



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LANZAMIENTO DE TIENDA VIRTUAL DE ACCESORIOS
DE VIAJE**

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

JOSÉ MIGUEL SEGOVIA FEBRES

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
DAVID EDUARDO GAJARDO COWELL**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LANZAMIENTO DE TIENDA VIRTUAL DE ACCESORIOS DE VIAJE

El presente plan de negocio busca fundamentar la creación y puesta en marcha de un Marketplace que comercialice accesorios de viaje y aventura, mediante herramientas tradicionales de análisis, acompañadas de un plan de innovación siguiendo la metodología Design Thinking.

Design Thinking es un proceso que permite innovar de manera estructurada para llegar a un objetivo de valor, no solo para productos, sino también para procesos en las organizaciones. Fundamenta el proceso de innovación en la co-creación, mediante la participación activa de personas que aportan su ingenio en búsqueda de una idea imposible que luego es filtrada a lo que finalmente puede ser desarrollado y testeado, para después ser implementado. La diferenciación como clave en este plan de negocios se obtiene gracias a esta metodología.

Existe un alza en dos aristas que fundamentan este proyecto, en primer lugar, la cámara de comercio de Chile indica que las ventas del comercio electrónico crecieron en un 30,3% en 2017 y, en segundo lugar, de la cantidad de viajeros en el país un 12% en comparación de los años 2017-2018, según la Junta de Aeronáutica Civil.

La metodología de estudio consiste en ocho etapas, comienza con el planteamiento de la oportunidad y su planificación, para luego realizar un análisis del sector industrial que desarrolla un plan estratégico, en búsqueda de la diferenciación mediante el plan de innovación - Design Thinking, que apoya un plan de marketing, finalizando con un plan de operaciones, gestión de finanzas y un enfoque de tecnologías de la información.

Para la puesta en marcha de este negocio se requiere una inversión inicial de CLP 5 MM, de un capital de trabajo de CLP 40 MM, además el proyecto presenta una VAN de CLP 112 MM, una TIR del 37% y una tasa de descuento del 5,83%, que resulta atractiva para el inversionista, proyectando flujos, la inversión se recupera en el año 4.

La presencia digital, la facilidad de uso, el conocimiento del cliente, el internet de las cosas, son factores que apoyan a la marca para lograr sus objetivos estratégicos.

Se recomienda emprender el plan mencionado, apegándose a la estructura expuesta en este proyecto, ya que cualquier variable puede revertir el resultado esperado.

DEDICATORIA

A mi adorada esposa Jeiny Baptista, por su apoyo a diario y ser mi inspiración a ser mejor.

AGRADECIMIENTOS

A mi querida madre Carmen Febres por formarme para ser una persona de bien y progreso.

A mi Venezuela por darme 32 años de buenos paisajes y momentos.

¡A Chile, mi nuevo hogar desde hace 2,5 años, por recibirme con hospitalidad y demostrarme que con trabajo y esfuerzo todo es posible, gracias chilenos!

A mis familiares Luis Mata, Elizabeth Rengel, Emperatriz Mata, mi tía norma, mi segunda madre, gracias por su cariño, es recíproco.

A mis inseparables hermanos de vida: José Ferraez, Jazmin Orozco, Gustavo Manrique, Ronald Fonseca, Lilibeth Tavares y Sergio Smith por animarme y escucharme con sabios consejos cuando fue necesario. Mi sobrino bello pequeño Gabriel que con sus abrazos me llena de alegría.

A mi socio y amigo Juan De Armas por alentarme a seguir adelante en tiempos difíciles y darme su confianza.

Compañeros y amigos de trabajo, Evelyn Hormazabal, Juan Quijada, gracias por ser incondicionales.

Tal como un discurso de premiación, aquellos que no menciono en este texto saben de igual manera que son parte de mi éxito, gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	1
3	ALCANCE	2
4	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
5	MARCO CONCEPTUAL	4
6	METODOLOGÍA	5
	ETAPA I: OPORTUNIDAD Y PLANIFICACIÓN	5
	ETAPA II ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	5
	ETAPA III PLAN ESTRATÉGICO	5
	ETAPA IV PLAN DE INNOVACIÓN	5
	ETAPA V PLAN DE MARKETING	7
	ETAPA VI PLAN DE OPERACIONES	7
	ETAPA VII GESTIÓN DE FINANZAS	7
	ETAPA VIII TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	7
7	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
8	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	8
9	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER	
	MAS 2	11
	9.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	11
	9.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	11
	9.3 AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES	11
	9.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	11
	9.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	11
	9.6 BARRERAS DE SALIDA DE LA INDUSTRIA	11
	9.7 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	12
	9.8 RESUMEN COMPETITIVO	12
10	PLAN ESTRATÉGICO	13
	10.1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO	13
	10.1.1 FODA	13

10.1.2	CANVAS	14
10.1.3	Definición de objetivos estratégicos	14
10.1.4	Gestión del capital humano	19
11	PLAN DE INNOVACIÓN – DESING THINKING	21
11.1	PREPARACIÓN	21
11.1.1	Design Brief Tool (Herramienta de diseño breve)	21
11.2	WHATS IS?	22
11.2.1	Encuestas etnográficas	22
11.2.2	Customer Journey Mapping	22
11.2.3	Análisis de la Cadena de Valor	23
11.2.4	Investigación	26
11.2.5	Mapas Mentales e Identificar los Insights	27
11.2.6	Definir el Criterio del Diseño	29
11.3	WHATS IF?	30
11.3.1	Develar Conceptos y Crear Napkin Pitch	30
11.4	WHATS WOWS?	30
11.4.1	Comenzar Testeo	31
11.4.2	Construir el prototipo – PMV	32
11.5	WHATS WORKS?	33
11.5.1	Creación Junto con el Consumidor	34
11.5.2	Aprendizaje y Lanzamiento	35
12	PLAN DE MARKETING	36
12.1	MARKETING MIX	41
12.1.1	Definición de Productos	41
12.1.2	Definición de Precios	44
12.1.3	Plan de Promoción	45
12.1.4	Plaza	47
12.1.5	Segmentación, target y posicionamiento	49
12.2	DISEÑO Y CREACIÓN DE LA MARCA	51
12.2.1	Creación de Nombre	52
12.2.2	Creación de logo y arte	52
13	PLAN DE OPERACIONES	55
13.1	SISTEMA DE OPERACIÓN CON LOS CLIENTES	55
13.1.1	Proceso de distribución y entrega	55
13.1.2	Determinar embudos	56
13.2	SISTEMA DE OPERACIÓN CON LOS PROVEEDORES	58
13.2.1	Definir el proceso de importación	58
13.2.2	Definir el proceso de compras nacionales	60

13.2.3 Definición de contratos de servicios	61
13.2.2 Definir el proceso de compras nacionales	61
13.3 SISTEMA DE INSUMOS OPERACIONALES	61
13.3.1 Definir de productos necesarios para la operación	61
13.4 ALMACENAJE	61
13.3.1 Adecuación de bodegas y Layout	61
14 GESTIÓN FINANZAS	62
14.1 DEFINIR FUENTES DE FINANCIAMIENTO	62
14.2 GASTOS OPERACIONALES	62
14.3 SALARIOS	63
14.4 GASTOS DE MANTENIMIENTO	64
14.5 FLUJO DE CAJA	64
14.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	66
15 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	67
15.1 SISTEMAS ERP	67
15.2 DISEÑO Y LANZAMIENTO WEBSITE	68
15.3 BIGDATA	69
15.1 GESTIÓN DE TAREAS TRELLO	70
15.1 DASHBOARD WEBSITE ANALYTICS	72
16 CONCLUSIONES	74
17 BIBLIOGRAFÍA	75
18 ANEXO	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I Fuerzas de Porter	12
Tabla II FODA	13
Tabla III Actividades de Apoyo Cadena de Valor	15
Tabla IV Cadena de Valor	15
Tabla V Mapa Estratégico	16
Tabla VI Enfoque Crecimiento – Aprendizaje	16
Tabla VII Enfoque Financiero	17
Tabla VIII Enfoque Procesos	17
Tabla IX Enfoque Clientes	18
Tabla X Atributos Requeridos del Personal	18
Tabla XI Estructura Organizacional Funcional	19
Tabla XII The Brief Tool	21

Tabla XIII Journey Mapping	22
Tabla XIV Cadena de Valor	22
Tabla XV Análisis del Poder de Cadena de Valor	22
Tabla XVI Definiendo el Criterio de Diseño	28
Tabla XVII Napkin Pitch	29
Tabla XVIII Learning Guide	33
Tabla XIX Competidores	35
Tabla XX Matriz de Selección de Estrategia de Precios	40
Tabla XXI Categorías y su porcentaje basado en la cantidad sobre el total	41
Tabla XXII Promoción	45
Tabla XXIII Canales de Venta	46
Tabla XXIV Segmentación	48
Tabla XXV Posicionamiento	49
Tabla XXVI Ejemplo Importación China	61
Tabla XXVII Inversiones.....	59
Tabla XXVIII Costos Transaccionales	62
Tabla XXIX Flujo Salarial	63
Tabla XXX Total Gastos Generales	63
Tabla XXXI Honorarios	63
Tabla XXXII Calculo del Capital de Trabajo	64
Tabla XXXIII Flujo Caja Mensual	64
Tabla XXXIV Flujo de Caja a 10 Años	64
Tabla XXXV VAN, Tasa de Descuento, TIR y Payback del Proyecto	65
Tabla XXXVI Simulación + 20% en costos	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración I Santander.cl	10
Ilustración II Canvas	10
Ilustración III Cuadro Resumen de Encuesta	25
Ilustración IV Algunos Insumos Actividad Desing Thinking	27
Ilustración V Rapid Prototyping Todobags	32
Ilustración VI Análisis Influencer Engagement Competidores Vs Marca	36
Ilustración VII Análisis Fanpage Maletas Chile	37
Ilustración VIII Análisis Fanpage Maletas Chile Continuación	37
Ilustración VIII Análisis Fanpage Maletas Chile Continuación 2	38
Ilustración IX Comparación entre Distintas Industrias	38
Ilustración X Análisis Google Ads Maletas Chile	39
Ilustración XI Maletas	41
Ilustración XII Bolsos	41
Ilustración XIII Bolsos 2	42

Ilustración XIV Loncheras	42
Ilustración XVI Estuches	42
Ilustración XVII Relojes	43
Ilustración XVIII Accesorios de Viajes	43
Ilustración XIX Centry.cl	48
Ilustración XX Fernanda Nuestra Cliente Ideal	49
Ilustración XXI Guía de Color en Marketing y Branding	52
Ilustración XXII Evolución del Logo de la Empresa	48
Ilustración XXIII Logo Oficial de Todobags	54
Ilustración XXIV Modelo Etiqueta de Envió	55
Ilustración XXV EXW vs FOB	48
Ilustración XXVI Prototipo Home Todobags.cl	68
Ilustración XXVII Tableros Trello	70
Ilustración XXVIII Tarjetas Trello Todobags	70
Ilustración XXIX Planes Futuros	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I Cantidad de Pasajeros por Años	9
Gráfico II Ingreso Medio de la Población	9
Gráfico III Crecimiento Actividad Comercial	10

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Preguntas Encuestas 1	75
Anexo II Preguntas Encuestas 2	75
Anexo III Preguntas Encuestas 3	76
Anexo IV Preguntas Encuestas 4	76
Anexo V Preguntas Encuestas 5	77
Anexo VI Preguntas Encuestas 6	77
Anexo VII Preguntas Encuestas 7	78
Anexo VIII Preguntas Encuestas 8	78
Anexo IX Preguntas Encuestas 9	79
Anexo X Preguntas Encuestas 10	79
Anexo XI Preguntas Encuestas 11	80
Anexo XII Preguntas Encuestas 12	80
Anexo XIII Preguntas Encuestas 13	81
Anexo XIV Preguntas Encuestas 14	81
Anexo XV Presupuesto Google Ads	82
Anexo XVI Presupuesto Bodegas	82

Anexo XVII Presupuesto Facebook	83
Anexo XVIII Desing Thinking 1	83
Anexo XIX Desing Thinking 2	83
Anexo XX Desing Thinking 3	84
Anexo XXI Desing Thinking 4	84
Anexo XXII Desing Thinking 5	85
Anexo XXIII Desing Thinking 6	85
Anexo XXIV Desing Thinking 7	86
Anexo XXV Desing Thinking 8	86

1 INTRODUCCIÓN

Viajar es un motivo de inspiración, una aventura, un recuerdo que será para siempre. Cuando emprendemos la travesía, por lo general buscamos dejar los problemas de la cotidianidad atrás, que mejor opción para ello que contar con artículos que nos brinden: confort, comodidad, seguridad, tranquilidad y, además, estilo, haciéndonos sentir únicos y disfrutar realmente del placer de viajar.

- “El dinamismo de la industria aérea como también del crecimiento económico que ha registrado el país en los últimos meses, se ven reflejados en estas positivas cifras. La creciente demanda de las personas por viajar en avión nos permite ser auspiciosos en las proyecciones futuras de este mercado”, señaló la ministra de Transportes y Telecomunicaciones, Gloria Hutt.
- “Los chilenos definitivamente están eligiendo al avión como uno de sus medios de transporte favoritos, alentados por un mayor crecimiento económico, pero también por la fuerte competencia entre los distintos operadores. Todo ello, nos hace proyectar que este año el crecimiento de viajes en avión superará los dos dígitos”. Secretario general de JAC, Jaime Binder.
- Entre enero-mayo de 2018 viajaron en avión hacia destinos nacionales e internacionales un total de 10.167.645 de personas, lo cual, al comparar con el mismo período del año 2017, representa un incremento del 12,4%.¹

Debido a esto, se presenta la oportunidad de abrir una tienda virtual que comercialice artículos relacionados con el turismo, que no solo sea la típica tienda virtual que entrega productos asociados a viajes, sino también, que entregue valor mediante la innovación, la diferenciación, todo enfocado en las personas, en sus percepciones sobre servicio y precio-calidad, como la alternativa de poder encontrar en este e-commerce un referente del sector como opción para viajeros en Chile a la hora de comenzar su aventura.

Para lograr esto, es necesario profundizar sobre valiosas herramientas que están dadas el día de hoy gracias a la evolución tecnológica, que permiten, crear, validar, optimizar y potenciar a emprendedores, la manera de hacer negocios ha cambiado para mejor, vender local con un proveedor del otro lado del mundo sin desmejorar el servicio.

2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se trata de la creación y análisis de un modelo de negocio del cual resulte en un e-commerce dedicado a la comercialización de todos aquellos productos que requieran los viajeros, para cubrir sus necesidades, que cuenten con características innovadoras, desde maletas candados, porta documentos, neceseres, mochilas, identificadores de

¹ Informe “Resumen Estadístico transporte aéreo comercial en Chile” Depto. Técnico-Económico-Junta Aeronáutica Civil Chile 2018

maletas entre otros, todo esto para ser ofertado pensando en bajos costos de envío desde Arica hasta Punta Arenas.

Factores críticos de éxito:

En búsqueda del éxito de este plan, es imposible dejar de considerar los siguientes factores:

- Empatizar con el cliente: se trata de conectar los insights de los interesados, no solo con los productos sino además con el servicio, el mensaje, en resumen, una propuesta de valor. El reto es descubrirlos para luego conectar y enamorar.
- Proveedores aliados: que puedan ofrecer productos con la calidad esperada, tiempos de entrega adecuados, catálogos amplios, costos competitivos, garantía, seguridad en las transacciones, apoyo constante, proveedores enfocados en ganar-ganar.
- Competitivo en operaciones: tiempos de entrega óptimos, convenios con distintos carriers, almacenes debidamente organizados, costos bajos.
- Uso la tecnología como base: uso de múltiples aplicaciones, herramientas, tanto de software como de hardware que apoyen el mejor funcionamiento y análisis de los procesos.
- Consolidar un equipo: al igual que una orquesta, distintos colaboradores que sepan qué hacer y cuándo hacerlo para lograr los objetivos planteados. Adicionalmente, capacitados en atención al cliente y servicio.
- Respuesta oportuna al cliente: no seremos los únicos en el mercado, pero podemos distinguirnos por rápidas y acertadas respuestas para acelerar procesos de ventas.
- Amplia diversidad de productos: si pensamos en comercializar un solo SKU, los flujos de efectivo no se verán significativamente incrementados, es por ello, que se requiere un abanico de productos que sean del rubro y que también se complementen entre sí.
- Inversión: se requiere una inversión inicial que permita construir el producto mínimo viable y lance al mercado el negocio, hasta que genere sus propios flujos.
- Presencia digital: Marketplace y redes sociales serán las principales plazas de comercialización, permitiendo estar disponible las 24 horas y los 7 días de la semana de norte a sur del país.
- Capacidad de adaptación al mercado cambiante: los productos que se comercializan hoy no son los mismos de días pasados, tampoco lo serán en el futuro, para ser sustentable debemos estar atentos a lo novedoso y cambiante de los gustos de los consumidores, la empatía inicial no será para siempre.
- Usabilidad adaptada a Mobile para facilitar la operación del cliente.

3 ALCANCE

Se trata de la elaboración de un plan de negocio de una tienda virtual de accesorios para viajeros, el cual tiene como propósito determinar si: ¿es un negocio rentable que genere

dividendos futuros al accionista?, para así proceder a implementarlo en caso positivo o desechar la idea en caso negativo.

Para responder a esta pregunta, el trabajo se fundamentará en las siguientes fases:

1. Planteamiento de la oportunidad y planificación: tiene como objetivo recabar toda la información inicial para determinar qué pasos seguir para el plan de negocio.
2. Análisis del sector industrial: en esta etapa, se revisará a nivel externo los factores que tienen relación con el rubro, para así extraer información de valor para la toma de decisiones.
3. Plan estratégico: se realizará un análisis de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, así como el diseño de un CANVAS para definir los factores clave del negocio.
4. Plan de innovación: se procederá con la metodología Design Thinking, respondiendo las 4 preguntas claves para finalizar con un conjunto de ideas asociadas a la elaboración de un prototipo de producto centrado en la empatía, y que será pilar fundamental del trabajo.
5. Plan de marketing: Diseño de marca basándome en lineamientos vinculados al punto anterior, para seguidamente construir un Marketing Mix que ayude a definir la estrategia de mercadeo del plan de negocio.
6. Plan de Operaciones: definición de los procesos propios de la explotación en cuanto a clientes, proveedores, importaciones, compras nacionales, insumos, embudos que generan lead time en procesos, bodegas, entre otros.
7. Gestión de finanzas: construcción de estados financieros y relacionados que permitan obtener un análisis previo de las proyecciones de costos, ingresos, gastos, así como los flujos de caja esperados para el accionista.
8. Gestión en tecnologías de la información: análisis de las herramientas tecnológicas existentes en el mercado que potenciarían el e-commerce, así como la gestión relacionada a la administración para la obtención de información de valor para la toma de decisiones objetivas.
9. Informe e implementación: detalle por escrito de toda la investigación y sus fundamentos para una final recomendación al inversionista.

4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo general:

Diseñar el plan de negocio de una tienda virtual en accesorios de viaje que genere ingresos a su inversionista de 2MM de pesos chilenos mensuales para el primer semestre del 2019.

Objetivos específicos:

- Crear productos innovadores que sean la distinción, que aporte valor a los viajeros en Chile.
- Ser referentes en el mercado de acuerdo con portales de viajeros y asociados.

- Brindar un servicio centrado en la empatía con el cliente, que convierta sus necesidades en pedidos.
- Ser competitivos en operaciones para tener fortaleza en costos y poder competir agresivamente cuando sea necesario.
- Contar con tecnología de punta aplicada a los negocios que optimicen los procesos.

5 MARCO CONCEPTUAL

La resolución al problema planteado en este modelo exige innovación como premisa para lograr destacar el negocio por encima del común. La percepción de la innovación para el mundo laboral que no sabe mucho del tema, es que no está apoyada de una teoría, que son supuestos de una mente maestra que ha encontrado en su imaginación una genial idea o a veces no tanto, pero por otro lado la innovación sin una teoría base puede resultar en un desperdicio, Design Thinking, busca unir el mundo de los negocios y sus teorías, al diseño que es menos racional y más emocional, para lograr mediante una metodología un bien común, un producto o servicio con énfasis en la diferenciación y a la vez rentable. Adicionalmente Design Thinking está centrada en la empatía de las personas para generar ideas de valor mediante la aplicación de técnicas apoyadas con la tecnología.

Como base conceptual para el desarrollo de este plan de negocio, consideraré a los siguientes autores:

- Tim Brown, CEO de IDEO, gurú y precursor del Design Thinking, se identificarán ideas sobre cómo preparar la mente para el diseño, la importancia del mensaje, colocar a las personas primero para convertir las necesidades en demanda.
- Jeanne Liedtka, MBA Harvard, profesora de estrategia y de Design Thinking de la Universidad de Virginia, autora del libro *Designing for Growth*, ¿será una guía paso a paso durante el modelo indicando el procedimiento a seguir para pasearnos desde la primera pregunta “what is?” Hasta la final “what works”, será la mentora principal del modelo.
- Marc Stickdorn, autor del libro “This is service design Thinking”, apoyará con un enfoque centrado en el servicio y la empatía con el consumidor, adicionalmente con: mapas de interesados, encuestas etnográficas, co-creación de productos con los clientes, CANVAS, customer journey maps, entre otras herramientas.
- Eric Ries, con la metodología Lean-Startup, para apoyar con herramientas en base a la construcción de prototipos calificados por el autor como producto mínimo viable.
- Tanner Larsson, consultor experto en e-commerce, será guía en cuanto a los aspectos que envuelven a un Marketplace, como pensar antes de vender, construir una plataforma, embudos de venta, herramientas tecnológicas inteligencia artificial, big data, canales publicitarios y uno de los temas más importantes, el comportamiento del usuario digital y cómo conectar con ellos.
- Análisis de la industria sin duda Porter, con su análisis de las 5 fuerzas.
- En cuanto a cálculo de utilidades, presupuestos y relacionados con finanzas, recibiremos apoyo del profesor Joan Massons con su libro “Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera”.

- Jürgen Klarick, especialista en neuromarketing, quien ha sido un mentor por años, sus conferencias en línea y su universidad virtual, así como en YouTube, tienen abundante material en neuromarketing, ventas, comportamiento del consumidor, comunicaciones, etc.
- Chase Jacobs, en la administración de las operaciones, para determinar los embudos en los procesos de atención a clientes que pueden desmejorar la calidad del servicio, adicionalmente, layout en bodegas, entre otros.

6 METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo el plan de trabajo se dividirá en ocho fases detalladas de la siguiente manera:

Etapas I: Oportunidad y Planificación: Se levantará información inicial para definir el rumbo del trabajo en el proyecto, como objetivos, alcance, motivación, factores críticos de éxito.

Etapas II: Análisis del Sector Industrial: para esta etapa, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, más dos, para determinar el atractivo de esta.

- a. Poder de negociación de los clientes: determinar qué capacidad tienen los clientes para influenciar la industria en cuanto a precio y exigencias de calidad.
- b. Poder de negociación de proveedores: flexibilidad y disponibilidad que tienen los proveedores hacia los distribuidores, como días de crédito, precio, garantía, exclusividad.
- c. Amenaza de entrada de los competidores: cuán fácil o difícil es para los nuevos interesados entrar al mercado.
- d. Amenaza de entradas de productos sustitutos: factibilidad de que los clientes opten por productos relacionados de la competencia.
- e. Rivalidad entre competidores existentes: permitirá ver cómo es el comportamiento del mercado entre sus competidores.
- f. Productos complementarios: cantidad de artículos que pudieran reemplazar el actual negocio o servicio.
- g. Barreras de salida: sencillez en caso de cierre de poder abandonar el mercado.

Etapas III: Plan Estratégico: en este punto se analiza el negocio con profundidad, en cuanto a sus oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, así como la estructura apoyándose en el canvas, para luego definir la estrategia acompañada de un plan de capital humano.

Etapas IV: Plan de Innovación: - Design Thinking: Para el desarrollo de la investigación y el logro de los objetivos planteados principalmente basado en la metodología de innovación Design Thinking, metodología usada por grandes empresas como Apple, Amazon, P&G, entre otros, la misma es en principio centrada en las personas que responde cuatro preguntas principalmente:

- What is?: ¿qué es?, que es lo que existe en el presente, que piensan el mundo sin segmentación alguna del producto, de esta manera no se excluyen posibles clientes potenciales que no serían considerados con una

segmentación habitual, respondiendo a esta pregunta exhaustivamente se levanta la información preliminar para que la innovación comience.

- What if? Esta pregunta nos da el permiso a pensar ¿qué pasaría o que sucedería sí? Sin límite alguno, nos sugieren plantear un universo de posibilidades relacionadas con la pregunta anterior e ideas nuevas.
- What wows? ¿Qué asombra? Se toman las premisas de la pregunta anterior y se aterrizan pensando en su factibilidad en relación con el equipo, los clientes, la plaza y la idea global, para desechar aquellas que no son realizables y quedarnos con sorpresas que, si podrían ser factibles, aquí surge la innovación, sorprendentemente.
- What Works? Lo que funciona, una vez que se tienen identificadas las ideas que son factibles de desarrollar, se construyen prototipos en su mínima expresión, siguiendo el estilo de los productos mínimos viables, los cuales serán testeados con clientes reales para quedarnos con los que incrementen la satisfacción y solventen los problemas planteados.

En esta etapa, se realizarán encuestas etnográficas, las cuales carecen de segmentación inicial con el propósito de no caer en juicios propios que saquen de la ecuación a personas que, si debieran estarlo, es por ello por lo que no presento una segmentación inicial en este avance.

Estas encuestas serán realizadas al azar en un mínimo de 300, suena poco, pero según el libro *Designing for Growth*, no se trata de encuestas típicas cuantitativas, en este tipo de encuestas se realizan preguntas abiertas y están centradas en la empatía con el entrevistado, así que se considera que menos puede ser más en estos casos.

Una vez que se tenga información de valor, se procederá a diseñar y validar el Customer Journey, serían todas las etapas que enfrentan estos nuevos consumidores para entender sus preocupaciones, hábitos y cómo toman decisiones.

La cadena de valor será el siguiente paso, definiendo a lo largo de la misma todos esos procesos que aportarían al proceso de venta un valor.

En este momento, si realizamos una investigación del mercado más profunda, ya contando con la información sustentada para saber a quién investigar, para así determinar los insight de los consumidores objetivo.

Luego según la metodología de Design Thinking vendría una reunión de equipo usando mapas mentales que servirán para determinar los criterios del diseño, qué factores deberíamos incluir y cuáles deberíamos desechar.

Una vez se tienen los criterios de diseño y se develan conceptos, se crearán las napkin pitches, que son una especie de discurso corto que etiqueta a nuestros consumidores según sus hábitos, para posteriormente comenzar con el diseño y la construcción de un producto mínimo viable que será testado y modificado según observaciones del consumidor, de las cuales aprenderemos y reformularemos el prototipo para su posterior lanzamiento.

Etapa V: Plan de Marketing: Diseño y creación de la marca: como ya tendremos suficiente información de valor, podremos comenzar creando la marca, aspectos como formas, colores, correspondientes al diseño serán tomadas en cuenta para demostrar que la innovación y la creación sí puede ligarse a procesos racionales con base.

Marketing Mix: en esta etapa se definirán las 4ps,

- i. Productos: se detallarán qué productos serán comercializados y sus motivaciones
- ii. Promoción: lineamientos destinados a promover la marca por distintos medios que apliquen a sus consumidores, diseño del contenido, del plan de comunicación, de la promesa de valor.
- iii. Precios: en este punto se determinarán los precios, para lograr los objetivos planteados en cuanto a rentabilidad y rotación de inventarios, respetando que sean atractivos para el consumidor.
- iv. Plaza: determinar en qué plataformas se realizarán las ventas, bajo qué premisas, determinar si la venta será solo en línea o presencial.

