



“SMART SHOPPING”

Parte I

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

Alumno: Christian Bravo Milanca
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Julio 2020

Contenido

I.	RESUMEN EJECUTIVO	4
II.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
III.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	7
3.1	La Industria Tecnológica	7
3.2	La Industria del retail en el canal Supermercado	8
3.3	Competidores	9
3.2	Clientes y Usuarios.....	10
3.3	Usuarios / Consumidores	12
IV.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
4.1.-	Unidad Estratégica de Negocios.....	16
4.2	Propuesta de Valor.....	16
4.3	Descripción del Producto.....	17
4.4	ESTRATEGÍA GENERICA.....	19
4.5	Análisis FODA	20
4.6	Análisis VRIO	20
4.7	Modelo de CANVAS	21
4.8	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	23
4.9	RSE Y Sustentabilidad	23
V.	PLAN DE MARKETING	24
5.1	Objetivos de Marketing Smart	24
5.2	Objetivos Comerciales	24
5.3	Proyecciones de crecimiento y estimación de la demanda.....	26
5.4	Objetivos comerciales.....	28
5.5	Descarga de App:	29
5.6	Estrategia de Segmentación	31
5.7	Estrategia producto/servicio	33

5.8	Estrategia de precio	35
5.9	Estrategia de comunicación y ventas	35
5.10	Estrategia para usuarios	36
5.11	Estrategia para clientes:	36
5.12	Presupuesto de marketing y cronograma	37
VI.	PLAN DE OPERACIONES	37
VII.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	38
7.1	Plan de desarrollo e implementación	38
VIII.	RIESGOS CRITICOS	39
IX.	EQUIPO DEL PROYECTO	40
9.1	Equipo Gestor	40
X.	PLAN FINANCIERO	41
10.1	Flujo de caja proyectado	41
XI.	PROPUESTA INVERSIONISTA	42
XII.	CONCLUSION	43
XIII.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	44
XIV.	ANEXOS	45

I. RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo en que vivimos, para la industria de supermercados es cada vez más difícil captar la atención de los consumidores, ya no es suficiente con crear mensajes impactantes y novedosos. Ahora es necesario comunicarse con cada uno de los potenciales clientes de forma única, apelando a sus gustos, intereses y necesidades. Ante este escenario, la personalización en la oferta de productos y servicios es clave para el éxito.

Por otro lado el rápido auge de la transformación digital han llevado a que en Chile el 85% de las conexiones se realicen a través de dispositivos móviles y esto seguirá en incremento toda vez que la tecnología 5G sea una realidad efectiva ya que va a suponer una nueva transformación para las compañías, donde existirán más dispositivos conectados en la red y una mayor cantidad de datos que gestionar.

El proyecto Smart Shopping consiste en el desarrollo de una APP de código abierto y gratuita para todos los usuarios de los sistemas operativos IOS y Android. Esta APP estará integrada con los puntos de ventas de las principales cadenas de supermercados ubicadas en 6 comunas de la Región Metropolitana: Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, La Reina, Providencia y Lo Barnechea. Luego, la aplicación permitirá a los usuarios asociar una tarjeta bancaria y realizar compras presenciales a través de sus dispositivos móviles, acceder a descuentos y beneficios personalizados, estar informados de ofertas y promociones vigentes, conocer ubicación y características de los productos, así como personalizar una serie de parámetros que sean de interés del usuario.

Para los supermercados este será un nuevo canal de venta que permitirá aumentar sus ingresos a través de un servicio innovador y personalizado para sus clientes.

Los costos asociados a los desarrollos de integración, pruebas y certificaciones serán asumidos por Smart Shopping, no habiendo costo inicial para el cliente.

Las fuentes de ingresos para Smart Shopping serán a través de una comisión que cobrará del 2% más IVA sobre las ventas generadas a través de la APP. Además de los ingresos que percibirá de las marcas por avisos publicitarios y promociones especiales que estas

realicen. Así como también por los desarrollos espaciales requeridos por los supermercados.

Los supermercados presentes en la seis comunas objetivos del proyecto (Walmart, Cencosud, SMU y Tottus), representan el 32,2% de las ventas de la industria de supermercados de la Región Metropolitana y el 14,3% de las ventas nacionales, alcanzando solo en 2019 ventas por \$1.480.050 miles de millones, de las cuales cerca del 80% corresponde a ventas pagadas con tarjetas bancarias. Por tanto, el mercado potencial para Smart Shopping es de aproximadamente \$1.184.040 miles de millones anuales.

Smart Shopping espera al quinto año tener una participación del 5% de las ventas de los supermercados ubicados en las 6 comunas objetivos, alcanzando ingresos solo por concepto de comisión de ventas de \$1.573 millones.

La inversión requerida para llevar a cabo el proyecto asciende a la suma de \$400 millones, de los cuales se requiere \$300 millones de socios inversionistas a cambio de una TIR del 40% y una participación del 26,7% para un proyecto que se espera tenga una valorización de \$6.046 millones para el año 2025.

II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para abordar nuestra idea y transformarla en una oportunidad de negocio, se usó la metodología Design Thinking, complementada con encuestas, entrevistas, y el análisis del mercado a través de diferentes metodologías, lo que permitió identificar una importante oportunidad de negocio en la industria del retail, canal supermercado a través del desarrollo de una APP, **Smart Shopping**, que permite incrementar la conversión de ventas y mejorar la experiencia de compra de los consumidores.

Analizamos la industria del retail, en el canal supermercados, la que se caracteriza por su gran dinamismo, (principalmente en la implementación de servicios y tecnología), de acuerdo a la información proporcionada por la consultora Uptetrade en el año 2019, la industria contaba con más de 1.400 salas de supermercados a lo largo del país, con una venta total de \$10.378.411 miles de millones.

A su vez la alta penetración de internet móvil en Chile, que de acuerdo con datos publicados por la OCDE, el año 2019 presentó una tasa de crecimiento en acceso a internet de un 23,7% interanual, lo que corresponde a 91 conexiones¹ móviles por cada 100 habitantes, con más de 17 millones de suscriptores en este servicio, con una de las tasas de penetración en teléfonos móviles más altas de Latinoamérica, que a septiembre de 2019 contaba con 25.488.834², de acuerdo a datos publicados por la SUBTEL.

Sumado a lo anterior, actualmente estamos frente a una sociedad y consumidores cada vez más exigentes donde el tiempo es un activo cada vez más escaso, principalmente para realizar las distintas exigencias de la vida actual y para satisfacer nuestras necesidades, el consumo es un ejercicio del diario vivir de las personas, y dentro de esta se encuentra la actividad de “compra”, principalmente en el canal “supermercado”, lo cual, para muchas personas, significa sacrificar tiempo importante que puede ser destinado a otras actividades como estar con la familia o disfrutar del ocio.

En la era de la inteligencia artificial y la big data, donde las tecnologías están cada vez más presentes en nuestras vidas, sumado a la necesidad de la inmediatez y la escases del tiempo de las personas, hace necesario contar con herramientas que optimicen el tiempo y mejoren la experiencia de compra de los consumidores.

¹ Fuente: <https://www.subtel.gob.cl/chile-sube-cinco-lugares-en-ranking-ocde-de-penetracion-de-accesos-moviles-a-internet/>

² Fuente: <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>

La sumatoria de estas variables, nos permiten visualizar que existen importantes oportunidades de negocios, en la industria del retail, canal supermercados. El que está enfrentado a constantes innovaciones tecnológicas, además de contar con importantes recursos económicos, permiten establecer oportunidades de negocios en esta industria, específicamente en el diseño e implementación de servicios y soluciones tecnológicas del tipo B2B con relacionamiento B2C, a través de aplicaciones APPs, que permitan potenciar la experiencia de compra de los consumidores y aumentar la tasa de conversión del cliente en el momento de la toma de decisiones.

III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

3.1 La Industria Tecnológica

La industria tecnológica, específicamente el desarrollo de aplicaciones APPs para dispositivos móviles en la industria del retail, se divide en tres grandes segmentos: servicios, aplicaciones, y plataformas (hardware y software).

Las aplicaciones (APPs), son programas que se instalan en los dispositivos móviles, (teléfonos celulares, tablet, incluso computadores o smart tv), que ejecutan una serie de funciones, permitiendo conectar a los usuarios con servicios de empresas o con determinados contenidos. Estas aplicaciones, permiten ser descargadas e instaladas, en los dispositivos móviles. Es importante mencionar, que las aplicaciones, para ser instaladas, requieren un soporte, (que les permitan ser utilizadas), el que corresponde al sistema operativo del dispositivo, los más utilizados son IOS y Android.

La industria de las aplicaciones, se caracteriza, por ser muy dinámica y estar en constante desarrollo, proyectándose como una industria con gran potencial, gracias al auge de la telefonía móvil y a la innovación y generación de múltiples soluciones, aplicables a todo ámbito. **(Ver tipos de aplicaciones Anexo 1.3.1).**

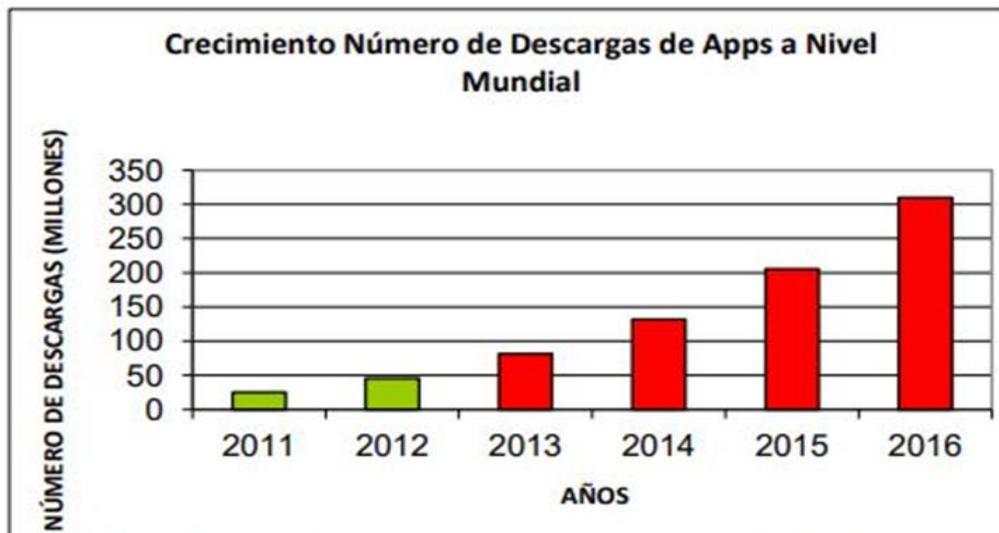
Chile es uno de los países con la mayor tasa de adopción tecnológica en la región, con una penetración de Internet de casi el 67%, es decir, 2 de cada 3 teléfonos son Smartphones, un 77,8% de los accesos a Internet son desde celulares, y de ese porcentaje, un 92,8% se conecta desde teléfonos inteligentes. En cuanto a los sistemas operativos, se estima que un 75% son Android, un 20% iOS (iPhone) y el resto se distribuye entre Windows Phone y otros SO.

Según las cifras que entrega la Cámara de Comercio, Google Play cuenta con alrededor de 1.600.000 Apps disponibles, mientras que Appstore tiene un 1.500.000. Sin embargo, el mercado dominante es Android, si consideramos también a la tienda de Amazon (Amazon Appstore, cuyas Apps funcionan con Android) que tiene 400.000 apps para descargar. Windows Phone se aleja bastante, con sólo 400.000 apps.

En Chile, se estima que ya se han creado más de 3.000 aplicaciones. Start-Up y el país ha sido uno de los que ha potenciado y fomentado la industria, pasando por su programa algunas Apps muy exitosas, como Lab4U que permite transformar al celular en un completo set de herramientas científicas o Safer Taxi, App que permite solicitar Taxis de forma remota.

Un estudio de Forrester Research, mostró que los usuarios pasan el 85% del tiempo usado en sus Smartphones, consumiendo aplicaciones; pero por lo general, solamente utilizan 5 apps no nativas en sus teléfonos. A la vez, Nielsen indicó que, en promedio, utilizan entre 26 a 27 apps distintas durante el mes. Estas cifras son muy relevantes para buscar diseñar mejores aplicaciones, que realmente generen valor y cautiven a los usuarios.

Gráfico N° 1: Descargas de aplicaciones desde app store, 2011-2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por la empresa Gartner, septiembre 2016.

3.2 La Industria del retail en el canal Supermercado

El canal Supermercados en Chile, presente con más de 1.400 salas a lo largo del país y que según Uptetrade generó ventas el año 2019 por más de \$10.378.411 miles de

millones en venta, lo cual representa cerca del 4% del PIB nacional. Para poder entender de mejor manera el macro y micro entorno de la industria, se realizó un análisis, del mercado potencial, entorno competitivo, factores diferenciadores y ventana de oportunidad existente utilizando los modelos PESTEL y PORTER (**Ver análisis en anexos 2 y 3**).

Las principales cadenas de supermercados presentes en Chile son Walmart, Cencosud, SMU y Tottus, estas concentran más del 90% de las ventas de la industria nacional.

Tabla N° 1: Participación Supermercados Chile año 2016.



Fuente: El mercurio, 12 de septiembre 2016.

3.3 Competidores

Los principales competidores para **Smart Shopping APPs**, en el mercado nacional, se agrupan en dos categorías:

3.3.1 APPs desarrollos propios: corresponde a aplicaciones y desarrollos tecnológicos realizados por las compañías de la industria de supermercados, en el mercado nacional, en las que destacan:

- **Club Unimarc³:** Es una aplicación llamada “Club Ahorro” que ofrece descuentos en diferentes productos y Wifi gratis en las salas de Unimarc de todo Chile. Es posible activar descuentos exclusivos en los productos que más se compran y en los productos de interés personal. Los descuentos se renuevan cada dos semanas y solo aplican para compras con tarjeta club Unimarc.

