Mesa de reuniones	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
	Estantes	8	\$ 90.000	\$ 720.000	\$ 720.000
	Cuadros	4	\$ 40.000	\$ 160.000	\$ 160.000
	Plantas	4	\$ 45.000	\$ 180.000	\$ 180.000
	Aire Acondicionado	1	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
	Hervidor	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
	Microondas	1	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	Cafetera	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Juego Platos y Servicios	1	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
Tecnología	Notebooks	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Proyector	1	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
	Telefonos	5	\$ 55.000	\$ 275.000	\$ 275.000
	Alarma	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gastos Básicos	Agua	1	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 192.000
	Luz	1	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
	Telefonía / Internet	1	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 396.000
	Suministros	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
	Limpieza	1	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 540.000
	Uniformes		\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Sistema	Desarrollo Sistema Same Day (Setup)	1	\$ 22.655.254	\$ 22.655.254	\$ 22.655.254
	Hosting/datacenter/mensual	1	\$ 501.081	\$ 501.081	\$ 501.081
	Mantenición (Soporte y Fee)	1	\$ 700.980	\$ 700.980	\$ 8.411.760

RRHH	Dirección Comercial	1	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 26.880.000
	Dirección Financiera	1	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 26.880.000
	Dirección de Personas y Partners	1	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 26.880.000
	Dirección de Operaciones	1	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 26.880.000
	Analistas	4	\$ 1.050.000	\$ 4.200.000	\$ 50.400.000
	Secretaria	1	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
WEB	Desarrollo web Same Day (Setup)	1	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143
	Hosting/datacenter/mensual	1	\$ 146.593	\$ 146.593	\$ 1.759.116
Prima Seguros	Seguro de Carga	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
	Seguro Personas	1	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 9.960.000
Marketing	Plan de Marketing	1	\$ 49.872.250	\$ 49.872.250	\$ 49.872.250
APP	Desarrollo en Android (Setup)	1	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143
	Desarrollo en IOS (Setup)	1	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143	\$ 3.025.143
	Mantenimiento (Soporte y Fee)	1	\$ 199.899	\$ 199.899	\$ 2.398.788

Presupuesto Sistema:



Propuesta técnica y comercial

**Desarrollo de Sistema de
Geolocalización, Web, Hosting y Otros.
Same Day**

GC134
28-09-17

SOLUCION PROPUESTA

De acuerdo a lo solicitado por Same Day, GlobalConexus ofrece un Servicio de Desarrollo de Sistema de Geolocalización, Creación Página Web, Hosting, Mantenimiento y Otros.

En materia de desarrollo del proyecto considera la utilización del Sistema de Geolocalización con soporte app mobile y web, esta última contará con la administración de Contenidos Wordpress: un software de clase mundial que se puede utilizar como punto de partida para la construcción de cualquier sitio ya que presenta muchas ventajas:

- Permite una sencilla actualización de los contenidos del sitio. Requiere bajo nivel de alfabetización para empezar a trabajar con él.
- Existe variada documentación a nivel de usuario para su uso.
- Posee acceso controlado a través de usuario y password, por lo que solo los usuarios de Sirve podrán conectarse a actualizar el sitio.
- Existen programas complementarios que permiten ampliar las funcionalidades nativas del software.
- Permite tener una base sobre la cual se pueden desarrollar los módulos requeridos para cumplir con las funcionalidades: esto repercute en un costo menor y un Time to Market más reducido.

De acuerdo al levantamiento realizado con Same Day, la implementación del sistema de Geolocalización y de Wordpress considerará los siguientes aspectos:

- Se desarrollará un software de Geolocalización que funcione tanto en plataformas web como mobile (optimizado para Android e IOS)
- Se implementará un diseño gráfico para la interfaz y secciones del sitio web que considere los lineamientos corporativos y la imagen de marca.
- Se implementarán formularios de contacto que permitan a los usuarios manifestar consultas, reclamos o comentarios.
- Creación de usuarios y perfiles de usuarios para permitir el acceso controlado por usuario/contraseña al sitio.

