



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN MARKETPLACE DE JARDINERÍA DE INTERIOR

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

MARCO ANDRÉS SALGADO BAHAMONDES

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JOSÉ ANTONIO LAGOS MELO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN MARKETPLACE DE JARDINERÍA DE INTERIOR

En el presente plan de negocios, se describen los elementos que se requieren para la creación de una plataforma Marketplace de Jardinería de Interior. La selección de la idea y la plataforma tecnológica será solo el primer paso, si bien no requeriremos inventario propio, necesitaremos resolver cómo convencer a los usuarios para que aporten su inventario cuando todavía no hay compradores y cómo atraeremos compradores cuando no tenemos inventario¹.

A partir de la metodología *Design Sprint*, elaboraremos un prototipo, siguiendo luego con un conjunto de métodos y herramientas de Marketing Digital, tales como el *Inbound Marketing*, *Publicidad Display (Banner)*, *E-mail Marketing*, *Marketing de Buscadores (Search)*, *Marketing de Redes Sociales*, *Marketing Móvil*, *Marketing en Videos Digitales*, *Rich Media*, *Lead Generation*, *Marketing de Patrocinio (Sponsorship)*, *Marketing de Clasificados (Classifieds)*, *Analítica web* y *Marketing de contenidos*.

El marco conceptual incorpora la estrategia que se seguirá para que la organización cree, entregue y capture valor; la metodología *Design Sprint* para generar ideas innovadoras, enfocada en las necesidades de los clientes actuales y potenciales; tácticas de Marketing Digital, análisis del entorno del país y la industria; diseño de estrategias enfocadas en las necesidades del cliente y un soporte logístico que permita asegurar un 95% de nivel de servicio.

La metodología se divide en 7 etapas, que se organizan en forma secuencial, primero con la introducción, elección y fundamentos del tema, revisión del entorno, definición de objetivos y los factores que aseguren el funcionamiento competitivo de la organización. La segunda etapa aborda el escenario actual de la industria de plantas de interior y las tendencias en Marketing Digital. La tercera etapa, aborda la estrategia centrada en la industria y los clientes. En la cuarta etapa se aplicará la metodología *Design Sprint*, que consiste en realizar un mapa del problema, un boceto con posibles soluciones, prototipo y testeo de la solución. La quinta etapa, es un capítulo dedicado al Marketing Digital y las dos últimas etapas se hacen cargo de operaciones y finanzas.

El desafío de este plan de negocios consiste en el desarrollo sistemático de pasos para resolver los problemas de los compradores potenciales, usuarios actuales y de los proveedores. Todos los cuales deberán recibir un mensaje coherente con un enfoque que permita decidir cuál será la estrategia de Marketing Digital.

El presupuesto considerará todo lo anterior de acuerdo con los objetivos y las tareas necesarias para alcanzarlo.

Todos los esfuerzos Online para lograr los objetivos pueden ser sometidos a Métricas tales como: *Monthly Active Users (MAU)*; *Returning Visitor Metric*, *First Visit Metric*; *Brand Awareness Metric*; *Return on Marketing Investment (ROI)*; *Incremental Sales*; *Web Traffic Sources*; *Purchase Funnel*; *Customer Lifetime Value*; *Click Through Rate*, entre otros. Sin embargo, en el presente Plan de Negocios, se enunciará y se realizará la determinación de los siguientes criterios de análisis financiero: VAN, TIR y Pay-back.

¹ Juho Makkonen y Cristobal García, 2018. El Método Lean Marketplace: Una guía práctica para crear con éxito tu empresa tipo marketplace (Spanish Edition) Edición Kindle.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANIFICACIÓN DE LA TESIS	2
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	2
2.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.	2
2.3 PREGUNTAS CLAVES.	6
2.4 ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR.	7
2.5 OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	7
2.5.1 Objetivo General.	7
2.5.2 Objetivos Específicos.	7
2.5.3 Factores Críticos de Éxito	8
2.6 MARCO CONCEPTUAL	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO, LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LA COMPETENCIA	10
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
3.1.1 Análisis Político y Legal.....	10
3.1.2 Análisis económico.....	12
3.1.3 Análisis sociocultural.....	14
3.1.4 Análisis tecnológico	15
3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	17
3.2.1 Productos y servicios existentes en Chile	17
3.2.2 Tendencias y tamaño de la Industria	20
3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	21
3.3.1 Tamaño del Mercado.....	21
3.3.2 Usuarios Conectados	21
3.3.3 Estudio de Mercado.....	22
3.3.4 Necesidad del Mercado.....	27
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO	28
4. ESTRATEGIA	30
4.1 Posicionamiento Estratégico.....	30
4.1.1 Redefinición de la relación con el cliente y proveedor.....	31
4.1.2 Integración con el Cliente y proveedor.	31
4.1.3 Amplitud horizontal	32
4.2 Tareas Estratégicas.....	32

4.2.1	Segmentación y propuestas de Valor al Cliente	33
4.2.2	Las Competencias deseadas en el Marketplace	35
5.	DESIGN SPRINT	37
5.1	Desafío: Crear un mapa y elegir una meta.	38
5.2	Esbozar y escoger la mejor solución	41
5.3	Prototipo	42
6.	MARKETING	42
6.1	Segmentación, <i>Targeting</i> y posicionamiento	43
6.1.1	Marca.....	47
6.2	Objetivos de Marketing	48
6.3	Marketing Mix	49
6.3.1	Productos y servicios	49
	Biofertilizante para crecimiento verde 500 ml spray	50
	Cactus grande 0,07 m.....	51
	Ficus alli 0,7 m	51
6.3.3	Plaza.....	56
6.3.4	Promoción.....	56
7.	MODELO OPERACIONAL MARKETPLACE	61
7.1	Roles y funciones Marketplace.....	61
7.2	Estructura Operacional Marketplace.....	62
7.2.1	Estructura Organizacional.....	62
7.2.2	Ingresos	63
7.2.3	Diversidad de Productos	63
7.2.4	Omnicanalidad	64
7.2.5	Incorporación y reclutamiento vendedores.....	64
7.2.6	Clasificación de productos	64
7.2.7	Herramientas Vendedores	65
7.2.8	Pago y Gestión Financiera.....	65
7.2.9	Solución Tecnológica	66
7.3	Proceso de pedidos y entregas.....	67
7.4	Última Milla.....	69
7.5	Indicadores Marketplace.....	72
8.	PLAN FINANCIERO E INVERSIONES	73
8.1	Financiamiento.....	73

8.2	Estructura de costos.....	73
8.3	Proyecciones de venta.....	74
8.4	Flujo de caja, tasa de descuento y variables de decisión.....	75
9.	CONCLUSIONES.....	76
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
11.	ANEXOS	79
	Anexo A. Las 4 etapas de la metodología de Inbound Marketing son "Atraer", "Convertir", "Cerrar" y "Deleitar"	79
	Anexo B. Marketplace.....	79
	Anexo C. Especies de Plantas de Interior Comercializadas en Chile.....	80
	Anexo D. Principales Viveros Productores de Plantas de Interior Comercializadas en Chile.....	81
	Anexo E. Resultados Encuesta Descriptiva.....	81
	Anexo F. Tabla resumen entrevista proveedores de plantas de interior y sustrato.....	88
	Anexo G. Metodología de investigación. <i>Millennials and beyond, Deloitte Insights</i>	89
	Anexo H. Prototipo Sprint Marketplace.....	91
	Anexo O: Planes de campañas de Marketing Digital.....	94
	Anexo J. SimpliRoute	96
	Anexo K. <i>Shopify Multivendor Marketplace</i>	99
	Anexo L. 10 Indicadores Claves de un Marketplace	100
	Anexo M. Búsqueda palabras claves para el Marketplace en Chile.....	106
	Anexo N. Tráfico orgánico mensual de algunos viveros en Chile.....	109
	Anexo Ñ: Betas modelo CAPM	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Monstera deliciosa	3
Ilustración 2 Termino de búsqueda en Google: Monstera deliciosa, Estados Unidos y Chile 2010-2019.	3
Ilustración 3 Ingresos de publicidad Móvil vs PC 2009-2018 (USD Billions). IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, FY 2018	4
Ilustración 4 Ingresos de formato publicitario, resultados año completo 2017 vs 2018. ..	5
Ilustración 5: Compromiso interactivo con el cliente: lo que el marketing basado en datos pretende integrar.	6
Ilustración 6 Número total de suscripciones de banda ancha móvil, por país, junio de 2019. OECD, broadband - statistics, junio 2019.....	16
Ilustración 7 Estructura de Ingresos Sodimac según participación por categoría, clasificadora de riesgo Humphreys.....	18

Ilustración 8: Evolución búsqueda "Planta de Interior" y temas relacionados Estados Unidos, Canadá, UK, España, Argentina y Chile entre 2015 -2020.	20
Ilustración 9: Estructura entrevista para una Plataforma Mínima Viable	26
Ilustración 10: número total de búsquedas de la palabra "Plantas de Interior" y "Vivero" analizada en todas las bases de datos últimos 12 meses al 01 junio 2020. SEMrush ..	28
Ilustración 11: Adaptación Modelo Delta. Hax y Olavarría, 2017.....	31
Ilustración 12: Adaptación Modelo Delta	32
Ilustración 13: Red Marketplace.	33
Ilustración 14: Segmentos Marketplace, representados en Modelo Delta	34
Ilustración 15: Competencias Deseables Marketplace.	35
Ilustración 17: Design Sprint.....	38
Ilustración 18: Preguntas Sprint.....	39
Ilustración 19: Mapa Sprint.....	40
Ilustración 20: Preguntas Mapa Sprint.....	41
Ilustración 21: Sketch escogido Sprint.....	42
Ilustración 22: Customer Journey Mapping	43
Ilustración 23: Matriz de Políticas Direccionales.....	46
Ilustración 24: Posicionamiento Marketplace respecto a principales actores en Chile ..	47
Ilustración 25: Logotipo Marketplace	48
Ilustración 26: Ciclo Virtuoso Amazon	49
Ilustración 27: Modelo de Negocio Houseplant	49
Ilustración 28: Diseño de la caja para plantas	54
Ilustración 29: Modelo de Venta Houseplant.	58
Ilustración 30: Visitas para distintas fuentes de tráfico y presupuesto primer año.....	60
Ilustración 31: Tasas de conversión de acuerdo con fuentes de tráfico y etapas.....	61
Ilustración 32: Roles y características Marketplace.....	61
Ilustración 33: Estructura Operacional Marketplace	62
Ilustración 34: Gestión Proveedores Marketplace	66
Ilustración 35: Cuadrante mágico para el comercio digital.	67
Ilustración 36: Proceso de pedidos y entregas Marketplace Houseplant	69
Ilustración 37: Tarifas FedEx por Kilo.....	70
Ilustración 38: Proceso de Ruteo y entrega Houseplant.....	72
Ilustración 39: 10 KPI Marketplace	72
Ilustración 40: Ordenes anuales por ticket durante vida del proyecto	74
Ilustración 41: Ordenes primer año y costos por tráfico	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calificación Programa Emprendimiento Chileno 2019.	11
Gráfico 2: Tasa de Crecimiento Chile PIB 2000 -2019 y previsiones 2020 y 2021.....	13
Gráfico 3 Estructura de las generaciones en Chile.....	14
Gráfico 4 Distribución Geográfica Viveros Plantas Ornamentales Chile.	19
Gráfico 5. Distribución Geográfica Depósitos Plantas Ornamentales Chile.	19
Gráfico 6 Distribución de Viveros productores de Planta de Interior en Chile	19

Gráficos 7: % total de encuestados y mujeres que compra por gusto y para decorar el hogar por rango de edad.	23
Gráficos 8: Motivación en la compra plantas e insumos para jardinería de interior y valoración en la compra online, por rango de edad de los encuestados.	24
Gráficos 9: Expectativas de los encuestados después de una compra positiva en el Marketplace, según rango de edad.	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Venta anual regiones V y RM plantas interior producidas por viveros registrados en el SAG.	20
Tabla 2: Agenda estratégica.....	37
Tabla 3: Personas Chile GSE: AB, C1a, C1b 2021	45
Tabla 4: Segmentos Analizados y Numero de personas proyectadas 2021	45
Tabla 5: Segmentos por GSE AB, C1a y C1b	45
Tabla 6: Segmento objetivo	46
Tabla 7: Tabla comparativa de comisiones Marketplace Chile.....	55
Tabla 9: Estructura de costos primer año Marketplace.	73
Tabla 10: Remuneraciones Marketplace	73

1. INTRODUCCIÓN

El informe de tendencias de *Garden Media* de 2019 indica que el 90% de las personas pasan casi 22 horas cada día, en lugares cerrados. Los estadounidenses pasan el 93% de su tiempo adentro de sus casas o lugares de trabajo, según el informe, mientras que los niños tienen un promedio de menos de una hora al aire libre por día, 50% menos que sus padres cuando eran niños ².

Las personas nacidas después de 1980 se han demorado más en establecerse que las generaciones anteriores. Algunos quieren explorar el mundo antes de casarse y tener hijos, otros simplemente no pueden darse el lujo de comprar una casa, pero pueden permitirse el gusto de tener plantas de interior, y muchos jóvenes están descubriendo que su cuidado es sencillo y compatible con sus prioridades ³.

Las ventas de plantas de interior están en auge como resultado de la urbanización, las tendencias de diseño de interiores y el deseo de los *millennials* de tener algo para cuidar ⁴.

Según los expertos, el aumento en las ventas de plantas de interior y accesorios para plantas, así como la prominencia de los influencers de Instagram y personalidades de las redes sociales con decenas de miles de seguidores, habla de una tendencia creciente entre los jóvenes ³.

La *Royal Horticultural Society* (RHS) a partir del 2013, también, ha estado informando un aumento del 10 a 15% interanual en toda la industria de plantas de interior. La RHS informó un crecimiento de las ventas de plantas de interior del 50% en 2018, impulsado en gran medida por las ventas de plantas de follaje, las que se duplicaron ³.

En el año 2018, el 30 % de todos los hogares compraron al menos una planta de interior, según una investigación de la *National Gardening Association*. Los *Millennials* fueron responsables del 31% de las ventas de plantas de interior ⁴.

Muchas empresas de consumo están implementando estrategias para asegurarse de que están en línea con las necesidades de las generaciones digitales ⁵. "Más de una cuarta parte de los adultos estadounidenses dicen que están "casi constantemente en línea". Esta es una de las estadísticas más sorprendentes del Informe anual de tendencias de Internet de Mary Meeker, que incluye observaciones sobre cómo está cambiando el comportamiento de los consumidores y cómo ese cambio seguirá afectando el marketing digital y la publicidad en el futuro ⁶.

² <https://www.greenhousemag.com/article/cover-story-houseplant-comeback-trends-millennials-indoor-foliage-2019/>

³ <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/08/06/instead-of-houses-young-people-have-houseplants>

⁴ <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/aug/11/indoor-plant-sales-boom-reflecting-urbanisation-and-design-trends>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/08/20/digital-transformation-in-the-age-of-millennials-and-gen-z/#395f2c742708>

⁶ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/08/21/three-digital-marketing-trends-that-can-bring-you-closer-to-your-customers/#19d760884966>

La presente Tesis plantea la oportunidad de crear un Marketplace Vertical B2C que ofrezca plantas de interior e insumos para jardinería, considerando el contexto de transformación digital y el creciente aumento del consumo, a través de canales online.

El Marketplace se especializará en un nicho de productos relacionados con plantas de interior, maceteros y los insumos que sean necesarios para complementar una adecuada oferta. Este Modelo de negocio entrega la oportunidad para identificar nuevas tendencias para cumplir con las expectativas del cliente y lanzar productos en línea en solo días.

Las encuestas a clientes y entrevistas a proveedores servirán para detectar como este Marketplace, en un mercado fragmentado como el de las plantas de interior, se convertirá en un modelo de negocio, para agregar productos o servicios en un solo lugar y hacerlos fácilmente accesibles y localizables para los clientes. Los Marketplace prosperan en áreas donde hay muchos y pequeños actores que ofrecen sus productos y servicios en lugar de grandes proveedores centralizados ⁷.

2. PLANIFICACIÓN DE LA TESIS

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Marketplace será vertical, esto permitirá crear una plataforma en torno a la necesidad que tienen los clientes y proveedores, así podremos proporcionar una gran experiencia. Un enfoque reducido será especialmente importante durante la fase inicial del negocio, cuando los recursos son limitados.

El Marketplace se especializará exclusivamente en jardinería de interior: plantas, macetas e insumos necesarios para su preservación y cuidado.

El Marketplace gestionará el despacho a domicilio, directamente desde los proveedores, a través de empresas de “última milla”.

Se trabajará con algunos de los mejores productores artesanales de maceteros para ofrecer estilos y tendencias de diseño únicos, que aporten calidez a los hogares y/o lugares de trabajo.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.

El boom por las plantas de interior, llevo a que Amazon lanzara a finales del año 2017 su propia tienda de plantas en Estados Unidos. Las cifras avalan esta decisión: las plantas de interior ya están presentes en el 30% de los hogares estadounidenses, según la más reciente publicación de la *National Gardening Survey*. En Europa, el mercado de plantas y flores alcanza casi los 36.000 millones de euros, tal y como apunta el gigante holandés del sector *Royal Flora Holland*. Y en España, las importaciones de plantas de interior alcanzaron en el

⁷ Juho Makkonen y Cristobal García, 2018. El Método Lean Marketplace: Una guía práctica para crear con éxito tu empresa tipo marketplace (Spanish Edition) Edición Kindle

primer semestre del 2018 los 18 millones de euros, un 11% más que en 2017. Al mismo tiempo, por todo el mundo surgen tiendas innovadoras que pretenden distanciarse del concepto tradicional de floristería: *The Sill*, en Nueva York; *Mama Petula*, en París, o *Espai Joliu*, en Barcelona ⁸.

