



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MULTIDELIVERY EXPRESS EN LA RM**

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

CRISTIAN ALEJANDRO HERRERA HERNANDEZ

**PROFESOR GUÍA:
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRAS
RICARDO ANDRÉS DURÁN MONARES**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MULTIDELIVERY EXPRESS EN LA RM

Encontrar quién reparta en tiempo y en forma sus pedidos pareciera ser una tarea tediosa y poco práctica. Hoy los clientes, para los servicios tradicionales que existen en el mercado, como son Chilexpress, Correos de Chile y DHL tienen que esperar de 2 a 3 días para recibir sus productos, además de las externalidades propias de un servicio tradicional de delivery como tener que dirigirse a una sucursal, atención solo en horario de oficina, etc.

El presente trabajo de tesis tiene como propósito describir los elementos principales para la implementación de un servicio de multidelivery express, una empresa que a nivel nacional proporcionará a sus clientes una única y exclusiva red de repartidores privado en moto o bicicleta a través de un plataforma tecnológica de aplicación móvil, que brindará servicio de entrega inmediata a toda la región metropolitana. Esta propuesta permitirá ser uno de los primeros modelos de negocio destinado a prestar servicios de entrega inmediata (menos de dos horas desde iniciada la solicitud) tanto a personas como a nivel corporativo, a cadenas de comidas, negocios locales y tiendas online.

La metodología empleada se basó en revisar detalladamente cada una de las etapas que son necesarias para desarrollar un correcto plan de negocios, como el análisis del entorno y de la industria, análisis del mercado, planificación estratégica, esfuerzo de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y finalmente la evaluación económica financiera. Del mismo modo se plantea el uso del modelo CANVAS como herramienta para definir el modelo de negocio.

La experiencia de servicio que se entregaría a sus clientes será la fuente de su ventaja competitiva, por lo cual se debe monitorear que los colaboradores principales (repartidores) cumplan con los comportamientos y cualidades para hacer una experiencia inigualable. Para ello el esfuerzo en marketing debe ser muy intensivo en los primeros años de funcionamiento, ya que al ser un negocio nuevo éste debe darse a conocer entre los clientes con el fin de atraer, retener y fidelizar a éstos, para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas.

Los resultados de esta evaluación a 10 años plazo, con un tasa de descuento de un 18% y una inversión inicial de 77 MS\$ muestran que el VAN es de 443 MS\$, con una TIR de 40% y un payback de 5 años, es decir la empresa es viable económicamente y por lo tanto generaría riqueza para los inversionistas. El análisis de sensibilidad probabilístico muestra que existe una probabilidad de un 95% de que el VAN sea positivo, lo cual refuerza aún más la certeza de un buen negocio.

Finalmente, para conseguir éxito en este negocio es necesario estar permanentemente actualizado sobre las nuevas tecnologías e innovación asociadas a los servicios digitales (el core business de este emprendimiento), así como también fortalecer la cultura de la red de repartidores, quienes harán posible que la propuesta de valor llegue a los clientes tal y como fue diseñada.

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos, Vicente, Dominga y Josefa, por entregarme lo más hermoso de esta vida, ser papá y hacer de los momentos difíciles, instancias de inmensa alegría que fueron vitales para sobrellevar esta carga académica.

A Lilian, mi amor y compañera por casi 10 años, por su entrega incondicional, tolerancia, admiración y apoyo, por acompañarme en esta locura, seguro sin ti esto no hubiese sido posible.

A mis padres por transmitirme los valores necesarios para enfrentar cada etapa, por tener el consejo o la contención precisa a cada momento, por estar ahí siempre, respetando mis decisiones y permitiéndome desarrollarme a todo nivel.

A mi hermano por ser quien siempre me alentó a dar este paso pese a las dificultades que esto podría tener.

A mis colegas y amigos de Codelco, Mauricio, Jan, Matías, Javier y Luis, por atreverse a dar este gran paso, y acompañarme en esta gran aventura que espero algún día podamos repetir juntos.

A mis compañeros del MBA, con quienes compartimos tantas horas de frustraciones, aprendizajes, discusiones, desolación y felicidad, extrañando a nuestras familias y seres más cercanos.

Simplemente Muchas Gracias..!!

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	3
2.1 Objetivos Generales y Específicos.....	3
2.2 Alcance	4
2.3 Marco Conceptual	4
2.4 Metodología	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA.....	6
3.1 Análisis del Entorno.....	6
3.2 Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter.....	11
3.3 Factores Críticos de Éxito	16
4. ANÁLISIS DE MERCADO.....	17
4.1 Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria	17
4.2 Mercado Potencial.....	18
4.3 Encuesta Indagatoria	26
4.4 Análisis de clientes.....	29
4.5 Cuantificación del Mercado Potencial	31
4.6 Caracterización de Competidores	32
5. PLAN ESTRATÉGICO	34
5.1 Descripción del Modelo de Negocios	34
5.2 Visión	36
5.3 Misión:.....	36
5.4 Objetivos del negocio	36
5.5 Estrategia del negocio:.....	37
5.6 Mapa Estratégico	37
6. PLAN DE MARKETING	39
6.1 Marketing Estratégico.....	39
6.2 Marketing Mix: Aplicación “7p”	40
7. PLAN DE OPERACIONES.....	50
7.1 Casa Matriz	50
7.2 Proveedores.....	50

7.3	Gestión de Repartidores	50
7.4	Descripción de los procesos	51
7.5	Condiciones Generales de Uso y Contratación.....	53
7.6	Horario de atención del servicio	60
7.7	Plan de Implementación.....	60
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	61
8.1	Determinación del Staff necesario para el funcionamiento del servicio	61
8.2	Estructura Organizacional	61
8.3	Descripción de Cargos (Rol y Funciones)	62
8.4	Requisitos obligatorios de los repartidores.....	66
8.5	Estrategia de reclutamiento y selección	66
8.6	Plan de capacitación	67
8.7	Remuneraciones	67
9.	EVALUACION ECONÓMICA.....	68
9.1	Plan de Inversión y Financiamiento.....	68
9.2	Estructura de costos.....	69
9.3	Proyección de ventas	71
9.4	Evaluación Económica	72
10.	CONTROL DE GESTIÓN.....	82
10.1	Indicadores de Desempeño Claves: Balanced Scorecard	82
11.	CONCLUSIÓN	85
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	87
13.	ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Cadena de Suministro Servicio Multidelivery Express. (Fuente: Elaboración Propia).....	2
Figura 2-1: Metodología Propuesta. Fuente: Elaboración Propia.....	5
Figura 3-1: Producto Interno Bruto	7
Figura 3-2: Crecimiento servicios de telecomunicación (Subtel, 2016)	9
Figura 3-3: Conexiones y Penetración cada 100 hab de Internet Fijo y Móvil. (Subtel, 2016)	9
Figura 3-4: Entorno Competitivo, Elaboración Propia.	15
Figura 4-1: Participación porcentual de las empresas de la RM en las Ventas Totales. (Elaboración propia)	19
Figura 4-2: Caracterización GSE (Clase Alta (AB)). AIM, 2015.....	23
Figura 4-3: Caracterización GSE (Clase Media Acomodada (C1a)). AIM, 2015.	23
Figura 4-4: Caracterización GSE (Clase Media Acomodada (C1b)). AIM, 2015.	24
Figura 4-5: Caracterización GSE (Clase Media Típica (C2)). AIM, 2015.	24
Figura 4-6: Frecuencia uso de los servicios de despacho.....	27
Figura 4-7: Motivo de la compra.....	27
Figura 4-8: Tipo de compra al usar despacho a domicilio.	28
Figura 4-9: Expectativas del cliente. (Fuente: Elaboración propia)	28
Figura 4-10: Gráfica de Mercado Potencial y Mercado Objetivo. Fuente: Elaboración Propia.....	32
Figura 4-11: Reconocimiento Marca Competidores. (Elaboración Propia).....	33
Figura 5-1: Modelo Canvas “Servicio Multidelivery Express” (Adaptación Modelo Canvas, Elaboración Propia).....	36
Figura 5-2: Mapa Estratégico propuesto. Fuente: Elaboración Propia.....	38
Figura 6-1: Ejemplos de Publicidad en Facebook y Twitter. Fuente: Internet	47
Figura 6-2: Ejemplo Publicidad Prensa Escrita. Fuente: Internet	47
Figura 6-3: Ejemplos de publicidad en paraderos de micro y metro. Fuente: Internet ...	48
Figura 6-4: Ejemplo del tipo de folleto o flyers propuesto. Fuente: Internet	48
Figura 7-1: Enlace operaciones internas del servicio (en rojo) con la atención al cliente (en verde).....	52
Figura 7-2: Prototipo App Móvil Servicio Multidelivery Express.....	54
Figura 8-1: Organigrama Empresa de MultiDelivery Express.....	62
Figura 9-1: Egresos Totales del Servicio (M\$CLP). Fuente: Elaboración Propia.	71
Figura 9-2: Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia.	79
Figura 9-3: Resultado del análisis probabilístico del VAN. Fuente: Crystall Ball	80
Figura 9-4: Sensibilidad del VAN a las 8 variables analizadas. Fuente: Crystal Ball.....	80
Figura 9-5: Análisis de Tornado variables claves. Fuente: Crystal Ball.....	81
Figura 9-6: Gráfico Araña para variables claves. Fuente: Crystal Ball.	81
Figura 13-1: Análisis PESTEL, Kbmanage, 2008.....	89
Figura 13-2: Diagrama Fuerzas de Porter. (M.Porter).....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1: Crecimiento del Uso de Medios de Pago	10
Tabla 3-2: Matriz de Fuerzas de Porter.....	15
Tabla 4-1: Segmentación de empresas según nivel de ventas anuales. (SII).....	19
Tabla 4-2: N° de empresas y porcentaje según tamaño, Año 2016. (SII, 2016)	19
Tabla 4-3: Crecimiento de ventas anuales (Millones de UF) de las Micro y PYMES de la RM.....	20
Tabla 4-4: Número de contribuyentes, renta y monto de impuesto de segunda categoría más global complementario, nivel nacional, RM, año 2015.	21
Tabla 4-5: Porcentaje de hombre y mujeres según región, Censo 2017.....	22
Tabla 4-6: Distribución de Edades por Comuna de los GSE ABC1 y C2 de la RM, Censo 2017.	25
Tabla 4-7: Crecimiento Contribuyentes impuesto segunda categoría más global complementario (nivel nacional y RM), SII, Base de Datos 2016.....	25
Tabla 4-8: Identificación del Mercado Potencial. (Elaboración Propia)	31
Tabla 4-9: Matriz de Atributos Empresas de la Competencia / Despacho Express ()	32
Tabla 6-1: Adaptación Propuesta de Valor “Servicio Multidelivery Express” (Fuente: Elaboración Propia).....	40
Tabla 6-2: Precios de Referencia de la Competencia (Elaboración propia).....	42
Tabla 6-3: Plan de Implementación de iniciativas de Marketing para un año. Fuente: Elaboración Propia	46
Tabla 6-4: Presupuesto Anual de Marketing. Fuente: Elaboración propia	49
Tabla 7-1: Matriz de Decisión para la localización de la Casa Matriz. Fuente: Elaboración propia	50
Tabla 7-2: Número de Repartidores y N° de viajes por repartidor por día considerados durante los primeros diez años. Fuente: Elaboración Propia	51
Tabla 7-3: Plan de Implementación Servicio Multidelivery Express. Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 8-1: Descripción Cargo Gerente General. Fuente: Elaboración Propia.....	63
Tabla 8-2: Perfil de Cargo Especialista RRHH. Fuente: Elaboración Propia.....	63
Tabla 8-3: Descripción de Cargo de Especialista en Administración y Finanzas	64
Tabla 8-4: Especialista en Marketing y Ventas.....	64
Tabla 8-5: Descripción de Cargo Especialista en Tecnologías de la Información e Innovación.....	65
Tabla 8-6: Descripción de cargo especialista en Operaciones.....	65
Tabla 8-7: Salarios Anuales y Costo Empresa Staff Administrativo. Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla 9-1: Requerimiento Capital. Fuente: Elaboración propia	68
Tabla 9-2: Costos Fijos (año 1 a 5). Fuente: Elaboración Propia	69
Tabla 9-3: Gastos de Administración y Ventas considerados (Año 1 a 5). Fuente: Elaboración propia.	70
Tabla 9-4: Costos Variables (Año 1 al 5). Fuente: Elaboración Propia.	70
Tabla 9-5: Total Egresos del Servicio (M\$CLP). Fuente: Elaboración Propia.	71
Tabla 9-6: Proyección de Ventas en M\$CLP (Año 1 al 10). Fuente: Elaboración Propia	71

Tabla 9-7: Estado de Resultado (Años 1 a 10) en M\$CLP. Escenario T=25%. Fuente: Elaboración Propia	73
Tabla 9-8: Estado de Resultado (Años 1 a 10) en M\$CLP. Escenario T=10%. Fuente: Elaboración Propia	74
Tabla 9-9: Flujo de Caja en M\$CLP con 100% Capital Propio. Fuente: Elaboración propia.	76
Tabla 9-10: Flujo de Caja en M\$CLP con 70% de Financiamiento. Fuente: Elaboración Propia.....	77
Tabla 9-11: Variables Cálculo Tasa Descuento. Fuente: Elaboración Propia	78
Tabla 9-12: Variables consideradas en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia.....	79
Tabla 10-1: Indicadores de Desempeño del Negocio (Fuente: Elaboración Propia)	83

1. INTRODUCCIÓN

Para muchas personas naturales y empresas, encontrar quién reparta en tiempo y en forma sus pedidos pareciera ser una tarea tediosa y poco práctica. Hoy los clientes, para los servicios tradicionales que existen en el mercado, como son Chilexpress, Correos de Chile y DHL tienen que esperar de 2 a 3 días para recibir sus productos, además de las externalidades propias de un servicio tradicional de delivery como tener que dirigirse a una sucursal, atención solo en horario de oficina, etc.

Con esta problemática se pretende estudiar un nuevo modelo de negocio, un sistema de reparto a domicilio que conecta, a través de una plataforma online, a personas, cadenas de comida rápida y tiendas, con repartidores independientes, que se mueven por la ciudad en moto o bicicleta. El servicio lo que busca es democratizar las oportunidades para que cualquier persona que quiera, a través de moto o bicicleta, pueda hacer entrega de un paquete y ganar dinero extra en sus ratos libres o tiempo completo. Se hará de un servicio tedioso, algo fácil, amigable y rápido. Se podrá conectar la persona, tienda online o negocios locales en unos minutos a una red de repartidores que permite a los comercios entregar paquetes en menos de 2 hrs.

Según indica Euromonitor International, el segmento del delivery ha mostrado alzas importantes en el mercado local en los últimos cinco años, con tasas de crecimiento anuales en valor de 14%. En ambos casos la principal motivación o driver de este consumo es la conveniencia, tanto del precio como de la rapidez para acceder a esta oferta. ⁽¹⁾.

“La vida cada vez más acelerada y el mayor poder adquisitivo de los chilenos, la complejidad de los accesos rápidos, también ha estimulado la venta del mercado delivery, o de entrega a domicilio. El adulto joven trabajador chileno, con una situación económicamente favorable que se traduce en mayores ingresos disponibles, recurre al delivery como una opción de alimentación y compras e-commerce cuando no tiene tiempo o ganas de ir a un local comercial o mall. Esto, junto a la creciente diversificación de la oferta en el delivery y el surgimiento de plataformas en internet que permiten ordenar comida por el celular y pagar con tarjeta de crédito o débito, hacen que se vuelva una opción aún más conveniente e interesante” ⁽²⁾.

El mercado del delivery logró facturación de ventas por MM US\$132 en 2009 y MM US\$254 en 2014, con una estimación para 2019 de MM US\$305. Respecto de la cantidad de locales de venta, en 2009 había 1.821 y el año 2016 3.033, de acuerdo al informe de Euromonitor.

En tanto, el consumo per cápita de los chilenos también registra un alza en los últimos cinco años. Para el caso de tiendas delivery el consumo per cápita en Chile pasó de US\$ 8 (2009) a US\$ 14 (2014), con una proyección de Euromonitor que llegaría a los US\$ 17 en 2019.

¹ La Tercera - noviembre 2015.

² Euromonitor International, 2015.

La cadena de suministros de estos negocios es bastante simple; se genera la orden, ésta gatilla la búsqueda de repartidores más cercanos, se asigna un repartidor, se hace seguimiento (tracking) del traslado y finalmente se entrega el producto. Ver Figura 1-1.



Figura 1-1: Cadena de Suministro Servicio Multidelivery Express. (Fuente: Elaboración Propia).

Tal como ya se indicó en párrafos anteriores, este trabajo se enfocará en la industria de transporte de encomiendas o delivery, particularmente en una variante de éste denominada “multidelivery express”, la cual se fundamenta sobre la base de entregas vía motocicleta o bicicleta de cualquier tipo de documentos, productos, comida o elementos de urgencia en poco tiempo, con cobertura, en principio, para toda la región metropolitana para luego diversificarse a lo largo de las regiones más pobladas del país.

Para el éxito de este negocio, se hace necesario realizar un plan que considere todo los aspectos claves. Para ello se tomará como base conceptual todo el conocimiento de estrategia, marketing y gestión de operaciones adquiridos en este MBA, de tal forma de determinar la verdadera viabilidad técnica y económica del negocio más atractivo y de mayor valor para estos nuevos consumidores.

2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

El presente plan de negocios será diseñado para la implementación de un servicio multidelivery cuyo core se fundamenta en poder conectar a personas naturales, locales de comida y empresas de e-commerce con una red de personas dispuestas a repartir sus despachos en poco tiempo (menos de 2 hr) a un costo de mercado³. El servicio permitirá conectar a repartidores ya verificados y validados, personas que tiene una moto o bicicleta, gente común y corriente, con personas naturales que quieran hacer uso del servicio ya sea en forma personal o para sus tiendas y/o locales de comercio electrónico. Se podrá transportar documentación y paquetería de todo tipo, que no exceda las dimensiones y peso permitidos para transitar en una moto o bicicleta.⁴

Cuando la persona natural o tienda tiene el producto y/o encomienda listo para el despacho, el sistema envía una notificación a la comunidad de repartidores y le llega a la persona que está más cerca del punto de entrega.

La firma se debería sustentar cobrando un porcentaje del costo del servicio a los repartidores.

Con respecto a la metodología, la tesis se realizará en una serie etapas con diferentes actividades contemplatorias; fundamentadas en literatura actual, investigaciones y estadísticas nacionales. Además previamente se han examinado fundamentos de las diferentes áreas necesarias para la creación de un plan de negocios como es la administración estratégica, área de marketing, ventas, gestión de talento humano, gestión de operaciones y área de finanzas.

2.1 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios y evaluar su factibilidad técnica y económica para la implementación de un servicio de multidelivery express en la RM, y posteriormente en regiones, donde su core se fundamenta en poder conectar a personas naturales, locales de comida y empresas de e-commerce con una red de personas dispuestas a repartir sus despachos. Se podrá transportar documentación y paquetería de todo tipo, que no exceda las dimensiones y peso permitido para transporte en motocicleta o bicicleta.

Objetivos Específicos

- Implementar en Chile la primera red de repartidores online que permita generar despachos express a un costo de mercado⁵ y en menos de 2 hr.
- Garantizar que el negocio sea sostenible en el tiempo y que permita obtener rentabilidades y niveles de venta por sobre el promedio de la industria.
- Posicionar la aplicación tecnológica en la mente de los jóvenes y adultos chilenos como su principal preferencia en no más de 5 años.

³ Este costo será estimado durante el desarrollo de la tesis, sin embargo el concepto es que esté en función de los horarios y distancias de transporte.

⁴ Los servicios de despacho que hoy circulan transportan dimensiones de 40x40x40 y hasta 20 kg de peso.

⁵ Igual al promedio de la industria.

2.2 Alcance

Esta tesis tiene como alcance desarrollar el plan de negocios para la implementación de un servicio de multidelivery express en Santiago, y posteriormente en las regiones más pobladas a nivel nacional ⁽⁶⁾, donde su core se fundamenta en conectar a personas naturales, locales de comida y empresas de e-commerce con una red de personas dispuestas a repartir sus despachos en poco tiempo (menos de 2 hr) a un costo de mercado. Se podrá transportar documentación y paquetería de todo tipo, que no exceda las dimensiones y peso.

El alcance del plan de negocios es analizar la factibilidad de realizar el negocio a nivel estratégico, técnico y económico.

Tomando en cuenta el reciente crecimiento y bajo desarrollo de la industria, se utilizará como base de información la investigación de mercado a realizar e información entregada por negocios existentes de similares características.

Dentro de los alcances del proyecto, es necesario considerar que se propondrá un modelo de negocios, pero esto no quiere decir, que ya puesto en marcha el proyecto, no puedan existir variaciones.

Tomando en cuenta los objetivos del trabajo de título, la implementación no es parte del trabajo a realizar, sin embargo sí se expondrá un plan de implementación, el cual al término del proyecto será sometido a consideración de inversionistas que puedan estar interesados en el proyecto.

Las actividades consecutivas a ejecutar para llevar a cabo este negocio, están detalladas en el capítulo de la metodología.

2.3 Marco Conceptual

El desarrollo de este plan de negocio utilizará como fuente de información las siguientes literaturas:

1. Análisis del entorno y de la industria.- Análisis PESTEL y Fuerzas Competitivas de Porter.
2. Análisis de Mercado.- Base conceptual de la Guía Maestra de Investigación de Mercados, Jeffrey L. Pope.
3. Plan Estratégico.- El sustento conceptual estará basado en libro Administración Estratégica de Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones.
4. Plan de Marketing.- Estará estructurado con bases en los libros de Marketing de Kotler y Armstrong, Marketing Estratégico de Roger J. Best y literatura proporcionada en los cursos de Gestión Comercial y Dirección de Marketing, plan esencial para el éxito de la empresa, donde se analizará el mercado, expectativas y necesidades de los clientes, además de definir las estrategias

⁶ La definición de las regiones y/o ciudades que tendrá cobertura el plan de negocios será definida en la segunda etapa de la tesis en forma metodológica mediante una matriz de decisión.

para la creación de valor y la posición competitiva. Para estos últimos puntos se utilizará el modelo Delta, de Arnoldo Hax.

5. Plan de operaciones.- Sus fundamentos teóricos serán tomados del libro Administración de Operaciones de los autores Chase, Jacobs y Alquino , para facilitar el diseño de los puntos más relevantes en el modelo de operación y cobertura geográfica.
6. Plan de Gestión de Talento .- Se concentrará en definir la estructura organizacional, para esto tomará de referencia el Modelo de Calidad y Evaluación Organizativa ASH (Auditoria del Sistema Humano) de los autores Santiago de Quijano y José Navarro.
7. Análisis Financiero.- Se utilizará herramientas como el VAN, TIR, análisis de Sensibilidad para evaluar la viabilidad del proyecto.

2.4 Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados, se utiliza la siguiente metodología de trabajo.

La propuesta de Plan de Negocios se basa en la estrategia del libro **“Creating a Business Plan⁷”**, (Ver Figura 2-1.



Figura 2-1: Metodología Propuesta. Fuente: Elaboración Propia

El detalle de la metodología de trabajo se detalla en Anexo 1.

⁷ Libro “Creating a Business Plan, Harvard Business Publishing Corporation, 2007.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

3.1 Análisis del Entorno

3.1.1 Análisis PESTEL

Factores Políticos: En particular para el mercado del transporte se deben analizar las políticas de medioambiente, uso energético y gestión del transporte, este último en dos ámbitos; movilidad y accesibilidad, el primero tiene relación con el desarrollo y planificación de la infraestructura disponible para la movilización utilizando distintos medios de transporte y el otro para acercar y facilitar los destinos y promover comportamientos deseados por parte de los usuarios. Estas políticas afectan el servicio de multidelivery express debido a que éste hace uso de la infraestructura vial planificando su establecimiento en concordancia con las políticas locales de transporte. Por otro lado, el servicio se alinea con políticas que fomentan el menor uso de autos y la protección medioambiental.

El gobierno de Chile ha impulsado políticas que apuntan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, promover la productividad y el crecimiento económico y social, y proteger activamente el medioambiente.⁸

Chile es un país políticamente estable, según datos de Chile Transparente⁹ el año 2016, se ubicó en el segundo lugar de Latinoamérica (detrás de Uruguay) como la nación con menor índice de percepción de corrupción y ocupa el lugar veinticinco del mundo, con una tendencia a la baja en su calificación respecto a los años anteriores, esto se debe a la crisis global en el continente, influencia de los medios de información, menos tolerancia por parte de la población a los hechos de corrupción y además algunos casos coyunturales.

Por otro lado también se revisó el índice de transparencia legislativa 2016¹⁰, en cual tiene como objetivo sistematizar y analizar información relevante sobre los poderes legislativos y monitorear las tareas que desempeñan desde la perspectiva de la transparencia y el acceso a la información pública desde una perspectiva ciudadana. Chile se encuentra en el segundo lugar en Latinoamérica después de Costa Rica.

Factores Legales: La normativa legal vigente más relevante para el negocio de delivery propuesto tiene que ver con la modificación a la ley de tránsito No 18.827, en lo que respecta al uso de las plataformas tecnológicas de transporte. La famosa “Ley Uber”, la cual busca regular el funcionamiento de plataformas como Uber o Cabify, estableciendo ciertas disposiciones tanto para las empresas como para los conductores asociados.

Las empresas deberán realizar al Estado un pago por kilómetro recorrido, inscribirse en el Registro de Plataformas Tecnológicas y proporcionar información sobre automóviles, conductores asociados, viajes realizados, entre otros datos requeridos.

⁸ www.comisiondeproductividad.cl

⁹ www.chiletransparente.cl/indice-de-percepcion-de-corrupcion/

¹⁰ <http://indice.transparencialegislativa.org/>

Factores Económicos: Chile tiene un modelo económico abierto (con varios tratados de libre comercio con distintos países) y estable, sin embargo una serie de iniciativas han impactado negativamente algunas variables macroeconómicas. El índice de confianza empresarial, el cual mide la confianza de los empresarios de los distintos sectores de nuestro país, está con una baja sostenida y se debe a la incertidumbre de las diferentes reformas que el gobierno ha intentado implementar (laboral, tributaria, educacional)¹¹ y sumado a la baja en los precios del cobre, inevitablemente ha arrastrado al país a obtener menores ingresos, razón que explica la tendencia decreciente del Producto Interno Bruto.

A pesar del menor ritmo de expansión que la economía chilena ha mostrado desde fines de 2014, la tasa de desempleo ha permanecido baja, al menos desde una perspectiva histórica.

En efecto, los datos muestran que, entre el primer trimestre de 2014 y el primer trimestre de 2016, la tasa de desempleo se ubicó la mayor parte del tiempo por debajo del 6,5%, mientras que el crecimiento del PIB lo hizo en torno al 2%, lo que implica que en ambos casos los datos estuvieron dentro del 25% inferior de los registros de los últimos treinta años¹².

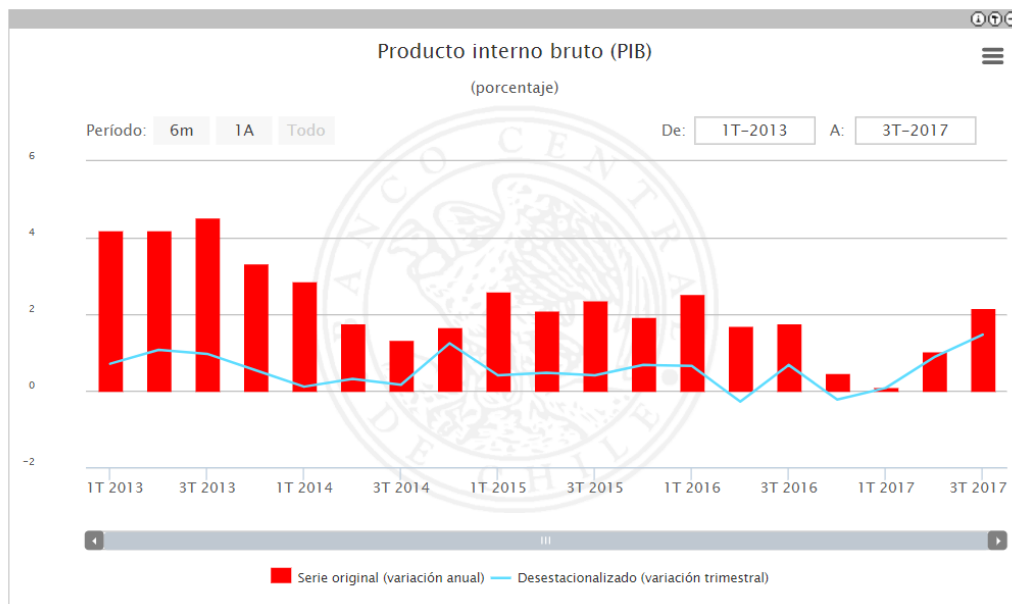


Figura 3-1: Producto Interno Bruto¹³

En lo que respecta a la tasa de desempleo, el Banco Central, indica que el país se encuentra abajo de los dos dígitos porcentuales de desocupación, con una tendencia al alza para el 2016¹⁴. Mientras que los sueldos han tenido una variación positiva todos los años¹⁵, el sueldo mínimo para el año 2018 será de \$276.000 pesos.

¹¹ Fuente: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/indicadores-de-confianza>. Septiembre 2016

¹² Banco Central de Chile, (2016).

¹³ Fuente: Banco Central de Chile, www.bcentral.cl, (Dic 2017).

¹⁴ Fuente: www.bcentral.cl

¹⁵ Fuente: www.bcentral.cl

Por otro lado, Santiago (capital de Chile), según un estudio del año 2016 de América Económica, continúa en el segundo lugar como una ciudad atractiva para invertir (detrás de Miami), considerando factores políticos, sociales, económicos, servicios a empresas y ejecutivos, infraestructura y conectividad física, capital humano, medio ambiente y poder de marca.

Factores Ecológicos: Chile cuenta con un Ministerio del Medio Ambiente el cual diseña y aplica las políticas, planes y programas en materia ambiental, con el objetivo de proteger, conservar y de este modo alcanzar un desarrollo sustentable como país. Sin embargo varias regiones del país muestran niveles preocupantes de contaminación, por ejemplo Santiago en algunas épocas del año implementa restricciones vehiculares e industriales por la calidad del aire, de modo similar en Temuco, constituyendo un riesgo para la salud de la población.

Factores sociales: De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la edad de esperanza de vida estimada para la población para el año 2050 será de 85 años para mujeres y 79 años para hombres, mientras que la edad actual es de 82 y 76 años respectivamente. Por otro lado la demografía cambiará, dado que hoy existe una menor natalidad, para el año 2050 el grueso de la población estará entre los rangos de 45 a 60 años de edad.

Referente al nivel de calidad de vida, la capital Santiago, es una urbe atractiva para vivir, según la 18° encuesta de calidad de vida que realizó Mercer (consultora) el año 2016, Santiago es la tercera ciudad de mejor índice general después de Montevideo y Buenos Aires, considerando una variedad de factores, como el entorno político, social, económico, salud, transporte, servicios públicos, etc.

En términos generales, el nivel de satisfacción de los chilenos con su vida es similar al promedio de la OCDE. Al pedírseles que calificaran su satisfacción general ante la vida en una escala de 0 a 10, los chilenos le otorgaron una calificación promedio de 6.7, cifra ligeramente mayor que el promedio de la OCDE de 6.5¹⁶.

Factores tecnológicos:

Para poder entregar servicios de Delivery Express es necesario el uso de tecnologías, principalmente basadas en software como son las plataformas que permiten manejo de flota e interacción con clientes. Por parte de los clientes es necesario que estos cuenten con aparatos que les permitan pagar a distancia, como los son por ejemplo computadores, teléfonos inteligentes o cualquier dispositivo móvil con el que se pueda interactuar con la plataforma. El medio de pago estará siempre asociado a una tarjeta, por lo que la disponibilidad de estas también constituye un factor importante en la facilidad de acceso a este servicio.

A continuación se analizan el estado de acceso a internet, uso de móviles y computadores, proveedores de tecnologías y acceso a pago por vías electrónica en Chile.

¹⁶ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>

Acceso a Internet:

Primero se analiza el crecimiento total de servicios de telecomunicación, los datos se entregan en la siguiente figura:

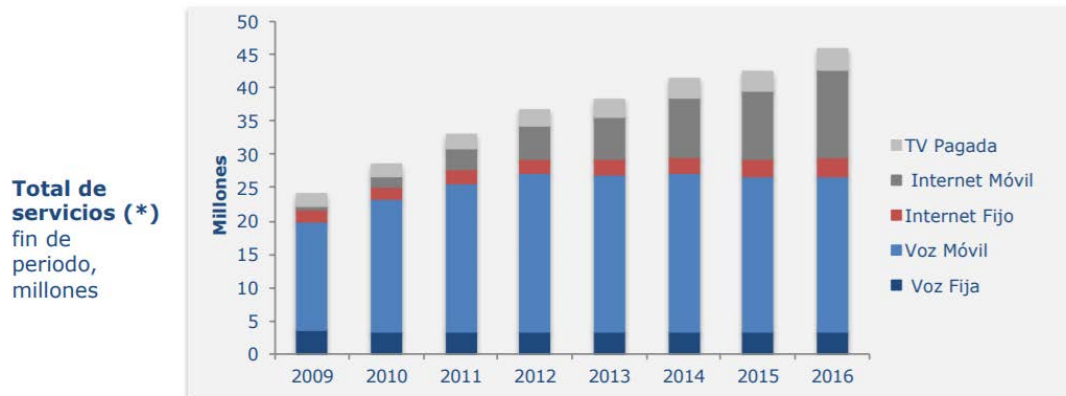


Figura 3-2: Crecimiento servicios de telecomunicación (Subtel, 2016)

De aquí se puede ver que los servicios de internet móviles son los que han crecido en mayor medida respecto de los de internet fijo, esto da un buen pronóstico del acceso que tendrían clientes para poder usar servicios WEB, más aún si se suma este resultado al servicio de internet fijo. Además del uso creciente de servicios de internet se puede ver en el siguiente gráfico que el tráfico ha aumentado de forma notable en los últimos años.

