



“ENTUREFRI.CL”

Parte I

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

Alumno: Pablo González Teuber

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio 2016

Resumen Ejecutivo:

El Presente Plan de Negocio tiene por objetivo proponer una nueva oferta de productos y servicios de las categorías de alimentos refrigerados para satisfacer necesidades de un determinado perfil de clientes a través de una plataforma de E-Commerce acompañado de un delivery a los clientes.

Hoy la potencialidad que tiene el E-Commerce en Chile es muy alta. Es la plataforma de venta que más crece en Chile, y hoy representa sólo un 3% de las ventas totales del comercio, siendo que en EEUU e Inglaterra representan un 10% y un 15% respectivamente. Particularmente en el segmento de supermercados en Chile, crece por debajo que otras categorías.

Tenemos un perfil de consumidores donde cada vez tienen menos tiempo para resolver necesidades de su hogar y de su familia que no le generan valor, como es pasar a comprar algunas categorías de productos alimenticios durante los días de semana. Esto le resta tiempo para realizar actividades personales o de familia, que son actividades que realmente generan valor a las personas.

Creemos que este proyecto resuelve este problema o necesidad identificada en el segmento de padres y madres que trabajan, ofreciendo una canasta de categorías y productos alimenticios para las necesidades urgentes de los días de semana, como pan, bebidas y jugos, frutas y verduras, colaciones escolares, entre otros, con un sistema interactivo de relacionamiento, y con un servicio de despacho a domicilio.

Contenido

1. Análisis de Contexto	4
2. Descripción del problema a resolver y Oportunidad de Negocio	5
3. Levantamiento Perfil de Potencial Consumidor	9
4. Dimensionamiento del mercado	12
5. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
6. Modelo de negocio.....	15
7. Factores Críticos de Éxito.....	16
8. Análisis de Clientes, Industria y Competidores.....	16
9. Plan de Marketing.....	22
10. Plan de Operaciones	32
11. Plan Financiero	33
12. Oferta y Flujo de Caja para el Inversionista.....	34
13. Plan de Crecimiento	34
14. Conclusiones.....	35

1. Análisis de Contexto

En la actualidad, los padres que trabajan cada vez tienen menos tiempo para realizar actividades del hogar después de la oficina. Prefiere dedicar ese tiempo a sus hijos o aprovecharlo para hacer actividades personales.

Hoy, las compras de reposición de un hogar perfilado en estrato C1-C2, donde ambos padres trabajan, o en familias separadas con hijos, se realiza en Supermercados Express-Hiper, Tiendas de Conveniencia o Almacenes, entre otros.

Lo más rápido es una tienda de conveniencia, donde el tiempo de compra promedio es de 10 a 15 minutos y donde existen marcas generales, un precio más alto, y no cuentan siempre con estacionamiento (a excepción de Estaciones de Servicio).

En Supermercados tanto Express como Hiper, el tiempo de compra es de al menos 30 a 45 min., y los sitios .cl están hoy orientados a compras de stock del hogar, no de reposición.

Creemos que existe un espacio, en este perfil de cliente, para ofrecer servicios de reposición, a través de una página web de comercio electrónico (E-Commerce), con programación de pedidos y productos de mayor calidad que una tienda de conveniencia, minimizando el gasto de tiempo en un supermercado.

2. Descripción del problema a resolver y Oportunidad de Negocio

2.1.Contexto desde punto vista del consumidor

En la actualidad las familias con hijos menores, donde ambos padres trabajan, cada vez tienen menos tiempo para realizar actividades del hogar después de su jornada laboral. Este tiempo prefieren utilizarlos en actividades que sean en torno a sus hijos, tanto en el cuidado de ellos, como en actividades relacionadas al colegio. También dedican tiempo a actividades personales, como cine, deporte, convivencia, entre otros.

En este contexto, las compras de alimentos de primera necesidad que debe realizar este perfil de familia durante los días de semana laboral, restan espacio para realizar las distintas actividades señaladas.

Ambos padres (en caso de padres separados es el jefe de hogar), deben realizar estas compras en lugares físicos básicamente, en horarios punta donde existe alta congestión y de forma apresurada, donde no siempre puede elegir las marcas o formatos que desea prioritariamente. En caso de realizar esta compra en un Hipermercado, resulta en una transacción que consume una gran cantidad de tiempo perdido en estacionarse, recorrer el supermercado y hacer la fila para pagar.

Las compras denominadas cotidianamente como “pedido del mes”, que dependiendo de la familia las realizan mensual o quincenalmente, las denominaremos para efectos de nuestro plan, “Compras de Stock”. Esta compra, consiste en almacenar la despensa y refrigerador, donde la compra generalmente es en Supermercados (físico o internet) y durante los fines de semana.

El objeto de esta compra es de todo tipo de alimentos, intensivo en no perecibles, donde la mayoría de las categorías tiene una baja rotación en el hogar, y pueden durar desde dos semanas o más.

Los hábitos de conducta en términos de aprovisionamiento de categorías de alimentos perecibles, tienen una mayor rotación dentro del hogar, al igual que las categorías panadería, bebidas/jugos. Estas compras por lo general son las compras que los hogares realizan los días de semana laboral. A estas compras para efectos de nuestro plan y análisis las denominaremos “Compras de Reposición”.

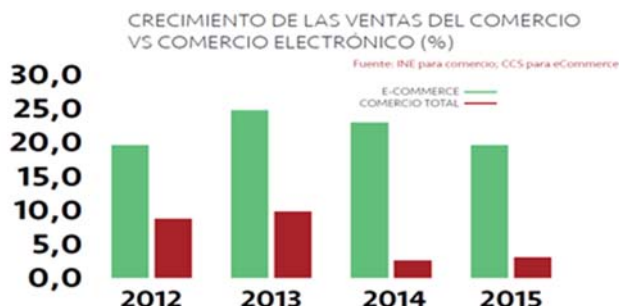
2.2.Descripción de la oferta actual

Dentro de las ventas de alimentos existen distintas propuestas en términos de oferta física o lugares de compra a los consumidores para poder satisfacer sus necesidades:

- Supermercados Tradicionales (Hipermercados, Express, Bajo Precio)
- Almacenes/Minimarket
- Ferias Libres/Mercados
- Tiendas Especializadas (Carnicerías, Verdulerías, Emporios)
- Tiendas de Conveniencia
- E-commerce (Supermercados, Venta Directa Grandes Marcas)

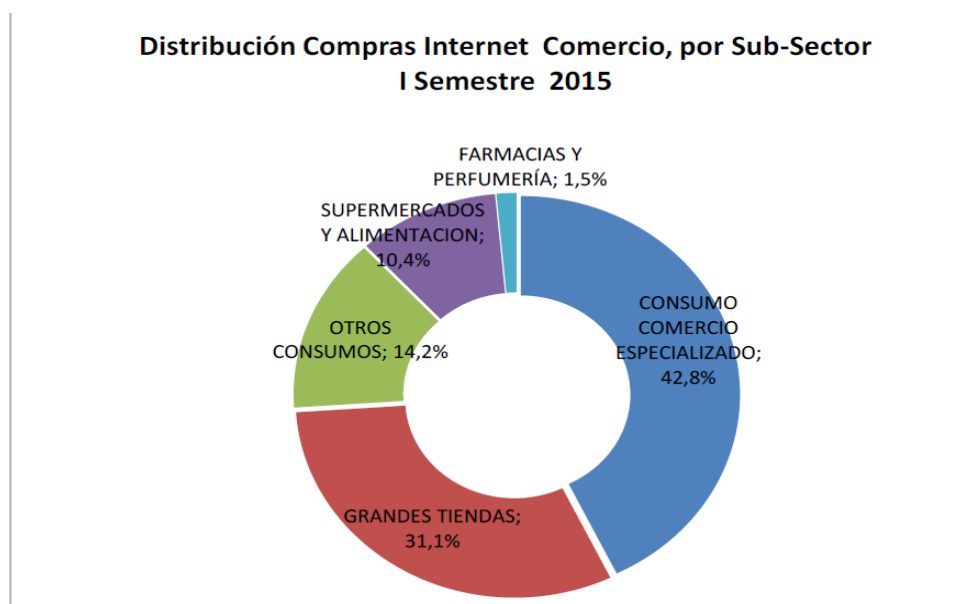
Las Empresas del Retail, pensando en sus formatos tradicionales de venta, están reordenando su cartera de proyectos y estableciendo nuevas prioridades. El foco ya no está en ampliar superficies, sino en sistemas que mejoren la eficiencia, márgenes y productividad. Esto genera que en términos de la rapidez que busca un consumidor en comprar categorías de reposición semanal, deba destinar cada vez mayor tiempo. Si a esto le sumamos el contexto de otras variables como alta congestión en horas punta, reafirma que existe una oportunidad en proponer nuevas opciones, donde el e-commerce es una alternativa en crecimiento para el perfil de cliente descrito anteriormente.