Ilustración 1: *Monstera deliciosa*

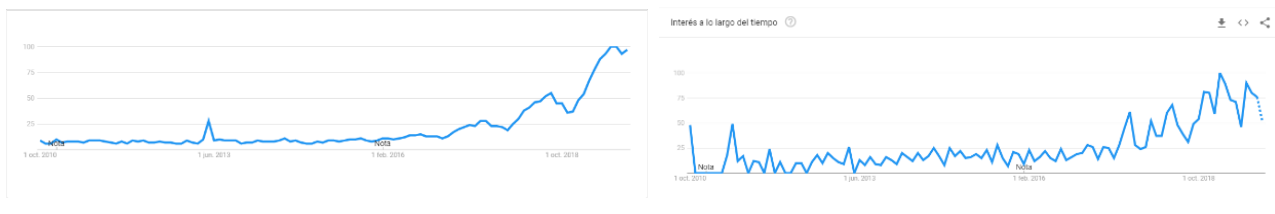


Hoy la planta más deseada es la *Monstera deliciosa* (o costilla de Adán). Esta planta tiene grandes hojas agujereadas y aspecto tropical, común en las selvas de América Latina ¹⁰.

Fuente: Pinterest

A los *Millennials* se les atribuye revivir el mercado de las plantas de interior. En los últimos tres años, las ventas en Estados Unidos han aumentado casi un 50 por ciento, según la Asociación Nacional de Jardinería. Muchos *Millennials* han retrasado la paternidad, por lo que las plantas se han convertido en las nuevas mascotas, cumpliendo un deseo de conectarse con la naturaleza y el floreciente movimiento de "bienestar". Además, para un grupo que abraza las experiencias y los viajes, las plantas requieren menos cuidados que una mascota, con los cuidados básicos, no morirán, ni ensuciarán la alfombra, cuando no estén cerca para cuidarlas ⁹.

Ilustración 2 Termino de búsqueda en Google: *Monstera deliciosa*, Estados Unidos y Chile 2010-2019.



Otro ejemplo es lo que ocurre en Canadá, entre el 2013 y el 2018 aumentó la producción de macetas de follaje tropical de interiores y plantas verdes, de 10 a 15 Millones de unidades¹⁰.

En Chile la industria de Retail está pidiendo productos estandarizados y planes de entrega a los "viveristas". Vender flores y plantas ornamentales está dejando de ser un negocio

⁸ https://elpais.com/elpais/2018/10/18/eps/1539883179_657691.html

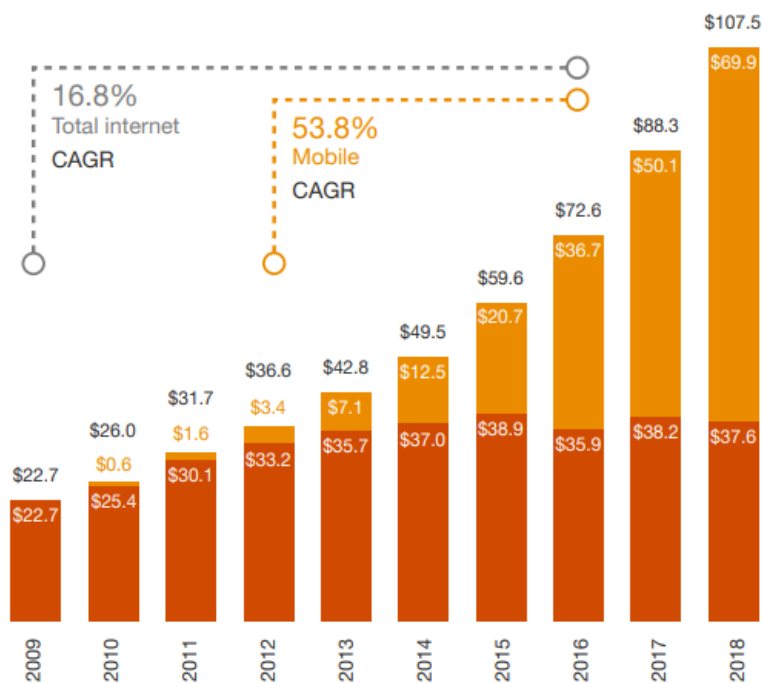
⁹ <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-04-11/the-one-thing-millennials-haven-t-killed-is-houseplants>

¹⁰ <https://www.statista.com/statistics/831160/number-of-indoor-potted-tropical-foliage-and-green-plants-produced-canada/>

artesanal y apunta hoy a la estandarización de procesos y productos. Eso, al menos, es lo que están pidiendo cadenas como *Easy* y *Homecenter*. Easy, por ejemplo, tiene 82 tiendas en tres países (Colombia, Chile y Argentina), factura US\$2.000 millones al año y ofrece un stock de 35.000 artículos para el rubro de mejoramiento del hogar. Entre estos últimos se encuentran productos de jardinería, los que representan un 5% de las ventas; la comercialización de plantas alcanza al 1%¹¹.

El interés por plantas de interior en los países desarrollados se ha visto facilitado por el aumento y proliferación de los servicios digitales. Los que han transformado la comunicación, la interacción con otros e incluso la forma de hacer negocios¹².

Ilustración 3 Ingresos de publicidad Móvil vs PC 2009-2018 (USD Billions). IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, FY 2018



A través de los servicios digitales se puede obtener un producto tangible a partir de una transacción digital. La variedad de servicios digitales existentes es muy amplia, van desde sistemas o aplicaciones que sirven para intercambiar mensajes de texto, hasta *streaming* de videos que se ven desde dispositivos móviles.

Una forma de medir el tamaño y también el crecimiento que ha tenido el mercado del marketing digital es a través de los ingresos que generó la publicidad vía Internet, ya que dentro de estos ingresos se encuentran los formatos más destacados que utiliza este servicio ¹³.

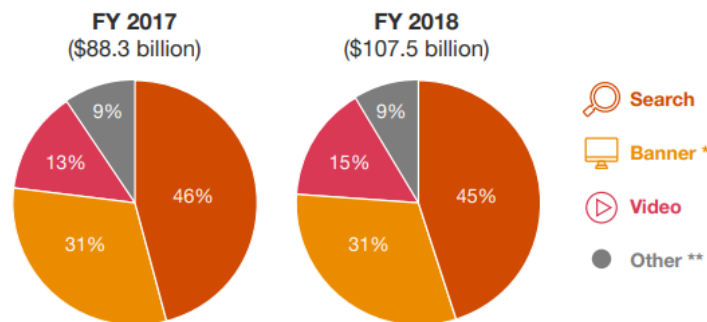
Las herramientas de Marketing Digital tienen un rol clave en el crecimiento de la publicidad en línea en el mercado estadounidense, como se muestra en el gráfico 3 en la participación de los distintos formatos de Marketing Digital de acuerdo con los ingresos publicitarios.

¹¹ <http://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo>

¹² IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, FY 2018

¹³ IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, FY 2018

Ilustración 4 Ingresos de formato publicitario, resultados año completo 2017 vs 2018.
IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, FY 2018



* Banner incluye: *Ad Banners/Display, Rich Media, y Sponsorship.*

** Otros: Clasificados, *Lead Generation, Audio, y Sin Especificar*

Nota: los totales pueden no ser iguales al 100% debido al redondeo

Durante los próximos años, las empresas comenzarán a integrar nuevas tecnologías para mejorar sus esfuerzos de marketing digital y mejorar la experiencia de los clientes. Inteligencia Artificial, *Machine Learning, Data Mining/Analytics* y la realidad aumentada son tecnologías que se espera mejoren el servicio al cliente de una empresa y las estrategias de marketing en su conjunto¹⁴.

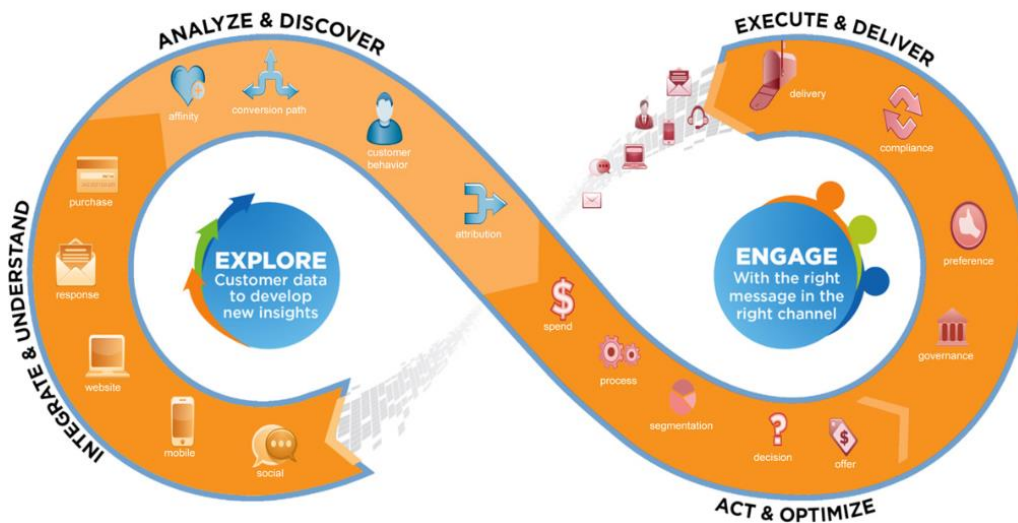
El marketing basado en datos, en teoría, consiste en utilizar mejor la avalancha de datos relacionados con el cliente para integrar y optimizar los esfuerzos de marketing en la era de un consumidor empoderado y del Big Data¹⁵.

Lo que más importa es la optimización de la experiencia del cliente, la relevancia y el valor (percibido) del cliente como motor del valor comercial. El marketing basado en datos ciertamente no se trata (solo) de publicidad y compra programática de anuncios como algunos creen. Tampoco se trata solo de campañas. Por el contrario: si se hace bien, el marketing basado en datos es parte de las transformaciones del marketing digital, por lo que es clave conectarse a lo largo del ciclo de vida del cliente. Este enfoque, también significa que la información personal que se obtenga debe tener en cuenta las regulaciones y control sobre la privacidad de los usuarios¹⁵.

¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/02/14/five-digital-marketing-trends-for-2019/amp>

¹⁵ <https://www.i-scoop.eu/data-driven-marketing-the-state-benefits-and-drivers-of-data-marketing>

Ilustración 5: Compromiso interactivo con el cliente: lo que el marketing basado en datos pretende integrar.



Fuente: Teradata.com

2.3 PREGUNTAS CLAVES.

Las interrogantes que surgen de este plan de negocios se agruparon en siete categorías para facilitar su comprensión:

- Propuesta de Valor:

¿Qué valor entregaremos a los clientes y proveedores? ¿Qué problema estamos tratando de resolver? ¿Quién tiene el problema? ¿Cómo planeamos resolver el problema? ¿Cómo nos diferenciamos de la competencia? ¿Por qué nuestra solución es mejor?

- Segmento de Mercado

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo segmentaremos a nuestros clientes? ¿Cómo nos comunicaremos con nuestros clientes? ¿Qué publicidad realizaremos?

- Logística:

¿Cómo distribuiremos nuestros productos? ¿Cómo aseguramos un costo competitivo en la última milla? ¿Cómo escoger al operador logístico?

- Precio y fuentes de ingreso:

¿Qué precio están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?,
¿Cuánto reportarán las plantas y maceteros al total de ingresos? ¿Existirán otros ingresos?
¿Cuál será la comisión que cobraremos a nuestros proveedores?

- Asociaciones claves:

¿Quiénes serán nuestros socios clave? ¿Cómo escogeremos nuestros socios?

- Marketing Digital:

¿Qué tenemos que hacer para vender en Internet?, ¿Cómo hacemos rentable nuestra red social?, ¿Qué beneficios produce nuestra presencia en medios digitales?, ¿Cómo hacemos tangible nuestra oferta de valor? ¿Cómo mediremos las campañas de Marketing Digital?

- Inversión y financiamiento

¿Cuál es el nivel de inversión que requiere la empresa? ¿Cómo obtendremos el financiamiento? ¿Cómo puede crecer la empresa?

2.4 ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR.

Esta tesis busca diseñar un plan de negocios para el desarrollo de un Marketplace de jardinería de interior, a través de la utilización de herramientas de marketing digital.

Este plan de negocio NO incluye:

- La instalación de tiendas físicas
- La producción de plantas.
- La Confección de macetas.
- Paisajismo
- Clínica de Plantas

2.5 OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

2.5.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de negocio para un Marketplace de jardinería de interior, que incorpore una estrategia centrada en las necesidades de las personas y establecer una propuesta de valor en el mercado.

2.5.2 Objetivos Específicos.

- Crear un modelo para un Marketplace de jardinería de interior.
- Ofrecer Plantas de Interior, maceteros e insumos directos a la puerta de los clientes.
- Crecer en forma agresiva a través del uso de herramientas de Marketing digital.
- Lograr ventas necesarias con el fin de generar un retorno de la inversión.

2.5.3 Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito de este Plan de Negocios son:

- **Mercado:** entender y anticiparse a las nuevas dinámicas del mercado, resultará vital para generar nuevas oportunidades de negocios, mejorar la propuesta de valor y generar mayor diferenciación de cara a los competidores.
- **Clientes:** conocer las preferencias o tendencias de consumo, para lograr tráfico al Marketplace.
- **Legal:** se debe revisar los alcances del Marketplace, ya que existen aspectos legales respecto a la responsabilidad ante problemas con los productos y/o envíos.
- **Productos y Proveedores:** establecer acuerdos y planificación de la producción con los viveros y productores de insumos, para asegurar el abastecimiento oportuno y el mejor precio. Teniendo como foco la visibilidad de la producción para asegurar inventario.
- **Marketing Digital:** para lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, se analizarán las tecnologías digitales para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus necesidades particulares.
- **Logística:** para la distribución se utilizarán servicios de logística a pedido, ya que ofrecen transporte *on-demand*; seguimiento en tiempo real; mensajería en la aplicación entre clientes y proveedores; pagos rápidos; precios transparentes.
- **Caja/Inversión:** cuánto capital necesitaremos para llevar adelante el proyecto, ponerlo en marcha, mantenerlo en funcionamiento y hacerlo crecer.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar el plan de negocios se utilizaron los siguientes modelos y referencias teóricas:

Plan de Negocio: un plan de negocios bien desarrollado tiene numerosas secciones e información exhaustiva. Para el presente plan se revisarán detenidamente una serie de cuestiones claves tales como: quiénes serán nuestros clientes y competidores, cuánto dinero se necesitará para invertir en el negocio, y qué tipo de pago se tienen en mente, por nombrar solo algunos. Nos apoyaremos en el texto *Creating a Business Plan*, de Harvard Business Press, 2007.

Análisis PEST: este análisis involucra elementos políticos, económicos, socio - culturales, y tecnológicos que influyen en las decisiones y actividades que se implementen en este plan de negocios. Para el siguiente estudio se utilizará el modelo *PEST* de Chapman, 2010.

5 Fuerzas de Porter: para el análisis de la industria se recurrirá a las 5 fuerzas de Michael Porter. Porter, M. (2008).

Modelo Delta: este modelo se centra en el diseño de estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente, entendiendo que el cliente es el pilar fundamental para la existencia y la permanencia de cualquier organización, por lo cual la empresa realiza sus actividades cuidando el bienestar de sus clientes actuales y potenciales. Arnoldo Hax, 2013.

Design Sprint: El proceso de llevar a cabo un *Design Sprint* se basa en alinear necesidades y concretar una solución en la que participan todos los integrantes del equipo del proyecto. Es un proceso en el que nos apoyamos en el equipo, su conocimiento y herramientas.

El *Design Sprint* combina diseño estratégico, con procesos de innovación, principalmente *Design Thinking* y Metodología de diseño centrado en el usuario, además de técnicas Ágiles.

Inbound Marketing: la metodología permite atraer extraños a visitar nuestra marca; convertir las visitas del sitio web en prospectos, y éstos a clientes; para que se conviertan en promotores de la marca. Todo esto, midiendo los resultados a través de una variedad de canales como: SEO, *blogging*, redes sociales, páginas de destino, *e-mail*, *Lead nurturing*, *scoring*, *analytics*, etc. Se divide en 4 etapas (Anexo A): Attract (Atraer), Convert (Convertir), *Close* y *Delight* (Deleitar).

Marketing Digital: se analizarán los distintos formatos de marketing digital, tales como Marketing de Afiliados, Publicidad Display (Banner), E-mail Marketing, Marketing de Buscadores (Search), Marketing de Redes Sociales, Marketing Móvil, Marketing en Videos Digitales, Rich Media, Lead Generation, Marketing de Patrocinio (Sponsorship), Marketing de Clasificados (Classifieds), Analítica web y Marketing de contenidos.

The consumer decision journey: el marketing impulsado por el consumidor es cada vez más importante, ya que los clientes toman el control del proceso y se involucran en actividades tales como reseñas de Internet, recomendaciones de boca en boca de amigos y familiares, así como interacciones en tiendas físicas y online, recuerdos de experiencias pasadas, entre otras.

Marketing Mix: definirá la estrategia de marketing. Se tiene en cuenta cuatro variables (4Ps) principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción. Utilizaremos como apoyo el texto de Roger Best, Marketing Estratégico cuarta edición.

Servicios *Delivery On-demand*: la logística de entregas se basará en el modelo *On-Demand Delivery* el cual se sustenta en contratistas independientes que utilizan sus propios medios de transporte y se conectan con los clientes a través de aplicaciones de entrega a pedido.

Modelo *Vendor Managed Inventory*: el inventario administrado por el proveedor es una familia de modelos comerciales en los que el comprador de un producto (negocio) proporciona cierta información a un proveedor (cadena de suministro) de ese producto y el proveedor asume toda la responsabilidad de mantener un inventario acordado del material, generalmente en la ubicación de consumo del comprador (una tienda o bodega). Un proveedor de logística externo también puede participar para asegurarse de que el comprador tenga el nivel de inventario requerido, ajustando las brechas de oferta y demanda.

Evaluación y planificación financiera: para el alcance financiero del plan de negocios, se considerará el modelo de evaluación de inversiones de Principios de Finanzas Corporativas de los autores Brealey, Myers y Allen. 2015.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO, LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Nuestro país, al igual que el resto del mundo ha sufrido un cambio radical en los últimos meses desde la aparición del COVID-19. Sin embargo, el presente análisis, supondrá un escenario post crisis, en la fase de recuperación progresiva de la pandemia en 2021, tal como lo proyecta el Fondo Monetario Internacional en su Informe de Perspectivas de la Economía Mundial de abril 2020 ¹⁶.