³ Fuente: información obtenida de la App de Club Unimarc.

- **Jumbo⁴**: Posee la app Jumbo y promete entregar un servicio rápido, donde se hace el pedido online y se entrega durante el mismo día. Esta app permite pagar con cualquier tarjeta de crédito o tarjeta Scotiabank Cencosud válidamente emitida en Chile.
- **Lider⁵**: Ofrece comprar a través de la app Lider y retirar en los puntos de Pickup habilitados en sus locales a lo largo del país.

3.1.2 APPs códigos abiertos: corresponden a aplicaciones y desarrollos tecnológicos realizados por compañías con presencia multinacional pertenecientes a la industria tecnológica.

- **Cornershop:** Su propuesta de valor es hacer a través de su app las compras del supermercado y de otras tiendas especializadas, llevándolas al domicilio del consumidor en una hora. Con la APP se puede:
 - Elegir tienda favorita.
 - Recibir pedido en una hora, o programarlo para el horario que más convenga.
 - Crear distintas listas y compartirlas con familia o amigos.
 - Repite de manera rápida pedidos anteriores y facilita aún más la compra de productos.

Pedidos YA: Poseen una app para que los usuarios puedan hacer sus compras online con los diferentes comercios adherido. Su propuesta de valor es llevar a puerta de la casa del consumidor el producto que necesiten en el menor tiempo posible.

Rappi: Su propuesta de valor es; ¿Necesitas hacer la compra del mercado, comida o farmacia? Vamos al súper por ti y te lo llevamos al mismo precio. ¿Quieres comer en tu restaurante favorito, pero no tiene domicilios? Nosotros vamos por tu comida y te la llevamos en minutos. Es un servicio similar al de Pedidos Ya.

3.2 Clientes y Usuarios

Los clientes definidos para la primera etapa, serán las cadenas de supermercados Jumbo, Santa Isabel, Lider, Unimarc y Tottus, de la región metropolitana, que cuentan con salas en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa, las que juntas representan un 32,2% de las ventas del canal supermercados en la Región Metropolitana.

⁴ Fuente: información obtenida de la App de Jumbo.

⁵ Fuente: información obtenida de la App de Lider

Tabla N° 2: Clientes definidos para la primera Etapa.

Supermercados	Total Salas Sector Oriente/ RM	
	Cantidad	%
	5	15,63%
	13	5,49%
	7	2,95%
	5	2,11%
	2	0,84%
TOTAL SALAS	32	13,50%

Fuente: Elaboración propia, basado en información publicada en sitios web de las cadenas de supermercados.

3.2.2 Tamaño de Mercado

De acuerdo a datos publicados por la asociación de Supermercados y un estudio realizado por UPTHETRADE,⁶ la industria de Supermercados en Chile el año 2019 alcanzó un tamaño de \$10.378.411 miles de millones en venta con más de 1.400 salas en el país.

Tabla N° 3: Ventas Supermercados Por Región 2019.

RM	\$4.614.052.208.039
I REGIÓN	\$251.294.782.545
II REGIÓN	\$490.091.846.455
III REGIÓN	\$219.562.339.721
IV REGIÓN	\$519.882.985.806
V REGIÓN	\$1.209.250.107.917
VI REGIÓN	\$422.616.007.189
VII REGIÓN	\$493.219.086.239
VIII REGIÓN	\$948.807.119.244
IX REGIÓN	\$374.567.014.555
X	\$473.687.638.913

⁶ Fuente: Estudio comprado a empresa <http://upthetrade.com/>

XI y XII REGIÓN	\$361.379.922.560
TOTAL	\$10.378.411.059.182

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por Upthetrade

De acuerdo a información y estudios de la consultora Upthetrade, las salas de supermercado del sector oriente de Santiago, correspondientes a las comunas seleccionadas, para la primera etapa, representan el **32,01% del total de las ventas** de la RM, lo que corresponde a \$1.480.050 miles de millones en venta.

3.2.3 Investigación Mediante Entrevistas

Con el objetivo de tener la opinión bajo la óptica del cliente, se realizó entrevistas a 3 destacados profesionales, con más de 28 años de experiencia en la industria del Retail ocupando puestos directivos y gerenciales en áreas estratégicas de importantes cadenas de supermercados de Chile y España, donde se obtuvo información clave para el desarrollo del plan.

- **Conclusiones de las entrevistas**

Los 3 entrevistados concuerdan que **el principal financiamiento debe ser por una comisión que pagan los supermercados por las ventas generadas a través de la APP**, y estos serán los que traspasarán el costo a sus proveedores.

De las respuestas de los entrevistados, también se destaca que la disposición a pagar, por una innovación tecnológica, es alta, en la medida que se cumplan ciertas condiciones que mejoren la experiencia de compra del cliente del supermercado, amigabilidad y agilidad del producto. Sumado a que la generación Z, son nativos digitales.

Ver todas las preguntas, respuestas y conclusiones de entrevistados en **Anexo 4**.

3.3 Usuarios / Consumidores

La definición de usuarios para este trabajo, corresponde a aquellas personas que realizan compras en el canal supermercado, a continuación, se describen sus principales características.

HÁBITOS DE CONSUMO DE LOS USUARIOS DE SUPERMERCADOS⁷:

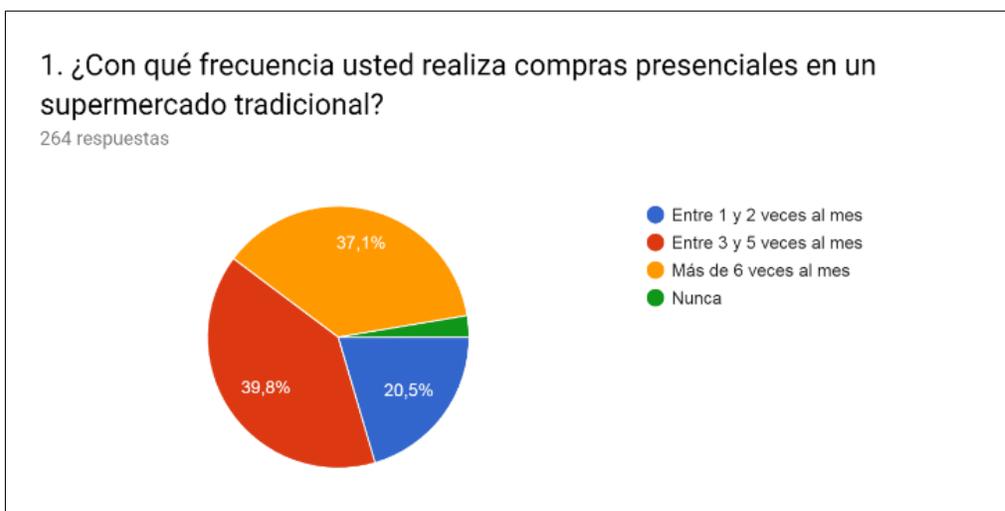
67	1,2%	75%
• veces al año asisten en promedio, los chilenos a los supermercados, liderando en la región en este ítem.	• han crecido las compras de reposición en Chile, según el estudio del año 2019 de Kantar Wordpanel.	• de las compras que se realizan actualmente en Chile continúan siendo a través del canal moderno (compras en salas de supermercado).

Con el objetivo de contar con información, que permita conocer la opinión, preferencias y comportamiento de compra de los usuarios, se realizó una encuesta, a personas que realizan sus compras en el canal supermercado.

3.3.2 Encuesta Usuarios⁸:

Encuesta realizada entre febrero y marzo del año 2020, en un universo de 264 personas, pertenecientes a la región metropolitana, algunos de los resultados obtenidos:

Gráfico N° 2: El 76,9%, declara realizar más de 3 compras presenciales al mes.



Fuente: Encuesta de elaboración propia realizada entre febrero y marzo del año 2020, en un universo de 264 personas

⁷ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=408149>

⁸ Fuente: Encuesta realizada entre el 1 y 15 de octubre

Gráfico N° 3: 91,3%, declara que **le genera molestia**, hacer fila en la caja del supermercado luego de **5 minutos** de espera en la fila.



Fuente: Encuesta de elaboración propia realizada entre febrero y marzo del año 2020, en un universo de 264 personas

Gráfico N° 4: El 76,1%, declara que utilizaría una APP a través de un dispositivo Tablet o teléfono celular, para optimizar el proceso de compra, en el supermercado.



Fuente: Encuesta de elaboración propia realizada entre febrero y marzo del año 2020, en un universo de 264 personas

Sobre el uso de la APP, los servicios con mayor preferencia de los usuarios, es consultar precios (82,2%), le siguen recibir ofertas del día (58,7%), consultar ubicación de los productos (54,5%), y conocer el mapa del supermercado (34,1%).

Ver toda la información y resultados de la encuesta a usuario en **anexo 5**.

¿CÓMO SE ATIENDE HOY ESTA NECESIDAD?

Hoy en día, la necesidad de optimizar el proceso de compra, en Chile los Supermercados, la han abordado a través de distintas medidas:

1. Aplicaciones APPs, que permiten acceder a descuentos y promociones, como es el caso del Club ahorro de Unimarc o Jumbo App.
2. Cajas para compras express, donde pueden acceder los clientes que no hayan realizado una compra superior a las 12 unidades.
3. Cajas “Self Chek Out”, cajas ubicadas en una zona específica sin atención de un cajero, pero con una persona de soporte, donde el cliente escanea sus productos y realiza el pago siguiendo las indicaciones del visor la caja. Esta solución de todas formas requiere que el comprador saque todos los productos del carro para proceder al escaneo y luego volver a introducir los productos al carro.
4. Ventas On line, si bien es una gran alternativa, la fuerza en la venta está en los productos no comestibles, debido a que en los productos comestibles con especial atención en los perecibles los clientes siempre van a preferir realizar la compra directa a fin de asegurar temas de calidad y frescura.

¿Qué beneficios recibirá el cliente/consumidor que hoy no tiene?

Los beneficios que recibirán los clientes (supermercados), aumentar la tasa de conversión del consumidor en el momento de la toma de decisión, generar estrategias altamente segmentadas, contar con importante información del comportamiento de compra de los consumidores, permitiéndoles desarrollar una ventaja competitiva, que luego se verá reflejada en el aumento de las ventas.

Los beneficios que recibirán los consumidores, es obtener importantes descuentos (con cualquier medio de pago, sin la restricción de contar con una tarjeta del supermercado), en los productos que efectivamente consumen, disminuir los tiempos de búsqueda de productos en la sala, reducción de los tiempos de espera en la fila de cajas.

IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

4.1.- Unidad Estratégica de Negocios

La unidad estratégica de negocios pertenece a la industria tecnológica. En un comienzo la empresa se especializará en el desarrollo de una solución tecnológica ambientada para el canal supermercados, siendo un aliado estratégico con servicios tecnológicos innovadores y hechos a la



medida, se trata de una APP de código abierto que busca generar una mejor experiencia de compra para el usuario final, con el objeto de fidelizarlo e incentivar el aumento de sus compras.

MISIÓN

Generar soluciones tecnológicas innovadoras para la industria del retail, canal Supermercados, que agreguen valor a la experiencia de compra de sus consumidores.

VISIÓN

Ser la principal plataforma APPs de compra en el canal supermercados de Chile.

VALORES

- Ética Empresarial
- Preocupación por el medio ambiente
- Preocupación por la calidad de vida de sus trabajadores
- Respeto y profesionalismo con todo el grupo de interés
- Estricto cumplimiento en la relación con los proveedores y clientes externos

4.2 Propuesta de Valor

Ser un aliado estratégico de la industria del retail, con foco en el canal supermercado, a través del desarrollo e implementación de una solución tecnológica innovadora, llamada "APP SMART SHOPPING", que agrega valor a los servicios entregados por los supermercados, entregando una mejor experiencia de compra a sus consumidores.

MODELO DE NEGOCIO:

El modelo de negocios, corresponde al B2B, con relacionamiento B2C, consiste en una APPs gratuita para el usuario final, para que, entre otras cosas, pueda realizar sus compras o recibir cupones de descuentos a través de una APPs, instalada en un dispositivo móvil, los ingresos de la compañía, estarán asociados a un % de comisión de las ventas, que se realicen a través del dispositivo y que serán cobradas al supermercado, quienes a su vez, transferirán a sus proveedores (de acuerdo a información recibida en entrevistas).

4.3 Descripción del Producto

Caracterización del producto/ servicio para los usuarios: La aplicación tecnológica “App Smart Shopping”, estará disponible para ser descargada en forma gratuita, desde cualquier dispositivo móvil con sistema operativo IOS o Android, permitiendo a través de georreferenciación e inteligencia artificial, que el usuario en una interfaz muy amigable de usar e intuitiva, pueda realizar las siguientes funciones:



Beneficios para los clientes/ supermercado

Esta aplicación tecnológica APP, tendrá los siguientes beneficios para el cliente/ supermercado



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO TÉCNICO

Desarrollo de una App que funcionara en línea utilizando la herramienta Prestashop, en su desarrollo se consideraron todos los servicios definidos para cumplir con sus prestaciones, una de sus características, es que permite administrar de forma rápida y precisa la integración, considera funcionalidades asociadas al POS, nuestro producto técnicamente será un mini POS integrado al front office del supermercado y toda vez que se genere una venta, el mismo front office enviará la comunicación al back office para que haga la correspondiente rebaja de inventario, generando reportes de todo lo referente al flujo de ventas, productos, categorías, listas de precios, clientes, etc. Esto además incluye un dashboard de reportes con clientes activos, últimas ventas, promedios de ventas, ventas mensuales, top productos más vendidos y más vistos, entre otros. Ver descripción técnica completa en **Anexo 4.3.2**

4.4 ESTRATEGÍA GENERICA

Diferenciación: Para los clientes, el principal atributo diferenciador es la innovación y personalización del producto, a través de la inteligencia artificial el robot se entrenará para conocer los gustos y preferencias de compras para cada consumidor a fin de entregar una batería de descuentos e información a la medida.