Las últimas tendencias muestran que el e-commerce es el canal de ventas con mayor crecimiento en el comercio según fuente del INE:



Esta tendencia está mucho menos avanzada en el mercado chileno que en algunos países desarrollados, como Estados Unidos, donde la participación del E-Commerce en ventas de comercio total supera el 10% y en Inglaterra el 15%. En Chile, el comercio electrónico aún representa una baja porción de las ventas totales de Retail (3%),sin embargo, ha ganado agresivamente terreno entre los líderes del sector, superando en varios de ellos el 10% de participación sobre las ventas.

En tiendas por departamento y tiendas especializadas, ha aumentado más que en otras sub-categorías, como supermercados, farmacias, entre otros, según muestra el cuadro adjunto:



Fuente: Elaboración Departamento de Estudios CNC con datos Transbank

Por otro lado, las tendencias de uso de E-Commerce identifican que el perfil del público que utiliza este canal para comprar se ha diversificado y ya no son sólo hombres de entre 25 y 35 años y profesionales del segmento ABC1-C2 como lo era hace un par de años atrás. Se ha ampliado el uso más intensivo a mujeres y profesionales de mayor edad, además de diversificarse a más sectores.

Al analizar y revisar las cifras del subsector de supermercados y alimentación (segmento a analizar para el Plan de Negocio), observamos que las cifras son menores respecto a otros subsectores tradicionales, como lo es la tienda por departamento, viajes, o tiendas especializadas. Las ventas e-commerce de Walmart en Chile, por ejemplo, representan el 1% de sus ventas totales, siendo que en el mundo superan el 5%.

La oferta de Productos y Servicios por Internet está limitada a la oferta de las grandes cadenas de Supermercados, Tiendas Virtuales enfocadas en productos gourmet y productos muy especializados, y la última tendencia es la Venta Directa a través de este canal de grandes marcas de consumos masivo como Nestlé, Agrosuper, CCU, entre otras.

Desde el punto de vista de la calidad, según cifras de SERNAC, el nivel de atención y de experiencia de los usuarios de las Tiendas Online de Supermercados, y en general del retail, tiene niveles de servicio por debajo de plataformas o empresas donde su negocio es el e-commerce.

Reclamos ingresados a SERNAC asociados Proveedores de Comercio Electrónico^{1/}
Enero-Junio 2013 v/s Enero-Junio 2014

Proveedores	Volumen de Reclamos Enero-Junio 2013	Volumen de Reclamos Enero-Junio 2014	Porcentaje Enero-Junio 2013	Porcentaje Enero-Junio 2014	Variación de Reclamos 2014 respecto del 2013
TIENDAS FALABELLA.CL VENTAS INTERNET	1.827	2.325	21,5%	23,6%	27,3%
LIDER INTERNET (DOMICILIO VENTAS Y DISTRIBUCION)	551	1.187	6,5%	12,0%	115,4%
GROUPON CLANDESCUENTO NEEDISH	1.457	1.139	17,2%	11,6%	-21,8%
TIENDAS RIPLEY.CL VENTA INTERNET	873	1.118	10,3%	11,3%	28,1%
PARIS.CL - JUMBO.CL ¹⁸	1.412	1.069	16,6%	10,8%	-24,3%
DESPEGAR.COM	453	499	5,3%	5,1%	10,2%
ZHETAPRICING - CUPONATIC- AGRUPEMONOS.CL	249	280	2,9%	2,8%	12,4%
CLUB POINT	81	225	1,0%	2,3%	177,8%
CLUBVENTA.COM	240	205	2,8%	2,1%	-14,6%
DALE.CL Y DALETICKET.CL	51	168	0,6%	1,7%	229,4%
MERCADOLIBRE CHILE	229	156	2,7%	1,6%	-31,9%
LETSBONUS	421	130	5,0%	1,3%	-69,1%
PEZ URBANO - SERVICIOS Y PUBLICIDAD DRO LIMITADA	49	126	0,6%	1,3%	157,1%
DAFITI	154	63	1,8%	0,6%	-59,1%
BUSCALIBROS.CL Y BUSCALIBRE.COM	59	49	0,7%	0,5%	-16,9%
NEONLINE - VIVEDESCUENTO - FAROX	36	34	0,4%	0,3%	-5,6%
DIVINO DESCUENTO	100	10	1,2%	0,1%	-90,0%
BAZUCA.COM	32	4	0,4%	0,0%	-87,5%
GANESELO.COM	48	1	0,6%	0,0%	-97,9%
OTROS (proveedores con menos de 25 reclamos)	167	1.068	2,0%	10,9%	539,5%
TOTAL	8.489	9.856	100,0%	100,0%	16,1%

Fuente: SERNAC

Las cifras de reclamos de Lider.cl subieron en un 115% el año 2014. Las cifras de marcas y empresas que se dedican al E-Commerce no superan el 5% de reclamos ante el SERNAC.

2.3. Oportunidad de Negocio

Dado este contexto, identificamos una oportunidad de negocio en un nicho de consumidores con hábitos de uso de internet para realizar distintos tipos de compra, pero no la utilizan en categorías de alimentos de alta rotación (reposición). La oferta existente hoy en tiendas virtuales de supermercados es rígida en términos de ticket promedio, stock de productos, tiempo y coordinación para la entrega, reflejado además en los indicadores de servicio que presentan. Como complemento, otro punto de diferenciación respecto a competidores en este segmento, será poder entregar como parte de la oferta de valor, marcas y productos de mejor calidad que las marcas tradicionales que se encuentran en el Retail tradicional. Este punto es estratégico para poder ser una opción para el cliente, quien no solo podrá elegir Enturfri.cl por el modelo de acceso y logístico, sino también por la diferenciación en términos de calidad de productos.

Nuestra propuesta de negocio es en E-Commerce, con foco en la calidad de productos y experiencia de servicio. Una alternativa para poder aprovechar las tendencias futuras de consumo, y aprovechar esta brecha que creemos existe hoy en términos de oferta de categorías, marcas, calidad de servicio y flexibilidad en la entrega, en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, comunas donde encontramos el mayor número de potenciales consumidores con un comportamiento de compra en la oferta de productos y servicio propuesto en el Plan de Negocio.

3. Levantamiento Perfil de Potencial Consumidor

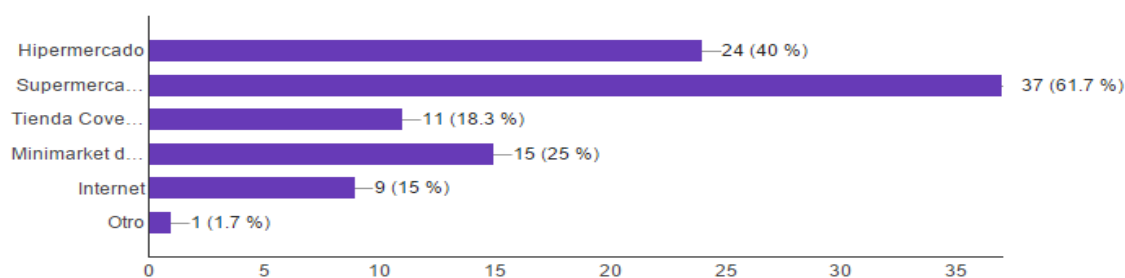
Como comentamos anteriormente, el segmento de clientes consiste en Familias con Ingreso Familiar Medio Alto, padres que trabajan, líderes de hogar y que valoren productos de calidad, familiarizados con E-Commerce y uso de aplicaciones Web, con altas expectativas de experiencia de servicio.

Para validar nuestra hipótesis, se realiza un estudio de mercado desde el punto de vista del consumidor, consultando a través de una encuesta electrónica a 60 jefes de hogar que habitan en el sector oriente de Santiago, y que están en el estrato socio-económico C1.

Los resultados recogidos de este levantamiento presentan los siguientes resultados:

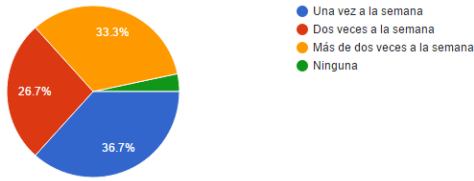
En qué lugares hace sus compras "cotidianas" los días semana laboral, como por ejemplo pan, jugos, queso, verduras etc. Puede marcar más de una alternativa.

(60 respuestas)



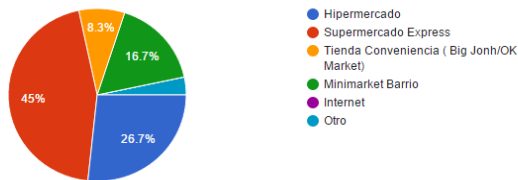
Cuántas Veces a la semana compra en los lugares señalados en la pregunta anterior?

(60 respuestas)



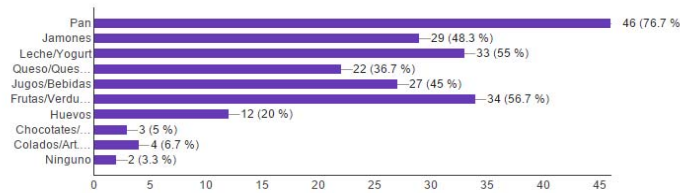
Cuál de los lugares señalados anteriormente son los que con más frecuencia compra de lunes a viernes?