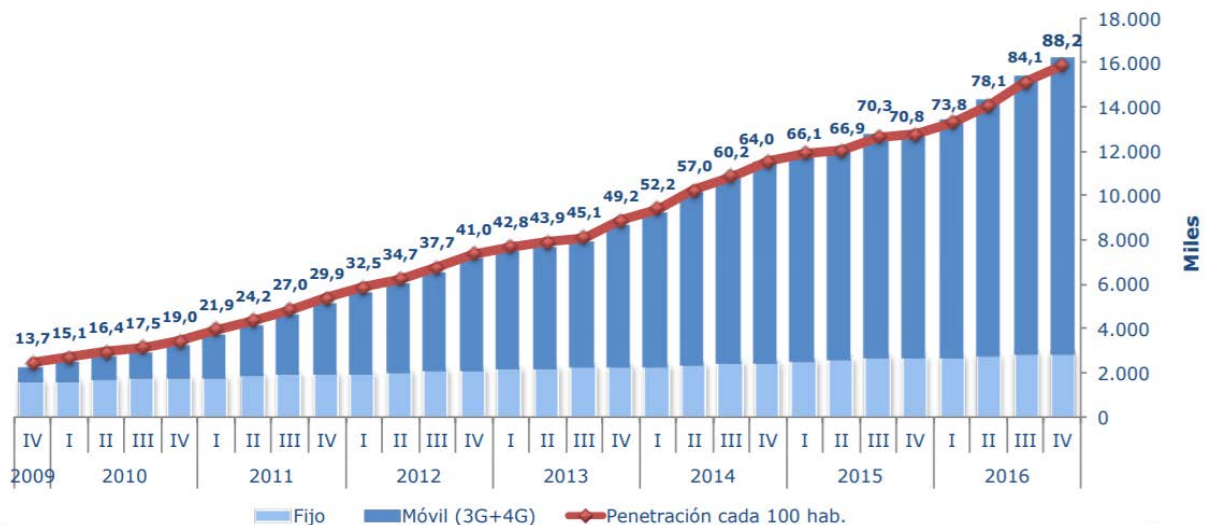


Figura 3-3: Conexiones y Penetración cada 100 hab de Internet Fijo y Móvil. (Subtel, 2016)

De los resultados anteriores se puede concluir con claridad que tanto los servicios, el uso y la penetración de servicios basados en WEB han crecido sostenidamente y deberían seguir. Esto permite establecer un piso tecnológico de acceso a servicios de Delivery Express positivo.

Tarjetas de crédito:

La mayoría de los servicios o productos ofrecidos en internet necesitan o al menos es conveniente hacer los pagos electrónicamente, en el caso de servicios como el

Multidelivery Express esto se facilita teniendo tarjetas de marcas universalmente aceptadas como por ejemplo lo son Visa, MasterCard y otras. También el pago vía PayPal se ha hecho popular o incluso los pagos a través de teléfonos móviles. En Chile estas tarjetas tienen un operador único, Transbank que es la única alternativa para aceptar pagos con tarjetas de crédito y débito. La penetración que han logrado las tarjetas de crédito y débito provistas tanto por bancos como por cajas comerciales es de aproximadamente 68% siendo el país dentro de la región que posee la tasa más alta de uso. El crecimiento de estas tarjetas a partir del año 2000 hasta el año 2011 supera largamente el 1000%, si se toma en cuenta el crecimiento de estas entre el periodo del 2006 y 2011 se puede ver que este crecimiento disminuyó, pero sigue siendo importante en cuanto a cifras especialmente en el segmento de tarjetas de débito como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 3-1: Crecimiento del Uso de Medios de Pago¹⁷

Crecimiento Periodo 2006-2011				
Transferencias Electrónicas	Cajeros	Cheques	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Débito
109%	91%	-25%	4%	268%

Otro aspecto relevante es que Chile a través del Ministerio de Educación y su Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnología (Conicyt), fomenta la formación de capital humano y la base científica y tecnológica del país. Según el Foro Económico Mundial, para abril del 2015 el país ocupa el puesto 38 entre 143 economías respecto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), ocupando el primer lugar a nivel latinoamericano, sin embargo ha sufrido un estancamiento en los últimos años¹⁸.

Resumen: A nivel macro, las políticas gubernamentales de Chile apuntan a descontaminar y disminuir tiempos de traslado para la población. Este escenario es particularmente positivo para las iniciativas del negocio de Multidelivery Express debido a que los beneficios de este servicio se incluyen menos uso de calle y autos.

El momento económico de Chile presenta desafíos en cuanto a crecimiento y demanda interna, sin embargo, este escenario invita a ser cauteloso en inversiones. Una de las ventajas de este modelo de negocios es que prevé un leve nivel de inversiones.

El crecimiento de internet móvil principalmente seguido por el crecimiento de internet fijo, la penetración de servicios realizados a través de plataformas Web y APP además del alto acceso a tarjetas de la población indican que Chile presenta buenas condiciones de entorno para establecer un servicio de Multidelivery Express.

En lo que respecta al uso de plataformas tecnológicas de transporte ya se encuentra aprobado el proyecto de ley que permitirá normar el uso de este modelo permitiendo así eliminar las permanentes controversias por este tema y que genera represalias de algunos sustitutos como son los taxis.

¹⁷ SBIF, 2013

¹⁸ Fuente: Foro Económico Mundial

Chile es un país interesante para invertir debido a que es económica y políticamente estable, igualmente destaca en el contexto latinoamericano. El nivel de ingresos de la población ha ido en aumento como también los indicadores de calidad de vida, lo que contribuye a tener una organización social sólida.

Finalmente del análisis PESTEL se evidencia que no existe una falla fatal en el servicio de delivery planteado, por lo que es conveniente seguir con el análisis de la industria.

3.2 Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter

3.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de Nuevos Entrantes: Intensidad: Nivel Medio.

Si bien en Chile no existe una industria de Delivery Express Multifuncional o multidelivery consolidado con modalidad de flota de bicicletas y motos, la iniciativa Cabify Express (principal competidor) abrirá el mercado, recolectará información de rutas, iniciará las primeras modificaciones legislativas, logrará las primeras alianzas con empresas y municipalidades, y entregará los primeros resultados de usuarios reales en Chile. Con el camino descrito anteriormente recorrido, si el proyecto es exitoso o no, es lógico que los grandes proveedores de delivery tradicional se fijen en Chile como plataforma para lanzar servicios en Sudamérica, la alta concentración de personas especialmente del grupo socioeconómico que tiene acceso a este servicio, los problemas de tráfico y medioambientales existentes, y las políticas del estado tendientes a disminuir el uso del auto articulan un sitio ideal para la implementación. Si Uber se suma al negocio podría generar una alta barrera de entrada por su gran posicionamiento en el sector, el cual sería difícil de imitar.

Alguna de las barreras de entrada más relevantes:

- Economías de escala: “Baja”: No existen economías de escala importantes en esta industria, ya que no hay aglomeración de proveedores, que permita generar una ventaja en este ítem. Sin embargo, algunas empresas de servicio de delivery están generando alianzas con empresas de otros rubros para ofrecer sus servicios, por ejemplo, en plataformas tecnológicas de rutas (waze, google maps, etc.) a precios competitivos, aumentando el número de potenciales clientes pudiendo producirse economías de escala.
- Diferenciación de productos: “Medio”: La diferenciación en este servicio radica principalmente en que el pedido sea entregado donde se requiera en el tiempo que se hace cargo la propuesta de valor del negocio, menos de 2 hr en los horarios que están preestablecidos. Esta diferenciación es la principal palanca que sustentará el negocio.
- Requerimientos de capital: “Medio”; Los requerimientos de capital van en relación principalmente a como se es capaz de financiar una organización que de soporte a la propuesta de valor. No hay grandes activos que financiar.
- Acceso a los canales de distribución: No Aplica. En este caso el canal de distribución son las mismas bicicletas y/o motocicletas.

- Regulaciones gubernamentales: “Medio”; Existirá un decreto que regula el uso de plataformas tecnológicas de tránsito, estableciendo requerimientos mínimos para su funcionamiento, sin embargo no es claro si puede afectar a servicios como el que se plantea en este plan de negocios, esta puede variar a través del tiempo.
- Costos de cambio: “Alto”; Los costos de cambio van asociados a la calidad de los conductores y por tanto del servicio integral. En general, los servicios de delivery tipo courier son personalizados, por lo tanto, los conductores al cambiarse al servicio de la competencia, puede también inducir el cambio de los clientes. En este caso, los conductores o courier son “la marca” del servicio.
- Represalias de la Industria: “*Nivel Medio*” Existen dos conglomerados fuertes de empresas que entregan un servicio de similares características, sin embargo dada la coyuntura en la que se encuentran por irregularidades en sus servicios se estima no podrían ejercer fuerzas externas para sabotear el negocio.

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Intensidad: Nivel Bajo;

El proveedor principal de este negocio son los conductores de bicicletas y motocicletas que harán el servicio de entrega de documentación y/o productos, es decir el courier.

Para implementar servicios de Delivery Express es necesario acceder a varios proveedores, donde la mayoría tiene relación con las tecnologías a utilizar, dentro de los más importantes son desarrolladores de plataformas dinámicas con funcionalidades integradas, desarrolladores de APP móviles, proveedores de sistemas de navegación, este grupo está considerado dentro de las TICs. Otro grupo importante de proveedores son los seguros.

Los demás proveedores son de insumos menores, como son la mochila o portaequipajes y ropa corporativa (cortaviento y polera), los cuales no son productos específicos, por lo tanto no es difícil poder encontrarlos en el mercado. El riesgo está en que hoy para las motocicletas está disponible Ubereats y Motoboy que permiten gozar de un servicio similar pero no igual.

3.2.3 Poder de Negociación del Cliente

“Intensidad: Nivel Medio”

La fuerza de negociación de los clientes, en este caso personas naturales y corporativos, es alta cuando el costo de cambiar de servicio es bajo y los servicios comparados entregan propuestas de valor similares, esto sucede con frecuencia cuando los servicios están estandarizados y la oferta de estos es mayor que la demanda. Por otra parte, el conocimiento del producto por parte de los clientes les permite juzgar mejor el precio de este respecto del servicio recibido, especialmente para aquellos que son sensibles al precio. Teniendo en cuenta lo anterior el costo de cambio del servicio es medio, por lo tanto los clientes se pueden fugar fácilmente, salvo que la urgencia haga optar por el servicio planteado. No es fácil ante una urgencia optar por un servicio que sea rápido y de costo de mercado.

Una amenaza que enfrenta el servicio, es la posibilidad que tiene el cliente de efectuar alguna demanda por la prestación realizada (extravío o daño del producto o documento a entrega), constituyendo un riesgo para el cual la empresa debe encargarse y responder.

3.2.4 Rivalidad de los Competidores

“Intensidad: Nivel Medio”

En Chile no existe una industria establecida de Multidelivery Express (entrega de documentos, comida o elementos de suma urgencia) en poco tiempo (< 24 horas), sin embargo, existen iniciativas tendientes a llenar este vacío en el mercado. Una de estas iniciativas es la que lleva a cabo Cabify Express, en un modelo negocio iniciado durante el año 2017, el cual el servicio que ofrece lo hace un repartidor en motocicleta que cuenta con una mochila de dimensiones 30x30x30, la cual resiste un máximo de 8 kilos para el traslado de diversos productos o encomiendas que podrán ser seguidas por el usuario a través de la app, tal como se ve un viaje de pasajeros. Algo similar es el modelo de ubereats que también partió durante el segundo semestre del año 2017, sin embargo solo atiende delivery de comida. Finalmente también participa en delivery de motos la empresa Motoboy, sin embargo solo atiende despachos de documentación y nada de comida.

Como conclusión se establece que la competencia es medianamente fuerte para el servicio basado en flota de bicicletas y motos. Esto principalmente porque la barrera de entrada es baja y la existencia de una empresa que sería el primer entrante. Los riesgos están asociados a los problemas de implementación ya que al no existir o haber poca oferta llevará tiempo para poder acordar las políticas de interacción de este nuevo servicio con servicios complementarios y con áreas administradas por instituciones públicas o privadas.

3.2.5 Barreras de salida de la Industria

“Intensidad: Nivel Bajo”

- El único activo de gran valor sería la plataforma tecnológica.
- Los costos fijos de salida, consideran los contratos con el personal, arriendos y cuentas de insumos.
- No existen restricciones legales para salir de la industria.

3.2.6 Amenaza de Productos Sustitutos

“Intensidad: Nivel Alto”

Los sustitutos de un servicio o producto se consideran relevantes; en términos de la competencia que representan, cuando existe una variedad que abarca la oferta de valor en forma conjunta o individual y cuando esta oferta se acerca al costo económico al que el consumidor debe incurrir para obtenerlo. Tomando en cuenta esto, el principal sustituto para el modelo MultiDelivery Express son los taxis privados tipo uber o cabify¹⁹ e incluso taxis públicos.

3.2.7 Resumen

Nivel de Atractivo: Medio

Las barreras de entrada no son del todo importantes para que ingresen nuevos competidores al mercado, por lo cual el requerimiento de capital no es relevante. Lo importante es diferenciar el servicio ofrecido, que en gran medida depende de la calidad en la experiencia de entrega en las encomiendas, tracking online, entrega en menos de 1 hr las 24 hr del día, que es un costo de cambio importante para el cliente.

Por otro lado, existen actores en el mercado que tienen una alta participación o que son altamente reconocidos por la población, razón por la cual está presente una lealtad importante a la marca.

Respecto a los proveedores, no existen mayores amenazas considerando que el proveedor principal son las motocicletas o bicicletas. “El crecimiento de la motorización ha sido significativo estos últimos 14 años en Chile: de 1,7 motos por cada mil habitantes en el año 2000, aumentó a 9,3 en 2014; creciendo más de 500%. En cuanto a la distribución por regiones, el 51% se lo lleva la Metropolitana. La accesibilidad en su precio es un factor que ha permitido que el parque de motocicletas en Chile ronde actualmente las 200 mil unidades. Desde Anim20 indicaron que durante el año 2017 las ventas superaron las 40 mil unidades. Al disgregar por segmento, Calle y Trabajo son los que más venden, representando un 66% del total de las ventas del año”.

Las barreras de salida del mercado son bajas, lo cual es bueno.

La evaluación general del entorno competitivo para la introducción de un servicio de Delivery Express es medio debido principalmente a que ya existe un modelo de negocio en Cabify llamado Cabify Express en Santiago. Pese a este antecedente, que es relevante, cabe señalar que en las ciudades donde funcionan los servicios de Delivery Express interactúan distintos participantes con distintas ofertas de valor. En segundo lugar se destaca la amenaza de sustitutos, esto debido a que el servicio de Delivery no es competitivo en precios si se compara con el servicio tradicional.

La siguiente tabla muestra en resumen el nivel de competitividad y atractivo del mercado de acuerdo a Porter:

¹⁹ Aun cuando en su normativa interna no lo permite, igual se practica delivery en taxis vía uber o cabify,

²⁰ Asociación Nacional de Importadores de Motocicletas.

Tabla 3-2: Matriz de Fuerzas de Porter

Fuerza De Porter	Intensidad	Atractivo
Amenazas de nuevos entrantes	Media	Medio
Poder de Negociación de los proveedores.	Bajo	Alto
Poder de Negociación de los clientes	Medio	Medio
Rivalidad de los Competidores	Medio	Medio
Barreras de Salida de la Industria	Baja	Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta	Bajo

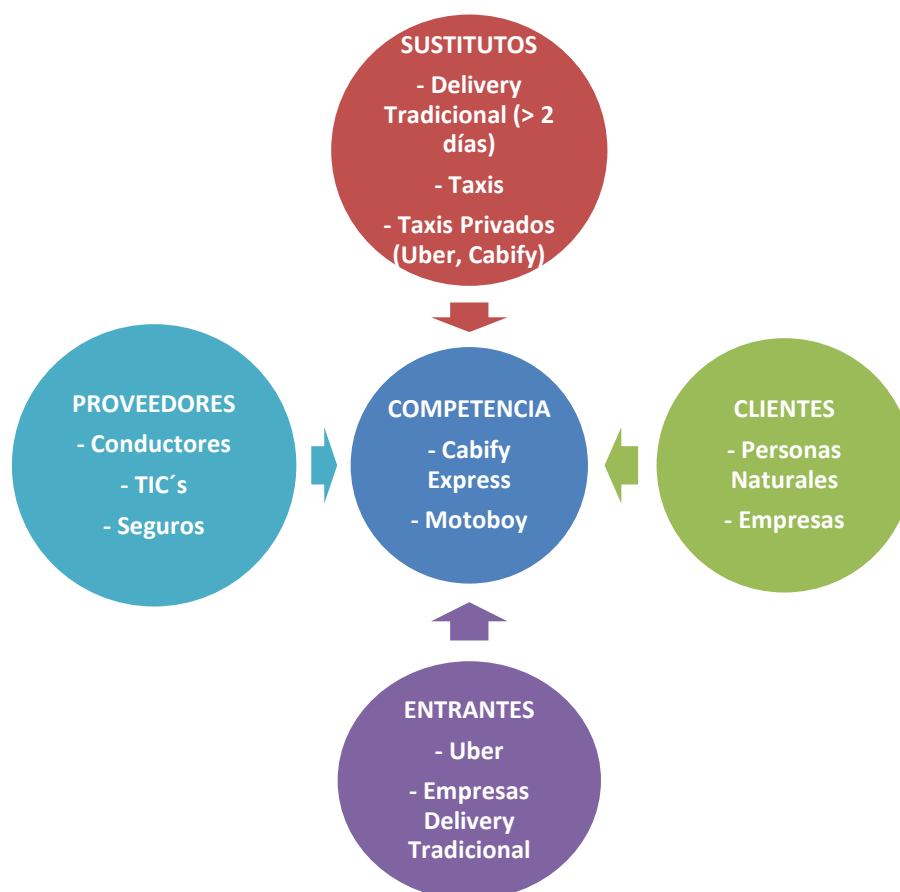


Figura 3-4: Entorno Competitivo, Elaboración Propia.

3.3 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito para la implementación de un servicio de multidelivery express tiene relación principalmente con qué esperan los clientes del servicio ofrecido y como compiten las empresas para diferenciarse de sus competidores y así poder sobrevivir en la industria.

Analizando las necesidades por el lado de la demanda lo que se requiere para captar y satisfacer clientes son los siguientes los factores de éxito:

3.3.1 Calidad del Servicio

- 3.3.1.1 Confiabilidad (percepción del cliente que utilizaría el servicio)
- 3.3.1.2 Fácil Acceso (cobertura, disponibilidad)
- 3.3.1.3 Claridad absoluta del o los servicios ofrecidos
- 3.3.1.4 Calidez en la entrega del servicio
- 3.3.1.5 Puntualidad en la entrega de los despachos (logística)

3.3.2 Estrategia Comercial

- 3.3.2.1 Propuesta de Valor
- 3.3.2.2 Posicionamiento
- 3.3.2.3 Ventas

3.3.3 Soporte y Desarrollo Tecnologías de Información

- 3.3.3.1 RRHH Calificado
- 3.3.3.2 Capacidad permanente de innovación

La confiabilidad en el servicio es fundamental, empresas de la competencia han evidenciado algunos problemas con el entorno que si bien no ha generado pérdidas económicas importantes, si han puesto sobre la opinión pública situaciones que podrían afectar la propuesta de valor.²¹

Por otro lado al analizar los factores de éxito que crean valor en las empresas para lograr una posición competitiva en la industria son:

1. Reputación de la empresa
2. Estándar de Tecnología, equipamiento de los proveedores (motos, bicicletas)
4. Partner Estratégicos. (Proveedores de insumos y servicios)
5. Alianzas Estratégicas. (Google Maps, Waze)

Finalmente se considera que los Factores Éxitos como el prestigio y reconocimiento son atributos que más influye en la preferencia del cliente al momento de seleccionar un servicio al igual que en la posición competitiva de la empresa. La posición competitiva se explica también a través del uso de buenas prácticas, inversión en tecnología avanzada, contar con partners estratégicos que contribuyan a la eficiencia operacional y realizar alianzas estratégicas con empresas o plataformas tecnológicas de referencia que generalmente son relaciones de dependencia mutua por la entrega de elementos diferenciadores que influye en la preferencia del cliente.

²¹ Encuesta Indagatoria servicios multidelivery express.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria

La industria de despacho o delivery tradicional, mueve alrededor de 170 mil millones de pesos al año a nivel país. ⁽²²⁾

Según comenta Euromonitor International, el segmento del delivery ha mostrado alzas importantes en el mercado local en los últimos cinco años, con tasas de crecimiento promedio anuales de 14%. En ambos casos la principal motivación o driver de este consumo es la conveniencia, tanto del precio como de la rapidez para acceder a esta oferta.

El mercado del delivery logró facturación de ventas por MM US\$132 en 2009 y MM US\$254 en 2014, con una estimación para 2019 de MM US\$305. Respecto de la cantidad de locales de venta, en 2009 había 1.821 y el año 2016 3.033, de acuerdo al informe de Euromonitor.

En tanto, el consumo per cápita de los chilenos también registra un alza en los últimos cinco años. Para el caso de tiendas delivery el consumo per cápita en Chile pasó de US\$ 8 (2009) a US\$ 14 (2014), con una proyección de Euromonitor que llegaría a los US\$ 17 en 2019.

La Cámara Chilena de Comercio estima que en Chile aproximadamente 4,5 millones de consumidores realizan compras a través de Internet, lo que representa el 25% de la población. Adicionalmente, se estima que más de 10 millones de personas toman habitualmente decisiones de compra basadas en información online, lo que reafirma la importancia de este canal, cada vez más presente en los hábitos de consumo.

Un informe realizado por Equifax y Mapcity permitió establecer que el 41% de estos consumidores tienen entre 25 y 40 años. En segundo lugar siguen las personas con edades entre los 45 y 60 años.

En cuanto a la penetración del e-commerce por segmento, el estudio arrojó que el 17% de las personas que pertenecen al C2 realizaron compras, lo que lo convirtió en el que tuvo mayor participación relativa. Este grupo fue seguido por el ABC1 con 16%.

La industria del servicio de delivery en Chile está gobernado principalmente por las principales cadenas como DHL, Chilexpress, Correos de Chile, Motoboy y últimamente Uber en su formato Ubereats y Cabify en su formato Express, sin embargo, las tres primeras solo están orientadas al mundo de la encomienda tipo documentos, dinero, paquetes, gestiones, trámites y delivery planificado (24 a 72 hrs). Aún no está al servicio de la comunidad un servicio que se pueda hacer cargo durante las 24 hrs (dependiendo de la disponibilidad de repartidores) de poder hacer entregas inmediatas de todo lo anterior (menos dinero) y que además se extienda al campo del delivery de comida y tiendas on-line (e-commerce).

El efecto diferenciador pasa por cómo generar una plataforma o app principalmente para teléfonos celulares que permita automatizar toda la cadena de tal forma además de lograr una buena confiabilidad y trazabilidad de cada una de las órdenes, generando una gran experiencia de compra en el servicio.

²² Macaya, 2012.

A la fecha de presentación de este trabajo de tesis, los principales competidores de la industria del despacho express abarcan gran parte del mercado, utilizando la misma jornada de distribución que corresponde al horario de oficina, entre 9 a 18 horas ⁽²³⁾. En este contexto y siendo una industria potencialmente atractiva surge la duda de por qué no existen empresas que realicen despacho fuera de dichos horarios, es decir, de Lunes a Viernes de 18 a 00 horas, con posibilidad de extenderse a fines de semanas, así como también con posibilidades de entrega durante el mismo día. Esto sería similar a lo que realiza la industria de comida rápida y la que ha tenido excelentes resultados.

Respecto de la factibilidad de poder contar con un número importante de repartidores de motos (principal proveedor del servicio de delivery express), los números son bastante auspiciosos. El parque de motocicletas ha crecido nada menos que un 515% durante los últimos años en Chile, pasando de las 27.284 motos con permiso de circulación en el año 2000, a las 167.876 en 2014. Lo que se traduce en 9,4 motos cada 1.000 habitantes (7,7 más que hace 16 años).

Según datos entregados por la Asociación Nacional de Importadores de Motocicletas (Anim), que reúne a 30 marcas presentes en el país, representantes del 72% del mercado local, el crecimiento de la motorización en Chile también se puede ver al observar las cifras de algunas regiones. Y es que más allá de que la Región Metropolitana concentre el 51% de las motos que circulan en el país, hay zonas que registran un aumento explosivo del parque de motos.

En lo que va del año, más de la mitad de las motos vendidas corresponde a modelos de calle, ideales para moverse en la ciudad con facilidad y también fuera de ella. Asimismo, son altamente requeridas para trabajar en servicios de correspondencia y delivery.

4.2 Mercado Potencial

El servicio de Despacho o Delivery Express tiene como mercado potencial las Personas y Empresas. Dado que la Región Metropolitana concentra el 42%²⁴ de las empresas en Chile, el análisis se enfocará en cautivar a los clientes de esta región y en particular el sector de las Pymes.

Para diagnosticar la situación actual del mercado se recurren principalmente a los documentos “Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE)”, Agosto 2017, que corresponden a un estudio analítico, el cual fue realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo durante el año 2017 y la Base de datos Estadísticas de Empresas del SII, actualización Agosto 2015 y Septiembre de 2016.

Adicionalmente se contó con los resultados del Censo 2017 y los estudios de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) de Diciembre de 2015 que integra la Encuesta CASEN 2013.

Finalmente para consolidar todos los antecedentes se diseña una encuesta indagatoria para afinar los aspectos que tienen que ver con la conducta de los potenciales consumidores.

²³ Macaya, 2012

²⁴ **Base de Datos Empresas SII, 2016.**

4.2.1 Tamaño del Mercado Empresarial

Los principales resultados se presentan para las cuatro categorías de empresas tradicionalmente consideradas: grande, mediana, pequeña y microempresa, correspondientes a los tramos de ventas indicados en Tabla 4-1.

Tabla 4-1: Segmentación de empresas según nivel de ventas anuales. (SII)

Tipo Empresa	Nivel de Ventas (UF)
Micro	0,1 a 2.400
Pequeñas	2.401 a 25.000
Medianas	25.001 a 100.000
Grande	> 100.000

La información disponible, corresponde al año comercial 2016 señala que la base empresarial de la Región Metropolitana está compuesta por 393.389²⁵ empresas, ver Tabla 4-2.

Tabla 4-2: N° de empresas y porcentaje según tamaño, Año 2016. (SII, 2016)

Categoría	N° de Empresas	%
Micro	269.883	69%
Pequeña	95.882	24%
Medianas	17.462	4%
Grandes	10.162	3%
Total	393.389	100%

En cuanto a la participación de las empresas en las ventas totales, las grandes empresas representan el 90% de las ventas, las medianas un 5%, las pequeñas un 4%, las microempresas sólo representan el 1% de las ventas totales.

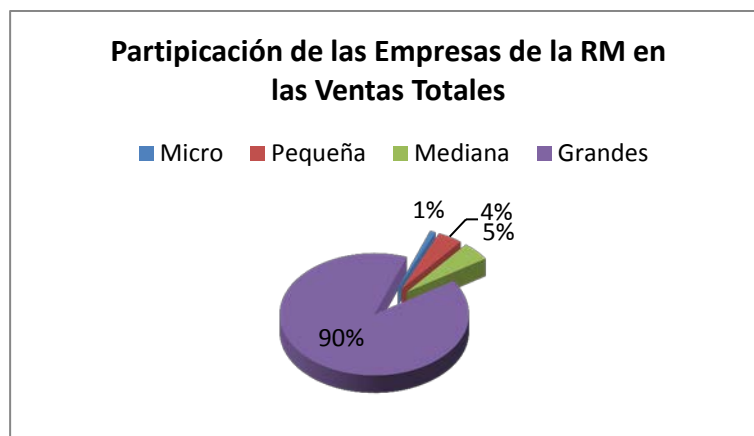


Figura 4-1: Participación porcentual de las empresas de la RM en las Ventas Totales. (Elaboración propia)

²⁵ Se excluyen las que no tienen información (app. 76.315 empresas).

Según los resultados del INE las ventas anuales de las Pymes de la RMS durante el año 2016, alcanzaron a 1.742 millones de UF. De ese capital 726 millones está en las pequeñas empresas, 849 millones de UF corresponden a las medianas empresas y 166 millones de UF a las microempresas.

La participación de los sectores más importantes en los cuatro grupos por lo general se identifica en el de comercio; seguido por actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; y por último en el tercer lugar la construcción, agricultura y las empresas de intermediación financiera.

Dentro de la RMS, la comuna que concentra el mayor número de empresas es la comuna de Santiago que reúne el mayor número de microempresas con 31.685 empresas y ventas de 20,936 millones de UF, las pequeñas empresas 14.246 empresas y ventas de 110,499 millones de UF, finalmente para las medianas empresas es la comuna de Las Condes que predomina con 3.372 empresas y ventas de 168,781 millones de UF.

4.2.2 Ventas Anuales y Crecimiento Empresarial

Para determinar el crecimiento económico estimativo de las Pymes de la RMS, se analiza la tendencia que presentan sus ventas anuales entre los años comprendidos entre el 2012 al 2016.

En cuanto a las ventas anuales, la tendencia de crecimiento durante los años 2012 al 2016 tanto para las medianas y pequeñas empresas alcanzan un crecimiento del 15% y 14% respectivamente por un periodo de cinco años, mientras que para las microempresas se obtiene un valor de 11% por igual periodo, ver Tabla 4-3.

Tabla 4-3: Crecimiento de ventas anuales (Millones de UF) de las Micro y PYMES de la RM²⁶

	N° Empresas	Ventas (MUF)	N° Empresas	Ventas (MUF)	N° Empresas	Ventas (MUF)
Año	Micro		Pequeña		Mediana	
2012	247.715	149	84.131	635	15.212	737
2013	251.463	155	88.763	668	15.970	773
2014	260.815	160	91.996	696	16.519	800
2015	266.657	164	94.671	717	16.711	805
2016	269.883	166	95.882	725	17.462	845

En cuanto al número de empresas, la tendencia de crecimiento durante los años 2012 al 2016 tanto para las medianas y pequeñas empresas alcanzan un valor de crecimiento del 15% y 14% respectivamente por un período de cinco años, mientras que para las microempresas solo se obtiene un valor de 9% por igual período, ver Tabla 4-3.

²⁶ Elaboración propia. Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29 IVA incluido, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

4.2.3 Tamaño del Mercado Personas

Para determinar el tamaño del mercado para personas naturales se revisó la información disponible del último censo 2017 (principalmente para indagar sobre las variables geográficas, demográficas y socioculturales de la RM, ver

Tabla 4-5), y del SII, correspondiente al año comercial 2015 para revisar el estado de los contribuyentes independientes. El objetivo final es hacer un match con ambas fuentes de información y quedarnos con la que mejor podría representar los futuros clientes.

Con la información disponible²⁷, correspondiente al año comercial 2015, se señala el número de contribuyentes²⁸, rentas y los montos del impuesto único de segunda categoría más global complementario (Tabla 4-4) a nivel nacional y regional, destacando que la RMS captura el 45% del total nacional.

Tabla 4-4: Número de contribuyentes, renta y monto de impuesto de segunda categoría más global complementario, nivel nacional, RM, año 2015.

Año Tributario 2015				
Contribuyentes			Renta	Impuesto
N°	%		MM\$	MM\$
Nacional	RM			
7.096.149	3.008.749	72,7%	8.261.248	4.956
1.408.810	692.686	16,7%	6.993.655	87.758
389.808	214.410	5,2%	4.249.507	147.501
156.348	90.936	2,2%	2.774.855	163.851
83.888	48.668	1,2%	1.992.793	177.916
62.046	36.995	0,9%	1.979.861	260.310
27.522	17.854	0,4%	1.233.275	215.591
37.152	26.758	0,6%	3.715.546	1.059.592
9.261.723	4.137.056	100%	31.200.740	2.117.475

²⁷ Fuente: SII

²⁸ Son las personas naturales o jurídicas, o los administradores o tenedores de bienes ajenos afectados por impuestos.

Tabla 4-5: Porcentaje de hombre y mujeres según región, Censo 2017.

Región	Población total	Hombres	Mujeres	Porcentaje hombres (%)	Porcentaje mujeres (%)	Índice de Masculinidad
País	17.574.003	8.601.989	8.972.014	48,9	51,1	95,9
Arica y Parinacota	226.068	112.581	113.487	49,8	50,2	99,2
Tarapacá	330.558	167.793	162.765	50,8	49,2	103,1
Antofagasta	607.534	315.014	292.520	51,9	48,1	107,7
Atacama	286.168	144.420	141.748	50,5	49,5	101,9
Coquimbo	757.586	368.774	388.812	48,7	51,3	94,8
Valparaíso	1.815.902	880.215	935.687	48,5	51,5	94,1
Metropolitana	7.112.808	3.462.267	3.650.541	48,7	51,3	94,8
O'Higgins	914.555	453.710	460.845	49,6	50,4	98,5
Maule	1.044.950	511.624	533.326	49,0	51,0	95,9
Ñuble	480.609	232.587	248.022	48,4	51,6	93,8
Biobío	1.556.805	750.730	806.075	48,3	51,7	93,3
La Araucanía	957.224	465.131	492.093	48,6	51,4	94,5
Los Ríos	384.837	188.847	195.990	49,1	50,9	96,4
Los Lagos	828.708	409.400	419.308	49,4	50,6	97,6
Aysén	103.158	53.647	49.511	52,0	48,0	108,4
Magallanes	166.533	85.249	81.284	51,2	48,8	104,9

Con el objetivo de identificar de mejor forma los potenciales clientes, es que para efectos de esta tesis se ha considerado los estudios que ha realizado la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), la cual ha consensuado recientemente una definición de los niveles socioeconómicos que se apoya en los datos de la Encuesta CASEN y en la metodología para la medición de la pobreza. Esta definición considera dos variables, ingreso total y tamaño del hogar. El primero como variable fundamental para una segmentación socioeconómica, debido a su poder predictivo sobre el acceso a bienes y servicios y el segundo ya que ejerce una restricción sobre el poder adquisitivo.