Ubicación y cobertura del negocio:

La UEN, operará físicamente con oficina en Santiago de Chile, con cobertura a nivel nacional.

Sector

Industria tecnológica, canal supermercados

Segmento de mercado

Clientes	Consumidores
<p>En una primera etapa, cadenas de supermercados, que cuentan con salas en el sector oriente de Santiago, orientadas al público objetivo AB, C1a, C1b.</p> <p>En una segunda etapa y una vez penetrado el mercado de los supermercados, será con las marcas, que actualmente operan como los proveedores de los supermercados.</p>	<p>Hombres y Mujeres de 20 a 50 años, pertenecientes al GSE: AB, C1a, C1b, con rebalse al C2, (personas que realizan compras en el canal supermercado.)</p>

Necesidad que satisface:

La propuesta de valor satisface la necesidad de los supermercados en aumentar la visita de clientes a sus salas y con ello aumentar el ticket promedio de ventas a través de una propuesta que mejora la experiencia de compra.

4.5 Análisis FODA

Las principales conclusiones, obtenidas del análisis FODA, son:

Las competencias y experiencia del equipo gestor, son fortalezas importantes, principalmente por que permiten aprovechar las oportunidades que presenta esta atractiva y dinámica industria y el mercado, a través del desarrollo de innovadoras herramientas tecnológicas que permiten mejorar la experiencia de compra de los usuarios y aumentar la tasa de conversión, en la toma de decisiones para realizar compras en el canal supermercados. Ver detalle del FODA en **anexo 7**.

4.6 Análisis VRIO

- **Valioso:** “APP Smart Shopping”, altamente valorado por potenciales clientes y usuarios (de acuerdo a encuestas realizadas).
- **Raro:** aplicación innovadora, incorpora servicios y usabilidad, no existe en el mercado, una APPs, con las funcionalidades y características del carro de compra inteligente.
 - Mejora de imagen, marca y reputación
 - Aumento de ventas.
 - Disminución de costos operativos
 - Eficacia de las estrategias de marketing con descuentos y promociones personalizados.
- **Inimitable:** La APP es fácil de ser imitada por otras empresas desarrolladoras, incluso no especializadas en el retail, pero lo difícil de imitar es alcanzar los acuerdos con los grandes operadores de supermercados de Chile y que se mantenga en el tiempo.
- **Organizacional:** La empresa cuenta con personas competentes y con experiencia en Retail, tanto en el canal de supermercados como en el desarrollo de soluciones tecnológicas para el Retail.

Conclusión: el análisis VRIO nos indica que hay recursos y capacidades para lograr desarrollar una ventaja competitiva.

4.7 Modelo de CANVAS

Propuesta de Valor: Innovadora APP Smart Shopping, que permite a los usuarios de supermercados acceder a una serie de servicios que mejoran su experiencia de compras, a través de un dispositivo móvil.

A su vez, los beneficios que espera entregar a los clientes/supermercados son:

- Nuevo canal de ventas
- Aumento tasa de captación de nuevos clientes (usuario final)
- Aumento tasa de fidelización de sus actuales clientes (usuario final)
- Mejora en la valoración del servicio y experiencia de compra
- Las marcas que operan como proveedor de los supermercados.

Relaciones:

- Oficinas propias.
- Oficinas del cliente
- Correos electrónicos y sistemas de mensajería instantánea
- Teléfono
- Página web

Recursos claves:

- Fundadores de la compañía, claves para el éxito.
- Servicio de Transbank
- Colaboradores
- Clientes estratégicos

Flujo de Ingresos:

- Ingresos por comisión de ventas ejecutadas desde la APP.
- Ingresos variables por desarrollos o servicios estadísticos no considerados en el plan básico (supermercados)
- Ingresos variables por campañas financiadas por las marcas.
- Ingresos por venta de publicidad a publicar en la APPs.

Estructura de Costos:

- Costos fijos de personal de planta
- Costos fijo de arriendo de oficina y servicios básicos, luz agua e internet.
- Costos de campañas y estrategias comunicacionales y publicitarias.
- Costos variables de horas de desarrollo, de personal de apoyo adicional no considerado en la planta fija.

Alianzas Estratégicas:

- Empresa de soluciones tecnológicas para el Retail
- Asociaciones con supermercados.
- Alianzas con proveedores de supermercados.
- Transbank y sistemas de pago en línea.

Actividades clave:

- Contratos con clientes.
- Integración con maestra de precios y promociones.
- Programación de avisos de publipromocionales (a todo público, vía inteligencia artificial).
- Programación de avisos de inclusión de nuevos productos en una o más salas
- Programación de descuentos personalizados a un cliente o grupo de clientes del supermercado.
- Mantenimiento y actualización de software.

Canales:

- A través de la comunicación corporativa de la página web
- Campañas publicitarias
- Correos electrónicos.
- App Store
- Reuniones con ejecutivos del retail.

Segmento de clientes:

- Cadenas de supermercados que apuntan a un público con alta concentración en segmentos AB, C1a, C1b.

4.8 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

En una primera etapa se pretende incorporar como cliente a todas las salas ubicadas en el sector oriente de Santiago, pertenecientes a las principales cadenas de supermercados del país, que cuentan con un público objetivo de clasificación socioeconómica AB, C1a, C1b, con rebalse C2.

En una segunda etapa, se proyecta trabajar directamente con las marcas (proveedores de los supermercados) para hacer convenios de descuentos que puedan ser aplicados en todas las salas donde trabajen sus productos.

En una tercera etapa, se proyecta internacionalizar el servicio a las principales cadenas de supermercados de Perú y Colombia.

4.9 RSE Y Sustentabilidad

La responsabilidad social empresarial de la compañía se enmarca en los valores corporativos de la empresa, el respeto hacia el medio ambiente y la comunidad.

Respecto a los usuarios serán beneficiarios de un servicio gratuito que les permitirá hacer sus compras de supermercados de forma más rápida, conscientes de que somos parte de un mundo cada vez más intenso y agitado, donde el tiempo escasea y juega un rol fundamental en las vidas de las personas, por lo que cualquier ahorro en el tiempo de las personas es bien valorado. En paralelo, los usuarios podrán recibir periódicamente descuentos en sus compras que serán tangibles al momento de pagar, además de estar informados de todas las ofertas del día o del periodo que informe el supermercado.

Por el lado de medio ambiente se estará haciendo una contribución importante, debido a que todas las boletas que se generen en cada transacción se guardarán en el mantenedor de la APP asociada a cada usuario y a su vez se irán directo a su correo personal, sin necesidad de tener que imprimir un papel.

El cliente por su lado, se beneficiará porque este servicio le significará un aumento de sus ventas y una reducción de sus costos de operación, ya que este servicio no requiere de la

atención personalizada de una cajera, pudiendo palpar un mejoramiento de su desempeño financiero. Por último, la compañía también aportará con la comunidad a través de la generación de empleos, el cual podrá ir incrementando en la medida que la compañía crezca.

V. PLAN DE MARKETING

Las características de nuestro modelo de negocios, nos enfrenta a dos grupos objetivos, que son los Clientes y Usuarios, los que serán abordados en este el Plan de marketing.

5.1 Objetivos de Marketing Smart

Los principales objetivos que se desprenden de la propuesta de valor son:

Marca:

- Posicionar a APP Smart Shopping, al quinto año, en el “Top of mind”, del público objetivo, como la APPs más valorada por los usuarios del mercado objetivo, al momento de realizar compras en supermercados.
- Posicionar la APP Smart Shopping al quinto año, con un Market Share del 5%, de participación en las ventas de los supermercados de la zona RM-2 (Ver tabla N°3) y al quinto año alcanzar un 5% del mercado

Servicio:

- Ofrecer al primer año de operación una oferta del 50% de las salas de supermercados del sector oriente, con una cobertura geográfica en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Vitacura.
- Aumento de un 30% en las descargas de la APPs el año 2021 en comparación con el año anterior.
- Medir la satisfacción del usuario y clientes. A través del sistema NPS (Net Promoted Score), para luego implementar metas NPS.

5.2 Objetivos Comerciales

De acuerdo a informes y estudios de la consultora Uptetrade en el año 2019 la industria de supermercados con más de 1.380 salas de ventas a lo largo del país alcanzó

\$10.378.411 miles de millones en venta, equivalente a cerca de un 4% del PIB nacional. Donde destacan la Región Metropolitana que alcanza \$4.614.052 miles de millones, equivalente a un 44,5% de las ventas de la industria nacional.

Al agrupar las comunas de la Región Metropolitana en 6 zonas según su ubicación (ver tabla 3), la zona RM-2 integrada por las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina, representan un 32,1% de las ventas de la industria de supermercados de la Región Metropolitana, alcanzando una venta de 1.480.050 miles de millones en el año 2019, siendo esta zona la con mayor tasa de participación en ventas de supermercados en la Región Metropolitana. Siendo al mismo tiempo esta zona la que posee una mayor cobertura en el uso de tarjetas bancarias (débito y crédito), Según información entregada por Transbank, el pago con tarjetas bancarias alcanza aproximadamente un 80% de las ventas totales del canal supermercados en la zona RM-2.

Ventas año 2019 por zona.

Tabla N° 4: Agrupación Comunas Región Metropolitana por Zonas y ventas

Zona RM	Total Venta 2019	Participación
RM-1	\$254.037.541.761	5,50%
RM-2	\$1.480.050.566.400	32,10%
RM-3	\$537.382.540.327	11,60%
RM-4	\$417.590.563.049	9,10%
RM-5	\$877.897.094.986	19,00%
RM-6	\$549.738.241.605	11,90%
Resto RM	\$497.355.659.910	10,80%
Total	\$4.614.052.208.039	100%

Fuente: Información suministrada por consultora Uptetrade,

Dado los antecedentes presentados, es que Smart Shopping tomará como mercado objetivo para su primera etapa de operación, los supermercados ubicados en la zona RM-2 de la Región Metropolitana que posee un mercado de \$1.480.050 miles de millones, pero como su público objetivo son las personas que utilizan alguna tarjeta bancaria para sus compras (80% de las ventas), entonces el mercado potencial asciende a 1.184.040 miles de millones, según cifras del año 2019.

5.3 Proyecciones de crecimiento y estimación de la demanda.

En su informe de Perspectivas Económicas Mundiales, el Fondo Monetario Internacional (FMI) entregó un sombrío pronóstico sobre la economía chilena para el año 2020 al proyectar una caída del crecimiento del PIB de 4,5%. En el año 2021 se vendrá una recuperación en que según las proyecciones Chile alcanzará un aumento del 5,3% de su PIB. Para los siguientes años no hay estudios de proyecciones de crecimiento, pero para efecto de este plan de negocios se asumirá el crecimiento real de la industria, tomando como promedio los últimos 10 años, tasa que corresponde a 5,016%, los que serán utilizados desde el año 2022 hasta el año 2025⁹ que es el horizonte de evaluación del proyecto.

Sumado a la variación de las ventas anuales de la industria en el canal supermercados, además se consideró el PIB nacional y el comportamiento de los ingresos en Chile, sumado de la cantidad de usuarios potenciales y la cantidad de salas de supermercados.

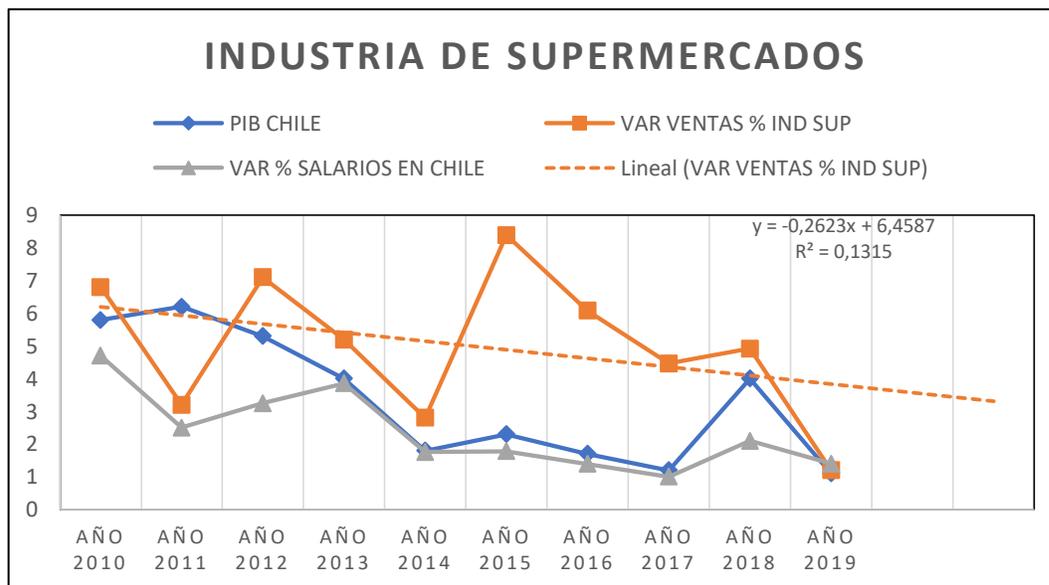
Tabla N° 5: Variables a considerar en estimación de la demanda.