(60 respuestas)



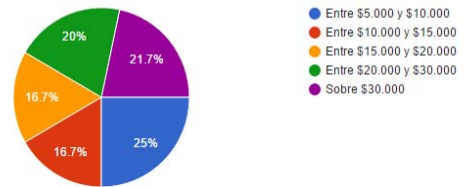
Qué familias de productos son las que mayoritariamente compra en los puntos anteriores de lunes a viernes? Elegir máximo 4.

(60 respuestas)



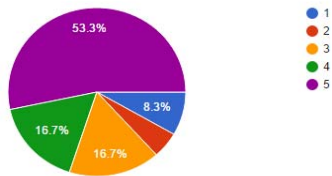
Cuánto es el gasto en \$ que realiza cada vez que hace compra de lunes a viernes?

(60 respuestas)



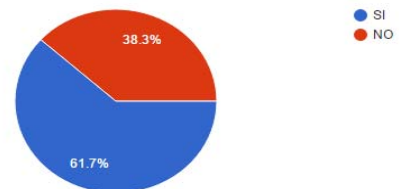
Valoraría que las compras que realiza en la semana laboral, se las entregaran en el lugar y horario que más le acomode? Responder de 1 a 5, donde 1 es nada y 5 es mucho.

(60 respuestas)



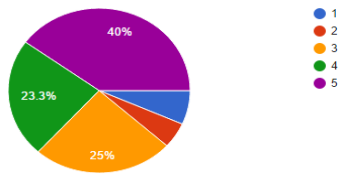
Reemplazaría las Compras que realiza de lunes a viernes en lugares tradicionales, por compras por Internet?

(60 respuestas)



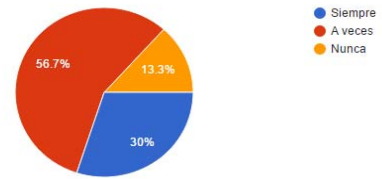
Cuánto valora el elegir su canasta de productos que compra habitualmente en la semana por internet, con entrega el día y lugar que usted elija? Donde es nada y 5 es Mucho.

(60 respuestas)



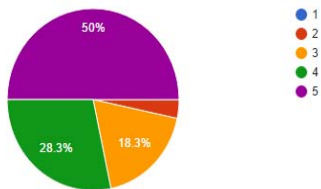
Pensando en las compras que realiza de lunes a viernes, podría realizar su pedido con un día de anticipación a la entrega?

(60 respuestas)



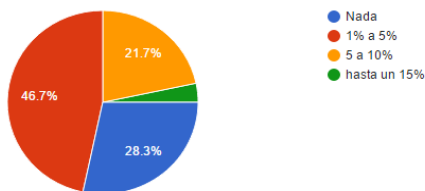
Valoraría una tienda que presentara marcas distintas a las Tradicionales pero de mejor calidad? Responda de 1 a 5 donde 1 es nada y 5 es mucho.

(60 respuestas)



Cuánto más estaría dispuesto a pagar por marcas de mejor calidad a las habituales que encuentra en las tiendas que compra actualmente?

(60 respuestas)



Con la información e Insights obtenidos de potenciales consumidores, validamos el interés en la propuesta planteada en el punto anterior y procederemos a determinar el mercado potencial, la propuesta de valor y el modelo de negocio.

4. Dimensionamiento del mercado

El sector nororiente de Santiago, conocido como «sector oriente», está compuesto por las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. Cuenta con aproximadamente 900 mil habitantes⁽¹⁾ y un ingreso promedio de mm\$2,5 por hogar, con gran cantidad de población flotante que viaja a diario por trabajo, estudios o servicios. Históricamente este sector abarca gran parte de la clase media alta y alta de Santiago. En 2002 contaba con un 45,3% de su población en el grupo socioeconómico "ABC1" y un 31% en el grupo C2-C3. Con estos antecedentes, consideramos como **sector geográfico objetivo al área de Santiago Oriente** y a continuación, se presenta los estratos socioeconómicos por comuna:

Comuna	ABC1	C2	C3	D	Total general
LA REINA	22.208	1.060	1.067	3.233	27.568
LAS CONDES	90.592	2.811	3.738	2.845	99.986
LO BARNECHEA	15.845		2.583	4.983	23.411
ÑUÑOA	39.470	21.669	6.280	8.311	75.730
PEÑALOLÉN	19.040	2.756	11.711	31.637	65.144
PROVIDENCIA	36.369	17.115	2.270	3.687	59.441
VITACURA	23.351	968		2.791	27.110
Total general	246.875	46.379	27.649	57.487	378.390

En una segunda etapa se podría considerar los sectores C2 dentro de este cluster geográfico.

¹ <http://www.asrm.cl/archivoContenidos/poblacion-total-rm-2013.pdf>

² Encuesta CASEN 2013

³ CENSO 2002

Considerando el perfil de cliente, para poder determinar el mercado potencial y metas para la empresa, se consideran los siguientes alcances, incorporando sus respectivas fuentes de información.

Alcance Geográfico	Sector Oriente RM	Fuente
Hogares	378.390	Censo 2012
ABC1	246.875	Censo 2012
C2	46.379	Censo 2012, Sólo como dato, no se considera en análisis
Familias con Hijos	85%	Fuente Resumen Censo 2012
Ambos Trabajan	73%	Fuente Estudio Adimark y Clínica Las Condes
% Utilizaría Internet	60%	Levantamiento Propio
Gasto Semanal	\$ 19.000	Levantamiento Propio
Gasto Mensual	\$ 81.700	Levantamiento Propio

Por lo tanto, para poder evaluar el plan de negocios se considera lo siguiente:

Variable	Unidad	Valor
Mercado Potencial	Hogares	91.912
Mercado Potencial	m\$/mes	7.509.175
Share Buscado	%	7% en 5 años
Clientes Objetivo	Hogares	5.200 clientes activos
Facturación	m\$/Mes	262.000
Facturación	m\$/Anual	3.200.000

5. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Enturefri.cl es una empresa familiarizada con E-Commerce, con la capacidad de ofrecer a sus clientes un sistema de acceso interactivo, amigable y rápido, para abastecer de alimentos de primera necesidad al hogar. Está pensada en grupos familiares con hijos en período de formación, donde el tiempo que los padres les dedican es importante para ellos, deseando contribuir a esa etapa de la familia, con la labor de hacerles llegar productos alimenticios de primera necesidad a cada casa, con productos de alta calidad y en el tiempo y horario que el cliente prefiera optar dentro de nuestras alternativas.

Seremos una empresa logística con foco en el cliente final, donde las personas que trabajen deben tener un espíritu muy vanguardista en términos de servicio y experiencia de compra, pensando en el perfil de cliente que estaremos enfocados.

Enturfri.cl desarrollará una oferta de marcas de calidad y formatos óptimos, con un relacionamiento cercano a los clientes, proponiendo alternativas semanales de elección de productos y servicio a su medida. 75% de los proveedores serán regionales, con elaboración de productos de forma artesanal que aseguren calidad, y que no se encuentran en las grandes cadenas del retail.

Propuesta de Valor

Propondremos a nuestros clientes, proveedores y colaboradores una relación sustentable y de largo plazo, que permita una cadena de valor que se vea beneficiada con esta integración. El objetivo final es hacer una empresa rentable que logre que nuestros clientes utilicen su tiempo en actividades que satisfagan sus necesidades familiares y personales.

Todos los procesos estarán diseñados en 5 conceptos que construyen la propuesta de Valor:

- 75% de proveedores serán Pymes Regionales con productos de alta calidad en su elaboración.
- 100% de disponibilidad de productos elegidos para entrega
- Ventanas de entrega de 3 horas según necesidad del cliente, para pedidos realizados el día anterior.
- Flota de reparto ecológica, que no contamine.
- 100% de compromiso del equipo Enturfri.cl en brindar una experiencia que te haga *recomendarnos!*

Tomando en consideración los conceptos indicados, los procesos de la propuesta de valor se focalizarán en los siguientes puntos:



6. Modelo de negocio

Enturefri.cl se integra directamente con proveedores, donde el 75% son regionales, fuera de la oferta del Retail en Santiago, y genera su propuesta de valor directamente al consumidor final, sin intermediarios.

El llegar al consumidor final en forma directa, nos permite conocer en forma diaria sus hábitos, necesidades, requerimientos, y cómo va evolucionado en el tiempo. Esto nos permite gestionar

de forma dinámica nuestra oferta, y también nuestra logística, en términos de relación con proveedores, integrar nuevas marcas, actualización de nuestra tienda virtual, comunicación con el cliente, y servicio de despacho.

Nuestro modelo de entrega es directo, donde Enturefri.cl tiene 100% de control sobre los estándares de atención, ventanas de entrega, y protocolos de atención al momento de la entrega.