Segmentando la base de la encuesta CASEN 2013, se generó 10 niveles socioeconómicos; que por tamaño se generan 7 segmentos operativos. Su denominación se consensuaron examinando su distribución y el grado de acceso a los bienes y servicios registrados en la Encuesta CASEN. Estos 7 segmentos son los grupos AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E, los cuales están ordenados de mayor a menor nivel de ingresos.

En particular para el servicio de multidelivery express, en el entendido que no es un servicio de primera ni segunda necesidad, inicialmente las clases que pudieran tener acceso a él son más bien las clases media alta a alto, es decir desde la C2 a AB. La descripción de estos grupos se presentan las siguientes figuras.

Clase Alta (AB)

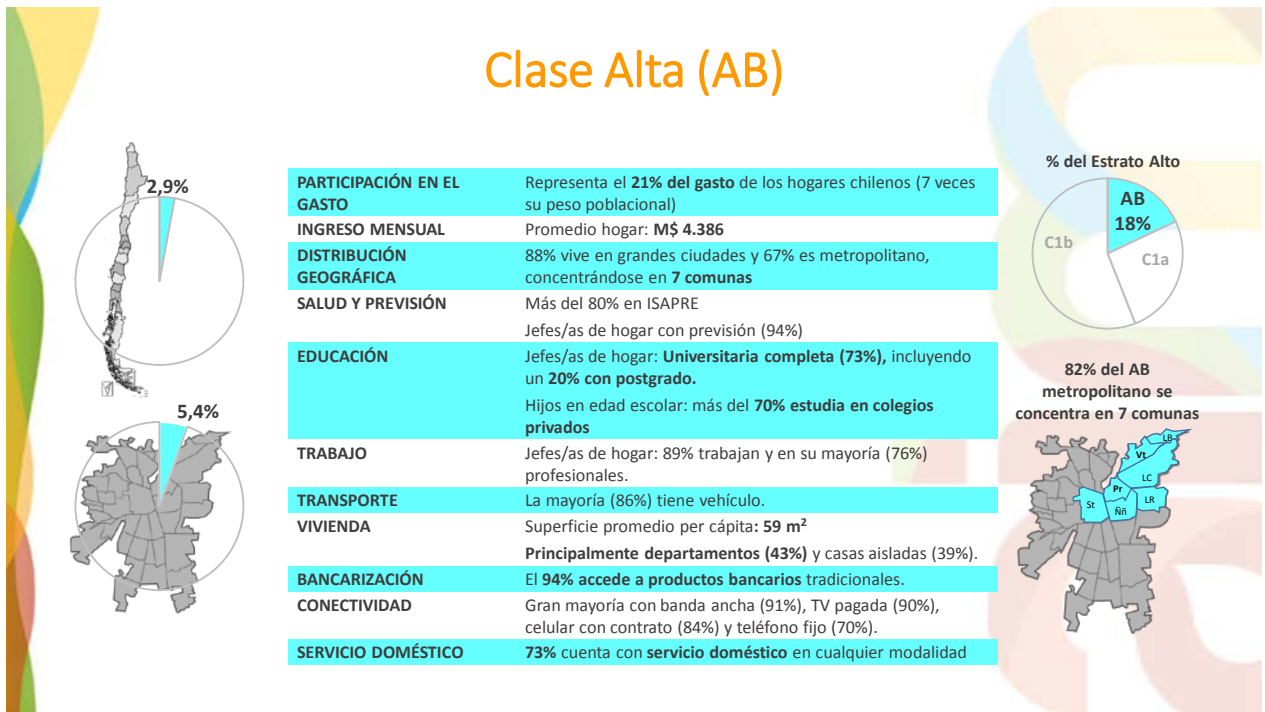


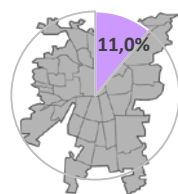
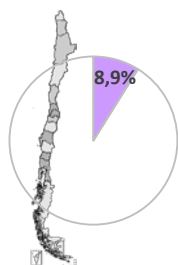
Figura 4-2: Caracterización GSE (Clase Alta (AB)). AIM, 2015

Clase Media Acomodada (C1a)

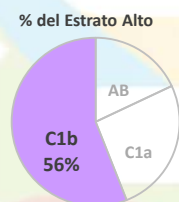


Figura 4-3: Caracterización GSE (Clase Media Acomodada (C1a)). AIM, 2015.

Clase Media Emergente (C1b)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1.8 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 1.374
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	77% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, concentrándose en 8 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Se distribuye entre FONASA (48%) e ISAPRE (41%) Jefes/as de hogar con previsión (88%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: perfil diverso, 33% universitario y 18% técnico . Hijos en edad escolar: 51% estudia en colegios subvencionados y 29% en privados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 77% laboralmente activos. En su mayoría, profesionales o técnicos (69%).
TRANSPORTE	La mayoría (66%) tiene vehículo
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 37 m² Más casas pareadas (48%) que aisladas (33%); 19% vive en departamentos (19%).
BANCARIZACIÓN	El 76% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (80%) banda ancha (73%), teléfono fijo (60%) y celular con contrato (55%).
SERVICIO DOMÉSTICO	26% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



60% del C1b metropolitano se concentra en 8 comunas

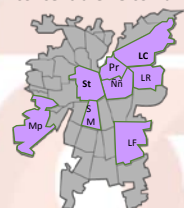
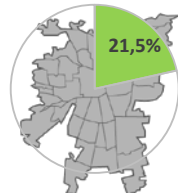
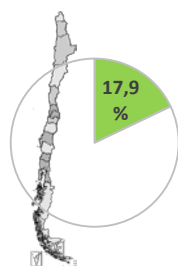
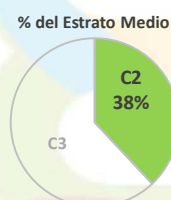


Figura 4-4: Caracterización GSE (Clase Media Acomodada (C1b)). AIM, 2015.

Clase Media Típica (C2)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (igual que su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 810
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	73% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, con distribución muy dispersa .
SALUD Y PREVISIÓN	La mayoría está en FONASA (70%) . Jefes/as de hogar con previsión (84%).
EDUCACIÓN	Jefes de hogar: perfil diverso, con 13% universitario y 14% técnico. Hijos en edad escolar: 62% estudia en colegios subvencionados y 27% en públicos
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 70% laboralmente activos. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (68%).
TRANSPORTE	La mitad (49%) tiene vehículo ; el resto usa principalmente transporte público .
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 33 m² Más casas pareadas (53%) que aisladas (35%); sólo 12% de departamentos.
BANCARIZACIÓN	El 58% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (66%) banda ancha (57%), teléfono fijo (52%) y celular con prepago (58%).
SERVICIO DOMÉSTICO	10% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



29% del C2 metropolitano se concentra en 4 comunas.

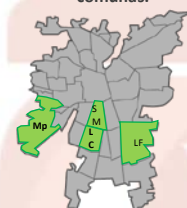


Figura 4-5: Caracterización GSE (Clase Media Típica (C2)). AIM, 2015.

Ahora si revisamos las comunas donde viven preferentemente estos grupos socioeconómicos, vemos que son las comunas de Santiago, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura y en menor medida comunas como Maipú, San Miguel, La Cisterna y la Florida. El número de personas y su distribución etaria se presentan en la Tabla 4-6.

Tabla 4-6: Distribución de Edades por Comuna de los GSE ABC1 y C2 de la RM, Censo 2017.²⁹

Nombre de la Comuna	10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	TOTAL (Comuna)
SANTIAGO	30 843	108 476	99 187	50 847	36 001	22 285	12 777	404 495
LA REINA	12 438	13 853	11 539	12 914	12 409	9 131	5 817	92 787
LAS CONDES	32 343	50 467	44 697	38 076	36 567	28 207	19 612	294 838
LO BARNECHEA	18 300	16 574	12 150	16 142	14 349	7 510	3 326	105 833
ÑUÑOA	19 366	32 385	41 399	27 791	24 345	18 631	12 203	208 237
PROVIDENCIA	10 563	24 930	31 004	18 970	14 415	12 589	8 855	142 079
VITACURA	10 321	11 269	11 543	11 486	10 403	8 544	6 788	85 384
TOTAL	134 174	257 954	251 519	176 226	148 489	106 897	69 378	1 333 653

4.2.4 Crecimiento Profesional

Para determinar el crecimiento estimativo del mercado Persona natural, se analiza la tendencia del número de contribuyentes formalmente registrados entre los años comprendidos entre el 2011 al 2015. La tendencia de crecimiento de este mercado durante los años indicados es de un 11% para la personal natural contribuyente.

Tabla 4-7: Crecimiento Contribuyentes impuesto segunda categoría más global complementario (nivel nacional y RM), SII, Base de Datos 2016.

	Año Tributario 2015		Año Tributario 2014		Año Tributario 2013		Año Tributario 2012		Año Tributario 2011	
	Contribuyentes		Contribuyentes		Contribuyentes		Contribuyentes		Contribuyentes	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
RM	3.008.749	72,7%	3.030.899	73,1%	3.053.316	74,5%	2.960.240	75,6%	2.862.282	76,5%
	692.686	16,7%	691.162	16,7%	654.614	16,0%	598.816	15,3%	555.974	14,9%
	214.410	5,2%	210.566	5,1%	193.699	4,7%	177.787	4,5%	164.755	4,4%
	90.936	2,2%	89.905	2,2%	82.781	2,0%	76.161	1,9%	70.017	1,9%
	48.668	1,2%	48.395	1,2%	43.866	1,1%	39.845	1,0%	36.275	1,0%
	36.995	0,9%	36.257	0,9%	32.165	0,8%	29.434	0,8%	26.331	0,7%
	17.854	0,4%	16.780	0,4%	14.292	0,3%	12.847	0,3%	11.245	0,3%
	26.758	0,6%	24.437	0,6%	21.143	0,5%	18.325	0,5%	16.143	0,4%
4.137.056	100%	4.148.401	100%	4.095.876	100%	3.913.455	100%	3.743.022	100%	
Nacional	7.096.149	76,6%	7.048.376	77,0%	7.036.313	78,7%	6.882.923	79,9%	6.644.741	80,6%
	1.408.810	15,2%	1.368.359	14,9%	1.238.896	13,9%	1.132.302	13,1%	1.041.788	12,6%
	389.808	4,2%	382.432	4,2%	344.866	3,9%	312.942	3,6%	289.157	3,5%
	156.348	1,7%	154.772	1,7%	141.082	1,6%	130.000	1,5%	119.484	1,5%
	83.888	0,9%	81.694	0,9%	72.404	0,8%	69.346	0,8%	60.533	0,7%
	62.046	0,7%	60.553	0,7%	54.800	0,6%	47.797	0,6%	45.112	0,5%
	27.522	0,3%	25.542	0,3%	24.874	0,3%	19.325	0,2%	17.395	0,2%
	37.152	0,4%	32.863	0,4%	28.632	0,3%	24.868	0,3%	21.465	0,3%
9.261.723	100%	9.154.591	100%	8.941.867	100%	8.619.503	100%	8.239.675	100%	

²⁹ Se eliminan de la tabla los mayores a 80 años y los menores de 9 años.

4.3 Encuesta Indagatoria

Con el objetivo de acceder a un diagnóstico confiable de las oportunidades de mercado, la presente Tesis presentará los resultados cuantitativos de una encuesta particular a realizada a 72 personas y 12 motoboys de la RM. En la encuesta además se tuvo acceso a que cada persona con trabajo dependiente pudiera responder acerca de la empresa en que trabaja, teniendo como resultado además información de 34 PYMES. La metodología empleada para recoger la información fue una encuesta virtual en el caso de las personas y presencial para los motoboys, la cual se difundió a través de diferentes redes entre amigos, profesionales, redes sociales, y portales empresariales.

En el caso de las empresas y personas las encuestas consistieron en 28 preguntas buscando como objetivo principal lo siguiente:

1. Estimar la tendencia referencial sobre el conocimiento del servicio del delivery express.
2. Estimar la tendencia referencial de la valorización del cliente respecto a servicios que ofrece el despacho express.
3. Determinar la disposición a pagar por el servicio.
4. Determinar el segmento referencial de la población a quién se le ofrecerá el servicio. En el caso de las personas, principalmente de acuerdo a su nivel de ingreso.

En el caso de los motoboys, el objetivo principal sería:

1. Estimar la tendencia referencial sobre el conocimiento del servicio del delivery express.
2. Tipo de contrato vigente
3. Nivel de renta mensual
4. Horario de trabajo
5. Número de despachos diarios
6. Comunas que habitualmente frecuenta
7. Requisitos exigidos por la empresa para operar como motoboy
8. Disposición de uso del servicio propuesto

El detalla de cada uno de los resultados se presenta en Anexo 2, 3, 4 y 5.

4.3.1 Necesidades, Expectativas y Periodicidad de los Servicios

Con los resultados entregados, se pudo determinar las principales necesidades, motivos de compra y periodicidad en la Prestación de Servicios de Despacho a domicilio para los clientes, se pueden resumir en Figura 4-6, Figura 4-7, Figura 4-8 y Figura 4-9.

En lo que respecta a la frecuencia de uso de servicios con despacho a domicilio, para las personas naturales, el 100% de los encuestados al menos lo hace 1 vez al mes y un

40,7 % lo hace al menos 2 veces al mes y el principal motivo de compra tiene relación con comidas o entretención y en segundo lugar compras de souvenir a familiares y amigos.

En cuanto al tipo de compra, el delivery de comidas se lleva el primer lugar, seguido de compras de artículos de tiempo libre y vestuario y finalmente delivery express de encomiendas o mensajería.

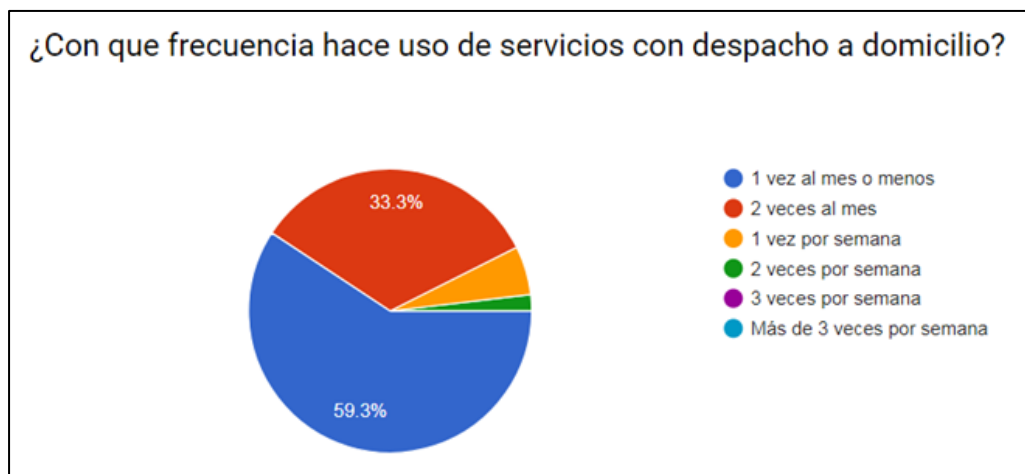


Figura 4-6: Frecuencia uso de los servicios de despacho



Figura 4-7: Motivo de la compra

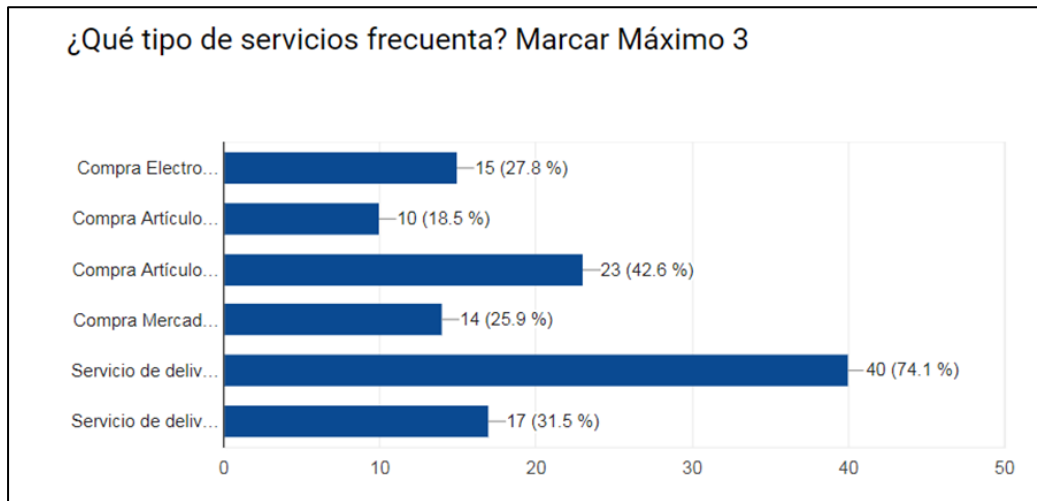


Figura 4-8: Tipo de compra al usar despacho a domicilio.

En cuanto a las expectativas de los clientes se puede mencionar en orden prioritario las siguientes:

- Puntualidad
- Disponibilidad ante urgencias
- Rapidez en la entrega
- Confiabilidad con artículos de alto valor

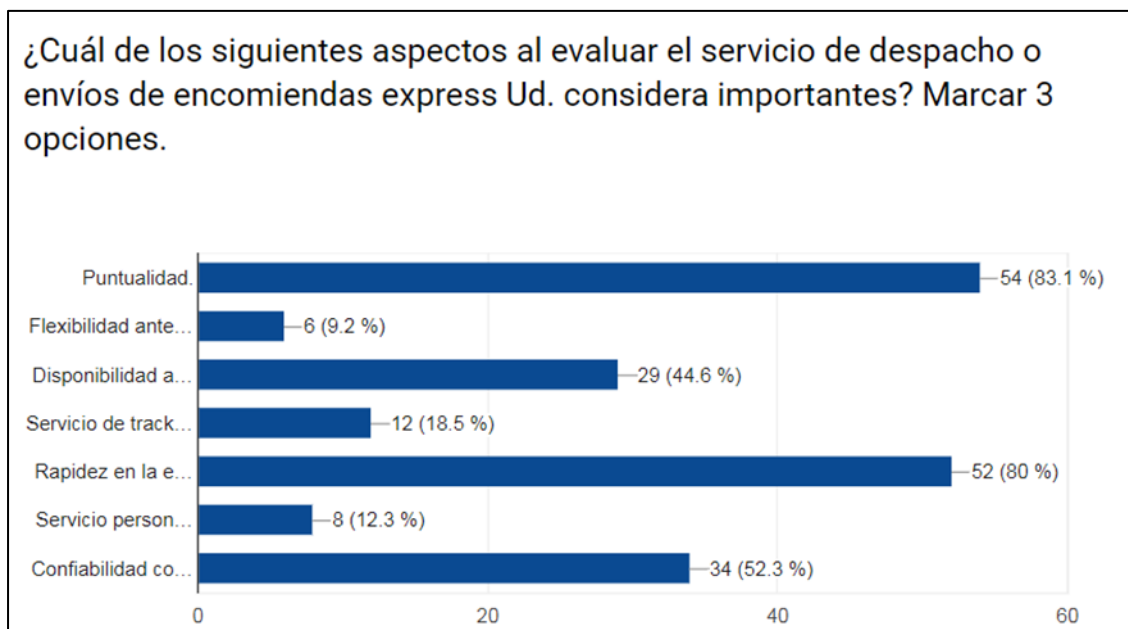


Figura 4-9: Expectativas del cliente. (Fuente: Elaboración propia)

4.4 Análisis de clientes

En términos generales, y tal como ya se ha indicado en acápite anteriores los potenciales clientes del servicio serían personas naturales y empresas.

En el caso de personas naturales, son hombres y mujeres que están familiarizados con la compra online (e-commerce) y/o despacho a domicilio, se encuentran entre los 25 y 50 años. Pertenecen preferentemente al Grupo Socio Económico AB (Clase Alta), C1a (Clase Media Acomodada), C1b (Clase Media Emergente) y C2 (Clase Media Típica), por tanto geográficamente se ubican en las comunas del sector centro y oriente principalmente (Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea).

No disponen de tiempo suficiente para realizar trámites fuera del horario laboral. Son personas que requieran efectuar cualquier traslado en forma urgente, en su mayoría de carácter esporádico.

Se identifica a través de la encuesta indagatoria que harían uso del servicio cuando se reúnen con amigos y/o con sus familias, cuando celebran algo especial y también para acompañar sus comidas y lo hacen desde una a más de una vez al mes.

Su disposición a pagar por el servicio de despacho express estaría en un rango que va desde los \$3.000 a \$5.000, pero también hay clientes dispuestos a pagar más de \$ 5.000 dependiendo de la urgencia, datos recopilados de la encuesta realizada (ver Anexo 4).

En el caso del cliente empresa, estas serían principalmente PYMES, ya que son éstas las que preferentemente requieren realizar trámites y no disponen de tiempo para realizar asuntos bancarios, municipales, legales, cobranza facturas, etc. No tienen la opción de despacho de productos de menor tamaño y no disponen de flota especializada para realizarlo, dado que la mayoría son realizados por el mismo dueño (caso de microempresas). Los tramites son por lo general semanales o mensuales.

En el caso de las pequeñas empresas el target serían organizaciones que requieran de servicios de Juniors diario o mensuales, por ejemplo cuando su personal este con licencia o vacaciones.

En el caso de empresas medianas, el foco serían empresas que deseen externalizar los servicios de mensajería puesto que no pertenece a su core business. Empresas que requieran mantener un servicio externalizado de mensajería dentro de la empresa y sus relacionados.

4.4.1 Segmentación

En particular para el servicio propuesto, la segmentación se realiza teniendo en cuenta cuatro criterios, como son el geográfico, demográfico, psicográfico y conductual.

4.4.1.1 Segmentación Geográfica

La ciudad seleccionada para implementar el servicio de multidelivery express es Santiago de Chile, ya que es la ciudad donde existe la mayor conectividad digital del país, así como también la mayor escala de operación de los operadores líderes³⁰.

Actualmente la ciudad tiene 7.112.808 habitantes³¹, siendo la más poblada de todo el país y cuenta con una de las economías de mayor crecimiento, es uno de los principales centros económicos y es también el principal centro urbano, cultural, económico e industrial.

4.4.1.2 Segmentación Demográfica

El servicio de multidelivery express, en el caso de las personas naturales, está dirigido tanto a hombres como mujeres que se encuentren entre los 25 y 50 años³² y que además pertenezcan a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, donde aproximadamente el 35% de la población de Santiago pertenece a éstos. También se tiene en cuenta que es cada vez más frecuente que las personas de los estratos C3 también hagan uso del servicio.

4.4.1.3 Segmentación Psicográfica

Orientado a personas que tengan vida social activa y que se interesen por aprender cosas nuevas. Gozan de un estilo de vida donde el uso de la tecnología a través de celulares y el internet sea el centro de sus operaciones diarias.

Se caracterizan por ser innovadores, trabajan sobre tiempo, usan internet en sus celulares o computadores frecuentemente así como también redes sociales.

Podrían pertenecer a la mayoría temprana de adoptadores y adoptadores tempranos³³, es decir son personas que los mueve el deseo de cambio.

4.4.1.4 Segmentación Conductual

Serían clientes aquellas personas a quienes les gusta el e-commerce en instancias de reuniones sociales, celebraciones o simplemente para acompañar sus comidas. Personas que estén interesadas en aprender más sobre la cultura del e-commerce y aquellas que van a incursionar por primera vez en ésta.

Harían uso del servicio propuesto al menos una vez al mes.

4.4.2 Targeting

Una vez separado los segmentos, se eligió en forma particular al siguiente segmento:

³⁰ Tendencias del retail en Chile, Depto. Estudios Cámara Comercio de Santiago, 2016.

³¹ Censo 2017, INE.

³² Encuesta Indagatoria, Elaboración Propia.

³³ Tipos de consumidores por adopción de un producto, E.M.Rogers.

Persona Natural:

Personas que viven en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Tienen entre 25 y 50 años, laboralmente activas y con ingresos medios altos a altos. Son socialmente activas, se caracterizan por ser innovadores, trabajan sobre tiempo, usan internet en sus celulares o computadores al menos una vez al día.

Podrían pertenecer a la mayoría temprana de adoptadores y adoptadores tempranos en Tecnologías.

Empresas:

Compañías ubicadas en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de la Santiago, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. De acuerdo al tamaño todas aquellas estén en el grupo de las empresas PYMES, sin diferenciar actividad económica.

4.5 Cuantificación del Mercado Potencial

Tal como se ha anticipado en los acápite anteriores, para identificar el mercado potencial, entre los aspectos más relevantes se considerará lo siguiente:

- Antecedentes disponibles de la RMS para el año tributario 2015-2016 (n° contribuyentes y n° de empresas),
- Personas naturales del Targeting (edad, residencia, grupo socioeconómico)
- La frecuencia de uso en la prestación del servicio para cada segmento
- Disposición a pagar para cada segmento

Los resultados se deberían visualizar en Tabla 4-8, donde el mercado potencial resultará de la multiplicación de las distintas columnas.

Tabla 4-8: Identificación del Mercado Potencial. (Elaboración Propia)

Segmento	N° de empresas o personas del Segmento Objetivo	Reducción por limitación del servicio ³⁴	Frecuencia de uso	Disposición a pagar (\$)	Mercado Potencial (K\$)/año	Mercado Objetivo (K\$)/año ³⁵
Personas	898.703	0,2	1 vez por mes	3.000	6.470.664	1.941.199
Micro Empresas	269.883	0,5	3 veces por mes	5.000	24.289.470	1.214.474
Pequeña Empresa	95.882	0,5	3 veces por mes	5.000	8.629.380	431.469
Mediana Empresa	17.462	0,5	3 veces por mes	5.000	157.158.000	1.571.580

³⁴ Esta reducción debería responder a qué tan dispuestas están las empresas a optar por el servicio propuesto.

³⁵ Mercado Objetivo se obtuvo bajo la premisa de capturar el 2% del Mercado Potencial.

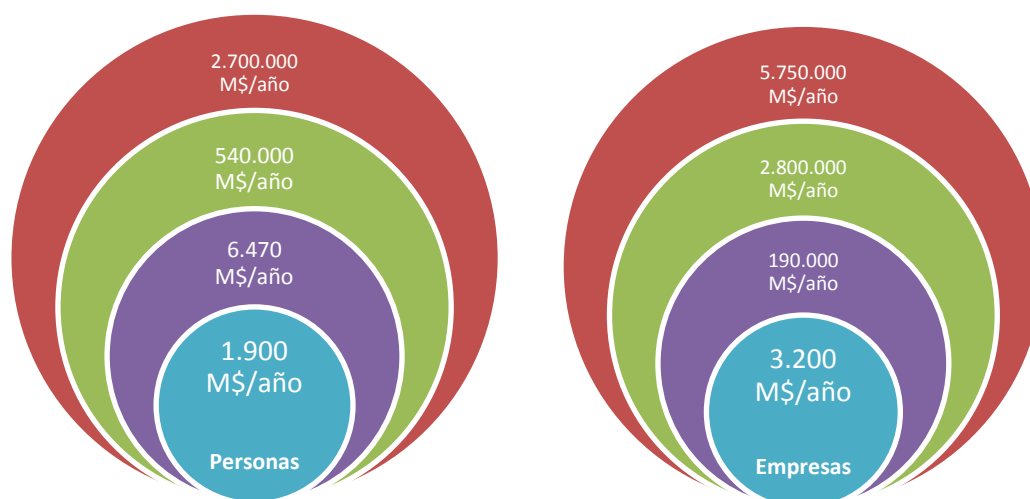


Figura 4-10: Gráfica de Mercado Potencial y Mercado Objetivo³⁶. Fuente: Elaboración Propia

4.6 Caracterización de Competidores

A la fecha de este documento solo existe una competencia directa para el servicio propuesto, sin embargo si hay empresas que cuentan con el servicio de delivery express bajo el formato same day (mismo día). Los atributos o propuesta de valor de cada una de estas empresas se presentan en Tabla 4-9.

Tabla 4-9: Matriz de Atributos Empresas de la Competencia / Despacho Express⁽³⁷⁾

Atributos Despacho Express	Empresas de la Competencia					
	DHL	Motoboy	Chile Express	UBER eats	Cabify Express	Correos de Chile
Despacho Express	X	X	X		X	
Todo Chile	X		X			X
Atención 24 Hrs				X	X	
Moto	X	X	X	X	X	X
Bicicleta						
Tracking en línea	X	X		X	X	X
Same Day		X		X	X	
Requiere entrega del producto a enviar en local	X		X			X
Dimensiones y Peso Máximo Paquete Express	30X30X20 / 5KG	30X30X20 / 5KG	Dado por el vehículo	Solo Comidas	40x40x40 20 kg	Max 5 kg
Protección Producto de Envío	X	X		X	X	X
Despacha Comidas				X	X	
Despacha Tiendas Online					X	

³⁶ Valores en peso chileno (CLP) aproximado al número entero.

³⁷ Elaboración Propia

Como es posible apreciar en la tabla anterior se visualiza una oportunidad interesante de poder acceder al mercado del despacho express multidelivery a través de ofrecer un nuevo servicio que permita despachar cualquier documento o producto de dimensiones limitadas al traslado de moto y bicicleta, pueda atender durante las 24hr, generar entregas en menos de 2 hr.

Respecto al reconocimiento de marca, los encuestados reconocen principalmente a Chile Express y Motoboy como empresas líderes en la industria del delivery express, sin embargo quien más se asemeja al servicio en estudio son Cabify Express, la cual tiene el peor reconocimiento. Ver Figura 4-11.

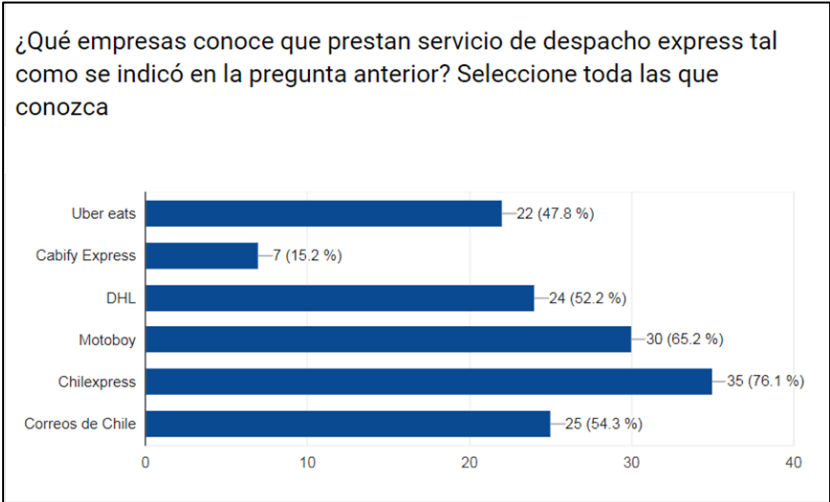


Figura 4-11: Reconocimiento Marca Competidores. (Elaboración Propia)

5. PLAN ESTRATEGICO

5.1 Descripción del Modelo de Negocios

La metodología empleada para describir el modelo se fundamenta en el “Business Model Canvas”, el cual considera revisar 9 aspectos, que son considerados como los mínimos para asegurar una buena estrategia de negocios. En esta etapa del plan estratégico se analizará con detalle 7 de los 9 puntos, dejando en “los canales” y la “estructura de costos” una estrategia genérica que será analizada con mayor detalle en el capítulo de Plan de Marketing y Evaluación Financiera respectivamente. Ver Figura 5-1.

5.1.1 Segmento de Clientes:

Persona Natural:

Personas que viven en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de la Santiago, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Tienen entre 25 y 50 años, laboralmente activas y con ingresos medios altos a altos.

Son socialmente activas, se caracterizan por ser innovadores, trabajan sobre tiempo, usan internet en sus celulares o computadores al menos una vez al día.

Podrían pertenecer a la mayoría temprana de adoptadores y adoptadores tempranos en Tecnologías.

Empresas:

Compañías ubicadas en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de la Santiago, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. De acuerdo al tamaño todas aquellas estén en el grupo de las empresas PYMES, sin diferenciar actividad económica.

5.1.2 Propuesta de Valor: ésta nace de la necesidad de enviar o recoger pedidos en la ciudad, como si lo hiciera uno mismo. La gente hoy en día no quiere esperar 1 ó 2 días en recibir un envío, lo quieren cuanto antes y lo más rápido posible. Ahí es donde está la diferenciación. La idea es llegar a tiempos de entrega que no superen las 2 horas. Los servicios de mensajería no pueden ofrecer este tipo de envío, ya que son demasiado grandes y no envían “cualquier cosa”, en cambio esta propuesta sí. Se espera que los usuarios utilicen este servicio una media de 3 veces por mes, lo que nos indica que hemos establecido un interés y necesidad creciente en hacer encargos de carácter urgentes. El foco se centra en que a través de una plataforma tecnológica se conecta al usuario (consumidor) con una tienda, comercio o restaurante de la ciudad para hacer el pedido o conecta directamente con uno de los repartidores online, mensajeros independientes, que se encargan de hacer el recado de forma personalizada y flexible.