Luego de tener definidas las 4ps, procederemos con la estrategia de marketing que determinara los siguientes pasos a seguir para lograr el posicionamiento deseado en el mercado.

Etapa VI: Plan de Operaciones: se trata de revisar la estructura operacional del negocio para determinar cómo podemos ser competitivos.

1. Proceso de distribución y entrega: se definirá en línea de tiempo el proceso de compra de inventario hasta la entrega al cliente, el objetivo es lograr un servicio limpio de trabas y posibles fallas.
2. Determinar embudos: se trata de determinar dónde están el lead times para crear mejoras en los procesos que permitan entregar mucho más rápido de lo esperado.
3. Sistema de operaciones de proveedores: en este paso definiré cómo será el proceso de importación desde nuestros aliados comerciales en China, así como a su vez los de compras nacionales no menos importantes.
4. Definición de contratos de servicio: existen alianzas que deben lograrse con empresas de servicios, como proveedores de servicios web, curriers entre otros.
5. Definición de productos necesarios para la operación: se determinarán los activos mínimos necesarios para que la compañía pueda operar.

Etapa VII: Gestión de Finanzas: En primer lugar, para obtener la inversión necesaria se requiere calcularla, luego proyectar las ventas o ingresos que generaría y, a su vez, determinar el EBITA, la ganancia después de impuesto para validar la rentabilidad al accionista.

Etapa VIII: Tecnologías de la Información: La tecnología como elemento fundamental de este plan de negocio apoyando la toma de decisiones y la gestión de atención a usuarios de manera óptima, comenzando por las siguientes áreas:

- Sistema ERP: la implementación para la puesta en marcha de un sistema que permita mantener el orden necesario del inventario, así como entregar información de valor para la toma de decisiones estratégicas.
- Diseño y Lanzamiento de Website: la presencia digital es esencial para mostrar seriedad y entregar información oportuna que permita mantener una conversión en las ventas, es por ello, que una página web con

contenido de valor, imágenes profesionales, rapidez de carga entre otros será una de las aristas para el éxito.

- Bigdata: los sistemas, así como el internet, permiten recopilar información puede mostrar insights de los usuarios o clientes, sus preferencias, productos más vendidos, ciudades con mayores visitas, entre otros.
- Gestión de tareas: como emprendedores surge el problema con respecto a la falta de orden, aplicaciones como Trello, llegan para apoyar recordatorios, gestiones de tareas, manejo de equipos, etc.
- Dashboard Website Analytics: permitirá validar el comportamiento del sitio web, su posicionamiento, cantidad de clicks en cierto tiempo, etc., para validar teorías de testeo en el proceso de lanzamiento y postventa.

7 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se trata de una tienda virtual de accesorios de viaje, que comercializa productos para damas y caballeros que buscan hacer de su viaje una aventura de mayor comodidad, estilo y confort. La idea principal es investigar para descubrir cosas que quizá la competencia aún no, hay ideas pero se da preferencia a escuchar al mercado primero, esta empresa se requiere que se haga sentir por justamente una de las preguntas del Design Thinking “ What wows?”, se desea que los clientes al ver los productos digan “wow... lo quiero”, para así disfrutar de lo hermoso de gestionar un e-commerce y de los retos que ello implica. Y si el mercado pide tiendas físicas, habrá que complacerlo.

8 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Condiciones del mercado:

- Existe una ola creciente de viajeros en el país, tanto dentro como fuera del mismo, según la Junta Aérea de aeronáutica civil, 12,4% con respecto al primer cuatrimestre del año 2017.²

² Informe “Resumen Estadístico transporte aéreo comercial en Chile” Depto. Técnico-Económico-Junta Aeronáutica Civil Chile 2018

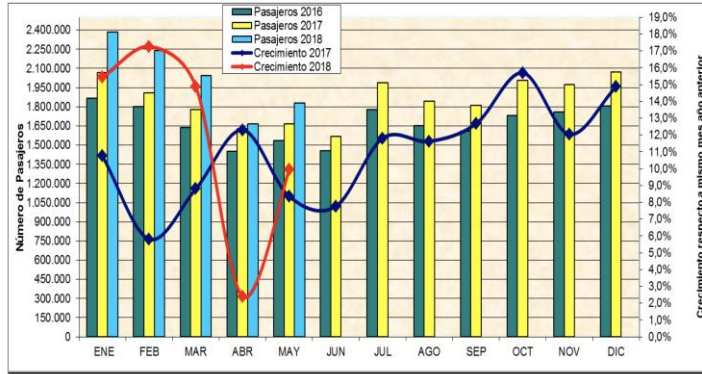


Gráfico 1 Cantidad de Pasajeros por Año³

- El ingreso medio de la población viene en constante crecimiento, lo que crea una apertura del ciudadano a poder viajar y gastar en productos relacionados.⁴

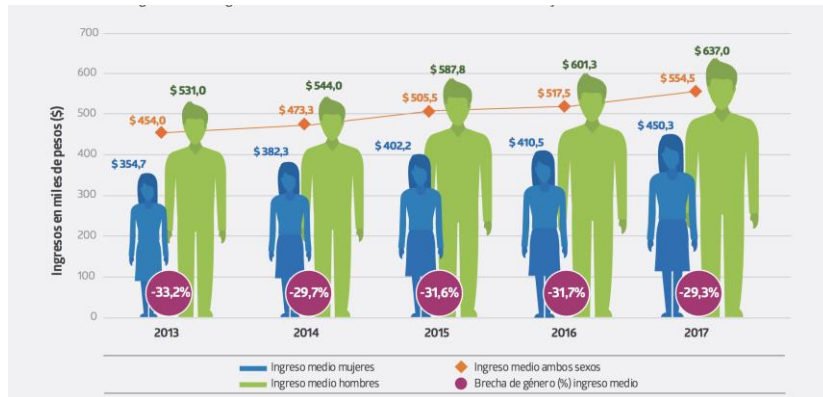


Gráfico 2 Ingreso medio de la población⁵

- El índice de actividad del comercio presenta repunte en los últimos 12 meses⁶, lo que evidencia un ambiente de progreso para el negocio.

³ Informe "Resumen Estadístico transporte aéreo comercial en Chile" Depto. Técnico-Económico-Junta Aeronáutica Civil Chile 2018

⁴ Informe "ESI Encuesta suplementaria de ingresos 2017" INE Chile, Julio 2018

⁵ Informe "ESI Encuesta suplementaria de ingresos 2017" INE Chile, Julio 2018

⁶ Informe "Resultado de la encuesta suplementaria de ingresos" junio 2018

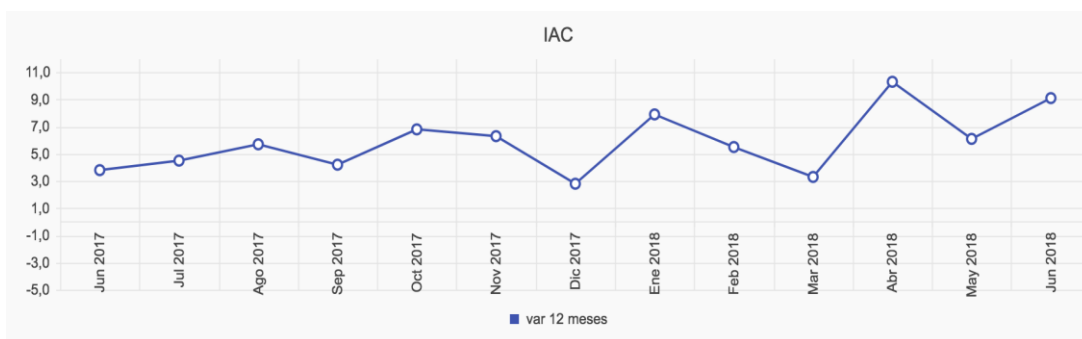


Gráfico III Crecimiento actividad comercial (7)

- Crecimiento del comercio electrónico en Chile en un 30,3% el último año, según informe de la Cámara de Comercio Servicios y Turismo en Chile, además de inversiones importantes en el país de Amazon y Google evidencian un porvenir de crecimiento.⁷
- Inversión de Falabella en ampliación de su capacidad instalada y plataformas, como referente principal de Marketplace en el país (con ventas de 770 millones de USD en 2017)⁸, esta inversión fomentará a que sus competidores sean mejores y, a su vez, luchar por un lugar en el mundo del e-commerce, lo que significará una mejora para todos los que estén en el rubro.
- Santander⁹, Itaú, Banco de Chile, Ripley, entre otros, ofrecen constantemente campañas de acumulación de puntos que pueden ser canjeados por viajes, apoyando la industria relacionada a este plan de negocio.



Ilustración 1 Santander.cl (9)

El mercado relacionado a los viajes, junto con el e-commerce evidencia según lo mencionado un buen augurio para los próximos días. Con una estrategia adecuada que tenga como pilar la innovación, la empatía con el consumidor, el servicio de calidad y la tecnología acoplada a los procesos, hará de este proyecto un aporte a la industria.

⁷ Website: <https://marketing4ecommerce.cl/aumento-del-303-del-comercio-online-en-chile/>

⁸ Website: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2018/04/09/falabella-le-muestra-los-dientes-a-amazon-us-770-millones-en-ventas-online-en-2017-inteligencia-artificial-y-todas-las-fichas-al-ecommerce/>

⁹ Website: https://www.santander.cl/tarjetas-latampass/?utm_source=Google&utm_medium=Search_CPC&utm_campaign=Santander_Search_RRMM_Brand_2018&utm_term=RRMM_Tarjetas

9 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para el presente análisis, se aplicarán las cinco fuerzas de Porter más dos, el cual tiene como objetivo dar una mirada estratégica sobre la posible situación actual de la industria y así anticipar acciones que permitan hacer del plan de negocio a desarrollar más competitivo.

Poder de negociación de los clientes: Nivel Medio, la industria de accesorios de viaje está en constante crecimiento así como sus clientes, al existir un gran universo de posibles compradores y proveedores, pueden presentarse dos situaciones, la primera es que si un cliente decide plantar un precio la compañía podría optar por no venderle, ya que existirá otro cliente dispuesto a pagar el precio que la compañía ofrece inicialmente, pero por otro lado al existir competidores los clientes pudieran amenazar con comprar en otro lugar en caso de no obtener alguna rebaja eventual.

Poder de negociación de los proveedores: Nivel Alto, al ser un startup que principalmente tiene como características, baja inversión inicial para construcción de un prototipo o producto mínimo viable, además de un desconocimiento general del mercado por la marca. Los proveedores se comportarán al principio de manera agresiva, sin poder optar por beneficios como créditos, rebajas, mejoras en los productos existentes. Se trata de construir una relación a largo plazo y obtener mejores opciones a futuro, pero inicialmente los proveedores fijarán las condiciones en su totalidad, además al existir competidores para ellos en este momento es indiferente venderles a unos u otros.

Amenaza de entrada de competidores: Alto, existe apertura de los proveedores a comercializar con nuevos clientes, es indiferente para ellos venderle a unos y otros, no existen convenios de exclusividad ni es algo planteado en el mercado, si un proveedor mantuviera su relación comercial con un solo cliente, el proveedor perdería su negocio, a menos que este cliente le compre todo el stock posible, pero los demás clientes(distribuidores) se moverían a comprarle a otro proveedor, además debido a la baja diferenciación e innovación es sencillo conseguir los productos y comenzar con nuevas compras al mayor. Además, pueden obtener mayor ventaja al poder trabajar con economía a escala incrementando sus beneficios en costos.

Amenaza de entrada de productos sustitutos: Alto, como se mencionó en el punto anterior existe escasez de innovación y diferenciación en los productos de esta industria, por lo que los productos sustitutos están por todos lados, para algunas personas al querer comprar una maleta de cabina, por ejemplo, podrían cambiar de opinión y terminar comprando un bolso u otra maleta con otras características que sustituyan las ofertadas por lo que fue su primera opción de compra.

Rivalidad entre competidores existentes: Alto, existe actualmente una batalla voraz entre los competidores, desde vendedores informales hasta retails en el país, los cuales entregan valor según su estrategia, con dinámicas de fijaciones de precio, ofertas de temporada, liquidación de stock, pack de productos, envíos gratis, entre otros beneficios.

Barreras de salida de la industria: factibilidad de una fácil salida, debido a que es una industria en crecimiento y con una demanda robusta, es posible salir liquidando

rápidamente el inventario, además por ser un ecommerce, esto solo implicaría apagar el sitio web, sin tener que estar liquidando grandes activos fijos como mobiliarios, anaqueles, entre otros en sería el caso de una tienda física. No existen contratos que obliguen a la marca de parte de los proveedores a permanecer un tiempo mínimo en el mercado.

Productos complementarios: intensidad nivel alto, la industria viajera acompañada de aerolíneas, agencias de viaje y otros operadores turísticos motivan a la adquisición de productos en el área de accesorios de viaje, si bien es cierto no recomiendan la marca o los productos directamente, al ofrecer viajes y aventuras motivan a que las personas adquieran productos para su jornada. Esto se puede aprovechar acercándonos a la demanda, monitoreando las fechas de promociones de operadores turísticos, así como sus peaks, sin duda son días donde los consumidores tienen pendiente comprar lo necesario para su viaje y están atentos a los incentivos del mercado.

Resumen competitivo:

Nivel de atractivo: Bajo, para un inversionista conservador esta industria sería poca atractiva, si resumimos los puntos anteriores, tenemos por un lado clientes que podrían dudar y comprar en otro lado si el precio no se ajusta a sus requerimientos, proveedores indispuestos a mejorar condiciones y con una fila de distribuidores que desean comprar, amplia diversidad de productos sustitutos en el mercado debido a la inexistente innovación y para cerrar una alta competencia incluyendo a gigantes del comercio electrónico en el país.

Fuerzas de Porter	Intensidad	Atractivo
Poder de negociación de los clientes	Medio	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Alto	Bajo
Amenaza de entrada de competidores	Alto	Bajo
Amenaza de entrada de productos sustitutos	Alto	Bajo
Rivalidad entre competidores existentes	Alto	Bajo
Barreras de salida de la industria	Baja	Alto
Productos complementarios	Alto	Bajo

Tabla 1 Tabla Fuerzas de Porter¹⁰

La recomendación estratégica para poder ganar terreno en la industria es comenzar por innovar y crear productos diferenciados que creen valor a los consumidores, quizá será fácil de copiar, pero la idea es llegar primero y penetrar el mercado, toda vez que se

¹⁰ Fuente propia

mantenga una relación con los proveedores se podrá a su vez lograr mejores condiciones de negociación, comenzando por mejores precios, días de crédito, garantía.

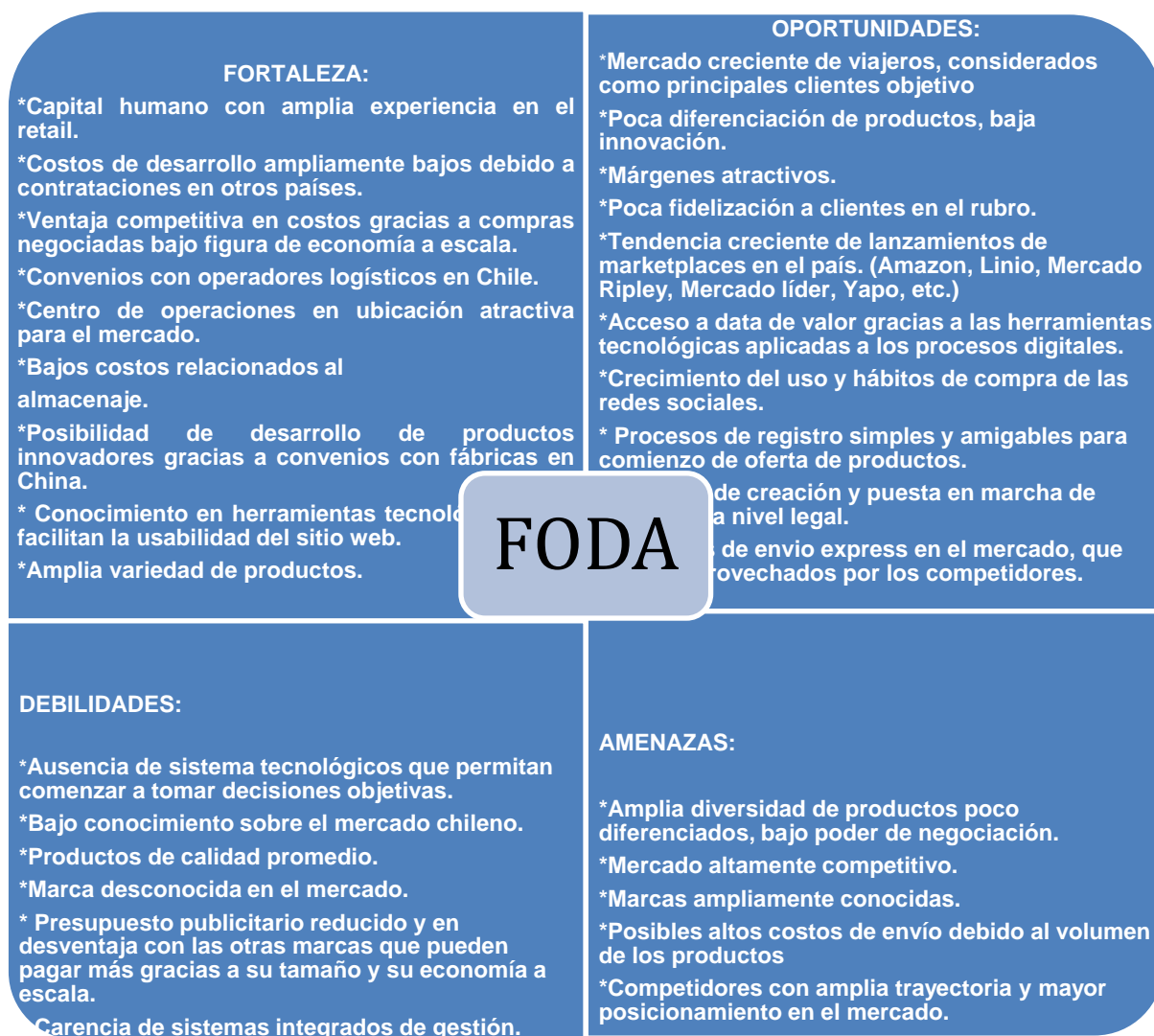
Sin duda alguna, innovar en temas de servicio, centrándose en la empatía con el consumidor para lograr conectar y así obtener otro punto de diferenciación.

10 PLAN ESTRATÉGICO

10.1 Análisis del negocio:

10.1.1 FODA:

La matriz que se presenta a continuación se plantea para apoyar posteriormente decisiones estratégicas de valor:



FODA

Tabla II FODA¹¹

¹¹ Fuente propia

10.1.2 CANVAS:

En este lienzo se plasman las características del negocio más importantes que son necesarias puntualizar y así tener una idea de lo que involucra el plan, las cuales se ven de la siguiente manera:

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> *Programadores web *Empresas de envíos *Marketplaces: mercadolibre, Ripley, Groupon, Facebook, Instagram. *Vendedores *Proveedores en China. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> *Importación de inventario *Rápida publicación en los canales *Responder a contactos rápidamente *Correcto almacenamiento de la mercancía *Envíos de pedidos el mismo día *Ofrecer facilidades de pago. *Realizar campañas publicitarias *Analizar el comportamiento de artículos <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> *Web Page *Bodegas *Inventario *ERP *Estudio fotográfico *Computadoras e impresoras *Teléfono Celular *Cuenta Bancaria 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> *Precio *Garantía *Rápida entrega *Variedad de productos *Rápida Respuesta *Programa de fidelización 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> *Atención personalizada en chats, visitas y llamadas. *Atención automatizada en compras en línea <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> *Instagram *Facebook *Mercadolibre *Whastapp *Yapo *Mercadoripley *www.todobags.cl *Tienda 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> *Viajeros *B2B
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> *Sistemas *Fletes *Material de embalaje *Compra de inventarios *Campanas publicitarias *Empleados *Plugins y app *Telefonía, agua, electricidad *Programación *Comisiones de marketplaces *Arriendo de bodegas 			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta en línea de artículos para viajeros. *Venta en tienda física. 	

Ilustración 2 Canvas¹²

10.1.3 Definición de objetivos estratégicos:

Misión:

Inspirados por aquellos que aman aventurarse en un mundo que ofrece experiencias memorables, creamos y suministramos productos que lo acompañen en su viaje.

Visión:

Nos preocupamos arduamente por entregar todo lo que el cliente busca para su viaje en un período menor a 24 horas.

¹² Fuente propia

Actividades de apoyo

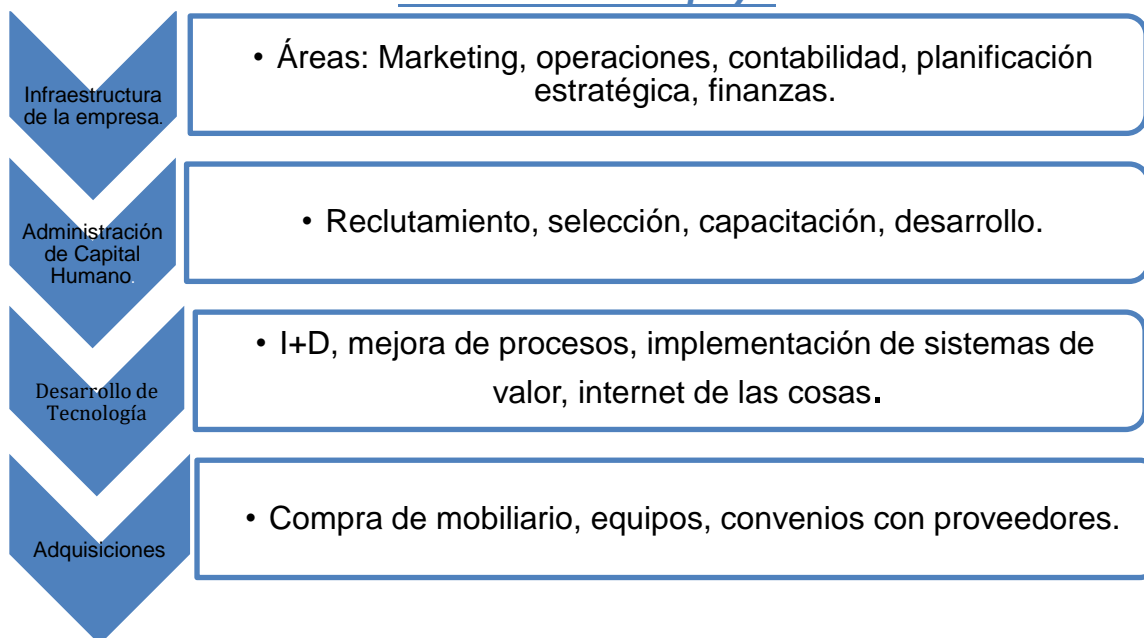


Tabla III Actividades de apoyo cadena de valor¹³

Actividades Primarias Instalación (en tecnología) Fijación (en marketing y ventas)

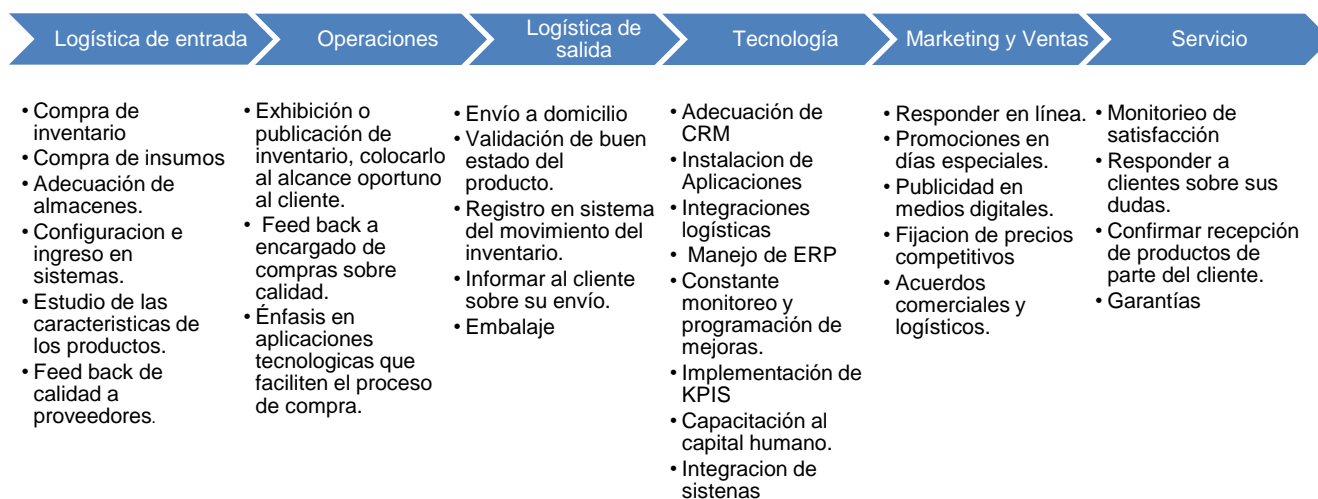


Tabla IV Cadena de Valor¹⁴

Considerando los factores críticos de éxito mencionados en capítulo 2, los temas estratégicos que se definen de la siguiente manera:

¹³ Fuente propia

¹⁴ Fuente propia

- Aumentar la penetración en el mercado.
- Incrementar la percepción del cliente en cuanto a calidad del servicio.
- Aumentar el margen bruto.
- Superar a la competencia operacionalmente.

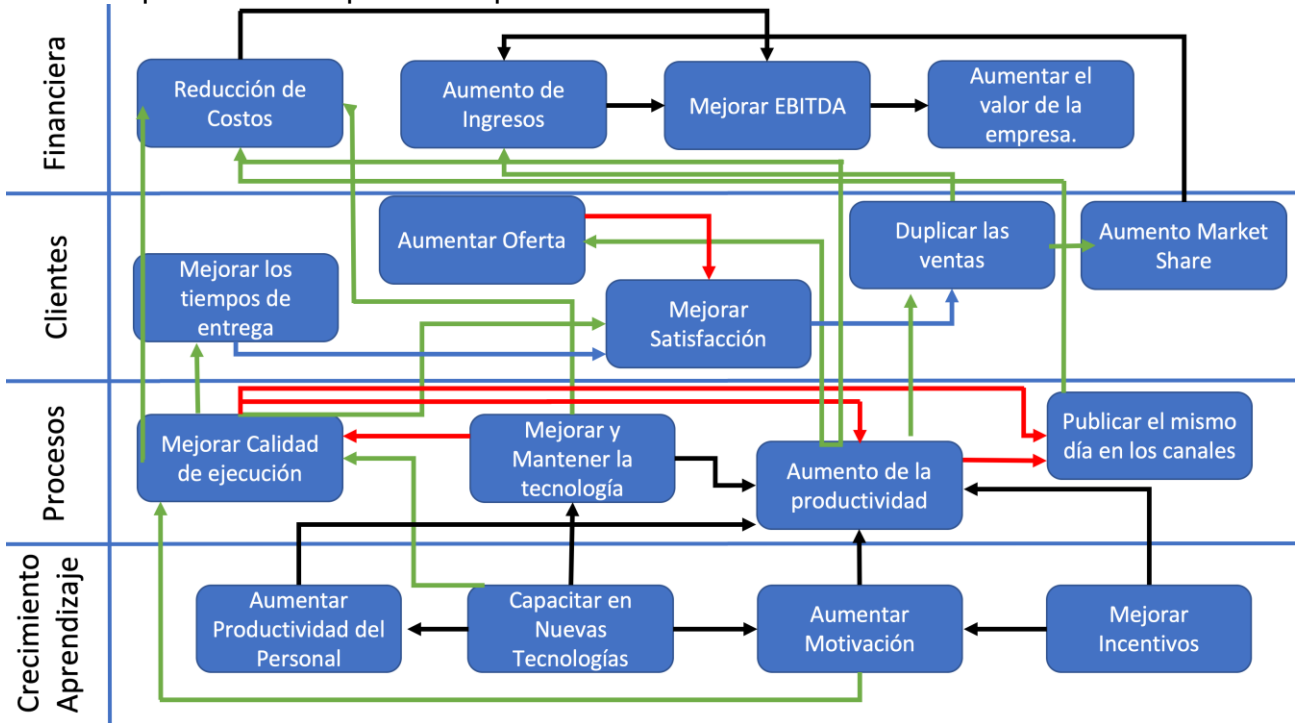


Tabla V Mapa estratégico¹⁵

Crecimiento –Aprendizaje

Objetivos	Indicador Impacto	Indicador Inductor
Aumentar Productividad del Personal	Cantidad de procesos culminados a tiempo.	Ausentismo Mensual
Capacitar en Nuevas Tecnologías	% de Empleados con conocimiento APP, ERP , CRM.	Cantidad de Cursos dictados al mes
Aumentar Motivación	Índice de encuesta 360	Rotación de personal Anual
Mejorar Incentivos	Beneficios en comparación con el mercado	Cantidad de Paseos grupales al año.