AÑO	VTAS INDUSTRIA SUPERMERCADO	% VAR VENTAS IND. SUP.	PIB CHILE
AÑO 2010	\$6.807.689.335.578	6,8	5,8
AÑO 2011	\$7.025.535.394.317	3,2	6,2
AÑO 2012	\$7.524.348.407.313	7,1	5,3
AÑO 2013	\$7.915.614.524.493	5,2	4
AÑO 2014	\$8.137.251.731.179	2,8	1,8
AÑO 2015	\$8.819.967.151.425	8,39	2,3
AÑO 2016	\$9.356.221.154.232	6,08	1,7
AÑO 2017	\$9.774.444.239.826	4,47	1,2
AÑO 2018	\$10.255.346.896.425	4,92	4
AÑO 2019	\$10.378.411.059.182	1,2	1,1

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el INE y Banco Central de Chile.

⁹ <https://www.elmostrador.cl/dia/2020/04/14/tiempos-peores-para-la-economia-chilena-fmi-proyecta-caida-del-crecimiento-de-45-en-2020/>

Gráfico N°5: Comportamiento de variables a considerar en estimación de la demanda.



Fuente N°X: elaboración propia con datos obtenidos en el INE y Banco Central de Chile.

Para obtener la tasa de crecimiento del año 2020, se utilizaron datos reales de crecimiento de la industria, entre enero y abril de 2020, posteriormente se proyectaron las tasas mensuales, a través de un promedio móvil, cuatrianual, aplicando un factor de corrección.

Tabla N° 6: Tasa de variación ventas, año base.

RM-2 AÑO 2020	AÑO 2019 VTAS MENSUALES	AÑO 2020 VTAS MENSUALES	% VAR VENTAS 2020/2019	CORRECCIÓN	TASA VAR VTAS AÑO BASE
ENERO	\$107.138.982.000	\$112.340.495.631	4,85%	0,00%	4,85%
FEBRERO	\$96.014.303.924	\$110.714.555.794	15,31%	0,00%	15,31%
MARZO	\$131.937.914.544	\$151.584.740.403	14,89%	0,00%	14,89%
ABRIL	\$124.608.464.490	\$119.761.195.222	-3,89%	0,00%	-3,89%
MAYO	\$122.056.709.713	\$126.074.317.882	7,79%	-4,50%	3,29%
JUNIO	\$125.206.365.784	\$130.246.872.131	8,53%	-4,50%	4,03%
JULIO	\$117.949.849.099	\$120.697.583.165	6,83%	-4,50%	2,33%
AGOSTO	\$129.846.424.235	\$130.254.443.424	4,81%	-4,50%	0,31%
SEPTIEMBRE	\$124.469.254.656	\$127.568.900.265	6,99%	-4,50%	2,49%
OCTUBRE	\$128.994.821.636	\$131.948.757.719	6,79%	-4,50%	2,29%
NOVIEMBRE	\$122.409.161.816	\$124.681.095.884	6,36%	-4,50%	1,86%
DICIEMBRE	\$149.418.314.502	\$152.014.645.803	6,24%	-4,50%	1,74%
TOTAL	\$1.480.050.566.400	\$1.537.887.603.323			3,91%

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Desde el mes de mayo en adelante, corresponde a promedio móvil de los últimos 4 meses
 Corrección: desde el mes de mayo en adelante, se utilizó proyección de crecimiento PIB para Chile, año 2020

Proyección Crecimiento Mercado Potencial

Tabla N°7: Proyección mercado potencial.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Tasa crecimiento industria	3,91%	5,016%	5,016%	5,016%	5,016%	5,016%
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas supermercados	\$1.537.887.603.323	\$1.617.242.603.654	\$1.698.363.492.653	\$1.783.553.405.445	\$1.873.016.444.262	\$1.966.966.949.106
Participación tarjetas	80%	80%	80%	85%	85%	85%
Ventas con Tarjetas	\$1.230.310.082.658	\$1.293.794.082.923	\$1.358.690.794.123	\$1.426.842.724.356	\$1.498.413.155.410	\$1.573.573.559.285

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Cifras en pesos. Crecimiento de la industria para los años 2021 en adelante, basado en crecimiento promedio de los últimos 10 años.

5.4 Objetivos comerciales

De acuerdo al mercado potencial, definidos para el primer año de operación (posterior al proceso de implementación y desarrollo que se proyecta en 6 meses), los objetivos comerciales, en términos de participación de mercado corresponden al 1%, e ingresos por comisión de ventas del 2%, como se describe en las siguientes tablas:

Tabla N° 8: Objetivos comerciales trimestrales.

	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		Total Año 1	
Mercado Potencial	24,36%	\$315.176.964.069	24,45%	\$316.390.589.050,20	24,61%	\$318.442.085.344,13	27%	\$343.784.444.459,86	100,00%	\$1.293.794.082.923
Objetivos Comerciales	0,41%	\$1.293.794.083	0,82%	\$2.587.588.165,85	1,22%	\$3.881.382.248,77	1,51%	\$5.175.176.331,69	1,00%	\$12.937.940.829
Ingresos por Comisión	2,00%	\$25.875.882	2,00%	\$51.751.763	2,00%	\$77.627.645	2,00%	\$103.503.527	2,00%	\$258.758.817

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos Comerciales Anuales (2021 al 2025)

* Corresponde a ventas con tarjeta (débito/ crédito) en la zona R2

Tabla N°9: Objetivos comerciales trimestrales.

	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
Mercado Potencial*	100%	\$1.293.794.082.923	100%	\$1.358.690.794.123	100%	\$1.426.842.724.356	100%	\$1.498.413.155.410	100%	\$1.573.573.559.285
Objetivos Comerciales	1,00%	\$12.937.940.829	2,00%	\$27.173.815.882	3,00%	\$42.805.281.731	4,00%	\$59.936.526.216	5,00%	\$78.678.677.964
Ingresos por comisión	2,00%	\$258.758.817	2,00%	\$543.476.318	2,00%	\$856.105.635	2,00%	\$1.198.730.524	2,00%	\$1.573.573.559

Fuente: Elaboración Propia.

Market Share: Terminar el primer año de operación marcando un 1% de participación en las ventas de los supermercados de la zona RM-2 (sector oriente de Santiago) y al quinto año alcanzar un 5% del mercado.

Alianza estratégica clientes: Realizar alianzas estratégicas con los supermercados que operan en el sector oriente zona RM-2, teniendo como objetivo que de las siguientes salas de supermercados del sector oriente:

Supermercado	Cantidad de salas Sector Oriente	% de salas Sector Oriente
	5	15,63%
	13	40,63%
	7	21,88%
	5	15,63%
	2	6,25%
TOTAL SALAS	32	

Al primer año de operación (posterior al proceso de implementación y desarrollo que se proyecta en 6 meses), tenemos como objetivo contar con el 50% de las salas de supermercados con presencia en la zona RM-2, correspondiente al sector oriente de Santiago, de acuerdo a los siguientes pronósticos en tasa de participación y número de salas:

Tabla N°10: Estimación tasa de participación.

PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE	
Tasa participación	Número de Salas						
9%	3	19%	6	28%	9	50%	16

Fuente: Elaboración Propia.

5.5 Descarga de App:

Lograr al cuarto trimestre que del mercado meta potencial de 442.152 usuarios (hombres y mujeres de 20 a 50 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, de las comunas RM-2) que 138.226 personas, que representa el 31,27% de este mercado meta, descarguen la APPs Smart Shopping a un dispositivo móvil, y que, de estos, 1 de cada 5 personas la utilice realizando una compra.

Tabla N° 11: Mercado Objetivo.

	Habitantes	Hombres	Mujeres	Público objetivo
CHILE	19.417.413	9.601.911	9.832.978	7.543.410
SANTIAGO	8.125.072	4.010.416	4.114.656	3.330.652
Las Condes	330.759	160.872	169.887	132.747

Vitacura	96.774	46.458	50.316	35.259
Providencia	157.749	76.672	81.077	77.659
Lo Barnechea	124.076	64.011	60.065	44.825
La Reina	100.252	48.824	51.428	36.935
Ñuñoa	250.192	121.869	128.323	114.727
TOTAL MERCADO META PRIMERA ETAPA				442.152

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el INE.

Uso de App: existen distintas combinaciones y probabilidades posibles de comportamiento de compra de los usuarios, para efectos de contar con un proxy de la frecuencia de compra y la cantidad de usuarios que permita dimensionar el % de transacciones y de clientes, se establecieron los siguientes supuestos; frecuencia de 0,33, 1 o 2 compras al mes, lo que nos permitiría alcanzar los objetivos comerciales, el proxy de comportamiento de compra y cantidad de usuarios, bajo los supuestos, se establece según la siguiente tabla de distribución:

Tabla N° 12: Proyección de frecuencia de compras y ticket promedio.

	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
	Ticket Prom.	Transacciones								
	\$39.000	331.742	\$40.950	663.585	\$42.998	995.530	\$45.147	1.327.575	\$47.405	1.659.722
	% usuarios	Cant. usuarios								
0,3 Compras al mes	18,95%	83.773	37,91%	167.572	56,88%	251.396	75,85%	335.246	94,82%	419.122
1 Compra al mes	6,25%	27.645	12,51%	55.299	18,77%	82.961	25,03%	110.631	31,29%	138.310
2 Compras al mes	3,13%	13.823	6,26%	27.649	9,38%	41.480	12,51%	55.316	15,65%	69.155

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en INE.

De acuerdo a este proxy, para lograr los objetivos comerciales del primer año de operación, se requieren realizar 331.742 transacciones con la APPs, al valor del ticket promedio, de \$39.000.- (promedio industria), lo que supone, como una de las combinaciones posibles que 27.645 usuarios, que representa el 6,25% del universo del mercado meta, realicen una compra con la App Smart Shopping al mes, cumpliendo de esta forma los objetivos comerciales.

Ticket promedio: De acuerdo a información obtenida en conversaciones con ejecutivos de cadenas de supermercados y lo informado por la asociación de supermercados, se pudo establecer que el ticket promedio de las salas de supermercados del sector oriente es de \$39.000.-

5.6 Estrategia de Segmentación

Demográficos y Geográficas: Es muy amplio el público potencial de usuarios que puede utilizar la App, hombres o mujeres, de todos los estados civiles y de todas las edades, orientaciones políticas, religiosas y sexuales. Son mayoritariamente Chilenos, pero también hay gran población de extranjeros.

Para la primera etapa, nuestra segmentación corresponde a la Región metropolitana, en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa.

Psicográficas: Una característica común es su estilo de vida, valoran la experiencia de compra, alto nivel de uso de teléfonos inteligentes y aplicaciones. Otra actitud que los caracteriza es su expectativa de pagar lo justo por sus compras, lo que los hace racionales en ese sentido, ya que no comprar a la primera, se toman el tiempo e investigan. Ahora en el momento en que hay un descuento o una promoción de la marca que les gusta tienden a ser muy compulsivos.

Corresponde a hombres y mujeres de 20 a 50 años de edad, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1B.

Comportamiento de Uso: La App es una de las herramientas más utilizadas, Las personas buscan estar a la vanguardia, además de obtener un beneficio/ conveniencia (tiempo destinado a la compra y experiencia de uso).



Comportamiento de compra: Podríamos clasificarlos como compradores de reposición, que pueden actuar por impulso, cuando reciben ofertas que consideran atractivas, principalmente para productos que no tenían presupuestado comprar.

Niveles de Segmentación

- Macrosegmentación de Mercado: Principales cadenas de supermercados (clientes) y consumidores (usuarios) de la Región Metropolitana, específicamente las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Lo Barnechea y Ñuñoa.
- Microsegmentación de Mercado: Las cadenas de supermercados (Jumbo, Lider, Tottus, Unimarc y Santa Isabel), con salas en el sector oriente de Stgo. y consumidores, que corresponde a hombres y mujeres de 25 a 50 años de los grupos socio económicos AB, C1a y C1b.
- Microsegmentación de clientes: Cadenas de supermercados, que requieren mantener la tendencia de la innovación, mejorando la experiencia de compra de los consumidores y aumentando la conversión de compra.

Arquetipos de usuarios



- *Juan Pablo*, es un hombre casado, profesional, terminando un MBA, tiene tres hijas: Isidora (10 años), Trinidad (8 años) y Miguel (3 años). JP dispone de muy poco tiempo, tiene la tarea de realizar las compras de reposición en el supermercado, buscando siempre la economía, a través de ofertas en los productos que consume su familia, JP es un usuario avanzado de tecnologías, cada vez realiza más actividades a través de APPs., está siempre buscando a través de la tecnología disminuir el tiempo que dedicaba a realizar ciertas actividades y obtener un beneficio extra.

- *Johana*, es una profesional de 45 años, vive en las Condes, con sus dos perros y ahora con su novio, a ella le carga ir al supermercado, es usuaria intermedia de las tecnologías, cuenta con un número importante de APPs, ha tratado de realizar compras en las Apps de Jumbo y Líder, pero no puede acceder a las ofertas que a ella le interesan, dado



que se requiere la tarjeta de esas cadenas para comprar y no cuenta con ellas.

- *José Pedro*, es un hombre de 40 años, vive en la comuna de Vitacura, realiza deporte los fines de semana junto a su esposa, María Jesús. Ellos consumen productos saludables, debido a que les gusta practicar running, debido a que disponen de poco tiempo, para tareas domésticas, realizan compras a través de CornerShop, su nivel de satisfacción es medio, debido a que si bien encuentran los productos y marcas que buscan, el precio de estos aumenta considerablemente y no pueden acceder a ofertas.