- 5.1.3 Relación con el Cliente: La relación con los clientes se mantendrá principalmente a través de la aplicación móvil y en menor medida a través de llamadas telefónicas. Como muchos servicios basados en la economía colaborativa, se implementará un sistema de valoraciones y tarifas especiales hacia clientes, de tal forma de premiar a los mejores valorados. El modelo también considera que a través de este servicio sea posible generar compras a través de la app en los diferentes mercados (comida, farmacia, supermercado, o las que se tenga convenio) y con ello apalancar el despacho. Se solicitará control de identidad de los usuarios, así como también el respaldo de una tarjeta de crédito, esto con el objetivo de mitigar el transporte de sustancias ilícitas.
- 5.1.4 Fuente de ingresos: existirá un precio asociado al servicio de delivery en distintos horarios y estará principalmente en función de una tarifa base más precio variable por km recorrido. Habrá una diferenciación si los despachos son en horarios peak u horario normal. Una vez consolidado el negocio podrán existir contratos específicos a nivel corporativo con algunas empresas. Si el usuario cancela el reparto, se cobra la tarifa base.
- 5.1.5 Recursos Clave: son de carácter físico, intelectuales y humanos. Los repartidores, a través de sus motos o bicicletas propias, son los principales recursos claves así como también la apps que conectará a los distintos usuarios con los distintos locales, tiendas y repartidores. Finalmente el equipo humano de operaciones, los cuales deben ser confiables y eficientes. La relación contractual con la empresa en el caso de los repartidores será un contrato a honorarios, por tanto no se rigen por el código del trabajo.
- 5.1.6 Actividades Clave: son principalmente las que tienen que ver con el soporte de la plataforma tecnológica, sin esta el sistema no puede operar por lo que es vital contar con un equipo especializado en estos temas. Entre ellas destacan:
- Búsqueda y Asignación de Repartidores
 - Estimación de Monto y Tiempo del Servicio
 - Servicio de Tracking o Seguimiento del Servicio
 - Encuesta de Satisfacción del Servicio
- 5.1.7 Socios Clave: estos son fundamentalmente los repartidores que formarán parte de la comunidad, así como también los creadores de la app móvil.
- 5.1.8 Canales de Distribución: a través de portales web, páginas empresariales, además de redes sociales como Facebook y Twitter.
- 5.1.9 Estructura de Costos: Ésta será sobre la base de costos fijos y variables. Los principales costos fijos serán pago de remuneraciones del personal administrativo, arriendo oficina, gastos oficina, soporte app móvil y servicios web, publicidad) y en el caso de los costos variables serán los costos

asociados al servicio del repartidor (65 a 75% del precio del servicio), gastos de producción como mochilas, seguros).

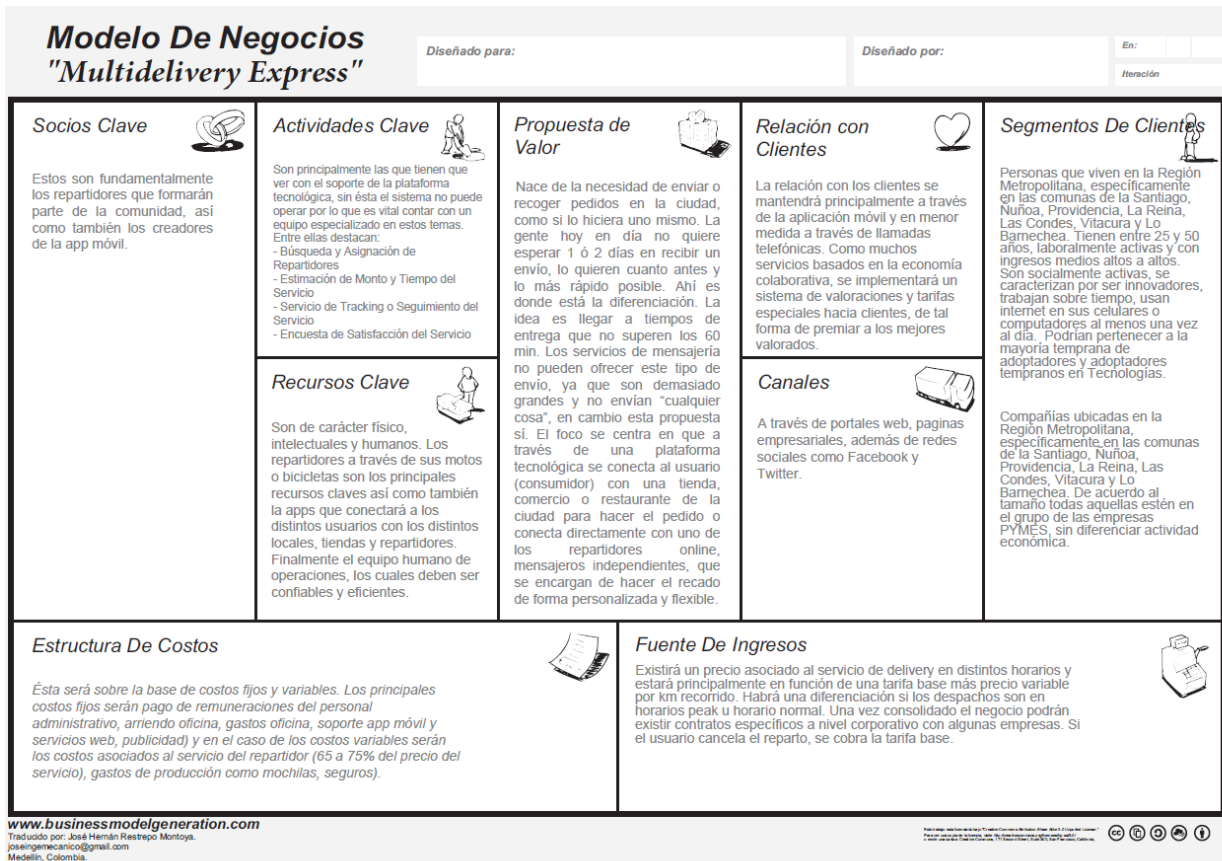


Figura 5-1: Modelo Canvas "Servicio Multidelivery Express" (Adaptación Modelo Canvas, Elaboración Propia)

5.2 Visión

"En los próximos cinco años alcanzar a ser la empresa con un servicio de multidelivery express con la mayor participación de mercado en Chile"

5.3 Misión:

"Brindar a los usuarios un servicio de delivery express de excelencia adaptado a las distintas necesidades del cliente y ofrecer una alternativa de independencia económica a nuestros repartidores marcando un servicio diferenciador y único en Chile"

5.4 Objetivos del negocio

- Posicionar el negocio en los próximos 5 años como la mejor empresa de servicios de multidelivery express.
- Desarrollar una propuesta de valor atractiva para el cliente con el propósito de que los clientes sientan una experiencia de servicio único
- Alcanzar una rentabilidad neta de más del 20% en los próximos 5 años.

5.5 Estrategia del negocio:

La estrategia del negocio que permitirá alcanzar los objetivos según las estrategias genéricas de Porter es la diferenciación, la cual estará basada principalmente en una propuesta que le permita a los clientes o usuarios del servicio vivir una experiencia única, distintiva y que sea altamente valorada con el fin de fidelizarlos y que lo anterior genere una disposición a pagar superior al promedio de la industria.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, el foco de la diferenciación estará enfocado en 3 aspectos claves:

- Puntualidad
- Rapidez en la entrega
- Confiabilidad con artículos de alto valor

Fuentes Generadoras de Ventaja Competitiva:

- La ventaja competitiva es necesaria para poder crear valor al cliente, de una forma que sea difícil de imitar por los actuales y potenciales competidores. La ventaja competitiva del servicio propuesto apunta a al uso de la tecnología como elemento diferenciador. Ejemplo de ello es como se integra la geolocalización GPS en su funcionamiento. De esta manera, la app será capaz de detectar al repartidor más cercano, lo que se traduce en una optimización de los recursos al ahorrar en gasolina y reducir el impacto medioambiental. Santiago es relativamente compacto y permitirá cruzarlo de un extremo a otro en moto en menos de 60 minutos. Para garantizar la seguridad y confianza de los usuarios, además de cuidar la selección de los repartidores, se contará con un seguro que cubrirá la mercancía y permite, a través de la aplicación móvil, que el usuario pueda localizar y seguir su pedido durante todo el trayecto.
- Disponer de un equipo de profesionales y repartidores que serán capacitados exhaustivamente en el servicio entregado, otorgando al cliente un servicio seguro, de calidad y a un precio competitivo.

5.6 Mapa Estratégico

Para una mejor gestión de la empresa es que se ha propuesto una representación visual de la estrategia, donde se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)³⁸. Estas perspectivas son las clásicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

En cada una de ellas se han representado los 16 objetivos estratégicos definidos, los cuales se relacionan mediante relaciones causales consistentes. Ver Figura 5-2.

³⁸ En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard*.

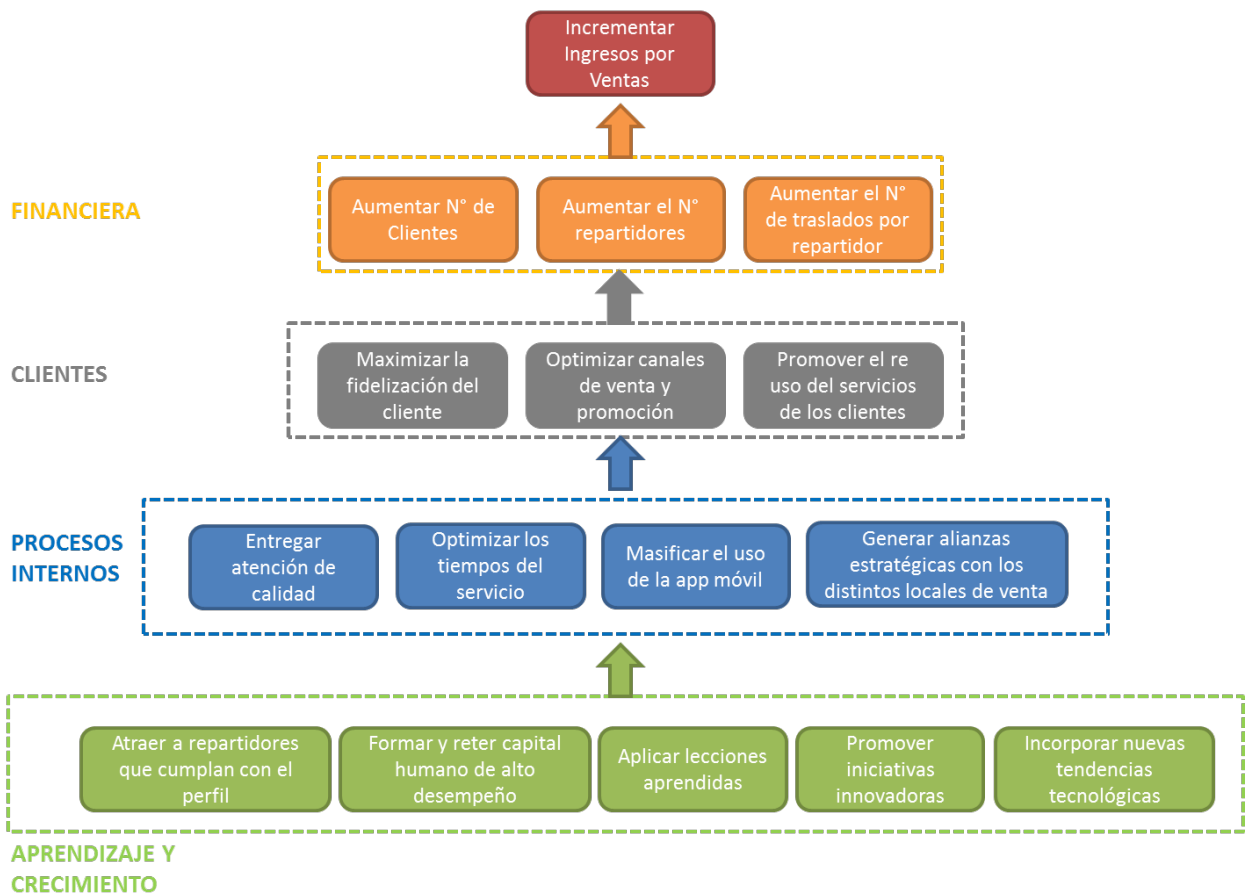


Figura 5-2: Mapa Estratégico propuesto. Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las relaciones causales, la mayoría de los objetivos funciona como un grupo que de alguna u otra manera impacta en su conjunto hacia el grupo de objetivos de la siguiente perspectiva.

El detalle de cada uno de los indicadores de gestión se muestra en el capítulo 10 de control de gestión.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Marketing Estratégico

En este plan de negocios el esfuerzo de marketing estará orientado principalmente a:

- Obtener una rentabilidad neta de más del 20% al quinto año de funcionamiento, para ello se requiere materializar la propuesta de valor y posicionamiento a través del diseño de un marketing mix acorde a las necesidades del cliente.
- Lograr una fidelización del cliente del 60% al quinto año.
- Apuntar a reconocimiento de marca de 5 de cada 10 personas en 5 años.

Los objetivos de rentabilidad y participación de mercado son de una cuantificación más sencilla, sin embargo es necesario describir como se medirá la fidelización, esta se cuantificará a través del NPS³⁹ (Net Promoter Score), el cual puede pronosticar el comportamiento de un cliente respecto al servicio ofrecido. Se deberá preguntar en una escala 1 a 10 si recomendaría a algún familiar, amigo o conocido el servicio brindado, los resultados son los siguientes:

- Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a tu marca. Se pueden considerar embajadores de tu empresa.
- Pasivos (puntuación de 7-8). Clientes satisfechos pero no entusiasmados. Corres el riesgo de que puedan ser infiel con la competencia.
- Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos. Un auténtico peligro para tu compañía, ya que pueden dañar tu imagen, a través de, por ejemplo, los canales sociales, originar una crisis de reputación online sin precedentes, o simplemente plasmar su descontento a muchas personas.

Si “% Promotores” – “% Detractores” > 50% es excelente, si es > 0 es aceptable.

6.1.1 Posicionamiento

Para el éxito del negocio se ha definido la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para tod@s aquellas personas que deseen entregar o recibir paquetes, documentos, comida o elementos de urgencia en poco tiempo, la “empresa” es el servicio de delivery express que les ofrece la mejor experiencia de entrega porque aseguramos tus despachos en menos de 2 horas a precios muy convenientes.”

En el posicionamiento se toman en cuenta 3 de los atributos más relevantes para los clientes que son: precio, tiempo de entrega y seguridad.

³⁹ <http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>

6.2 Marketing Mix: Aplicación “7p”

A continuación se procede a definir el servicio, la estrategia de precio, distribución, promoción, procesos, personas y evidencia para el servicio ofrecido, con el fin de posicionarla en el mercado objetivo.

6.2.1 Producto

El producto ofrecido en este caso es el servicio de despachos en la Región Metropolitana, ya sea en la modalidad de ventas a través de la empresa o mensajería express. Los precios son claros, fijos y por kilometraje por lo que siempre se podrá calcular el costo de los envíos sin ningún gasto extra.

Para entender bien el servicio a ofrecer se introduce el concepto de propuesta de valor para el cliente, el cual resume lo que se quiere ofrecer al segmento objetivo para satisfacer su deseo o necesidad. Para ellos se debe tener claro el Target, Insight, Entorno Competitivo, Beneficios, Atributos/razones para creer y el Discriminador del servicio a ofrecer, el cual se presenta a continuación:

Tabla 6-1: Adaptación Propuesta de Valor “Servicio Multidelivery Express” (Fuente: Elaboración Propia)

Target	Insight	Entorno Competitivo
Hombres y Mujeres, 25-45 años, ingreso promedio o superior, apertura a la tecnología, con escasos de tiempo en su vida diaria, que deseen entregar o recibir paquetes, documentos, comida o elementos de urgencia o no en poco tiempo.	“Siento que no tengo tiempo ni ganas para ir a comprar, ir a comer afuera y hacer trámites. Sería ideal poder contar con alguien que me ayudará con lo anterior con la inmediatez que demanda el mundo de hoy y sin moverme de mi oficina u hogar, detesto las filas, los tacos y perder el tiempo en actividades que no aportan valor en mi quehacer diario.”	Servicios Courier: Motoboy, es el actor de mayor competencia en el mercado. Ofrece servicios de delivery same day pero solo en horarios de oficina y de lunes a viernes. Chilexpress, Correos de Chile, DHL son actores de importancia pero no realizan servicios puerta a puerta. Uber, Cabify también son competidores importantes, pese a que su core no es el traslado de encomiendas, cada vez se está haciendo más frecuente este tipo de servicio.
Beneficios	Atributos/Razones para creer	Discriminador
El servicio de multidelivery express da la posibilidad de poder generar envíos o recibir despachos de cualquier tipo de producto o trámite puerta a puerta de manera segura y fácil de usar ofreciendo una experiencia única en los despachos que te hará sentir que no estás perdiendo el tiempo en actividades que no aportan valor.	Aseguramos tus despachos de lo que quieras en menos de 2 horas a precios muy convenientes ya que operamos una flota de repartidores ubicados en toda la región metropolitana a la cual le puedes hacer seguimiento minuto a minuto estés donde estés.	Solo un servicio como este te permite tener más tiempo disponible para las actividades que más crees que aportan valor en tu vida.

6.2.2 Precio

En este acápite se establecerá cual será la estrategia de precios del servicio planteado así como también las posibles tácticas de fijación de precios. Se entiende que la estrategia de precio es la política de precios de largo plazo, mientras que la táctica de precio permiten afinar una estrategia de precio, éstas son una forma más dinámica de interactuar con el mercado ya que pueden ser reactivas o proactivas para generar ventas incrementales.

Entendiendo que las estrategias de precios de carácter reactivo, basadas en el producto y orientada a la venta son inefectivas y que finalmente una estrategia de precios requiere gestionar no solo el precio, es que se propone la siguiente estrategia:

1. Proactiva: No reaccionar a las expectativas de precios de consumidores y clientes
2. Basada en el valor: No fijar precios a atributos del servicio, la idea es comunicar beneficios al segmento objetivo y fijar precios que reflejen el valor de esos beneficios.
3. Orientada a la utilidad: Gestionar los precios para lograr utilidad y no participación de mercado.

Dado que el servicio planteado no existe en el mercado, por tanto el tiempo en el mercado es nulo al igual que el volumen de ventas, entonces el lanzamiento de éste será bajo la estrategia de desceme, es decir una estrategia de precio que atraerá solo a los segmentos con mayor disposición a pagar porque reciben o valoran el máximo del beneficio diferenciador (discriminador), no están dispuestos a buscar por alternativas, o lo prefieren porque está fuera del alcance la mayoría de los compradores.

Como el servicio es diferenciado respecto a lo que entrega la competencia, la estrategia de precio será captar los clientes que estén dispuestos a pagar más respecto a un producto básico de la misma industria.

Para sustentar un precio sobre la competencia, se debe tener:

- Diferenciación sustentable en el tiempo
- Costos acotados, para optimizar la rentabilidad
- Demanda al servicio diferenciado

La estrategia de fijación de precios se realizó principalmente analizando las tarifas de los competidores y la disposición a pagar detectada en la encuesta indagatoria. Por otro lado, se fijaron valores de descuento, donde se reducirá el valor del servicio, de acuerdo a ciertas condiciones (el Centro ofrece valores especiales, sólo para Socios Premium, con un 20% de descuento, el detalle se expone en "Promoción".)

La determinación de los precios del servicio se realizó considerando los valores de la competencia (ver Tabla 6-2) y las siguientes propuestas:

- Solo considerar las tarifas de empresas que ofrecen servicio same day, si bien Correos de Chile ofrece el precio más bajo por km, este no dispone de un

servicio que sea capaz de entregar despachos el mismo día por tanto quedaría fuera.

- Cobrar la tarifa más alta entre los principales competidores como son Motoboy y Cabify Express, con la salvedad que en horarios peak se cobrará un máximo de 2 veces el valor normal, esto como una forma de incentivar la captación de clientes rápidamente (notar que tampoco se ingresa con los más bajos).
- Respecto a la política de aumento de precios, esta se llevará a cabo en forma proporcional al nivel de ventas y no se aplica aumento de precios hasta el 3er año.
- No se consideró ingresar al mercado con precios bajos, debido a que la estrategia de la empresa es la diferenciación, que entrega la posibilidad de cobrar un precio mayor.

La estrategia de precios establecida supone una tarifa base (bajada de bandera) más un valor en peso por cada metro recorrido y este puede variar en virtud del horario. Habrán horarios peak y horarios rebajados.

La tarifa base será de 1.000 pesos y el valor en peso por km será de 720 pesos en horario rebajado y de 1.440 pesos/km en horario peak.

El horario peak será de 07:00 a 09:59 y 17:01 a 19:55 hr.

Tabla 6-2: Precios de Referencia de la Competencia (Elaboración propia).

Empresa	\$(CLP)/km Normal	Horario	Precio/km Horario Peak	Condición de Entrega
Motoboy	720		-	Same Day
Uber	555		1.110 - 1.665	Same Day
Cabify	610		1.220 - 1.830	Same Day
Cabify Express	605		1.210 - 1850	Same Day
Chile Express	461		-	Overnight
Correos de Chile	277		-	Día Hábil Siguiente
DHL	1041		-	Día Hábil Siguiente

6.2.3 Punto de venta

Para el modelo de negocios especificado no existen puntos de ventas físicos ya que todos los requerimientos del servicio se realizarían vía una aplicación digital, por lo tanto lo que existirá son puntos de ventas móviles y serán tantos como clientes acreditados y habilitados para hacer uso del servicio.

6.2.4 Promoción

El concepto de promoción para la empresa se basará principalmente en la construcción de marca. El mensaje es el descrito en el “Posicionamiento”, el cual es “entregar un servicio de delivery express que ofrezca la mejor experiencia de entrega porque aseguramos tus despachos de lo que quieras en menos de 2 hora a precios muy convenientes.”

Por otro lado, la promoción también debe ser capaz de captar al cliente reticente a los servicios de multidelivery express.

Según la encuesta indagatoria realizada, las personas no utilizan el servicio de delivery por:

- Prefiere hacer el trámite personalmente
- Desconfianza en empresas de delivery

Lo anterior da cuenta que hay que hacer un esfuerzo en que la promoción este orientada a crear la necesidad, educando a los clientes con los beneficios que puede traer el servicio propuesto y apuntar a una campaña que muestre que el servicio es de confianza y seguro.

Los beneficios a destacar son principalmente que puedes generar envíos o recibir despachos de cualquier tipo de producto o tramite puerta a puerta:

- De manera segura y fácil de usar
- Te hará sentir que no estás perdiendo el tiempo en actividades que no aportan valor en tu vida

Un punto importante es destacar en todos los medios de promoción los casos exitosos y experiencias de clientes, con el objetivo de mostrar eficiencia, calidad y seguridad del servicio.

Por otro lado, la empresa debe contar con las siguientes herramientas e insumos de promoción:

- Página web con chat en línea
- Redes Sociales (página web, Facebook, Twitter)
- Publicidad en espacios públicos (Metro, Paraderos Transantiago, Paneles en avenidas principales)
- Publicidad en prensa escrita.
- Folletos de alto impacto en centros neurálgicos en comunas del segmento objetivo

Por otro lado, se creará una Cofradía Premium de usuarios de acuerdo a la siguiente descripción:

La empresa tendrá una Cofradía Premium de Socios con inscripción gratuita, está se realizará sólo a través de internet o app móvil con el Rut del cliente, con el objetivo de poder incrementar la visita de clientes a estos medios claves de difusión.

Habrán dos tipos de categoría de clientes:

- Normal: Clientes con al menos 1 uso al mes por tres meses consecutivos, el cual tendrá un 10% de descuento en el próximo uso de del servicio siempre que mantenga la cuota mensual base de la categoría.
- Premium: Clientes con más de 3 usos al mes por 2 meses consecutivos, el cual tendrá un 20% de descuento en el próximo uso del servicio siempre que mantenga la cuota mensual base de la categoría.

6.2.5 Personas

Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento.

En este caso el departamento comercial o personal de ventas tendrá contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente.

Para lo anterior cada persona que esté relacionada directamente con los potenciales clientes tendrá que estar capacitada en un curso llamado “Excelencia en el servicio al Cliente”, el cual será dictado por el equipo de Ingeniería Organización de la Universidad de Chile, tendrá un costo de \$160.800⁴⁰, el cual permitirá obtener los conocimientos de modelos de atención al cliente y tácticas que podrá aplicar en forma práctica en su relación diaria con personas o empresas. Se evaluará al término del curso con una prueba, la cual permitirá conocer si los que participaron realmente están bien capacitados.

En el caso de los repartidores también tendrán la obligación de capacitarse en el servicio, el cual incluirá una entrevista psicológica de por medio a cargo del área de recursos humanos.

Mayores detalles se exponen en el Plan de Recursos Humanos.

6.2.6 Procesos

Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo.

Normalmente en cualquier sector de servicios en el que podamos pensar existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios

⁴⁰ <http://www.uchile.cl/cursos/59625/excelencia-en-el-servicio-al-cliente>

y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de los servicios.

El proceso en esta etapa se enfoca en retener al cliente y lograr su fidelización a través de un servicio post venta que permita obtener retroalimentación respecto a la prestación entregada, además de otras técnicas que involucren asociación con el servicio de una forma emocional y racional.

Para ello se plantean las siguientes propuestas:

- Se realizará encuestas on line (a través de la app) respecto al servicio entregado, con el objetivo de obtener una constante retroalimentación de los clientes para mejorar los procesos. El que conteste la encuesta se le regalará un traslado con un 50% el cual podrá hacer efectivo durante los próximos 30 días.
- Disponer de un club de socios con promociones y servicios diferenciadores: Chat de consultas, foros, crear concepto de comunidad online.
- Con el club de socios se tendrá una base de datos para conocer su comportamiento a además de generar cercanía con el cliente, por ejemplo: saludarlo en su cumpleaños y entregarle un 15% de descuento en traslados asociados a fechas que el cliente defina como relevantes (el número de clientes es incluido en el 20% considerado en la Promoción señalada en Socios Premium).
- Generar la semana del multidelivery express, con el objetivo de hacer participar a los clientes socios en las fechas donde se proyecta mayor demanda, día del niño, día del padre, día de la madre y Navidad.

El proceso de captación de clientes debe ser automatizado y se realizará de la siguiente forma.

- i. Ingreso del Cliente a la app móvil:
 - Saludar y tomar los datos del cliente, nombre, rut, dirección, correo electrónico y número de teléfono de contacto.
 - Cuando ya sea cliente, tratar con el nombre, al conocer el rut. (Base de Datos)
 - Consultar su inquietud y ofrecer la gama de servicios que dispone el servicio.
- ii. Salida del Servicio (Consulta):
 - Saludar nuevamente por su nombre al cliente y preguntar si puede responder una breve encuesta del servicio ofrecido.
 - Invitarlo a hacer uso del servicio con una frecuencia tal de acceder al club Premium del servicio.
- iii. Captación y Fidelización del cliente:
 - A los clientes Premium enviar mensualmente las promociones y novedades del Servicio.

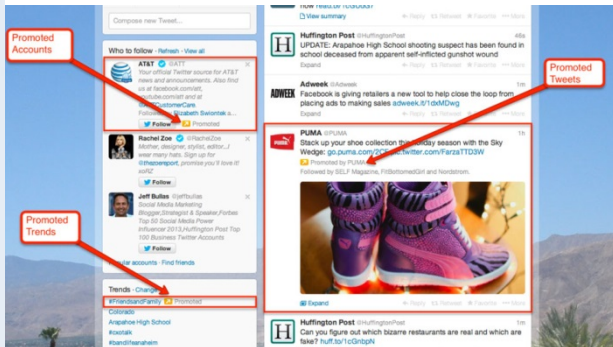


Figura 6-1: Ejemplos de Publicidad en Facebook y Twitter. Fuente: Internet



Figura 6-2: Ejemplo Publicidad Prensa Escrita. Fuente: Internet



Figura 6-3: Ejemplos de publicidad en paraderos de micro y metro. Fuente: Internet



Figura 6-4: Ejemplo del tipo de folleto o flyers propuesto. Fuente: Internet

6.2.9 Presupuesto Marketing

A modo de establecer un presupuesto para el esfuerzo de marketing planteado se hicieron cotizaciones a distintas empresas que ofrecían servicios similares de publicidad, donde los valores que se presentan a continuación representan los valores medios entregados.

El monto anual se estima en \$36.000.000 y se proyecta el mismo gasto para todo el período de evaluación del negocio.

Tabla 6-4: Presupuesto Anual de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Marketing	Valor Mensual	Valor Anual
Publicidad Redes Sociales y Prensa Escrita	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Publicidad en espacio públicos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Mantenimiento Pags. web, Facebook y Twitter	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Folletos de Alto Impacto	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Capacitación y Entrenamiento	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Total	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000

Se entiende por folleto de alto impacto, un folleto que permita internalizar la propuesta de valor en la mente del cliente y con ello lograr el posicionamiento deseado. Estos se entregaran de acuerdo al plan de implementación propuesto a todos quienes califiquen como parte del segmento objetivo.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Casa Matriz

La localización de la casa Matriz para facilitar la coordinación, configuración y control centralizado de todas las actividades, estará ubicada en la comuna de Providencia, ciudad de Santiago, decisión establecida a través de varios criterios estratégicos expuestos en la siguiente matriz de decisiones.

Tabla 7-1: Matriz de Decisión para la localización de la Casa Matriz. Fuente: Elaboración propia

Comuna	Criterio 1: Importancia Comercial	Criterio 2: Cercanía Proveedores	Criterio 3: Acceso Vial	Criterio 4: Nivel de Seguridad	Criterio 5: Costos Arriendos	Puntuación
Santiago Centro	3	3	4	3	5	18
Providencia	5	4	5	5	3	22
Las Condes	3	4	5	5	1	18

Escala de 1 a 5 siendo 1-Poco conveniente y 5-Conveniente

En consecuencia la casa matriz se ubicará en Providencia, localización justificada metodológicamente por la conveniencia comercial, acceso vial, seguridad y cercanía de proveedores, pero también porque existe el espacio disponible evaluado en metros cuadrados, su acceso es económicamente factible y existe cercanía de lugares estratégicos y estacionamientos necesarios para el funcionamiento operacional de la empresa.

7.2 Proveedores

Los principales proveedores del servicio son los repartidores, los cuales junto a su moto o bicicleta serán los responsables de realizar el servicio.

Otro proveedor clave es la empresa de TI que desarrollará y dará soporte la aplicación móvil, que cumplirá el rol del punto de venta y de gestión total sobre el servicio.

Finalmente los demás proveedores, si bien no son estratégicos, sí son necesarios para el servicio como son empresas que proveerán:

- Vestimenta corporativa de los repartidores
- Mochila donde se transportarán los encargos
- Publicidad

La cadena de tiendas se asegurará de que los proveedores entreguen la mercancía a tiempo y correctamente mediante la firma de contratos con éstos para respaldar la negociación.

7.3 Gestión de Repartidores

La gestión de los repartidores es la clave del negocio, determinar la cantidad de repartidores que deben estar disponibles para cubrir las necesidades de venta de

clientes y buscar un equilibrio entre el riesgo de quedar sin repartidores disponibles y mantener a ellos sin servicios es la clave del éxito.

Para ello se contará con un número fijo de repartidores disponibles diariamente (ver Tabla 7-2) que podrían ir incrementándose en función a cómo evolucione el nivel de venta. Para ello se hará uso de un software donde se revisará qué repartidores estarán disponibles para realizar los servicios en ese horario.

Tabla 7-2: Número de Repartidores y N° de viajes por repartidor por día considerados durante los primeros diez años. Fuente: Elaboración Propia

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N° Repartidores	25	30	36	43	52	62	75	90	107	129
N° Viajes x Repartidor x día	7	7	8	9	9	10	11	11	12	13

7.4 Descripción de los procesos

A continuación se presentan los principales procesos realizados por el servicio presentado en forma de flujogramas.

7.4.1 Flujograma de servicio al cliente

“Empresa Multidelivery Express” es una compañía, cuya actividad principal es el desarrollo y gestión de una plataforma tecnológica mediante la que a través de una aplicación móvil permite a determinadas tiendas locales de un ciudad ofertar sus productos a través de la misma, y en su caso, si los usuarios de la APP y consumidores de las citadas tiendas locales así lo solicitan a través de la APP, de forma accesoria, intermedia en la entrega inmediata de los productos.

Así, esta empresa contará con una plataforma mediante la cual diferentes comercios, con los que la empresa pueda mantener un acuerdo comercial por el uso de la plataforma, ofrecen una serie de productos y servicios. El Cliente tiene la posibilidad de solicitar la adquisición de productos y servicios de estos comercios mediante el mandato que confiere a un tercero al solicitar un pedido a través de la Plataforma, en cuyos casos la empresa actúa como mero intermediario y por lo tanto, no puede asumir ni asume responsabilidad alguna sobre la calidad de los productos o la correcta prestación de los servicios ofrecidos directamente por los comercios ni por dichos terceros.

Asimismo, la empresa es una Plataforma de intermediación “on demand” de mensajería express. La misma pretende facilitar que aquellas personas que necesiten ayuda con sus pedidos o sus compras en comercios asociados, puedan realizar estas compras mediante repartidores, dispuestos a llevar a cabo voluntariamente el mandato que le confieran los clientes.

Estos repartidores, son una red de mensajeros que son profesionales independientes que colaboran con la aplicación, cuando éstos están interesados en realizar la prestación de servicios de mensajería, se conectan a la plataforma y en un tiempo determinado se comprometen a realizar el servicio de mensajería/reparto/entrega que le encomiende el cliente mediante el mandato mencionado.

El flujograma que se presenta a continuación representa gráficamente la forma en cómo opera el servicio propuesto y la relación que se establece con el cliente final.