Tabla VI Enfoque Crecimiento - Aprendizaje¹⁶

¹⁵ Fuente propia

¹⁶ Fuente propia

Financiera

Objetivos	Indicador Impacto	Indicador Inductor
Reducción de Costos	% Margen Bruto sobre Venta	% Disminución de merma (productos dañados y obsoletos, se dice obsoleto sino se vende en 1 año)
Aumento de Ingresos	% Ingresos Anuales Acumulados vs meta	% Disminución morosidad
Mejorar EBITDA	% Beneficio Bruto en explotación	% Disminución de gastos Generales
Aumentar el valor de la empresa	Factor Valor Acción (Valor Nuevo vs Valor anterior)	Incremento en valor comercial/patrimonial de la empresa.

Tabla VII Enfoque Financiero¹⁷

Procesos

Objetivos	Indicador Impacto	Indicador Inductor
Mejorar Calidad de Ejecución	% procesos con errores	Factor fallas en procesos
Mejorar y Mantener la tecnología	% Modernización de los procesos	% de Equipos nuevos
Aumento de la productividad	% Incremento en procesos culminados	Procesos culminados del mes
Publicar el mismo día en los canales	% ordenes publicadas tardíamente	Cantidad de productos publicados tardíamente en el mes.

Tabla VIII Enfoque Procesos¹⁸

¹⁷ Fuente propia

¹⁸ Fuente propia

Clientes

Objetivos	Indicador Impacto	Indicador Inductor
Mejorar los tiempos de entrega	% de Pedidos con retraso	Cantidad Incidencias por entregas tardías
Aumentar Oferta	% nuevos SKU	% desarrollo nuevos productos
Mejorar Satisfacción	% Clientes habituales	% devoluciones
Duplicar Ventas	% Incremento en Ventas	% Venta Acumulada vs meta mensual
Aumento de Market Share	% Ventas del total del mercado	% Nuevos clientes

Tabla IX Enfoque Cliente¹⁹

10.1.4 Gestión del capital humano:

Gerente General	Asistente Comercial	Asistente Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo •Buena comunicación •Capacidad de adaptación •Manejo de conocimientos en negocios y tecnología •Habilidades humanas •Inovador, apasionado, visionario. •10 años de experiencia •Ing. Comercial o carrera afín 	<ul style="list-style-type: none"> •Ordenado •Responsable •Amable y educado •Proactivo •Vocacion en servicio al cliente. •Detallista •3 años de experiencia •Estudios en ventas o atención al cliente. (no excluyente) 	<ul style="list-style-type: none"> •Ordenado •Cuidadoso •Responsable •Proactivo •Sin experiencia. •Cuarto medio culminado.

Tabla X Atributos Requeridos del Persona²⁰

Estructura Organizacional:

Sera de tipo funcional, de tipo jerárquica donde cada empleado tendrá un superior a quien reportar y del cual recibirá pautas según los objetivos estratégicos de la empresa. Se optó por este tipo de estructura debido a que en principio será un negocio pequeño que requiere de:

- Cada persona este capacitada en áreas específicas

¹⁹ Fuente propia

²⁰ Fuente propia

- Los integrantes sean leales a su departamento, enfocándose de una mejor manera en sus resultados específicos.
- Se optimizan los recursos ya que no existen varias personas haciendo lo mismo.

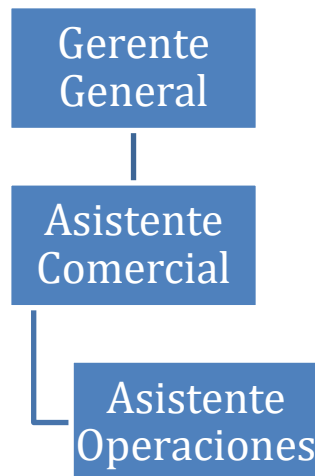


Tabla XI Estructura organizacional funcional²¹

Para el lanzamiento de esta tienda virtual serán requeridas las siguientes personas con los siguientes perfiles:

- Gerente general: el cual tendrá a cargo llevar a cabo todas las estrategias planteadas en su plan, así como el control constante de la calidad, liderazgo de equipos de apoyo, interacción con clientes para conocer el mercado. Salario 1.100.000 CLP++ Caja dieciochera + beneficios de ley.
- Asistente comercial: persona encargada de las operaciones comerciales bajo directriz del gerente general de la organización. Dentro de sus principales funciones se encuentran la puesta en marcha de procesos de publicación, consulta de clientes, cobranza, envío de pedidos, gestión de reclamos, feed back constante al gerente sobre los comentarios de los clientes acerca de los productos y servicios prestados.
 - Remuneración y beneficios: 400.000 CLP + bonificación variable según ventas del 5% + Caja dieciochera + beneficios de ley.
- Asistente de operaciones: encargado del almacén y bodegaje, distribución correcta del inventario justo a tiempo para que se pueda cumplir con la promesa de entrega oportuna.
 - Remuneración y beneficios: 350.000 CLP + Caja dieciochera + beneficios de ley.

²¹ Fuente propia

Política de remuneraciones:

Los salarios son fijados de acuerdo con el mercado²² y considerando bonificaciones monetarias y no monetarias para motivar el rendimiento.

Los salarios serán ajustados de acuerdo con el desempeño que será medido de acuerdo con el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Está considerado obsequiar, según del desempeño, productos propios de la marca a los empleados, así como entradas al cine, paseos, entre otros los cuales están cuantificados en el flujo de caja en el campo promociones.

Bajo la figura de freelance, serán contratados diseñadores web, programadores web, así como consultores en sistemas ERP.

Se realizará la creación legal de la empresa mediante el sistema en línea “Tu empresa en un día” el cual permite gratuitamente y sin necesidad de abogados, redactar y registrar de manera rápida y sencilla cualquier empresa.²³

Luego del primer semestre, se evaluarán opciones para comenzar a dictar cursos de capacitación al personal, enfocados en la atención al cliente, la tecnología, los procesos de mejora y comunicación. En este momento no se puede elaborar un plan de capacitación ya que los negocios evolucionan exponencialmente, se evaluará el contexto en su momento para validar en que tema se deben enfocar las políticas de capacitación.

11 PLAN DE INNOVACIÓN – DESING THINKING

11.1 PREPARACIÓN

11.1.1 Design Brief Tool (Herramienta de diseño breve)

²² <https://tusalarario.org/chile>

²³ <https://www.tuempresaenundia.cl>

Descripción del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Todobags busca relevancia en el mercado mediante la diferenciación de sus productos y servicios gracias a la innovación.
Alcance del proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • El alcance inicial buscará obtener un mejor entendimiento del target, descubriendo como acercarse de una mejor manera a sus necesidades y de acuerdo a ello: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos. • Dejar de comercializar productos que no conecten con el target. • Mejorar y re-inventar la manera de atender al público y el servicio.
Interrogantes:	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto responderá las siguientes preguntas: ¿cuáles son las verdaderas necesidades del público?; ¿Cómo lucen esas necesidades plasmadas en productos de viaje?; ¿Puede Todobags alcanzar esas necesidades y adaptar su oferta?; ¿Debería Todobags incursionar en el desarrollo de nuevos productos o mantenerse con productos poco diferenciados? ; ¿Qué beneficios brindarán estos cambios a Todobags?
Target:	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres y hombres de 25-55 años interesados en los viajes y la aventura.
Plan de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a 300 personas, entrevistas a expertos en el área de retail para viajeros, reuniones grupales para determinar insights.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Esperamos descubrir oportunidades potenciales de alto impacto para el mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Productos diferenciados e innovadores • Conocer a fondo lo que el público espera de la marca • Soluciones que incrementen los ingresos monetarios de la marca exponencialmente.
Métricas de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Descubrimos factores de valor que aporten beneficios reales al mercado y la empresa? • ¿Logramos identificar productos poco diferenciados que podemos desarrollar para diferenciarnos?
Plan de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollará con un equipo de 4 personas a tiempo completo que realizarán sus asignaciones en un período de 10 semanas.

Tabla XII The Brief Tool²⁴

²⁴ Fuente propia

11.2 Pregunta 1: What is?

11.2.1 Encuestas etnográficas

11.2.2 Customer Journey Mapping

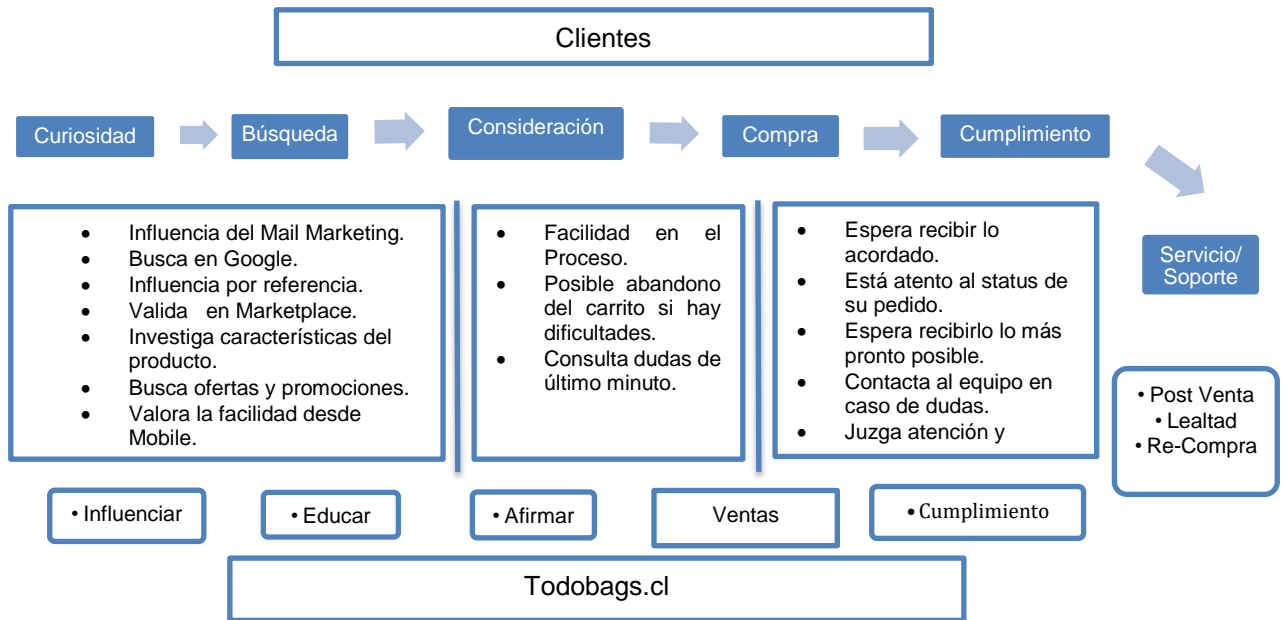


Tabla XIII Journey Mapping²⁵

11.2.3 Análisis de la cadena de valor

- Analizando el entorno competitivo: cada etapa de la cadena identifica ciertos actores que pueden aportar valor o no a la organización, cada elemento de la cadena es importante para su correcto funcionamiento, sin embargo, los esfuerzos de este negocio deben enfocarse de acuerdo con la siguiente distribución:

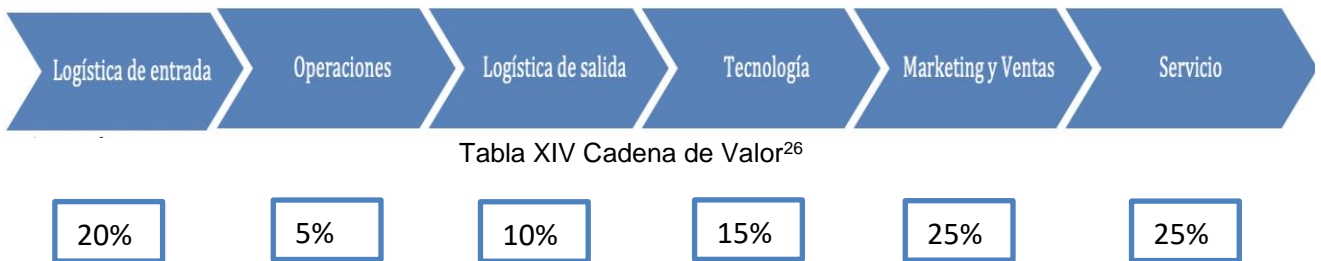


Tabla XIV Cadena de Valor²⁶

- Logística de entrada: considerando que uno de los temas estratégicos del presente plan está fundamentado en un inventario diverso, de costos competitivos y con cierta diferenciación, la gestión de entrada del inventario

²⁵ Fuente propia

²⁶ Fuente propia

apoya a la empresa mediante proveedores sólidos en China, compartiendo la premisa de crecer juntos.

- Operaciones: la administración interna de inventario debe fundamentarse en premisas como el cuidado de las mercancías, correcto almacenaje y rápido movimiento del inventario a su siguiente nivel de exhibición, no aporta un valor significativo al cliente.
- Logística de salida: considerando que nuestra visión está enfocada en brindarle al cliente el placer de recibir su pedido en tiempo récord, debemos enfocar nuestros esfuerzos en crear una logística de salida óptima, que implica: capacitación, constante monitoreo, tecnología, entre otros, para cumplir esa promesa de importancia para el negocio.
- Tecnología: el internet de las cosas, plug-ins, aplicaciones, integraciones que facilitan los procesos siendo intuitivos, dinámicos y aportando un mejor servicio para todos, es una de las áreas de mayor importancia del negocio. La tecnología aportará gran valor para diferenciarnos en servicio. La tecnología inclusive nos apoyará en la búsqueda de respuestas propias del negocio sobre nuestros clientes y sus deseos.
- Marketing y ventas: sin duda es vital para la organización, con campañas entrantes y salientes, redacción de contenido, capacitación de ventas, con vendedores dispuestos a responder cualquier inquietud del cliente y además brindar el mejor servicio.
- Servicio: está enfocado en la atención antes, durante y después de tener un contacto con el cliente o stakeholders, tendiendo como estrategia dejar un recuerdo en las personas se sintieron al interactuar con el equipo de manera positiva.

El porcentaje colocado a lo largo de la cadena implica la cantidad de esfuerzo que se invertirá en esa etapa para entregar valor, se entiende en este caso que logística de entrada, marketing, servicio y tecnología serán áreas de enfoque crítico.

Los porcentajes fueron asignados de acuerdo con el enfoque estratégico del negocio.

- Poder de negociación en la cadena:

Etapa:	Poder
Logística de entrada	Medio: al principio es difícil obtener mejores condiciones debido a las pocas cantidades de transacciones cerradas y desconocimiento del proveedor de la empresa, luego de varios pedidos es posible abaratar costos, sobre todo negociando en

	economía a escala. Por otro lado, el proveedor es fácilmente reemplazable.
Operaciones	Alto: existe mucha oferta en el mercado de bodegas y modalidades del almacenamiento, así como personal dispuesto a realizar el trabajo.
Logística de salida	Bajo: en el mercado existen pocas compañías dedicadas al servicio de envíos, no aceptan negociar tarifas a menos que se alcance un nivel diario de envíos.
Tecnología	Bajo: las aplicaciones y sistemas tecnológicos tienen ya su precio definido y con trayectoria en el mercado.
Marketing y Ventas	Bajo: los clientes son volátiles al precio, adicionalmente las campañas de marketing están fijadas por sus proveedores (Facebook, Instagram, Google, MercadoLibre, etc.) sin posibilidad de regateo.
Servicio	Alto: contando con un servicio óptimo y memorable se podrá negociar con mayor fundamento y seremos difíciles de igualar.

Tabla XV Análisis del Poder de Cadena de Valor²⁷

El análisis del poder de negociación de la cadena busca determinar cuál o cuáles de las partes de la cadena de valor son más vulnerables que otras, en cuales de ellas puedo convertir una oportunidad en una fortaleza, además permite visualizar las debilidades o amenazas para mitigar los riesgos asociados y crear planes de defensa para ser más

²⁷ Fuente propia

competitivos. No solo se evalúa el precio, sino diversos factores como: cantidad de competidores, capacidad de establecer condiciones, entre otros.

Del análisis de la cadena, surge una premisa de vital importancia para el presente plan de negocio. Si queremos aportar valor, existen partes de la cadena donde podemos invertir nuestros esfuerzos en implementar cambios como lo son: operaciones, servicio y logística de entrada, siendo estos dos últimos de alta valoración en el punto de entorno competitivo. Este análisis es clave para comenzar a entender dónde colocar nuestras apuestas al momento de innovar.

Es posible, con la logística de entrada, solicitar productos con características especiales (características que pudieran resultar de la investigación), costos mejorados, garantías, entre otros. En cuanto al servicio, es posible mejorar la manera de atender al público y capacitar al equipo con diversas herramientas con énfasis en la experiencia del consumidor.

Está claro, después de este análisis, que enfocaremos poco esfuerzo en plantear cambios en las áreas de bajo poder de negociación.

Existe vulnerabilidad en caso de que falle la tecnología, inclusive podría paralizar el negocio. Si bien es cierto no es una opción la negociación en ese ámbito, si es digno de mantener el enfoque.

Contrarrestar las fuerzas que llevan a los productos a ser commodity será clave.

11.2.4 Investigación:

Para esta etapa se desarrolló la encuesta que se detalla a continuación, con el objetivo de aportar información de valor como posible cliente para el desarrollo de productos innovadores en el área de maletas y accesorios de viaje.

La encuesta fue enviada de manera transversal en los siguientes medios:

- 400 clientes de MercadoLibre de los últimos 4 meses
- 187 usuarios de instagram que interactuaron con la marca en algún momento, compradores y no compradores.
- 378 amigos, familiares, conocidos, clientes y no clientes por WhatsApp.
- Post en instagram de la marca, motivando a 4500 seguidores a llenar la encuesta.

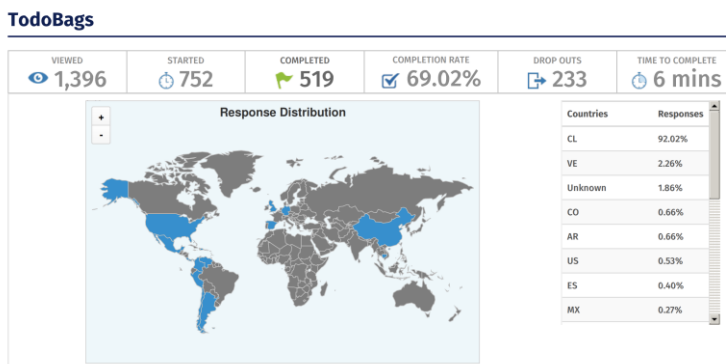


Ilustración 3 Cuadro Resumen de Encuesta²⁸

²⁸ Fuente propia

En cuanto a las encuestas, medio tradicional que nos puede dar una noción real de lo que buscamos medir, se incluirán los canales tecnológicos que usan no solo los clientes actuales, sino también los futuros, entendiendo que es la plataforma más idónea para esto. En este sentido, hicimos mediciones ocupando el inmenso campo que nos permite las redes sociales: por Instagram, canal que hoy en día está de moda, donde 4900 fans que siguen a la marca, aportaran información requerida, También se usará Facebook, que, si bien tenemos un universo menor, éste no es menos importante.

En este punto, es importante señalar que en esta metodología se deja todo tal cual. El objetivo es que el grupo, a quienes más adelante revisaremos, y hará otra actividad, dé su perspectiva. Por esta razón no se hizo un estudio exhaustivo en esta etapa, pero sin una intervención que influya en el acto final.

En el proceso de design thinking, se sugiere no realizar un análisis de la data en este momento, ya que esta actividad se realiza durante el siguiente paso de mapas mentales, con un grupo nutrido con una mayor capacidad de análisis que una sola persona como lo sería este caso.

11.2.5 Mapas mentales e identificar los insights

En esta etapa, se concreta una reunión con un grupo de personas para presentarles la data obtenida de la encuesta y los planes presentados anteriormente, para acercarnos de esta manera mediante el intercambio de ideas separando lo importante de lo que no es tanto, para determinar insights y patrones que mostrarán una nueva ventana a la realidad y a la siguiente etapa "What If".

El objetivo es establecer el criterio de la generación de la idea en What If. Para lograr eso, se fomenta en la reunión a los colaboradores a juntar sus mentes para crear un concepto en conjunto.

Las premisas iniciales son aprender de la data y tomar en cuenta todas y cada una de las ideas, de lo contrario fallará el ejercicio y de eso se encargan los mapas mentales de contrarrestar esas fuerzas negativas en conjunto con el coordinador, el cual debe fomentar el diálogo y el respeto a las ideas.

La intuición en este proceso es fundamental. Es uno de los procesos más complejos de la metodología, el rol del coordinador se vuelve un reto, ya que debe estar atento a las pistas y señales que surjan durante la actividad, para así encontrar indicios de valor que puedan generar cambios innovadores.

Procedimiento:

1. Plantar una venta de garaje:

En primer lugar, se le muestra al público la data colectada, con el reto de no influenciar la presentación con analítica o conclusiones del coordinador, tampoco se recomienda enviar al equipo el informe con anterioridad, debido a que se pueden perder

conversaciones vitales. Se recomienda evitar data muy extensa que sature al grupo, así que prestar mucha atención a la presentación de la data es crucial para empatizar con el grupo.

Se recomienda mostrar toda la data como si fuera una venta de garaje.

1. Invitar compradores:

- a. Se convoca a un grupo de veinte personas, seleccionadas intencionalmente, de criterio analítico.
- b. Al llegar, las personas se dividen en equipos en círculos.
- c. Cada persona utiliza un plumón y dos pilas de Post-it notes de diferentes colores y una tabla de apoyo.



Ilustración IV Algunos insumos actividad Desing Thinking²⁹

2. Ofrecer tours: Comienza la reunión pidiéndole a los invitados que se paseen por la sala visualizando la data que se encuentra impresa y pegada en las paredes. Si algunas personas desconocen el proceso o la idea, se le puede explicar brevemente sobre el caso. Tiempo dedicado a esto 15 minutos aproximadamente.
3. Recoger las buenas cosas: se les pide a los asistentes que caminen en grupos, sin hablarse entre ellos y que anoten en cada post-it cualquier conclusión que crean pertinente, es decir, deben usar una hoja para cada idea y en letra grande. Si las personas piensan que faltó algún dato importante, pueden agregarlo en un post-it, resaltado en un color diferente.
4. Racimo de buenas cosas: las personas vuelven a sus círculos y pasan unos 5 minutos, clasificando sus post-it individualmente según temas. Después de completar esto, cada equipo debe trabajar como grupo para plasmar en un pliego de papel los patrones o temas compartidos.

Cada individuo plantea un tema que considera relevante como título en la cartulina y agrega sus post-it a la misma. Una segunda persona ofrece otro título y así sucesivamente con los participantes del mismo grupo, continuando hasta que se agoten los temas.

Al finalizar, todos los post-it que no fueron asignados a algún título son colocados a los laterales o márgenes de la cartulina, no hay que perderlos de vista, el hecho que no sean un tema en común no implica una idea perdida. Pueden conversar animada y libremente en esta actividad.

²⁹ Fuente propia

El resultado de este punto no será el más atractivo a la vista, pero representa un alto valor y significado para los grupos.

5. Identificar los insights: revisamos cada racimo y buscamos entre todos conexiones. Se les pide a los equipos que den un paso atrás, y que identifiquen qué insights resultan de cada uno. Esto se debe escribir en una hoja carta y colocado en el top de cada racimo.

En este punto, cada equipo debe relaciones entre los racimos.

6. Traducir los insights y conexiones con el criterio de diseño: se plantea la siguiente pregunta:

Basado en lo que ha visto, si todo fuera posible para nuestro diseño, ¿cómo sería?
Se captura este criterio, uno por equipo.

7. Creación de un criterio común: cada equipo revisa el criterio del otro, se discute el criterio y trabajan juntos como un gran grupo para crear una “master list” del criterio de diseño ideal. Se busca el consenso
 - a. La investigación
 - b. Identificar Insights (visualización)
 - c. Establecer criterios de diseño.

11.2.6 Definir el Criterio del Diseño

Meta del Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un productos que sean funcionales para todo medio de transporte, multifuncional para los viajeros. • Productos que sean versátiles y se puedan ensamblar o modificar según la necesidad del usuario. (Ir de compras, subir una montaña, viajar en avión).
Percepciones del usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable con el medio ambiente • Seguro - Vanguardista - Comodidad - Versatilidad • Exclusivo – Confortable • Ergonomico - Diferente
Atributos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra de vidrio - Plegable - Aislante térmico - Impermeable • Acoples de seguridad - Cargador Solar • Lector de sim card celular - Cierre de Seguridad • Filtro de agua - Ruedas Plegables - Bluetooth - GPS
Atributos funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso - Personalizable • Ajustable - Resistente • Liviano
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • Deben poseer dimensiones realistas al contexto del viajero. • Deben ser ajustables y sus repuestos reemplazables
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Venta personalizada – Garantía limitada • Atención express – Helpdesk en línea • Servicio técnico – Facilidad ¿? transaccional • Soporte - Candado de seguridad

Tabla XVI Definiendo el criterio de diseño³⁰

³⁰ Fuente propia

11.3. What´s If?

11.3.1 Develar Conceptos y Crear Napkin Pitch

Una vez que la tormenta de ideas generó el criterio de diseño, la etapa del What If terminará con otra herramienta conocida como Napkin Pitch, que ayuda a agrupar los principales atributos del concepto para empezar a trabajar con ello. La idea principal es que se pueda comunicar con simpleza, básicamente en una **servilleta**.