5.7 Estrategia producto/servicio

Las características de nuestro modelo de negocios, nos enfrenta a tener una estrategia de producto y servicios para los clientes y otra para los usuarios.

App Smart Shopping, es una aplicación, que permite conectar a supermercados y consumidores a través de la inteligencia artificial con una batería de servicios y cupones de descuentos, permitiendo un alto nivel de segmentación, en su primera etapa, funcionará en salas de supermercados de las comunas de Providencia, Lo Barnechea, Ñuñoa, Las Condes, La Reina y Vitacura, de la ciudad de Santiago. Enmarcado como un servicio innovador, que aumenta la satisfacción de los consumidores, mejorando su experiencia de compra y a su vez apalancando ventas en las salas de supermercados.

App Smart Shopping, podrá ser descargada de forma gratuita para sistemas operativos Android y Apple, teniendo como principal característica la amigabilidad al ser utilizada, siendo una APP intuitiva y muy fácil de usar, si bien es cierto podrá ser descargada por cualquier persona, en cualquier lugar de Chile, en la primera etapa, solo podrá ser utilizada, en salas de supermercados de las comunas antes señaladas.

5.7.1 El Producto para los Clientes.



El producto que se ofrecerá a los clientes (cadenas de supermercado), será gratuito, teniendo como único cobro para este, una comisión del 2% de las ventas realizadas a través de la APP, el servicio incorpora la licencia de uso (Software).

Características del producto:

- a. La APP le permitirá al usuario, seleccionar su supermercado objetivo y acceder a su plataforma.
- b. Envío a usuarios de promociones y ofertas (al interior y exterior de la sala), de forma personalizada de acuerdo a su comportamiento de compra y utilizando sistema de georefenciación.
- c. Integración con el sistema front office del cliente (supermercado), a fin de tener la misma información del punto de venta o caja, referente al precio de los productos, descuentos, promociones, medios de pagos etc.
- d. Considera funcionalidades asociadas al POS, Smart Shopping App, técnicamente será un mini POS integrado al front office del supermercado y toda vez que se genere una venta, el mismo front office enviará la comunicación al back office para que haga la correspondiente rebaja de inventario.
- e. Integración con webpay para pagos con cargo automático a tarjetas bancarias.
- f. Carga del planograma de la sala de venta con su respectivo lay out a nivel de pasillos, incluye una actualización anual, lo que permite incorporar un buscador de productos, entregando la ruta fácil de llegar.
- g. GPS integrado.
- h. Menú de catálogo o revista de ofertas digital
- i. Menú de ofertas del día.
- j. Menú historial de compra de los últimos 30 días.
- k. Menú de informes para que la administración del supermercado tenga acceso a una batería de reportes estadísticos.
- l. Asesoría y capacitación en la implementación.
- m. Actualizaciones y soporte técnico.

Servicios adicionales no considerados en el paquete básico:

- a. Implementación de campañas publicitarias especiales, sorteos, aniversarios, etc.
- b. Diseño de ofertas por sobre las 10 publicaciones diarias.
- c. Carga de más de un catálogo o revista mensual.
- d. Más de una actualización anual de planograma o lay out a nivel de pasillo
- e. Implementación de encuesta de satisfacción o experiencia de compra.

5.8 Estrategia de precio

La estrategia de precios de Smart Shopping App, considera factores relevantes como son los internos y externos, determinando que para los clientes será gratuito, teniendo como único costo, una comisión del 2% más IVA. de las ventas que se realicen a través de la APPs.

Factores internos: Considera para alinear la estrategia de precios, los objetivos de marketing, la estructura de costos y la experiencia y conocimiento de la industria.

Factores externos: Considera el mercado, la demanda, los proveedores, los competidores, los factores ambientales y políticos.

Luego de analizados estos factores, la mejor estrategia de precios a implementar, corresponde a **estrategia de precios según valor**, en función de nuestra propuesta de valor y el valor agregado que tiene la Apps para los clientes.

Smart Shopping App implementará en su primera etapa la estrategia de entrada con precios de penetración, es decir, con un precio más bajo que la competencia, de acuerdo a nuestra propuesta de valor, que permita a los clientes conocer el servicio, fidelizarlos y lograr conseguir el mercado meta definido.

La propuesta comercial que se les presentará a los clientes es la siguiente:

Paquete básico: Smart Shopping permite aumentar la tasa de conversión de ventas y de fidelización, el que será gratuito para las salas de supermercados, debiendo solo pagar una comisión del 2% más IVA de las ventas, realizadas a través de Smart Shopping App.

Medios de pago: Comisión por ventas a través de la APP y desarrollos especiales: Pago vencido dentro de los primeros 10 días del mes siguiente, realizados a través de transferencia electrónica o vale vista.

5.5 Estrategia de distribución

Debido a que se trata de un servicio tecnológico, la estrategia de distribución para los clientes, que realizará la empresa, es selectiva, a través de venta directa por parte de ejecutivos, con servicio y asesoría personalizada.

5.9 Estrategia de comunicación y ventas

Para dar a conocer Smart Shopping App, en nuestros clientes y consumidores, la compañía generará acciones por separado.

5.10 Estrategia para usuarios

- Redes Sociales: Se realizarán campañas comunicacionales de forma segmentada en plataformas como; Instagram, YouTube, Facebook, TocToc, LinkedIn, Waze, Spotify y web propia.
- Auspicios en eventos y conciertos, en donde los usuarios podrán conocer las ventajas y características de la App.
- Pendones y boletines informativos entregados por promotoras en las salas de supermercados. En coordinación con el supermercado o la marca se podrá ofrecer un descuento en la primera compra.
- Boca a boca: A través de embajadores (líderes de opinión y referentes) se generará el boca a boca del producto-servicio de Smart Shopping App.
- Medios masivos: Programas de radio, televisión y sitios web, de forma segmentada.

5.11 Estrategia para clientes:

- Redes Sociales: Se realizarán campañas comunicacionales de forma segmentada en plataformas como; Instagram, Facebook, LinkedIn, Waze.
- Reuniones personalizadas.
- Diarios Financiero, Estrategia y Negocios

5.12 Presupuesto de marketing y cronograma

A continuación, se presentan los objetivos de marketing y el presupuesto asignado para cada año:

Tabla N°13: Carta Gantt acciones de marketing.

Objetivos	Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Realizar alianza estratégica con clientes/ supermercados.	Publicidad segmentada y especializada. Visitas y reuniones de ejecutivos.	\$9.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Dar a conocer la APP y captar usuarios que la descarguen.	Publicidad en redes sociales y medios de comunicación.	\$120.000.000	\$60.000.000	\$20.000.000	\$20.000.000	\$20.000.000
Que los usuarios utilicen la App, realizando compras.	Publicidad en redes sociales, medios de comunicación y salas de supermercados.	\$120.000.000	\$140.000.000	\$170.000.000	\$170.000.000	\$180.000.000
	TOTAL	\$249.000.000	\$205.000.000	\$195.000.000	\$195.000.000	\$205.000.000

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de los objetivos de marketing, a través de la materialización de las estrategias, nos permitirá alcanzar los objetivos comerciales establecidos, siendo uno de los factores críticos de éxito, la publicidad, que es el que cuenta con el mayor porcentaje asignado del presupuesto.

VI. PLAN DE OPERACIONES

Smart Shopping pretende ingresar, en una primera etapa, a la industria de supermercado del sector oriente de Santiago a través de una app de código abierto que será gratuita para todos los usuarios de IOS y Android. Para los clientes (supermercados) también será gratuito en términos de todo el proceso que va desde el levantamiento técnico, desarrollos, integración con el punto de venta y hasta su puesta en marcha.

A continuación se muestra el total de gastos operacionales por año que se incurrirá en el proyecto Smart Shopping, que incluyen remuneraciones, arriendo, hosting, servicios básicos y gastos generales

Tabla N°14: Gastos operacionales anuales

GASTOS OPERACIONALES	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
TOTAL	\$102.480.000	\$108.378.000	\$116.258.220	\$133.590.109	\$154.907.576

Fuente: Elaboración propia.

VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

7.1 Plan de desarrollo e implementación

El plan de implementación de Smart Shopping App está planificado ser realizado en 5 etapas que se muestran a continuación.



El detalle del plan operacional y su implementación se encuentra en la parte II del plan de negocio Smart Shopping.

VIII. RIESGOS CRITICOS

Los principales riesgos que pueden afectar al proyecto se resumen a continuación:

Costo de operación mayor a los previstos: El no haber considerado un costo de operación importante o no haber dimensionado bien la escalabilidad del proyecto puede provocar una estimación del costo de operación muy por debajo de lo real.

Disponibilidad del financiamiento en tiempo y forma: No contar con el financiamiento en tiempo y forma proyectado puede generar ciertos descargos que impliquen el atraso o postergación del proyecto.

Recursos Humanos: El recurso humano es clave en el éxito del proyecto porque quienes le dan vida a la operación son las personas y por tanto es vital importancia contratar a las personas idóneas y que compartan la filosofía de la compañía.

Propiedad intelectual: Contar con la patente del proyecto permite a la compañía mantener una ventaja competitiva.

Plan de Mitigación

Riesgo Crítico	Medida de Mitigación
Costo de operación mayor a los previstos	Levantamiento riguroso de los costos de operación.
Disponibilidad del financiamiento en tiempo y forma.	Desarrollar un plan B.
Recursos Humanos	Externalizar con consultora experta la contratación de cargos claves.
Propiedad intelectual	Inscribir los derechos de propiedad en INAPI.

El detalle de los riesgos críticos lo pueden ver en la parte II del plan de negocio Smart Shopping.

IX. EQUIPO DEL PROYECTO

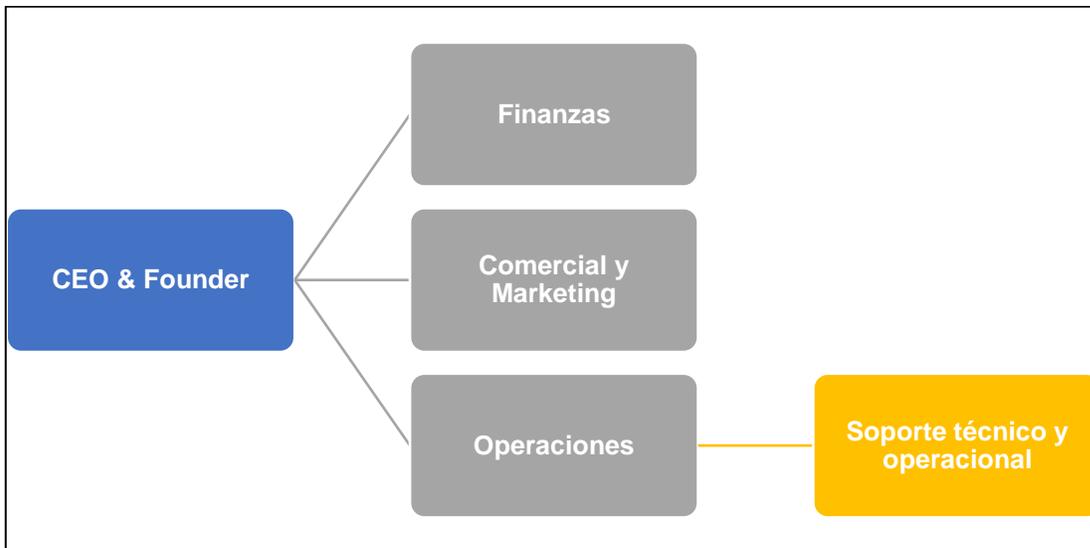
9.1 Equipo Gestor

El equipo fundador del proyecto estará conformado por 2 profesionales, cada uno con más de 10 años de experiencia en distintas industrias como la gastronomía y el Retail. A continuación se entrega un pequeño background de cada uno:

Christian Bravo: Ingeniero Comercial de la Universidad de Talca y Magister de Administración de la Universidad de Chile, con una importante trayectoria profesional desempeñando cargos gerenciales en la industria de supermercados, con más de 11 años de experiencia.

Alfredo Beltrán: Ingeniero Comercial de la Universidad Santiago de Chile y Magister en Administración de la Universidad de Chile, quien dentro de su carrera ha desarrollado distintos emprendimientos de cafeterías y heladerías en distintas comunas de la ciudad de Santiago.

Tabla 15: Estructura Organizacional Primera Etapa.



Fuente: Elaboración propia.

Más detalle del equipo gestor lo pueden ver en la parte II del plan de negocio Smart Shopping.

X. PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del plan financiero se considera como principal fuente generadora de ingresos la comisión por ventas que cobrará Smart Shopping a sus clientes por todas las ventas que se transen a través de la app y que asciende a un 2% más IVA.

10.1 Flujo de caja proyectado

A continuación se proyecta el flujo de caja considerando un horizonte de tiempo de 5 años. Para esto se considera que el proyecto es finito, es decir, se termina al cabo de los 5 años. La tabla muestra a continuación un escenario conservador en cuanto a los ingresos y resultados.