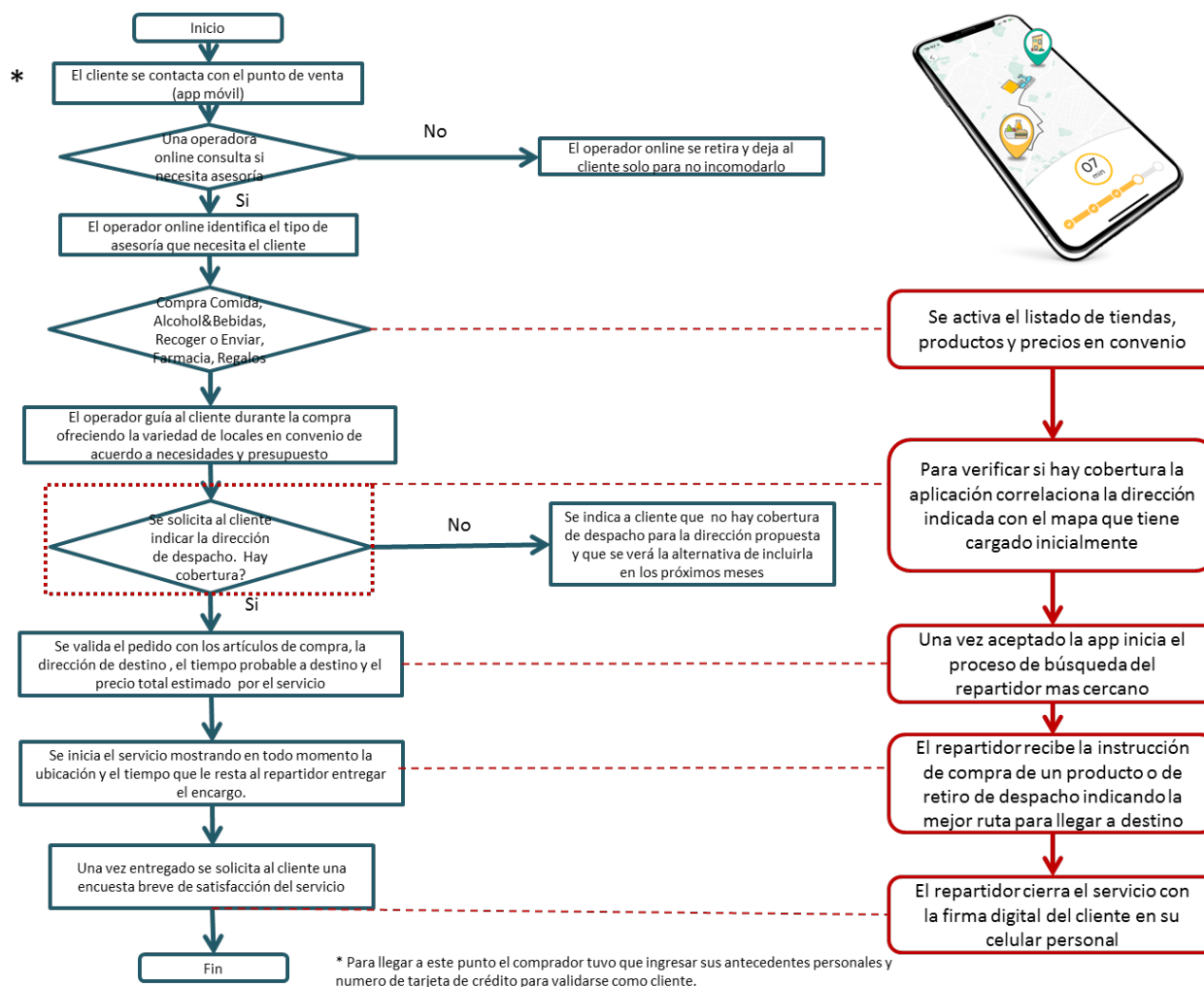


Figura 7-1: Enlace operaciones internas del servicio (en rojo) con la atención al cliente (en verde)

7.5 Condiciones General de Uso y Contratación

Las presentes condiciones generales de uso e información legal se aplicarían a esta propuesta de servicio y a la correspondiente aplicación móvil.

7.5.1 Acceso y registro para clientes

Para poder ser cliente de la plataforma es indispensable que se cumplan los siguientes requisitos:

- Haber cumplido o ser mayor de 18 años de edad.
- Completar de manera veraz los campos obligatorios del formulario de registro, en el que se solicitarán datos de carácter personal como nombre de usuario, correo electrónico, número de teléfono y número de tarjeta bancaria.
- Aceptar las presentes Condiciones de uso.
- Aceptar la Política de Privacidad y Protección de Datos.

El usuario garantiza que todos los datos sobre su identidad y legitimidad facilitados en sus formularios de registro de la plataforma son veraces, exactos y completos. Asimismo, se compromete a mantener actualizados sus datos.

En el supuesto en que el usuario facilite cualquier dato falso, inexacto o incompleto o si la empresa considera que existen motivos fundados para dudar sobre la veracidad, exactitud e integridad de los mismos, la empresa podrá denegarle el acceso y uso presente o futuro de la plataforma o de cualquiera de sus contenidos y/o servicios.

Al darse de alta en la plataforma, el usuario seleccionará un nombre de usuario (username) y una clave de acceso (password). Tanto el username como el password son estrictamente confidenciales, personales e intransferibles.

El usuario se compromete a no divulgar los datos relativos a su cuenta ni hacerlos accesibles a terceros. El usuario será el único responsable en caso de uso de dichos datos por terceros, incluidas las manifestaciones vertidas en la plataforma, o cualquier otra actuación que se lleve a cabo mediante el uso del username y/o password.

7.5.2 Funcionamiento general del servicio

Cuando un usuario registrado como cliente necesite ayuda con un mandado, deberá dirigirse a la plataforma web o a la correspondiente aplicación y solicitar el servicio mediante dichos medios telemáticos. El servicio de mensajería básico consiste en la recogida de un producto y su posterior entrega, ambas direcciones establecidas por el cliente siempre que se encuentren exclusivamente dentro del territorio de actuación.

El cliente es el único responsable en la correcta consignación de las direcciones de entrega y recogida en la plataforma, por lo que exime a la empresa de cualquier negligencia o error en la recogida o entrega del pedido derivada de la consignación errónea de las direcciones de entrega y recogida. Como consecuencia de ello, será el

Cliente quién deba asumir el costo derivado de la incorrecta consignación de las direcciones de entrega y recogida en la plataforma.

En los supuestos en los que el cliente no se encontrase en el lugar consignado para la entrega, el repartidor conservará el producto durante 24 horas, o 10 minutos en el caso de productos perecederos. Asimismo, el cliente deberá asumir el 100% del costo del servicio de mensajería básico así como del precio del producto en el caso de que se haya adquirido o contratado alguno a través del repartidor por encargo del cliente, y deberá volver a pagar otro servicio para recibir los productos no entregados. El repartidor en ningún caso será responsable del deterioro o de la caducidad del producto objeto del encargo.



Figura 7-2: Prototipo App Móvil Servicio Multidelivery Express.

7.5.3 Devolución de productos

En caso de que el cliente desee proceder a la devolución de un producto o desee realizar una reclamación acerca de la realización de un servicio, deberá dirigirse directamente al mismo comercio en el cual se realizó la compra con el tiquet de compra del comercio que el repartidor le proporcionó en el momento de la entrega del pedido.

En caso de reembolso del importe de la compra por parte del comercio al cliente, será el comercio el que tendrá potestad para decidir el método de devolución (metálico, tarjeta de crédito, vale de compra...).

En el caso que el usuario quiera tramitar la devolución de algún producto por no adecuarse a lo que ha solicitado a través de la plataforma, el usuario deberá aportar una fotografía del pedido total junto con un listado de los productos incorrectos o que no se hayan entregado, así como otras evidencias que demuestren la no adecuación del producto solicitado.

El cliente deberá comprobar los productos que el repartidor le entregue en la dirección de entrega antes de proceder a firmar y ratificar el mandato. Con la firma, el cliente confirma y ratifica el mandato, la compra o servicio realizado en su nombre. Asimismo, el cliente manifiesta que un tercero podrá ratificar el mandato en su nombre, por ejemplo en aquellos supuestos en que el cliente no se encuentre en la dirección final de

entrega o haya designado a un tercero para la recogida y firma. Así, recae sobre el Cliente y/o dicho tercero la responsabilidad de verificar la adecuación del servicio, así como de en su caso, recabar las evidencias suficientes para justificar lo contrario.

En todo caso, será potestad del comercio determinar en cada caso la procedencia de la devolución por lo que en caso de disputa, el Cliente deberá ponerlo en conocimiento de la empresa.

7.5.4 Tarifas de los servicios y facturación

El alta y uso de la Plataforma para los Clientes es completamente gratuita.

El Cliente únicamente deberá pagar por cada servicio solicitado a través de la Plataforma.

El precio total de cada servicio puede componerse de un porcentaje variable en función de los kilómetros y tiempo que deba recorrer y utilizar el repartidor.

La empresa se reservará el derecho de modificar el precio en función de la franja horaria y/o distancia en la que se realice el servicio. De acuerdo con estas condiciones, el Cliente tendrá derecho a saber la tarifa aproximada de su servicio antes de la contratación del mismo y formalización del pago, exceptuando cuando el usuario no especifique la dirección de recogida. La tarifa del servicio de envío podrá variar cuando se dieran circunstancias de fuerza mayor que estuvieran fuera del alcance de la empresa y que conlleven un aumento de dicha tarifa.

Además la empresa se reserva el derecho de modificar sus precios en cualquier momento. Los cambios efectuados tendrán efecto inmediato tras su publicación. El Usuario autoriza expresamente a la empresa para que le remita por medios telemáticos, a la dirección de correo electrónica facilitada por el mismo durante el proceso de registro, el recibo de los servicios contratados y/o las boletas generadas. En caso de requerir una factura, el usuario deberá añadir los datos fiscales a la plataforma antes de hacer el pedido.

La cancelación posterior del servicio por el usuario, en los casos en que ya hubiera sido asignado un repartidor, facultará a la empresa a cargar al Cliente la tarifa por los servicios ya iniciados por el repartidor.

7.5.5 Plataforma de pago

El pago de los productos y/o servicios que se venden presencialmente en los Restaurantes y/o tiendas, y se entregan a los Clientes de forma diferida, se efectúa transitoriamente a la empresa de delivery y éste lo transmite a los Restaurantes y/o tiendas con los que mantiene un acuerdo comercial. Los Restaurantes y/o establecimientos asociados autorizarían a la empresa a aceptar el pago en su nombre, por lo que el pago del precio de cualquier producto (i.e. comida, bebida, regalo...) efectuado correctamente a favor de la empresa descargará al Cliente de las obligaciones de abonar dicho precio al Restaurante y/o establecimientos asociados.

Asimismo, el pago del Cliente le descarga de cualquier obligación respecto al repartidor, teniendo el cobro total al Cliente efecto liberatorio sobre cualquier obligación que pudiera tener con partners y/o repartidores.

El pago de los productos y/o servicios realizado por los Clientes se recibe en las cuentas de la empresa de delivery mediante una Entidad de Dinero Electrónico. Las Entidades de Dinero Electrónico están autorizadas para proporcionar servicios de pago regulados y cumplen con la normativa vigente en materia de servicios de pago para Plataformas como la del servicio propuesto.

7.5.6 Precio de los productos y/o servicios consignados en la Plataforma

Todos los precios que se indican en la Plataforma incluyen los impuestos que pudieran ser aplicables.

De acuerdo a lo indicado en acápites anteriores, los precios aplicables en cada servicio serán los publicados en la Plataforma sujetos a las particularidades expuestas y aplicados de forma automática en el proceso de contratación en la última fase del mismo.

No obstante, los precios de los productos de venta en restaurantes y/o tiendas mostrados en la Plataforma podrán ser orientativos. En todo caso, dichos precios corresponden a los productos de venta en restaurantes y/o tiendas y son exclusivamente fijados por ellos. El Cliente podrá comunicarse con el repartidor a los efectos de confirmar el precio final de los productos solicitados.

El Usuario asume que en todo caso la valoración económica de algunos de los productos podrá variar en tiempo real en función del establecimiento que los vende y el “stock” disponible.

7.5.7 Derecho de desistimiento y cancelación de pedidos

El usuario podrá cancelar de forma gratuita un pedido en tanto el repartidor no haya aceptado el pedido.

De acuerdo con la propia naturaleza del servicio que se ofrece, el usuario es consciente de que una vez un repartidor haya aceptado voluntariamente un pedido, se considera que la ejecución del mandato de compra ha comenzado y por tanto el usuario no tendrá derecho a desistir en la solicitud del servicio de forma gratuita.

Por lo tanto, si el usuario cancela un pedido que ya tiene asignado a un repartidor, la plataforma generará el costo del 100% del servicio básico de entrega en concepto de costo de cancelación para el usuario.

Si además, en el momento de cancelación del servicio, el repartidor ya hubiese realizado la compra encomendada del producto o la contratación de un servicio, el usuario podrá encargar al repartidor que realice la devolución del mismo. A tal efecto, el usuario deberá satisfacer el costo total de adquisición de los productos y los costos de entrega, así como el costo del servicio de devolución, los cuales serán descontados de su tarjeta de crédito acreditada.

En el caso que el Cliente haya indicado de forma incorrecta la dirección de entrega de los productos, podrá consignar una nueva dirección en cualquier momento siempre que se encuentre dentro de la misma ciudad del encargo inicial y dentro del ámbito de aplicación del repartidor. En ese caso, el Cliente estará encargando la contratación de un nuevo servicio y acepta que se le carguen los importes correspondientes de la nueva entrega.

La empresa de delivery se reserva el derecho a cancelar un pedido sin necesidad de alegar causa justa. En caso de cancelación instada por la empresa, el Usuario tendrá derecho al reembolso de la cantidad abonada.

7.5.8 Entregas en el mismo día

La empresa proporcionará al Cliente un servicio de entrega de los productos adquiridos presencialmente por el repartidor en determinadas ciudades. El pedido se podrá realizar siempre que se cumplan las siguientes condiciones en el momento de pago del pedido:

- El servicio se encuentre operativo para la franja horaria escogida.
- La mercancía a entregar debe encontrarse dentro de la ciudad y dentro del espacio habilitado en las que opere la app.
- El lugar de destino debe estar situado en la misma ciudad en la que se encuentre el producto.
- El tamaño del pedido no puede superar las medidas: 40cm x 40cm x 30cm.
- El peso máximo a cargar en un pedido será, aproximadamente, de 9 Kg

10.2 Precio y método de pago

El precio del producto y/o servicio será el indicado por el comercio a través de la plataforma. Sin embargo, el cliente asume que en todo caso la valoración económica de algunos de los productos podrá variar en tiempo real, debido a las disponibilidades de stock de los establecimientos que se ofertan en la plataforma, y que en todo caso el costo final será siempre comunicado al cliente de forma previa al momento de pago.

El cliente tendrá contacto continuo con el repartidor, que actuará en su nombre en la adquisición de productos y servicios, por lo que cualquier cambio o variación será comunicada por el repartidor de forma previa a la ejecución del mandato para la aprobación del cliente. En caso de querer realizar alguna apreciación sobre el pedido encargado, el cliente tendrá siempre la posibilidad de contactar con el repartidor que ejecuta el mandato otorgado.

De igual forma, durante el proceso de pago, el cliente será informado del precio final del envío y la hora aproximada de entrega según las condiciones del servicio ya indicadas.

El cliente podrá realizar el pago solo a través de su tarjeta de crédito. Para el pago con tarjeta, el cliente deberá facilitar los datos de las mismas a través de la plataforma como método de pago asociado a su cuenta. La empresa no almacenará el número de

la tarjeta en sus servidores, y sólo podrá visualizar los cuatro últimos dígitos de ésta. La información completa será almacenada en los servidores del prestador de servicios de pago que realiza los pagos en nombre de la empresa de delivery. El pago con tarjeta de crédito no supondrá ningún costo extra para el cliente.

En caso que no pudiera realizarse por cualquier motivo el cobro del servicio al cliente, quedará bloqueado para utilizar nuevamente la plataforma hasta tanto regularice su deuda.

7.5.9 Compra de bebidas alcohólicas

Los usuarios que realicen un pedido que incluya la adquisición y/o entrega de bebidas alcohólicas a través de la plataforma deben ser mayores de edad, habiendo cumplido los 18 años. Al realizar un pedido que incluya bebidas alcohólicas, el usuario confirma que tiene al menos 18 años de edad. La empresa se reservará el derecho de negarse a permitir el pedido de compra y/o entrega de alcohol a cualquier persona que no pueda probar tener al menos 18 años de edad. La responsabilidad que esto se cumpla es directamente del repartidor.

La presente cláusula será de idéntica aplicación a cualquier otro producto y/o servicio análogo reservado a la mayoría de edad según legislación vigente y que sea solicitado por un usuario a través de la plataforma.

7.5.10 Artículos no despachables

El servicio no permitirá el despacho de los siguientes elementos:

- Animales y Especies Reguladas
- Pornografía infantil
- Copyright sobre Software y Media
- Falsificaciones y productos desautorizados
- Dispositivos o herramientas para desbloquear medidas de seguridad
- Drogas
- Materiales para hacking y cracking
- Partes humanas
- Bienes robados o ilegales
- Equipamiento de telecomunicaciones ilegal
- Bienes ofensivos
- Materiales preciosos
- Artefactos culturalmente protegidos
- Dispositivos pirotécnicos y sustancias peligrosas que requieran permiso especial
- Armas
- Divisas y Dinero

7.5.11 Geolocalización

La empresa podrá recoger, utilizar y compartir datos precisos sobre localizaciones, incluyendo la localización geográfica en tiempo real del ordenador o dispositivo móvil del Usuario, siempre que el Usuario lo autorice. Estos datos de localización pueden ser recogidos y utilizados por la empresa para mostrar a los Usuarios la ubicación del origen de un encargo y/o la ubicación del origen de destino. En este sentido, los Usuarios consienten expresamente que sus datos de geolocalización sean compartidos con otros Usuarios y Proveedores para poder llevar a éxito el encargo solicitado en cada momento. Los Usuarios podrán optar por desactivar la Geolocalización en sus dispositivos según se detalla en la Política de Privacidad de Datos.

Es responsabilidad del Usuario consignar correctamente las direcciones de recogida y entrega. En este sentido, la empresa no se responsabiliza del error u omisión en la consignación de las mismas por parte del Usuario.

7.5.12 Obligaciones del Usuario

Los Usuarios son completamente responsables del acceso y correcto uso de su perfil y demás contenidos de la Plataforma con sujeción a la legalidad vigente, así como a los principios de buena fe, a la moral, buenas costumbres y orden público.

Los Usuarios se abstendrán de usar su perfil y el resto de contenidos de la Plataforma con fines o efectos ilícitos y que sean lesivos de los derechos e intereses de terceros, o que de cualquier forma puedan dañar, inutilizar, afectar o deteriorar la Plataforma, sus contenidos y sus servicios. Asimismo, queda prohibido impedir la normal utilización o disfrute de la Plataforma a otros Usuarios.

7.5.13 Baja del Usuario

El usuario podrá darse de baja de la plataforma comunicándolo mediante un correo electrónico o a través de la app móvil. Se ratificará esta decisión con un correo de respaldo que será enviado al cliente.

7.5.14 Responsabilidad de la Empresa de Delivery

El Usuario es responsable de contar con los servicios y equipos necesarios para la navegación por Internet y para acceder a la Plataforma. En caso de cualquier incidencia o dificultad para acceder a la Plataforma, el Usuario puede informarlo a la empresa, que procederá a analizar la incidencia y dará indicaciones al Usuario acerca de cómo resolverla en el plazo más breve posible.

No se responderá en caso de interrupciones del servicio, errores de conexión, falta de disponibilidad o deficiencias en el servicio de acceso a Internet, ni por interrupciones de la red de Internet o por cualquier otra razón ajena a su control.

La empresa no se haría responsable de los errores de seguridad que se puedan producir ni de los daños que puedan causarse al sistema informático del Usuario (hardware y software), a los ficheros o documentos almacenados en el mismo, como consecuencia de:

- La presencia de un virus en el sistema informático o terminal móvil del Usuario que sea utilizado para la conexión a los servicios y contenidos de la Plataforma
- Un mal funcionamiento del navegador
- Del uso de versiones no actualizadas del mismo.

7.6 Horario de atención del servicio

La casa Matriz atenderá en horarios de oficina de Lunes a Viernes de 8:00 am -13:00 pm y 14:00 pm -17:00 pm.

La cobertura horaria del servicio estaría disponible de lunes a domingo de 07:00 a 00:00 durante el primer año y desde el 2do año las 24 horas.

Esto podría sufrir alguna modificación de acuerdo a las necesidades de los clientes.

7.7 Plan de Implementación

Si bien la implementación no forma parte de este trabajo de título, si es necesario indicar una propuesta de plan de implementación que pueda dar cuenta de cuando se estaría en condiciones de iniciar las operaciones. En este caso se debería poder iniciar las actividades al cuarto mes después de constituida la sociedad.

En la siguiente tabla se muestra las actividades más relevantes a realizar antes de la del inicio de la marcha blanca del servicio.

Tabla 7-3: Plan de Implementación Servicio Multidelivery Express. Fuente: Elaboración propia.

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitucion de la Sociedad	■	■	■	■																				
Solicitud del Préstamo Bancario					■	■	■	■	■	■														
Gestión Arriendo Oficina Casa Matriz										■	■	■												
Compra e instalación de equipos y muebles de oficina													■	■	■	■								
Contratación del personal y Capacitaciones													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Activación Plan de Marketing																	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio Marcha Blanca del Servicio																					■	■	■	■

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Determinación del Staff necesario para el funcionamiento del servicio

La empresa inicialmente contará con un total de 9 empleados en el área administrativa y está compuesta por:

- Gerente General.
- Especialista de Recursos Humanos.
- Especialista Administrativo y Financiero
- Especialista en Tecnologías de la Información e Innovación
- Analista en Tecnologías de la Información e Innovación
- Especialista de Marketing y Ventas
- Especialista de Operaciones
- Asesor Jurídico
- Facility Aseo

Estos serán los que contribuirán proactivamente para lograr el cumplimiento los objetivos estratégicos.

8.2 Estructura Organizacional

La empresa de delivery express se estructurará bajo una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) conformada por tres socios (⁴²), su oficina central estará emplazada en Santiago y su estructura organizacional será del tipo funcional donde su filosofía de operación se fundamente en el Lean Management (⁴³).

Las principales características de esta organización son las siguientes:

Objetivo fundamental: el cliente

- El valor como exponente de los deseos del cliente y objetivo final de las actividades de la organización.
- Optimización del flujo de valor hacia el cliente.
- Gestión de procesos que conlleve a la eliminación del consumo innecesario de recursos, lo que afecta a las actividades que componen los procesos y la forma de disponerlas. Para ello se ha definido un tablero de control de los kpis más relevantes que aseguren el éxito del negocio.
- Flexibilidad para adaptarse a la evolución de la demanda. Se trata de ajustarse al principio básico de entregar al cliente lo que él desea, en la cantidad deseada y el momento en que lo desea.
- Operar mediante equipos de trabajo que faciliten el flujo, compuesto por personas formadas y capacitadas, pero también motivadas e implicadas y con iniciativa para sugerir mejoras, dirigidas por líderes con más responsabilidad que autoridad, concedores del modelo de gestión excelente, que enseñen y tutelen.

⁴² Esto con el objetivo de que la toma de decisiones siempre sea democrática.

⁴³ <http://www.institutolean.org/es/>

Lo anterior permite que las organizaciones Lean puedan cumplir con todas las exigencias de la competitividad: calidad, costo, tiempo de respuesta, variedad elevada de producto y flexibilidad.

El organigrama propuesto considera un Gerente General, quien será el director y autoridad máxima en quién recaerán todas la toma de decisiones para optimizar y maximizar la rentabilidad del negocio.

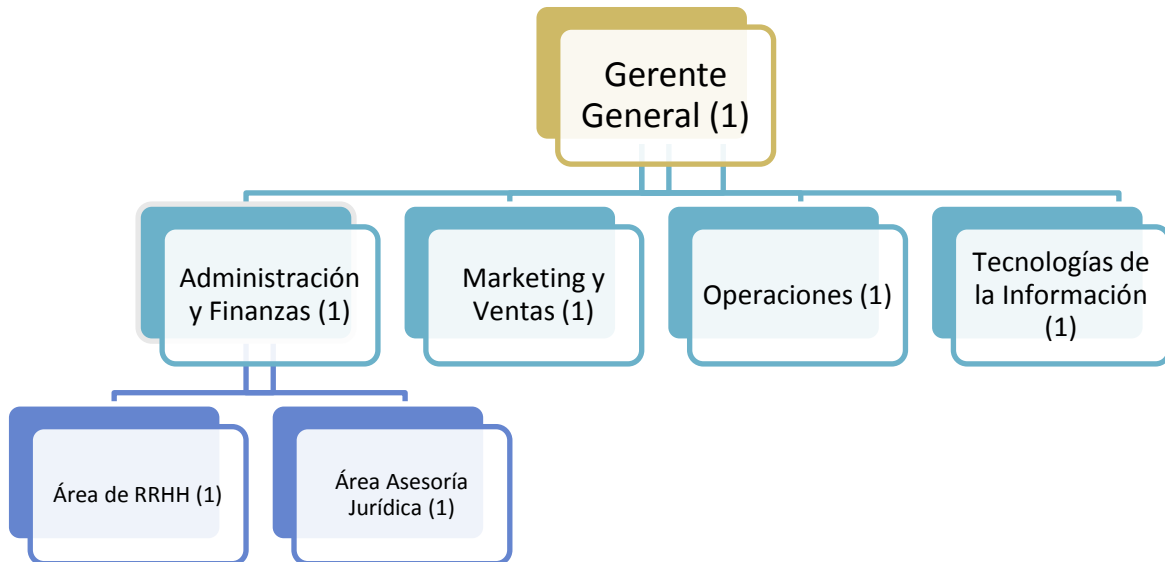


Figura 8-1: Organigrama Empresa de MultiDelivery Express

La selección de personal debe ser un tema fundamental en esta empresa, ya sea tanto para el personal propio como para la red de repartidores. Entendiendo que la selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal las cuales serán profundizadas a lo largo del trabajo de tesis. En general, las técnicas a emplear en este trabajo se fundamentarán en entrevistas personales, investigación de referencias, exámenes médicos y psicológicos para el personal propio de la empresa. En lo que respecta a los repartidores se diseñará y exigirá una batería de documentos principalmente orientados a asegurar una buena experiencia en la entrega de los productos transportados.

En esta empresa será fundamental el aporte del área de innovación y desarrollo. Si bien la estrategia hoy estaría considerando externalizar el servicio de desarrollo y soporte de la plataforma tecnológica a una empresa externa, es fundamental tener una contraparte que se preocupe de estar a la vanguardia de las últimas tecnologías.

8.3 Descripción de Cargos (Rol y Funciones)

8.3.1 Área Administrativa (GG, RRHH, A&F, Marketing)

A continuación se presentan las fichas de descripción de los principales cargos de la organización, en ellas se puede identificar el perfil de cargo (nivel de estudios, experiencia laboral, competencias y habilidades, remuneraciones, modalidad de contrato y disponibilidad).

Tabla 8-1: Descripción Cargo Gerente General. Fuente: Elaboración Propia

Cargo	Gerente General	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial, preferente con MBA
	Experiencia Laboral	> 10 años liderando áreas comerciales en industrias del E-Commerce
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de planificación estratégica de nuevos negocios.
		Uso eficiente de los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos)
		Capacidad de negociación y toma de decisiones
		Alta capacidad de gestión en la administración de equipos.
		Orientado al negocio con espíritu de liderazgo y foco en la mejora continua.
		Trabajo en equipo
	Habilidades en negociación	
Remuneraciones	\$3.000.000 al mes	
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planificación estratégico		
Establecer las políticas de las operaciones del negocio interactuando con todas las áreas de la empresa		
Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de áreas		
Control y aprobación de inversiones de la empresa.		
Autorizar órdenes de compra.		
Aprobación de presupuestos e inversiones.		
Dirigir las actividades generales de la empresa.		

Tabla 8-2: Perfil de Cargo Especialista RRHH. Fuente: Elaboración Propia.

Cargo	Especialista RRHH	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando áreas de RRHH y atención al cliente
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de planificación y capacitación de RRHH
		Comunicación Efectiva
		Capacidad de negociación
		Alta capacidad de gestión en la administración de equipos.
		Orientado al cliente
	Trabajo en equipo	
	Remuneraciones	\$1.200.000 al mes
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de coordinar, controlar y gestionar las funciones del área de RRHH		
Establecer las políticas de las operaciones del negocio interactuando con todas las áreas de la empresa		
Responsable del reclutamiento, selección, contratación y capacitación de todo el personal.		
Coordinación y planificación del roster administrativo.		
Gestión de clima laboral		

Tabla 8-3: Descripción de Cargo de Especialista en Administración y Finanzas

Carg o	Especialista en Administración y Finanzas	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial o Contador
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando áreas de administración y finanzas
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de planificación y control presupuestario
		Comunicación Efectiva
		Capacidad de negociación
		Manejo de Software tales como office nivel avanzado
		Conocimiento de estados financieros, sistemas contables
		Trabajo en equipo
	Remuneraciones	\$1.200.000 al mes
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de coordinar, controlar y gestionar las funciones del área de administración y finanzas		
Establecer las políticas administrativas y financieras del negocio interactuando con todas las áreas de la empresa		
Análisis de cuentas y generador de cierre contable mensual		
Prepara estados financieros		
Presentar reportes financieros y contables a la Gerencia General		

Tabla 8-4: Especialista en Marketing y Ventas

Cargo	Especialista en Marketing y Ventas	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando áreas de Marketing y Ventas
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de marketing estratégico y marketing mix
		Habilidades de comunicación
		Capacidad de negociación
		Conocimiento del mercado
		Orientado al cliente
		Trabajo en equipo
	Remuneraciones	\$1.200.000 al mes
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de coordinar, controlar y gestionar las funciones del área de Marketing y Ventas		
Establecer las políticas de marketing interactuando con todas las áreas de la empresa		
Planificar y ejecutar acciones de marketing		
Desarrollar análisis de mercado, definiendo clientes y estrategias		
Captar necesidades de clientes y oportunidades de venta		

Tabla 8-5: Descripción de Cargo Especialista en Tecnologías de la Información e Innovación

Carg o	Especialista en Tecnologías de la Información e Innovación	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial o Informático
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando áreas de TI
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de planificación de TI
		Comunicación Efectiva
		Capacidad de negociación
		Desarrollo de softwares
		Amplio conocimiento de los sistemas informáticos, redes y productos de software
		Trabajo en equipo
	Remuneraciones	\$1.600.000 al mes
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de coordinar, controlar y gestionar las funciones del área de TI		
Mantener las condiciones óptimas de infraestructura y arquitectura de TI para la operación eficiente de la empresa		
Mejorar los sistemas información y dar soporte a la plataforma tecnología (app móvil)		
Define enfoques y estrategias de gestión tecnológica		
Promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información y/o comunicación.		

8.3.2 Área Operaciones

Tabla 8-6: Descripción de cargo especialista en Operaciones

Cargo	Especialista en Operaciones	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando áreas de operaciones
	Competencias y Habilidades	Tomador de decisiones
		Comunicación Efectiva
		Capacidad de negociación
		Alta capacidad de gestión en la administración de equipos.
		Conocimientos Lean
		Trabajo en equipo
	Remuneraciones	\$1.600.000 al mes
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de coordinar, controlar y gestionar las funciones del área de operaciones		
Establecer las políticas de las operaciones del negocio interactuando con todas las áreas de la empresa		
Planificar y organizar procesos de logística a lo largo de la supply chain.		
Asegurar el desarrollo operacional de la empresa		
Gestión de clima laboral		

8.4 Requisitos obligatorios de los repartidores

Para los repartidores es fundamental que puedan contar con los siguientes requisitos, que son obligatorios, tanto para ellos como para su moto y/o bicicleta:

- Nivel de formación de acuerdo al perfil requerido para el puesto de trabajo.
- Experiencia profesional en funciones similares
- Conocimiento del modelo de negocio.
- Contar con antecedentes que acrediten su experiencia como conductor de motocicleta
- Contar con Permiso de Circulación
- Contar con SOAP⁴⁴ vigente

Respecto de la moto y/o bicicleta

- Máximo 2 años de antigüedad
- Motor sobre 150cc

8.5 Estrategia de reclutamiento y selección

La estrategia de reclutamiento de la empresa debe tener la capacidad de captar los mejores profesionales del mercado respecto al puesto de trabajo que se está buscando.

8.5.1 Reclutamiento Personal

Para efectos de un correcto reclutamiento las bases del plan considera para los encargados de esta actividad:

- Se debe cumplir los requerimientos de perfil y atributos del personal.
- Prioridad a programa referido, en el cual personal de la empresa podrá recomendar a personas que consideren aptas para el puesto de trabajo que se busca
- Se hará publicidad de reclutamiento en Universidades de prestigio nacional y que estén acreditadas.
- Se utilizará LinkedIn/Laborum como base de datos
- Se debe solicitar a lo menos tres referencias.

8.5.2 Selección Personal

En el caso de la selección es indispensables que el especialista de RRHH considere lo siguiente:

- Se debe tener una terna de postulantes como mínimo para el cargo que se busca.
- Se debe realizar entrevistas personales para cada postulante y evaluación de salud física y emocional por el Gerente General y Especialista de RRHH, el cual dará una evaluación e informe al respecto, que se informará al Gerente General.

⁴⁴ El Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP) es un seguro exigido por Ley para transitar por las vías públicas del territorio nacional, que debe ser contratado por todo propietario de un vehículo motorizado, remolque, acoplados, casas rodantes u otros similares, al momento de adquirir su Permiso de Circulación.

- La selección del personal se realizará en una mesa de trabajo en conjunto con el Gerente General.

8.6 Plan de capacitación

Las capacitaciones estarán a cargo del especialista de RRHH, quien será el responsable de enseñar todos los conocimientos sobre el uso del servicio, con el fin de que sean capaces de transmitir lo aprendido a los clientes con plena seguridad.

Estas se realizarán una vez firmados los contratos a honorarios respectivos con cada uno de los repartidores y quienes ingresen a la empresa en carácter de profesionales para cualquiera de las áreas definidas en el organigrama.

En cuanto a las capacitaciones para los repartidores, éstas también estarán a cargo del especialista de RRHH en compañía del Gerente General, los cuales serán responsabilidad del gerente ya que es éste quien debe transmitir que requiere de cada uno de estos y cuáles son las tareas a realizar.

8.7 Remuneraciones

La administración de remuneraciones del personal estará estructurada a partir de las tablas de incremento de remuneración mínima sectorial y tarifas establecidas por el Ministerio del Trabajo en las actividades de tipo servicio y salud. Se debe recalcar que las remuneraciones expuestas no contemplan esquemas de incentivos, beneficios y/o compensaciones.

Tabla 8-7: Salarios Anuales y Costo Empresa Staff Administrativo. Fuente: Elaboración Propia

Puesto	Salario	Salario Anual	Costo Empresa
Gerente General	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ 46.800.000,00
Especialista RRHH	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 18.720.000,00
Asistente RRHH	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 10.920.000,00
Especialista Administración y Finanzas	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 18.720.000,00
Especialista Marketing y Ventas	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 18.720.000,00
Especialista en TI	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 10.920.000,00
Asistente TI	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	\$ 24.960.000,00
Especialista en Operaciones	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	\$ 24.960.000,00
Asesor Jurídico	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 18.720.000,00
Facility	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.800.000,00
		\$ 154.800.000	\$ 201.240.000

9. EVALUACION ECONÓMICA

Para la evaluación económica se estableció un periodo de 10 años, el cual estará contenido todos los aspectos que dan soporte al plan de negocios. Serán analizados temas tales como el plan de inversiones, la estructura de costos y los supuestos asociados a la proyección de ingresos, donde en este caso la demanda del servicio se estima sobre la capacidad instalada teniendo siempre presente el objetivo estratégico del negocio como es capturar un porcentaje del mercado objetivo.