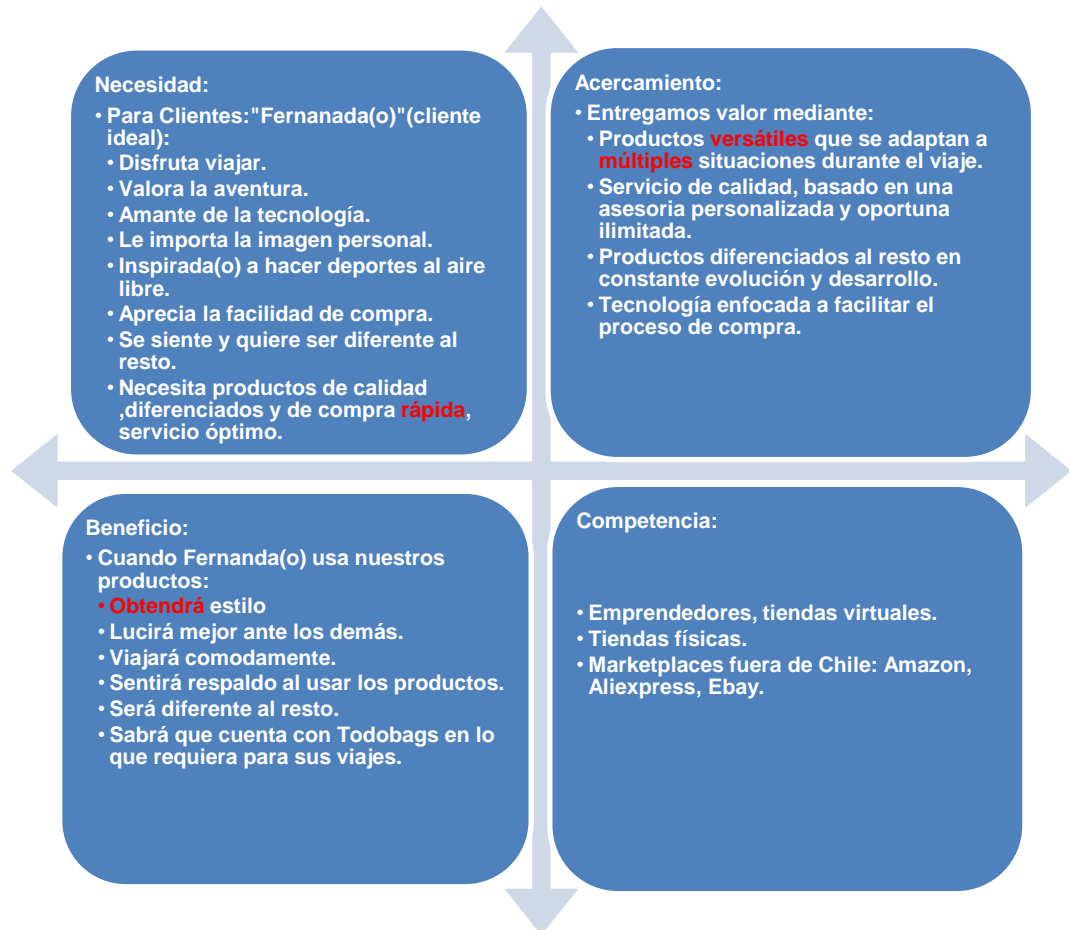


Tabla XVII Napkin Pitch³¹

11.4 What Wows?

Para determinar ¿qué asombra?, debemos probar el futuro en el presente. Esto es algo complejo, se trata de hacer algo parecido como cuando compramos un auto, por ejemplo, al momento de considerarlo pensamos en el futuro, considerando el presente y como sería.

En primer lugar, se deben considerar todos los supuestos del concepto desarrollado en la etapa anterior, para luego determinar cuáles son posibles y cuáles no. En segundo

³¹ Fuente propia

lugar, toda vez que tenemos algo más realista de acuerdo con nuestras capacidades, se testeará este prototipo en la tienda virtual con interacciones con clientes reales.

Cada interacción generará data que será evaluada para modificar el producto o lanzarlo en masa. Para que el testeo funcione, se debe tener a esta altura un producto que los clientes quieran, el negocio sea capaz de producirlo y entregarlo para así cumplir el objetivo principal del Design Thinking. Para esta etapa, se usarán dos herramientas llamadas: Assumption Testing y Rapid Prototyping, de la siguiente manera:

11.4.1 Comenzar Testeo

Assumption Testing:

- Es una herramienta utilizada para que las suposiciones salgan a la luz, entendiendo lo atractivas que serían para el nuevo modelo de producto o negocio.
- Se enfoca en identificar los elementos que se pueden desarrollar o en el concepto, incluye una fría visión del contexto planteado por la etapa del what if. Se debe pensar como un emprendedor que no sabe absolutamente nada que garantice el éxito, pero siendo lo suficientemente confiado que se ha seleccionado el camino correcto para responder la interrogante.
- Se tienen fundamentos para solventar una solución, acompañado de una vista general de las complejidades que implicaría solventarlas.
- Se trata de explorar posibilidades desconocidas con decisiones prudentes bajo incertidumbre.

Se estructura bajo el siguiente proceso:

1. Colocar pruebas genéricas antes de seguir adelante: en esta etapa se debe determinar que se requiere para que la nueva idea se vuelva un atractiva para el mercado.
 - a. El test de valor: los consumidores comprarán, a un precio que funcione.
 - b. El test de ejecución: lo que se puede crear y entregar, a un costo que funcione.
 - c. El test de la escala: si son superados los puntos a y b, se escala el volumen lo más pronto posible.
 - d. El test de la defensa: después que los puntos anteriores se han cumplido, los competidores no podrán copiarlo fácilmente, siempre y cuando se piense en entregar algo valioso, escalable, duplicable y defendible.
2. Colocar pruebas específicas antes de seguir adelante: en esta fase se definen cuáles son los nuevos objetivos o premisas que han surgido luego del estudio de las pruebas genéricas y sus resultados, se define cuál será la nueva estrategia que se cumplirá, fundamentándonos en las actividades realizadas : Design Brief y Diseño del criterio, la primera mostrará los objetivos estratégicos organizacionales que se aspiran superar en el camino de la innovación, y en la segunda se podrá evidenciar las premisas imperativas que el concepto debe poseer basado en la investigación al cliente ideal y el análisis de la cadena de valor.

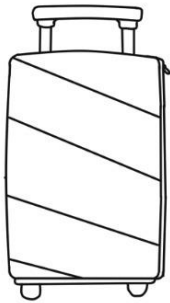
3. Validar que las asunciones relacionadas a cada test sean lo más explícitas posible:
 - a. Clientes: Definir por qué este concepto les aportará valor, cuánto estarían dispuestos a pagar y qué atributos cubren lo esperado.
 - b. Empresa: cómo se entregará ese valor y cuáles son las capacidades para crearlo.
 - c. Competidores: cuáles competidores serán afectados y cómo reaccionarán. Se debe validar cuán fácil sería copiar el nuevo concepto.
4. Determinar cuáles asunciones son las más críticas para el atractivo de la compañía: en este momento existirían múltiples premisas para innovar, pero no todas podrán ser probadas. El tiempo es una variable en contra a considerar, para comenzar el desarrollo y testeo.
5. Estrechar la distancia de las asunciones hacia un número manejable, identificar la data para el testeo: en este punto se determina cuál data se usará para aprobar o desaprobar la hipótesis.
6. Ordenar la data en una de las siguientes categorías:
 - a. Lo que se sabe: existen asunciones que ya están en posesión de los gerentes e interesados. Se debe prever considerar los hechos más que las suposiciones.
 - b. Lo que no se sabe y no se puede saber: es la incertidumbre, el desconocimiento, experimentos inexistentes, lo que no se puede resolver, solo predecir.
 - c. Lo que no se sabe, pero podría saber: existe data, pero no ha llegado el momento de analizarla, tampoco existen conclusiones, se debe dedicar un exhaustivo análisis a ésta para así obtener premisas de valor que no están en este momento a la vista.
7. Descubrir cómo obtener rápidamente data de la categoría: “Lo que no se sabe, pero podría saber”: data que permita sumergirnos en nuevos experimentos. Se debe construir nueva data cruzada, esto implica agregar a la data que suministra la empresa la nueva que se vaya recabando en la investigación.
8. Desarrollar un experimento mental, prestando atención a la data que muestre que pudiera estar equivocado(a): la premisa de este punto es consultar, validar preguntar, no hay nada que se pueda hacer para reducir el riesgo de crecer, que es superior que simplemente prestar atención a las señales que ofrece la data y que sugiere que estaría equivocado(a).

11.4.2 Construir Prototipo PMV

Rapid Prototyping:

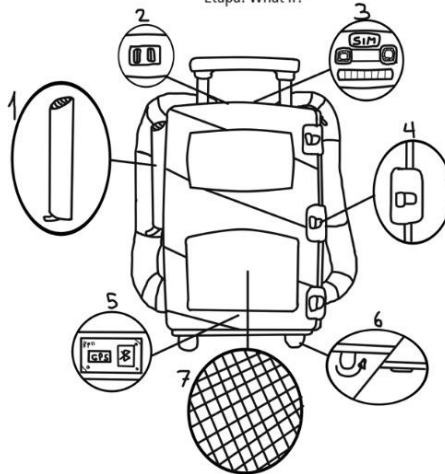
Es la rápida creación visual del concepto, que surge del what is, what if de las cuales se construye un prototipo que en la próxima etapa (What Works) será probado, de acuerdo con lo mencionado anteriormente nace el siguiente prototipo:

Prototipo Temprano
Etapa: What is?



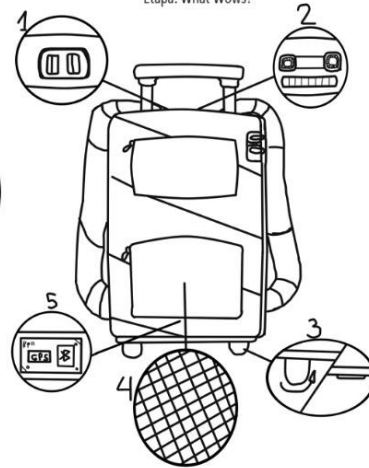
1. Maleta común y corriente

Prototipo Funcional
Etapa: What if?



1. Filtro de agua
2. Puerto usb
3. Lector simcard y Cargador Solar
4. Cierre de seguridad y Candado magnético
5. Gps, Bluetooth
6. Ruedas retráctiles
7. Material Impermeable y Aislante térmico

Prototipo a Testear en el Mercado
Etapa: What Wows?



1. Puerto usb
2. Cargador Solar
3. Ruedas retráctiles
4. Material impermeable
5. Gps, Bluetooth

Ilustración V Rapid Prototyping Todobags³²

Una vez que los experimentos están en proceso, se refina el conocimiento sobre el diseño del negocio, ahora se procede a probar el prototipo con consumidores reales en el Marketplace, éste es el foco de la siguiente etapa What Works.

11.5 What Works:

La última etapa del Design Thinking Process, busca validar el WOW de la etapa anterior, el prototipo en sí, con clientes reales, en un ambiente de co-creación para sumar valor a la propuesta del diseño. Esta etapa será guiada por una herramienta de gestión del proyecto llamada: The Learning Guide, la cual toma las conclusiones del What Wows y lo traduce en una concreta guía que induce que el aprendizaje se transforme en lo que funciona. What Works, es la última etapa que conectará y motivará a los clientes para que interactúen con el prototipo y, a su vez, con la menor inversión financiera posible.

Esta guía nos recuerda la estrategia completa y las premisas claves que se deben explorar durante los primeros experimentos en el Marketplace. Además, define el significado de cada asunción y el capital financiero que se está dispuesto a arriesgar.

³² Fuente propia

Intención Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar al mercado de accesorios de viaje una serie de productos versátiles, multifuncionales y prácticos que conecten de inmediato con el consumidor y que generen a la compañía ganancias.
Premisas restantes a ser probadas	<ul style="list-style-type: none"> • El prototipo potenciará las ventas en el corto plazo. • Es posible para un emprendedor desarrollar productos de la mano con el fabricante a un costo aceptable. • Las personas prefieren productos que puedan customizar • Las personas prefieren productos multiuso.
Plan de Testeo en el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Premisas no testeadas- Métrica de aprendizaje • Clientes comenzarán a realizar pedidos de prototipos en el corto plazo - Las Cantidades vendidas aumentarán en un 5% mensual. • Clientes y staff cooperarán para mejorar los productos. - Cantidad de Mensajes de reseñas de compradores en relación a los pedidos. • Sistema amigable para la compra - % conversión en embudo de ventas.; % Abandonos por proceso.
Inversión Prevista	<ul style="list-style-type: none"> • El prototipo tendrá un plazo de creación y desarrollo de 90 días, serán contratados dos proveedores para ello. • No debe exceder de 50 horas el levantamiento de información. • La adecuación tecnológica tendrá un presupuesto de 100 horas. • Inversión máxima del testeo 2mm de CLP. (presupuesto asignado) • Se requiere un gerente comercial y dos personas como asistentes que apoyen al proyecto.

Tabla XVIII Learning Guide³³

11.5.1 Creación junto con el consumidor

Co-Creación:

Es el proceso de incitar al cliente a participar en el desarrollo y mejora del prototipo. El proceso implica colocar algunos prototipos frente a los clientes, para observar sus reacciones y de esa manera proceder con la mejora continua del producto.

No existe un manual para ejecutar la co-creación, solo algunos principios.

1. Incluir a clientes que les importe la marca, pero no más que a ellos mismos: se incluyen clientes en quien confiar, que desean soluciones y están felices de colaborar.
2. Diversidad=Seguridad: un grupo diferente es clave, no solo los clientes ideales, aquellas personas que están fuera de nuestro target pueden aportar ideas que permitan atender un nuevo segmento y mejorar la atención del actual.
3. Crear una zona de NO ventas: las sesiones de co-creación no son sesiones de ventas, son para crear soluciones, un 80% de conversación de parte del consumidor.
4. Invitar a un consumidor a la vez: la presión social suele aislar las opiniones, un ambiente agradable y privado, motivará la salida de información de valor.

³³ Fuente propia

5. Ofrecer un menú pequeño de opciones: un concepto simple, bien considerado define el propósito de la co-creación. Una gran variedad de opciones es menos eficiente y no siempre lo que desea el creador del concepto es lo que el cliente aprecia, tomarse el tiempo para filtrar es la clave.
6. Proveer estímulos visuales, pero manténgalo áspero: si se desea que las personas hablen del futuro hay que mostrárselo, pero nada lujoso, sin amplios detalles o esmero, la idea es apegarse al prototipo, una mejora al diseño en este proceso puede influenciar negativamente al cliente.
7. Ayudar al cliente a comunicar: se le provee de herramientas, como listas, hojas, para que expresen sus elecciones, más que decirnos qué piensan es explicar por qué lo piensan.
8. Dejar tiempo para la discusión: la discusión es más importante que las elecciones de los clientes, se filmarán sus caras, así que se podrá notar cuando elijan una opción, pero no crean en ella. Esto ayuda a aclarar premisas.
9. Proveer feedback: a los clientes no les interesa el prototipo solamente, además les interesa cómo se usarán sus comentarios para que el producto mejore.

11.5.2 Aprendizaje y Lanzamiento

Learning Launch:

Se trata de un experimento en el Marketplace, rápido y económico, crea un puente entre el cliente y el equipo comercial.

- Establecer límites estrechos: se trata de un lanzamiento de aprendizaje no de un piloto, es importante planear su final, fijar variables claves que indicarán el límite y la prueba no sea eterna.
- Diseñar en base a un agudo sentido de las premisas: revisar las asunciones clave que se plantearon inicialmente y las que no han sido probadas, de éstas, elegir cuáles pueden ser probadas en este lanzamiento.
- Construir un equipo que sea disciplinado y adaptativo: la innovación es una tarea de equipo, se requiere pasión de los participantes, así como capacidad de adaptación para todos los cambios diarios que se experimentan.
- Trabajar en ciclos cortos de feedback: la data debe estar a la mano, todos deben tener acceso, la nube, la creación en línea, son claves para que todos estén alineados, la burocracia y el papeleo son enemigos de la innovación.
- Tenga planes de back up para cada situación: múltiples problemas surgirán, estar preparados para afrontarlos con anterioridad es clave para evitar detener el testeo.

Durante el testeo, existe una co-creación, durante este proceso se alimenta al producto para que cada vez sea mejor y conecte más con los clientes. Al finalizar el testeo, se tendrá un producto diferenciado y admirado por los consumidores, logrando así el objetivo inicial del proceso del Design Thinking.

12 PLAN DE MARKETING

Competidores:

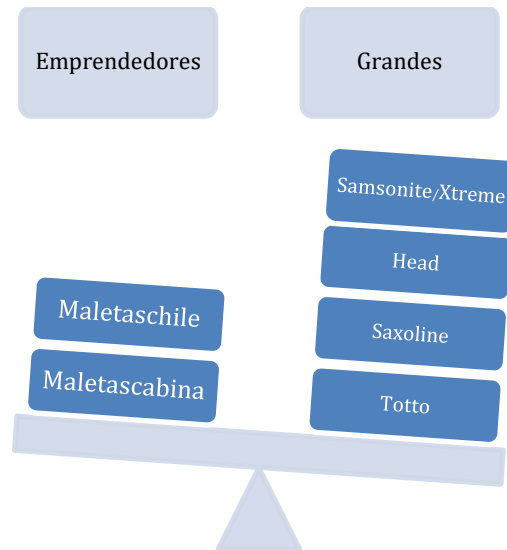


Tabla XIX Competidores³⁴

Como se observa, la competencia en este rubro se encuentra dividida entre las grandes empresas trasnacionales y los emprendedores. Debido a que es complicado obtener data de primera mano acerca de ellas (especialmente de las segundas), existen herramientas tecnológicas que nos pueden ayudar a obtener indicadores, de las cuales se obtuvieron los siguientes datos:

Influencer Engagement: mide el engagement que tiene la marca con sus consumidores en instagram, considerando interacciones, likes, comentarios, seguidores, indicando un índice final, no existe un índice standard ganador, cada industria maneja un número diferente, lo que se hace, es obtener índices de diferentes marcas de la industria para hacer un ranking entre ellas, cómo se detalla a continuación:

³⁴ Fuente propia

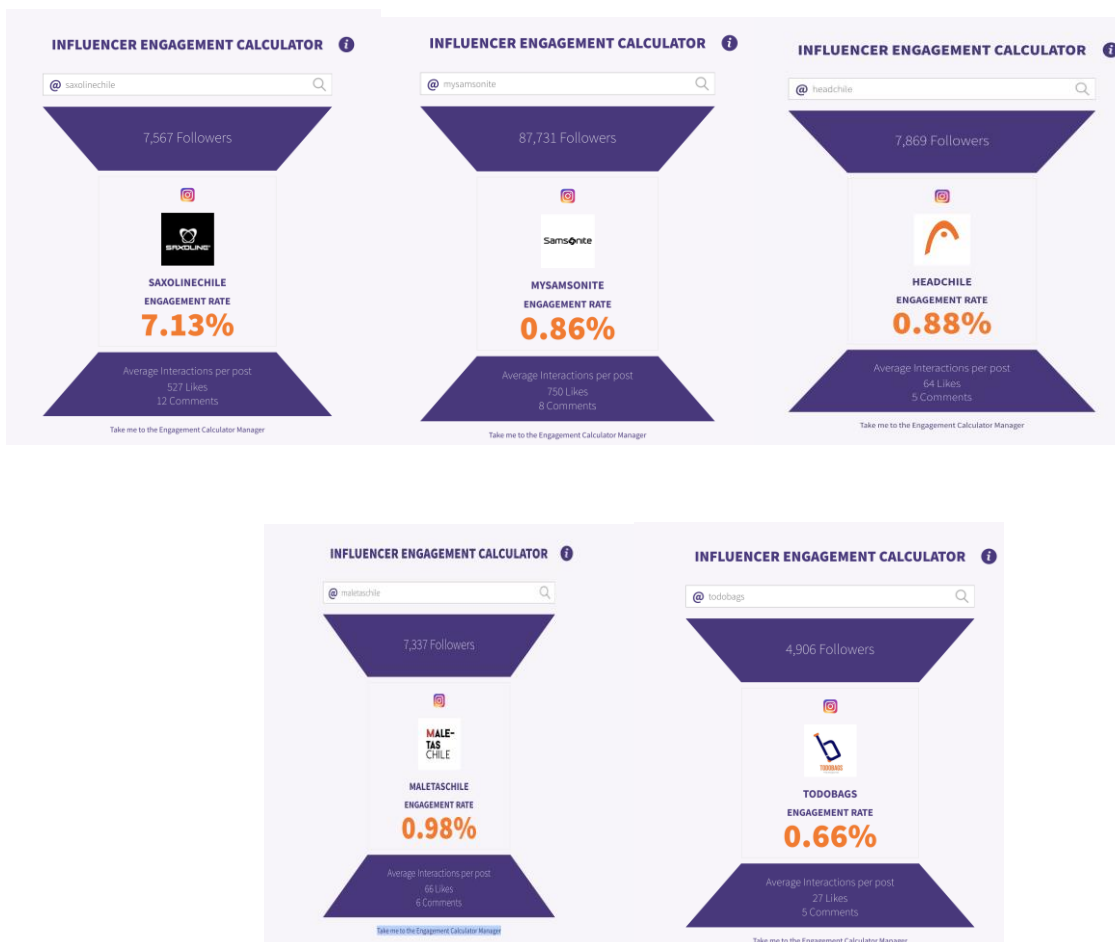


Ilustración VI Análisis Influencer Engagement Competidores vs Marca

En este caso, se puede observar que Saxoline Chile por lejos es el mejor con un índice de Influencer Engagement de 7,13%, lo que indica que de los medidos es el que tiene mayor engagement con su público en Instagram, llama la atención la cercanía que existe de marcas como HEAD y Samsonite en cuanto al índice con los emprendedores, a simple vista se puede observar que el índice de engagement en Todobags puede aumentar si se incrementan los seguidores en 2mil y los likes en 40 por publicación aproximadamente, para, de esta manera, llegar cerca de la competencia.

De ahora en adelante se revisará al competidor emprendedor Maletas Chile, siendo un gran referente para la estrategia de este estudio.

Facebook Page:

Maletas Chile:

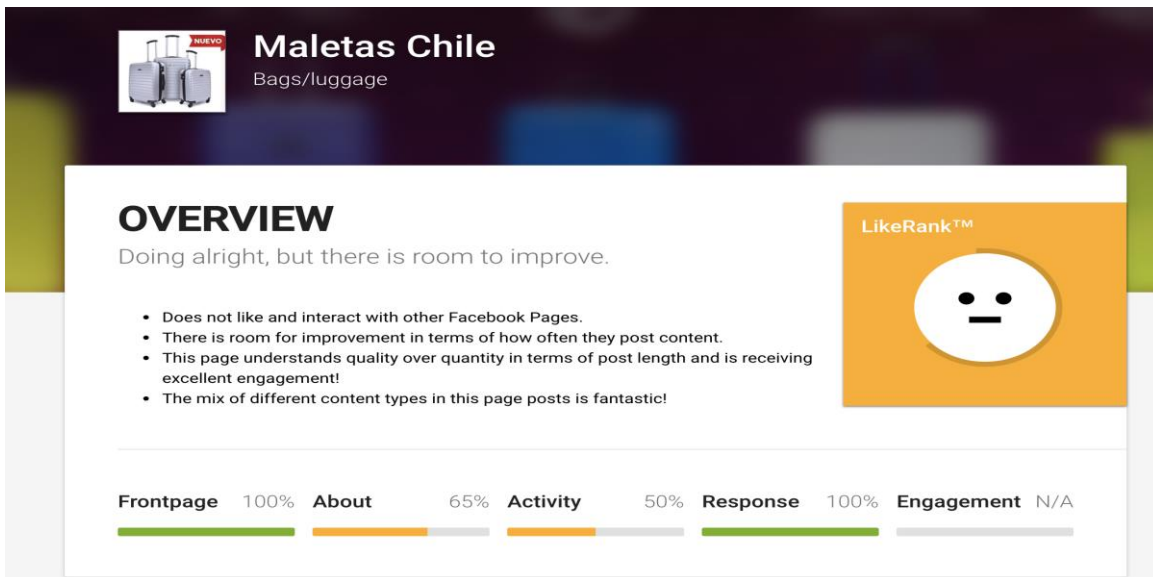


Ilustración VII Análisis Fanpage Maletas Chile

En este análisis, se pueden observar las fortalezas y debilidades que posee el competidor, por un lado, tiene la página de Facebook bien alimentada con contenido frontal, además su índice de respuesta es el óptimo. Por otro lado, en la sección de about, carece de información de valor como su locación, productos y algún hito que defina la empresa.

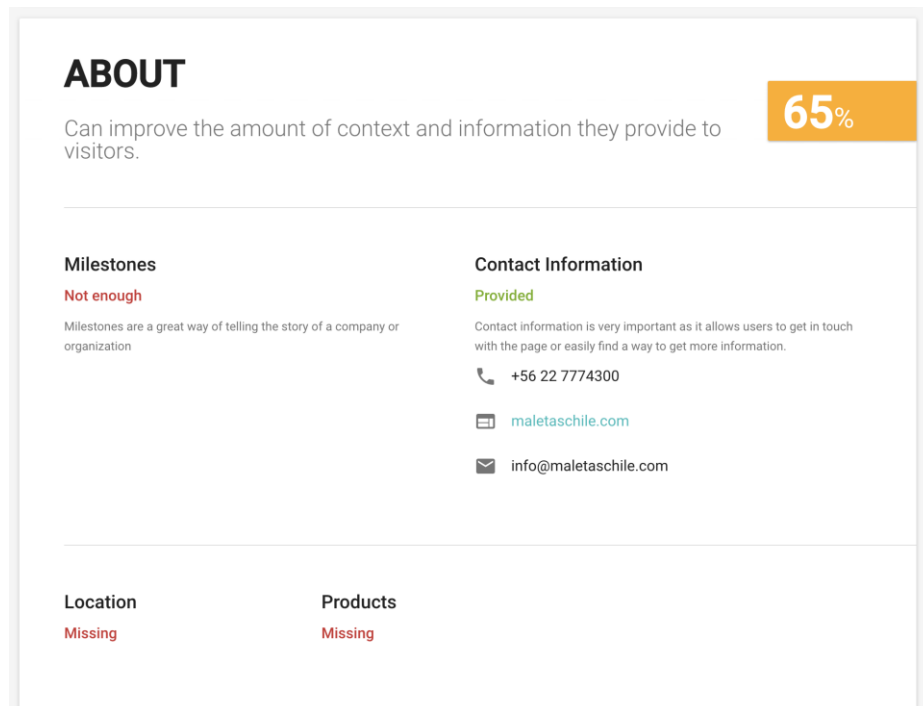


Ilustración VIII Análisis Fanpage Maletas Chile Continuación

Por otro lado, en cuanto a su actividad, indica que quizá sus seguidores estén esperando más de la marca debido a que no se están cumpliendo premisas que construyen este indicador, como lo son pocos posts por día, menos de 1 al día promedio (0,3), esto nos da otra señal de cómo la competencia está desatendiendo un mercado potencial y valioso.

Por otro lado, no interactúa con otras páginas, para cruzar contenido y así posicionar su página con los clientes potenciales.