3.1.1 Análisis Político y Legal

Por varias décadas la estrategia de desarrollo de Chile ha puesto al crecimiento económico como una de sus principales prioridades de política pública. Y si bien el objetivo se mantiene intacto, los desafíos que el país enfrenta han ido evolucionando en el tiempo¹⁷. El gobierno de Chile otorga un papel central a las políticas de apoyo a la diversificación y sofisticación de nuestra estructura productiva. Entendiendo que somos un país de ingresos medios, la productividad es la única forma viable de sostener un crecimiento dinámico. Además, dado el estrecho vínculo de esta variable con la equidad e inclusión social, la productividad es una de las recetas claves para configurar una sociedad capaz de ofrecer oportunidades para todos sus ciudadanos, sin importar su origen o recursos disponibles¹⁸.

Siguiendo la línea de los gobiernos precedentes, el actual ha intensificado la formulación de políticas, programas e instrumentos que faciliten la actividad económica, definiendo 7 objetivos estratégicos: 1. Recuperar el crecimiento de la inversión a través de la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos Sustentables (GPS); 2. Mejorar la posición competitiva y la productividad del país, a través de la creación de la Oficina de Productividad y Emprendimiento (OPEN); 3. Avanzar hacia la economía del futuro, crear las condiciones idóneas para que el país se inserte dentro de la cuarta revolución

¹⁶ <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

¹⁷ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014. Agenda de productividad innovación y crecimiento 2014-2018.

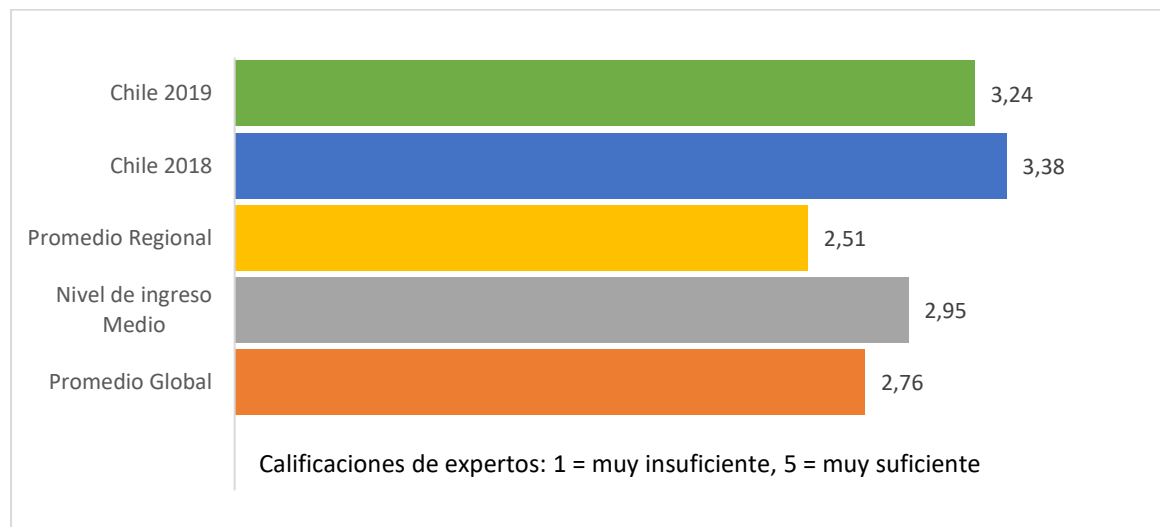
¹⁸ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014. Agenda de productividad innovación y crecimiento 2014-2018.

industrial; 4. Fomentar la innovación y el emprendimiento en todo Chile; 5. Fomento del turismo; 6. Pesca y acuicultura; 7. Libre competencia en los mercados y protección a los consumidores ¹⁹

Para profundizar en la generación de un ecosistema de emprendimiento, el gobierno contribuye con financiamiento para los capitales semilla, capitales de escalamiento y capitales iniciales para la generación de prototipos. Pero también hay apoyo a instituciones como *coworks*, incubadoras o *hubs*, que permiten ir logrando así, la conformación de esta cultura. Desde este punto de vista, el gobierno cuenta con dos organizaciones bien establecidas: CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) y SERCOTEC (Secretaría de Cooperación Técnica), que disponen un vasto número de herramientas para cada estado de desarrollo de un emprendimiento ²⁰.

En los últimos años, Chile ha experimentado un auge en emprendimiento. El porcentaje de adultos que inician un nuevo negocio aumentó del 16% en 2010 al 25,9% en 2015. Gran parte de esto se puede atribuir al continuo desarrollo de programas del gobierno Chileno (Gráfico 4) ²¹.

Gráfico 1: Calificación Programa Emprendimiento Chileno 2019.



Fuente: *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

El 57.4% de la población adulta, en 2015, informó haber visto buenas oportunidades para iniciar un negocio y de estos el 67.4% de los emprendedores, en etapa inicial, fueron impulsados por la oportunidad, más que por la necesidad. Sin embargo, el país se queda corto en términos de acceso a financiación y transferencia de investigación y desarrollo (I + D). Si bien existe un creciente optimismo en torno al emprendimiento, también son

¹⁹ <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/05/RESUMEN-EJECUTIVO-CUENTA-PUBLICA-2018.pdf>

²⁰ <http://www.innovacion.cl/columna/seis-dimensiones-para-considerar-del-ecosistema-startup-en-chile/>

²¹ <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/chile>

necesarios mejores programas de capacitación dirigidos a edades más jóvenes, ya que esto podría ayudar a mejorar las tasas de éxito y conducir a empresas más sostenibles²³.

En Chile existe un marco legal para la formalización de un conjunto de trámites y procedimientos necesarios para que una iniciativa de emprendimiento se constituya como una entidad propia y cumpla con las normativas y regulaciones laborales, sanitarias, municipales, tributarias, entre otras.

En nuestro proyecto, además se debe poner especial atención en los proveedores de plantas, ya que estos deben cumplir con la normativa legal del SAG (Servicio Agrícola y Ganadero)

En Chile toda persona que tenga intención de propagar plantas, en forma tradicional o mediante multiplicación *in vitro*, de especies frutales (especies botánicas cuyo fruto es comestible en estado natural o procesado); forestales u ornamentales (especies botánicas destinadas a la industrialización; forestación, decoración y otros fines similares que no corresponden al rubro frutal); para autoconsumo o para comercialización, así como el establecimiento de depósitos de plantas, debe solicitar la inscripción en la oficina SAG correspondiente, en cumplimiento del DL de Protección Agrícola N° 3.557 de 1980 y de la Resolución del SAG N° 981 del 2011 (modificada por la Resolución N° 8.908/2014)²².

Por otro lado, el Covid-19 podría cambiar permanentemente los patrones de trabajo. Las empresas obligadas a adoptar el trabajo remoto por la pandemia han descubierto que muchos de sus empleados no quieren volver a las oficinas una vez que se levantan las restricciones sanitarias.

Podemos concluir que las políticas públicas de nuestro país, a lo largo del tiempo, se han ido sofisticando para dar respuesta al aumento de la demanda del ecosistema de emprendimiento y, adicionalmente, dar apoyo a los emprendedores según problemáticas específicas de cada área.

El estado tiene la responsabilidad para que se perfeccionen las leyes que regulen la construcción de una cultura que permita la flexibilidad laboral.

3.1.2 Análisis económico

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, lo que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza²³.

²² <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/viveros-y-depositos-de-plantas>

²³ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

En un contexto de agitación social post 18 octubre 2019 y de un escenario externo de guerra comercial entre Estados Unidos y China, el crecimiento del PIB de nuestro país se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019 (Gráfico 5) y como las malas noticias nunca vienen solas, desde fines del 2019 el mundo enfrenta la peor de las crisis: La pandemia del coronavirus, que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) “ha alterado el orden económico y social a la velocidad de un rayo”, y provocará un impacto en la economía global que será el mayor desde la Gran Depresión de los años treinta. La directora gerente del FMI, Kristalina Georgieva, ha dibujado un escenario aún más sombrío que el que pintó hace apenas dos semanas ²⁴.

Como resultado de la pandemia, se proyecta que la economía mundial sufra una brusca contracción de -3% en 2020, mucho peor que la registrada durante la crisis financiera de 2008–09. En el escenario base- en el que se supone que la pandemia se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas de contención pueden ser replegadas gradualmente-, se proyecta que la economía mundial crezca 5,8% en 2021, conforme la actividad económica se normalice gracias al apoyo brindado por las políticas ²⁵.

En el caso de Chile el choque será fuerte: 4,5%, sin embargo, como en el resto del mundo, la recuperación económica de la región llegará el 2021. Entonces, el PIB de la región rebotará en un 3,4% liderado, paradójicamente, por los países que sufrirán menos el golpe: el bloque andino. Chile y Perú tirarán del carro, con sendos crecimientos del 5,3% y del 5,2% (Gráfico 5).

El conjunto de iniciativas que está llevando adelante el gobierno, permitirán una inyección de liquidez para superar el “shock profundo pero transitorio” según lo indica el Ministro de Hacienda, Ignacio Briones.

Gráfico 2: Tasa de Crecimiento Chile PIB 2000 -2019 y previsiones 2020 y 2021.



Fuente: Elaboración propia con información del BACEN y las previsiones del Informe Perspectiva Económica Mundial, FMI, abril 2020.

²⁴ <https://elpais.com/economia/2020-04-09/el-fmi-preve-que-la-pandemia-provocara-el-mayor-impacto-en-la-economia-desde-la-gran-depresion.html>

²⁵ <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

En conclusión, si Chile sortea de buena manera la pandemia, evitando un número alto de decesos y el colapso del sistema de salud, sumado con una consolidación fiscal gradual y la recuperación del crecimiento del PIB, esto permitirá estabilizar las finanzas públicas y equilibrar la balanza comercial.

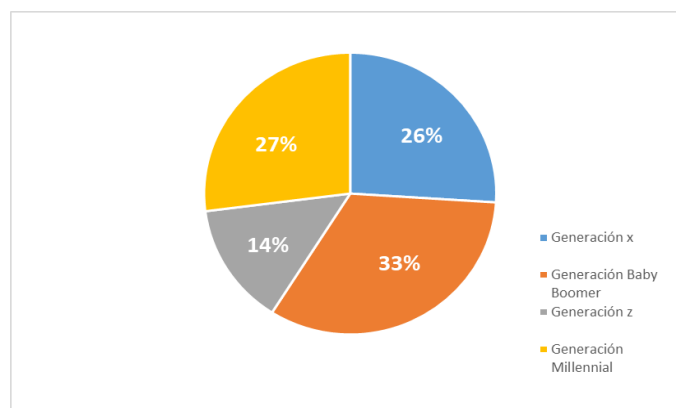
3.1.3 Análisis sociocultural

De acuerdo con el último censo de población y vivienda realizado en 2017 sus resultados indican que la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres²⁶. Aunque de acuerdo con el mismo INE en su Metodología de Estimaciones y Proyecciones de la población de Chile, el año 2020 seremos 19,5 millones de habitantes, con un PIB per cápita, medido en Paridad de Poder Compra, de USD 24.148 ²⁷

Si caracterizamos a la población chilena de acuerdo con las generaciones existentes, la estructura se compone de:

1. **Generación Z:** Personas entre 13 y 20 años. Es la generación de las Apps, nativos digitales.
2. **Generación Millenials:** Entre 21 y 34 años. Es la generación de los “90”. La revolución tecnológica, redes sociales, globalización.
3. **Generación X:** Tienen entre 35 y 50 años. Es la generación de los “80”. El gobierno militar, la transición a la democracia, la democratización del consumo.
4. **Generación Baby Boomer:** Tienen más de 50 años. Es la generación de los “70”. La guerra fría, el mundo Hippie, La revolución del 68, la polarización política.

Gráfico 3 Estructura de las generaciones en Chile



Fuente: Elaboración propia con información del INE 2017.

²⁶ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>

²⁷ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx>

Respecto al mercado laboral para el año 2020 los *Millennials* serán la generación con más trabajadores en Chile, casi 4.000.000 de personas. Este es el nuevo tipo de trabajador 2.0 ²⁸.

Según Sepúlveda, 2013, los *Millennials* son una generación que busca una forma de vida más instantánea, impulsada por los medios digitales, dónde el trabajo deja de ser una actividad esencial, sino más bien necesaria. La relación con su entorno es de corto plazo, evaluando constantemente los beneficios que obtendrán. Han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente.

Hasta ahora hemos tenido un enfoque en la generación *Millennials*; sin embargo, atenderemos el atractivo potencial de las generaciones mayores, que a menudo tienen un mayor poder adquisitivo y a pesar de su tamaño cada vez menor, probablemente continuarán ejerciendo una enorme influencia en el mercado a medida que evolucionen sus necesidades y preferencias.

3.1.4 Análisis tecnológico

El aumento explosivo de teletrabajo presenta problemas y oportunidades: por un lado, nuevas empresas como *Slack* y *Zoom* y gigantes establecidos como Google y Microsoft que están ofreciendo sus herramientas de forma gratuita, con la esperanza de que las personas que comienzan a usarlas en una crisis puedan continuar utilizándolas en la nueva normalidad ²⁹.

Otro desafío lo tendrán los proveedores de servicios de Internet, que están siendo presionados para aumentar el ancho de banda de los hogares y mejorar la conectividad, cuestiones fundamentales para las actividades remotas.

En la medida que más personas permanezcan en sus hogares se verá incrementada la tendencia en el aumento de compras remotas y por otro lado el uso de tecnologías digitales.

En nuestro país existe una tendencia transversal por el uso de tecnologías móviles, según la OCDE Chile ocupa el puesto 16 de los países miembros, de acuerdo con el número total de suscripciones de banda ancha móvil en junio de 2019, con 17,6 millones de suscripciones ³⁰.

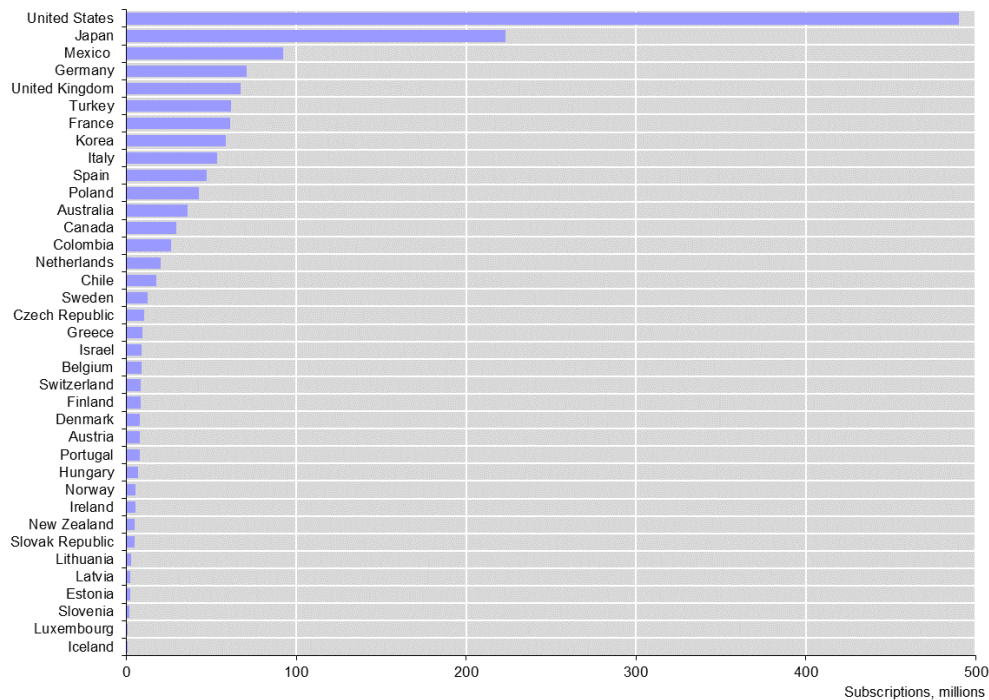
²⁸ Sepúlveda, 2013. Perfil de la Generación “Y” Chilena. Seminario para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial Mención. Universidad de Chile.

²⁹ <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>

³⁰ <http://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics/>

De acuerdo con la CADEM existe una alta tenencia de Smartphone, 8 de cada 10 entrevistados tiene uno. Esto es transversal por generación. Un 61% los encuestados se declara adicto al Smartphone, siendo los *Baby Boomers* los menos adictos (45%). Cuando se les pregunta si considera que los Chilenos son adictos, el 98% de los entrevistados cree que sí ³¹.

Ilustración 6 Número total de suscripciones de banda ancha móvil, por país, junio de 2019. OECD, broadband - statistics, junio 2019.



Por otro lado, están las redes sociales y Apps, donde *Facebook* sigue siendo la red social por excelencia: un 86% del total declara usarla todos los días. En los Millennials y generación X alcanza a un 90%, o más, de uso diario ³³.

Instagram, muestra un alto uso en la Generación Z (75% la usa todos los días) y es su favorita. El uso baja directamente en la medida que aumenta la edad (en *Baby Boomers* sólo un 23% de uso diario).

Todo el desarrollo de esta tecnología digital ha generado una explosión de grandes cantidades de datos, se habla de una “economía de datos”, los cuales, al ser transformados en conocimiento mediante métodos estadísticos, pueden llegar a ser información muy significativa para la creación de valor. El éxito de empresas como *Amazon*, *Google* y *Alibaba* se debe en gran parte a su capacidad para procesar y analizar

³¹ <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/04/El-Chile-que-viene-Abril-2018-VF.pdf>

grandes cantidades de datos y utilizar los resultados de dichos análisis para el desarrollo de servicios ³².

Podemos concluir que en Chile, en un escenario post COVID-19, con el teletrabajo en consolidación, con un alto porcentaje de la población con acceso a Internet, la penetración del uso de dispositivos móviles, los avances en digitalización de mercados y el aumento de las alternativas de pago online, resulta clave tener una plataforma de *ecommerce*, no sólo como un facilitador para las transacciones a través de Internet, sino que también en la creación y el desarrollo continuo de una relación con los clientes y la propia experiencia que ellos viven.