Finalmente se procede a la evaluación financiera del proyecto, donde se considerarán 2 escenarios de tasas para comparar. Posterior a ello se realizó un análisis de sensibilidad en “Crystall Ball” donde es posible revisar el comportamiento de las variables claves que influyen en el negocio, la probabilidad de que el VAN sea positivo y la TIR superior a la tasa de rentabilidad exigida.

No se consideró el efecto de la inflación ya que el crecimiento de los ingresos y los gastos se compensan al considerar el mismo porcentaje de crecimiento. Es decir, que cuando la inflación afecta por igual a los cobros y a los pagos, su impacto se neutraliza. De esta forma, obtendremos los flujos de caja en términos constantes (valores reales), ya que no incluyen el efecto de la inflación. Esta opción obliga a utilizar una tasa de descuento que no tome en cuenta la inflación, que denominaremos tasa de descuento real.

9.1 Plan de Inversión y Financiamiento

En el plan de inversión y requerimiento de capital están considerados principalmente los costos del mobiliario y equipos necesarios para equipar la oficina de casa matriz, capital de trabajo y la plataforma tecnológica además de otros requerimientos.

Tabla 9-1: Requerimiento Capital. Fuente: Elaboración propia

Requerimiento Capital	Costo Total (CLP)
Mobiliario y Equipos	\$ 15.000.000
Plataforma Tecnológica	\$ 15.000.000
Capital de Trabajo	\$ 36.640.000
Otros Requerimientos (Inscripción Sociedad)	\$ 10.000.000
Total	\$ 76.640.000

Para llevar a cabo el plan de negocios es necesario financiar el 70% del total de la inversión y del capital de trabajo, siendo el 30% restante capital propio. El financiamiento se realizará con un Banco, mediante un crédito personal de libre inversión ya que consultando con asesores de otros bancos, estos solo prestan a empresas que lleven como mínimo un año de funcionamiento. La tasa del crédito es aproximadamente un 8% a un plazo de 120 meses, el monto solicitado al banco es de \$53.648.000 obteniendo una cuota mensual de \$7.995.134.

Respecto del capital de trabajo necesario para comenzar a operar y cubrir los déficits operacionales se estiman en no más de \$36.640.000, lo cual resulta de considerar principalmente 2 meses de salarios y arriendos de las oficinas de casa matriz.

9.2 Estructura de costos

La forma en que se ordenaron los costos de un servicio como el propuesto en este trabajo de tesis se resumen en costos fijos, costos variables y gastos de administración y ventas.

9.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no se modifican con la ocupación del servicio. Se tomaron en cuenta para estos el arriendo de la sucursal central, los servicios de internet y teléfono (Dado que son planes mensuales) y la electricidad. De igual manera se encuentra la papelería y productos de limpieza.

En la próxima tabla se muestran los costos fijos proyectados para los primeros 10. En los siguientes puntos se detallan los costos fijos más importantes.

Tabla 9-2: Costos Fijos (año 1 a 5). Fuente: Elaboración Propia

Costos Fijos (\$ CLP)					
Año	1	2	3	4	5
Arriendo Oficina	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Soporte Aplicación	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Servicios	\$ 2.040.000	\$ 2.040.000	\$ 2.040.000	\$ 2.040.000	\$ 2.040.000
Internet	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Teléfono	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Electricidad	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
Art Oficina y Limpieza	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Papelería	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Limpieza	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Total	\$ 18.840.000	\$ 18.840.000	\$ 18.840.000	\$ 18.840.000	\$ 18.840.000

9.2.1.1 Arriendo Oficinas Centrales

Para obtener el costo de arriendo de la casa Matriz, se calcula el costo promedio mensual de arriendo por metro cuadrado de Providencia y se multiplica por los metros cuadrados estimados (120 m²). Estos datos fueron proporcionados por "Zoominmobiliario.com".

9.2.1.2 Remuneración del Personal y Gastos Marketing

Para las remuneraciones establecidas para el personal se tomó como referencia los antecedentes indicados en mifuturo.cl. El Total anual a pagar en sueldos y remuneraciones se muestra en Tabla 9-2.

No se consideran bonos por buen desempeño y resultados de satisfacción de clientes hasta no cumplir con la proyección de ventas hasta el año 5. Una vez esto se concrete, estos bonos serán anuales para el Gerente General, y semestrales para los demás colaboradores.

Tabla 9-3: Gastos de Administración y Ventas considerados (Año 1 a 5). Fuente: Elaboración propia.

Gasto (\$CLP)					
Año	1	2	3	4	5
Personal	\$ 201.240.000	\$ 201.240.000	\$ 201.240.000	\$ 201.240.000	\$ 201.240.000
Marketing	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
Total	\$ 237.240.000	\$ 237.240.000	\$ 237.240.000	\$ 237.240.000	\$ 237.240.000

9.2.2 Costos Variables

Para los costos variables, que son aquellos que se modifican dependiendo del nivel de venta, se tomó en cuenta principalmente el costo del servicio de los repartidores (equivale al 65% del costo de cada trayecto) y el costo por la incorporación del efecto de cada repartidor adicional. En los siguientes puntos se detallan los costos variables más importantes.

Tabla 9-4: Costos Variables (Año 1 al 5). Fuente: Elaboración Propia.

Costos Variables					
Año	1	2	3	4	5
N° Repartidores Adicionales	25	5	6	7	9
Precio Vestimenta y Mochilas Repartidores	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Vestimenta y Mochila Repartidores	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 240.000	\$ 288.000	\$ 345.600
Costo Servicio Repartidores	\$ 204.750.000	\$ 262.899.000	\$ 337.562.316	\$ 433.430.014	\$ 556.524.138
Precio Seguro Individual/mensual	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Seguro Individual Repartidores	\$ 15.000.000	\$ 18.000.000	\$ 21.600.000	\$ 25.920.000	\$ 31.104.000
Total	\$ 220.750.000	\$ 281.099.000	\$ 359.402.316	\$ 459.638.014	\$ 587.973.738

Finalmente los egresos totales del negocio para los primeros 10 años serán los siguientes:

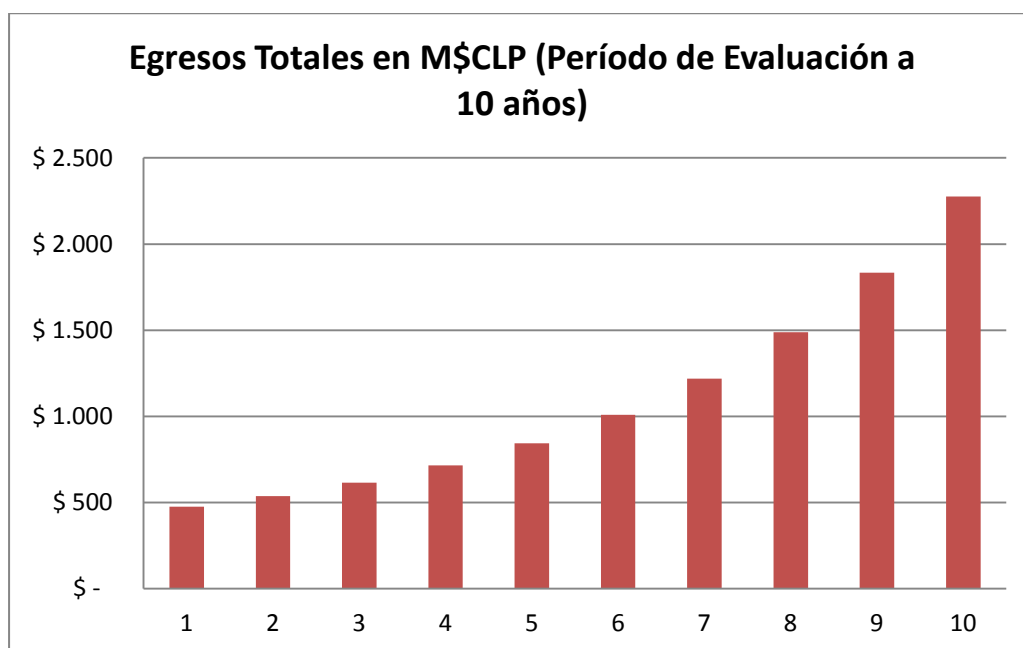


Figura 9-1: Egresos Totales del Servicio (M\$CLP). Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9-5: Total Egresos del Servicio (M\$CLP). Fuente: Elaboración Propia.

\$(MCLP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Egresos Totales	\$ 477	\$ 537	\$ 615	\$ 716	\$ 844	\$ 1.008	\$ 1.219	\$ 1.489	\$ 1.834	\$ 2.277

9.3 Proyección de ventas

Se proyectan las ventas a diez años, teniendo en cuenta la estimación de la demanda realizada en el plan de ventas. Se calculó el precio promedio del servicio. Las ventas de cada tipo servicio ofrecido (compra tiendas y traslados varios) se calculan teniendo en cuenta lo establecido en el plan de operaciones.

De acuerdo a lo anterior, se fija que del total de las ventas el 70% corresponde a compras de comestibles/farmacia/regalos y 30% encargos varios. Para realizar la proyección de ventas, se tomó el precio promedio del servicio de traslado que asciende a \$5.000 más el fee de comisión cada vez que se haga uso del servicio para compras e-commerce de la aplicación móvil, el cual equivale a \$1.000.

De acuerdo al precio promedio de venta y a la estimación de la demanda, la proyección anual de la demanda hasta el año 5 es la siguiente:

Tabla 9-6: Proyección de Ventas en M\$CLP (Año 1 al 10). Fuente: Elaboración Propia

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Ingresos	\$ 359	\$ 461	\$ 592	\$ 760	\$ 976	\$ 1.253	\$ 1.609	\$ 2.066	\$ 2.653	\$ 3.406

9.4 Evaluación Económica

9.4.1 Estado de Resultados

Una vez establecidos los gastos, costos y la proyección de ventas se realiza el estado de resultados.

Respecto del impuesto a la renta, para el escenario base se consideró un 25% de las utilidades para todos los periodos donde las hay. Paralelamente dado que aún no existe una legislación clara respecto del pago de impuestos para las empresas que usan plataformas digitales como medios de pago se evaluó un escenario alternativo donde se considera que a partir del 3er año se aplicaría un impuesto equivalente a un máximo de 10%⁴⁵ que es lo que se ha estado discutiendo en el gobierno actualmente.

El estado de resultados proyectado a 10 años es el siguiente:

⁴⁵ En Australia y EEUU los impuestos a las plataformas digitales no supera el 10%. www.t13.cl

Tabla 9-7: Estado de Resultado (Años 1 a 10) en M\$CLP. Escenario T=25%. Fuente: Elaboración Propia

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTAS	\$ 359	\$ 461	\$ 592	\$ 760	\$ 976	\$ 1.253	\$ 1.609	\$ 2.066	\$ 2.653	\$ 3.406
Costos Fijos	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19
Costos Variables	-\$ 221	-\$ 281	-\$ 359	-\$ 460	-\$ 588	-\$ 752	-\$ 963	-\$ 1.232	-\$ 1.578	-\$ 2.021
COSTOS OPERACIONES	-\$ 240	-\$ 300	-\$ 378	-\$ 478	-\$ 607	-\$ 771	-\$ 982	-\$ 1.251	-\$ 1.597	-\$ 2.039
MARGEN BRUTO	\$ 120	\$ 161	\$ 214	\$ 282	\$ 369	\$ 482	\$ 628	\$ 815	\$ 1.056	\$ 1.367
Ganancias de Capital										\$ 167
Gastos de Administración y Ventas	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237
EBIT (MARGEN NETO)	-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 44	\$ 132	\$ 245	\$ 390	\$ 578	\$ 819	\$ 1.297
Pago de Intereses	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 3	-\$ 3	-\$ 3	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 1	-\$ 1
Depreciación	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 124	-\$ 82	-\$ 29	\$ 40	\$ 128	\$ 241	\$ 387	\$ 575	\$ 816	\$ 1.295
Impuesto sobre la renta (25%)				-\$ 10	-\$ 32	-\$ 60	-\$ 97	-\$ 144	-\$ 204	-\$ 324
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-\$ 124	-\$ 82	-\$ 29	\$ 30	\$ 96	\$ 181	\$ 290	\$ 431	\$ 612	\$ 971
Ganancia de Capital										-\$ 167
Depreciación	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-\$ 122	-\$ 80	-\$ 27	\$ 31	\$ 97	\$ 182	\$ 292	\$ 432	\$ 614	\$ 805

En la tabla anterior se muestra que durante los tres primeros años la empresa tendrá pérdidas, pero en el cuarto año se recupera obteniendo una ganancia de M\$31 y para el quinto y sexto año la ganancia es aún mayor (M\$97 y M\$182 respectivamente).

Tabla 9-8: Estado de Resultado (Años 1 a 10) en M\$CLP. Escenario T=10%. Fuente: Elaboración Propia

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTAS	\$ 359	\$ 461	\$ 592	\$ 760	\$ 976	\$ 1.253	\$ 1.609	\$ 2.066	\$ 2.653	\$ 3.406
Costos Fijos	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19
Costos Variables	-\$ 221	-\$ 281	-\$ 359	-\$ 460	-\$ 588	-\$ 752	-\$ 963	-\$ 1.232	-\$ 1.578	-\$ 2.021
COSTOS OPERACIONES	-\$ 240	-\$ 300	-\$ 378	-\$ 478	-\$ 607	-\$ 771	-\$ 982	-\$ 1.251	-\$ 1.597	-\$ 2.039
MARGEN BRUTO	\$ 120	\$ 161	\$ 214	\$ 282	\$ 369	\$ 482	\$ 628	\$ 815	\$ 1.056	\$ 1.367
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 167
Gastos de Administración y Ventas	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237
EBIT (MARGEN NETO)	-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 44	\$ 132	\$ 245	\$ 390	\$ 578	\$ 819	\$ 1.297
Pago de Intereses	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 3	-\$ 3	-\$ 3	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 1	-\$ 1
Depreciación	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 124	-\$ 82	-\$ 29	\$ 40	\$ 128	\$ 241	\$ 387	\$ 575	\$ 816	\$ 1.295
Impuesto sobre la renta	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 4	-\$ 13	-\$ 24	-\$ 39	-\$ 57	-\$ 82	-\$ 130
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-\$ 124	-\$ 82	-\$ 29	\$ 36	\$ 115	\$ 217	\$ 348	\$ 517	\$ 735	\$ 1.166
Ganancia de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 167
Depreciación	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-\$ 122	-\$ 80	-\$ 27	\$ 37	\$ 116	\$ 218	\$ 350	\$ 519	\$ 736	\$ 1.000

En la tabla anterior se muestra que durante los tres primeros años la empresa tendrá pérdidas, pero en el cuarto año se recupera obteniendo una ganancia de M\$37 y para el quinto y sexto año la ganancia es aún mayor (M\$116 y M\$218 respectivamente).

Las pérdidas de los tres primeros años en ambos escenarios se deben a que es un negocio nuevo en el mercado y apenas se está dando a conocer entre los clientes, pero en los siguientes años, gracias al plan de marketing desarrollado y a la experiencia de servicio ofrecida, el negocio será más conocido lo que atraerá más clientes.

Se considera la recuperación del capital de trabajo en el último año de evaluación.

El valor residual del negocio cuantifica lo que sucede con los flujos después del horizonte de evaluación detallado, en este caso, de diez años. Para poder calcularlo debemos entender lo que ocurre con el proyecto durante el año once en adelante. Una alternativa es suponer que el proyecto se acaba y se liquida la inversión, generando un valor residual de rescate. Otra alternativa, es suponer que el proyecto continúa funcionando en similares condiciones por algunos años más y calcular un valor residual terminal con una tasa de descuento y considerando que los flujos se mantienen constantes.

En este caso se realizará una mezcla de ambas metodologías, se estimará a partir del último flujo operacional como se liquidará la empresa en ese momento y ese sería el valor residual, el asciende a ~167 M\$CLP.

Valor residual = Flujo año 10 / (1 + WACC)¹⁰

Valor residual = M\$167 CLP.

9.4.2 Flujo de Caja

Entendiendo que siempre se debe tener en cuenta que un mismo proyecto puede tener flujos diferentes según el agente para el cual se evalúa. En este caso se analizaron 2 opciones, como un proyecto que es financiado en un 100% con capital propio por un solo inversionista y con un financiamiento externo de un 70%.

En este caso el año 0 representa hoy, en realidad no es un periodo, sino que un momento instantáneo de tiempo. En él ocurren automáticamente inversión, préstamos y capital de trabajo.

La unidad monetaria que se usó para elaborar el flujo de caja fue el peso chileno (\$CLP) con valores reales, es decir de igual poder adquisitivo dado que es una estimación del futuro.

Los valores de ingresos y egresos se consideraron netos (sin considerar) de Impuesto al Valor Agregado (IVA), ya que el IVA de las ventas menos el IVA de las compras es una recaudación de impuestos que las empresas hacen para el Estado, y por lo tanto no son ingresos ni egresos relevantes para el flujo de caja de los dueños del proyecto.

A continuación se presenta los Flujos de Caja del proyecto en sus versiones con y sin financiamiento.

Tabla 9-9: Flujo de Caja en M\$CLP con 100% Capital Propio. Fuente: Elaboración propia.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTAS		\$ 359	\$ 461	\$ 592	\$ 760	\$ 976	\$ 1.253	\$ 1.609	\$ 2.066	\$ 2.653	\$ 3.406
Costos Fijos		-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19
Costos Variables		-\$ 221	-\$ 281	-\$ 359	-\$ 460	-\$ 588	-\$ 752	-\$ 963	-\$ 1.232	-\$ 1.578	-\$ 2.021
COSTOS OPERACIONES		-\$ 240	-\$ 300	-\$ 378	-\$ 478	-\$ 607	-\$ 771	-\$ 982	-\$ 1.251	-\$ 1.597	-\$ 2.039
MARGEN BRUTO		\$ 120	\$ 161	\$ 214	\$ 282	\$ 369	\$ 482	\$ 628	\$ 815	\$ 1.056	\$ 1.367
Ganancias de Capital											\$ 167
Gastos de Administración y Ventas		-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237
EBIT (MARGEN NETO)		-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 44	\$ 132	\$ 245	\$ 390	\$ 578	\$ 819	\$ 1.297
Pago de Intereses											
Depreciación		-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-\$ 119	-\$ 78	-\$ 25	\$ 43	\$ 131	\$ 243	\$ 389	\$ 576	\$ 818	\$ 1.295
Impuesto sobre la renta					-\$ 11	-\$ 33	-\$ 61	-\$ 97	-\$ 144	-\$ 204	-\$ 324
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		-\$ 119	-\$ 78	-\$ 25	\$ 32	\$ 98	\$ 183	\$ 292	\$ 432	\$ 613	\$ 972
Ganancia de Capital											-\$ 167
Depreciación		\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 34	\$ 99	\$ 184	\$ 293	\$ 434	\$ 615	\$ 806
Inversión Requerida	-\$ 40										
Capital de Trabajo Inicial	-\$ 34										\$ 34
Préstamo Bancario (70%)											
Valor Residual Empresa											\$ 167
Amortización Deuda											
FLUJO DE CAPITALES	-\$ 74	-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 34	\$ 99	\$ 184	\$ 293	\$ 434	\$ 615	\$ 1.007
FLUJO DE CAPITALES ACUMULADO	-\$ 74	-\$ 192	-\$ 268	-\$ 291	-\$ 258	-\$ 158	\$ 26	\$ 319	\$ 752	\$ 1.367	\$ 2.374
FLUJOS DESCONTADOS	-\$ 74	-\$ 100	-\$ 55	-\$ 14	\$ 17	\$ 43	\$ 68	\$ 92	\$ 115	\$ 139	\$ 192
FLUJOS DESCONTADOS ACUMULADO	-\$ 74	-\$ 174	-\$ 229	-\$ 243	-\$ 225	-\$ 182	-\$ 114	-\$ 22	\$ 94	\$ 232	\$ 425
TASA	0,18										
VAN	\$ 425										
TIR	37%										
PAYBACK	5,86										

Tabla 9-10: Flujo de Caja en M\$CLP con 70% de Financiamiento. Fuente: Elaboración Propia

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTAS		\$ 359	\$ 461	\$ 592	\$ 760	\$ 976	\$ 1.253	\$ 1.609	\$ 2.066	\$ 2.653	\$ 3.406
Costos Fijos		-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19	-\$ 19
Costos Variables		-\$ 221	-\$ 281	-\$ 359	-\$ 460	-\$ 588	-\$ 752	-\$ 963	-\$ 1.232	-\$ 1.578	-\$ 2.021
COSTOS OPERACIONES		-\$ 240	-\$ 300	-\$ 378	-\$ 478	-\$ 607	-\$ 771	-\$ 982	-\$ 1.251	-\$ 1.597	-\$ 2.039
MARGEN BRUTO		\$ 120	\$ 161	\$ 214	\$ 282	\$ 369	\$ 482	\$ 628	\$ 815	\$ 1.056	\$ 1.367
Ganancias de Capital											\$ 167
Gastos de Administración y Ventas		-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237	-\$ 237
EBIT (MARGEN NETO)		-\$ 118	-\$ 76	-\$ 23	\$ 44	\$ 132	\$ 245	\$ 390	\$ 578	\$ 819	\$ 1.297
Pago de Intereses		-\$ 4	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 3	-\$ 3	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 1	-\$ 1
Depreciación		-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2	-\$ 2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-\$ 123	-\$ 81	-\$ 29	\$ 40	\$ 128	\$ 241	\$ 387	\$ 575	\$ 816	\$ 1.295
Impuesto sobre la renta		\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 10	-\$ 32	-\$ 60	-\$ 97	-\$ 144	-\$ 204	-\$ 324
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		-\$ 123	-\$ 81	-\$ 29	\$ 30	\$ 96	\$ 181	\$ 290	\$ 431	\$ 612	\$ 971
Ganancia de Capital											-\$ 167
Depreciación		\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$ 122	-\$ 80	-\$ 27	\$ 31	\$ 97	\$ 182	\$ 292	\$ 432	\$ 614	\$ 806
Inversión Requerida	-\$ 40										
Capital de Trabajo Inicial	-\$ 34										\$ 34
Préstamo Bancario (70%)	\$ 52										
Valor Residual Empresa											\$ 167
Amortización Deuda		-\$ 4	-\$ 4	-\$ 4	-\$ 5	-\$ 5	-\$ 5	-\$ 6	-\$ 6	-\$ 7	-\$ 7
FLUJO DE CAPITALES	-\$ 22	-\$ 125	-\$ 84	-\$ 31	\$ 27	\$ 92	\$ 177	\$ 286	\$ 426	\$ 607	\$ 1.000
FLUJO DE CAPITALES ACUMULADO	-\$ 22	-\$ 148	-\$ 232	-\$ 263	-\$ 236	-\$ 144	\$ 33	\$ 319	\$ 746	\$ 1.353	\$ 2.352
TASA	0,18										
VAN	\$ 443										
TIR	40%										
PAYBACK	5,81										

9.4.3 Análisis del VAN y la TIR

Antes de calcular el VAN se procede a calcular la tasa de descuento vía método WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Donde:

$$WACC = k_d (1-T) (D/A) + k_e (E/A)$$

$$K_e = r_f + (r_m - r_f) \text{Beta}$$

T: Impuesto a la renta

D/A : % de deuda respecto del activo

E/A: % de patrimonio respecto del activo

Ke: Tasa sin deuda

Kd: Tasa crédito de consumo ofrecido por el banco.

Para ello se identifican las siguientes variables:

Tabla 9-11: Variables Cálculo Tasa Descuento. Fuente: Elaboración Propia

Parámetro	Valor	Referencia o comentario
T	30%	impuesto
D/A	70%	Préstamo Bancario de 70% de la inversión inicial
E/A	30%	% Patrimonio respecto del activo total
Beta	1	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta*	3,33	Se calcula B Apalancado
Rf	4,41%	http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/04/24/El-efecto-en-Chile-de-las-nuevas-tasas-de-interes-de-EEUU.aspx
Rm	10,19%	http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1
Kd	8%	crédito de consumo ofrecido por un Banco
Ke	24%	valor calculado
WACC	11%	WACC Calculado
WACC*	18%	WACC ajustado por riesgo inversionista

El WACC se castigó en un 60% ya que el Beta fue tomado de la industria de Estados Unidos para el sector logística transporte, también porque es un negocio nuevo y tiene más riesgo para los inversionistas. La tasa libre de riesgo está publicada en la página web del Banco Central.

El VAN obtenido es M\$443 CLP, ya que éste es mayor a cero es conveniente invertir en el negocio ya que éste genera riqueza para los inversionistas.

La TIR es del 40% siendo ésta mayor que la tasa de descuento, por lo cual el proyecto se acepta.

9.4.4 Payback

El período de recuperación de la inversión se da en el año 5, esto se obtiene sumando los flujos hasta alcanzar el valor de la inversión. Ver Figura 9-2.

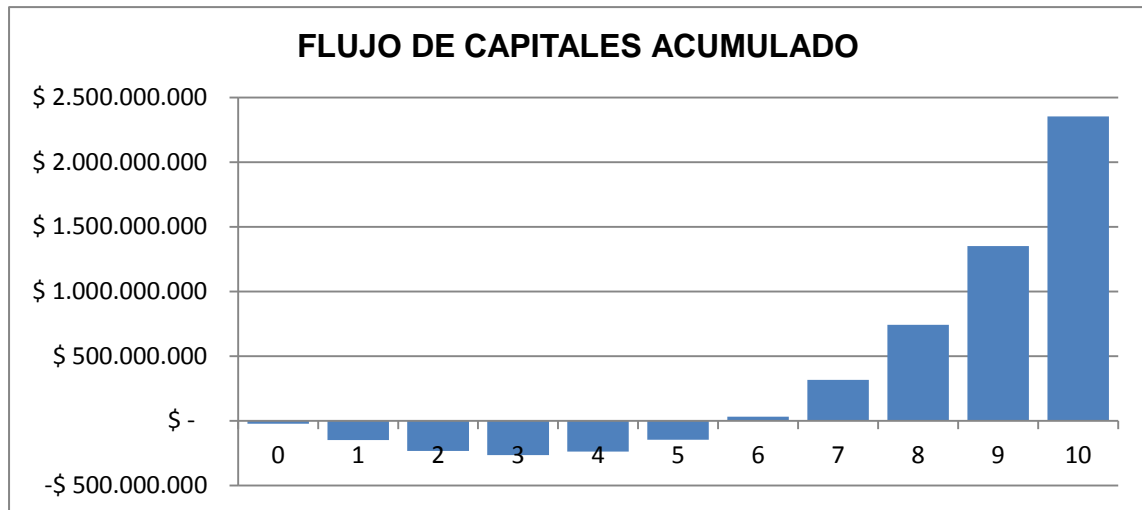


Figura 9-2: Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia.

9.4.5 Análisis de sensibilidad

Se estimará una variante a la proyección del punto anterior, considerando posibles escenarios, para analizar su impacto financiero y viabilidad del proyecto.

Para realizar este análisis de sensibilidad se desarrolló utilizando el Software Crystal Ball de Oracle. Para él se definieron 8 variables relevantes, analizando la variación de sus parámetros con respecto a los estimados para el escenario base. Las variables y variaciones consideradas fueron las siguientes:

Tabla 9-12: Variables consideradas en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia

Variable	Caso Pesimistas	Caso Base	Caso Optimista
N° Viajes x Repartidor x día	5	7	9
Precio Traslado	\$3000	\$5000	\$7000
N° repartidores	20	25	30
% Costo Servicio Repartidores	75%	65%	55%
Fee Comisión por compra en e-commerce	900	1000	2000
% Viajes E-commerce	50%	70%	80%
Gasto Marketing	\$2.000.000	\$3.000.000	\$5.000.000
WACC	16%	18%	20%

En términos generales, los resultados del análisis de sensibilidad muestran que la probabilidad de que el VAN sea positivo es de un 95%, lo cual muestra que el negocio es bastante confiable incluso ante escenarios desfavorables. Ver Figura 9-3.

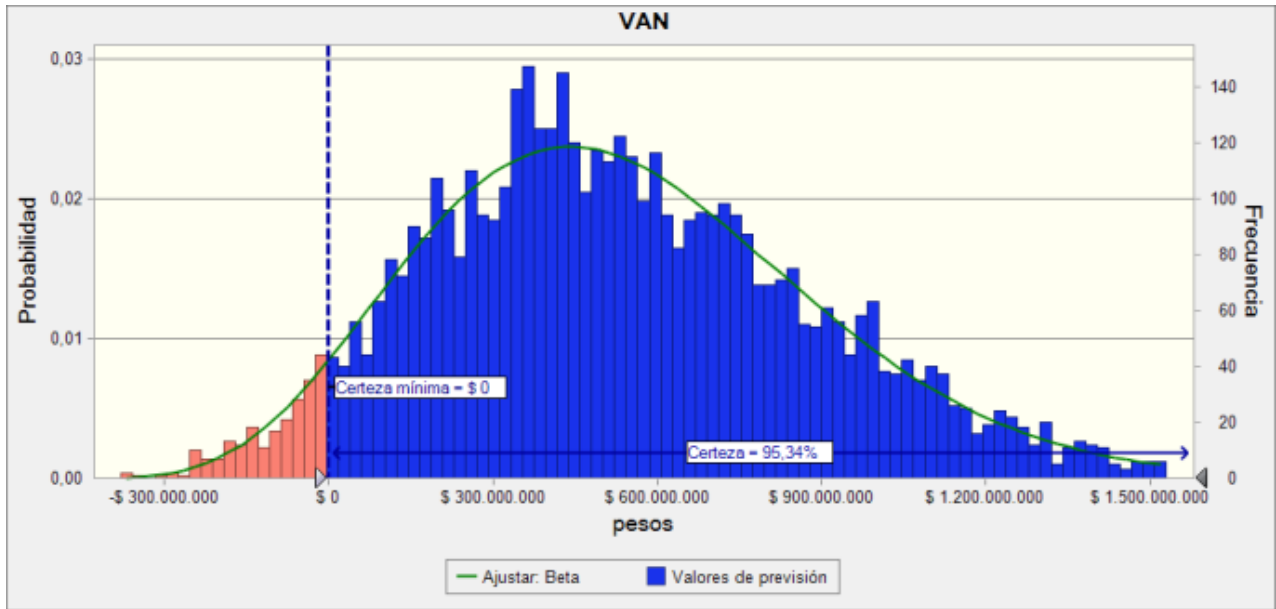


Figura 9-3: Resultado del análisis probabilístico del VAN. Fuente: Crystall Ball

De las 8 variables analizadas, las que mayor influye en el VAN son:

- N° Viajes por repartidor
- Precio asociado a los traslados
- N° Repartidores
- Costo Servicio de los repartidores

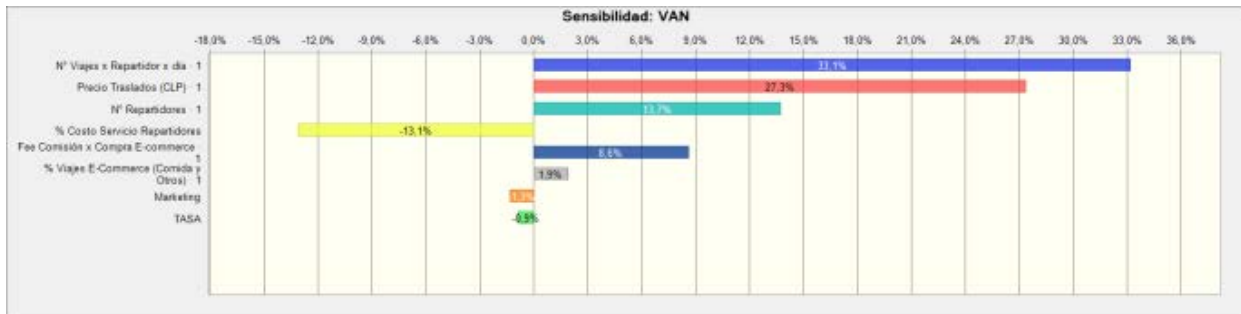


Figura 9-4: Sensibilidad del VAN a las 8 variables analizadas. Fuente: Crystal Ball.

Para mejorar el nivel de información de las variables analizadas se utilizará el gráfico de tornado, el cual despliega la jerarquía relativa de una variable de entrada versus otra al comparar los efectos de todas las variables de entrada por sobre los resultados. Para cada variable de entrada, la longitud de la barra indica la cantidad de cambio que tal variable de entrada causó por sobre los resultados.

En este caso vemos como el número de viajes por repartidor, el precio de cada traslado el costo del servicio de cada repartidor influyen significativamente en el valor del VAN, no así el efecto de la Tasa de descuento y el esfuerzo de marketing.