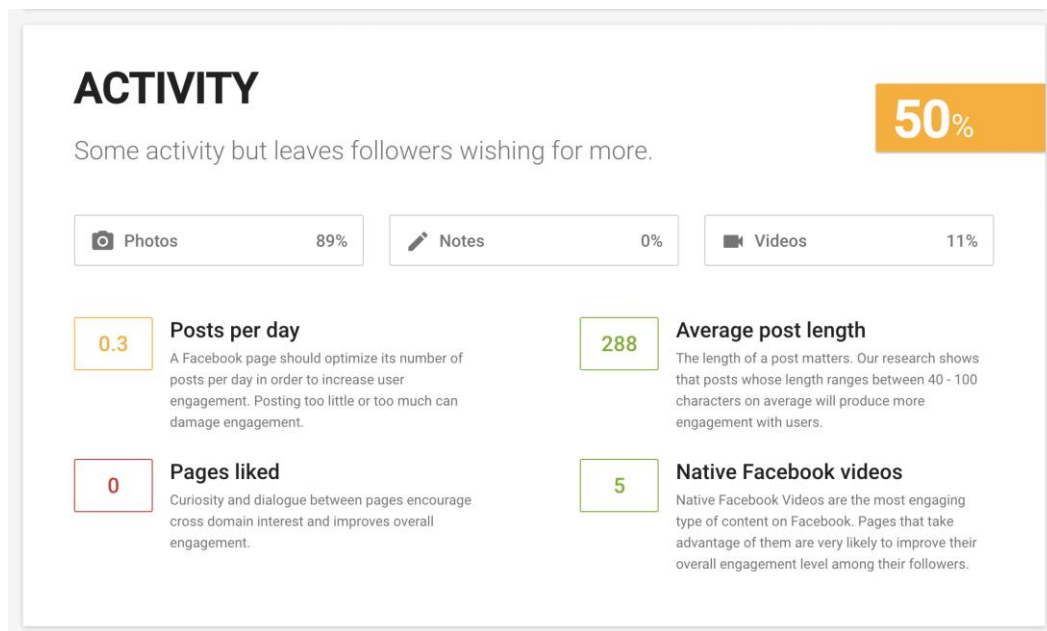


Ilustración IX Análisis Fanpage Maletas Chile Continuación 2

Google:

Maletas Chile presenta una inversión en Google Ads, así como un sitio optimizado para la venta en línea, luego de las pruebas resultaron los siguientes datos:

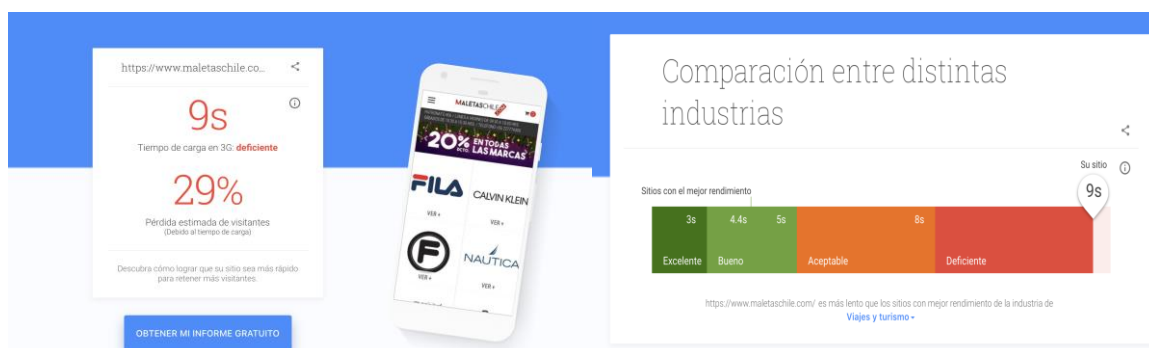


Ilustración X Comparación Industrias

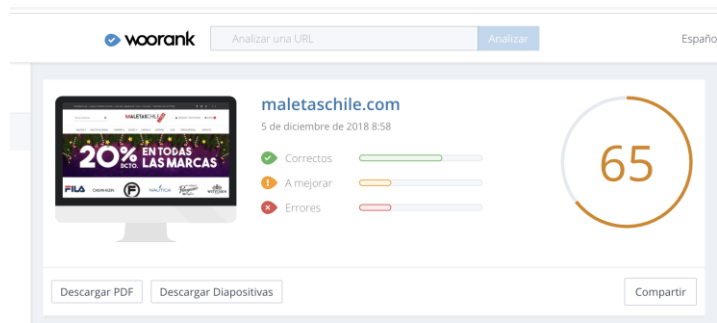


Ilustración XI Análisis Google Ads Maletas Chile

Se puede observar en el sitio web otro elemento a observar de la competencia en cuanto al diseño y usabilidad, el tiempo de carga es de 9 segundos siendo, según google deficiente, con un índice de pérdida de usuarios del 30%. Debido a esto, es de importancia invertir en que la página de la empresa de esta tesis tenga niveles de carga que permitan posicionarse y evitar perder usuarios posibles compradores. Para lograr esto, se debe considerar el tamaño de las imágenes, su peso, servidor web, entre otros.

Contexto:

El mercado de accesorios de viaje está en crecimiento, presenta un universo amplio de competidores y opciones, de esto surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo ser diferentes?
- ¿Cómo hacer que el consumidor se decida por nuestra marca si vendemos productos idénticos a la competencia?
- ¿En qué podemos diferenciarnos para recibir la preferencia del consumidor?

Partiendo de esto, podemos definir los **objetivos de marketing** de la siguiente manera:

- Alcanzar un nivel de penetración y posicionamiento del mercado mediante la presencia y nivel de ventas en un 50%, en cinco Marketplce del país antes del 31/12/2019.
- Aumentar en el primer semestre de 2019, el nivel de ventas en un 70%, para alcanzar los 5.1 MM de pesos chilenos mensuales.
- Fortalecer las plataformas de venta en línea.
- Crear alternativas que sean un hito de diferenciación y referencia para los consumidores.

Seleccionando la estrategia:

		Ventaja Competitiva	
		En costo	En beneficio
Alcance de Mercado	Enfocado en uno o pocos segmento	Foco en costo	Foco en beneficio
	Muchos segmentos o mercado total	Liderazgo en costo	Liderazgo en beneficio

Tabla XX Matriz de selección de estrategia de precios³⁵

La estrategia para este plan será fundamentada en un liderazgo en costo, acompañada del desarrollo de nuevos productos innovadores que surgirán después de culminar el proceso de Design Thinking. Esto será posible lograrlo debido a convenios directos con el fabricante en China, por otro lado, nuestro enfoque en el mercado va a todo el mercado o a muchos segmentos, es transversal.

12.1 Marketing Mix:

12.1.1 Definición de Productos:

Los productos serán seleccionados y lanzados en dos etapas, la primera mediante el estudio de una marca con presencia en nueve países de Latinoamérica, usando como referencia sus productos para testear el mercado chileno.

Se logra acuerdo comercial con la marca Top Drawer³⁶ para focalizar en Chile una estrategia fundamentada en el producto mínimo viable, la cual permita con una baja inversión lanzar al mercado una cantidad mínima de productos y medir su desempeño.

³⁵ Fuente propia

³⁶ <https://tdrawer.com/>

Fundamentándonos en esa estrategia quedaría el Mix de productos de la siguiente manera:

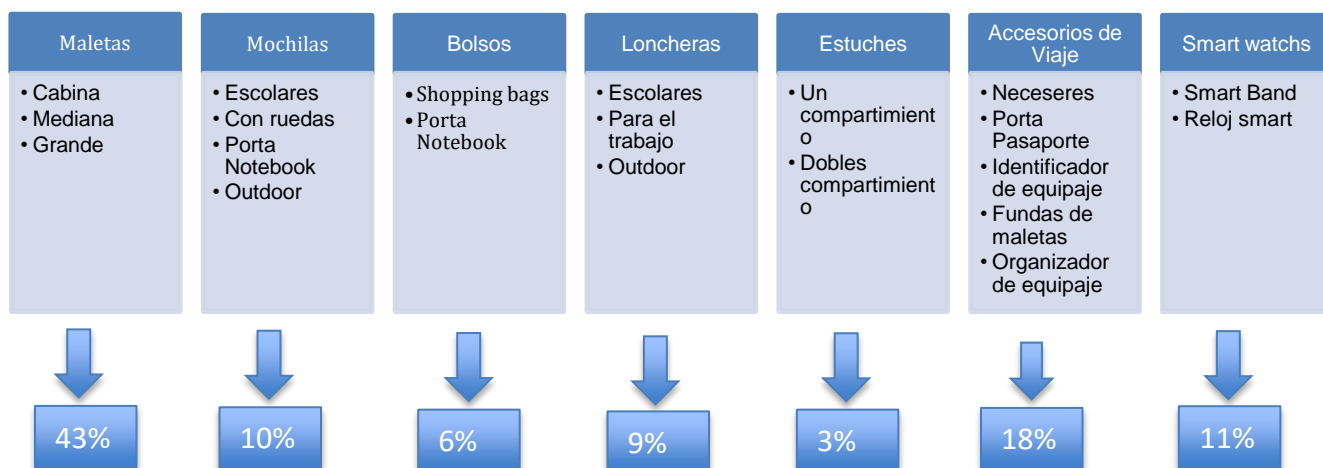


Ilustración 3 Categorías y su porcentaje basado en la cantidad sobre el total³⁷



Ilustración XII Maletas³⁸



Ilustración XIII Bolsos

³⁷ Fuente propia

³⁸ Fuente propia



Ilustración XIV Bolsos



Ilustración XV Loncheras



Ilustración XVI Estuches



Ilustración XVII Relojes

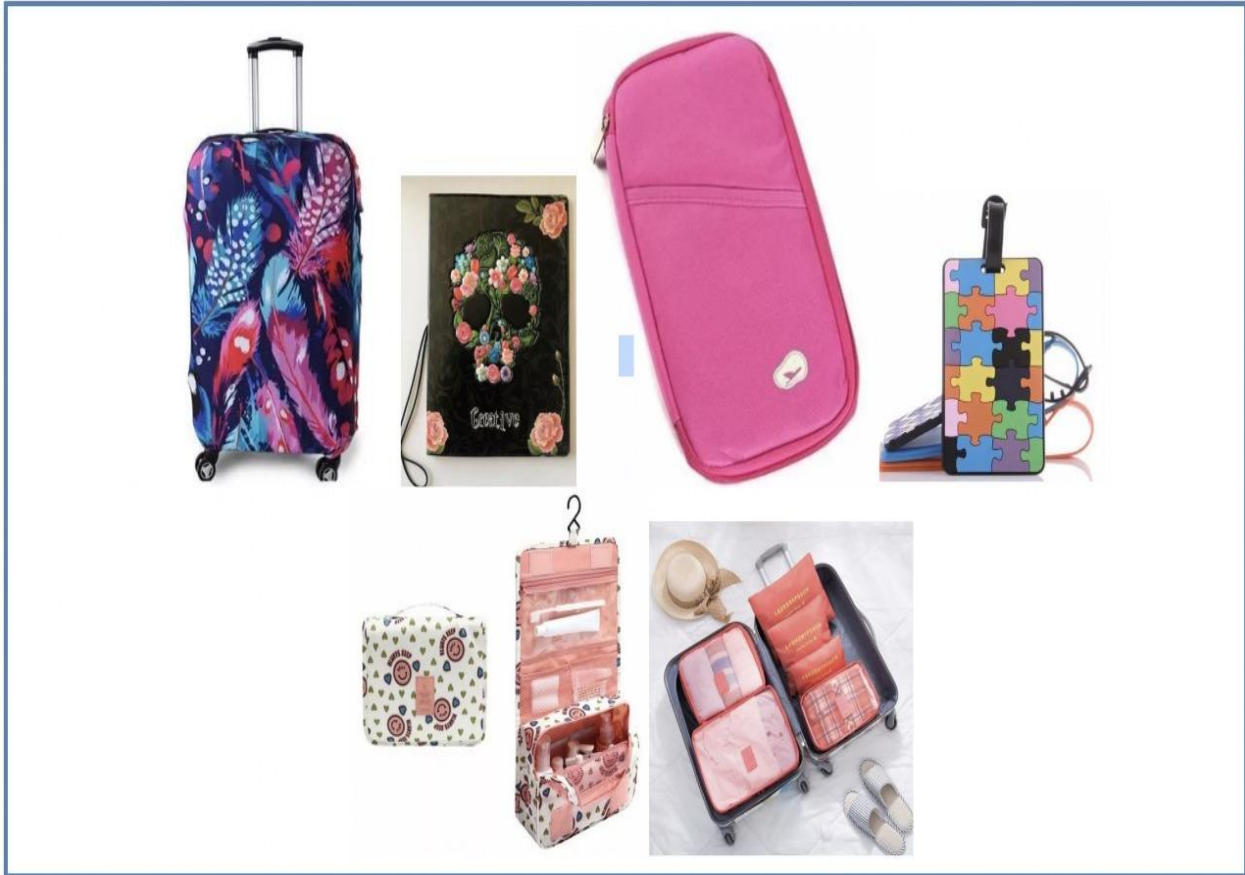


Ilustración XVIII Accesorios de Viaje

En caso de obtener éxito con esta estrategia se procederá a ampliar las cantidades de pedido, en caso contrario se buscarán productos alternativos, hasta lograr encontrar a aquellos que tengan éxito en el mercado y que aseguren una escalabilidad del negocio.

12.1.2 Definición de Precios:

Los productos presentan poca diferenciación y el mercado muchos competidores, un alza de los precios genera desinterés por el consumidor, el poco poder de negociación obliga a que la estrategia inicial de precios será con énfasis en “Q”, es decir, precios bajos que permitan rotar mayores cantidades. Por otro lado, después que finalice el proceso de Design Thinking, se espera obtener prototipos de productos diferenciados que permitan generar valor para, de esta manera, fijar un precio no negociable, que nos permita avanzar a un poder de negociación medio en la industria.

La estrategia de este plan busca innovar sobre los productos existentes para obtener un mix de precios entre Q+V (value) y de esta manera obtener mayor margen por unidad vendida mediante la diferenciación de la marca.

Debido a lo mencionado la estrategia de precios, se fundamentará en tres aristas:

- Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia: la definición de precios se verá influenciada por la observación de la competencia en las mismas plazas y con productos parecidos, comenzando por una fijación inferior para, de esta manera, comenzar a desplazar a la competencia.
- Estrategias de Precios de Penetración: por ser productos nuevos que requieren penetrar rápidamente el mercado, se fijarán precios bajos inicialmente, para atraer rápidamente a un amplio número de consumidores y conseguir una cuota de mercado.
- Una vez que se logre el desarrollo de nuevos productos diferenciados, se aplicará la estrategia de precios descremados, colocando el precio más alto a los que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto nuevo con características similares.

12.1.3 Plan de Promoción:

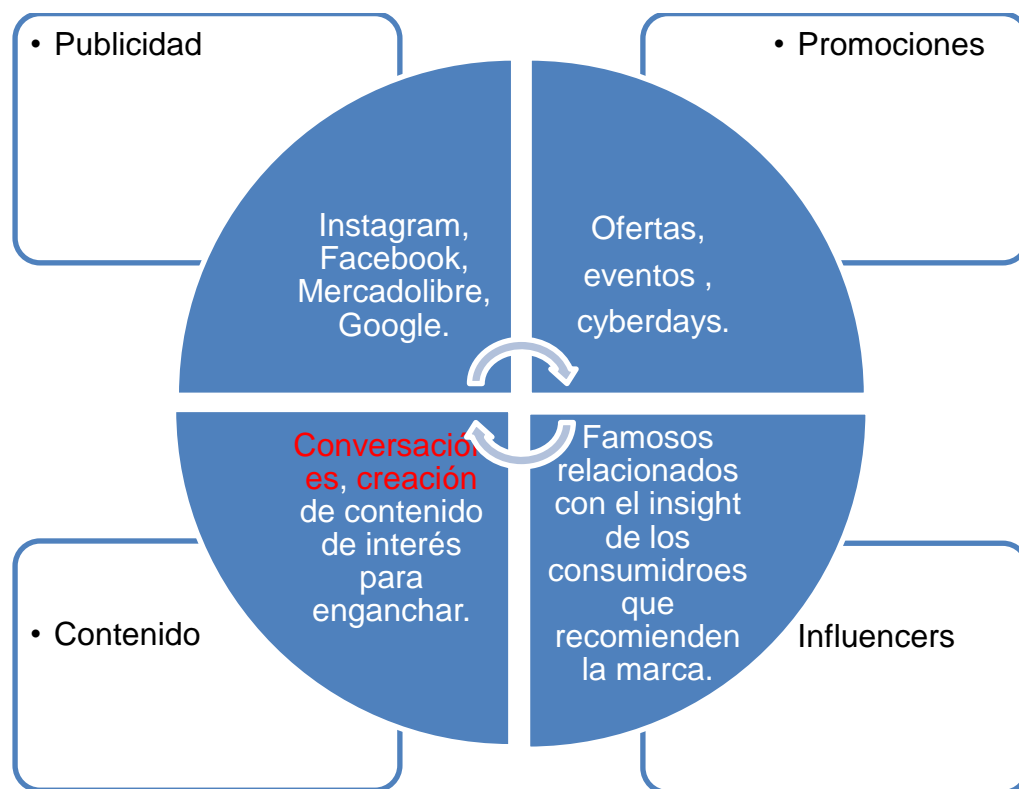


Ilustración XXII Promoción³⁹

- **Publicidad:**
 - Google: el principal buscador del mundo y el sitio web más visitado de Chile, se configurarán campañas en su producto “Google Ads”, para, de esta manera, tener presencia en múltiples momentos y sitios que tienen relación con este portal.⁴⁰
 - Facebook-Instagram: sin duda las más populares, presentando cifras récord de usuarios, la primera 13.000.000 mientras que Instagram 6.800.000 y creciendo, son una excelente opción para potenciar la venta de la marca.⁴¹
 - MercadoLibre: el primer sitio donde los chilenos realizan sus compras en línea, plaza obligatoria para comenzar a vender.⁴²
- **Promociones:** se realizarán concursos a cambio de descuentos u obsequios, descuentos en fechas especiales como cyberdays, navidad, blackfriday, entre otros.
- **Contenido:** una vez que se obtengan los insight de los clientes potenciales, se desarrollarán contenidos y mensajes en base a ello, el cual será distribuido por

³⁹ Fuente propia

⁴⁰ <http://www.topsitewebs.com/2018/04/paginas-web-mas-visitadas-de-chile-2018.html>

⁴¹ <https://www.matiaraby.cl/cifras-de-internet-en-chile/>

⁴² <https://www.matiaraby.cl/cifras-de-internet-en-chile/>

múltiples canales, como redes sociales, página web, WhatsApp, canales de ventas, etc.

- Influencers: en los últimos cinco años se ha visto cómo el fenómeno de los influencers llegó para cambiar la manera de promocionar productos.⁴³ Personas que se volvieron virales, artistas y amantes de las redes sociales, suelen promover la acción directa o indirectamente mediante comentarios o post, en los cuales sus seguidores, a veces sin pensarlo dos veces, siguen sus pasos. Para ello, se han seleccionado algunos personajes que en Chile vienen teniendo cierto éxito en las redes, y que van de la mano con la esencia de la marca como lo son:
 - Fanny Cuevas: viajera apasionada, 220.000 seguidores.⁴⁴
 - Yuli Cagna: autodenominada como amante de los viajes, 844.000 seguidores.⁴⁵
 - Vanesa Almiron: cantante, 13.300 seguidores.⁴⁶
 - Natalia Rodríguez: Viajera aventurera, 207.000 seguidores.⁴⁷
 - Daniky Perich: modelo de paisajes, 48.200 seguidores.⁴⁸

Se ha conversado con cada una de ellas, llegando al acuerdo de entrega de productos a cambio de post y recomendaciones de la marca durante sus viajes.

Se espera con este mix promocional incrementar la presencia de la marca en las redes sociales, y así contribuir con el objetivo de marketing que tiene como meta penetrar el mercado.

La redacción del contenido se enfocará en los insight que descubramos una vez terminemos el proceso de encuestas.

12.1.4 Plaza:

Marketplaces	Página Web	Redes Sociales
<ul style="list-style-type: none">• MercadoLibre<ul style="list-style-type: none">• Linio• Yapo• MercadoRipley<ul style="list-style-type: none">• Dafiti• Groupon	<ul style="list-style-type: none">• www.todobags.cl• Robot atención personalizada	<ul style="list-style-type: none">• Instagram• Facebook• Whatsapp

Ilustración XXIII Canales de Venta⁴⁹

Elementos a clave:

⁴³ <https://intertrafordigital.com/poder-los-influencers-la-sociedad-actual/>

⁴⁴ https://instagram.com/fannylife3?utm_source=ig_profile_share&igshid=hoh7xv07gaan

⁴⁵ https://instagram.com/yulicagna?utm_source=ig_profile_share&igshid=57a414qf3s3r

⁴⁶ https://instagram.com/vanefalmiron?utm_source=ig_profile_share&igshid=lmtmc59lsbio

⁴⁷ https://instagram.com/nataliarenitarodriguez?utm_source=ig_profile_share&igshid=z1i0ndt75gkf

⁴⁸ https://instagram.com/danikyerveis?utm_source=ig_profile_share&igshid=4i0t0pzl93qg

⁴⁹ Fuente propia

- Tiempos de entrega.
- Respuesta oportuna en línea ante cualquier consulta.
- Convenios con empresas de envíos.
- Integración tecnológica, en procesos como generación de etiquetas de envío, seguimiento de paquetes, solicitudes de retiro, gestión de inventarios.
- Atención a la demanda y los quiebres de inventario.

Existen dos problemáticas ligadas a tener presencia en varios Marketplace al mismo tiempo. La primera tiene que ver con el manejo del inventario, cuando se vende un producto en un Marketplace hay que modificar manualmente en todos y cada uno de los sitios que esté publicado el artículo.

La segunda se refiere a que cuando llega un producto nuevo que no ha sido publicado, debe crearse manualmente en cada Marketplace, esta actividad implica un costo de oportunidad importante, ya que lo que se tarda en lanzar el producto a cada sitio pueden traducirse en ventas perdidas.

Como se puede observar, se convierte en un proceso tedioso y deficiente operativamente. Luego de una investigación, se recomienda invertir en una solución tecnológica que mantendrá el inventario actualizado en todos los sitios en vivo.

Qué hace Centry⁵⁰

- Permite conectar varios Marketplaces de Latinoamérica y todo el mundo para visibilizar los productos y gestionar de manera centralizada.
- Sincroniza automáticamente el inventario con las ventas.
- Añade productos nuevos solo una vez ya que Centry los agrega a todos los Marketplaces enlazados.
- Pueden gestionarse todos los pedidos en el software ahorrando tiempo de gestión.
- Realizan despachos a todo el mundo. Se pueden obtener rebajas en el precio de la logística de un 25% a un 60% en los costos de envío.
- Funciona tanto para ventas minoristas como para ventas mayoristas. Se puede globalizar la empresa desde el país de origen.
- Centry funciona como multiplataforma, lo que te permite promocionar tus productos en diferentes sitios de internet actualizando tu inventario en ellos de manera automática aumentando tus ventas.
- Se puede conectar este programa con diversas redes sociales para captar nuevos clientes y mejorar la experiencia del usuario aumentando la comunicación entre ambas partes.

⁵⁰ <https://marketing4ecommerce.cl/centry-el-software-omnichannel-chileno/>



Ilustración XIX <https://www.centry.cl/>

12.1.5 Segmentación Target y Posicionamiento:

Geografía	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional , gracias al poder del internet
Género	<ul style="list-style-type: none"> • 60% mujeres , 40% masculino . Fuente: Google Analytics de sitio web
Edad	<ul style="list-style-type: none"> • 25-55 años. Fuente: Google Analytics de sitio web
Grupo socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> • Transversal, debido a que tenemos productos de diferentes precios.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Sensible al precio, cliente ocasional, poca frecuencia de uso, compradores en línea, viajeros, aventureros, disfrutan el tiempo libre, con pareja, deportista, actividades en grupo y familiares.

Tabla XXIV Segmentación⁵¹

⁵¹ Fuente propia



Hombres y Mujeres



25-55 años



Viajeros

Tabla XXV Posicionamiento⁵²

MUJER

40 años

Profesional *usa*

Deportista *ocasional* *usa* *bicicleta* *trekking*

Amante de la Tecnología

Le Gusta leer

Escucha música

Usa Instagram

Le importa la imagen

Va Frecuente a la Peluquería

Usa Facebook

Compra la copa de sus sueños

Compra accesorios mascotas

Le gusta obsequiar a sus amigos

Organizada

Vive en un Departamento

Investiga antes de comprar

Le Gusta ir al mal

Ve Netflix

Ve películas Románticas

Va al Teatro

Le Gusta Brillar

Prefiere la montaña

Viajera frecuente al exterior

Ingreso Anual de \$150000

Tendencia ecologista

Tradicional con tendencia a ser IRREVERENTE

FERNANDA

CASA SIN Hijos

Administra presupuesto CASA

Socable

Le Viaja por Trabajo

Viaja en Avión

AVENTURERA *le gusta probar nuevos productos*

Utiliza ACCESORIOS

Comprados en el exterior

Se CAPACITA constantemente

Tiene mascotas *le tiene Perra*

Compra por Internet *le hace mercado también por web*

Mujer Segura

Valora el Servicio post-venta

Valora la usabilidad

Es Ocupada. Tiene poco tiempo libre

Tiene Auto

Tiene Tatuaje

Ilustración XX Fernanda Nuestra Cliente Ideal⁵³

⁵² Fuente propia

⁵³ Fuente propia

- Posicionamiento: Todobags, para ti que eres diferente, irreverente y amante de la aventura. Con Todobags comienza a vivir un recuerdo memorable.

12.2 Diseño y creación de la marca:

Considerando las variables incluidas en el plan estratégico, así como la oportunidad de negocio que nos da el mercado, se plantea la creación de una marca pensando en los siguientes aspectos:

¿A dónde queremos llegar?

Queremos crear una marca que tenga como promesa, entregar productos a los viajeros, ofreciendo un universo de opciones que les permita optar el acompañante ideal de su aventura.

¿Qué percepción queremos dejar en los consumidores?

De acuerdo con los insights develados por los clientes en encuestas y actividades nos encantaría transmitir lo siguiente como personalidad de la marca,

- Sencillez, facilidad, simplicidad.
- Calma, serenidad, paz, relax.
- Confianza, seguridad.
- Calidez.
- Diversión.
- Aventura.
- Viaje.
- Felicidad.

¿Cómo la marca puede llegar a los consumidores?

Logrando frases del público como éstas:

- “La marca” me facilita **conseguir** lo que requiero para mi viaje.
- Gracias a “La marca” puedo viajar con **estilo**, mis amigas y amigos me dicen “que bella tu maleta, mochila”, etc.
- La **atención** de “La marca” fue memorable, son atentos y el **servicio** es el mejor”.
- Fue **súper fácil comprar** en “La marca”, a través de mi celular, pc o dispositivo.
- Cometí un error al comprar y me cambiaron el producto de inmediato, sin trabas. Son de buena **calidad** y la **garantía** me da tranquilidad.

¿Qué alejará a los consumidores de la marca?

- Mal servicio
- ¿Calidad de productos? deficiente
- Respuestas tardías
- Diseños comunes
- Complejidad transaccional

12.2.1 Creación de Nombre

Nombre de la marca:

“TodoBags”

El nombre mezcla, en un solo juego de palabras, la marca como un **Todo**, un universo de opciones, de **Bags**, mochilas, bolsos, brindando también la amplitud necesaria para vender otro tipo de artículos que sirvan para transportar artículos como: loncheras, neceseres, estuches, entre otros.

12.2.2 Creación de logo y arte

Logo de la marca:

Considerando los aspectos comentados en los puntos anteriores sobre la identidad de la marca y el nombre, se procede con el diseño del respectivo logo.