3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.2.1 Productos y servicios existentes en Chile

En Chile existen diferentes tipos de Marketplace, siendo uno de los más grandes la plataforma que utiliza el Estado para realizar sus procesos de compra denominado “Mercado Público”, plataforma que cuenta con más de 123.000 proveedores inscritos, cerca de 2,4 millones de órdenes de compra anuales y más de 12 mil millones de dólares en transacciones, según información obtenida del año 2018 y de la plataforma de datos abiertos ³³. Por otro lado, están los Marketplaces del mundo privado, que se han popularizado de la mano de empresas como Linio, MercadoLibre, Dafiti, Mercado Ripley y Sodimac. Este último incluye Plantas de Interior e insumos para la jardinería.

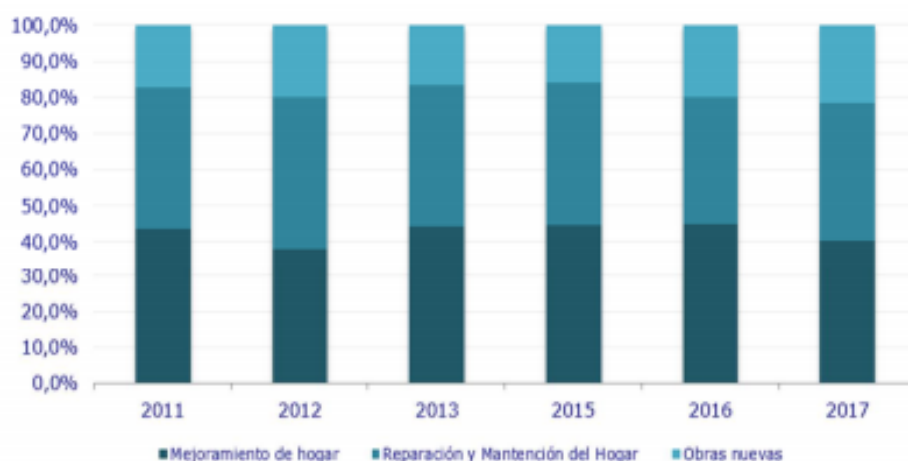
Sodimac desarrolla su estrategia a través de tres categorías, Mejoramiento del hogar; Mantención y reparación del hogar; Obras nuevas.

Las plantas e insumos para jardines se encuentran en la categoría de Mejoramiento del hogar que, además, incluye productos de decoración, accesorios y equipamiento para el hogar. El mejoramiento del hogar representa un 40% de los ingresos totales de Sodimac.

³² Carolina Castro y Daniel Halpern, 2020. Manual E-commerce B2C en Chile.

³³ <https://ce.entel.cl/grandes-empresas/articulos/las-marketplace-en-las-grandes-empresas/>

Ilustración 7 Estructura de Ingresos Sodimac según participación por categoría, clasificadora de riesgo Humphreys.



Viveros y Depósitos en Chile

Las estadísticas de viveros y depósitos ³⁴ registrados en el país son manejadas por el SAG. En la última actualización, del 14 de julio 2020, de la nómina de viveros y depósitos de plantas inscritos en el SAG, en Chile existe un total de 3.082 viveros y 1.172 depósitos inscritos ³⁵. De este total existen 555 Depósitos y 796 Viveros dedicados a plantas ornamentales en Chile.

El 34% de los depósitos de plantas ornamentales inscritos corresponden al Retail (Sodimac, Easy, Walmart, SMU y Jumbo, entre otros) y la región Metropolitana concentra el 48% del total nacional.

La región que concentra un mayor número de viveros de plantas ornamentales inscritos es la Metropolitana, con un total de 303 viveros y una superficie total estimada de 254 hectáreas (45% de la superficie nacional). En segundo lugar, se encuentra la Región de Valparaíso con 158 viveros y el 23% de la superficie nacional.

³⁴ Depósito de plantas: almacén de plantas o lugar donde se venden o expenden las plantas terminadas. Servicio Agrícola y Ganadero.

³⁵ <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/viveros-y-depositos-de-plantas/84/registros>

Gráfico 5. Distribución Geográfica Depósitos Plantas Ornamentales Chile.

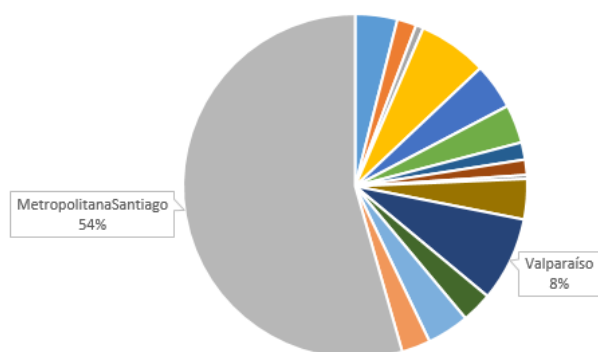
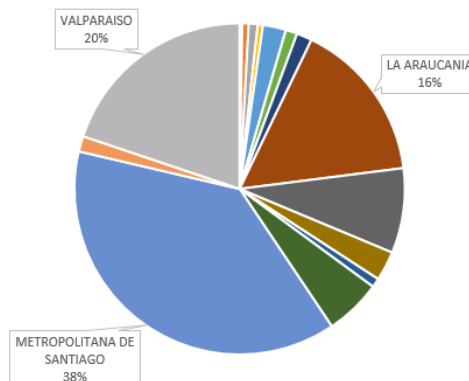


Gráfico 4 Distribución Geográfica Viveros Plantas Ornamentales Chile.

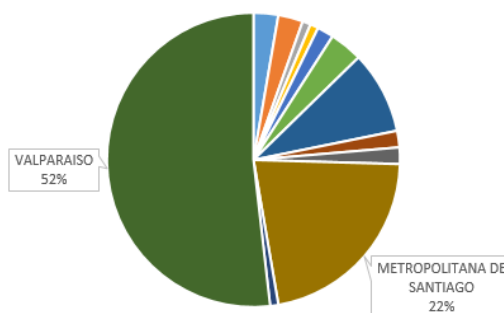


Fuente: Elaboración propia con información de la nómina de viveros y depósitos inscritos al 31 diciembre 2018.

Respecto a las plantas de interior, la quinta Región lidera el número de viveros dedicados a la producción de estas especies. con 57 empresas, que representan un 52% del total del país.

Desde el punto de vista de la superficie, la región de Valparaíso posee un 62% del total destinado a plantas de interior.

Gráfico 6 Distribución de Viveros productores de Planta de Interior en Chile



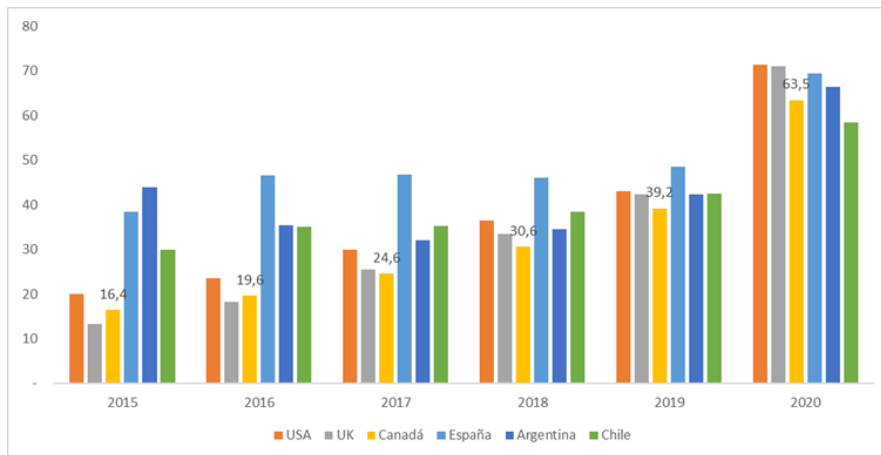
Fuente: Elaboración propia con información de la nómina de viveros inscritos en el SAG al 31 diciembre 2018.

En Chile se comercializan 134 especies de plantas de interior, ver Anexo C. Existen 9 Viveros (Anexo D) que producen la totalidad de las especies, compartiendo algunas y en otros casos teniendo algún grado de especialización. Esto último es un desafío para el Marketplace que apalancará una de sus propuestas de valor en productos exclusivos.

3.2.2 Tendencias y tamaño de la Industria

En este contexto, es importante saber el rol que juega la jardinería en el retail: ayuda a potenciar el crecimiento del negocio, aumenta el tráfico, ayuda a diferenciar y potenciar la marca de la empresa ³⁶.

Ilustración 8: Evolución búsqueda "Planta de Interior" y temas relacionados Estados Unidos, Canadá, UK, España, Argentina y Chile entre 2015 -2020.



Fuente: Elaboración propia en base a Google Trends

Para estimar el tamaño de la industria se tuvieron en consideración tres elementos:

- Superficie Productiva Regiones V y RM. Ambas representan un 98% de la producción total.
- Productividad promedio por m²
- Precio promedio planta al por mayor.

Tabla 1: Venta anual regiones V y RM plantas interior producidas por viveros registrados en el SAG.

Región	Superficie Viveros (m)	Plantas m2	Venta Anual
METROPOLITANA DE SANTIAGO	240.278	6.006.950	\$12.013.900.000
VALPARAISO	413.024	10.325.600	\$20.651.200.000
Total general	653.302	16.332.550	\$32.665.100.000

Fuente: Elaboración propia en base a registros del SAG.

³⁶ <https://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo/>

Esta estimación es coherente si se contrasta con el mercado de las flores en Chile, cuyas ventas anuales representan MM\$ 60.000, casi el doble que las ventas de plantas de interior. Además, de acuerdo con los dueños de los viveros entrevistados éstas equivalen de un 10% a 15% de la producción, en este caso se obtuvo como resultado que un 9% de la producción son plantas de interior.

Los productores de plantas de interior no están exentos de los desafíos de un mundo globalizado y en línea. Además, deben enfrentar diversos requisitos, que impone la industria del retail, tales como contar con homogeneidad, altura estandarizada, volumen de las plantas, la floración, el uso de contenedores (macetas), códigos de barra y etiquetas con información.³⁷

Los proveedores deben cumplir con programas de producción que aseguren un suministro en el tiempo, producir plantas que optimicen el espacio por metro cúbico para que así quepa la mayor cantidad en un camión, el tipo de unidades de venta a utilizar (carro, bandejas) y el uso de sistemas de carga y descarga adecuados. Todas estas exigencias, que en forma intuitiva parecen razonables, se transforman en una ventaja para un nuevo Marketplace, ya que cuenta con la flexibilidad para adaptarse y por, sobre todo, apoyar al proveedor³⁸.

3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.3.1 Tamaño del Mercado

La edad promedio en Chile es de 34.8 años, y la población total son 18.729.160 personas, la tasa de crecimiento es de un 0.75% con 34% de la población menor de 24 años y 22.4% mayor de 55 años. Los hogares están compuestos en promedio por 2 personas, el tamaño del hogar está en disminución neta en los últimos años. Los hogares unipersonales se están generalizando. En cuanto a la proporción de género, hay 97 hombres por cada 100 mujeres en Chile. La población Chilena se extiende con un 87.6% en áreas urbanas y un 90% ubicado en el centro del país alrededor de la capital de Santiago y el norte³⁹.

3.3.2 Usuarios Conectados

En Chile hace un año atrás, 2019, había 26,4 millones de teléfonos celulares, 15,4 millones de usuarios de internet y 14 millones de cuentas en redes sociales, esto convierte a nuestro país en líder en el consumo de tecnologías en América Latina⁴⁰.

³⁷ <https://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo/>

³⁸ <https://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo/>

³⁹ <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/chile/reaching-the-consumers>

⁴⁰ <https://www.capital.cl/chilenos-en-modo-todo-conectado/>

Es probable que los desafíos que plantea la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19) aceleren el uso de más tecnologías y de herramientas existentes y nuevas. Además, en la medida que millones de personas se ven obligadas a trabajar desde sus hogares la conectividad digital se apodera aún más de los hábitos cotidianos ⁴¹.

Nuestro país no es ajeno a esta tendencia mundial, es así como de acuerdo con un informe preparado por la CCS a partir de datos de *Transbank*, las ventas online del comercio siguieron acelerando su tasa de crecimiento durante los primeros días de mayo de 2020, más que triplicándose en la semana del 27 de abril al 3 de mayo 2020, con una tasa de crecimiento del 214% en 12 meses. Las ventas online del mes abril 2020, en tanto, se incrementaron en aproximadamente un 150% en relación con el mismo mes de 2019 ⁴². Por otro lado, las ventas en tiendas físicas siguieron fuertemente impactadas por la emergencia sanitaria y las medidas de restricción de movilidad adoptadas para controlar el contagio, si bien lograron al menos estabilizar su tasa de contracción hacia rangos en torno al -20% en las últimas tres semanas.

3.3.3 Estudio de Mercado

A partir de encuestas a potenciales clientes y entrevistas a proveedores comenzamos a responder las preguntas formuladas en el capítulo 2.3, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, entre otras.

Se comenzó el proceso de validación aplicando la Hipótesis Cliente/Proveedor-Problema-Solución ⁴³.

1. El Marketplace de Jardinería de Interior intenta solucionar los problemas que tienen los clientes para encontrar de manera online un lugar de confianza para comprar plantas e insumos de jardinería de interior.
2. Muchos proveedores no saben cómo promocionarse en internet o ni siquiera tienen página web.

Para verificar la primera hipótesis se realizó una encuesta descriptiva con 13 preguntas (Anexo E), las que permiten revelar comportamientos, intenciones y preferencias, tales como:

- La opción por comprar plantas de interior, maceteros e insumos para jardinería de interior.

⁴¹ <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2020/covid-19-el-inesperado-catalizador-para-la-adopcion-de-tecnologia/>

⁴² <https://www.ccs.cl/2020/05/29/comercio-online-se-triplica-pero-tiendas-fisicas-turismo-y-entretencion-extienden-su-profunda-crisis/>

⁴³ Cooper, Brant and Vlaskovits, Patrick. 2010. *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*. Product & Market Development, Inc.

- Ocasión de compra de plantas de interior.
- Lugar donde se compran plantas de interior, maceteros e insumos para jardinería.
- Valoración en la toma de decisión para comprar plantas de interior de manera online.
- Motivación para comprar plantas de interior e insumos para jardinería de interior.
- Consideraciones para no comprar plantas o insumos para jardinería de manera online.
- Valoración durante la compra online.
- Expectativas durante la compra en el Marketplace.
- Género y edad del encuestado.

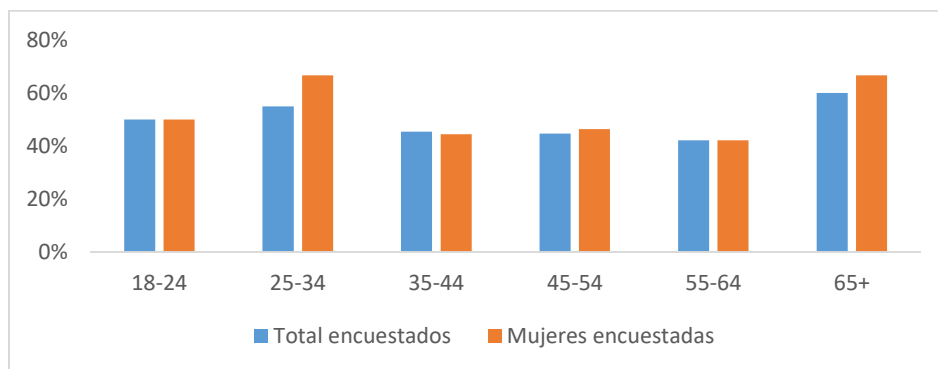
Respondieron 165 personas de las cuales 78,8% fueron mujeres. Respecto a los segmentos, se intentó que la encuesta fuera lo más amplia posible, alcanzando a todos los grupos etarios: un 34% de los encuestados está en el rango entre 45 y 54 años; 20% en el rango de 35 y 44 años; 12,12% se encuentran en un rango de edad entre 25 y 34 años; 12,7% rango entre 18 y 24 años; 11,5% entre 55 y 64; 9,7% mayores de 65 años.

Un 88,3% de los encuestados compra o ha comprado plantas de interior y 90,9% que compra o ha comprado maceteros y/o insumos para jardinería de interior. En los hombres este porcentaje baja a un 83% para la compra de plantas de interior y a un 80% para maceteros e insumos de jardinería.

Los encuestados que responden que compran rara vez plantas de interior, maceteros e insumos para la jardinería son un 39%. Este resultado es el mismo cuando se revisa el porcentaje dentro del mismo género, un 39% de las mujeres encuestadas indica que compra rara vez y un 40% de los hombres indica lo mismo.

La compra por gusto y decoración se distribuye: 18 y 24 años un 50%; 25 y 34 años un 55%; 35 y 44 un 45%; 45 y 54 un 45%; 55 y 64 un 42% y los mayores de 65 años con un 60% de las preferencias.

Gráficos 7: % total de encuestados y mujeres que compra por gusto y para decorar el hogar por rango de edad.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta.

Las personas que indican que compran por gusto plantas, fueron un 27,6%; mientras que un 20,1% compra por el mismo motivo maceteros e insumos para la jardinería.

Un 72,1% de los encuestados compra plantas de interior en cualquier momento. En el caso de las mujeres un 75% indica que compra por esta razón y, entre los hombres, un 60%.

Respecto al lugar donde los encuestados han comprado plantas de interior, un 49,4% lo ha hecho en viveros y un 38,4% en tiendas físicas. Un 46% de los hombres se inclinó por la tienda física y dentro de las mujeres un 36% optó por esta preferencia.

Un 72,6% de los encuestados indica que han comprado maceteros o insumos para la jardinería de interior en tiendas físicas y en viveros un 15,2%.

Para comprar *online*, un 40% de los encuestados valoraría encontrar todo en un solo lugar (*one-stop-shop*). Este porcentaje sube dentro de los hombres a un 48,6%.