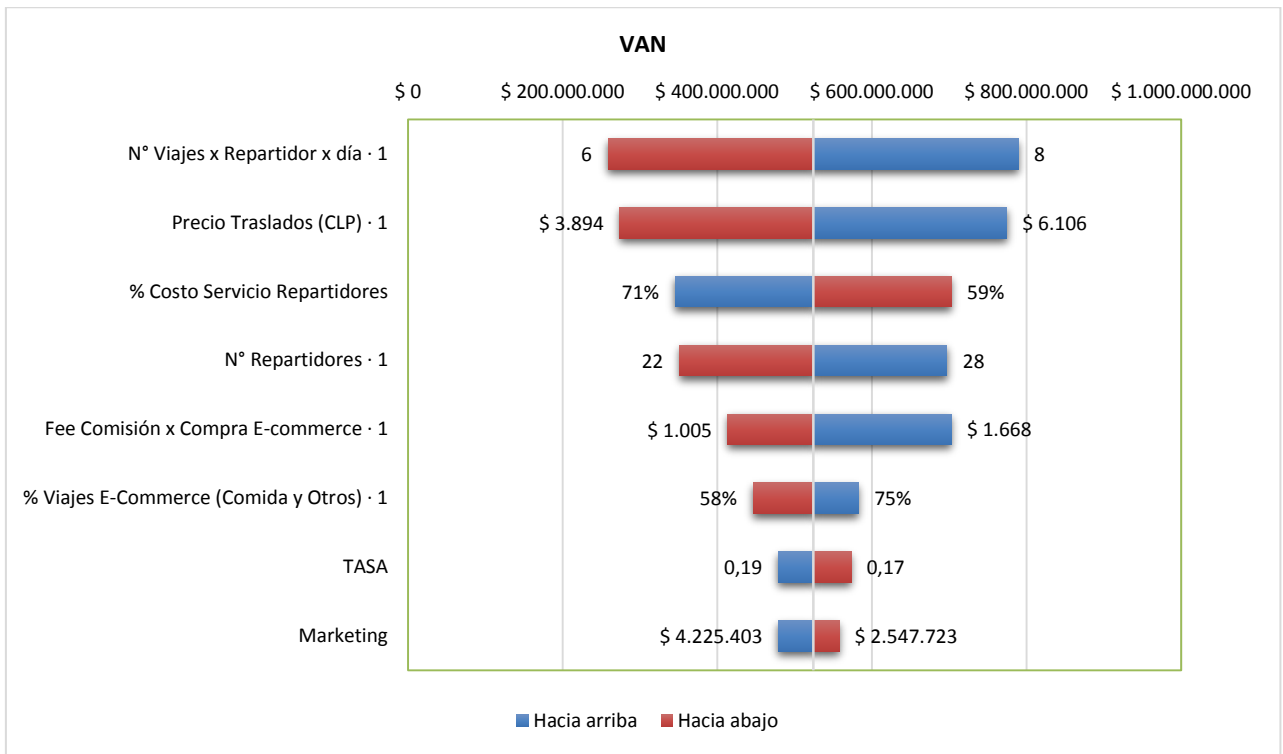


Figura 9-5: Análisis de Tornado variables claves. Fuente: Crystal Ball.

Finalmente verificamos el comportamiento de las variables bajo el gráfico de araña, el cual también compara los efectos de todas las variables de entrada por sobre los resultados. Para cada variable de entrada, se grafica los cambios porcentuales en el valor por sobre el escenario base en el eje X y el cambio porcentual sobre los resultados se grafica en el eje Y. A medida que las distintas variables de entrada tienen distintos efectos sobre los resultados, el gráfico usualmente se asemeja a una araña, tal como se presenta en este caso.

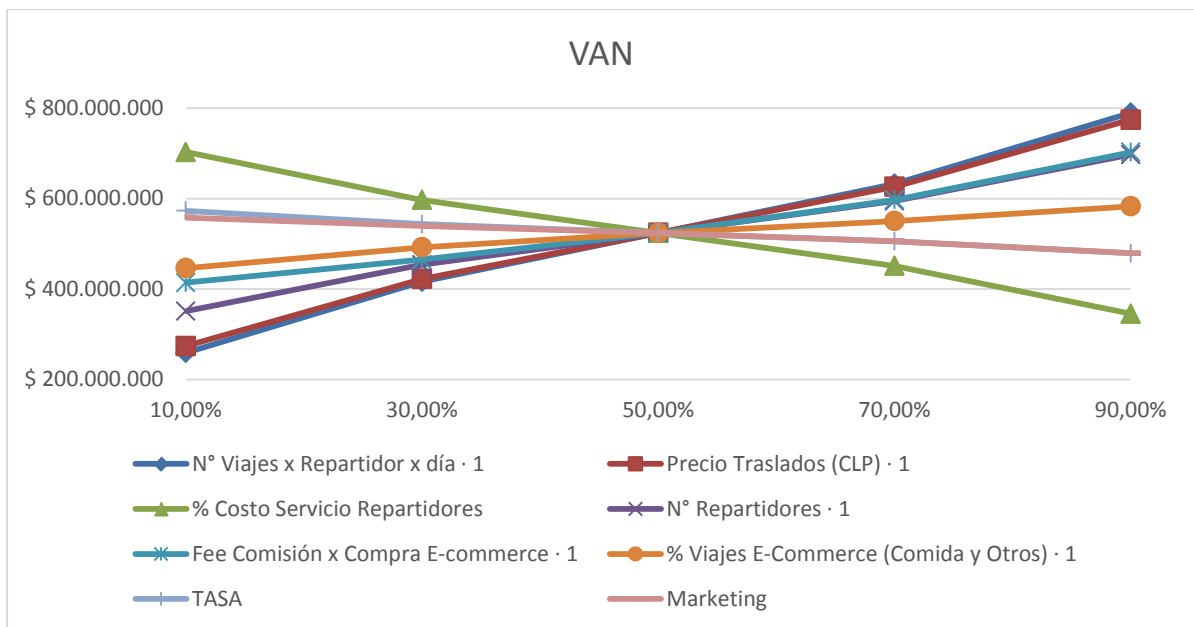


Figura 9-6: Gráfico Araña para variables claves. Fuente: Crystal Ball.

10. CONTROL DE GESTIÓN

La visión moderna del control de gestión invita a mirar a este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección de empresas, la que por medio de información generada periódicamente permite conocer qué está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales. Es un sistema estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización.

La idea de control de gestión para este negocio consta de tres aspectos principales, los cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, que el control de gestión sea una herramienta de apoyo a la dirección de empresas, es decir debe ser visto como un sistema de dirección, un instrumento para dirigir, para hacer que ocurran cosas deseadas en la compañía. En este sentido, el control de gestión es un sistema que apoya la labor directiva por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización.

En segundo lugar, el Control de Gestión utiliza información generada periódicamente, y no excepcionalmente. Es un sistema que se establecerá en la empresa para que opere de manera permanente, y por tanto estructura la información deseada para que sea generada en forma periódica.

Tercero, pretende monitorear globalmente lo que está ocurriendo en la organización. No busca conocer en detalle a toda la organización, sino que, mirando la globalidad de los resultados, pretende actuar por excepción en aquellas situaciones que amerite entrar en el detalle.

En este sentido, las medidas o indicadores que considera el control de gestión deben ser verdaderos sensores o alarmas respecto a lo que debe focalizar nuestra atención, y a partir de ellas orientar las acciones de análisis detallado que se requieran.

Finalmente la idea de control de gestión indicada es aquella que está más relacionada con la creación de valor del negocio. Se trata de áreas claves, es decir aquellas que concentran las responsabilidades fundamentales inductoras de la utilidad o resultado final de la empresa y para ello se utilizará el modelo de Balanced Scorecard.

10.1 Indicadores de Desempeño Claves: Balanced Scorecard

Entendiendo que para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos es necesario que el conjunto de indicadores de cada procesos debe estar alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, es que se ha propuesto la siguiente cadena de indicadores tipo Balanced Scorecard para medir el desempeño del negocio.

Tabla 10-1: Indicadores de Desempeño del Negocio (Fuente: Elaboración Propia)

Perspectiva	Objetivo	Nombre Indicador	Descripción del KPI	Meta	Periodicidad Revisión
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Atraer a los profesionales que cumplan con los requisitos descritos en el Plan de RRHH	Eficiencia Selección de Personal	N° de profesionales que cumplen el requisito de selección	100%	Semestral
	Retener al Personal de Alto desempeño	Rotación del personal	N° de trabajadores contratados y desvinculados respecto de la cantidad de personal promedio durante un año	5%	Anual
		Evaluación del Desempeño	Desempeño del personal de acuerdo a evaluación de desempeño anual	Metas Propias: 100% Metas Colectivas: 100%	Anual
	Aplicación de Lecciones Aprendidas	Uso de Lecciones Aprendidas	Medir el uso de lecciones aprendidas	100%	Trimestral
	Promover iniciativas innovadoras	Medidas Innovadoras	Medir la aplicación de medidas innovadoras	100%	Trimestral
	Incorporar nuevas tendencias tecnológicas	Innovación	N° de nuevas medidas detectadas / N° medidas implementadas	100%	Semestral
	PROCESOS INTERNOS	Calidad en atención al cliente	Índice de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos	95%
N° de reclamos del servicio			Medir el número de clientes insatisfechos	1% del total	Anual
Tiempo de resolución de reclamos			Medir el tiempo de resolución de los reclamos recibidos	24 hr	Mensual

Perspectiva	Objetivo	Nombre Indicador	Descripción del KPI	Meta	Periodicidad Revisión
	Optimizar los tiempos del servicio	Tiempo del servicio	Medir el tiempo total del servicio desde que se acepta el pedido hasta que se entrega	< 2 hr	Mensual
	Masificar el uso de la app móvil	N° de clientes	Cuantificar el N° de clientes que se incorporan mensualmente	10	Mensual
	Generar alianzas estratégicas con los distintos locales de venta	N° de locales en convenio	Cuantificar el N° de locales en convenio que se incorporan cada 3 meses	3	Trimestral
CLIENTES	Registrar el re uso del servicios por parte de los clientes	Re uso del Servicio	Medir la repetitividad de uso del servicio en algunos clientes	Segmento Personas: 1 vez al mes Segmento Empresas: 3 veces al mes	Semestral
	Maximizar la fidelización del cliente	Net promoter Score	Pronosticar el comportamiento del cliente para recomendar el servicio	80% de los casos	Mensual
	Optimizar canales de ventas	Ingreso por canales de ventas	Determinar la eficiencia de los canales de ventas	Alcanzar un 50% de las ventas provenientes de redes sociales	Anual
FINANCIERA	Incrementar ingresos por ventas	Variación ingresos por venta periodo actual con el anterior	Medir la variación de los ingresos por ventas	Ingresos mes actual/ Ingresos mes anterior > 1	Mensual
	Aumentar el N° de clientes	Variación N° de clientes del periodo actual con el anterior	Medir la variación del n° de clientes	Clientes mes actual/ n° clientes mes anterior > 1	Mensual
	Incrementar ventas por repartidor	Variación de ingresos por venta x repartidor periodo actual con anterior	Medir la variación de los ingresos por venta por repartidor	Ingresos mes actual / Ingresos mes anterior > 1	Trimestral

11. CONCLUSIÓN

La empresa es viable estratégica, técnica y económicamente ya que al analizar cada una de las etapas del plan de negocio no existen fallas fatales que posterguen el inicio de esta propuesta.

Chile no ha sido un país pionero en el uso de apps de servicios, no obstante está dando sus primeros pasos en ésta y esto se demuestra con el incremento del consumo de los últimos 5 años por lo cual se observa una oportunidad en el mercado del delivery la cual se debe aprovechar. En el país se está gestando una masificación del uso de la tecnología en los celulares, oportunidad que debe ser aprovechada por este servicio, posicionándose en la mente de los consumidores y siendo reconocida por brindar una experiencia inigualable de servicio.

Los resultados de esta evaluación a 10 años plazo, con un tasa de descuento de un 18% y una inversión inicial de 77 MS\$ muestran que el VAN es de 443 MS\$, con una TIR de 40% y un payback de 5 años, es decir la empresa es viable económicamente y por lo tanto generaría riqueza para los inversionistas. El análisis de sensibilidad probabilístico muestra que existe una probabilidad de un 95% de que el VAN sea positivo, lo cual refuerza aún más la certeza de un buen negocio.

A pesar de tener pérdidas en los tres primeros años, al cuarto año el negocio tendrá ganancias y esto se debe a que las estrategias de marketing planteadas darán resultados y para el cuarto año el servicio de multidelivery express será reconocido en el mercado, contando con una cartera de clientes.

En términos de la propuesta de valor, la experiencia de servicio que se entregaría a sus clientes será la fuente de su ventaja competitiva, por lo cual se debe monitorear que los colaboradores cumplan con los comportamientos y cualidades para hacer una experiencia inigualable.

Dado que es un negocio emergente debe contrarrestar esta debilidad con la experiencia de servicio para lograr que el cliente se fidelice y esto a su vez traerá más clientes a hacer uso del servicio, por esto es importante que el gerente general se preocupe no solo por la rentabilidad sino también de los procesos de servicio y verificar que siempre estén presentes los factores que generan la experiencia de servicio.

Los esfuerzos en marketing deben ser muy intensivos en los primeros años de funcionamiento, ya que al ser un negocio nuevo éste debe darse a conocer entre los clientes con el fin de atraer, retener y fidelizar a éstos, para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas.

El proceso de selección de repartidores (colaboradores claves del negocio) debe ser muy cuidadoso con el fin de contratar a personas idóneas que cumplan con las características requeridas para ofrecer la experiencia del servicio al cliente.

Se debe trabajar en la posibilidad de integrarse verticalmente logrando un acuerdo de sociedad con los repartidores, esto permitiría reducir el costo variable más importante que es el costo de los repartidores.

Dado que el VAN y la TIR son más sensibles al número de traslados por repartidor y al precio del servicio que al costo variable asociado los repartidores, esta última es una variable que debe ser monitoreada permanente durante la implementación.

Finalmente el panorama económico actual del país genera confianza para invertir en un negocio ya que el crecimiento del PIB incide positivamente en el consumo lo cual es positivo para un tipo de empresa como la que se quiere implementar.

12. BIBLIOGRAFÍA

- A.Prieto, 2014., Plan De Negocios para un Restaurante *Delivery* en el Sector Norponiente de la Región Metropolitana.
- Macaya, 2012. ¿Existe una Oportunidad de negocio en el despacho a domicilio tipo Courier?, Universidad de Chile, 2012.
- Hormazábal, A. (2010). Outsourcing como respuesta al control de gestión en el desempeño de los servicios postales. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago.
- C.Diez, Segmentación y selección del segmento objetivo, Gestión Comercial I, MBA Universidad de Chile, 2016.
- Lever, G. (2012). 6 tendencias del eCommerce en Chile. Ecommerce day. Santiago, Chile.
- P. Kotler and K. L. Keller, Dirección de Marketing, Duodécima edición ed. México: Pearson Educación, 2006.
- Kotler y Armstrong, Fundamentos del Marketing.
- Roger J.Best, Marketing Estratégico, 4ta Edición, Editorial Pearson.
- Hax A., El Modelo Delta, 2010.
- Chase, Jacobs y Alquino, Administración de Operaciones.
- Santiago de Quijano y José Navarro. Modelo de Calidad y Evaluación Organizativa ASH (Auditoría del Sistema Humano)
- Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), Chile, 2015.
- Porter M., Análisis de las fuerzas Porter.
- Humphrey, A., Análisis FODA.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2006 - 2010). CORRESPONDENCIA NACIONAL POR VÍA TERRESTRE POR TIPO DE ENVÍO. Santiago, Chile.
- Euromonitor International, Investigación Mercado Delivery, 2015.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.
- Grant, R. M. 2014. Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. 8a ed. Civitas. 560 p.
- Chase, J. 2014. Administración de Operaciones: Producción y Cadenas de Suministros. 13a ed. México, McGraw Hill. 780 p.

Principios de Finanzas Corporativas. 2010. Por Richard A. Brealey “et al”. 9ª ed. México, McGraw Hill. 1066 p.

Tubino, F. 2017. Curso IN75R-2 Gestión de Operaciones I. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Kohler, E. 2017. Curso IN79P-3 Política de Negocios. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Diez, C. 2017. Curso IN77R-3 Gestión Comercial II. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Cruz, J. M. 2018. Curso IN74R.01 Gestión Financiera II. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Diario La Tercera, 2015. www.latercera.com

Asociación nacional de importadores de motocicletas (ANIM)

Instituto Lean, <http://www.institutolean.org/es/>

<http://www.educarchile.cl/ech/pro/>

DHL Chile. <http://dct.dhl.com/>

Motoboy.cl. <http://www.motoboy.cl/new/index.php?mod=motoboy>

Chilexpress. <http://www.chilexpress.cl/productos.asp#3>

Uber. www.uber.com

Cabify. www.cabify.com

Cámara Chilena de Comercio (CNC), www.cnc.cl.

Instituto Nacional de Estadística (INE), www.ine.cl, Chile.

Correos de Chile. (2010). Memoria Anual. Santiago.

Mundo Marítimo. <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/dhl-express-chile-registro-383-de-participacionde-mercado>

Román, M., Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información A.G., <http://www.acti.cl/sitio/opinion>, 2012.

Manrique, A., Crisis y negocio, 2012. <http://www.crisisynegocio.com/2010/06/09/como-crear-un-sistema-de-delivery/>

Equifax, <https://soluciones.equifax.cl/>

Mapcity, <http://mapcity.com/>

Crystal Ball, <https://www.oracle.com/applications/crystalball/>

13. ANEXOS

Anexo 1: Metodología Plan de Negocios Propuesto

Fase Análisis del Entorno e Industria:

El análisis del entorno permite identificar las posibles amenazas y oportunidades que dificultarán el ingreso al mercado de la empresa. Se analizará la Región Metropolitana de Chile.

Las herramientas claves para este análisis son el análisis PESTEL y el análisis competitivo de las 5 Fuerzas de Porter y Factores Claves de Éxito.

PESTEL: En este análisis se estudian las tendencias existentes en la industria.

- Factores Políticos y Legales: El análisis de estos factores permitirá determinar los requerimientos legales para ingresar al mercado del delivery, los impuestos a pagar, los permisos requeridos para el giro de la empresa, regulaciones legales y de las autoridades locales. Describir el ambiente político imperante y análisis de expertos al respecto sobre la condición para crear este tipo de empresas.
- Factores Económicos: Investigar sobre las condiciones de mercado actuales, proyecciones de crecimiento, ingresos, PIB, entre otras variables.
- Factores Ambientales: Determinar el impacto de la industria a las condiciones ambientales, que mecanismos se están utilizando para mitigar señalados factores y como afectan al negocio en términos positivos y negativos
- Factores Sociales: Es necesario determinar los factores sociales que influyen en el negocio propuesto, por ejemplo en este caso, es vital determinar la real conciencia que tiene la población para la salud preventiva, como se proyecta el crecimiento, demografía de la población y su nivel de ingreso.
- Factores Tecnológicos: Determinar el impacto y requerimientos tecnológicos que necesita este tipo de negocios para operar.

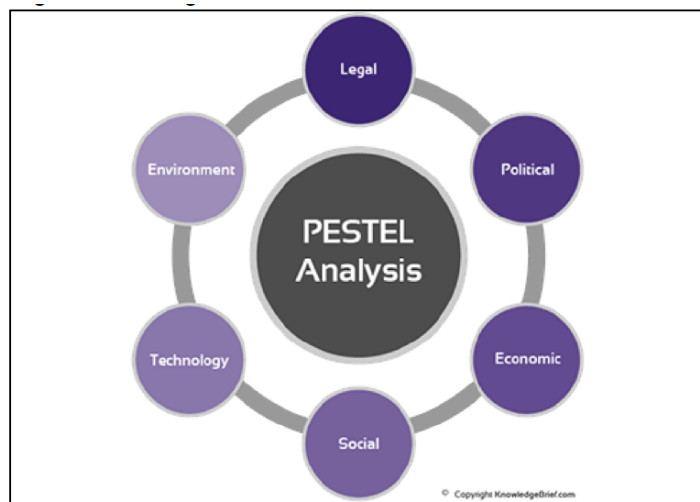


Figura 13-1: Análisis PESTEL, Kbmanage, 2008.

El entregable de estos factores es analizar, en forma sectorial (de industria) en qué medida pueden afectar, ya sea positiva o negativamente al ingreso, desarrollo y desempeño de un servicio de multidelivery express.

Una vez analizado el entorno, es vital analizar la Industria. Este permite determinar el estado de competencia de la industria a través del análisis competitivo de las **Cinco Fuerzas de Porter y Factores Claves de Éxito**, esto permitirá definir la competitividad del mercado y las capacidades necesarias para poder ingresar al él. Además de identificar los stakeholders, la interacción entre ellos y el impacto a la organización. Entre ellos destaca:

- Poder de negociaciones de los clientes: Describir el poder de los usuarios actuales y futuros, si están concentrados, su costo de cambio, etc.
- Poder de negociación de los proveedores: Diagnosticar la capacidad de negociación de los proveedores, si existen varios, pocos, etc.
- Rivalidad de los competidores: Determinar la rivalidad de los actores de la industria, si está fragmentada o concentrada y el impacto en el mercado.
- Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada a la industria): Determinar el nivel la dificultad de ingreso a la industria, su nivel de protección y limitaciones, posibles economías de escala, diferenciación de productos y servicios, requerimientos de capital y regulaciones legales al respecto.
- Barreras de salida de la industria: Diagnosticar el costo de salir de la industria, montos de inversión, obligaciones generadas, contratos y barreras legales.
- Amenaza de productos sustitutos: Analizar los servicios sustitutos o si se es un producto sustituto al principal ofrecido en el mercado, cual es el costo de cambio para el usuario, etc.

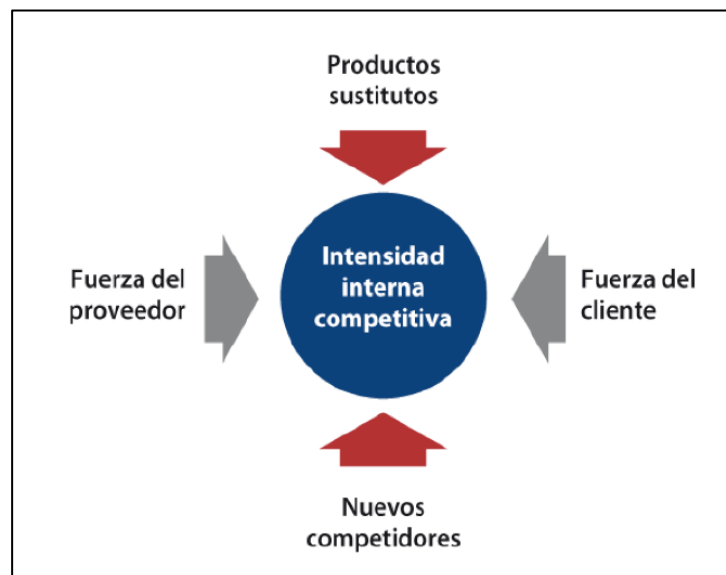


Figura 13-2: Diagrama Fuerzas de Porter. (M.Porter)

Fase Análisis de Mercado:

El análisis de mercado permitirá conocer y definir al usuario (cliente), su perfil, comportamiento, variables de decisión de su compra, que valora como experiencia de servicio de delivery y las tendencias de que este servicio sea “express”.

Se realizará una encuesta para conocer los potenciales usuarios, demandas y disposición de pagar, segmentos de mercado, frecuencia de uso, tendencias de los mismos y retroalimentación de posibles requerimientos.

Fase Planificación Estratégica y Análisis Interno:

El Plan Estratégico se determinará de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria y la organización, analizando las capacidades, recursos y conocimiento que tendrá la implementación del servicio en su puesta en marcha. Para ello se definen los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
2. Definir la Visión de la organización, que es “lo que la empresa quiere llegar a “ser”, que será el objetivo más importante de la empresa.
3. Definir la Misión de la compañía, que es “lo que somos” , “lo que hacemos”, “para que lo hacemos”, “como y donde lo hacemos” , “porque lo hacemos”
4. Definir Objetivos Estratégicos, los que serán transversales a toda la organización, permanentes y medibles.
5. Definir la Estrategia del Negocio: Se definirá la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, dado la envergadura de negocio, puede ser un “enfoque de costos” o “enfoque en la diferenciación”, el primero está orientado a estrategia de costos bajos y precios competitivos, mientras que el segundo propone un servicio diferenciado y un precio superior a cobrar por ello.
6. Fuentes Generadores de Ventaja Competitiva: Determinar de acuerdo a las capacidades iniciales y considerando las oportunidades de la industria, cuál será la ventaja competitiva que creará valor para los clientes y difícil de imitar por competidores.

Fase Plan de Marketing:

Este plan debe exponer la propuesta de valor del servicio ofrecido para sus usuarios. En primera instancia se determinará el objetivo de ventas de acuerdo al servicio a ofrecer y al estudio de mercado realizado, con esto se definirá las metas de participación en este. Por otro lado se deben determinar los costos de Marketing para poder realizar el plan proyectado.

Se utilizará la herramienta del Marketing MIX para definir la estrategia de posicionamiento del servicio en el mercado definido anteriormente:

Herramienta 3C:

- Consumidores: A través de encuestas y entrevistas con expertos se inferirá el comportamiento de los usuarios y el nivel de servicio requerido para satisfacerlo, segmentando el mercado y su cobertura.
- Compañía: Los deseos y requerimientos de los usuarios y los servicios que entregan los competidores, determinarán una posible ventaja competitiva que diferencia a la compañía del resto.
- Competidores: Al analizar los competidores se determinará la estrategia actual que rige el mercado y que estrategia y posicionamiento tendrá la organización.

Herramientas 7P:

- Posicionamiento: Determinar la estrategia de como el servicio y la marca será recordada por el usuario y que atributo se le asociará a ella.
- Plaza (Distribución): Que tipos de canales se usarán, ubicación, etc.
- Producto: Definir en detalle los atributos del servicio, la marca, la calidad a ofrecer, disponibilidad, etc.
- Precio: Definir la estrategia y táctica de precio, considerando los costos de producción, utilidad esperada, precios de mercado, entre otras variables.
- Promoción: Definir cuál será la estrategia de cómo dar a conocer el servicio en el mercado objetivo.
- Personas: Definir los “momentos de la verdad”, que es la interacción real que tendrá la empresa con el usuario y como será esa relación para agregar valor al servicio.
- Procesos: Definir el proceso que satisfaga al usuario de acuerdo a las variables críticas definidas en la investigación de mercado, con el fin de poder fidelizar al usuario.

En esta etapa se debe determinar la cantidad de servicio que se va a vender, estructura de precios, canales de distribución, definición del contacto con el usuario, condiciones ambientales del servicio (en conjunto con Operaciones).

Fase Plan de Operaciones:

La producción del servicio debe ir de acuerdo a la capacidad existente y la demanda calculada para el proyecto:

En esta etapa se define el flujograma del servicio, la ubicación de la empresa, el orden de los procesos de servicio, los estándares e indicadores de calidad, la ambientación con los input de marketing y los costos operacionales para poder realizar el servicio de delivery (sistemas, arriendos, implementos, etc.).

Se incluirá en esta fase el plan de desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica y de la empresa como tal, sirviendo como guía rápida al lector sobre los pasos a seguir para crear el servicio de Delivery Express.

Fase Plan de RRHH:

En esta etapa se definen las estrategias de Recursos Humanos que apoyarán a todos los planes antes señalados:

- Definir los principales atributos de gestión de talento que se requieren para el negocio.
- Realizar perfiles por puesto de trabajo.
- Desarrollar la estructura organizacional.
- Definir la estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Desarrollar un plan de inducción, capacitación y evaluación del personal.
- Desarrollar y definir la política de remuneraciones.

Fase Evaluación Financiera:

De acuerdo los distintos planes anteriores y sus supuestos, evaluar la factibilidad económica del servicio ofrecido, pudiendo determinar los recursos necesarios, costos del negocio, montos de inversión, necesidades y fuentes de financiamiento, proyecciones, determinar rentabilidades, sensibilizaciones de acuerdo a escenarios y análisis de riesgo. Para esto se realizará y estimará:

- El volumen de ventas estimado
- Precio venta
- Posibles descuento
- Costo fijos, variables, unitarios, totales
- Proyección de gastos.

Para esto se realizará una proyección de flujo de caja pudiendo determinar la rentabilidad del negocio a través de distintos indicadores: VAN-TIR-Payback, entre otros. Además de las sensibilidades relacionadas a distintos escenarios.

Anexo 2. Investigación de Mercado

Pregunta 1: ¿Ha hecho uso de servicios con despacho a domicilio en la región Metropolitana?

- a) Si
- b) No

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia hace uso de servicios con despacho a domicilio?

- a) 1 vez al mes o menos
- b) 2 veces al mes
- c) 1 vez por semana
- d) 2 veces por semana
- e) 3 veces por semana
- f) Más de 3 veces por semana

Pregunta 3: ¿Qué tipos de servicios frecuenta? Marcar máximo 3 opciones.

- Compra Electrodomésticos
- Compra Artículos Electrónicos y/o Computación
- Compra artículos de tiempo libre y vestuario
- Compra Mercadería
- Delivery Express Comida
- Delivery Express Encomiendas y/o Mensajería

Pregunta 4: ¿Cuál fue el motivo de su compra?

- a) Vísperas de Navidad
- b) Entretenimiento / Comidas
- c) Cumpleaños
- d) Aniversario
- e) Souvenir a Familiares, Amigos, etc.

Pregunta 5: ¿Cuál día de la semana es el que mayor frecuencia hacer uso de este servicio?

- a) Lunes a Jueves
- b) Viernes
- c) Sábado y/o Domingo

Pregunta 6: ¿En qué horario fue entregado su producto la última vez que utilizó el servicio de despacho a domicilio?

- a) Mañana (antes del mediodía)
- b) Tarde (entre las 12 y las 18:00 hr)
- c) Noche (después de las 18:00 hr)

Pregunta 7: Dado el horario que se realizó efectivamente su entrega, ¿cuánto cancelo por dicho servicio?

- a) 1000 a 3000 pesos
- b) 3000 a 5000 pesos
- c) 5000 a 10000 pesos
- d) Más de 10000 pesos

Pregunta 8: ¿Cuál de los horarios señalados anteriormente prefiere para recibir su despacho?

- a) Mañana
- b) Tarde
- c) Noche

Pregunta 9: ¿Preferiría haber recibido su producto en el horario de noche? 18:00 a 00:00 hr.

- a) Sí
- b) No

Pregunta 10: ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por recibir un producto en este horario?

- a) 1000 a 3000 pesos
- b) 3000 a 5000 pesos
- c) Más de 5000 pesos

Pregunta 11: Con respecto a la última vez que compró algún producto con servicio de despacho a domicilio, ¿Cuántas veces se debió reprogramar la entrega?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces
- d) Ninguna

Pregunta 12: Debido a que motivo debió reprogramar la entrega?

- a) Problemas con el proveedor
- b) Incompatibilidad horaria
- c) El producto no venía en buenas condiciones / no correspondía

Pregunta 13: Si su respuesta N°1 fue no: ¿Por qué motivo no ha hecho uso de servicios con despacho a domicilio?

- a) No confía en las empresas de delivery
- b) Incompatibilidad horaria
- c) Necesita el producto el mismo día y ese servicio express no lo entrega nadie
- d) Prefiere retirarlo personalmente en tienda

Pregunta 14: ¿Ud. conoce el concepto de servicio de despacho express vía motocicleta o bicicleta (envíos o entrega ya sea de encomiendas, documentación o comida el mismo día o incluso en algunas horas)?

- a) Sí
- b) No

Pregunta 15: ¿Qué empresas conoce que prestan servicio de despacho express tal como se indicó en la pregunta anterior? Seleccione toda las que conozca

- Uber eats
- Cabify Express
- DHL
- Motoboy
- Chile Express
- Correos de Chile

Pregunta 16: A través de qué medio de comunicación ha conocido a dichas empresas. Puede marcar hasta 3 opciones

- Periódicos y/o revistas
- Internet
- Mercado directo (panfletos, mail masivos, etc.)
- Radio
- Televisión abierta
- Publicidad en tránsito

- Recomendación de un conocido
- Marca reconocida

Pregunta 17: Si tuviera que enviar una encomienda de nomas de 40x40x40 cm (ej: licuadora) desde su domicilio en la RM a 2 o 3 comunas de distancia el mismo día. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- a) 1000 a 3000 pesos
- b) 3000 a 5000 pesos
- c) Más de 5000 pesos

Pregunta 18: Si tuviera que solicitar un despacho de comida a domicilio de 2 o 3 comunas de distancia. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- a) 1000 a 3000 pesos
- b) 3000 a 5000 pesos
- c) Más de 5000 pesos

Pregunta 19: ¿Cuál de los siguientes aspectos al evaluar el servicio de despacho o envíos de encomiendas express Ud. considera importantes? Marcar 3 opciones.

- Puntualidad
- Flexibilidad ante cambios en ruta
- Disponibilidad ante urgencias
- Servicio de Tracking o Seguimiento en línea
- Rapidez en la entrega
- Servicio Personalizado
- Confiabilidad con artículos de alto valor

Pregunta 20: Seleccione el rango de edad en la que se encuentra.

- a) 20 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 a 60 años
- e) 61 a 70 años

Pregunta 21: Indique la comuna en la que reside

- f) Vitacura – Lo Barnechea – Las Condes – La Reina – Peñalolén
- g) San Joaquín – La Granja – Macul – La Florida
- h) Santiago – Providencia – Ñuñoa
- i) San Miguel – Lo Espejo – La Cisterna
- j) La Pintana – Puente Alto – San José de Maipo
- k) Recoleta – Independencia – Quinta
- l) Estación Central – Cerrillos – Maipú
- m) Otra

Pregunta 22: ¿Cuál es el rango de ingreso líquido mensual en su hogar?

- a) Menos de \$ 500.000
- b) Entre \$500.000 a \$1.000.000
- c) \$1.000.000 a \$2.000.000
- d) \$2.000.000 a \$4.000.000
- e) Más de \$4.000.000

Pregunta 23: ¿Ud que tipo de trabajador es?

- a) Dependiente
- b) Independiente

Pregunta 24: ¿A qué rubro pertenece su organización?

- Agricultura, selvicultura y pesca
- Minería
- Industrias manufactureras
- Electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio
- Transporte y Telecomunicaciones
- Hotelería y Restaurantes
- Salud
- Banca / Servicios Financieros
- Educación
- Adm. Pública

- Producción de Eventos
- Consultoría y Proyectos
- Capacitación
- Cobranzas

Pregunta 25: ¿Cómo se gestionan los envíos y retiros de encomiendas, documentos al interior de su empresa?

- a) Prestación de servicio de mensajería externo
- b) Junior o estafetas propios
- c) Internet
- d) Lo desconozco

Pregunta 26: ¿Con que frecuencia hacen uso de servicios con despacho a domicilio?