La integración de los distintos componentes del negocio es la siguiente:

Proveedores	Logística Entrada	Acceso y Tienda Virtual	Logística Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas que aporten Valor al Surtido • Despacho a RM • Capacidad de Producción • Nivel de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto Estratégico en RM para llegar al cliente • Almacenamiento de Frío y Congelado 	<ul style="list-style-type: none"> • Amigable y Fácil de Vitriñar • Alto nivel de Información • Operación a realizar en bajo nivel de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega en Casa u Oficina • Nivel de Servicio dentro de la Promesa • Pago Insitu o vía Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Residencial • Planes de Captación y Fidelización • CRM • Aumento Tickets Promedio

7. Factores Críticos de Éxito

Se han identificado los siguientes 5 puntos como factores críticos de éxito para Enturefri.cl:

- ✓ Surtido amplio de productos y de calidad, donde el 75% sean regionales.
- ✓ Tienda Virtual simple y de excelencia, de fácil acceso y rapidez en su navegación.
- ✓ Horarios de atención acordes a la necesidad del cliente, con ventanas de entrega flexibles.
- ✓ Procesos operacionales eficientes.
- ✓ Estrecha integración de proveedores.
- ✓ Equipo de Colaboradores comprometidos con la Propuesta de Experiencia de Servicio.

8. Análisis de Clientes, Industria y Competidores

8.1 Clientes e Industria

La venta de productos vía internet (e-commerce), crece a pasos agigantados en Chile y los supermercados no se quedan atrás en esta tendencia. Las cuatro principales cadenas del país Líder, Jumbo, Unimarc y Tottus, ofrecen este servicio y cada vez son más los clientes que están dispuestos a realizar sus compras de stock o reposición, de manera virtual. El perfil del público que utiliza este canal para comprar, ya no son sólo hombres de entre 25 y 35 años y profesionales del segmento ABC1-C2. Ahora, se ha sumado un número importante de mujeres.

También se trata de un cliente menos “fiel” que el tradicional. El comprador online tiene a su disposición mucha mayor oferta para tomar decisión de compra, versus el cliente que va a un espacio físico que por factor desplazamiento-tiempo, prefiere comprar en un solo lugar.

Las ventas en Chile a través de internet se multiplicaron 21 veces desde el 2004 al 2014. Si en 2004 el comercio electrónico en Chile vendía US\$ 94 millones, al cierre del año 2014 alcanzó los US\$ 1.958 millones., y se esperaba que el e-commerce creciera en torno al 15% durante el año 2105, a los US\$ 2.300 (*Centro de Estudios de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago*)

Durante la séptima edición del e-commerce Day Santiago 2015, se destacó que el crecimiento del comercio electrónico en Chile se debe principalmente al avance en la tecnología, y su ayuda para construir confianza al momento de comprar y entregar datos financieros y personales a las empresas de pago. Por otra parte, clasificó a los usuarios en cuatro grupos: Navegador (20%), quien ingresa a internet día a día y compra a través de este canal una vez al mes; el Explorador (28%); el Espectador (35%), aquel que no lo utiliza con frecuencia; y el Tradicionalista (17%) que prefiere la compra presencial.

A pesar de estas cifras, la penetración del E-Commerce en nuestro país es de solo 3%, mientras que en Estados Unidos llega al 10% y en Inglaterra supera el 15%. Por lo tanto estamos frente a un mercado en pleno desarrollo, que le falta para alcanzar el nivel de madurez, con muy bajas barreras de entrada (fácil desarrollar una tienda online) y en el que permanentemente se van produciendo oportunidades de ingreso. Uno de los espacios que tiene para crecer el comercio virtual local, es el de las plataformas móviles, que en Chile, dentro del segmento de venta por internet, no alcanza el 5%. En Inglaterra, ese indicador supera el 30%.

Las grandes tiendas coinciden en destacar que el E-Commerce ha tenido crecimientos importantes en los últimos años, incluso por sobre el que muestra el canal tradicional, alcanzando cifras de dos dígitos, y que los desafíos que se tienen son "potenciar y consolidar" el servicio de retiro en tienda que se implementó en los últimos años, con el objetivo de maximizar la rentabilidad del espacio de bodega y almacenaje.

De acuerdo a las características de los servicios entregados y al segmento objetivo de clientes para Enturefri.cl (familias con Ingreso Familiar Medio Alto, mujeres que trabajan, líderes de hogar y que valoren productos de calidad, familiarizados con mercado E-Commerce y uso de aplicaciones Web), se identifica como potenciales competidores a las páginas E-Commerce de las cadenas de supermercados Jumbo.cl y Telemercados Europa.

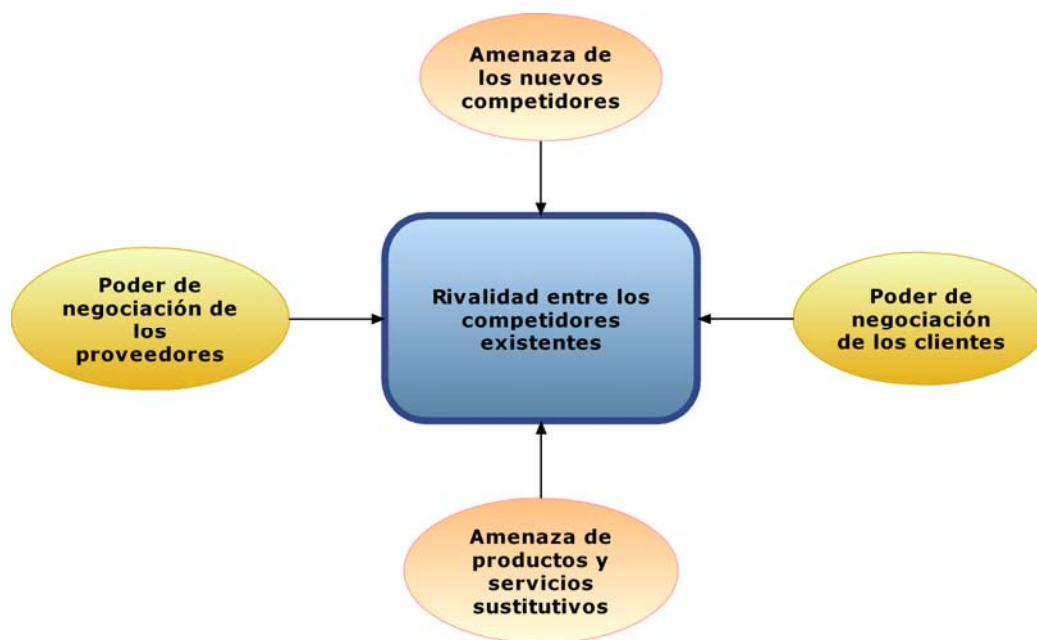
Otro competidor que avanza actualmente en e-commerce, son las grandes marcas que comercializan en el retail, como Nestlé, CCU, Agrosuper, entre otras. Estas marcas tratan de llegar directo al consumidor final, con el objetivo de evitar al retail en su cadena de valor.

Nuestra gran oportunidad es apropiarnos de las ventas que los consumidores del segmento objetivo realizan durante la semana en los supermercados tradicionales Express e Hiper. Estos puntos de venta representan el 70% de lugares donde nuestro consumidor objetivo realiza sus compras de lunes a viernes, y donde el 60% declara intención de realizar estas compras vía e-commerce. Menos del 2% de nuestra muestra declara hacer sus pedidos vía e-commerce.

8.2 Análisis Competitivo

Basándonos en el análisis competitivo de Porter, haremos un resumen de los factores respecto a la rivalidad existente hoy en la industria, dejando para el final de esta sección, un resumen respecto

a las variables que hacen que nuestra propuesta de valor sea competitiva respecto a los actuales actores en el mercado de categorías de alimentos de alta rotación, como la hemos descrito en el plan.



a) Poder de Negociación de los Proveedores:

Nuestra relación con proveedores, donde declaramos que el 75% serán regionales, encontramos que no representa un mayor riesgo en la operación de nuestro negocio. Esto dado a que tendremos proveedores uni-categoría, que no representarán un peso relevante dentro de nuestro mix de proveedores. Además, nuestra búsqueda estará orientada en tener más de uno por categoría.

Por otro lado, ofreceremos una relación de partners de negocios, en una relación “win-win”. El único riesgo detectado es que la visibilidad de su marca en nuestro negocio, le genere una mayor escala para poder penetrar otros canales de distribución. En la medida que estos canales de distribución no sean un competidor para enturefri.cl, no generaría mayor riesgo.

b) Poder de Negociación de los Clientes:

El contacto permanente y dinámico con los clientes finales será el core bussiness de Enturefri.cl. En la manera que cumplamos las expectativas de los clientes en términos de experiencia de compra y generación de valor para ellos, nos permitirá una alta recomendación, pilar relevante dentro de nuestra estrategia de marketing.