Además del desarrollo, se ofrece el servicio de hosting para el sitio web, el que tiene las siguientes características:

Infraestructura TIER III:

Toda la infraestructura de GlobalConexus es propiedad de la empresa y se encuentra instalada en datacenters de la empresa GTD de nivel TIER III.

Optimización de las aplicaciones:

Clave para el soporte de alta disponibilidad y velocidad de respuesta es la correcta optimización de las aplicaciones. En este sentido, GlobalConexus se encarga de:

- Incorporar un CDN (Content Delivery Network) Push sin costo adicional que permita distribuir los archivos estáticos en una red de servidores ubicados en diferentes lugares del mundo.
- Soporte de Cachés de ejecución de código.
- Soporte de Cachés de consultas en la base de datos.

Respaldos:

Como parte de las actividades de soporte, se efectúan respaldos completos una vez por semana con retención de 1 mes.

Seguridad:

- Soporte para certificados SSL (no incluidos en la propuesta).
- Firewall físico para seguridad perimetral.
- Firewall lógico (WAF) para detección de amenazas.
- Monitoreo remoto de disponibilidad de la plataforma de Hosting.

SLA's:

- Uptime de 99,8%.
- 4 horas de solución ante problemas.
- 12 horas ante catástrofes.

ANTECEDENTES COMERCIALES

SERVICIO DE DESARROLLO DE SITIOS WEB

Plazos

De acuerdo a las características del proyecto la actividad de desarrollo del sitio y sus funcionalidades tomaría un total de 30 días hábiles a los que se debe agregar un máximo de 10 días de certificación por parte del cliente. Este plazo no incluye las actividades que sean necesarias coordinar con los proveedores de la empresa.

Costos

Los siguientes son los costos de los servicios declarados en la presente propuesta.

Servicio Desarrollo Sistema de Geolocalización	Costo	Periodicidad
Desarrollo Sistema Same Day (Setup)	850	x 1 vez
Hosting/datacenter/mensual	18,8	x 12 meses
Fee mensual	18,8	x 12 meses
Soporte Mensual	7,5	x 12 meses
		(valor + I.V.A.)

Servicio Desarrollo Sitio Web	Costo UF	Periodicidad
Desarrollo web Same Day (Setup)	113,5	x 1 vez
Hosting/datacenter/mensual	5,5	x 12 meses
		(valor + I.V.A.)

Servicio Desarrollo App Mobile	Costo UF	Periodicidad
Desarrollo en Android (Setup)	113,5	x 1 vez
Desarrollo en IOS (Setup)	113,5	x 1 vez
Soporte Mensual	7,5	x 12 meses
		(valor + I.V.A.)

Forma de Pago:

- 50% al inicio del proyecto
- 50% contra el paso a Producción de los sitios o hasta 15 días hábiles tras la entrega al cliente para la etapa de certificación, lo que ocurra primero.
- Para los Hosting, se debe cancelar el 100% al inicio del mes, para tener derecho al servicio.

ALCANCES Y RESTRICCIONES

Lo siguiente es el listado de alcances y restricciones que rigen la propuesta. La aprobación de ésta implica la aceptación total de cada uno de los puntos:

- Todos los textos y fotografías que se emplearán en el sitio deben ser entregados por el cliente en formato digital (Word, TXT en el caso de textos, JPG/PNG en el caso de fotografías). En caso contrario, se deberá contemplar un cobro adicional por la compra o toma de fotografías y/o la contratación de un redactor.
- La integridad de esta información es de entera responsabilidad de la Empresa.
- Las modificaciones que sean solicitadas por el cliente en forma posterior al cierre de la etapa de levantamiento de los requerimientos serán valorizadas y presentadas a modo nuevo desarrollo. Implicará, por ende, la entrega de un nuevo presupuesto para aprobación y posterior pago por parte del cliente.
- Una vez aceptada la propuesta por parte del cliente, GlobalConexus requerirá de 5 días hábiles para armar y coordinar el equipo para este proyecto.
- Tras el fin de la etapa de desarrollo, el proyecto deberá ser aprobado por el cliente a más tardar con 15 días hábiles. Se dará por aprobado el proyecto si se completa el tiempo indicado y el cliente no ha presentado ninguna observación.
- El desarrollo contempla una garantía por 3 meses a contar de la entrega y recepción conforme del proyecto. La garantía no incluye problemas por manipulación o modificación de los códigos de la aplicación que hayan sido realizados por el cliente o personal que no pertenezca al equipo de trabajo de GlobalConexus. Las reparaciones que sea necesario hacer serán valorizadas y presentadas como un nuevo desarrollo.
- De ser aceptada la propuesta de GlobalConexus, se deberán realizar reuniones entre los equipos de trabajo del oferente y el demandante con el fin de especificar los requerimientos a través de Casos de Uso y otras herramientas en las que se deberán indicar los alcances de las funcionalidades solicitadas por la Empresa. La estimación inicial manifestada en esta propuesta podrá sufrir modificaciones en cuanto a los tiempos de desarrollo e implementación indicados, además de los costos involucrados.

- La Empresa será propietaria de los programas desarrollados, teniendo independencia para modificarlos en caso de ser necesario. Desperfectos derivados de esta manipulación no serán de responsabilidad de GlobalConexus.
- El soporte requiere, ya sea por parte del cliente o de su proveedor, de contrapartes con las cuales contactarse en caso de que los servicios presenten problemas.
- GlobalConexus posee herramientas de monitoreo de los servicios. Independientemente de esto, Same Day podrá comunicar al Área de Soporte de las incidencias atribuibles al servicio prestado por GlobalConexus.
- El tiempo de solución de las incidencias corresponderá al período que transcurre desde el momento en que el cliente reporta una falla hasta el instante en que ésta queda solucionada con el servicio operando de forma normal.
- El tiempo de solución de las incidencias corresponderá al período que transcurre desde el momento en que el cliente reporta una falla hasta el instante en que ésta queda solucionada con el servicio operando de forma normal.
- Se compromete un *uptime* de 99,8% que no aplicará cuando las causas de la falta de disponibilidad de los servicios prestados se deba a situaciones como:
 - Trabajos en la vía pública,
 - Accidentes que provoquen caídas de postes o cortes de conectividad de fibra óptica, robo de alambrado
 - Catástrofes Naturales o sociales (revoluciones, alzamientos)
 - Otras causas que se comprenden dentro del artículo 45 del Código Civil Chileno.
- Ante eventuales incidencias, la comunicación entre las partes deberá efectuarse a través del Sistema de Atención. Sin perjuicio de que las partes acuerden un mecanismo de comunicación alternativo (teléfonos celulares o de red fija), las conclusiones y avances deberán registrarse por ambas partes en este sistema.
- Para efectos de medir los SLA, todos los cálculos considerarán la fecha/hora en que se comunica la falla al área de Soporte de GlobalConexus a través del Sistema de Atención. No se incluirán dentro de estos tiempos los que el cliente tome en decidir o comunicar decisiones que afecten la resolución de una incidencia.
- El contrato considerará cláusulas de confidencialidad para resguardo de los intereses de las partes.

TÉRMINOS Y CONDICIONES

Validez

La presente propuesta técnica y comercial tiene una validez de 15 días a contar de la fecha declarada, salvo extensiones del plazo autorizadas por escrito por parte de GlobalConexus.

En caso que el cliente apruebe el servicio presentado en esta cotización, éste se encontrará sujeto a los términos y condiciones de esta cotización y al contrato que se firme para tal efecto.

Confidencialidad

La presente propuesta técnica y comercial ha sido entregada a la Empresa a petición de ésta empresa y para su evaluación. Todos los contenidos incluidos en esta propuesta quedan bajo reserva total para terceros, salvo autorización por escrito de GlobalConexus

Término anticipado

En caso de que la Empresa se retracte del contrato u orden de compra una vez efectuado el cierre comercial, deberá pagar a GlobalConexus todos los gastos en que haya incurrido y comprometido hasta la fecha.