- a) 1 vez al mes o menos
- b) 2 veces al mes
- c) 1 vez por semana
- d) 2 veces por semana
- e) 3 veces por semana
- f) Más de 3 veces por semana

Pregunta 27: Si en su empresa tuviera que enviar una encomienda de nomas de 40x40x40 cm (ej: archivadores) desde una sucursal a otra en la RM (suponga 2 o 3 comunas de distancia el mismo día). ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- a) 1000 a 3000
- b) 3000 a 5000
- c) 5000 a 10000
- d) Más de 10000

Pregunta 28: En la actualidad su empresa se puede clasificar como:

- a) Micro empresa
- b) Pequeña empresa
- c) Mediana empresa
- d) Grande empresa

Anexo 3. Encuesta a conductores de motocicleta

¿Ud. conoce el concepto de servicio de despacho express multidelivery?

Sí No

¿Qué empresas conoce que prestan servicio de despacho?

Que contrato mantiene con esa empresa

Indefinido Part Time Plazo Fijo

¿Cuál es su jornada laboral?

Lunes a Viernes Sábado y Domingos Part time

Otro. Especifique_____

¿Cuántas horas trabaja en su jornada?

1 a 3 hrs 4 a 6 hrs 6 a 8 hrs

entre 8 y 12 horas hrs

Cuales es el promedio de despachos en su jornada diaria

1 a 3

4 a 7

8 a 10

Más de 10

Comunas que habitualmente frecuenta

Sector Oriente

Sector Poniente

Sector Sur

Sector Norte

Requisitos exigidos por la empresa para operar como conductor?

Año de antigüedad de la moto

Motor sobre cierto cilindraje

Tener SOAP

Tener experiencia comprobada de años

Otro...

Estaría dispuesto a trabajar en un servicio de delivery express con un formato muy similar a uber en términos de que las encomiendas podrán ser seguidas por el usuario a través de una app?

Sí No

La moto que ud conduce es:

de la empresa

propia

arrendada

otro Especifique_____

¿Cuál es su rango de ingreso mensual?

Menos de 300.000

CLP 300.000 a 500.000

CLP 500.000 a 700.000

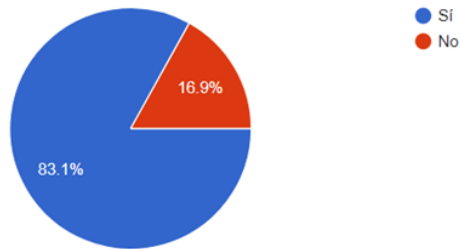
CLP 700.000 a 1.000.000

Más de CLP 1.000.000

Anexo 4 Resultado encuesta de mercado

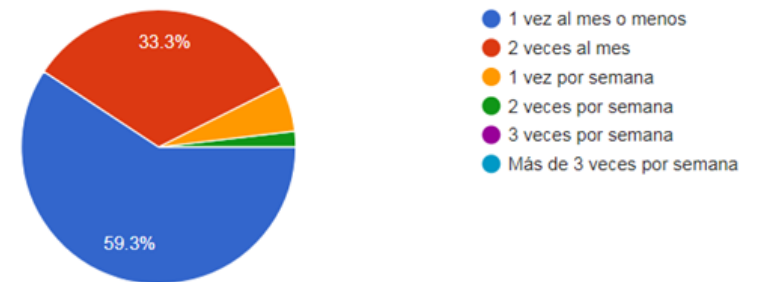
Pregunta 1

¿Ha hecho uso de servicios con despacho a domicilio en la Región Metropolitana?



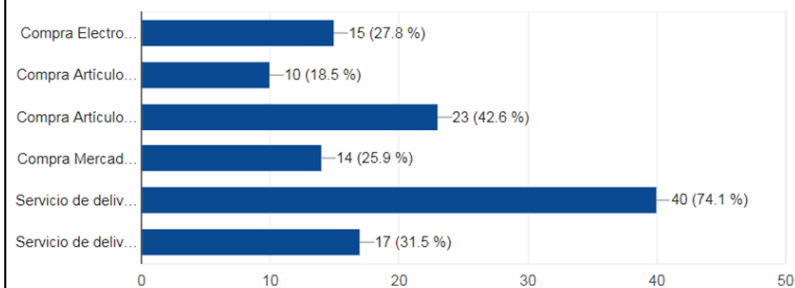
Pregunta 2

¿Con que frecuencia hace uso de servicios con despacho a domicilio?



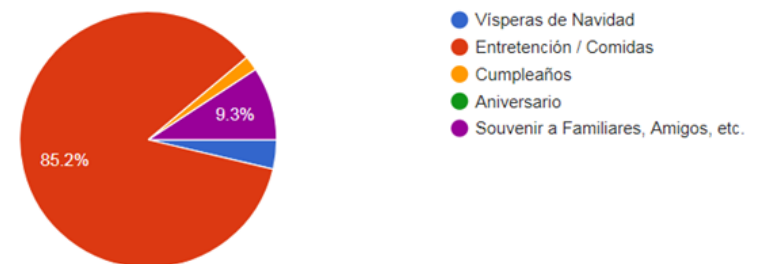
Pregunta 3

¿Qué tipo de servicios frecuenta? Marcar Máximo 3



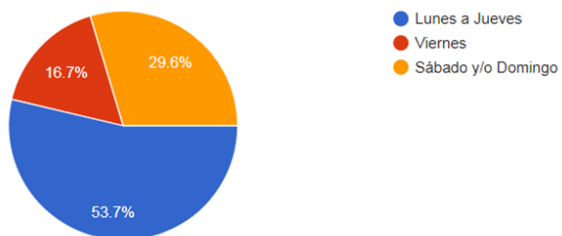
Pregunta 4

¿Cuál fue el motivo de su compra?



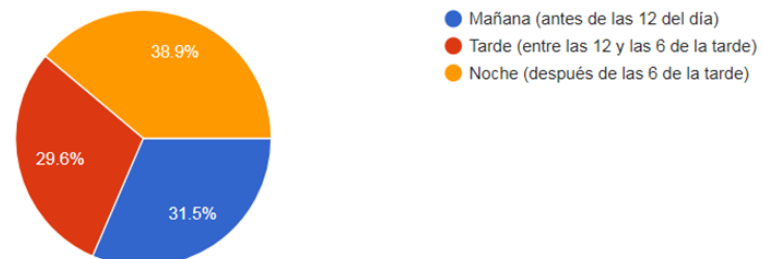
Pregunta 5

¿Cuál día de la semana es el que mayor frecuencia hacer uso de este servicio?



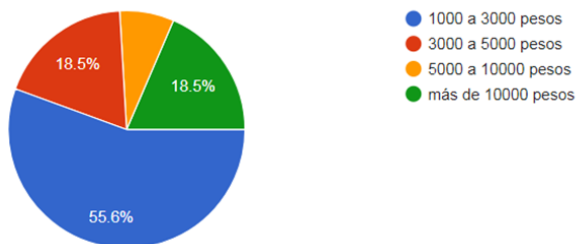
Pregunta 6

¿En qué horario fue entregado su producto la última vez que utilizó el servicio de despacho a domicilio?



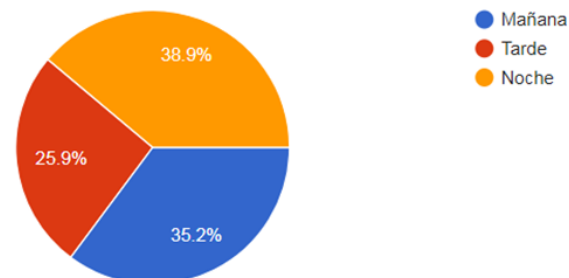
Pregunta 7

¿Dado el horario en que se realizó efectivamente su entrega, cuánto canceló por dicho servicio?



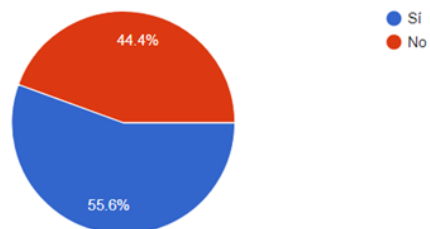
Pregunta 8

¿Cuál de los horarios señalados anteriormente prefiere para recibir su despacho?



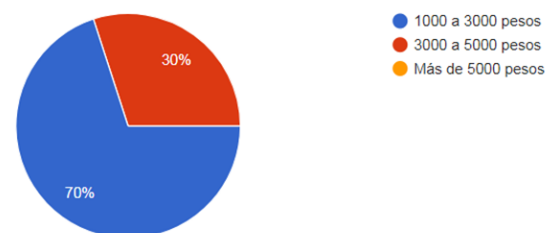
Pregunta 9

¿Preferiría haber recibido su producto en el horario de noche? 18:00 a 00:00



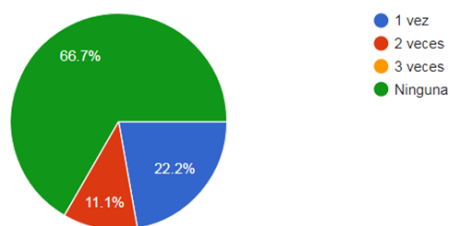
Pregunta 10

¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por recibir un producto en este horario?



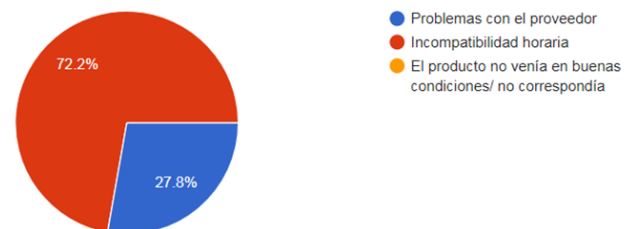
Pregunta 11

Con respecto a la última vez que compró algún producto con servicio de despacho a domicilio, ¿Cuántas veces se debió reprogramar la entrega?



Pregunta 12

¿Debido a qué motivo debió reprogramar la entrega más de una vez?



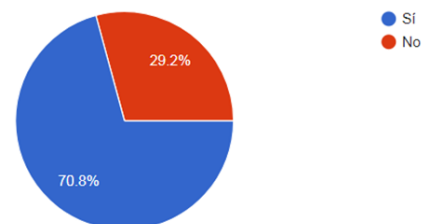
Pregunta 13

Si su respuesta inicial fue no: ¿Por qué motivo no ha hecho uso de servicios con despacho a domicilio?



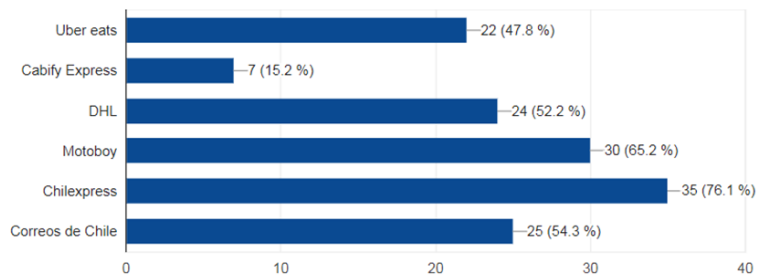
Pregunta 14

¿Ud. conoce el concepto de servicio de despacho express vía motocicleta o bicicleta (envíos o entrega ya sea de encomiendas, documentación o comida el mismo día o incluso en algunas horas)?



Pregunta 15

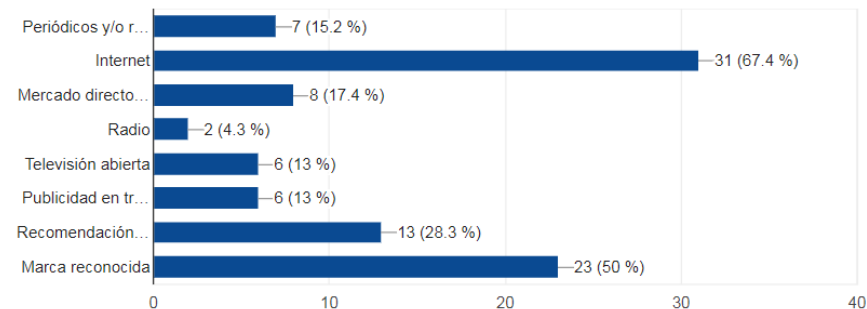
¿Qué empresas conoce que prestan servicio de despacho express tal como se indicó en la pregunta anterior? Seleccione toda las que conozca



Pregunta 16

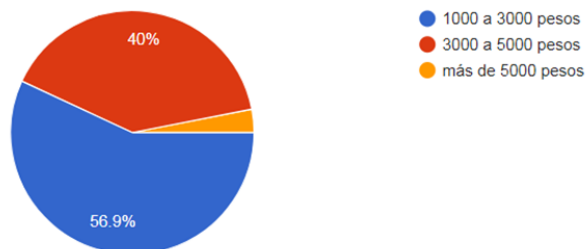
¿A través de qué medio de comunicación ha conocido dichas empresas? Puede marcar hasta 3 opciones

46 respuestas



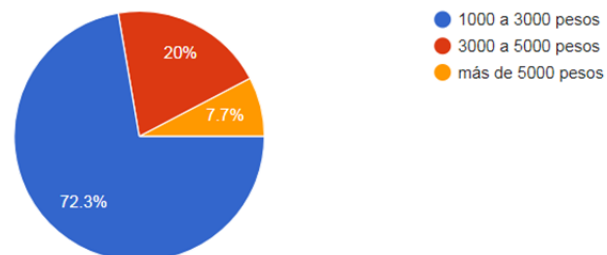
Pregunta 17

Si tuviera que enviar una encomienda de nomas de 40x40x40 cm (ej: licuadora) desde su domicilio en la RM a 2 o 3 comunas de distancia el mismo día. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



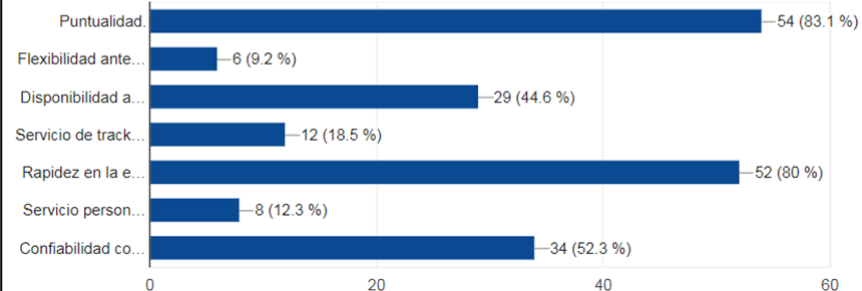
Pregunta 18

Si tuviera que solicitar un despacho de comida a domicilio de 2 o 3 comunas de distancia. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



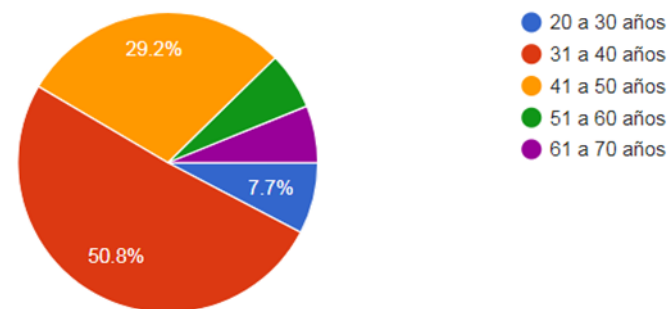
Pregunta 19

¿Cuál de los siguientes aspectos al evaluar el servicio de despacho o envíos de encomiendas express Ud. considera importantes? Marcar 3 opciones.

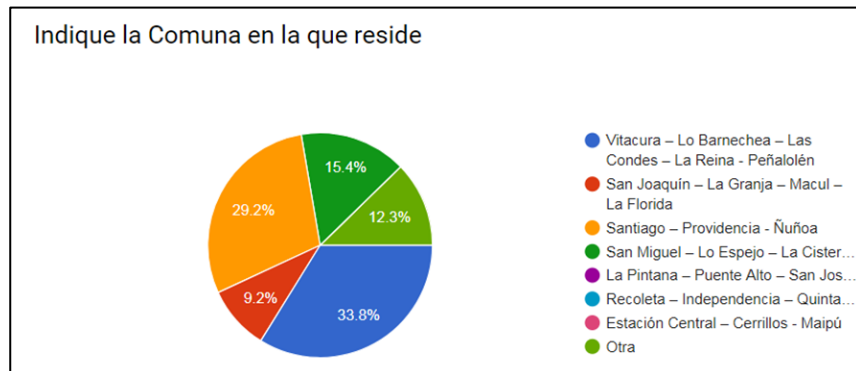


Pregunta 20

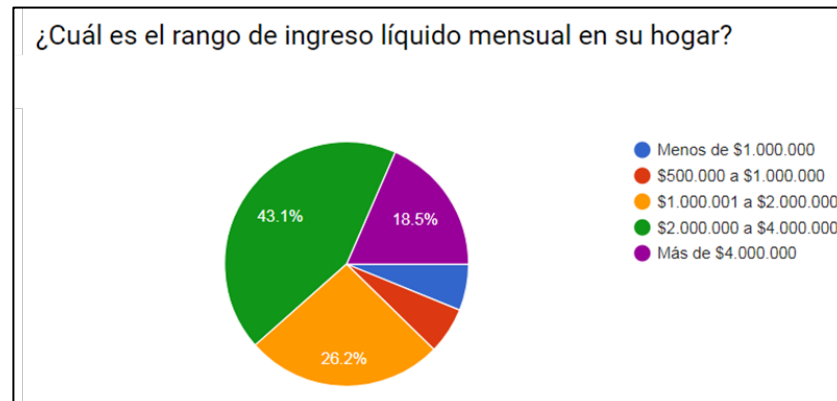
Seleccione el rango de edad en la que se encuentra.



Pregunta 21



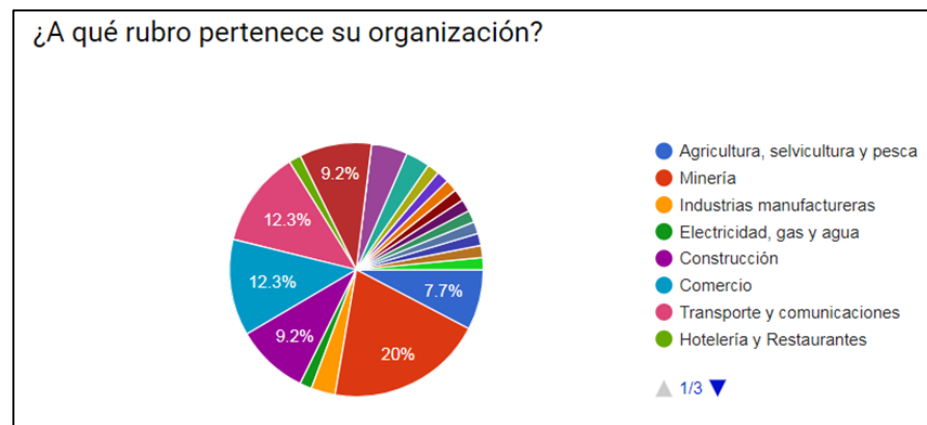
Pregunta 22



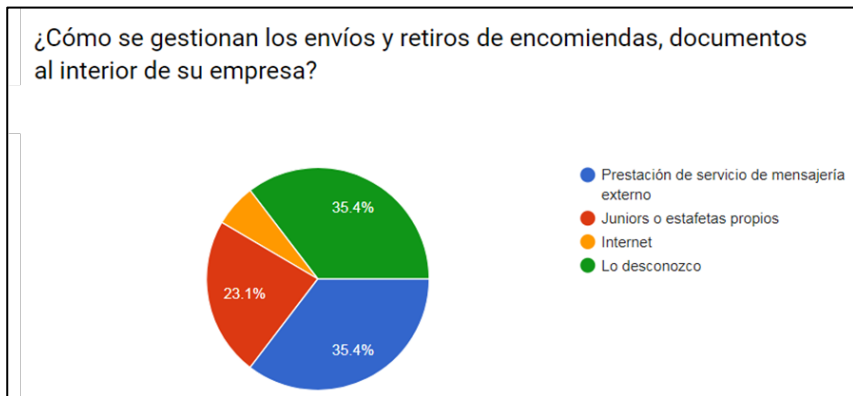
Pregunta 23



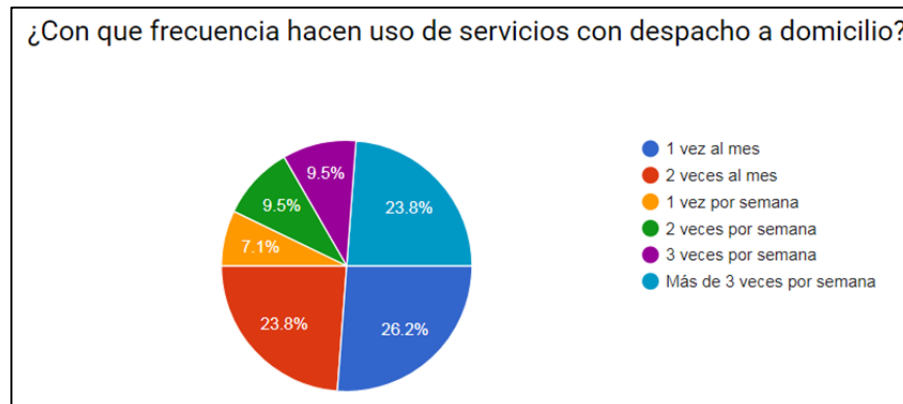
Pregunta 24



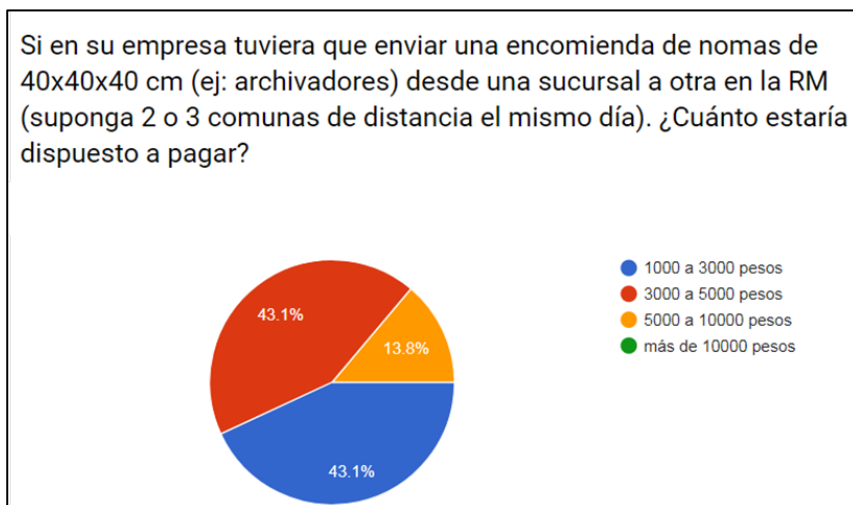
Pregunta 25



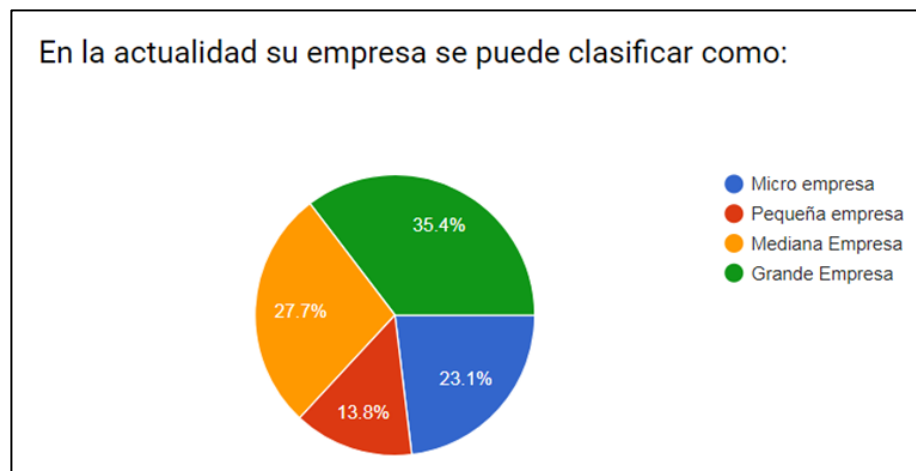
Pregunta 26



Pregunta 27

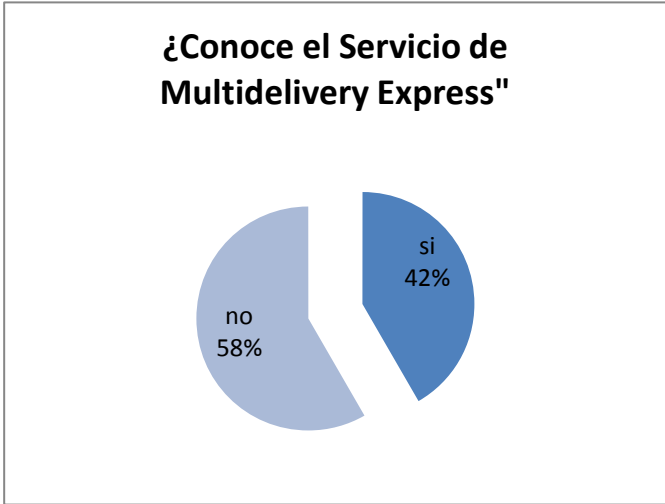


Pregunta 28

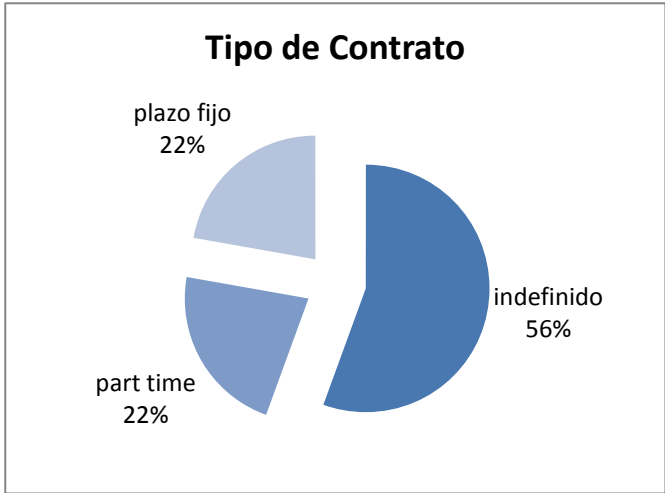


Anexo 5. Resultado encuesta de mercado

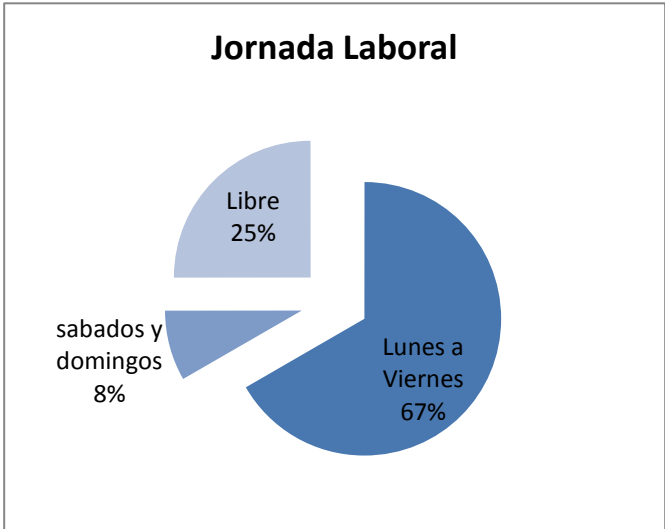
Pregunta 1



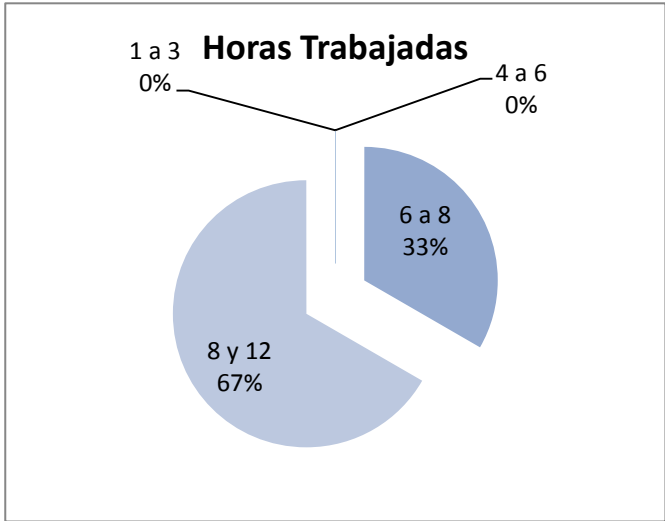
Pregunta 2



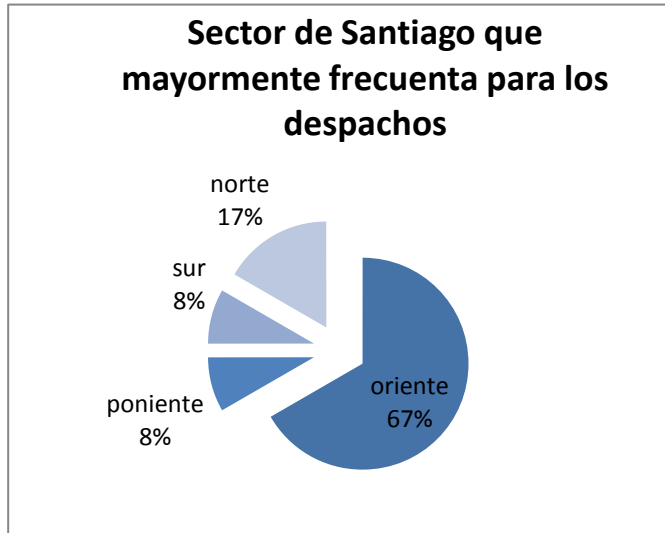
Pregunta 3



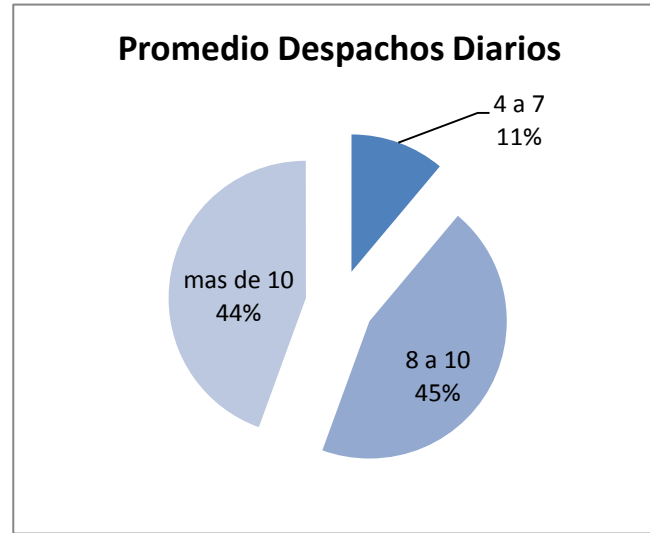
Pregunta 4



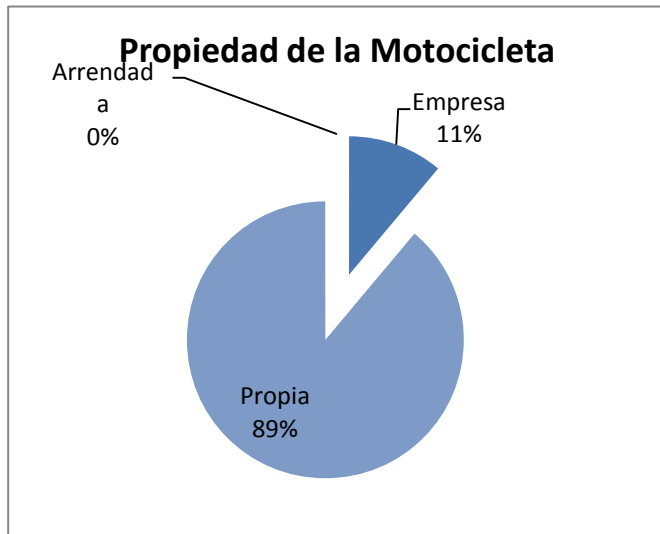
Pregunta 5



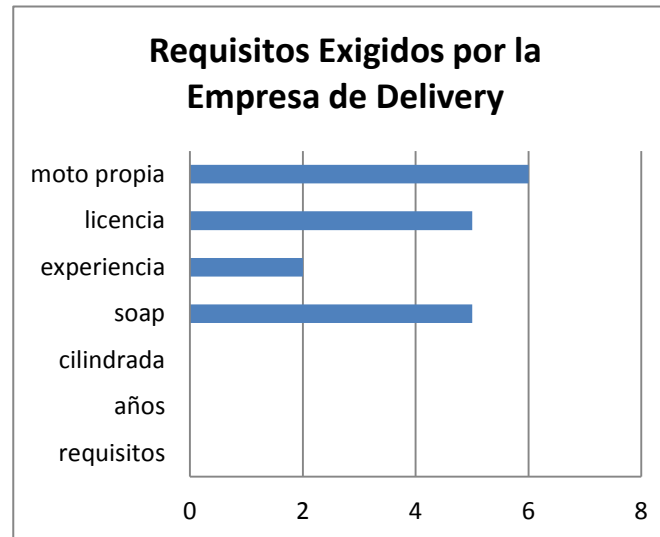
Pregunta 6



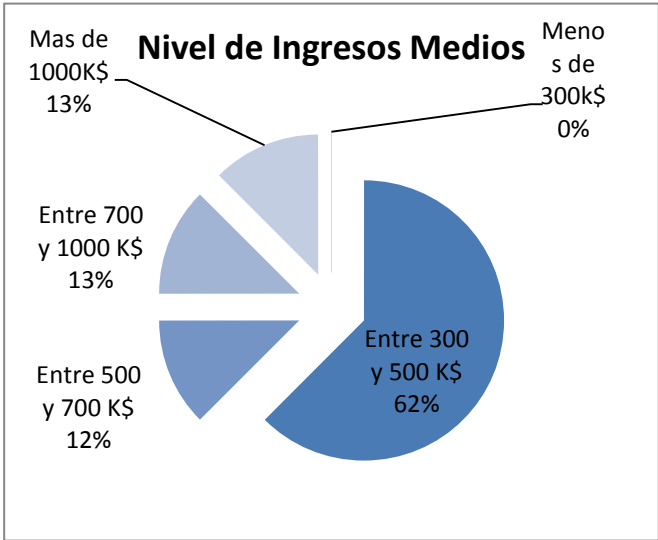
Pregunta 7



Pregunta 8



Pregunta 9



Pregunta 10