Si bien nuestros clientes estarán muy atomizados, lo que nos resguarda de tener ingresos diversificados, existe un riesgo alto de no cumplir con la promesa de servicio. Esto debido a que al ser e-commerce y tener una alta visibilidad en redes sociales, una mala experiencia podría viralizarse con mucha velocidad, lo cual pondría en riesgo el modelo de negocio, sobre todo en términos de captación y fidelización de clientes.

c) Amenaza de Nuevos Competidores:

Mercado de bajas barreras de entrada, en que se visualizan posibilidades de nuevos start-up que se enfoquen en un servicio similar, o que las tiendas de conveniencia (como Big John/OK Markets) se diversifiquen al servicio de delivery.

Por otro lado los actuales Supermercados podrían reenfocar su propuesta de valor en los conceptos que nosotros proponemos. No obstante, para cumplir con nuestra propuesta de valor, se cuenta con una estructura más simple y eficiente, que para la oferta actual sería más complejo reinventar.

d) Amenazas de Sustitutos:

El e-commerce es dinámico, y las redes sociales y la tecnología existente hacen que en cualquier minuto ingrese una oferta mejorada para nuestros clientes potenciales. Si bien hoy no visualizamos mejores alternativas para nuestra propuesta de valor, debemos estar atentos en que aparezca un modelo mejor, que se expanda rápidamente y que ocupe un espacio dentro de nuestro mercado objetivo (Uber y Hoteles es un buen ejemplo). Podrían aparecer personas naturales escalando oferta de productos de igual calidad en las redes sociales, con un modelo de distribución acorde a las necesidades de los clientes.

e) Análisis de la Competencia Actual

Si bien nuestro análisis de mercado nos indica que nuestra mejor oportunidad está en desplazar consumo de los supermercados tradicionales en formatos express e hiper, incluiremos la actual oferta de supermercados tradicionales en formato .cl, y venta directa de grandes marcas con delivery, presentando un comparativo de variables claves de cara al consumidor:

Competidor	Fortalezas	Debilidades respecto a Propuesta Enturefri.cl
Supermercados Tradicionales	Alta oferta dentro del mercado, estacionamientos, alto nivel de surtidos, categorías perecibles y no perecibles.	Surtidos de marcas tradicionales, con foco en las propias; alta demanda de tiempo para cliente para comprar ticket promedio bajo.
Supermercados .cl	Alto nivel de surtido de marcas, tanto perecibles como no perecibles; marca posicionada en el mercado.	Ticket promedio mínimo alto (promedio \$50.000 por ocasión de venta); promesa de entrega "durante el día"
Venta directa Marcas	Excelente nivel de surtido y promociones; ticket promedio bajo en relación a Supermercados (promedio \$25.000)	No cuentan con una propuesta integral de categorías, que resuelvan el problema de ahorro de tiempo durante la semana aun cliente. Enfoque en venta de stock, no de reposición.
Tiendas Especializadas	Excelentes marcas, incluso regionales que no se encuentran en supermercados regionales.	Baja cobertura, ticket promedio alto para delivery, se enfoca para resolver "instancias especiales en un hogar", no en la rutina semanal.
Tiendas Conveniencia	Alta oferta de cobertura, bajo nivel de tiempo del cliente en la tienda, marcas como Big John/Ok Market posicionadas en el cliente.	Alto precios relativos, productos no son percibidos como de calidad.

8.3 Análisis FODA

Análisis Interno:

Fortalezas:

1. Conocimiento y acceso a proveedores de productos de mayor calidad y menor escala, que permite una mejor oferta de calidad y menores costos.
2. Producto innovador con una propuesta de valor diferenciada.
3. Equipo gestor con estudios de administración y post-grado, con experiencia en distribución y operaciones.
4. Modelo de negocio basado en las tendencias actuales de tecnología y accesibilidad, con foco en estrategia digital.

Debilidades:

1. Proveedores de menor escala; de haber alta demanda podría ocurrir falta de stock.
2. Al tratarse de un Start Up, existe desconocimiento de marca Enturefri.cl
3. Al vender solo en canal online, cliente no puede probar el producto antes de la compra.
4. No contar con base de clientes.

Análisis del Entorno (Externo):

Oportunidades:

1. Consumidores con hábitos en uso de internet para comprar, que no lo utilicen en categorías de alimentos de reposición.
2. Proveedores con interés de crecimiento que enfrentan problemas de escala.
3. Alto porcentaje de consumidores realizan más de dos compras a la semana en Supermercados Express o Tiendas de Conveniencia.
4. Alto nivel de insatisfacción con las actuales tiendas on-line de retail.
5. Mejorar tiempo de compra de 30-45 min. en Supermercados Express y Tiendas de conveniencia.
6. Sitios .cl están hoy orientados a compras de stock del hogar, no de reposición.

Amenazas:

1. Bajas barreras de entrada al negocio E-commerce de retail.
2. Grandes competidores del retail puedan implementar modelos alterantivos a sus sitios on line para competir en este segmento y modelo de negocio.
3. No posicionarse oportunamente en el mercado como el primero en la categoría.
4. Entorno económico en Chile desfavorable, lo que hace al consumidor ser “más buscador de precio”.

9. Plan de Marketing

Características del Segmento Objetivo

1. Familias con ingreso familiar Medio-Alto; Padres que trabajan; Líderes de hogar
2. Sector geográfico: Santiago Oriente.
3. Valoración por Productos de Calidad y altas expectativas en calidad del servicio.
4. Familiarizado con mercado e-commerce y uso de aplicaciones Web y Redes Sociales.
5. Menos “fiel” que el tradicional. El comprador online tiene a su disposición mayor oferta para tomar decisión de compra.

Objetivos del Plan de Marketing

Al momento de definir los objetivos y diseñar el Plan de Marketing se considera principalmente los componentes de la Propuesta de Valor y las características del consumidor.

En una primera etapa el objetivo principal será **captación de clientes**, a través de campañas de comunicación, **posicionamiento de la marca y características del servicio**, potenciando la venta a través del **canal on-line & E-commerce**. Se busca aumentar el nivel de ventas a través de mayor número de pedidos y la captación de nuevos clientes.

En la siguiente etapa, y considerando los comentarios de servicio y mix de productos por parte de los clientes, se realizarán estrategias dirigidas a afinar la oferta comercial y aumentar el valor del ticket promedio por cada compra.

Marketing Mix:

Coherentes con la propuesta de valor, las definiciones del Marketing Mix para elaborar y desarrollar el plan comercial, son las siguientes:

Productos y Servicio:

Productos mayoritariamente provenientes de proveedores regionales que producen de forma artesanal, lo que brinda una mayor calidad y sabor a las categorías que ofreceremos a nuestros clientes. Esta mayor calidad es un factor diferenciador clave de la propuesta de valor, que debe ser incluida y destacada en la comunicación e información a los clientes.

Respecto al surtido, nuestra oferta no será la más amplia en términos de “SKUs”. La propuesta en surtido irá en función de lo que realmente nuestros clientes necesiten para su consumo semanal, orientado a productos frescos que están “dentro del refrigerador”, y de alta rotación.

El tener como oferta un número acotado de productos, facilita al cliente su elección y hace más simple y rápida su experiencia en la tienda virtual. Sí es importante destacar que iremos revisando constantemente el surtido los primeros meses, en función de lo que nos vayan retroalimentando los clientes, siempre con un surtido dinámico en su elaboración.

Según el estudio realizado, las categorías en que se focalizará la oferta comercial en términos de propuesta de marcas, formatos, y mix de productos serán:

- a) Pan y Masas
- b) Jamones
- c) Lácteos (leche, yogurt, quesos, quesillos)
- d) Dulces (mermeladas, manjar)
- e) Frutas y Verduras
- f) Jugos y Bebidas
- g) Huevos

Experiencia del Cliente:

La experiencia de nuestro cliente se resume en 2 factores claves:

- Tienda Virtual
- Servicio de Reparto

Nuestra Tienda virtual debe ser de fácil acceso y amigable en la selección de productos, que permita que el tiempo de navegación sea rápido para el cliente, y genere una sensación de que es muy práctico su uso. Eso es lo que debemos lograr.

El servicio de reparto debe cumplir con la promesa de entrega, y tratar de superar las expectativas del cliente. Primero los repartidores deben transmitir la propuesta de valor al momento de la entrega, generar confianza en los clientes, debido a que llegamos a sus hogares. En segundo lugar el tiempo de promesa de entrega es clave para generar la confianza buscada. Somos responsables de que un hogar disponga de los alimentos necesarios para funcionar. Estar dentro del rango de tiempo de entrega y coordinar el horario exacto de entrega al cliente, hará nuestra experiencia de compra aún más enriquecedora.

Estrategia de Precios:

Nuestra diferenciación respecto al resto de la oferta del mercado no estará basada en la variable precio. Según nuestros estudios, y el consumidor al cual estamos enfocados, la verdadera diferenciación estará en la calidad de productos y experiencia de compra. Si cumplimos con las expectativas de nuestros clientes en estas 2 dimensiones, podemos incluso entregar un precio entre 5% y 10% superior que los actuales oferentes del retail, dependiendo de la categoría.