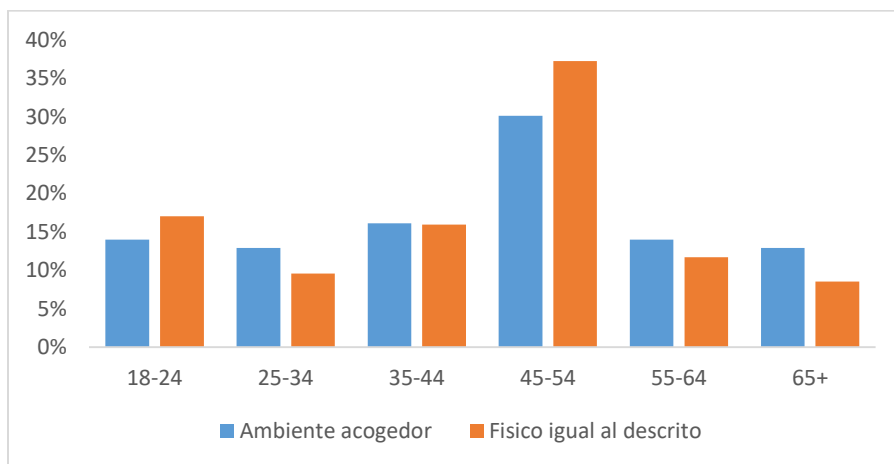
Un 36,4% valoraría la orientación respecto a mantención y cuidado de las plantas. Un 38,5% de las mujeres prefirió esta opción versus un 28,6% de los hombres.

La principal motivación de los encuestados para comprar plantas e insumos para jardinería de interior sería tener un ambiente acogedor, con un 56,36% de las repuestas. Este porcentaje sube a un 68,6% en los hombres, en segundo lugar, está el conocer los cuidados y mantenciones con 27,27% donde las mujeres inclinan sus preferencias con un 29,2%.

Un 57,67% de los encuestados valoran cuando el producto físico es igual al descrito en la página web. Las mujeres valoran más esta opción con 61,7% de las respuestas, para los hombres es más importante el cumplimiento de los tiempos de envío.

Al consultar la razón por la cual los encuestados no compran plantas o insumos para jardinería de manera *online*, al 46,01% le gusta escoger las plantas personalmente y un 22,09% indica no saber dónde comprar

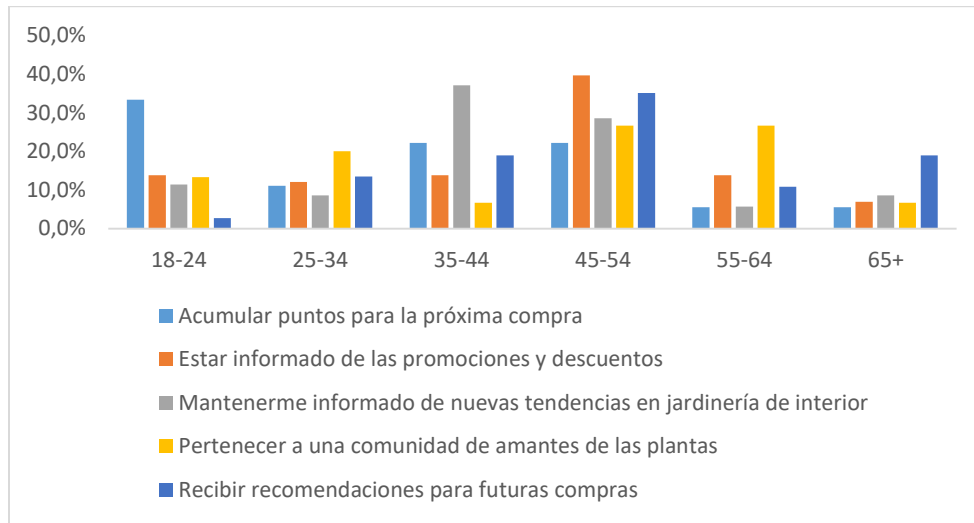
Gráficos 8: Motivación en la compra plantas e insumos para jardinería de interior y valoración en la compra online, por rango de edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta.

Cuando se pregunta si la valoración de la compra fuera positiva, ¿Qué es lo que más esperaría? El 36% escogió que le gustaría estar informado de las promociones y descuentos, a un 23% le gustaría recibir recomendaciones para futuras compras y a un 21% le gustaría mantenerse informado de nuevas tendencias en jardinería de interior.

Gráficos 9: Expectativas de los encuestados después de una compra positiva en el Marketplace, según rango de edad.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta.

Los potenciales clientes han comprado mayoritariamente plantas, maceteros e insumos para jardinería de interior en tiendas físicas ya que, a la luz de la encuesta, el poder escoger personalmente es muy relevante en la toma de decisión, tal como lo es, que el producto físico que reciban sea igual al de las fotografías.

Conclusiones

Casi la mitad de los encuestados indica comprar plantas de interior por gusto y para decoración, esto implica una oportunidad en el desarrollo del Marketplace, ya que, además, solo un 11,7% indica que no compra.

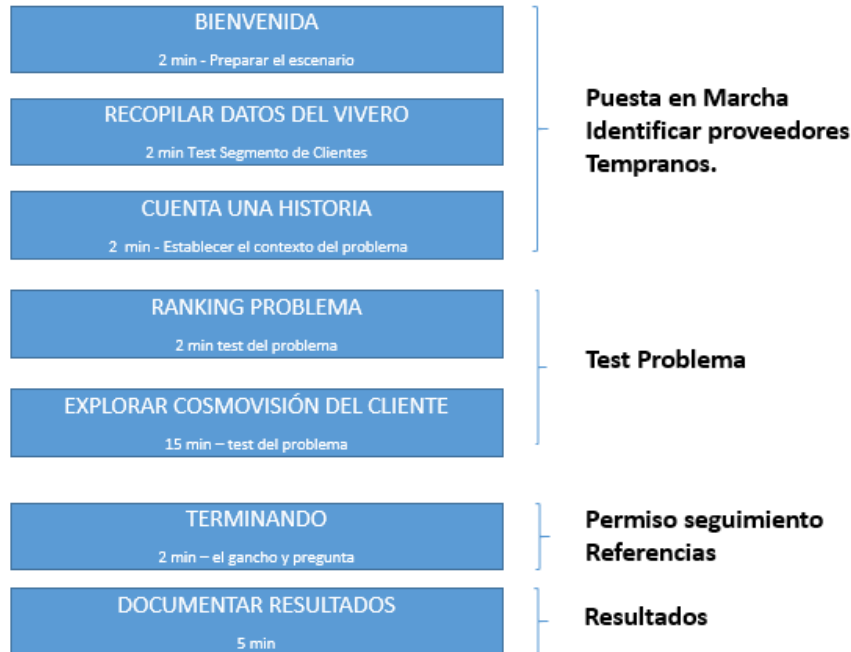
Los distintos segmentos tienen preferencias similares por la compra por gusto y para decorar, con un promedio del 50% dentro de sus respectivos rangos etarios. Esto será importante en el diseño del futuro plan de Marketing.

Dado que mayoritariamente la ocasión de consumo no está referida a algún día especial, esto sugiere la posibilidad para vender durante todo el año, sin estacionalidades importantes en la demanda.

El Marketplace deberá añadir una capa de confianza, para lograr la tracción de los encuestados que prefirieron comprar en tiendas físicas o viveros.

Para la segunda hipótesis, se utilizó como material de apoyo el *Script* de Entrevista y plantillas propuestas por Ash Maurya ⁴⁴.

Ilustración 9: Estructura entrevista para una Plataforma Mínima Viable



Fuente: Elaboración propia con información en base a Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works

Se entrevistaron 4 propietarios de viveros de plantas de interior y 2 de empresas productoras de sustrato para plantas. Siguiendo la estructura propuesta por Maurya, se realizaron preguntas relativamente abiertas, con enfoque en los problemas que pudieran tener las empresas. Se identificaron 3 problemas para cada potencial proveedor los que se tabularon de acuerdo con el nivel de importancia que le asignó cada entrevistado, lo que esperan y las actuales alternativas que tienen para enfrentar dichos problemas (Anexo F).

Hay 3 problemas que se repitieron durante la entrevista: la distancia física que los separa de los clientes, la última milla y cómo generar tracción del consumidor final.

Se formularon preguntas abiertas:

- ¿Podrías atender a más clientes de los que tienes actualmente?
- ¿Cómo te encuentran actualmente tus clientes?
- ¿Cómo gestionas actualmente los pedidos de tus clientes?
- ¿Tienes presencia en la web? ¿Si no, por qué?

⁴⁴ Ash Maurya, 2012. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series) 2nd Edición, Edición Kindle

Identificados los problemas, se pudo constatar que el principal argumento de la hipótesis era sólo uno de los temas que deberá ser resuelto por el Marketplace.

En general los 6 proveedores entrevistados, tienen capacidades instaladas para atender más clientes. Para evitar mermas, recurren a revendedores.

Los clientes que llegan a ellos pueden ser mayoristas o revendedores, otros llegan por la página web, Instagram y/o recomendación.

De los 6 entrevistados solo uno tiene incorporada la transacción desde la misma página web, hace un par de semanas. En general la gestión de los pedidos la realizan por WhatsApp, por mail, por Instagram y en forma presencial, pago en efectivo.

“Este año le vendí boldos al Home Center a \$ 4.000 pesos, que siempre los vendía a \$1.500 pesos y ellos los vendieron a 14.000 pesos”.

Todos tienen presencia en la web a través de sus páginas, Instagram, un par en mercado libre, pero salvo uno, el resto no realiza ventas online.

“Si, sólo presencia en la web. Uso más Instagram. No vendo online, ya que es un problema despachar. La logística no es lo mío”.

Conclusiones

Los proveedores entrevistados no tienen suficientes clientes porque no saben promocionarse en internet, algunos ni siquiera tienen página web o la calidad de ésta es baja.

El mercado de Viveros es atomizado y no están en Santiago, si fuera más fácil acceder a ellos, más gente compraría.

Ninguno de los entrevistados cuenta con herramientas sistémicas para gestionar sus inventarios.

Todos los entrevistados están dispuestos a utilizar herramientas de internet y ninguno tuvo reparos para trabajar con un Marketplace, al contrario, si alguien les resuelve los principales problemas que hoy tienen, esto se transforma en una oportunidad de crecimiento mutuo.

Este es un mercado donde mayoritariamente los propietarios de los viveros o productores de insumos están en la administración del negocio, lo que se transforma en una oportunidad para generar lazos de confianza y agilizar relaciones comerciales.

3.3.4 Necesidad del Mercado

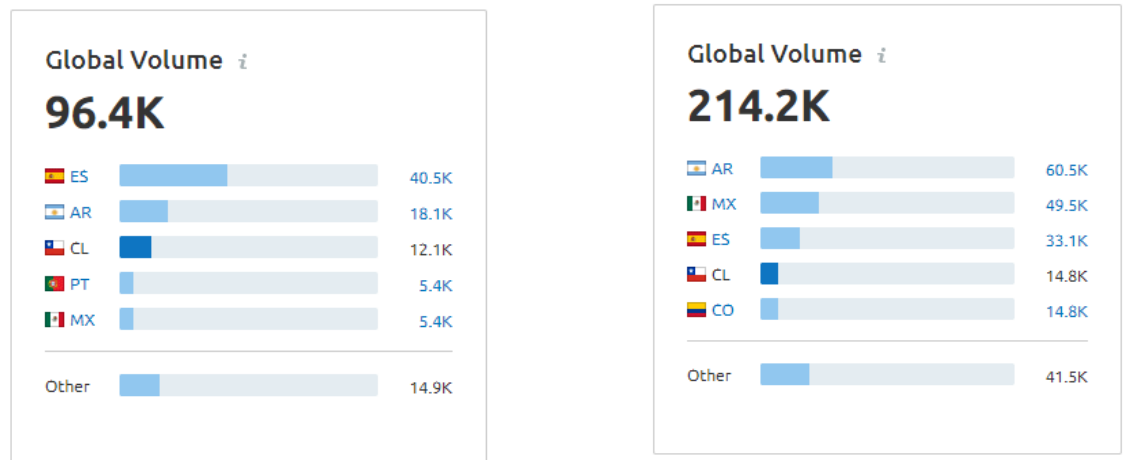
De acuerdo con la Plataforma de Gestión de Visibilidad Online, SEMRush, el número promedio de búsquedas mensuales de la palabra “Plantas de Interior” en los últimos 12 meses en Chile es 12.100 búsquedas al 01 de junio 2020. Esto nos deja en un tercer lugar por debajo de Argentina en Sudamérica y España que en el mismo período ocupa el primer lugar con un promedio mensual de 40.500 búsquedas.

Si buscamos por la palabra “vivero” observamos que Argentina pasa al primer lugar con 60.500 búsquedas y Chile baja al cuarto, en el promedio mensual de búsquedas con 14.800 búsquedas promedio mes.

Esta información refrenda lo obtenido en las encuestas, donde se esboza que existe un interés por la jardinería de interior, para tener ambientes más acogedores

Los proveedores, por otro lado, obtienen una plataforma para la comercialización de sus productos y eluden a los mayoristas, para llegar al consumidor final.

Ilustración 10: número total de búsquedas de la palabra “Plantas de Interior” y “Vivero” analizada en todas las bases de datos últimos 12 meses al 01 junio 2020. SEMrush



3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de Nuevos Competidores (ALTA)

La base sobre la que se construye un Marketplace debe ser sólida, esta plataforma debe proyectar un sitio seguro donde se respeta la privacidad y la información personal de cada usuario. También es necesario que soporte un flujo importante de visitas en forma simultánea y que a su vez permita que los productos estén disponibles en todo momento. Debe soportar el pago online, análisis para detectar fraudes, certificado SSL (*Secure Sockets Layer*), informes de Marketing, entre otros. La inversión en un Marketplace es alta, por lo tanto, el principal desafío no son solo los competidores directos de la industria del Retail, sino cómo sustentar una propuesta de valor que apalanque la inversión.

Poder de negociación de los Proveedores (MEDIA)

Los principales proveedores serán las empresas dedicadas a la venta de plantas ornamentales (Viveros), las empresas que fabriquen maceteros y los productores o importadores de insumos de productos para el jardín. En los dos primeros casos, existen muchos proveedores, no obstante, algunos se han ido especializando por zona geográfica. Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Los factores principales que definen esta fuerza de Porter son:

- Baja diferenciación en el producto ofrecido por los proveedores.
- Gran cantidad de proveedores en las regiones Quinta y Metropolitana.
- Bajo costo de cambio de proveedor, pues el producto ofrecido es muy similar y existe gran competencia entre ellos.

Poder de negociación de los Clientes (MEDIO)

En nuestro país no existe un Marketplace Vertical de Jardinería de Interior, los Marketplace como Sodimac.cl ofrecen las plantas de interior dentro de un catálogo y el resultado de la encuesta nos permitió entender que, además de listar productos, debe existir un vínculo con los clientes para que la experiencia de compra online genere confianza en lo que están escogiendo, así como obtener todo lo que necesitan en "una parada" (*One Stop Shop*) y lograr un ambiente acogedor.

Los factores principales que definen esta fuerza son:

- Muchos compradores y bajos volúmenes de compra individuales. No existe el riesgo de un comprador poderoso que amenace a través de los volúmenes.
- Los productos del sector son más bien estandarizados, sin embargo, las calidades varían entre los distintos viveros.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- La calidades de los productos pueden variar, en este caso los compradores pueden ser menos sensibles a los precios.

Amenaza de Sustitutos (BAJA)

La amenaza de los sustitutos está representada por la eventual preferencia de los consumidores por las plantas artificiales. Dadas las tendencias actuales por lo natural, no debería existir una amenaza de sustitutos.

Los factores que definen esta fuerza son:

- Los substitutos siempre están presentes y podrían ser muy diferentes del producto del sector, para alguien que busca un regalo un sustituto de plantas podría llegar a ser un adorno.

- Un sustituto podría ser un producto que el mismo consumidor crea, pero dada la realidad actual, este factor también es bajo.

Rivalidad entre los competidores (ALTA)

La industria de los viveros está fragmentada, existiendo muchas empresas que ofrecen un servicio similar orientado a la venta de mayoristas. Este tipo de clientes provocan una fuerte presión por los precios, lo que implica una alta rivalidad por los precios.

Del análisis de Porter, se puede inferir que la industria de las plantas de interior está atomizada, con muchos participantes en el mercado, sin una empresa dominadora y con clientes que en general no compran directamente al productor, sino que a intermediarios.

Podemos concluir que la Industria de productos para jardinería de interior es atractiva. No obstante, tenemos por delante el gran desafío de desarrollar una plataforma Marketplace que sea económica, técnicamente viable y que resuelva los problemas logísticos de proveedores.

4. ESTRATEGIA

En la formulación de la estrategia buscaremos reconocer a los actores relevantes de nuestro Marketplace y su entorno. Para esto nos apoyaremos en el modelo Delta y Canvas.

Según el modelo Delta ninguna empresa es una isla, sino que opera dentro de un sistema integrado que requiere de una estrecha relación entre todos sus integrantes. El Modelo Delta tiene como objetivo central formular e implementar una estrategia de negocio con foco en el cliente ⁴⁵.

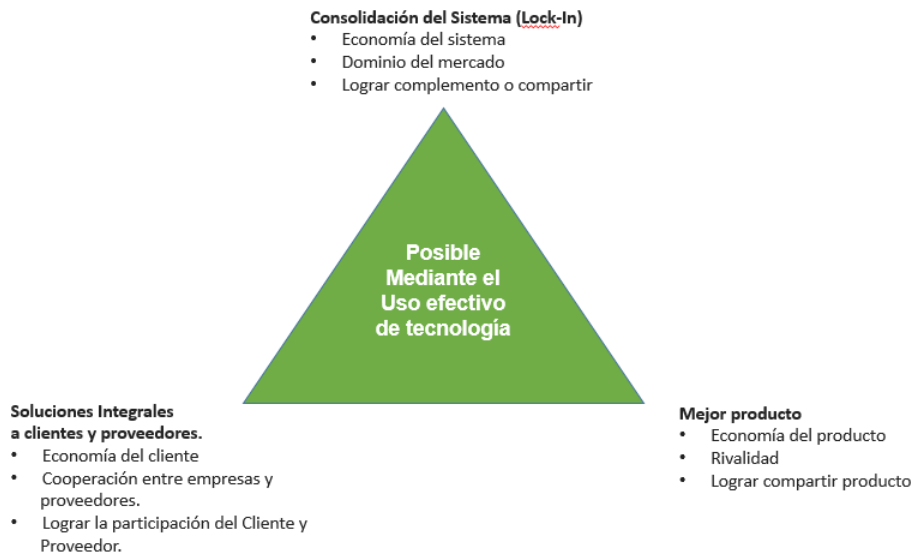
4.1 Posicionamiento Estratégico

Existen 3 grandes opciones estratégicas, la pregunta es ¿cuál escogeremos para nuestro negocio?