Considerando que:

- El color puede aumentar un 80% el reconocimiento de la marca
- Más de un 90% de las decisiones basadas en la primera impresión se determinan por el color
- Los anuncios en color se leen un 42% más que el mismo anuncio en blanco y negro.⁵⁴

⁵⁴ <https://www.enutt.net/como-usar-los-colores-en-marketing-para-crear-emociones>

GUÍA DE COLOR EN MARKETING Y BRANDING

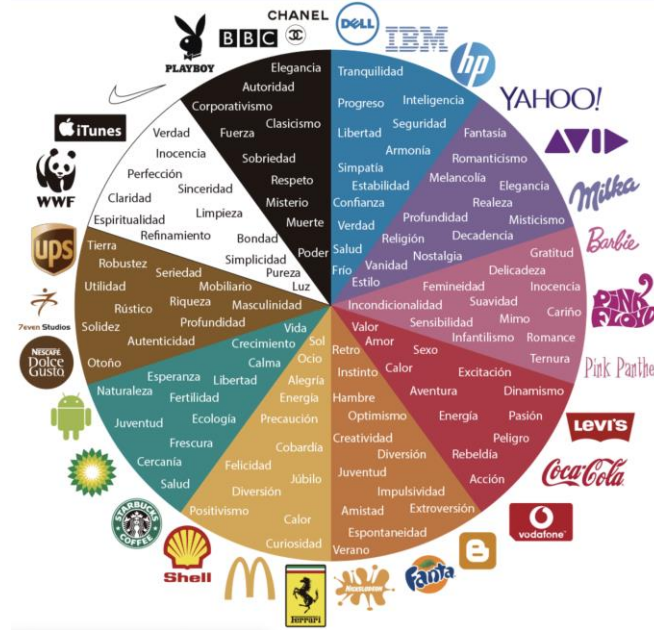


Ilustración XXI Guía de Color en Marketing y Branding

Se comienza con un estudio de colores a utilizar, dando como resultado el uso de colores frescos, buscando mantener un concepto minimalista según las siguientes premisas:

Azul: simpatía, armonía, confianza, libertad, tranquilidad.

Naranja: juventud, verano, diversión, amistad, optimismo.

Blanco: verdad, claridad, limpieza, simplicidad, espíritu.

Arte del logo:

Se procede al diseño del logo en los colores mencionados, buscando algo simple, limpio, minimalista, resultando, después de conversaciones con el equipo, en las siguientes ideas durante 3 semanas:



Ilustración XXII Evolución del Logo de Empresa

Resultando como ganador el logo que se muestra a continuación, con un arte que transmite lo que se desea como marca para el consumidor, acompañado del slogan Trip and Journal, que traducido significa Viaje y Diario (¿será sujeto a aprobación del público mediante realización de encuestas en esta tesis aparece el resultado?, en caso contrario, ya no se puede.)



Ilustración XXIII Logo Oficial de TodoBags

13 PLAN DE OPERACIONES

13.1 Sistema de Operación con los Clientes:

13.1.1 Proceso de Distribución y Entrega: Para poder cumplir con la promesa de entrega inmediata, dentro de las 24 horas una vez hecho el pedido, es necesario afrontar el reto de ensamblar una logística enfocada la sencillez y la eficiencia, de la mano con convenios con empresas especializadas, serias y responsables, caracterizadas por su reputación en las entregas, alcance geográfico y sistemas amigables con un ecommerce.

El proceso estará estructurado por los siguientes pasos:

1. Cliente coloca pedido en el Marketplace
2. Sistema de la página web envía un correo al responsable del envío con copia al cliente con los detalles del pedido, como: nombre, teléfono, dirección, número de pedido, productos, forma de pago, dirección de envío, anotaciones especiales del cliente.
3. La persona encargada revisa el pedido, consulta que todo esté en orden, en caso negativo se comunica lo más pronto posible con el cliente. En caso positivo, se dirige a la bodega en búsqueda de los productos. En este momento, imprime la orden de transporte de la compañía responsable del envío.



Ilustración XXIV Modelo Etiqueta de Envío

4. Una vez que tiene los productos los embala, coloca la etiqueta que género la página de manera automática.
5. Entrega a la compañía de envíos el paquete.
6. Actualiza el estatus del pedido a: “enviado”, en este momento el cliente recibe un correo indicando el estatus de su pedido en tránsito con su número de envío y fecha estimada de entrega.
7. El encargado mueve el pedido a procesado y continúa con el siguiente pedido.

13.1.2 Determinar Embudos:

Los embudos en operaciones son claves para determinar qué procesos pudieran causar retrasos en la correcta gestión del movimiento de inventario de entrada o de salida. Para esta etapa se consideran las siguientes actividades a observar:

- Pedidos: debido a que serán en su mayoría productos importados, los cuales toman un tiempo prolongado en ser enviados y recibidos en el país, es importante crear procesos de pedido óptimos para evitar quiebres de inventarios extensos debido a la falta de eficacia de los sistemas, los pedidos deben ser constantes y estar alineados con los peaks de la demanda.
- Chequeo y recepción: una vez que llegan, los pedidos debe ser prioridad para el equipo, tanto el conteo y verificación de recepción, desde el momento que se genera una orden de pago a un proveedor comienza un círculo conocido como ciclo del negocio, por lo que cada día que pase sin poder vender la mercancía por falta de chequeo, será negativo para la gestión del beneficio común.
- Publicaciones: cuando se realiza el chequeo, los encargados deben estar preparados para publicar y lanzar al mercado los productos, este proceso se puede acortar, el encargado de compras debe comunicarle al encargado de publicaciones el detalle del inventario en tránsito. Existen herramientas web que permiten publicar productos sin que se muestren al público, adelantando de esta manera una actividad que por lo general requiere de muchos detalles, es decir, publicando con una máscara para cuando los productos estén disponibles y chequeados solo sea darle a un botón que sea de publicar. De no hacerlo de esta manera tardarían días, sobre todo

cuando son pedidos numerosos, disminuyendo el tiempo de oferta de artículos en la página y perjudicando los números del mes.

- Envíos: El equipo debe estar estructurado de manera tal que en fechas especiales y no especiales la cantidad de pedidos no sea un problema, el detalle y la cautela que este momento requiere, exige un proceso detallado y con pautas claras de preparación y chequeo, con despachos a todo el país, con productos con alto costo de envío debido a su volumen, un error en envío puede significar pérdida económica para la compañía, así como insatisfacción del cliente.
- Respuestas a clientes: abrir varias taquillas sin tener todos los recursos para atender al público puede ser catastrófico. Es por ello, que se requieren sistemas integrados que centralicen la mensajería y la interacción con el cliente, para aumentar la calidad del servicio que apoyará, a su vez, el incremento de la conversión, contactos por Instagram, mail , bot web, Facebook , WhatsApp, MercadoLibre y llamadas promete ser todo un reto , se deben establecer protocolos de revisión de bandejas de entrada, así como el diseño de algunas respuestas predefinidas que suelen repetirse en las interacciones con los clientes.

Uso de aplicaciones de reparto express:

En el mercado se encuentran disponibles varias empresas que mediante una aplicación se gestionan la entrega de comida , las cuales han sido todo un éxito y se logran ver por toda la ciudad, Rapid, Glovo, Uber Eats , las más famosas , pero muy pocas personas conocen que estas aplicaciones ofrecen un servicio extra de entrega a domicilio de cualquier cosa lícita que quepa en su mochila , es por ello que la marca considera ofrecer como servicio la entrega express , pudiendo entregarle a sus clientes en un lapso no mayor a una hora , enfocados en la visión y el mejor servicio al cliente aprovechando herramientas tecnológicas.

La tecnología juega un rol vital en la mejora de los procesos, así como en la apertura de los embudos que crean retrasos en la entrega de valor. A continuación, cuatro aplicaciones que serán usadas para atender los procesos mencionados:

- WooCom⁵⁵: administrador de órdenes de woocommerce, página web.
- Administrador de Páginas ⁵⁶ : gestor de mensajería integrado de Facebook e instagram
- Direct ⁵⁷ : mensajería directa de Instagram.
- MercadoLibre⁵⁸ : para visualizar ventas, preguntas, pedidos, entre otros.

⁵⁵ WooCommerce de Automattic <https://itunes.apple.com/cl/app/woocommerce/id888758244?mt=8>

⁵⁶ Administrador de páginas de Facebook, Inc. <https://itunes.apple.com/cl/app/administrador-de-p%C3%A1ginas/id514643583?mt=8>

⁵⁷ Direct from Instagram de Instagram, Inc. <https://itunes.apple.com/cl/app/direct-from-instagram/id1315182410?mt=8>

⁵⁸ Mercado Libre de MercadoLibre <https://itunes.apple.com/cl/app/mercado-libre/id463624852?mt=8>

13.2 Sistema de Operaciones con los proveedores:

13.2.1 Definir el proceso de importación:

China es conocida a nivel mundial por ser uno de los mayores fabricantes y exportadores de bienes del mundo⁵⁹, no es un secreto que son capaces de entregar productos de cualquier calidad a precios sumamente competitivos, adicionalmente Chile mantiene un tratado de libre comercio con ese país que permite abaratar costos de importación.⁶⁰

Debido a esto, se realizaron contactos con varios proveedores de la industria de accesorios de viaje para obtener cotizaciones y condiciones comerciales, en búsqueda de alianzas a largo plazo, bajo el siguiente procedimiento:

- Investigación en línea de proveedores en www.alibaba.com, revisando detalladamente su catálogo para obtener precios referenciales mínimos y máximos para futuras negociaciones.
- Envío de correo a proveedores con presentación de la marca, planteamiento y proyección a futuro de una posible relación comercial.
- Una vez recibida respuesta, se entablan conversaciones sobre los requerimientos del posible pedido, aclarando temas como:
 - MOQ del pedido (Minimum Order Quantity), es decir, la cantidad mínima exigida de parte del proveedor para poder hacerle un pedido.
 - Tipos de envío que maneja: FOB, EXW, CIF⁶¹, siglas que se refieren a términos que señalan la condición de envío de una carga en el comercio internacional, es importante consultarle al vendedor cual es la condición de su precio, cualquier cambio u omisión puede implicar variaciones importantes en costeo, ya que no será lo mismo un precio en bodega en Chile (EXW) vs un precio con bodega cercana al proveedor (CIF).
 - FOB: Free on Board significa que el comprador tiene la responsabilidad de contratar y pagar el envío internacional de la carga hasta su bodega local.
 - EXW (Ex Works): en este caso el comprador correrá con todos los gastos de envío y nacionalización desde la bodega del proveedor hasta el punto final de la carga en el país de destino.
 - CIF (Cost, Insurance and Freight): el precio acordado incluye costo hasta el puerto de destino (convenido), seguro y flete, el comprador solo correrá con los gastos de nacionalización locales y transporte interior hacia su bodega.

⁵⁹ <https://www.elboletin.com/noticia/167359/economia/que-paises-son-los-mayores-exportadores-del-mundo.html>

⁶⁰ <https://chile.gob.cl/china/asuntos-comerciales/oficina-comercial/tratado-de-libre-comercio-chile-china>

⁶¹ <https://www.icontainers.com/es/2018/05/23/importar-de-china-con-los-incoterms-fob-cif-exw/>



Ilustración XXV EXW vs FOB

- Tiempos de producción y fecha de entrega.
- Certificados de registro y legalización en China: esto con la intención de conocer la transparencia del proveedor, hacer negocios a distancia tiene sus riesgos, un proveedor dispuesto a enviar declaraciones tributarias, fotos de la fábrica, registros legales comprobables, genera mayor confianza, mas no elimina el riesgo de fraude. Importante consultar sobre emisión del certificado de origen, en caso de obtenerlo se ahorra un 6% en la importación sobre el valor CIF.
- Amplio detalle de características en los productos: dicen que para que una parte gane, la otra debe perder, es por ello que, en búsqueda de las mejores condiciones para el comprador, es importante definir detalladamente lo que incluye y lo que no incluye el precio pautado, no solo en temas de envío, sino en características de los productos, como el tamaño, material, calidad, especificaciones técnicas, etc.
- Una vez cerrados los temas relacionados con el alcance de la negociación el proveedor envía los presupuestos.
- En esta etapa se contratan operadores logísticos aduanales que apoyen la correcta gestión de la carga.
- En este punto, es esencial la planificación de los productos a comprar en relación con el cubicaje, para buscar alternativas que optimicen la distribución durante el flete, mientras más productos dentro de un metro cubico, mayor margen obtendrá el comprador al momento de vender.
- Luego de conversar con el operador logístico⁶² sobre el promedio de costos logísticos aplicados a este tipo de negociaciones se pudo extraer los siguientes supuestos comprando en China:

Ítem	Dato
Valor Mercancía FOB	3.000 USD
Cantidad de Productos en la carga.	300 unidades
Flete marítimo	300 USD
Seguro	100 USD
VALOR CIF CHILE (HASTA PUERTO DESTINO)	3400 USD
Gastos Aduanales en Chile	800 USD

⁶² <http://www.seffcargo.com/>

VALOR TOTAL EN BODEGA CHILE

4200 USD

Tabla XXVI Ejemplo de Importación China

Existen varios métodos de costeo, depende de cada interesado aplicar la más adecuada para su caso, se puede costear de la siguiente manera:

- Valor unitario: se considera el costo de cada producto y se pondera porcentualmente del total del importe de la carga, los productos que cuesten más asumirán más cargo por logística.
- Valor volumétrico: en este caso se calcula el volumen que ocupa cada producto dentro del contenedor, luego se factoriza contra el total de la carga en cuanto a cubicaje, ese porcentaje se aplica al total pagado y se le asigna al costo unitario.
- Valor lineal: se divide el total pagado entre la cantidad de productos sin importar el valor unitario o tamaño.

Debido a que la importación inicial contendrá productos que cuestan mismo y miden lo mismo se justifica usar una técnica de costeo lineal, en la cual se dividirá el valor total de la logística entre la cantidad de artículos a importar esto nos dará el incremento en costo por artículo de la siguiente manera:

Total, Inventario colocado en China = 3000 USD

Cantidad de Productos =300 unidades

Total, Inventario colocado en Chile=4200

Existe un incremento de 1200 usd, por concepto de gastos de logística, dividimos eso entre la cantidad de productos 300, dando como resultado 4 usd por producto.

Esto quiere decir que cada producto estará afectado por un incremento en costo de cuatro dólares por conceptos logísticos, lo que implicaría un 40%. En este punto habría que considerar si sigue siendo manejable ese costo en Chile, por lo general si lo es, ya que a pesar de que aumenta significativamente el costo inicial es muy abajo, lo que permite seguir siendo competitivo.

El egreso por IVA no se incluyó en esta simulación ya que no se considera un gasto sino más bien un egreso recuperable contra el débito generado en la venta.

13.2.2 Definir procesos de compras nacionales:

Inicialmente se adquirirán artículos en el país para poder comenzar las operaciones de inmediato, dichos artículos serán negociados al mayor para obtener algo de margen inicial e intentar obtener flujos operacionales positivos.

A pesar de que comprar en Chile puede significar un costo más elevado, que importar directamente, será un primer paso obligado para testear el mercado, este proceso de testeo implica la compra mínima de productos posibles para luego ofertarlos a los clientes y monitorear su comportamiento. De esta estrategia se desprenden dos ventajas de suma importancia para el negocio:

1. Permite probar el mercado en el corto plazo: en caso de agotamiento y reacciones favorables de los clientes, incrementaran rápidamente las cantidades a comprar, mostrando que el producto es una buena opción, en caso contrario, de desagrado del mercado, representara una perdida para el negocio, pero sin duda está perdida de bajo valor, será mejor que haber importado una gran cantidad de productos de rotación nula. Producto mínimo viable ⁶³.
2. Apoyo en el uso de recursos financieros: una importación implica un periodo importante en el ciclo del negocio , una vez que se le paga al proveedor extranjero transcurren al menos 45 días para recibir la carga y poder comenzar a vender, esto implica desembolsar gran parte del capital de trabajo temporalmente para ver beneficios en casi dos meses, por otro lado, las compras mínimas requeridas en el país son inferiores en monto y días de entrega debido a sus pocas cantidades, por lo que esto implica comenzar pronto a vender con menor inversión.

13.2.3 Definición de contratos de servicios:

- Internet
- Electricidad
- Telefonía
- Hosting y dominio web
- Dhl
- Chilexpress
- Centry

13.3 Sistema de insumos operacionales:

13.3.1 Definición de productos necesarios para la operación:

- Cajas de cartón acorde a medidas de productos.
- Cinta pegante para embalar.
- Bolsas autorizadas para envíos. (Chilexpress, Dhl)
- Plumones.
- Resmas.
- Pallets.
- Guantes de seguridad.

13.4 Almacenaje

13.4.1 Adecuación de bodegas y layout: Se arrendarán cuatro bodegas en una zona céntrica de Santiago que faciliten los procesos de entrada y salida del inventario, estarán clasificados por líneas de productos para que puedan ser localizados rápidamente. Las bodegas tendrán las siguientes dimensiones: 2,8 Alto x 2 largo x 2,7 Ancho, cada una.

⁶³ <https://sg.com.mx/revista/31/minimo-producto-viable-que-es-y-para-que>

14 GESTIÓN FINANZAS

Inversiones

Serán consideradas como inversiones todos los activos necesarios para la puesta en marcha del Marketplace, así como ciertas actividades de tipo pago único en su mayoría de consultoría, diseño y programación.

Inversiones	Monto
Activos (3 Notebook) 380.000 CLP c/u	-1.140.000
Marketing	-2.250.000
Web Page	-1.000.000
Programacion web	-600.000
Sistema ERP e Implementación	-700.000
	-5.690.000

Tabla XXVII Inversiones

La depreciación de las notebooks se estableció según esquema de Servicio de Impuestos Internos en este caso a seis años.⁶⁴

Los gastos de marketing si bien es cierto son mensuales y recurrentes durante la vida del negocio, se requiere un esfuerzo extra adicional para lanzar la marca y sus productos en medios digitales con publicidad para así penetrar más rápidamente el mercado.

14.1 DEFINIR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Financiamiento

El capital necesario para realizar la inversión y colocar en puesta en marcha operacional al negocio será aportado en su totalidad por el emprendedor.

14.2 GASTOS OPERACIONALES

Son todos aquellos necesarios para desarrollar las actividades regulares del negocio y son calculados en base a los siguientes supuestos:

- Considerando que www.todobags.cl será un website poco conocido, el primer año, se espera que el principal canal de ventas de la marca sea MercadoLibre, de acuerdo a esto

⁶⁴ ANEXO

se genera el supuesto que el 90% de las ventas de la marca serán por esta plataforma y el 10% por la página web propia, este dato se usará para determinar el importe de costo de venta por MercadoLibre. A partir del segundo año esta proporción cambiará a un 60% ML y 40% www.todobags.cl.

- Considerando que en Chile el 63% de las compras en línea se hacen a través de tarjetas de débito y un 37% con tarjeta de crédito⁶⁵, se usará esta proporción para determinar el costo transaccional de Transbank, para el website. Las ventas realizadas mediante el cobro con una tarjeta de débito y crédito generaran costos equivalentes al 2% y 3% respectivamente, considerando un promedio.⁶⁶
- Material de empaque: en este caso el suministro de bolsas para envíos es gratuito de parte de las empresas que gestionan los envío, solo se invertirá en cajas para maletas y material de embalaje, el cual se incrementará en base al aumento del ítem maletas. Se ha cotizado cada caja en 1050 pesos chilenos⁶⁷, se ajustará este valor a futuro según el IPC.⁶⁸
- La comisión del empleado será de un 5% en base a las ventas por la página web y redes sociales, es decir, cualquier venta fuera de MercadoLibre generará comisión, esto entendiendo que no se requiere una gestión especial de ventas en este último portal.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	136.485.000	143.309.250	150.474.713	157.998.448	165.898.371	174.193.289	182.902.954	192.048.101	201.650.506	211.733.032
Ventas MercadoLibre	122.836.500	85.985.550	90.284.828	94.799.069	99.539.022	104.515.973	109.741.772	115.228.861	120.990.304	127.039.819
Ventas Todobags.cl y RRSS	13.648.500	57.323.700	60.189.885	63.199.379	66.359.348	69.677.316	73.161.181	76.819.240	80.660.202	84.693.213
Costos Operacionales:										
Transbank										
Débito	272.970	1.146.474	1.203.798	1.263.988	1.327.187	1.393.546	1.463.224	1.536.385	1.613.204	1.693.864
Crédito	409.455	1.719.711	1.805.697	1.895.981	1.990.780	2.090.319	2.194.835	2.304.577	2.419.806	2.540.796
MercadoLibre	15.968.745	11.178.122	11.737.028	12.323.879	12.940.073	13.587.077	14.266.430	14.979.752	15.728.739	16.515.176
Comisión por ventas empleados	682.425	2.866.185	3.009.494	3.159.969	3.317.967	3.483.866	3.658.059	3.840.962	4.033.010	4.234.661
Material de Empaque	2.835.000	2.976.750	3.125.588	3.281.867	3.445.960	3.618.258	3.799.171	3.989.130	4.188.586	4.398.015
Total Costos Operacionales:	20.168.595	19.887.242	20.881.604	21.925.684	23.021.968	24.173.066	25.381.720	26.650.806	27.983.346	29.382.513

Tabla XXVIII Costos Transaccionales

14.3 SALARIOS

Los salarios se ajustarán cada dos años en un 10% de acuerdo con evaluación de desempeño, si bien es cierto, que la política de remuneraciones no específica este porcentaje se está colocando un estimado en caso de que suceda, quedando de la siguiente manera:

⁶⁵ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=449989>

⁶⁶ <https://www.latercera.com/negocios/noticia/bancoestado-competira-transbank-red-pagos-comercios/45023/>

⁶⁷ <http://www.memphis.cl>

⁶⁸ [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/esp%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-noviembre-2018.pdf?sfvrsn=6](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/esp%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-noviembre-2018.pdf?sfvrsn=6)

Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Gerente	1.430.000	1.430.000	1.573.000	1.573.000	1.730.300	1.730.300	1.903.330	1.903.330	2.093.663	2.093.663	
Bonificaciones	568.688	597.122	626.978	658.327	691.243	725.805	762.096	800.200	840.210	882.221	
Asistente Comercial	520.000	520.000	572.000	572.000	629.200	629.200	692.120	692.120	761.332	761.332	
Asistente de Operaciones	520.000	520.000	572.000	572.000	629.200	629.200	692.120	692.120	761.332	761.332	
Total Salarios Mensual:	3.038.688	3.067.122	3.343.978	3.375.327	3.679.943	3.714.505	4.049.666	4.087.770	4.456.537	4.498.548	
Total Salario Anual	36.464.250	36.805.463	40.127.736	40.503.922	44.159.319	44.574.064	48.595.988	49.053.245	53.478.449	53.982.576	Total a pagar en 10 años
											447.745.011

Tabla XXIX Flujo Salarial

14.4 GASTOS DE MANTENIMIENTO

Gastos de mantenimiento:

Servicios Generales	Mensual	Costo anual empresa
Fletes	80.000	960.000
Agua , Electricidad	10.000	120.000
Google ads	100.000	1.200.000
Facebook/ Instagram Ads	150.000	1.800.000
Dominio y Hosting web (annual)	34.916	418.990
Centry	60.000	720.000
Internet	29.990	359.880
Bodegas	166.278	1.995.336
Mantenimiento Cuenta Bancaria	13.000	156.000
Total Servicios Generales		7.730.206

Tabla XXX Gastos de Mantenimiento

Ilustración 4 Total Gastos Generales

Honorarios	Mensual	Costo anual empresa
Community Manager	90.000	1.080.000
Contador	54.000	648.000
Influencers	100.000	1.200.000
Total Honorarios		2.928.000

Tabla XXXI Honorarios

14.5 FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja:

Para determinar el capital de trabajo del proyecto se realizó un flujo de caja mensual en la búsqueda de flujos negativos, para luego extraer la sumatoria de los mismos y usarla como capital de trabajo, sin embargo, como este proyecto refleja flujos positivos desde el primer año, se optó por el cálculo considerando cuatro meses de caja e inventarios.

Para ello se tomó el monto de costo de ventas del año 1, así como los gastos operacionales y de mantenimiento resultando lo siguiente:

Concepto	Total año 1
Inventario	53.100.000
Gastos Operacionales	20.168.595
Gastos de mantenimiento	47.122.456
Total	120.391.051 /12*4= 40.130.350

Tabla XXXII Cálculo del Capital de Trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por venta	7.852.500	7.852.500	7.852.500	10.110.000	10.110.000	10.110.000	12.367.500	12.367.500	12.367.500	15.165.000	15.165.000	15.165.000
Costos por venta	3.105.000	3.105.000	3.105.000	3.950.000	3.950.000	3.950.000	4.795.000	4.795.000	4.795.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000
Gastos Operacionales	1.160.376	1.160.376	1.160.376	1.493.970	1.493.970	1.493.970	1.827.564	1.827.564	1.827.564	2.240.955	2.240.955	2.240.955
Margen bruto	3.587.124	3.587.124	3.587.124	4.666.030	4.666.030	4.666.030	5.744.936	5.744.936	5.744.936	7.074.045	7.074.045	7.074.045
Remuneraciones	2.862.625	2.862.625	2.862.625	2.975.500	2.975.500	2.975.500	3.088.375	3.088.375	3.088.375	3.228.250	3.228.250	3.228.250
Gastos De Mantenimiento	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184	644.184
Utilidad antes de impuestos	- 163.685	- 163.685	- 163.685	802.346	802.346	802.346	1.768.377	1.768.377	1.768.377	2.957.611	2.957.611	2.957.611
Impuestos 27%	-	-	-	216.633	216.633	216.633	477.462	477.462	477.462	798.555	798.555	798.555
Utilidad despues de impuestos	- 163.685	- 163.685	- 163.685	585.713	585.713	585.713	1.290.915	1.290.915	1.290.915	2.159.056	2.159.056	2.159.056
Flujo de caja libre	- 163.685	- 163.685	- 163.685	585.713	585.713	585.713	1.290.915	1.290.915	1.290.915	2.159.056	2.159.056	2.159.056

Tabla XXXIII Flujo de Caja Mensual

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por venta		136.485.000	143.309.250	150.474.713	157.998.448	165.898.371	174.193.289	182.902.954	192.048.101	201.650.506	211.733.032
Costos por venta		53.100.000	55.755.000	58.542.750	61.469.888	64.543.382	67.770.551	71.159.079	74.717.032	78.452.884	82.375.528
Gastos Operacionales		20.168.595	19.887.242	20.881.604	21.925.684	23.021.968	24.173.066	25.381.720	26.650.806	27.983.346	29.382.513
Margen bruto		63.216.405	67.667.009	71.050.359	74.602.877	78.333.021	82.249.672	86.362.155	90.680.263	95.214.276	99.974.990
Utilidad antes de impuestos	- 156.000	16.093.949	20.203.340	20.264.417	23.440.748	23.515.496	27.017.401	27.107.962	30.968.812	31.077.621	35.334.208
Impuestos 27%		4.345.366	5.454.902	5.471.393	6.329.002	6.349.184	7.294.698	7.319.150	8.361.579	8.390.958	9.540.236
Utilidad despues de impuestos	- 156.000	11.748.583	14.748.438	14.793.025	17.111.746	17.166.312	19.722.703	19.788.812	22.607.233	22.686.663	25.793.972
Notebook	-1.140.000										
Inversión											
Web Page	-1.000.000										
Programacion web	-600.000										
Sistema ERP e Implementación	-300.000										
Capital de trabajo	- 40.130.350	5.724.127	- 2.036.674	- 1.101.108	- 2.242.963	- 1.213.972	- 2.470.150	- 1.338.404	- 2.720.352	- 1.475.590	49.005.437
Flujo de caja libre	- 43.326.350	17.472.710	12.711.764	13.691.917	14.868.783	15.952.341	17.252.553	18.450.408	19.886.881	21.211.073	74.799.409

Tabla XXXIV Flujo de caja a 10 años

Tasa de descuento:

Debido a que no existe deuda a terceros, solo inversión del accionista, el WACC es igual al CAPM, por lo que este último servirá para determinar la tasa de descuento del proyecto, la cual valorará al activo de acuerdo al riesgo y la rentabilidad esperada.

$$\text{CAPM} = K_{lr} + (K_m - K_{lr})\beta$$

Klr= tasa libre de riesgo⁶⁹= 5,27%
 Km=rentabilidad del mercado=5,78%⁷⁰.
 β =riesgo= 1,09⁷¹ Retail online.
 (Km-Klr) = Prima de riesgo

CAPM=5,83%

Análisis Variables Financieras:

VAN	112.501.737
Tasa de descuento	5,83%
TIR	37%
Payback	Año 4

Tabla XXXV VAN, Tasa de descuento, TIR y Payback del proyecto

Como se puede observar la TIR es mayor a la tasa de descuento, es decir, que el proyecto reportaría ganancias superiores al costo del capital, estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, por otra parte, el inversionista recibirá su inversión el año 4. El VAN muestra cuanto se va a ganar en este proyecto.