Sin embargo, sabemos que al ser una oferta nueva en el mercado debemos tener una estrategia de penetración que incentive el uso y probar la experiencia de nuestros potenciales clientes. Es por ello que basaremos nuestra política de precios con una mirada de “penetración” y una mirada de mediano plazo, para una vez que la marca ya esté posicionada en el mercado.

Estrategia de Penetración:

Debido a lo competitiva y dinámica de esta industria, esta estrategia consistirá en fijar precios que logren llegar a nuestra penetración de mercado proyectada en los 2 primeros años. Esto considera márgenes de comercialización más bajos que los buscados en el proyecto. Es parte de un agresivo plan de captación de clientes.

El plan no considera bajar los precios objetivos del proyecto, sino bajar el margen por cliente esperando un mayor volumen de venta. Esto se realizará a través de la entrega de productos gratis adicionales al pedido que haga cada cliente. Esta estrategia nos permite no subvalorar el precio de los productos y nos permite “testear” nuevas marcas y productos en nuestros mismos clientes. Esta acción la detallaremos con mayor detalle en la Descripción del Plan de Marketing.

Estrategia de Prestigio:

Una vez conseguida la base de clientes objetivo para el año 1, se subirán los márgenes de comercialización de manera gradual, hasta alcanzar un precio de equilibrio, más altos a los del retail tradicional, basados en la reputación conseguida por la diferenciación en calidad del servicio, experiencia de compra y productos.

Esta nueva estrategia de precios es apropiada debido al segmento objetivo, que tiene capacidad económica y buena disposición hacia el producto/servicio por su calidad y experiencia de compra.

Plan de Promoción y Comunicación:

La comunicación irá orientada a dos puntos críticos que debemos cumplir en términos de posicionamiento: **Valor de la Marca** y **Generar la Base de Clientes** que generen las transacciones y ticket promedio por cliente para cumplir con el plan de ingresos.

El valor de la marca está basado en 2 pilares: Calidad de nuestros Productos (mejor opción que retail) y la experiencia de compra. (Fácil Acceso y experiencia en Tienda Virtual; Confianza por en nuestros repartidores y cumplimiento de Promesa de Entrega)

Por otra parte, la generación de clientes tiene un componente más táctico en la gestión, donde el foco estará en la generación de clientes y cumplir con tasas de retención de clientes, además de activar los drivers de ticket promedio y frecuencia de compra por cliente.

Para comunicar y cumplir con los 2 puntos críticos creemos que un robusto plan en materia de **Estrategia Digital** es clave para cumplir con nuestras métricas en términos de Marca y Clientes.

A continuación, describimos las tácticas a utilizar en esta materia:

Descripción de tácticas a utilizar				
E-commerce	Social Media	email	Usabilidad	Analítica
<p>Potenciar técnicas de conversión para garantizar que una vez atraídos al portal los potenciales consumidores concreten la compra.</p> <p>¿Cómo lo haremos?</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilidades para gestionar pago a través de webpay. Desarrollar Wish List para facilitar la repetición de compra. Gift Card para que actuales cliente le entreguen e inviten a amigos y contactos. Facturación electrónica a través de email. Call center y chat disponibles en caso de consultas durante el proceso de compra. 	<p>Con el objetivo de retener y contar con mejores canales de comunicación con clientes actuales, e incrementar la recomendación member get member, se generarán cuentas en redes sociales que permitan comunicar y promocionar de manera rápida y eficiente las ventajas competitivas del servicio.</p> <p>Tanto en Facebook como twitter, no solo se podrá conocer mejor a los clientes y generar posicionamiento de marca, si no también realizar promociones exclusivas y comunicar nuevos productos.</p>	<p>Con base en clientes registrados, se puede usar esta herramienta para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar referidos a clientes actuales Informar ofertas y nuevos productos Campañas de descuentos por referidos. Dar a conocer la marca y servicio 	<p>Diferenciación para el éxito del portal, es el diseño y usabilidad de la plataforma. Cualquier mejora debe orientarse a potenciar o al menos mantener la usabilidad de un diseño que permita un acercamiento con usuarios actuales y posibles.</p> <p>Proceso sencillo de búsqueda de productos y proceso de compra.</p> <p>Sistema de recomendación de canastas y productos.</p> <p>Responsive Web Design (para acceso desde todo tipo de browser/ mobile).</p>	<p>De acuerdo a las estrategias planteadas, se definen las siguientes métricas e indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ROI: Usuarios registrados y conversión a ventas. Interesa identificar el tráfico de la página y cuánto de nuestra inversión en App Servers se transforma efectivamente en ticket vendidos. Visibilidad: Seguidores del blog y la página en redes sociales. Frecuencia de medición: Evolución semanal.

El uso de estas tácticas es dinámico en términos de los drivers que iremos accionando en función de los KPIs de Marketing que garanticen el cumplimiento del Plan de Ingresos.

Canales de Distribución

Nuestro único canal de distribución en esta etapa del proyecto (5 primeros años) será nuestra Tienda Virtual, donde en ella se exhibirán todos nuestros productos y servicios. La logística para llegar al cliente también es propia. Creemos que llegar de forma directa al cliente final, nos permite tener un control completo sobre nuestra propuesta de valor. Además, permite tener control sobre todas las variables que posicionen nuestra marca.

El estudio de otros canales de distribución es materia de las opciones a revisar en el plan de escalamiento, que no está considerado en los primeros 5 años de este proyecto.

8.4 Descripción del Plan de Marketing

Comentado lo anterior, y para cumplir con los planes de Ingresos y Market Share proyectados en los 5 primeros años, hemos definido **4 pilares de acción**, gestión estratégica y táctica dentro del Plan de Marketing:

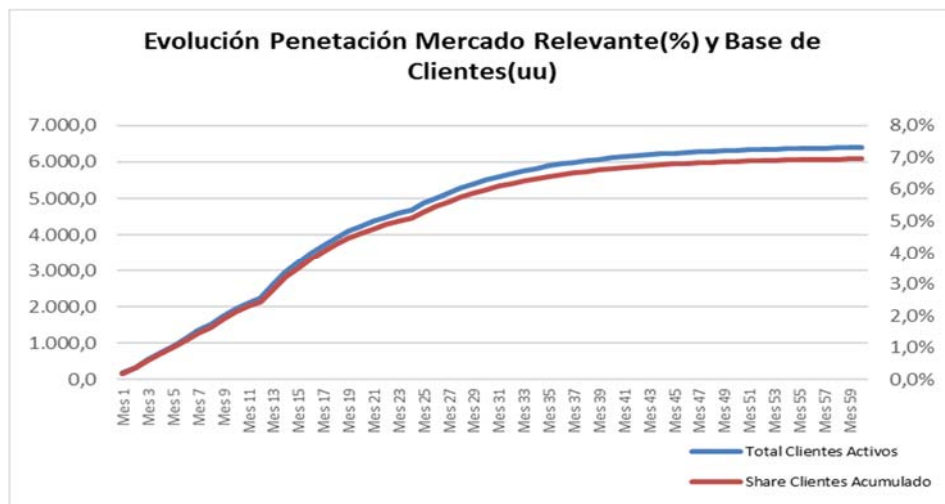
- 1) Plan de Captación de Clientes.
- 2) Plan de Retención de Clientes.
- 3) Plan de Ticket Promedio, Ingreso por Cliente y frecuencia por Cliente.
- 4) Posicionamiento y Valor de la Marca.

El objetivo es alcanzar una base de 6.300 clientes mensuales y una participación de nuestro mercado relevante de 7%.

A continuación, describiremos la evolución de los 4 pilares de acción y sus KPIs de seguimiento.

1) Plan de Captación de Clientes y Penetración de Mercado Relevante:

Para cumplir nuestros ingresos, y según el mercado relevante para Enturefri.cl, nuestro timing de penetración de mercado y número de clientes es el siguiente:

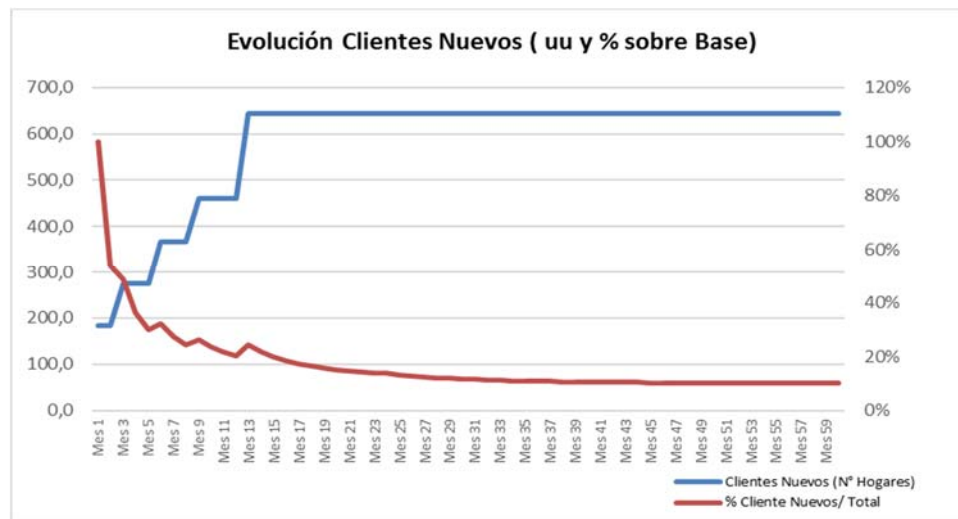


En doce meses el objetivo es alcanzar el 20% del total de clientes proyectados en cinco años, por lo que la captación del primer año es un objetivo estratégico. En dos años el objetivo es lograr prácticamente el 75% del share de mercado buscado. Es en estos dos primeros años donde destinamos el 60% de los gastos de MKT presupuestados para los primeros 5 años del proyecto.