Este Marketplace intenta resolver la disposición de los consumidores para adquirir productos de jardinería de interior, pero de manera online y los 3 problemas del proveedor, descritos previamente, por lo tanto, la opción estratégica “Solución Integral al Cliente” es la que mejor aborda la integración que debe existir entre proveedor y cliente.

⁴⁵ Hax A. y Olavarría L. 2017. Gestión Estratégica en el Sector Financiero. El modelo Delta en el Bci. Ediciones UC. 148p.

Ilustración 11: Adaptación Modelo Delta. Hax y Olavarría, 2017.



La solución Integral al Cliente y Proveedor requiere de tres acciones simultaneas:

4.1.1 Redefinición de la relación con el cliente y proveedor.

De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, los problemas reales que debe intentar resolver el Marketplace, se centran en cómo se transmitirá confianza para que los potenciales clientes tengan la tranquilidad que recibirán lo que escogieron de manera online. También, deberá intentar dar solución a los problemas de los proveedores para aumentar la visibilidad y entregas a los consumidores finales, mejorando las soluciones existentes añadiendo confianza a esta relación.

La redefinición de la relación implica escuchar a los usuarios desde el inicio del proyecto y también involucrarlos en el proceso, a través de la participación, conversación, la provocación, para averiguar cuáles son sus problemas y necesidades ⁴⁶.

4.1.2 Integración con el Cliente y proveedor.

Existen dos entidades en cada transacción: el proveedor (entidad que proporciona el producto) y el cliente (entidad que recibe el producto), ¿cómo proporcionamos valor en la transacción para ambos lados?

En el caso del cliente y de acuerdo con las encuestas realizadas, necesitamos que el Marketplace reduzca la fricción inicial minimizando la desconfianza actuando como un

⁴⁶ Juho Makkonen y Cristobal García, 2018. El Método Lean Marketplace: Una guía práctica para crear con éxito tu empresa tipo marketplace (Spanish Edition) Edición Kindle.

intermediario que brinde seguridad, facilite la elección del producto, aporte información sobre el cuidado, comunique promociones y asegure el cumplimiento de los tiempos de servicio. Esto involucrará, por ejemplo, el diseño de un sistema de reputación y seguimiento de los pedidos.

Un ejemplo por el lado de los proveedores es que nuestro Marketplace pueda convertirse, además, en una herramienta de “software como servicio” (SaaS), para facilitar el manejo de los inventarios y transacciones.

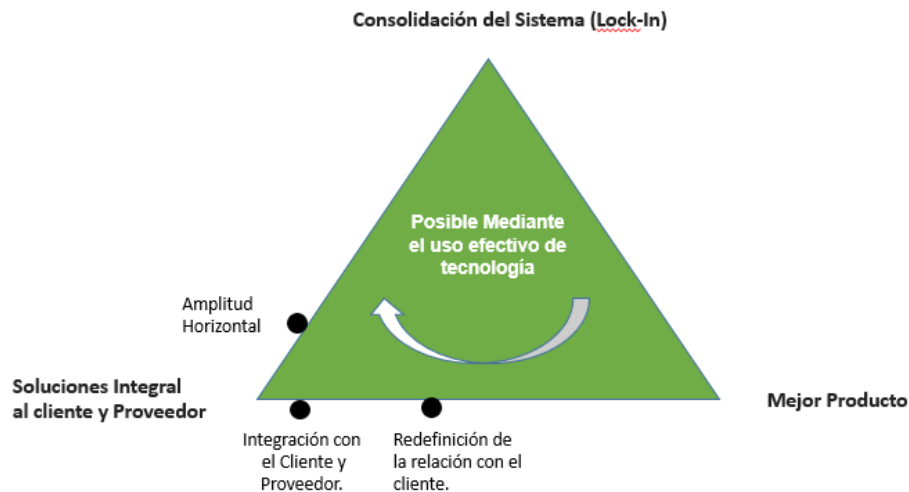
4.1.3 Amplitud horizontal

Nuestro Marketplace integrará productos o servicios en un solo lugar, facilitando la experiencia de navegación, que, a través de ideas innovadoras, acompañará y orientará al cliente para que la decisión de compra sea informada y segura.

El Marketplace ofrecerá una ventanilla única: Un lugar para encontrar a todos los proveedores y compararlos fácilmente.

Desde el punto de vista del proveedor, el Marketplace les proporcionará una vitrina, para llegar a un número importante de clientes potenciales. Además de una plataforma robusta para facilitar las transacciones y el proceso logístico de última milla.

Ilustración 12: Adaptación Modelo Delta



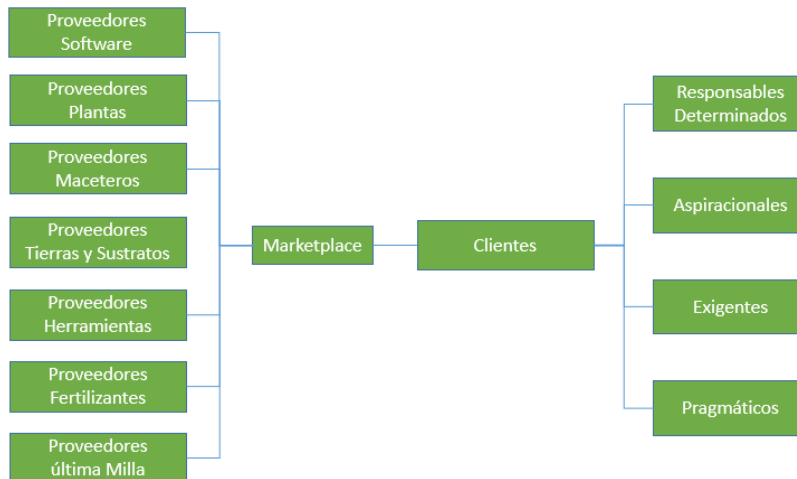
4.2 Tareas Estratégicas

Para el desarrollo de la estrategia del Marketplace definimos los componentes de la Empresa Extendida.

Primero se encuentran los proveedores complementarios que suministran la tecnología y la logística, luego los proveedores de productos necesarios para su funcionamiento, los clientes y los segmentos previamente definidos.

Las empresas complementarias son importantes ya que complementan la oferta de valor que la empresa entrega a sus clientes y se transforma en un socio activo en la oferta de valor a estos ⁴⁷.

Ilustración 13: Red Marketplace.



4.2.1 Segmentación y propuestas de Valor al Cliente

Se realizó una segmentación conductual agrupando a los clientes por rango edad y preferencias de acuerdo los resultados de la encuesta.

Utilizando como referencia el estudio de Deloitte Insights (Anexo G) considerando que los segmentos identificados atraviesan generaciones, lo que indica que las actitudes no están conectadas por generaciones y, en consecuencia, aunque cada segmento puede estar dominado por uno o dos grupos de edad, se observa la presencia de consumidores en todos los grupos de edad en virtud de la similitud en su comportamiento. Existe cierta universalidad en los hábitos de consumo ⁴⁸. Esto nos servirá para definir nuestra estrategia, agrupando segmentos.

De acuerdo con la segmentación conductual, definimos una propuesta de valor que tenga los cuatro atributos del Modelo Delta:

1. Diferenciada

⁴⁷ Hax A. y Olavarría L. 2017. Gestión Estratégica en el Sector Financiero. El modelo Delta en el Bci. Ediciones UC. 148p.

⁴⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/millennials-x-z-beyond-generational-marketing-consumer-profiling.html>

2. Que no sea fácilmente imitable, duradera.
3. Que agregue valor a clientes proveedores y al Marketplace.
4. Bonding a nuestros clientes y proveedores.

El triángulo que identifica los segmentos que atenderemos y proveedores representa desde aquellos que buscan promociones hasta los más exigentes.

Ilustración 14: Segmentos Marketplace, representados en Modelo Delta



Propuesta de valor: Segmentos y proveedores Marketplace.

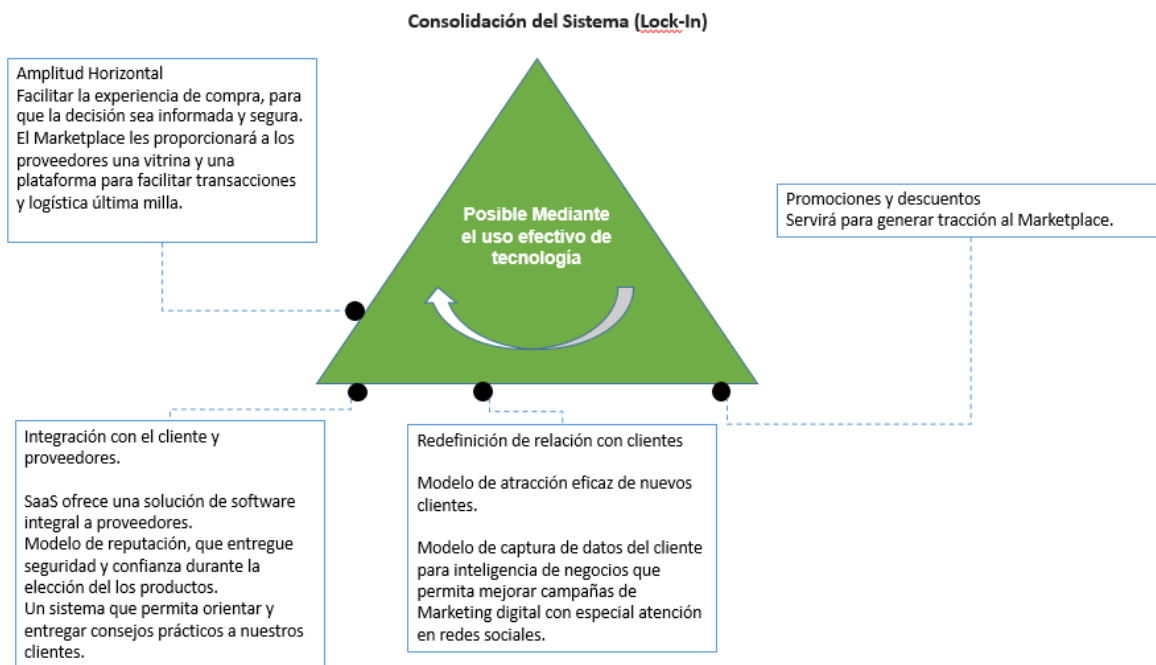
Segmentos	Propuesta de Valor
Exigentes Mujeres Millenialls Generación X y <i>Baby Boomers</i>	Satisfacer las necesidades actuales de este grupo de clientes a quienes les gusta escoger personalmente las plantas. La propuesta de valor debe considerar una solución que simule la experiencia de compra física y un modelo cercano que permita entregar las mejores recomendaciones de productos que posibilite agregar valor durante la compra y desarrolle la relación en el tiempo. Un ejemplo, utilizar App de realidad aumentada, para visualizar como quedarían las plantas en sus hogares.

Buscadores Hombres o Mujeres Millenials y Generación X	Experiencia de búsqueda fácil de usar y unificada que agrupa a muchos proveedores en solo lugar lo que permite una comparación sencilla basada en las ofertas de los proveedores y en las reseñas que ha recibido, junto a una forma sencilla de pagar.
Decoradores Mujeres de todas las generaciones	Este grupo incluye todos los segmentos, y su motivación es el diseño y tendencias de decoración. La propuesta será combinación plantas, maceteros y decoración.
Pragmáticos Mujeres Centenials Millenials y Generación X	Estos clientes empiezan a buscar por precios más bajos. Existirán promociones, para atraer su atención al Marketplace.
Proveedores	Una manera fácil para configurar su propia presencia en internet, más clientes potenciales, más herramientas para gestionar sus existencias y una logística de última milla.

4.2.2 Las Competencias deseadas en el Marketplace

La descripción de las competencias está representada en el triángulo del Modelo Delta.

Ilustración 15: Competencias Deseables Marketplace.



4.2.3 Misión, visión y valores

Misión

“Nuestro propósito es crear una comunidad, donde los consumidores puedan encontrar y escoger en un solo lugar todos los productos para jardinería de interior, con la confianza de que recibirán lo que han seleccionado en el Marketplace. Los proveedores podrán enfocarse en producir, nosotros nos haremos cargo de dar visibilidad a sus productos, brindar soporte para que las transacciones sean seguras y entregar soluciones logísticas que se adapten a sus requerimientos”.

Visión

“Posicionarse como el Marketplace vertical de jardinería de interior de Chile en un plazo de 5 años”

Valores

Orientación a los clientes y proveedores: Necesitamos resolver los problemas reales de clientes y proveedores y así proporcionar una gran experiencia.

Innovación: Intentaremos crear algo totalmente nuevo, si no resulta vamos a mezclar y mejorar, pero nunca copiar.

Vanguardia: Incorporar las nuevas soluciones tecnológicas y herramientas de Marketing Digital.

Trabajo en equipo: Prestaremos atención a los detalles, queremos que todas las opiniones del equipo sean importantes.

Calidad: Que el resultado de todo lo que se realice sea de excelencia y calidad.

4.2.4 La Agenda Estratégica

El paso más significativo de la formulación de la estrategia es el que conduce a la definición de la agenda, que incluye la relación que existe entre la estrategia, la estructura organizacional y las medidas de desempeño.

Tabla 2: Agenda estratégica

Impulsos Estratégicos	Unidades organizaciones					Procesos de negocios	Métrica
	Dirección General	Administración, Finanzas y Gestión de Personas	Ventas y Marketing	Operaciones y TI	Legal		
Planificación financiera: estructura de capital, financiamiento e inversiones.	2	1	3	4		N	Fin de la tarea
Estructura organizacional y procesos de negocios.	1	1			4	N	Fin de la tarea
Modelo operacional y procesos de negocio.		3	3	1	5	EO	Fin de la tarea
Desarrollo productos y servicios.		4	3	1	5	I	Impacto de los beneficios
Relación con los proveedores		2	1	3		N	Impacto de los beneficios
Desarrollo de marca y comunicación del valor al segmento objetivo	2	3	1	4	5	EC	Estudios de percepción
Captación de clientes y vendedores	2		1	3		EC	Impacto de los beneficios
Evaluación de proveedores y conocimientos empresariales.		1	2	3		EC	Fin de la tarea
Alianzas estratégicas	1	2		4	3	N	Impacto de los beneficios

Fuente: Elaboración propia en base Hax A. y Olavarría L. 2017. Gestión Estratégica en el Sector Financiero

Procesos de negocios

EO - Eficiencia Operacional

EC - Enfoque al Cliente

I - Innovación

N – Negocio

5. DESIGN SPRINT

Se tomó la decisión de aplicar la metodología Design Sprint, ya que esta formulada para obtener buenas soluciones y rápidas, está pensado para ser veloz. En el sprint se comprimen meses de análisis a una semana ⁴⁹.

Esta metodología se desarrolló al interior de Google Ventures, inicialmente para comprobar la viabilidad de nuevas empresas de distintos rubros. Funciona para páginas web, para aplicaciones móviles, informes médicos, equipos de alta tecnología, estrategias de marketing y no solo para desarrollar productos.

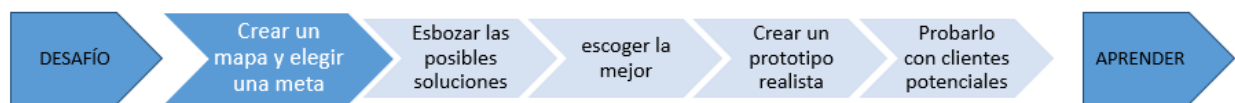
El Design Sprint combina diseño estratégico, con procesos de innovación, principalmente Design Thinking y Metodología de diseño centrado en el usuario, además de técnicas ágiles.

⁴⁹ Jake Knapp, John Zeratsky y Braden Kowitz. 2016. Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días Versión Kindle

En cinco días se debe llegar a un resultado que no estará totalmente listo y preparado para ser lanzado al mercado, pero habremos avanzado muy rápido y sabremos si vamos en la dirección correcta.

El lunes, crearemos un mapa del problema y elegiremos un punto importante en el que centrarnos. El martes, realizaremos un boceto con las posibles soluciones. El miércoles, llega el momento de tomar decisiones difíciles y convertir las ideas en una hipótesis que se pueda poner a prueba. El jueves, construiremos un prototipo realista y el viernes, lo probaremos con potenciales clientes.

Ilustración 16: Design Sprint



Fuente: Elaboración propia en base Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días.

5.1 Desafío: Crear un mapa y elegir una meta.

Luego de la encuesta y las entrevistas, nos propusimos comenzar a trabajar en la identidad del Marketplace, es decir cómo sería la página web, tomando en consideración las preferencias de los encuestados y entrevistados.

Antes de comenzar, tuvimos que conformar un equipo para el desarrollo del Sprint, dado el actual escenario de pandemia recurrí a familiares y amigos que tuvieran la disposición de apoyar. El equipo lo conformamos 5 personas, con distintas formaciones y experiencias, para enriquecer el trabajo del equipo.

Establecimos una meta ¿Dónde queremos estar dentro de cinco años? y la respuesta fue ser El Centro de Jardinería de Interior.