14.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:

Simulando varios escenarios:

En el supuesto de un aumento en los costos de inventario en un 20% y manteniendo los precios resultaría en lo siguiente:

VAN	86.546.281
Tasa de descuento	5,83%
TIR	29%
Payback	Año 9

Tabla XXXVI Simulación +20% en costos

⁶⁹ <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx> Tasas de interés de los bonos licitados por el BCCh, en pesos (BCP) (porcentaje)

⁷⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁷¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Se evaluó realizar un análisis de senilidad considerando la entrada de Amazon al país, pero todos los analistas que se encontraron durante la investigación concluyeron que el mayor impacto de este evento repercutiría en la calidad del servicio, por lo que se decide, realizar un supuesto en costos.

La cantidad de unidades vendidas fueron determinadas mediante la experiencia del socio, el cual ha testeado el mercado con productos reales en un período de un año y medio.

15 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

15.1 SISTEMA ERP

Sistema ERP: se seleccionó un sistema desarrollado por emprendedores en Venezuela, que tiene como bondades principales la posibilidad de programación a la medida de procesos propios del negocio, a diferencia de otros ERP del mercado que vienen ya prediseñados y con poca capacidad de innovación y cambios.

Los módulos que apoyarán al equipo en el correcto funcionamiento y manejo de data serán los siguientes:

- Ventas y cuentas por cobrar:
 - Boletas y facturación electrónica
 - Devoluciones
 - Cotizaciones
 - Pedidos
 - Cobros
 - Clientes
 - Postventa
 - Calidad de Servicio
- Compras y cuentas por pagar:
 - Facturas de compras
 - Devoluciones en compras
 - Órdenes de compras
 - Pagos
 - Proveedores
- Cajas y bancos:
 - Depósitos
 - Movimientos de bancos y cajas
 - Conciliación bancaria
 - Manejo de chequeras
 - Saldos

- Beneficiarios
- Mantenimiento:
 - Respaldos
 - Validación de data
 - Perisología de usuarios, mapas de acceso y procesos.

Todos los módulos incluyen tablas, procesos y reportes que apoyaran al interesado en obtener información de valor para la toma objetiva de decisiones.

La capacitación está incluida en el costo de implementación de la herramienta ERP

15.2 Diseño y Lanzamiento de Website:

El diseño del website www.todobags.cl, requerirá debido a su importancia un amplio espectro de diseño y lanzamiento, el cual debe considerar variables que serán implementadas en aras de lograr los objetivos estratégicos planteados.

La página web debe contar con lo siguiente:

- Facilidad de usabilidad desde celular, Tablet y desktop.
- Tiempo de carga menor a 7 segundos, para disminuir el índice de abandono.
- Integración con aplicaciones de curriers nacionales, que permitan calcular al momento de la compra el valor del envío y generar etiquetas de despacho.
- Imágenes en fondo blanco, profesionales, livianas y en una resolución adecuada.
- Intuitiva, que sea programada para anticiparse a lo que el usuario desea, facilitando el proceso de compra.
- Botón de pago, seguro, sencillo y rápido.
- Debe sugerir productos complementarios al principal que el usuario está buscando en el proceso de compra.
- Integración a aplicación de análisis Google Analytics.
- Colores agradables, en armonía con la marca y sus valores, alegres, ligeros.
- Contenido de valor para el usuario, que conecte y retenga al interesado.
- Clasificación adecuada de las líneas de productos, evitar saturar la tienda virtual, presentarla ordenadamente.
- Datos de contacto, redes sociales, WhatsApp, todos linkeados con botones de Call to action, para contacto instantáneo.
- Bot (robot), Zendesk, programado para saludar al iniciar la página y ofrecer solventar dudas ante cualquier requerimiento del usuario. Una vez que el cliente escriba, se conectará con un vendedor real asignado para la tarea que le responderá desde su celular en una aplicación de chat en línea. Esto con el objetivo de aumentar la tasa de conversión y el servicio en ventas.
- Integración con aplicación de manejo de inventario y precios múltiples, que permita manejar eficientemente el stock y las ventas que se generan en distintos canales de ventas.
- Certificado SSL, para que sea considerado un sitio seguro, generando confianza para el algoritmo de google que influye en el SEO, así como en el usuario.
- Incentivos de suscripción, para futuros newsletters, outbound marketing.

- Reseñas, espacios de conversación y valoración de productos, donde los clientes reales comentarán acerca de su experiencia con la marca, creando así valor y confianza en la comunidad que visita la página.
- Correos post venta, incentivando a la valoración y mostrando la importancia que le da la marca a la felicidad del público.



Ilustración XXVI Prototipo Home Todobags.cl

15.3 Bigdata:

Los tiempos han cambiado, la forma en la cual se manejaban los negocios hace un año o meses ya en este momento ha cambiado. Estamos obligados a estar atentos a la evolución constante del comercio y de cómo conectar con nuestro mercado objetivo. Big Data es un término que no es muy reciente, pero tiene mucha vigencia hoy en día. Básicamente se traduce en herramientas aplicadas tecnológicamente para de manera eficaz se pueda obtener información de los clientes de suma importancia para el negocio y gerentes para la toma de decisiones futuras, que les permita obtener constantes ventajas competitivas.

En el sector retail+ecommerce, es esencial tomar esto en cuenta. Es por ello que se han formulado las siguientes estrategias para que la Bigdata apoye a Todobags en su crecimiento:

1. Gestión de la disposición de los productos: el diseño de la distribución de los productos es clave para que la página se vea atractiva, así como para potenciar las ventas, hay que determinar el tamaño óptimo de cada línea y calcular la distancia idónea con respecto a otros productos. Una correcta distribución de los productos, al igual que en una tienda física, permite que las personas disfruten

más su experiencia en el sitio, la medición de los embudos de conversión, clicks por producto, abandonos, entre otros apoyan esta estrategia. Sería ilógico mantener productos poco clickeados después de un tiempo, ahí se reemplazan por otros que comenzarán a ser comprados por los usuarios.

2. Optimización del surtido: se refiere a la frase final del punto anterior, se analiza qué beneficio reportan los productos por separado, su volumen de ventas. Es clave en esta estrategia determinar cuáles son los productos claves (primarios) aquellos que las personas entran a comprar y cuáles son los accesorios (secundarios) que son adquiridos por impulso o complemento del primero.
3. Previsión de ventas: clave en el negocio, permite mediante el registro pasado determinar los ciclos de venta del negocio, estacionalidades, punto de pedidos, adecuación de las necesidades de abastecimiento para evitar exceso de inventario (costo crítico) o agotamiento, aprovechamiento óptimo de los picos de la demanda, como fechas especiales (navidades, Cyberdays).
4. Gestión del inventario: toma en cuenta los tiempos de espera de pedido, desfases, seguimiento de carga, proveedores, ubicación en el almacén.
5. Análisis de fidelidad: la adquisición de un cliente nuevo es mucho más costosa que la retención de clientes, por lo que estos últimos serán una prioridad para el negocio, Bigdata, apoyará identificando los clientes que son más fieles a la marca o productos, detección de patrones de comportamiento, segmentación de clientes en base a su interacción.
6. Marketing Mix: de acuerdo con el plan de marketing presentado anteriormente, el Bigdata apoyará con la validación y control de este, observando el comportamiento sobre el precio, producto, promoción, cada cliente o usuario que ingrese a la página web será medido gracias a la herramienta Google Analytics⁷².

15.4 Gestión de Tareas, TRELLO

El equipo tiene un reto, gestionar una gran cantidad de tareas, semi presencialmente, manejando una comunicación efectiva, que permita que todos estén integrados bajo un esquema estratégico formulado por el Gerente General.

Para ello se usarán las herramientas tradicionales modernas como el correo, el WhatsApp, Skype, entre otros, pero como principal una llamada Trello que tiene las siguientes ventajas:

- Creación de “tableros” como espacios de trabajo por proyecto independientes.

⁷² <https://analytics.google.com/analytics/web/>

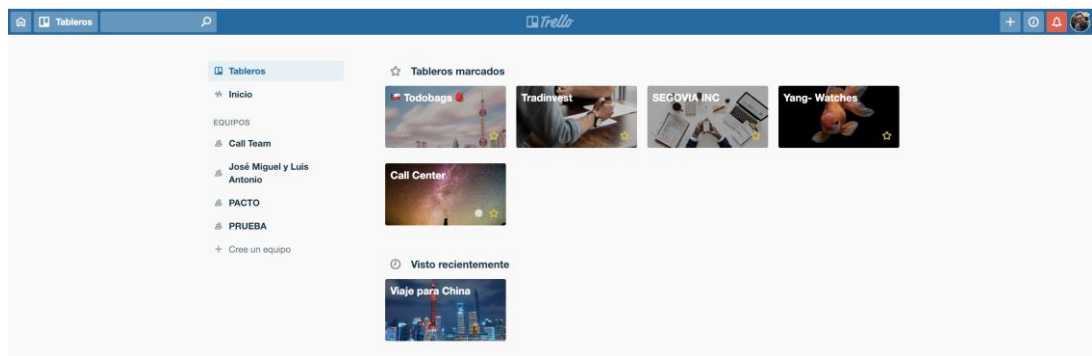


Ilustración XXVII Tableros Trello

- Grupos de trabajo, para la concreción de actividades y aportar valor entre varias personas al mismo tiempo.
- Fechas de vencimiento, permite tener un horizonte claro sobre la prioridad de la actividad y su entrega para no retrasar procesos.
- Tarjetas, usadas para crear en ellas actividades a realizar en el corto, mediano y largo plazo.

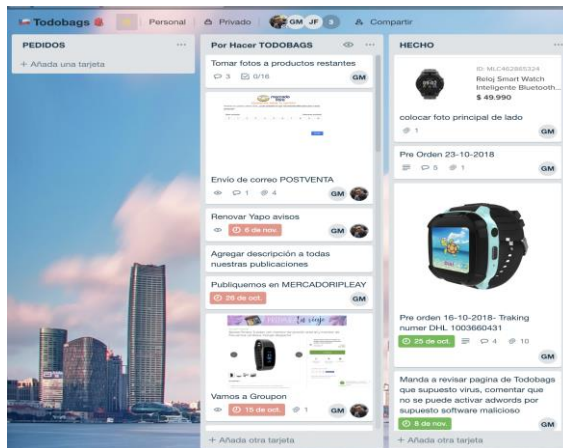


Ilustración XXVIII Tarjetas Trello Todobags

- Comentarios, dentro de las tarjetas se pueden realizar comentarios, preguntas, actualización de estatus, avances, entre otros.
- Notificaciones, cuando algo importante sucede, el sistema envía un correo o una notificación al celular a los interesados, pudiendo interactuar con los o procesos y personas desde cualquier parte del mundo.
- Aplicación en la nube, lo que hace más versátil, puede instalarse en un celular o usar desde el sitio web ⁷³.
- Etiquetar personas, no todas las personas participan en todas las actividades, es por ello por lo que permite asignarle tarjetas a una o varias personas según el caso como responsable y principal interesada en su realización.
- Adjunta links y archivos de todo tipo en las tarjetas.
- Gratis.

⁷³ <https://trello.com>

Es una herramienta que está siendo tendencia no solo para emprendedores, si no para grandes organizaciones. Se integra con servicios cloud como Drive, Dropbox, Gmail, entre otros para hacer el día a día más productivo.

15.5 Dashboard Website Analytics:

Esta aplicación gratuita de google es poco aprovechada sobre todo por los emprendedores. Esta herramienta podría decirse que es la que medirá el 80% de lo que se ha mencionado en este escrito, permite integrar la página web con un código generado por la aplicación para, de esta manera, comenzar a monitorear eventos en el Marketplace.

Información real y objetiva que permite controlar y mejorar continuamente el negocio, mediante el conocimiento de variables como:

- Usuarios en tiempo real: nos indica en vivo cuántas personas hay en la página, qué están viendo, cuál fue la palabra clave que usaron para llegar a la página, desde dónde vienen, entre otros.
- Audiencia: en un período puntual editable nos indica cuántas personas visitaron el site, cuántas volvieron al site, si fueron referidos, directo o por búsqueda orgánica (click que no es anuncio), datos demográficos, país, dispositivo (celular, desktop), algo tan poderoso que se puede saber la marca y modelo del teléfono. Esto apoya en la programación web para celulares, no será la misma programación para un IPAD que para un IPHONE.
- Adquisición: usuarios según la hora del día (dato importante para saber a qué hora publicar contenido), sesiones por fuente (google, Instagram).
- Comportamiento: páginas más visitadas (dato: productos que más causan curiosidad), abandonos, tiempo por sesión (poco tiempo, página poca atractiva), páginas por sesión (más de una página visitado indicador de interés creciente).
- CTR: Click through rate: medición de cantidad de impresiones (cantidad de veces que las personas ven el contenido sin dar click) versus cantidad de clicks. Se espera que sea del 9% el primer semestre.

El Dashboard lucirá de la siguiente manera, siendo editable y pudiendo configurar informes que serán enviados automáticamente una vez a la semana al gerente:

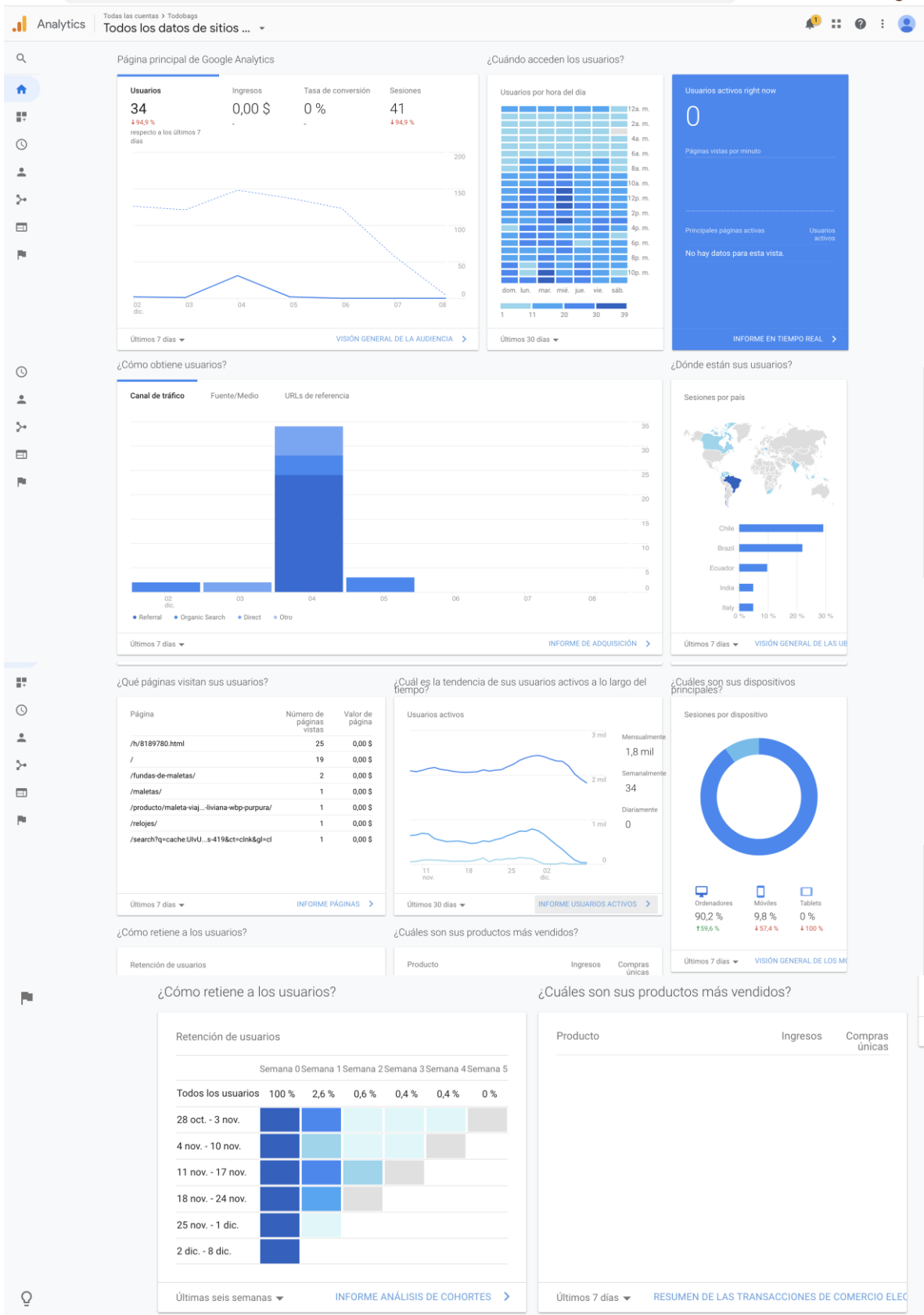


Ilustración XXIX Planes Futuros

16 CONCLUSIONES

El presente plan de negocio se fundamentó en ocho etapas, desde identificar una oportunidad y comenzar con su planificación, hasta validar la viabilidad financiera, la importancia del desarrollo de este plan radica en la estructura, cada una de las etapas presentadas es esencial para el logro del objetivo planteado, por lo general los emprendedores comienzan un proyecto sin planificación alguna, lo que puede convertir una experiencia enriquecedora en una pesadilla.

Existe un mercado creciente de viajeros en Chile, acompañado de una tendencia al alza de compras por internet, que permiten juntos pensar en una oportunidad de negocio como lo es una tienda virtual de artículos de viaje.

Chile es un país con una estructura económica abierta al emprendimiento, además le da la oportunidad al mercado de iniciar negocios de importación gracias a sus convenios comerciales con una gran cantidad de países del mundo.

A pesar de que la industria presenta un nivel de atractivo bajo debido a la alta competencia, alto poder de negociación de los clientes, entre otros factores, se presenta una oportunidad debido a que existe poca diferenciación en los productos ofertados, es por ello, que surge como el plan de innovación como principal elemento para generar nuevos productos que penetren del mercado y sean amados por los viajeros.

El proceso de Design Thinking, busca fomentar la innovación mediante una estructura, destruyendo el paradigma que solo las mentes brillantes pueden innovar, al existir un proceso definido de innovación, el nacimiento de nuevas ideas es solo cuestión de tiempo, siempre y cuando se esté atento a las herramientas de la metodología mencionada.

Se plantea un proceso en etapas que comienza por determinar la situación actual del negocio, seguido de una tormenta de nuevas ideas que son infinitas y sin escasez de recursos, para luego unir lo que es infinito con lo que es posible, convirtiendo esto en un prototipo que es testeado por usuarios reales, realizando las últimas modificaciones para llegar al producto buscado, en este plan se obtuvo como prototipo una maleta / mochila, con elementos tecnológicos que buscan conectar con los viajeros mediante su versatilidad.

Se consideraron además factores claves como: empatía con el cliente, ser competitivos en operaciones, tecnología de punta como base, respuesta oportuna al cliente, usabilidad de página web adaptada a celulares, presencia digital en distintos marketplaces, oferta optimizada, vendiendo cada vez más los productos que desean los clientes. Todo esto con el objetivo de generar incremento en las ventas y ganancia para el inversionista.

Se determinó finalmente que la puesta en marcha de este plan es factible ya que proyectando flujos cumplirá el objetivo mencionado.

17 BIBLIOGRAFÍA

1.-Tanner Larsson. 2016.Ecommerce Envolved, The essential playbook to Build, Grow&Scale a successful ecommerce business. Buildgrowscale.

2.- Mark Stickdorn, Jakob Schneider.2010. This is service design thinking. BIS Publishers.

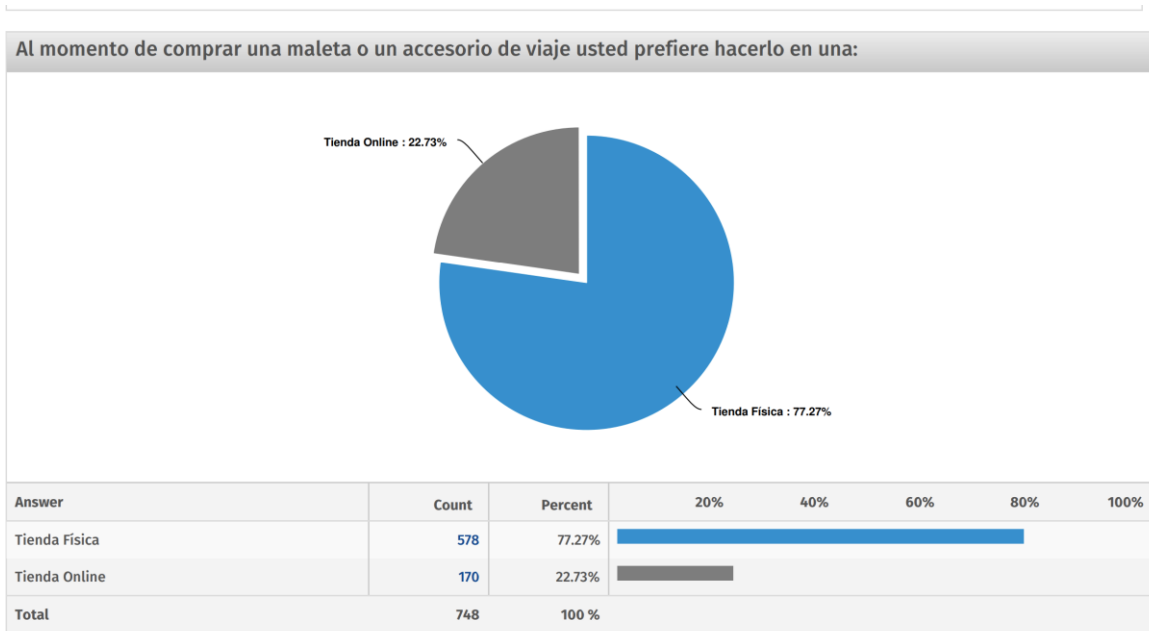
3.- Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie. 2011. Designing for Growth a design thinking tool kit for managers. Columbia University Press

4.- Universidad de Chile. Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas. Garoo desde cero: Desarrollo de un startup y validación de su modelo de negocio para Chile y EEUU, Chile [En línea]
<<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139918/Garoo-desde-cero-desarrollo-de-un-Startup-y-validacion-de-su-modelo-de-negocio-para.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

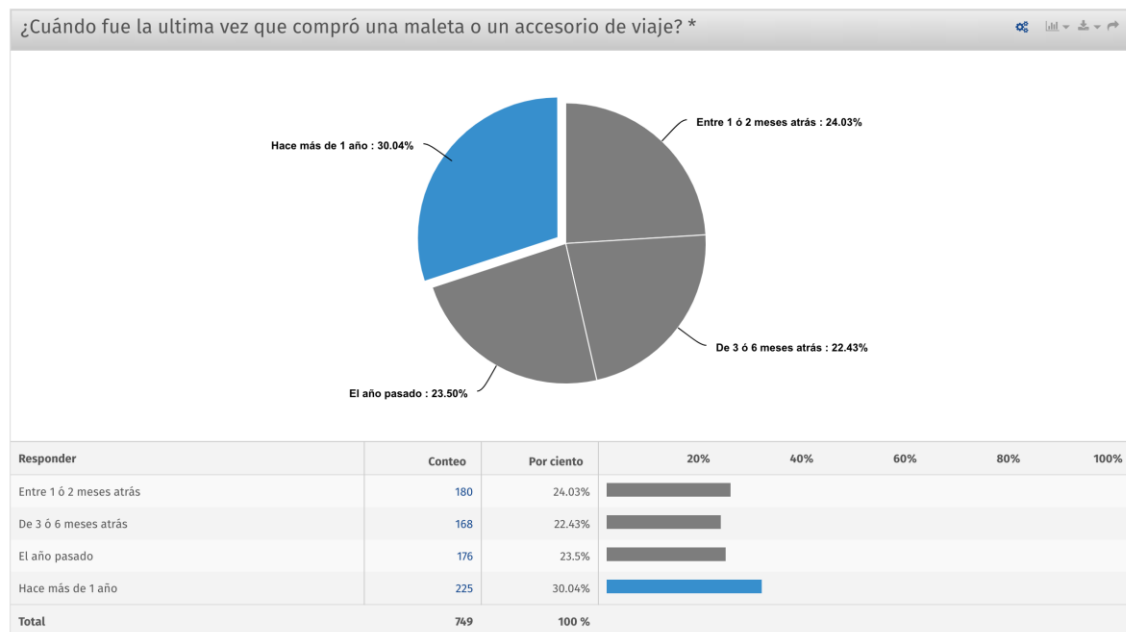
5.- Jacobs F. Robert, Chase Richard. 2011.Administración de operaciones. Mcgraw-Hill

6.- Joan Massons. 2005. Finanzas Análisis y estrategia financiera. Esade Junta de Aeronáutica Civil 25/06/2018. <<http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2018/06/INFORME-Mayo-2018.pdf>>

18 ANEXO

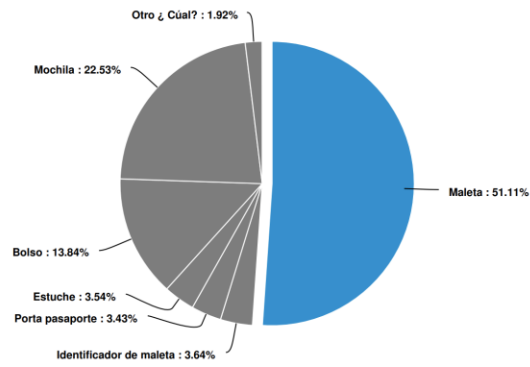


Anexo I Preguntas Encuestas 1



Anexo II Preguntas Encuestas 2

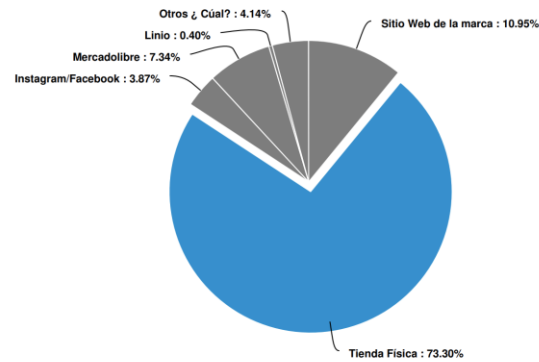
¿Qué compró?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Maleta	506	51.11%	<div style="width: 51.11%;"></div>				
Identificador de maleta	36	3.64%	<div style="width: 3.64%;"></div>				
Porta pasaporte	34	3.43%	<div style="width: 3.43%;"></div>				
Estuche	35	3.54%	<div style="width: 3.54%;"></div>				
Bolso	137	13.84%	<div style="width: 13.84%;"></div>				
Mochila	223	22.53%	<div style="width: 22.53%;"></div>				
Otro ¿Cuál?	19	1.92%	<div style="width: 1.92%;"></div>				
Total	990	100 %					

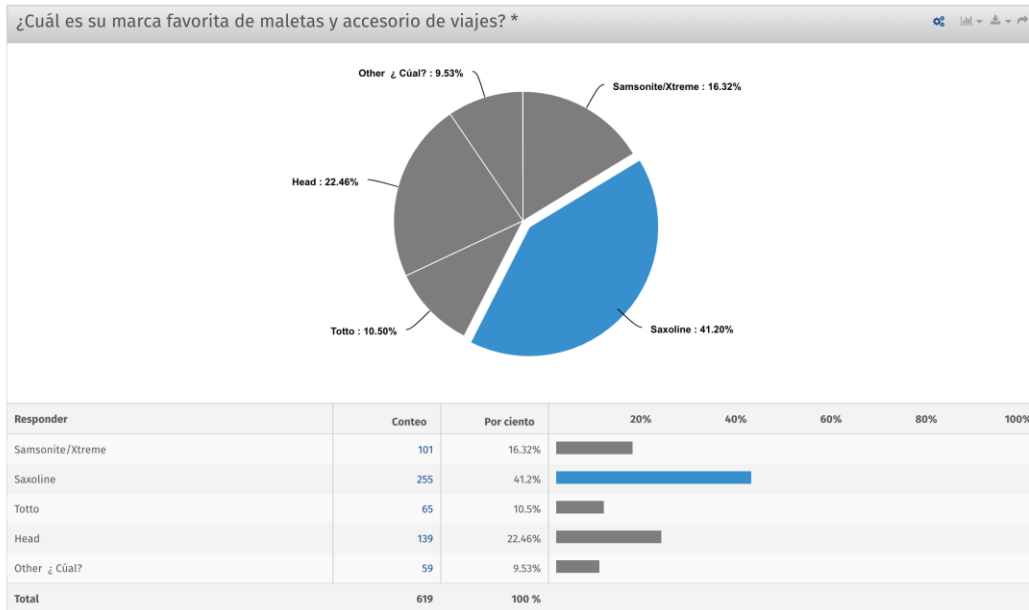
Anexo III Preguntas Encuestas 3

¿Dónde realizo usted esa última compra?