El siguiente cuadro, muestra la evolución de market share (%) a captar de nuestro mercado relevante mes a mes, y la evolución del market share acumulado por mes(%).



Las tasas de captación a partir del segundo año son constantes. La mejora en share acumulado aumenta debido a una mejora en estrategia de retención de clientes que veremos en el siguiente punto. Esta estrategia de fidelización, se puede visualizar en el cuadro siguiente, donde se puede ver cómo los clientes nuevos van siendo menos representativos durante el desarrollo y evolución de los cinco años respecto los clientes totales.



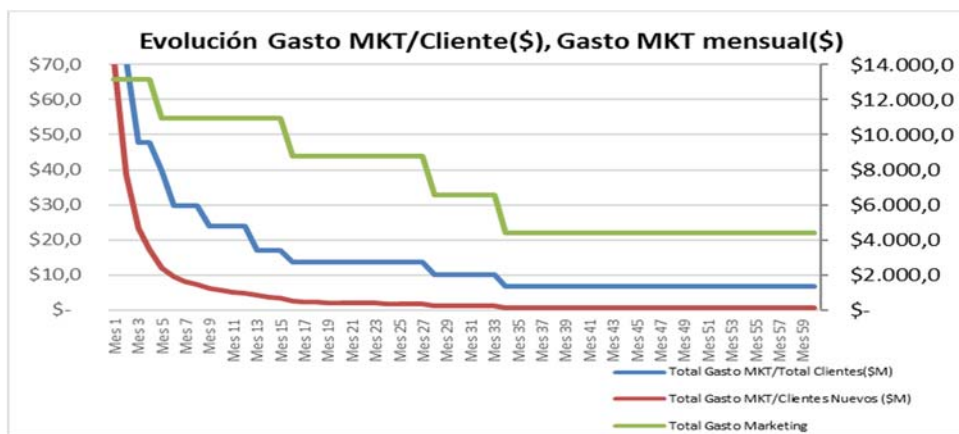
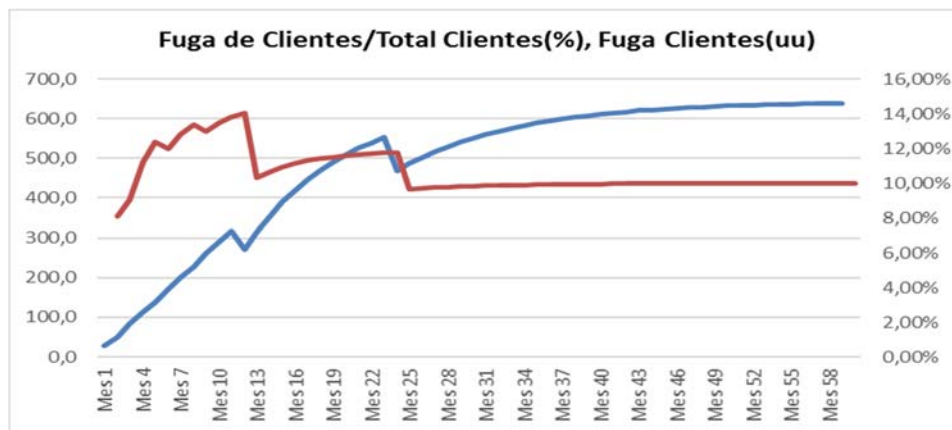
A partir del mes 24, menos del 20% de los clientes totales están representados por clientes nuevos. Como conclusión, es relevante para el Plan de Captación poder generar un impacto relevante en los 2 primeros años del proyecto. En este período se destinará el 60% del presupuesto de MKT del proyecto. Luego se migra a un plan estratégico de retención de clientes, donde comenzamos a rentabilizar el negocio.

Los KPIs de seguimiento son: Clientes Nuevos por mes, Gasto de Marketing por Cliente Nuevo.

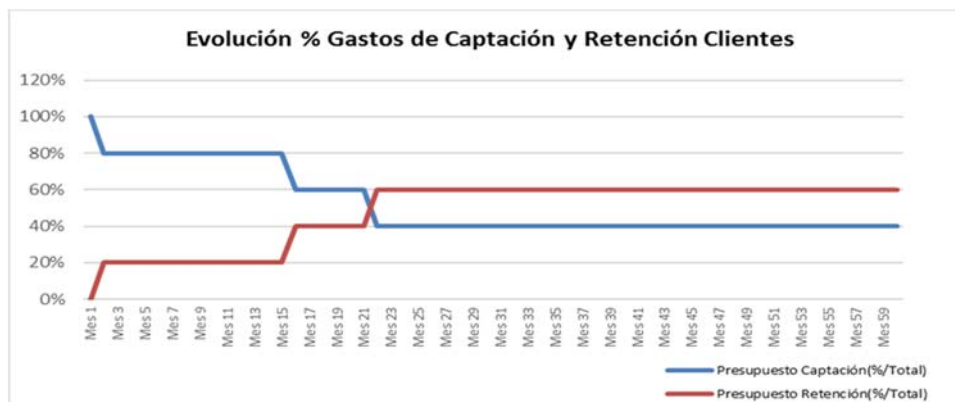
2) Retención de Clientes:

Como indicamos en el punto anterior, a partir del año 3 comienza una etapa donde la retención es relevante para la evolución de los ingresos, dado que el costo de obtener clientes nuevos es mayor que de retener.

A continuación, mostraremos la evolución de la tasa de fuga de clientes respecto al total de clientes. Un cliente fugado se considera que el mes anterior realizó compras y el mes posterior no lo hizo. Adicionalmente mostraremos la evolución de los gastos de MKT totales, por captación y retención.



Como se observa en estos dos cuadros, a partir del tercer año la tasa de fuga se estabiliza en un 10% mensual, lo que garantiza que la tasa de clientes nuevos supera la fuga, y por lo tanto se continúa ganando penetración de mercado mensual. Respecto a los Gastos de MKT, estos bajan considerablemente a partir del año tres, estabilizándose en el 4to año en un monto de mm\$4 mensuales, básicamente para acciones de retención, programas de recomendación y medición de niveles de servicio. Adicionalmente, se puede apreciar el diferencial entre el costo de captar y retener un cliente. La evolución de la ponderación porcentual de gastos en captación y retención se presenta en el siguiente cuadro:



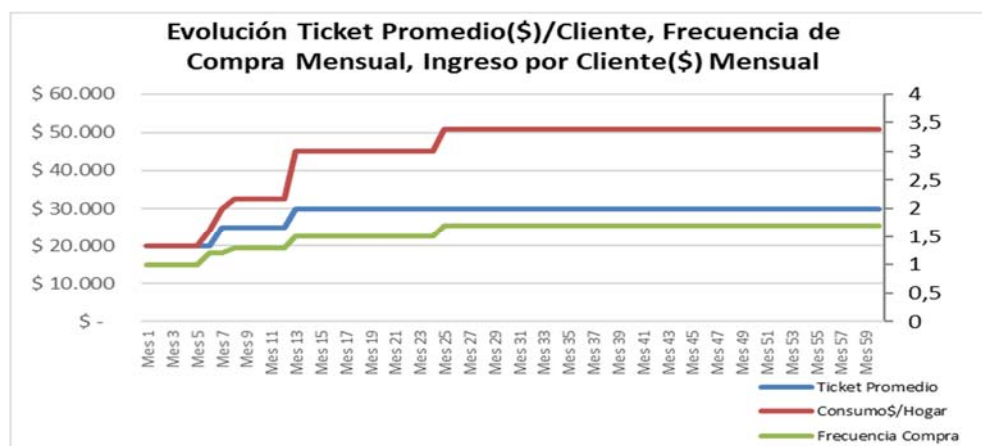
Los KPIs de seguimiento para retención de clientes son: Tasa de Fuga Mensual, Gasto de MKT en Retención, y Niveles de Servicio dados por NPS.

Las acciones tanto para captación como retención de clientes están inmersas en nuestro plan de Comunicación, basado en estrategia digital. La descripción de las acciones a ejecutar están descritas en la sección 7.3 en Comunicación, “Tácticas a utilizar”.

3) Ticket Promedio, Frecuencia de Compra e Ingreso por Cliente.

Estos drivers son claves en la evolución de nuestro Plan de Ingreso, porque están asociados básicamente a cómo rentabilizamos o maximizamos el ingreso por cliente: comprando más por ocasión (es decir aumentando ticket promedio), y gestionando que existan mayores ocasiones de compra por mes (aumentando frecuencia de compra).