Tabla N° 16: Flujo de caja finito a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS		\$258.758.817	\$543.476.318	\$856.105.635	\$1.198.730.524	\$1.573.573.559
EBITDA		\$ -86.121.183	\$228.823.918	\$543.263.163	\$ 867.325.053	\$1.209.246.056
%		-33,7%	41,9%	63,3%	72,3%	76,8%
Utilidad Neta		\$ -87.121.183	\$189.834.179	\$395.852.109	\$ 632.417.289	\$ 882.019.621
%		-33,7%	31,4%	47,5%	54,2%	57,6%
(+) Depreciación		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
(-) Inversión	\$ -56.640.000					
(-) Inversión Capital de trabajo	\$ -249.000.000					
(+) Devolución de Capital de Trabajo						\$ 249.000.000
(+) Venta Activos						\$ 1.000.000
Flujo de Caja	\$ -305.640.000	\$ -86.121.183	\$190.834.179	\$396.852.109	\$ 633.417.289	\$1.133.019.621

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la siguiente tabla en el escenario base que es el conservador el proyecto genera un VAN positivo de \$681 millones con una TIR de 62,9% y con un payback inferior a 3 años. Al sensibilizar las ventas e inclusive en el escenario más pesimista el VAN sigue siendo positivo, con una TIR de 40,5% y un payback inferior a 4 años. Por tanto, en términos financieros el proyecto es atractivo y viable de llevar a cabo. Para más detalle del plan financiero revisar parte II del plan de negocio Smart Shopping.

Tabla N° 17: Resultados sensibilización de las ventas

ESCENARIOS	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
Ventas	-30%	Base	+30%
Tasa de Descuento	18,37%	18,37%	18,37%
VAN	\$325.838.385	\$681.755.667	\$2.283.857.850

Fuente: Elaboración propia.

XI. PROPUESTA INVERSIONISTA

El aumento de capital necesario para financiar el proyecto Smart Shopping asciende a \$400 millones, los socios fundadores aportaran \$100 millones por lo que requerirán \$300 millones de los socios inversores a cambio de una TIR de un 40% y una participación del 26,7% de la propiedad. El capital aportado será utilizado para financiar los primeros 18 meses de operación. El siguiente cuadro resume la oferta a los inversionistas.

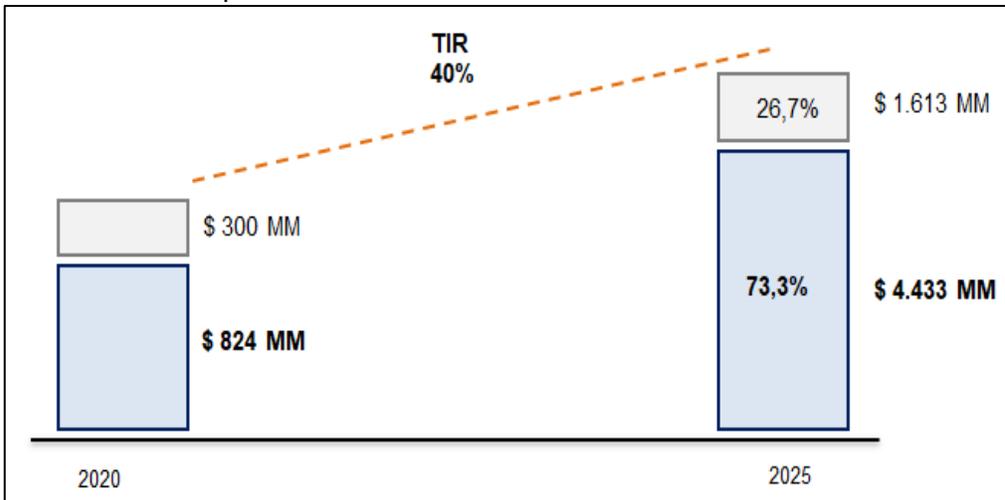
Tabla N°18: Detalle propuesta inversionista.

Aumento de Capital	\$400.000.000
Aporte Inversionista	\$300.000.000
Aporte Socios	\$100.000.000
Uso de los Fondos	Déficit proyectado 18 meses.
Valorización Pre- Money	\$824.272.721
Acciones Inversionista	Serie A Preferentes, Hurdle Rate 18,37%
Acciones Fundadores	Serie B Comunes, Hurdle Rate 18,37%

Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior, se estima para el año 2025 ingresos por \$1.573 millones, con un resultado EBITDA de 76,8% y una valorización de la compañía de \$6.046 millones.

Tabla N° 19: Propuesta inversionista.



Fuente: Plan de Negocios "Smart Shopping 2020". Autores: Christian Bravo y Alfredo Beltrán

XII. CONCLUSION

Las características del entorno en la industria de supermercados en Chile han venido cambiando de manera acelerada en los últimos años, lo que ha hecho surgir consumidores con nuevas necesidades y cada vez más difícil de llamar su atención, los cambios tecnológicos, la fuerza laboral extranjera, la penetración de tarjetas bancarias, la conciencia ambiental y de salud son algunas de las variables que han configurado el nuevo panorama para la industria.

Por otro lado, en Chile se venía dando un rápido auge de la transformación digital, lo cual se vio acelerado con la llegada de la pandemia, existiendo cada vez más dispositivos móviles conectados a internet y esto seguirá en incremento con la llegada de la tecnología 5G, que va a significar más dispositivos conectados en la red y una mayor cantidad de datos que gestionar.

Smart Shopping nace como una APP que se enfoca en la industria de supermercados y aprovecha todas las oportunidades que entregan los cambios del macro ambiente. La aplicación, permitirá a los usuarios asociar una tarjeta bancaria y realizar compras que pueden ser presenciales escaneando los productos con la cámara de su celular, a través de inteligencia artificial y georreferenciación, podrán acceder a descuentos y beneficios personalizados, estar informados de ofertas y promociones vigentes, así como personalizar una serie de funciones que sean de interés del usuario.

El mercado objetivo estará en seis comunas de Santiago: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia y Ñuñoa que juntas concentran el 14,3% de las ventas de supermercados de la Región Metropolitana.

La aplicación será de código abierto para IOS y Android, sin costo de descarga para el usuario y de desarrollo en integración para el cliente.

La principal fuente de ingreso para Smart Shopping provendrá de la comisión que recibirá por las ventas generadas a través de la APP: Se estima para el año 2025 captar el 5% del mercado objetivo con un ingreso por venta de \$1.573 millones de pesos con un EBITDA de un 76,8%.

El aumento de capital requerido para financiar los primeros 18 meses de operación asciende a \$400 millones, de los cuales los socios fundadores aportarán \$100 millones y el diferencial de \$300 se levantará a través de un nuevo socio inversionista, a quien por el riesgo y la etapa temprana del negocio se le ofrecerá una TIR de un 40% y una participación del 26,7% a través de un paquete de acciones preferentes.

Utilizando el modelo de capital de riesgo y con una ronda de levantamiento de capital en el año 2020, la valorización de compañía en el año 2025 asciende a \$6.046 millones de pesos.

Por otro lado, la evaluación financiera través del modelo de CAPM arroja un VAN de \$492 millones con una tasa TIR de 40,6%.

Todo lo anterior indica que el proyecto es viable y atractivo de llevar a cabo.

XIII. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Carlos Maquieira e Ingrid Moncayo, "Costos de Agencia y Costos de Transacción como Determinantes de la Tasa de Pago de Dividendos en Chile".
- Carlos Maquieira V. y Christian Willatt H. "Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE)".
- Valenzuela-Fernández, L., García de Madariaga J., & Blasco M. (2006). "Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis".
- Valenzuela L. "Segmentación en función del valor del cliente".
- Ch. Hill, G. Jones y M. Schilling "Administración Estratégica".
- Porter, Michael. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy".
- Porter, Michael. "¿Qué es la estrategia?".
- Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia".
- Robert Grant (2014) "Dirección Estratégica".
- Lehmann, S. y Pérez, F. (2016). "Economía Chilena Tercer Trimestre 2016".
- Instituto Nacional de Estadísticas. Censos de Población y vivienda.
- Fundación Chile, GfK Adimark. Información Inteligente: moda y estilo de vida.
- CORFO, Garantías CORFO para inversión y capital de trabajo (FOGAIN) – Emprendimiento.
- Banco Central, Informe de Política Monetaria (IPoM) 2019.

XIV. ANEXOS

ANEXO 1: TIPOS DE APLICACIONES

Existe un gran número de aplicaciones, orientadas a todo tipo de servicios e industrias, actualmente se clasifican por el tipo de funcionalidad¹⁰:

Comunicaciones	Clientes de redes sociales (ej.: Facebook, twitter) - Mensajería instantánea - Clientes de Email - Servicios de noticias - Voz IP.
Multimedia	Visores de gráficos e imágenes - Visores de presentaciones - Reproductores de video (ej.: YouTube) - Reproductores de radio - Reproductores de streaming – Fotografía.
Juegos	Cartas, casino - Puzzle - Acción, aventura – Deportes.
Productividad	Calendarios - Calculadora - Notas, recordatorios - Hojas de cálculo - Bancos – Directorio.
Viajes	Guías de ciudades - Convertidores de moneda - Traductores - Mapas/GPS - Itinerario - Previsión meteorológica.
Utilidades	Protectores de pantalla - Gestor de llamadas - Gestor de procesos - Libreta de direcciones.
Compras	Lectores de códigos de barras - Clientes de tiendas web - Subastas - Cupones de descuento - Lista de compras.
Entretenimiento	Lectores de libros - Horóscopo - Guías de programación (cine, televisión, radio) - Recetas – Cómic.
Bienestar	Dietas - Primeros auxilios - Consejos embarazo - Entrenamiento personal.

¹⁰ Fuente: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_11_23_12165748.pdf

ANEXO 2: ANALISIS PESTEL

a. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Ingreso Mínimo Garantizado: tras el estallido social del mes de octubre de 2019, el Gobierno creó la propuesta para garantizar que ningún trabajador ganara menos de \$350 mil. Dicho proyecto aún se encuentra en votación por los integrantes de la Comisión de Trabajo y Previsión Social y que podría beneficiar a más de 540.000 personas pertenecientes al 90% más vulnerable del país.

Profesionales Migrantes: Según cálculos de Clapes UC, en el trimestre enero-marzo del año 2019, el 62% de los ocupados extranjeros en el país con educación superior completa está en empleos de mediana o baja calificación. Luego, los que lideran el subempleo de personas con educación superior completa, son los venezolanos y peruanos, ambos con 74% de ocupados en empleos de mediana y baja calificación. Les siguen colombianos con 55%. y bolivianos con 53%. Por otro lado, Chile no existe prohibición legal para que un extranjero firme un contrato de trabajo. Sin embargo, no puede comenzar a desarrollar labores remuneradas en Chile hasta que obtenga el respectivo permiso para ello. Esto es sin perjuicio de la cantidad de extranjeros un mismo empleador debe corresponder a chilenos que se permita que trabajen en una empresa cuyo límite legal a la fecha es de un 15%.

b. FACTORES ECONÓMICOS

- **Crecimiento del PIB:** Como consecuencia del Coronavirus, el informe de Política Monetaria (IPOM) del Banco Central estableció un rango de -1,5% y -2,5% para la contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del año 2020. Mientras que el Banco Mundial advirtió que la contracción será de un -3%. La proyección de crecimiento para el 2021 es de un 5,3% según el FMI y un 4,7% según el Banco Central. Esta institución prevé para el 2022 un crecimiento entre un 3% y 4%.
- **Inflación:** Si bien en el pasado las cifras de inflación bordeaban en un rango inferior a la meta del Banco Central (3%). Después de la emergencia sanitaria global el consejo del Banco Central de Chile proyecta una tasa promedio de inflación de un 3,3%, 3,2 y 3,0% para los años 2020. 2021 y 2022 respectivamente.

- **Tasa de Interés:** Tras la contingencia sanitaria que enfrenta el mundo, el 31/03/2020, el consejo del Banco Central de Chile resolvió reducir la tasa de política monetaria a un 0,5%, llevándola a su punto más bajo desde julio 2009, luego de la crisis subprime y nos descarta seguir con reducciones que la acerquen más al 0%.

Bancarización: Chile es el país de Latinoamérica con mayor nivel de bancarización entre la población internauta (9 de cada 10), y es también el único en que esa población paga sus gastos mensuales en mayor medida con medios electrónicos, en comparación a los pagos que hace con efectivo. Asimismo, un 32,2% de los chilenos bancarizados ha utilizado, durante el 2018, apps que permiten el pago en establecimientos físicos con el celular, porcentaje superior al que se registra en Brasil (27,2%) y Perú (25,7%), y por debajo de México (47%), Colombia (44%) y Argentina, que, con el 51,4%, se sitúa en el primer lugar. Estas son algunas de las conclusiones recogidas en el “Informe Minsait de Tendencias en Medios de Pago 2018”.

c. FACTORES SOCIALES

Estallido Social: La crisis se desató el 18 de Octubre de 2019, cuando por recomendación de un panel de expertos del Transporte Público, el gobierno del presidente Sebastián Piñera decidió subir el precio del pasaje del Metro. A modo de protesta, estudiantes comenzaron a realizar "evasiones masivas" en el metro, levantando torniquetes para ingresar a los andenes sin pagar. Luego, en forma progresiva comenzaron las demandas de otras deudas sociales, las que se manifestaron a través de protestas masivas que se agravaron cuando la violencia se tomó las calles de varias ciudades de Chile. El gobierno, entonces, decretó estado de emergencia y más tarde toque de queda, pero ninguna de estas medidas atenuó la situación hasta que se tomaron una serie de medidas que apuntaban directamente a dar solución a las demandas de los ciudadanos, como por ejemplo aumento del sueldo mínimo, aumento del pilar solidario de las pensiones de vejez, se aprobó un plebiscito para que los ciudadanos decidan si quieren o no una nueva constitución, entre otras cosas. Si bien, luego de estas medidas se calmó la situación, aún siguen algunos movimientos y los expertos no descartan una nueva reactivación del movimiento.