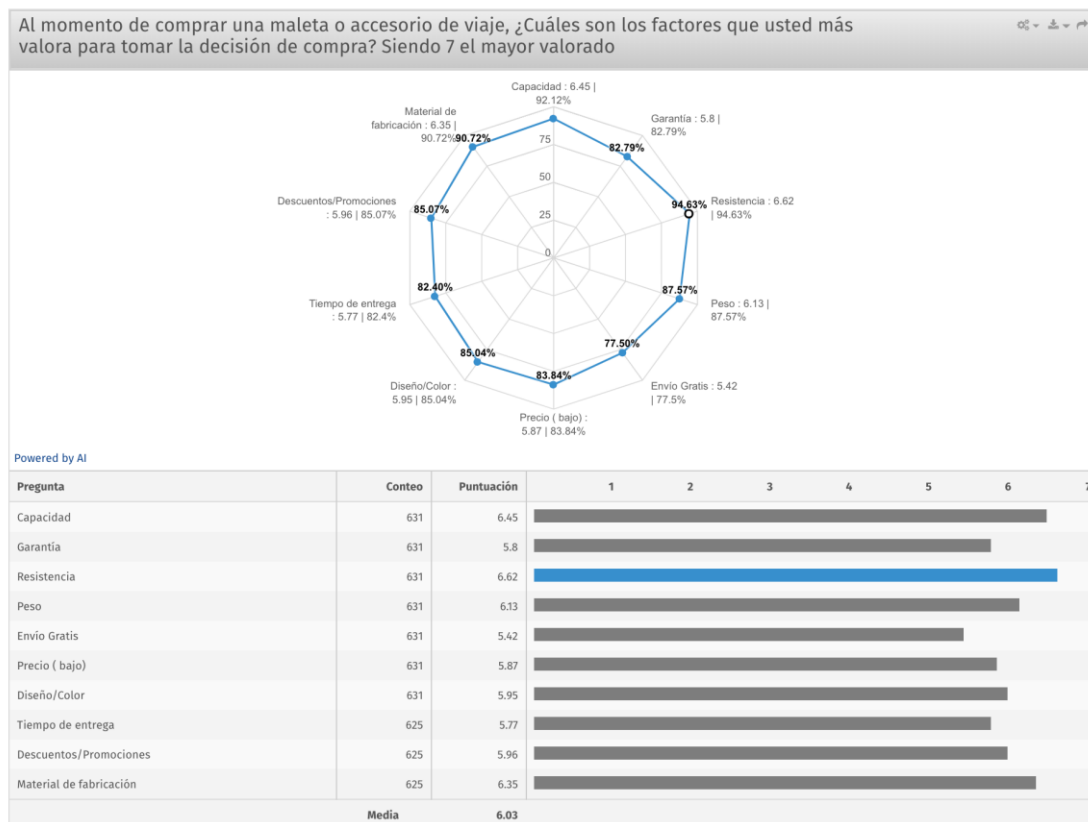


Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Sitio Web de la marca	82	10.95%	<div style="width: 10.95%;"></div>				
Tienda Física	549	73.3%	<div style="width: 73.3%;"></div>				
Instagram/Facebook	29	3.87%	<div style="width: 3.87%;"></div>				
Mercadolibre	55	7.34%	<div style="width: 7.34%;"></div>				
Linio	3	0.4%	<div style="width: 0.4%;"></div>				
Otros ¿Cuál?	31	4.14%	<div style="width: 4.14%;"></div>				
Total	749	100 %					

Anexo IV Preguntas Encuestas 4

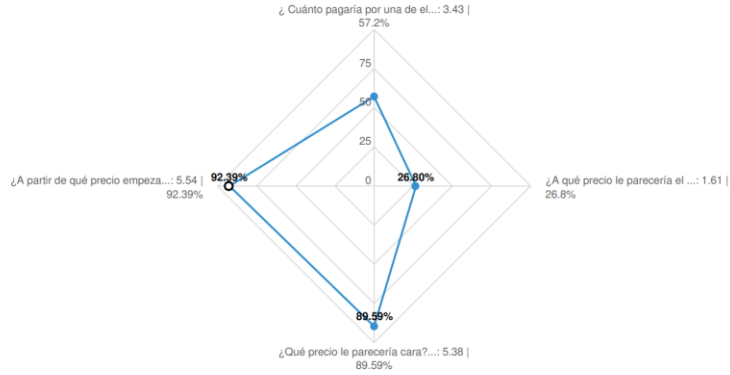


Anexo V Preguntas Encuestas 5



Anexo VI Preguntas Encuestas 6

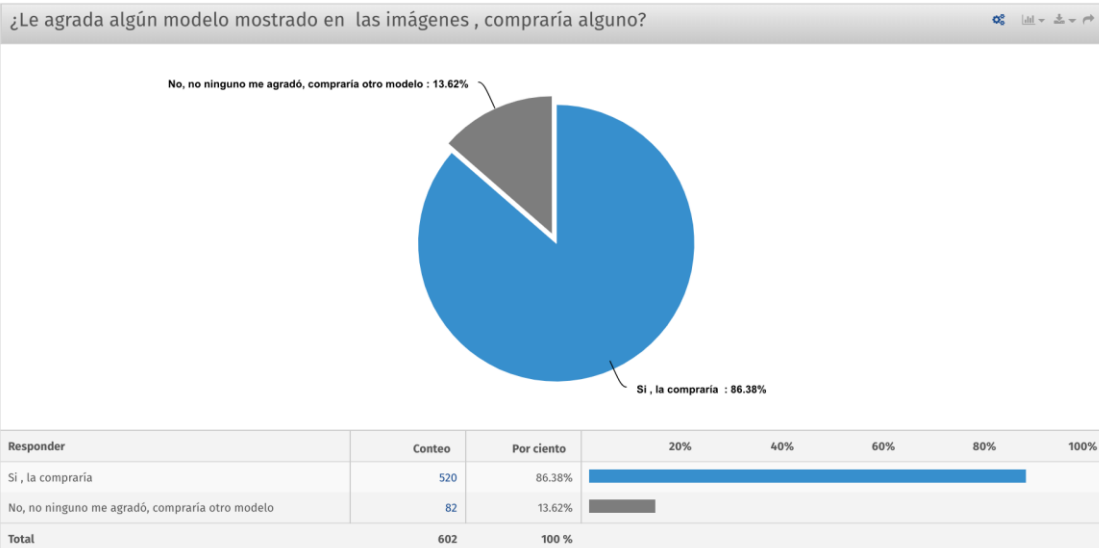
Considerando estos modelos de maletas tamaño cabina, marca genérica, de plástico resistente y con una garantía de 3 meses. Responda los siguientes interrogantes:



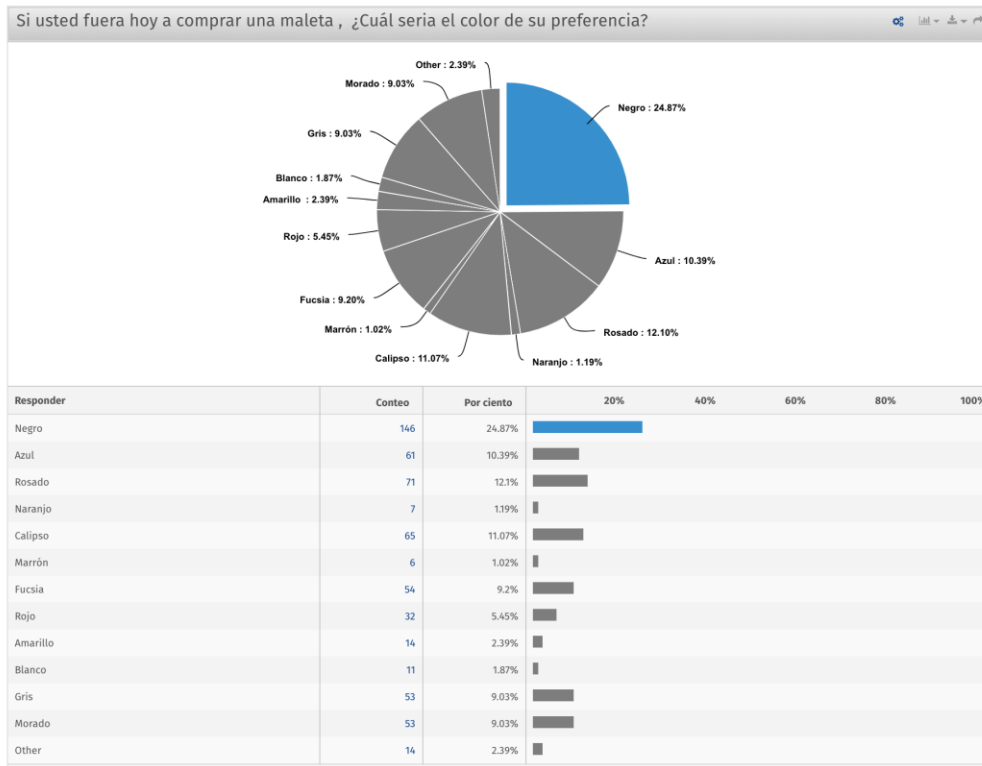
Powered by AI

Question	Count	Score	Menor a 20.000	De 20.001 a 25.000	De 25.001 a 30.000	De 30.001 a 35.000	De 35.001 a 40.000	Mayor a 40.000
¿Cuánto pagaría por una de ellas ?	602	3.43	[Bar chart showing distribution]					
¿A qué precio le parecería el producto demasiado barato, tan barato que le haría dudar de su calidad?	602	1.61	[Bar chart showing distribution]					
¿Qué precio le parecería cara?	602	5.38	[Bar chart showing distribution]					
¿A partir de qué precio empezaría a parecerle este producto demasiado caro, tan caro que nunca lo compraría?	602	5.54	[Bar chart showing distribution]					
Average		3.99						

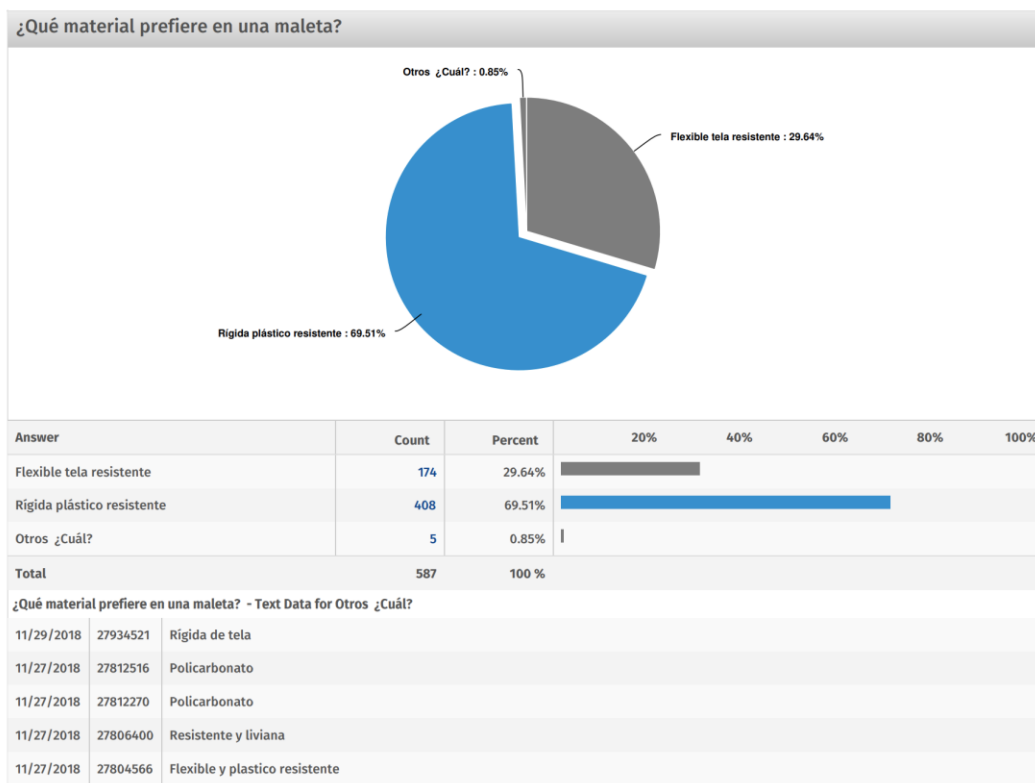
Anexo VII Preguntas Encuestas 7



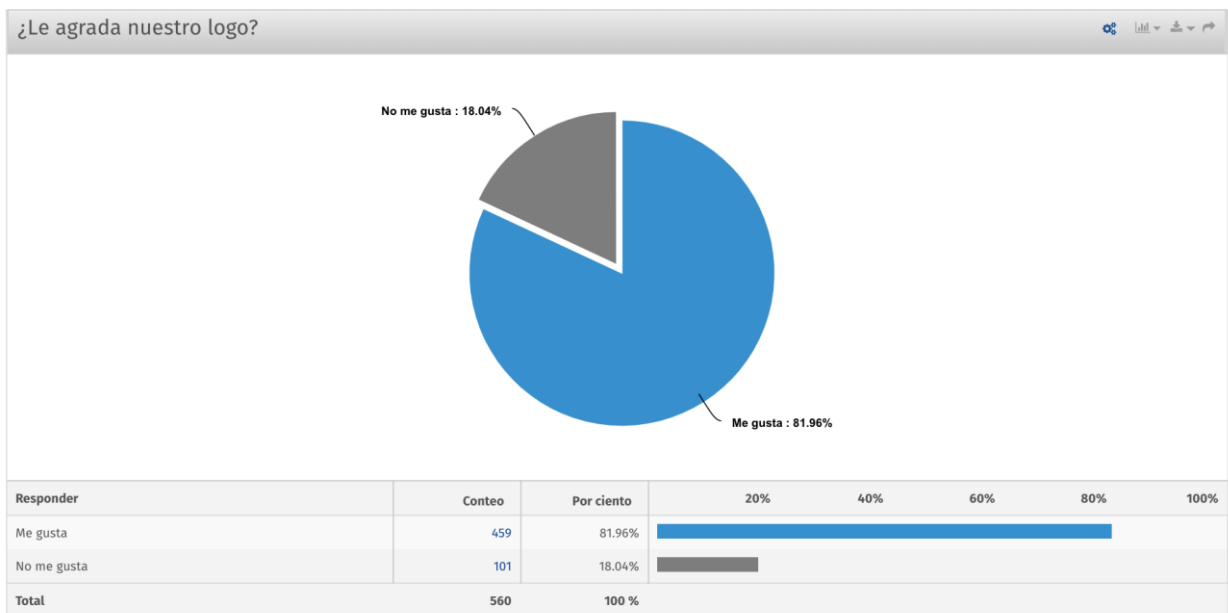
Anexo VIII Preguntas Encuestas 8



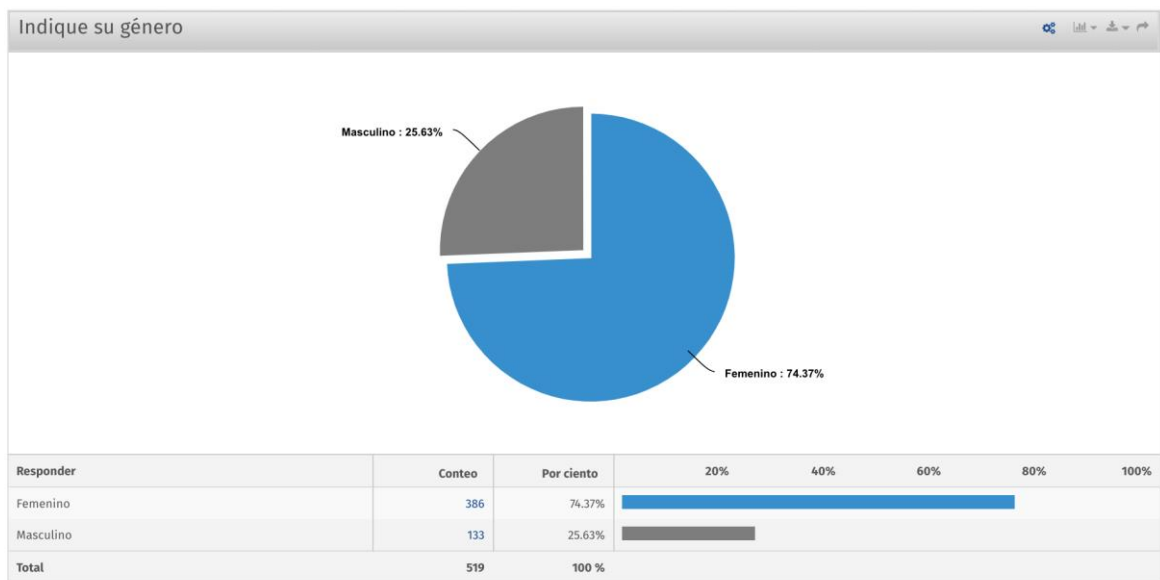
Anexo IX Preguntas Encuestas 9



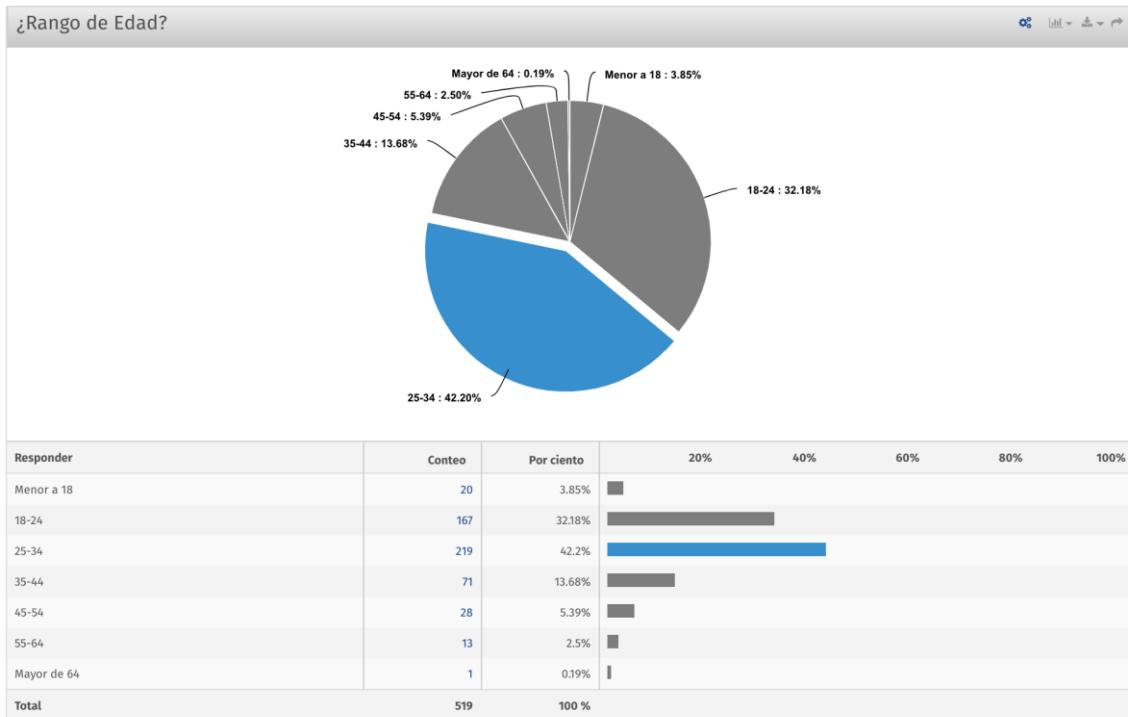
Anexo X Preguntas Encuestas 10



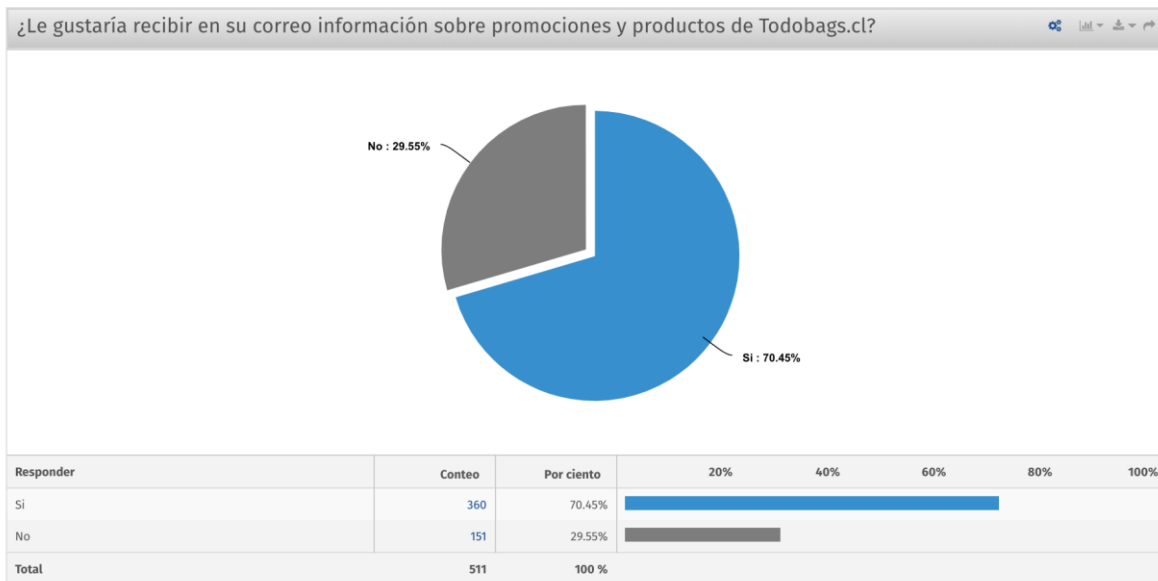
Anexo XI Preguntas Encuestas 11



Anexo XII Preguntas Encuestas 12



Anexo XIII Preguntas Encuestas 13



ANEXO XIV Preguntas Encuestas 14

Tu plan puede generar **870 conversiones** por **1,8 MCLP** y un CPC máx. de **460 CLP** ⓘ

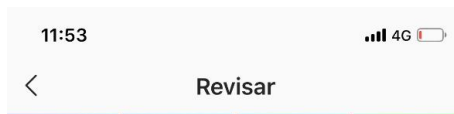
Tasa de conversión: 8,71 %; valor por conversión:

Conversiones	CPA medio	Clics	Impresiones	Coste	CTR
870	2,1 mil CLP	9,9 mil	140 mil	1,8 MCLP <small>Presupuesto diario: 69 mil CLP</small>	7,2 % >

Anexo XV Presupuesto Google Ads


	Propiedad usada, Arriendo, Bodega Santo Domingo 498, Santiago Código: 4488053	Valor: \$ 30.000	Superficie: 3 - 3 m²	♥ Agregar a favoritos
	Propiedad usada, Arriendo, Bodega San Pablo 1539, Santiago Código: 4437455	Valor: \$ 30.000	Superficie: 3,50 - 3,50 m²	♥ Agregar a favoritos
	Propiedad usada, Arriendo, Bodega Huérfanos 1400, Santiago Código: 3695884	Valor: \$ 30.000	Superficie: 2,50 - 2,50 m²	♥ Agregar a favoritos
	Propiedad usada, Arriendo, Bodega Mapocho 1522, Santiago Código: 3564092	Valor: \$ 30.000	Superficie: 18 - 18 m²	♥ Agregar a favoritos
	Propiedad usada, Arriendo, Bodega Metro Universidad De Chile, Santiago Código: 4417424	Valor: \$ 40.000	Superficie: 16 - 16 m²	♥ Agregar a favoritos

Anexo XVI Presupuestos Bodegas



Ya terminaste

Tu alcance estimado es de 380,000 - 1,000,000 personas. Una vez que empiece tu promoción, puedes detener el gasto cuando quieras.

 Vista previa de la promoción >

Destino @todobags

Botón de llamada a la acción Ir al perfil de Instagram

Público Automático

Presupuesto y duración \$ 450.000/30 días

 Saldo disponible (\$0 CLP)
[Agregar dinero](#) • De Facebook

Puedes usar tu método de pago principal de Facebook. Si quieres elegir otro, ve a "Opciones".

[Crear promoción](#)

Al crear una promoción, aceptas las [Condiciones de Instagram](#) y las [Normas de publicidad](#).

Anexo XVII Presupuesto Facebook



Anexo XVIII Desing Thinking 1



Anexo XIX Desing Thinking 2



Anexo XX Desing Thinking 3



Anexo XXI Desing Thinking 4



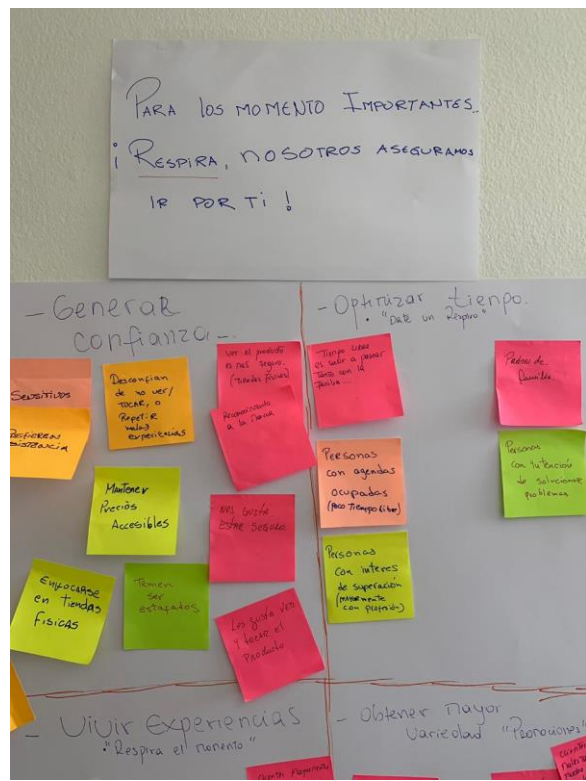
Anexo XXII Desing Thinking 5



Anexo XXIII Desing Thinking 6



Anexo XXIV Desing Thinking 7



Anexo XXV Desing Thinking 8