De acuerdo al Plan de Negocios, la evolución de estos drivers de acción es la siguiente:



Ticket promedio con un piso por despacho de \$20.000 dentro de los 6 primeros meses. Luego crece a \$25.000 los 6 meses siguientes, y partir del año dos, se estabiliza hasta el final del proyecto en \$30.000. Respecto a la frecuencia de compra mensual comenzamos con un promedio de 1 vez por mes, evolucionando al alza, donde a partir del año 3 se estabiliza en 1,7 veces. El resultado de estas 2 variables nos coloca con un promedio de ingreso por cliente mensual a partir del año 3 en \$50.000 de manera estable, lo que representa menos del 40% del gasto familiar detectado en el estudio del perfil del consumidor presentado en la Sección 3, siendo muy objetivos con la dimensión de esta cifra, y existiendo una gran oportunidad de generar mayores niveles de ticket promedio por compra, lo que no sólo generaría un mayor

ingreso por cliente, sino que también una mejora en la eficiencia logística en términos de costo por entrega respecto a la venta.

Los KPIs de seguimiento son: Ticket promedio y Frecuencia de Compra promedio.

Las acciones para gestionar estos drivers están inmersas en nuestro plan de Comunicación, basado en estrategia digital. La descripción de las acciones a ejecutar están descritas en la sección 7.3 en Comunicación, “Tácticas a utilizar”.

4) Valor de Marca



Aunque es difícil poder llevar un KPI que nos indique cómo va penetrando la marca en la parte emocional de los clientes, y el *awareness* que genera, en términos de valorización de la empresa es un punto estratégico que la marca esté bien valorada. Cumplir con la propuesta de valor generará un impacto y *awareness* relevante por parte de los clientes, generando valor a nuestra marca.

Para poder medir este impacto, se considera en el presupuesto de marketing, la medición de NPS, considerando un pasillo de clientes, durante las distintas etapas de experiencia que tiene el cliente con enturefri.cl, y cómo pondera y evalúa cada etapa dentro de su expectativa. La métrica de este indicador NPS será el KPI para seguir cómo perciben los clientes la marca EntuRefri.cl.

10. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones y Logística está pensado en satisfacer la oferta de valor al cliente por parte de Enturefri.cl. Tiene por objetivos relevantes para el éxito del proyecto en tener un equipo de trabajo con capacidades de liderar un cambio en los hábitos de los clientes, y tener procesos tanto operativos, administrativos, logísticos y tecnológicos eficientes y vanguardistas.

El equipo Enturefri.cl está conformado en la primera etapa de desarrollo por un Gerente, un responsable de la relación con proveedores y generación de clientes, y un jefe de operaciones y administración. Estos son los 3 cargos claves para asegurar una adecuada implementación del proyecto. La generación de clientes y comunicación de nuestra oferta, como un eficiente flujo de procesos para lograr satisfacción en la entrega de nuestros productos son factores críticos de éxito.

Otros procesos importantes que están considerados en el plan son:

- 1) Integración con Proveedores
- 2) Plataforma de Atención y Recepción de Pedidos por parte de Clientes
- 3) Preparación de Pedidos (Picking)
- 4) Control de Inventarios, Ingresos y Egresos.
- 5) Procesos Tecnológicos.

Por otro lado, el modelo de distribución a las casas de los clientes, es un punto importante en lograr la eficiencia requerida del proyecto y en la motivación de los repartidores en lograr un nivel de satisfacción por parte de los clientes de nuestro servicio que haga repetir compras.

Todos estos puntos están bien detallados y desarrollados en la Parte II de este Plan de Negocios.

11. Plan Financiero

El Plan Financiero de Enturefri.cl considera los siguientes hitos y variables financieras:

- 1) Ventas al año 5: MM \$3.270.
- 2) Margen de Contribución: 23,5%
- 3) Inversión requerida: MM \$291,300

El Flujo de Caja Libre y valoración de la Empresa es el siguiente considerando los puntos anteriores y un nivel de gastos asociados a la ejecución del proyecto en los 5 años:

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal
Resultado Neto		(330.857)	(3.855)	304.174	316.169	331.780	331.780
+ Depreciación		9.127	9.127	9.127	9.127	9.127	4.467
- Inversiones en Activos Fijos	(91.300)						
+/- Inversión en Capital de Trab:	(230.500)	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre	(321.800)	(321.730)	5.272	313.301	325.296	340.907	2.145.799
<i>Flujo de Fondos Libre Acumulado</i>	(321.800)	(643.530)	(638.258)	(324.957)	339	341.246	2.487.044
* Factor de descuento	1,00	0,86	0,75	0,65	0,56	0,48	0,48
= VAN Free Cash Flow to Capital	(321.800)	(278.145)	3.940	202.442	181.717	164.639	1.036.300

<i>Crecimiento a perpetuidad</i>	0%	
<i>Tasa de descuento Capital - (CAPM)</i>	15,67%	
Valor Actual Neto (VAN)	989.092	Miles de \$
Tasa Interna de Retorno (TIR)	40%	
Periodo de Recupero (en años)	4	años

Mayores detalles respecto a cálculo de tasa de descuento, de sensibilizaciones y descomposición de Ingresos y Gastos, los destinos de los recursos de Inversión, y detalles en la Valorización de la Empresa, están en la Parte II de este Plan de Negocios.

12. Oferta y Flujo de Caja para el Inversionista

A continuación se presenta un resumen de la oferta a potenciales inversionistas.

▪ Requerimiento de capital	\$322 MM.
▪ Aporte de inversionista	\$292 MM.
▪ Aporte de fundadores	\$30
▪ Uso de fondos	Activo Fijo y Deficit proyectado de 16 meses (opex + capex + wc).
▪ Propiedad para inversionista	49%
▪ Valorización pre money	\$989 MM.
▪ Acciones inversionistas	49 acciones Serie A preferente con dividendos desde utilidades acumuladas
▪ Acciones fundadores	25 acciones Serie A preferente. 26 acciones Serie B comunes.
▪ Representación	1 de 3 directores con quorum calificado
▪ Estrategia de salida	Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa y de anti-dilución para nuevos aumentos de capital

La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR para el inversionista de 33% considerando el escenario base del business plan.

Mayor detalle de la elaboración de esta oferta para los inversionistas se detalla en la Parte II de este Plan de Negocio.

13. Plan de Crecimiento

Este proyecto será de mayor atractivo para los actuales Inversionistas o potenciales, pensando en la gran oportunidad que presenta el mercado de e-commerce.

Si la etapa de consolidación de la propuesta de valor es exitosa en el mercado dterminado en este proyecto, que tiene un alcance del sector oriente de la región metropolitana, podríamos tener opciones de escalamiento por 2 vías: amplitud de los mercados al resto de Santiago y de Chile con la oferta actual, y/o utilizar nuestro conocimiento de los clientes y de tener una estructura logística pensada en llegar a casas para ofrecer nuevos productos y/o servicios. El detalle de estas opciones de crecimiento se presentan con mayor detalle en la Parte II de este Plan de Negocios.

14. Conclusiones

Enturefri.cl es un proyecto viable, donde en esta investigación se valida que la oferta descrita para resolver un problema en el mercado actual a través de e-commerce y delivery a un segmento de clientes determinados es bien recibida y factible en términos de market share y costos asociados para poder lograr los ingresos proyectados.

Desde el punto de vista del mercado objetivo, y el perfil de consumidores consultados, un 62% estaría dispuesto a utilizar un sistema de abastecimiento de nuestros productos en forma sistemática y a través de plataformas tecnológicas.

La proyección de estos potenciales clientes, y el aumento del share y ticket promedio mensual por cliente en 5 años, proyectan ingresos anuales por \$MM 3.270 al año, con resultados esperados de MM \$331,700 anuales (10,1% sobre la venta).

Los niveles de inversión asociados para poner en marcha el proyecto, son MM \$291,300, con una recuperación de la inversión de 4 años y una TIR de 40%.

Los factores críticos de éxito para lograr los resultados expuestos son:

- ✓ Surtido amplio de productos y de calidad.
- ✓ Tienda Virtual simple y de excelencia, de fácil acceso y rapidez en su navegación.
- ✓ Horarios de atención acordes a la necesidad del cliente, con ventanas de entrega flexibles.
- ✓ Procesos operacionales eficientes.
- ✓ Experiencia de Servicio donde el Cliente sienta que lo estamos apoyando en mejorar su calidad de vida.

La potencialidad de Enturefri.cl es muy alta, en la medida que se consolide la propuesta de valor y los procesos para satisfacer al cliente sean eficientes. El logro de este resultado, permitiría generar planes de escalamiento a ampliar el mercado a todo Santiago y a Chile.

Además, siendo un negocio e-commerce, con conocimiento de comportamiento de compra de este perfil de clientes y know how adquirido en términos de comunicación y logística, podría ampliarse la oferta a otras categorías, a otros usos, a resolver otros problemas dentro de un hogar.