Crisis Sanitaria: La pandemia por Coronavirus que partió un 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan de China tuvo su primera confirmación de un caso positivo de COVID-19 en Chile y desde entonces se han producido una serie de sucesos y medidas, tales como el decreto del presidente de Chile del estado de catástrofe, toque de queda nacional, cuarentenas totales en diferentes ciudades del país, la política de asilamiento ha llevado a la paralización parcial o total de las empresas no consideradas como de servicios esenciales, así como la implementación de teletrabajo en las empresas y teleducación en todo el sistema educacional.

Penetración de usos de tarjetas: La tarjeta de crédito es para muchos una valiosa herramienta a la hora de gestionar y poder hacer frente a grandes gastos. En el estudio 'Tendencias en medios de pago 2018', realizado por Minsait (unidad de negocio de la consultora Indra), se compara la frecuencia de uso de esta para realizar pagos a crédito en nueve países del mundo, de los cuales, siete de ellos son de América Latina y Chile es el sexto país con mayor penetración del uso de tarjetas de crédito, experimentando en el transcurso del 2018 un crecimiento de un 25%.

d. FACTORES TECNOLÓGICOS

Cambio tecnológico: Predecir patrones de consumo y adelantarse a las demandas futuras es la nueva metodología de producción y venta de la industria y para ello, tecnologías como el cloud computing, Big Data, Inteligencia Artificial (IA), analítica, machine learning, y foco en la ciberseguridad han sido claves pues, a través de ellas, "el sector del retail ha podido obtener información de gran valor, identificar tendencias y mejorar determinados aspectos del negocio", dijo recientemente el country manager de InterSystems, Martín Kozak.

Con el apoyo tecnológico, la industria está apuntando a profundizar la omnicanalidad, siguiendo una estrategia donde el cliente es el centro, con una interacción cada vez más personal y digitalizada. La incorporación de tecnología en las tiendas físicas es uno de los esfuerzos del sector por migrar hacia la omnicanalidad.

Plataformas digitales: Fuerte incorporación de plataformas tecnológicas para hacer compras con entrega a domicilio como Pedidos Ya, Glovo, Uber eat, Rappi, según datos de Euromonitor el último año presentaron un crecimiento del 14%, con una facturación estimada para 2019 de MM US\$305. (BeOn, 2019).

Conexiones: Una radiografía desarrollada por la Subsecretaría de Telecomunicaciones al mercado de internet en Chile reveló que el 85% de las conexiones se realizan a través de dispositivos móviles como smartphones, tablets y notebooks. Del universo de accesos móviles al ciberespacio, el 93% se hace con teléfonos celulares, los que, de paso, ya alcanzan el 78% del total de conexiones a internet. Este marcado aumento en el uso de celulares para navegar en la web es el reflejo de otra realidad: el crecimiento de las personas que han decidido contratar un plan de datos. A junio de este año, el 45% de los usuarios de telefonía móvil estaba abonado a una compañía.

e. FACTORES AMBIENTALES

Creciente cultura por el cuidado del medio ambiente: una de las ventajas que está trayendo consigo la digitalización de documentos y las nuevas tecnologías móviles es la posibilidad de reducir de manera drástica la impresión de documentos y con ello, la progresiva reducción del uso de papel y tintas, con el beneficio para el medio ambiente. Al usar el intercambio electrónico de documentos se reduce la tala de árboles. Se calcula que cada tonelada de papel implica cortar 24 árboles. Sergio Chaverri, socio director de Gosocket, quien agrega que cada millón de facturas en papel precisa de diez toneladas de madera, al migrar a un sistema de facturación electrónica se dejarían de talar un centenar de árboles.

ANEXO 3: ANALISIS PORTER

El siguiente análisis, fue realizado a la industria tecnológica, que opera en el retail.

- **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:**

La amenaza es **alta**, debido a las bajas barreras de entrada y salida existentes en la industria, además de la gran cantidad de fondos y subvenciones que impulsan el desarrollo de emprendimientos tecnológicos. Según datos de Forrest Research, se estima que, en Chile, se han creado más 3.000 aplicaciones, siendo Start-Up Chile de CORFO, el organismo que ha potenciado y fomentado la industria, sumado a la penetración de aplicaciones desarrolladas en distintos países y que han ingresado al mercado nacional.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:**

Este poder es **bajo**, ya que al ser un negocio B2B, con relacionamiento B2C, no existen grandes grupos de clientes/consumidores unidos, sumado a que el costo de cambio para los clientes es relevante.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Este poder es **bajo**, debido a que existe una gran cantidad de proveedores, en el mercado nacional e internacional, sin existir un costo transaccional significativo.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a que constantemente llegan al mercado empresas o nuevos desarrollos tecnológicos, que podrían satisfacer la misma necesidad, en muchas ocasiones a un precio competitivo y con fuertes acciones de marketing.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

La rivalidad es **alta**, actualmente existe una gran cantidad de competidores (desarrolladores de app), algunos especializados en la industria del retail, de acuerdo a lo publicado por América Retail, se estima que, en América latina, existen más de 681 empresas, con cobertura regional, donde 15 de ellas, tienen una importante participación de mercado.

ANEXO 4: Entrevista a personas con experiencia en cargos gerenciales supermercados.

Primer Entrevistado: Jesús Martínez

Background: Profesional con más de 35 años de experiencia en Retail, actualmente socio fundador y vicepresidente de la asociación española de Retail AER, miembro de honor en Colombia Retail, consultor de Retail y Director en Helmantica Retail SL para España y Latinoamérica. También ha desempeñado cargos de Director y Gerencias en reconocidas cadenas de supermercados de España como Carrefour y Eroski, así como Gerente de Marketing y Ventas de D&S Chile, actualmente Walmart.

1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?

No lo veo como palanca promocional principal (aunque si ayude) a que aumente las ventas de los proveedores, ya que la elección es del cliente”

El software de la APP debería de pagarlo el supermercado, ya que aparte de incitar la venta de los productos, será utilizado para otros intereses de la cadena (localización, atención, experiencia de compra, agilidad y ahorros operacionales. No obstante, se podría cobrar un fee a los proveedores, u ofrecer productos gratis por contestar a alguna breve encuesta sobre el producto comprado.

2. ¿Quién debería ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?

Creo que el dispositivo principal debería de ser el celular, ya que TODOS los clientes lo tienen y es cada día más usado en compras on line.

La instalación en el carro no la veo 100% operativa (mantenimiento, roturas, alto costo, etc).

3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor? ¿baja, alta y por qué?

Cada día más..... la generación Z ha nacido digital y ya no distingue entre la compra “on y off”. Solamente es importante que la APP sea ágil, rápida y sencilla; hoy vivimos en la inmediatez, todo lo queremos ya en el momento. Los supermercados de última generación ya funcionan 100% digital.

4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?

- Información del consumidor y hábitos de consumo
- Propuestas personalizadas
- Experiencia de compra
- Beneficios exclusivos
- Fidelización de la marca del supermercado y de la marca del proveedor
- Proyecto conjunto entre distribuidor y proveedor.

5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.

- Me parece muy adecuado, ya que refleja las tendencias que estamos viendo en la industria en otros países y conseguiría el objetivo de fidelizar y ofrecer una excelente información tanto a clientes como a distribuidores. Como ya he comentado antes, la única duda sería en implementar aparatos en los carros.

Segundo Entrevistado: Italo Ferrari.

Background: Profesional con más de 28 años de experiencia en Retail. Desempeño reconocido en el área comercial y operacional en Supermercados LIDER (Wal-Mart Chile) y SMU Supermercados Chile (Unimarc), ocupando posiciones desde Gerente de área de negocios, gerencia de MMPP / marketing en DyS, gerencias de operaciones, desarrollo de prototipos de locales mayorista (Alvi), actualmente en gerencia de Marketing / ventas en Supermercados Cugat.

1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?

Bajo mi óptica el que paga es el supermercado con aporte de marcas que auspicien, incentiven y participen en este modelo de venta, debería abrirse la aplicación y por defecto llevarte a esas marcas que están en oferta, en catálogo, en lanzamiento de productos nuevos, etc.

2. ¿Quién debiera ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?

Creo que el dueño del dispositivo es la cadena de supermercados, es un servicio que pretende dar a sus clientes para mejorar la experiencia de compra.

3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor?

Creo que los clientes están dispuestos a pagar siempre y cuando la experiencia de compra tenga un nivel de satisfacción (medible) alto, es decir, aplicación amigable para comprar, ofertas fáciles de leer, ofertas de productos nuevos y/o lanzamientos de mercado, lista de compra amigable para ir revisando lo que vas incluyendo en tu carro, y pago de la compra de fácil operación.

4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?

- Frecuencia de uso / compra (tasa de recurrencia).
- Retroalimentación de clientes (encuesta de satisfacción simple al finalizar la compra por defecto).
- Usuarios activos / usuarios nuevos / usuarios que abandonan la aplicación.
- Ticket de compra / composición de la boleta (marcas-categorías- etc.).
- Tiempo de compra.

5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.

- Creo que hoy este proyecto se ajusta al cambio en los hábitos de compra, Los clientes quieren ocupar menos tiempo en comprar y menos tiempo en pagar, esta aplicación es un aporte para este cambio, además está en línea con el avance en aplicaciones que hoy existen en el comercio, lo interesante y novedoso que no le quita el hecho de ir a comprar y elegir productos in situ, tema que a los clientes les sigue gustando (compra presencial).

Importante para el proyecto:

- Plan de difusión de marketing.
- Plan de capacitación clientes en el punto de venta.
- Definir KPI de seguimiento (objetivos).

Tercer entrevistado: Max Casal

Background: Profesional con más de 29 años en la industria de retail, desempeñó por más de 7 años el cargo de Gerente de Negocios y Productos para Gran Consumo (PGC) en Walmart Chile, actualmente es Gerente comercial de M2 Retail Partners Chile Ltda. y Gerente Comercial de PGC en Supermercados Cugat, Chile.

1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?

El Supermercado es el dueño del activo y del dispositivo. El contenido puede ser vendido con un fee a proveedores que quieran tener más acercamiento con los clientes de la App.

2. ¿Quién debiera ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?

El Supermercado.

3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor?

Alta en la medida que tenga la robustez y uso amigable para el cliente del supermercado. Puede haber un costo adicional de mantenimiento y reemplazo lo que hay que considerar.

4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?

Para aquellos que tienen compras acotadas y presupuestos limitados puede ser útil. Sin embargo, la venta por impulso que aporta margen queda postergada, pero el grueso de la venta está en lo primero.

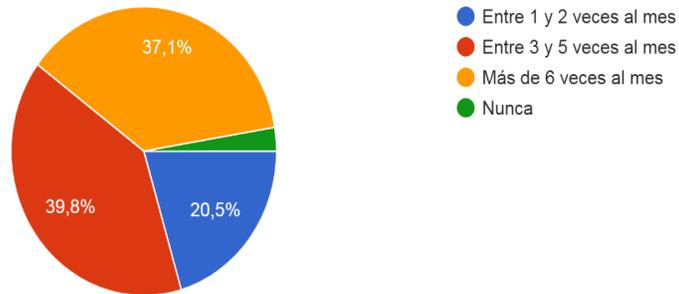
5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.

Proyecto interesante que puede ser una herramienta de renovación como sistema de compra. Quizás enlazarlo con compras promocional con descuentos para usuarios de manera que tenga uso permanente.

ANEXO 5: ENCUESTA A USUARIOS

1. ¿Con qué frecuencia usted realiza compras presenciales en un supermercado tradicional?

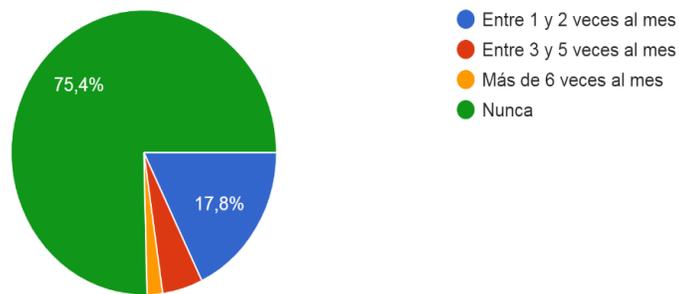
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 203 personas, equivalente al 76,9%, declara realizar más de 3 compras presenciales al mes.

2. ¿Con qué frecuencia usted realiza compras en un supermercado tradicional a través de internet?

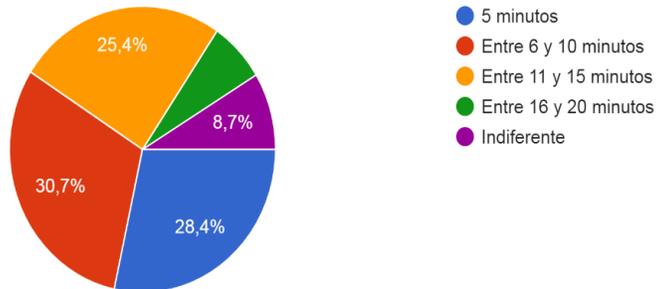
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 199 personas, equivalente al 75,4%, declara “nunca” realizar compras a través de internet.

3. ¿Hacer fila en la caja del supermercado, le genera molestia después de cuánto tiempo?

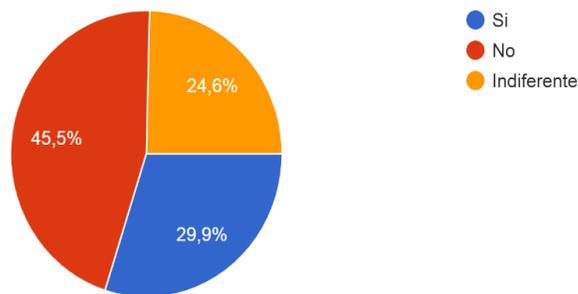
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 241 personas, equivalente al 91,3%, declara que le genera molestia, hacer fila en la caja del supermercado luego de 5 minutos de espera en la fila.