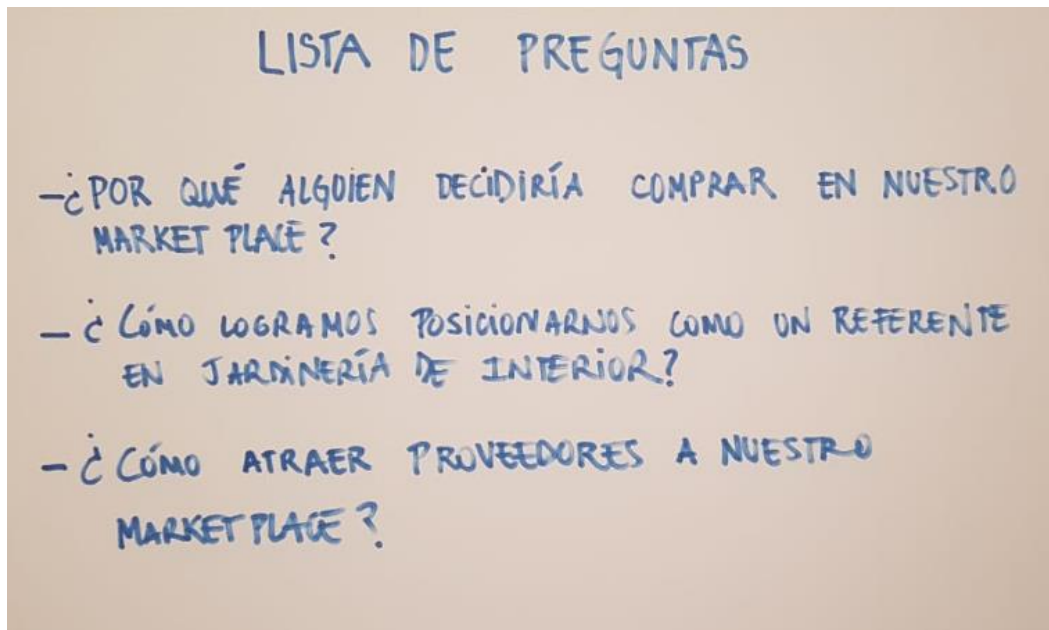
Preguntas

Luego elaboramos una lista de 3 preguntas para llegar a establecer el objetivo a finalizar esta primera etapa.

¿Por qué alguien decidiría comprar en nuestro Marketplace?

¿Cómo logramos posicionarnos como un referente en jardinería de interior?

¿Cómo atraer proveedores a nuestro Marketplace?



Mapa

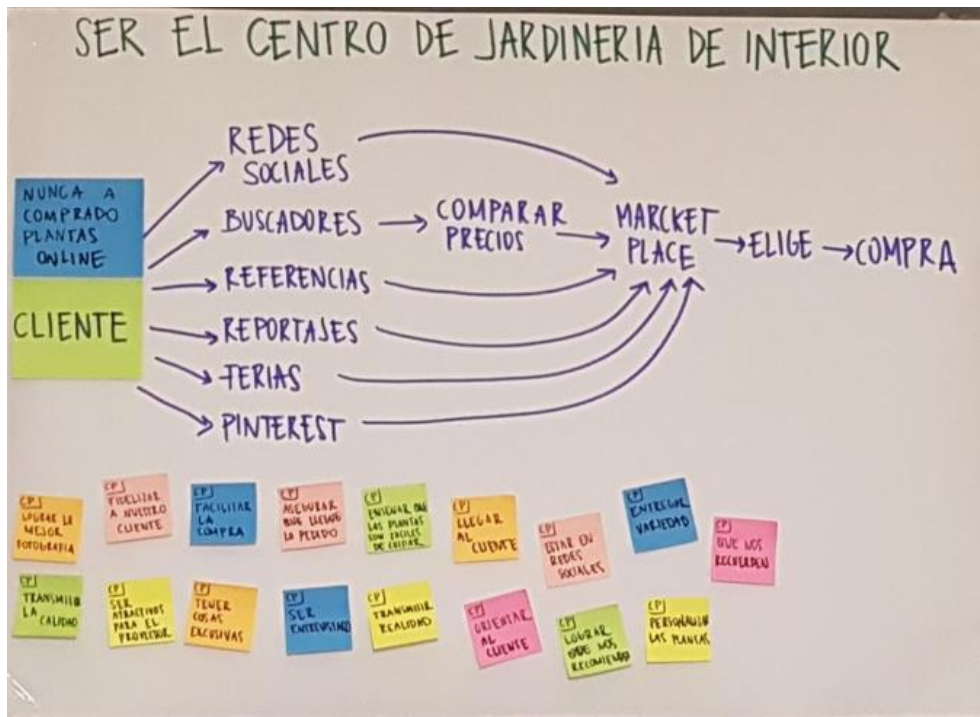
Elaboramos un mapa siguiendo un guion, con un principio, desarrollo y final. A la izquierda de sugiere poner a los actores, en nuestro caso pusimos al cliente. A la derecha del mapa pusimos el final, que es la compra. Y luego completamos el viaje del cliente para llegar al final, indicando los puntos de contacto con el cliente, hasta llegar al Marketplace.

¿Cómo Podríamos?

Cada integrante del equipo formuló preguntas, de manera optimista para buscar oportunidades y desafíos en vez de demorarnos en los problemas.

Entonces cada pregunta se plantea ¿cómo podríamos...? Y se pegaron en la pizarra.

Ilustración 18: Mapa Sprint

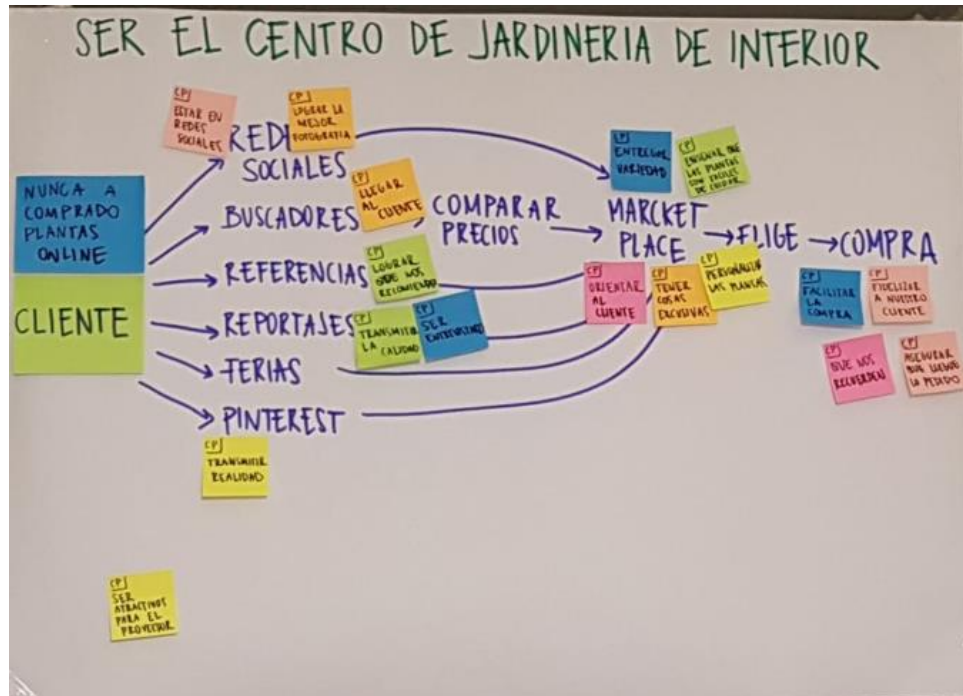


Las Preguntas, Cómo Podríamos:

1. Estar en redes sociales
2. Lograr la mejor fotografía
3. Llegar al cliente
4. Convencer al cliente
5. Entregar Variedad
6. Enseñar que las plantas son fáciles de cuidar
7. Lograr que nos recomienden
8. Tener buenas reseñas
9. Orientar al cliente
10. Tener productos exclusivos
11. Personalizar las plantas
12. Facilitar la compra
13. Fidelizar a nuestro cliente
14. Transmitir la calidad
15. Ser entrevistados
16. Que nos recuerden
17. Asegurar que llegue lo pedido
18. Transmitir realidad
19. Ser Atractivos para el proveedor

Las notas se organizaron en el mapa para dilucidar el objetivo del sprint, ¿Quién es el cliente más importante? ¿Y cuál es momento crítico en la experiencia de ese cliente?

Ilustración 19: Preguntas Mapa Sprint



Objetivo

¿Quién es el cliente más importante? Escogimos al cliente más desafiante, el que nunca ha comprado productos de jardinería de interior de manera online.

¿Y cuál es momento crítico en la experiencia de ese cliente? Cuando decide ingresar al Marketplace.

5.2 Esbozar y escoger la mejor solución

Esta etapa comenzó con cada integrante del equipo revisando la meta a largo plazo y los objetivos. Posteriormente hubo tiempo para trabajar en ideas, estas podían provenir de adaptaciones de otros negocios, el propósito fue combinar conceptos y experiencias.

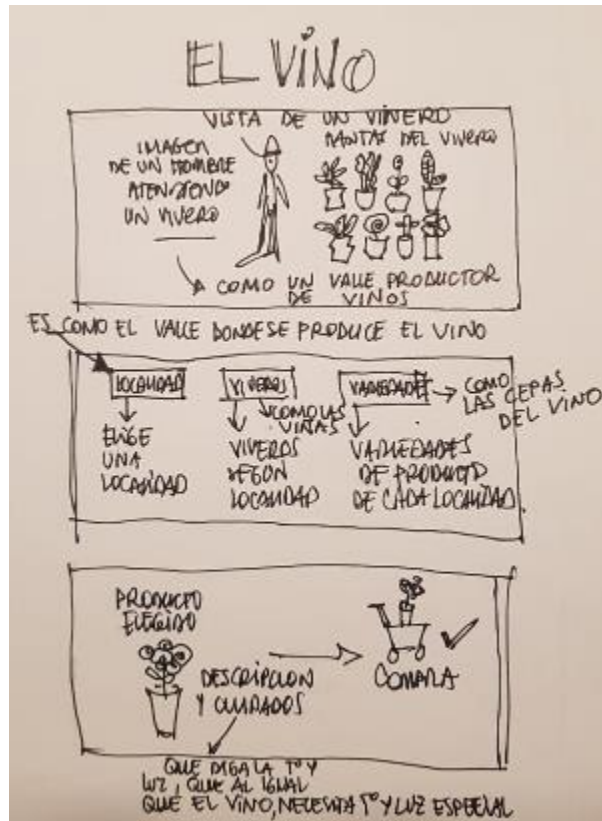
Cada integrante del equipo diseñó un boceto, el cual consistió en un guion gráfico dividido en tres viñetas, dibujos que muestran lo que verán los clientes cuando interactúan con nuestro Marketplace.

Este paso se realizó en forma individual, y cada uno le puso un título de acuerdo con la fuente de inspiración que utilizó. El título es una forma de resaltar la idea principal del boceto.

El sketch que se escogió fue el titulado “El Vino”. La inspiración surge de la experiencia de un cliente al ingresar a una página de vinos del mundo, donde la primera aproximación es con distintos valles productores de vino, que para nosotros serían las localidades donde se emplazan los viveros, luego el cliente puede seleccionar una viña, que

siguiendo con nuestro caso serían los viveros, continuando el recorrido, está la opción de escoger una cepa, equivalente a la variedad de planta y finaliza con la elección del vino, la planta y una breve descripción de los cuidados, así como el vino debe ser preservado a una cierta temperatura, humedad e intensidad de luz, las plantas de interior requieren cuidados similares de acuerdo a la variedad.

Ilustración 20: Sketch escogido Sprint



5.3 Prototipo

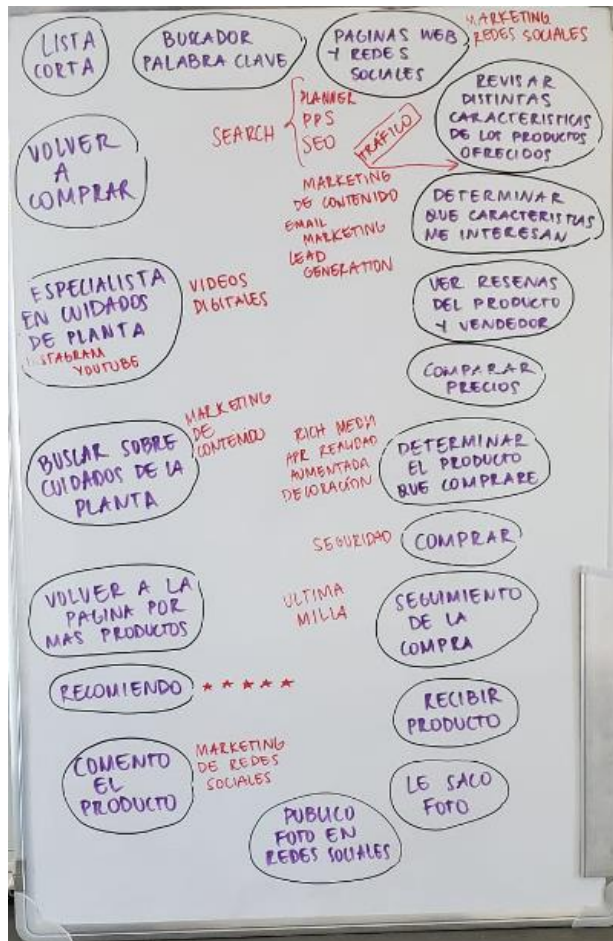
En esta etapa se elaboró un prototipo a partir del sketch seleccionado. El objetivo fue crear un prototipo que provoque reacciones sinceras en los clientes, para esto trabajamos con Keynote, herramienta ideal para crear prototipos, cuenta con instrumentos muy flexibles para la personalización. Los resultados del prototipo están en el Anexo H.

6. MARKETING

Todo lo que hemos revisado, confirma que los cambios en la tecnología digital han modificado la forma en que los consumidores y las empresas interactúan, antes, durante y después de una compra. Al confeccionar Customer Journey se detectan los puntos de

contacto que serán relevantes en la toma de decisión para la implementación de la campaña de Marketing.

Ilustración 21: Customer Journey Mapping



Fuente: Elaboración propia.

Los consumidores primero sienten curiosidad, esperan buscar; navegar en internet; investigar; comparar características y precios; revisar reseñas; evaluar; comprar; recibir producto; evaluar; comentar; recomendar; para luego seguir interactuando con el Marketplace en línea después de la compra, buscar consejos y productos complementarios; y volver a comprar.

6.1 Segmentación, *Targeting* y posicionamiento.

Segmentación

Se utiliza la segmentación del mercado, para garantizar que las promociones, la distribución, la fijación de precios y los productos satisfagan las necesidades del cliente y, por lo tanto, aumenten su nivel de satisfacción ⁵⁰.

La segmentación nos permitirá la racionalización de recursos, ya que no es posible ofrecer productos que satisfagan a todos los clientes al mismo tiempo y nos ayudará a que el Marketplace se centre en las necesidades específicas del cliente de forma práctica.

La estrategia de Marketing Digital se apalancará en las encuestas, el Customer Journey y las entrevistas a los proveedores. De acuerdo con lo revisado en el capítulo precedente y el capítulo 3.3.3.

Segmentación

Tipo	Criterio Segmentación	Características
Perfil	Geográfica	La cobertura inicial estará orientada a las Regiones V, RM y VI.
	Genero	Hombres y Mujeres
	Edad	18 a 64 años
	Grupo socioeconómico	AB, C1a y C1b, personas con acceso a tarjeta bancarias e internet. Con Ingreso familiar promedio de 1,9 a 6,5 Mill.
Conductual	Uso Productos	Compran plantas e insumos jardinería
	Compras	Compran preferentemente plantas e insumos en tiendas físicas y Online si perciben confianza entre lo físico y lo digital. Son sensibles a las promociones y a la orientación en la compra.
Fisiológico	Psicográfico	Les gusta las plantas y la decoración.
	Beneficios buscados	Les gusta tener un ambiente acogedor

Targeting

Un plan de marketing centrado en un segmento objetivo ayudará a obtener una ventaja competitiva en el mercado a través del posicionamiento estratégico. Ayudará a la empresa a conocer las preferencias de un conjunto de personas, lo que le ayudará a satisfacer las necesidades de una sola base de consumidores seleccionados ⁵¹.

Según Kumar (2019), existen cuatro enfoques diferentes para definir el mercado objetivo: Indiferenciado, diferenciado, concentrado y personalizado. El Marketplace en una etapa inicial tendrá una estrategia con un enfoque concentrado para tener foco en una sección limitada del mercado.

⁵⁰ Anil Kumar, 2019. Segmentation, Targeting and Positioning. Global Business School. University of Northampton.

⁵¹ Anil Kumar, 2019. Segmentation, Targeting and Positioning. Global Business School. University of Northampton.

De acuerdo con las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, el 2021 la población en la Quinta y Región Metropolitana serán 11.222.791 personas ⁵².

Tabla 3: Personas Chile GSE: AB, C1a, C1b 2021

GSE	Personas Chile por GSE	% GSE Personas 2019
AB	179.565	1,6%
C1a	639.699	5,7%
C1b	673.367	6,0%
Total	1.492.631	13,3%

Tomando en consideración el porcentaje de GSE para las personas AB, C1a y C1b y las proyecciones de población del INE, primero se determinó el número total de personas por cada segmento para las regiones antes indicadas:

Tabla 4: Segmentos Analizados y Numero de personas proyectadas 2021

Segmentos	Población 2021
Mujeres > 21	4.247.588
Mujeres y Hombres 21 - 55	5.841.362
Mujeres 18 – 80	4.463.115
Mujeres 18 – 55	3.094.450

De acuerdo con la caracterización expuesta en el capítulo 4.2.1 se obtuvo el número de personas por segmento y GSE:

Tabla 5: Segmentos por GSE AB, C1a y C1b

Segmentos por GSE AB, C1a y C1b				
Segmentos	AB	C1a	C1b	Total
Exigentes	67.961	254.855	271.846	594.662
Buscadores	332.958	350.482	373.847	1.057.287
Decoradores	62.484	267.787	285.639	615.910
Pragmáticos	43.322	185.667	198.045	427.034
				2.694.893

Para determinar el segmento objetivo se utilizó la Matriz de Políticas Direccionales, DPM por sus siglas en inglés.

⁵² <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>

Ilustración 22: Matriz de Políticas Direccionales



El segmento objetivo sobre el cual se centrará la estrategia de Marketing será el de los exigentes.