4. ¿Le molesta tener que sacar todos los productos del carro para realizar el pago en la caja del supermercado?

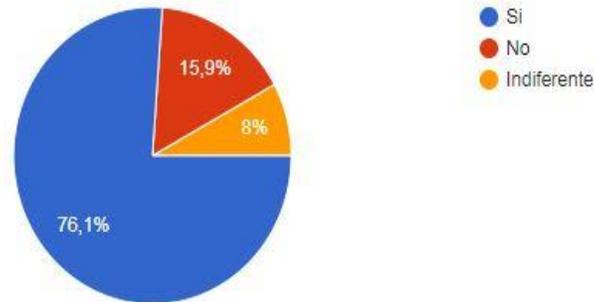
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 65 personas equivalente al 24,6%, declara que no le molesta sacar todos los productos del carro, para realizar el pago, en la caja del supermercado.

5. ¿Utilizaría una aplicación (APP) en un dispositivo (Tablet o Teléfono Celular), para escanear los productos cuando los ingresa al carro en cualquier lugar del supermercado, que le permita pagar y evitar sacar los productos del carro, a fin de reducir los tiempos de espera en la fila de las cajas?

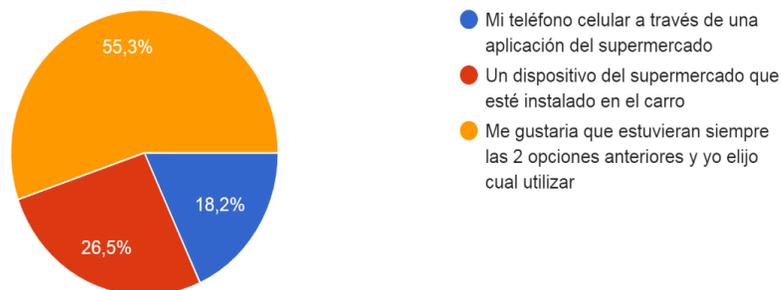
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 201 personas, equivalente al 76,1%, declara que utilizaría una APP a través de un dispositivo Tablet o teléfono celular, para optimizar el proceso de compra, en el supermercado.

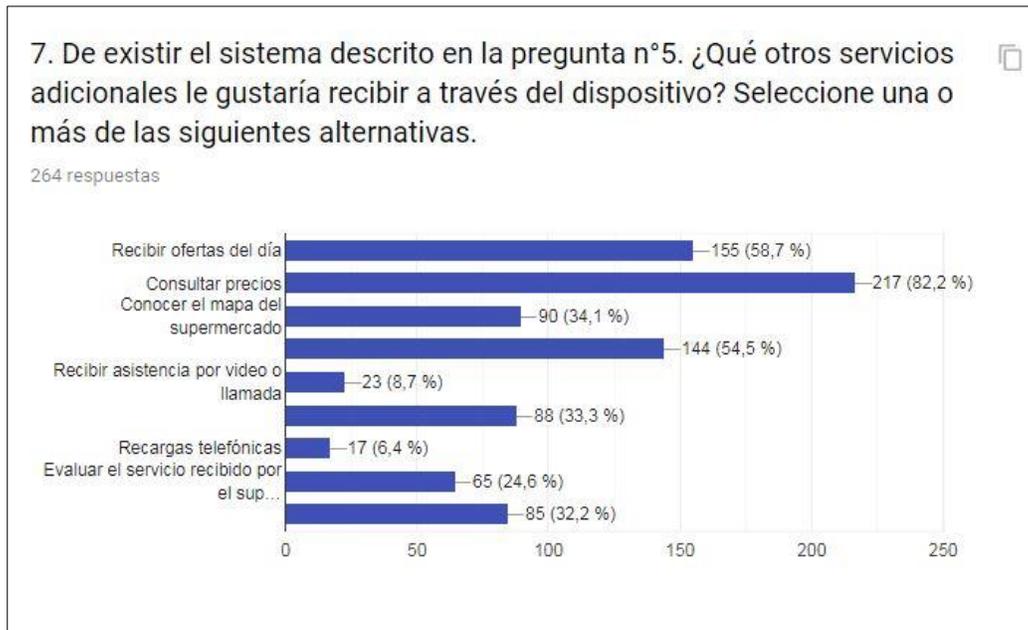
6. De existir el sistema descrito en la pregunta anterior. ¿Qué dispositivo le gustaría utilizar?

264 respuestas



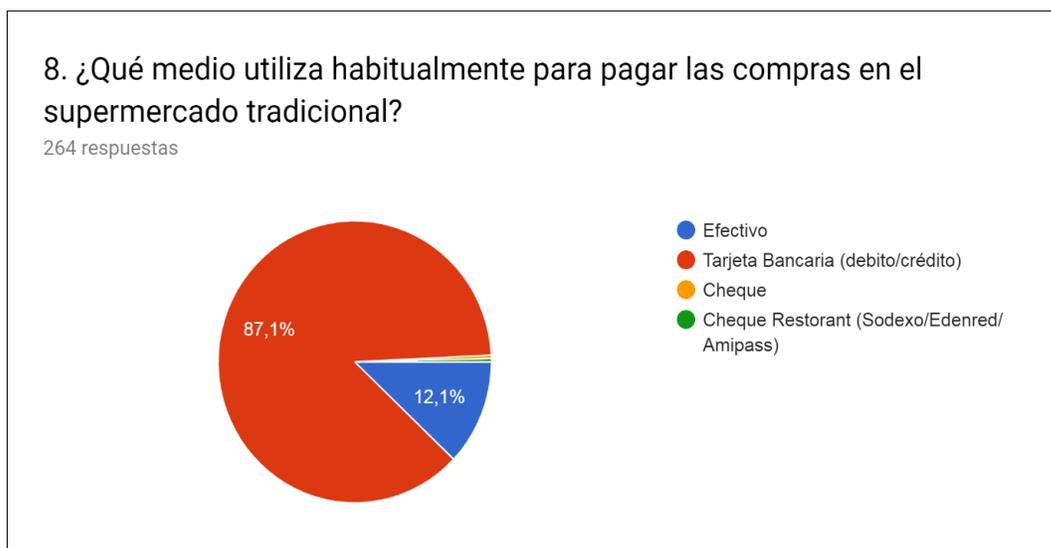
De un total de 264 encuestados, 146 personas, que representa, el 55,3%, declara que le gustaría utilizar la APP, teniendo siempre las 2 opciones, ya sea a través del teléfono celular personal o de un dispositivo proporcionado por el supermercado. No obstante, entre las 2 opciones el 26,5% de los encuestados

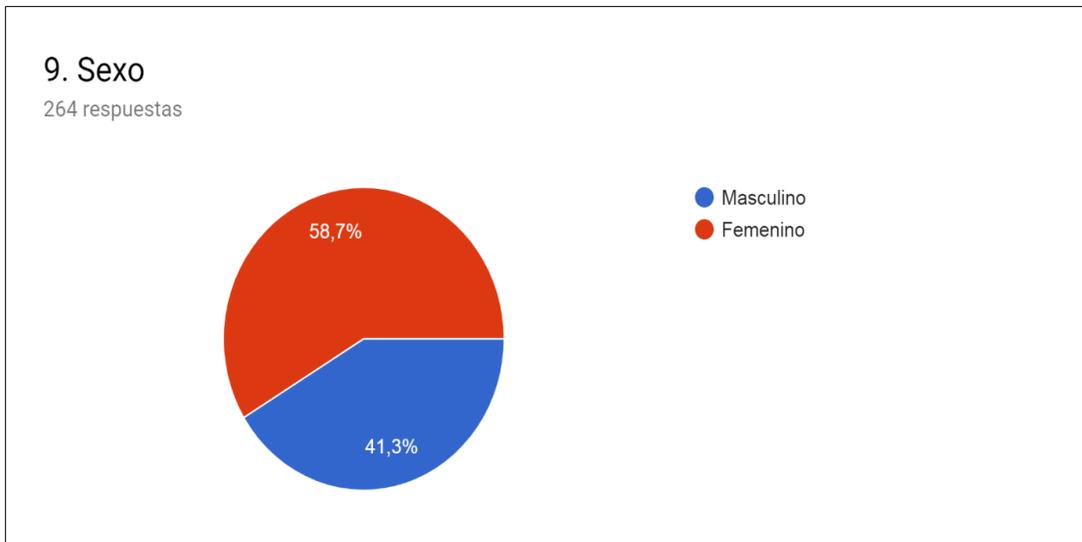
prefiere solo el dispositivo del supermercado por sobre el 18,2%, que prefiere el teléfono celular personal.



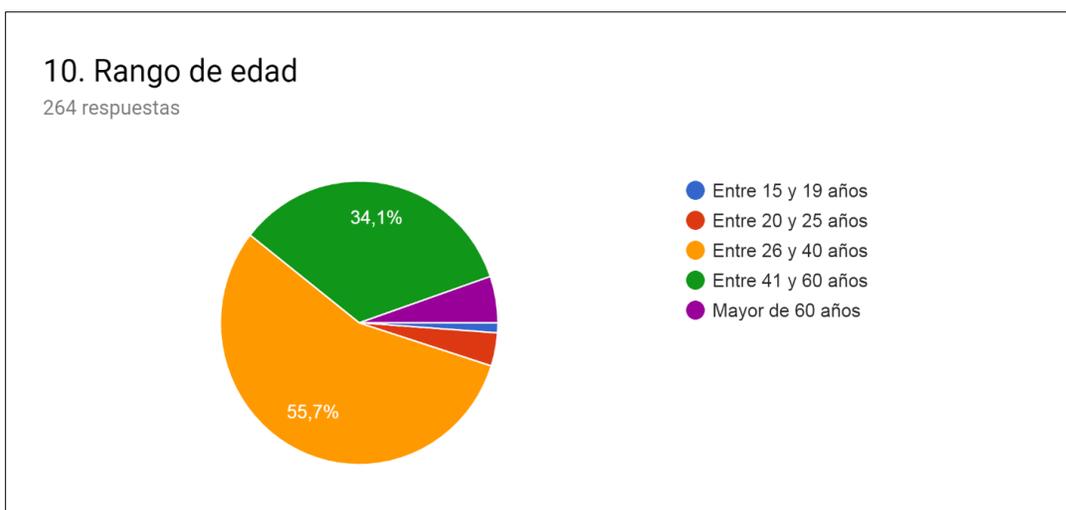
Sobre el uso de la APP, los servicio con mayor preferencia de los usuarios, es consultar precios (82,2%), le siguen recibir ofertas del día (58,7%), consultar ubicación de los productos (54,5%), y conocer el mapa del supermercado (34,1%).

Un total de 230 encuestados, que representa, el 87,1%, declara que sus compras, las paga con tarjeta bancaria.





Del universo de encuestados, un total de 155 personas, son del sexo femenino.



Del universo de encuestados, un total de 237 personas, correspondientes al 89,8%, tienen entre 26 y 60 años.

ANEXO 6: PRONÓSTICOS DE VENTAS

Pronósticos de ventas: cantidad de transacciones/ ventas con la APPs, considerando valor del ticket promedio

	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
	Ticket Prom.	Transacciones								
PESIMISTA	\$39.000	232.219	\$40.950	464.510	\$42.998	696.871	\$45.147	929.302	\$47.405	1.161.805
MEDIO	\$39.000	331.742	\$40.950	663.585	\$42.998	995.530	\$45.147	1.327.575	\$47.405	1.659.722
OPTIMISTA	\$39.000	431.265	\$40.950	862.661	\$42.998	1.294.188	\$45.147	1.725.847	\$47.405	2.157.638

1 Compra al mes	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
	% usuarios	Cant. usuarios								
PESIMISTA	4,38%	19.352	8,76%	38.709	13,14%	58.073	17,52%	77.442	21,90%	96.817
MEDIO	6,25%	27.645	12,51%	55.299	18,77%	82.961	25,03%	110.631	31,29%	138.310
OPTIMISTA	8,13%	35.939	16,26%	71.888	24,40%	107.849	32,54%	143.821	40,68%	179.803

ANEXO 7: Análisis FODA

Factores Endógenos	N°	FORTALEZAS
	1	Equipo con experiencia y conocimiento en la industria del retail con foco en el canal supermercado.
	2	Alianza estratégica con empresa experta en desarrollos tecnológicos para retail.
	3	Equipo competente y con ambición de crecimiento
	N°	DEBILIDADES
	1	Bajo mix de productos y servicios
	2	Empresa naciente no posicionada en el mercado
	3	Empresa con baja curva de experiencia
	4	No cuenta con cartera de clientes
	N°	OPORTUNIDADES
1	Industria en proceso de expansión	
2	Mercado de miles de millones de dólares y en crecimiento.	

Factores Exógenos	3	Alto nivel de penetración de teléfonos inteligentes e internet móvil en consumidores/ usuarios.
	4	Alta tasa de bancarización del país
	5	Crecimiento continuo del canal e-commerce
	6	Tasa de desarrollo y de descargas de Apps en crecimiento
	N°	AMENAZAS
	1	Bajas barreras de entradas, para el ingreso de nuevos competidores.
	2	Alta probabilidad de los supermercados a operar un desarrollo propio (integración hacia atrás)
	3	Contingencias sociales, que afecten el dinamismo de la industria
	4	Desarrollo y crecimiento del canal online con entrega a domicilio.
	5	Desarrollo y crecimiento de empresas de servicios a domicilio.