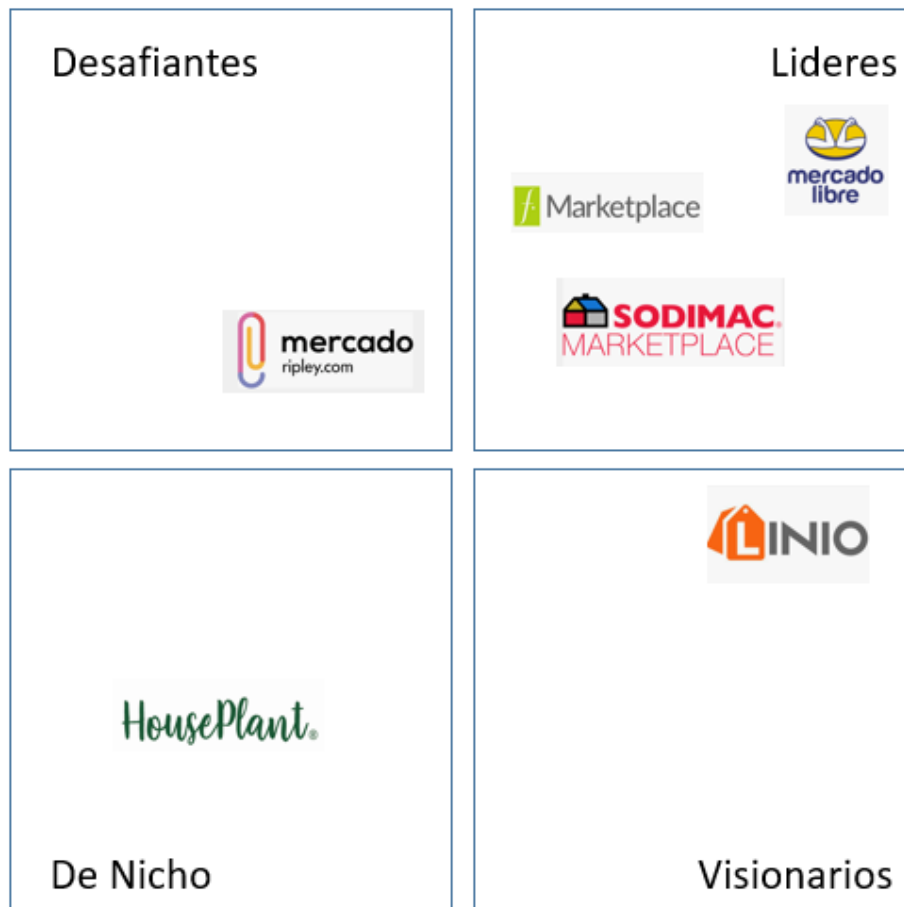
Tabla 6: Segmento objetivo

Segmentos	Propuesta de Valor
Exigentes Mujeres Millenials Generación X y Baby Boomers	Satisfacer las necesidades actuales de este grupo de clientes a quienes les gusta escoger personalmente las plantas. La propuesta de valor debe considerar una solución que simule la experiencia de compra física y un modelo cercano que permita entregar las mejores recomendaciones de productos que posibilite agregar valor durante la compra y desarrolle la relación en el tiempo. Un ejemplo, utilizar App de realidad aumentada, para visualizar como quedarían las plantas en sus hogares.

Posicionamiento

El Marketplace busca vincular las necesidades de los clientes y proveedores, centrándose en el nicho de la jardinería de interior. Este enfoque, centrado, deberá cumplir la propuesta de valor, vale decir, proporcionar una experiencia de compra que entregue confianza a través de la elección de productos y servicios con un alto estándar de calidad. Los consumidores deben sentir que adoptan una planta e insumos como un complemento para la calidez y diseño del hogar.

Ilustración 23: Posicionamiento Marketplace respecto a principales actores en Chile



Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Marca

El Marketplace tiene como objetivo final, convertirse en El Centro de Jardinería de Interior. En un solo lugar se podrá encontrar un número importante de plantas y los insumos necesarios para su preservación y cuidado.

En la segmentación, se definió que la propuesta de valor tiene foco en aquellas personas que les gusta escoger personalmente las plantas e incorporarlas como un elemento decorativo vivo dentro de sus hogares. Por esta razón, se escogió el nombre Houseplant, para de manera explícita, remarcar la importancia de las plantas dentro de los hogares y de su vinculación con el comprador. Además, el termino traducido al castellano, indica Plantas de Interior, eje del presente plan de negocios.

Se diseñó un logotipo con tipografía a mano alzada de trazo suelto, dinámico y libre, que representa brotes, tallos y estructuras vegetales en movimiento o crecimiento, que entregan naturalidad.

Ilustración 24: Logotipo Marketplace



HousePlant®

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Objetivos de Marketing

De acuerdo con la agenda estratégica, los objetivos de marketing son:

1. Generar tráfico hacia el Marketplace.
2. Desarrollo de la marca.
3. Crecimiento del Marketplace.
4. Captar valor de los clientes y proveedores.

Parece interesante el enfoque de Amazon hacia el éxito, el cual se centra en el concepto de un "ciclo virtuoso". Esta mentalidad ha impulsado la estrategia de la empresa desde el principio. Según Bezos, el ciclo comienza con una experiencia de cliente fantástica, que genera un gran volumen de tráfico. Los clientes satisfechos atraen a más clientes, principalmente a través de boca a boca ⁵³.

Houseplant deberá esforzarse en el tráfico, ya que con esto se consigue atraer a más vendedores (proveedores) y clientes (compradores). El volumen de visitantes es primordial porque permite que más proveedores se interesen, lo que se traduce en ampliar la variedad de productos y así generar un ciclo virtuoso.

⁵³ <https://blog.mirakl.com/amazon-winning-strategy>

Ilustración 25: Ciclo Virtuoso Amazon



Fuente: Amazon Winning Strategy.

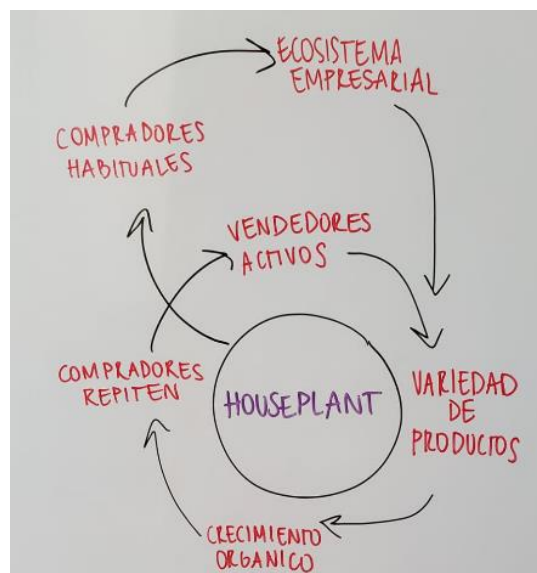
6.3 Marketing Mix

En el marketing mix se expondrán las variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción, para lograr el posicionamiento de Houseplant.

6.3.1 Productos y servicios

Se ofrecerán productos y servicios teniendo en consideración que Houseplant debe convertirse en un ecosistema cliente/proveedor/operador que debe entregar una Propuesta de Valor para Clientes (compradores) y Proveedores (vendedores):

Ilustración 26: Modelo de Negocio Houseplant



Productos para Clientes

Houseplant ofrecerá plantas de interior, maceteros, insumos para la jardinería, herramientas, kit de huertos urbanos, libros especializados, entre otros.



TICKET VENTA \$ 27.840

Producto	Descripción	Cantidad	Precio CLP
	Kit de herramientas de jardín de acero 3 piezas naranja	1	5.380
	Tierra para macetero 6 litros, bolsa	1	1.290
	Biofertilizante para crecimiento verde 500 ml spray	1	3.190
	SK Macetero de cerámica 19 cm blanco	1	9.990
	Vivero Hijuelas Palmera neanthe 0,30 m	1	7.990

TICKET VENTA \$ 24.270

Producto	Descripción	Cantidad	Precio CLP
	Cactus grande 0,07 m	1	4.990
	Ficus allii 0,7 m	1	4.990
	Ficus repens 0,1 m	1	5.090
	Macetero cerámica 10 cm	1	3.290
	Macetero de cerámica 14 cm plateada	1	5.990

TICKET VENTA \$ 26.490

Producto	Descripción	Cantidad	Precio
	MONSTERA DELICIOSA CERÁMICA BLANCA	1	12.990
	SPATHIPHYLUM	1	13.500

TICKET VENTA \$. 34.900


Producto	Descripción	Cantidad	Precio
	SANSEVIERIA	1	20.990
	FILODENDRO PARAGUAYO	1	14.000

TICKET VENTA \$ 26.480

Producto	Descripción	Cantidad	Precio
	PEPEROMIA CUCHARITA		3990
	FILODENDRO PARAGUAYO	1	7000
	SPATHYPHILLUM	1	6500
	HELECHO VIVIPARA	1	3990
	FICUS BONSAI	1	5000

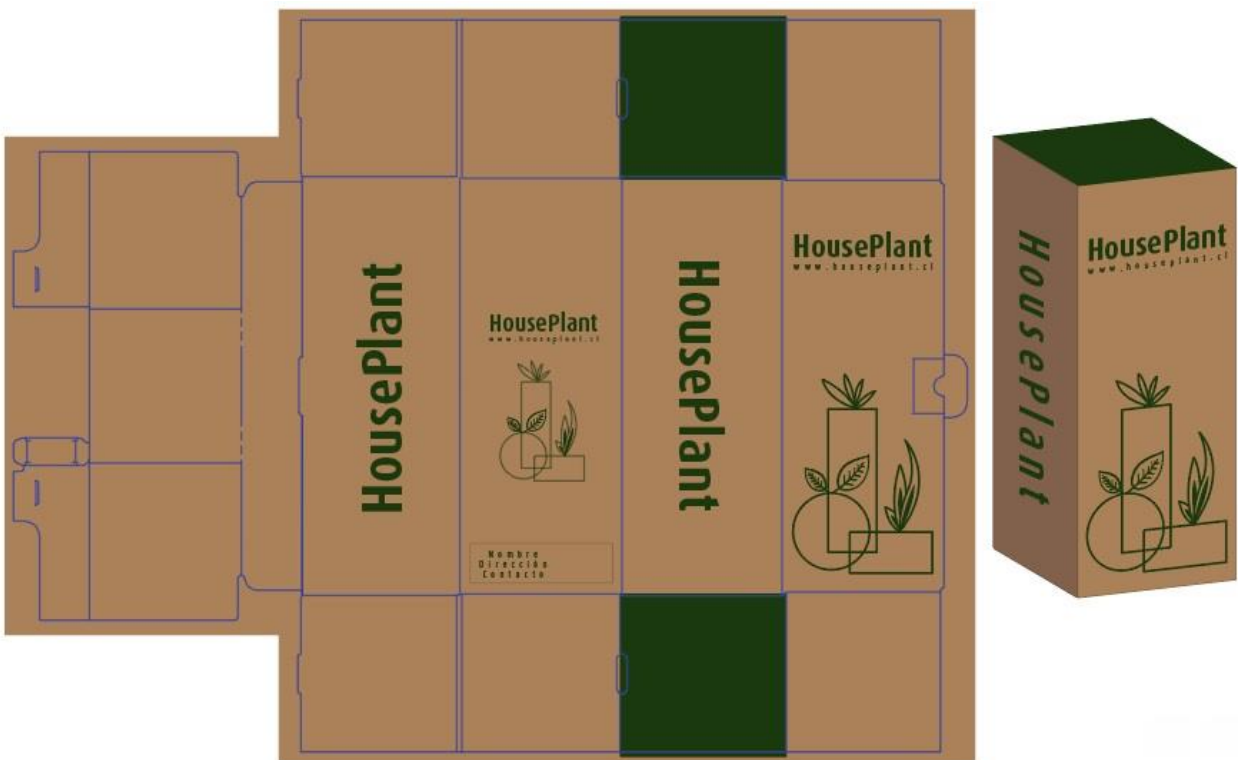
TICKET VENTA \$ 39.000

Producto	Descripción	Cantidad	Precio
----------	-------------	----------	--------

	FICUS ALLI	1	23.000
	CHAMAEDORES ELEGANS	1	16.000

Se utilizará un tipo de caja con distintas dimensiones de acuerdo con las dimensiones de las plantas.

Ilustración 27: Diseño de la caja para plantas



Productos y servicios para Proveedores

Luego de las entrevistas a algunos potenciales proveedores del Marketplace quedó en evidencia la importancia que tendrá Houseplant como plataforma web para que puedan ofrecer sus productos. Esto implica que la calidad de la página debe ser sobresaliente. En el capítulo de operaciones, se revisarán algunas de las soluciones existentes para operar el Marketplace.

También se evidenció que muchos de los potenciales vendedores no cuentan con herramientas digitales para gestionar sus inventarios. En este caso la plataforma del Marketplace también deberá convertirse en una herramienta de Software como Servicio (SaaS por sus siglas en inglés). El Marketplace no solo se limita a ser una vitrina para generar tráfico, sino que también ayuda a los proveedores a gestionar su negocio mediante la automatización de tareas rutinarias.

SaaS son soluciones de software bajo demanda que se alojan de forma centralizada en la nube y las empresas acceden a ellas mediante una suscripción, en este caso la comisión por venta dará acceso al servicio. Los vendedores obtienen su software en línea sin tener que comprar nada directamente y por adelantado. Por lo general, esto significa que no necesitan alojar su propio software o desarrollar una infraestructura de TI, lo que reduce considerablemente los costos fijos.

6.3.2 Precio

Los precios de los productos ofrecidos en Houseplant serán determinados libremente por cada uno de los proveedores. Pudiendo ser modificados por éstos en cualquier momento, hasta recibir una orden de compra válidamente realizada por un comprador. Sin embargo, para la evaluación del negocio se utilizarán distintos montos para el Ticket promedio: \$25.000, \$27.000, \$29.000 y \$31.000.

Atendiendo lo anterior la estrategia de fijación de comisiones de Houseplant estará asociada al segmento que definimos como los exigentes, cuya vinculación con los productos del Marketplace estará asociada a la decoración y la calidad de los productos.

Por este motivo, las comisiones de Houseplant estarán entre la comisión básica de MercadoLibre y la de Falabella en la categoría deco hogar, vale decir en un 22% del precio de venta del producto.

Tabla 7: Tabla comparativa de comisiones Marketplace Chile

Empresa	Comisión	Observaciones
Mercado Libre	11%	Opción Clásica: Costo por venta de productos desde \$499
Mercado Libre	14%	Opción Premium: Costo por venta de productos desde \$499
Amazon Marketplace	12%	Suposición basada en su tabla de tarifas
Linio	20%	Comisión Categoría Hogar
Mercado Ripley	20%	

Mercado Falabella	20%	Comisión Hogar, decoración y Artesanías
Marketplace Sodimac	20%	

Fuente: Elaboración propia.

En un futuro, en la medida que Houseplant crezca, podrá reducir su estructura de costos al aprovechar la infraestructura de compra, cumplimiento e infraestructura logística, lo que implicará, reducir el costo por unidad de productos en algunas categorías y así ampliar la base de compradores.

6.3.3 Plaza

Como se ha revisado, en general, Houseplant se estructura en tres pilares:

1. Plataforma
2. Vendedores
3. Clientes.

La plataforma sirve como puente para las transacciones. Ella tiene dos niveles de acceso, uno para los vendedores y otro para los clientes.

Los vendedores ofrecen sus servicios en el Marketplace, donde logran organizar los productos que serán ofrecidos, como también paquetes y promociones. También son responsables de las informaciones de sus productos y tiendas, y también de mantener la eficiencia del flujo de ventas.

Para el consumidor, el negocio funciona como una tienda virtual normal (ecommerce), pues su acceso y compras se realizan dentro de la propia página Web. Con la diferencia de que disfruta de un catálogo mucho mayor; puede comparar precios, productos, marcas y optar por sus tiendas o marcas preferidas.

A través de la plataforma de Houseplant se gestionarán los accesos y las transacciones. Y también de las acciones estratégicas que van a promover el flujo e impulsar las ventas.

6.3.4 Promoción

A través de la promoción, se buscará llegar al consumidor para atraer su atención y proporcionar la suficiente información sobre el producto, para generar tráfico y motivar la compra.

De acuerdo a lo revisado en el Customer Journey, cuando el consumidor actual siente la necesidad de comprar una planta de interior o desea conocer más respecto a un

producto, no sigue el esquema tradicional del embudo compra ⁵⁴, donde a partir del conocimiento que tiene de algunas marcas visita los sitios de dichas empresas, sino que realiza búsquedas, visita muchas páginas y va comprendiendo que existen varias características que debe considerar a la hora de escoger una planta. Esta etapa fuera del embudo, corresponde a la primera, de confirmación inicial, existen características como cantidad de agua y luz que pueden recibir una planta, altura, si son o no peligrosas para las mascotas o niños, tipo de sustrato, abono, entre otras, que deben ser consideradas. Por otro lado, también en redes sociales, encontrará comentarios y recomendaciones de amigos o distintas personalidades que hablarán de productos y marcas. Esto corresponde a la evaluación activa. Luego de una evaluación, el consumidor es capaz de comprar. El *Customer Journey* es un ciclo que continua con la experiencia de post venta.

Para estimar el tráfico hacia el Marketplace, se consideró el viaje de decisión del consumidor y los distintos formatos de Marketing digital disponibles. Se utilizó un simulador de marketing digital, la App Geru ⁵⁵.

Con la App Geru, se simuló el tráfico en Instagram, Google, Facebook y Pinterest.

Editar fuentes de tráfico X

Plan

Nombre de campaña: Google

Entrada de tráfico: Entrada de tráfico 2

Fuentes de tráfico: Google

Visitantes mensuales: 5000

Tipo de adquisición: Clics

CPC (\$): 50

Cancelar Salvar

Esta herramienta permitió recrear un modelo donde el consumidor inicia el recorrido en buscadores y redes sociales. Donde, a través de publicidad, se le comunica y da a conocer las características del Marketplace.

Marketing de Buscadores (Search): donde todo comienza. Funciona para el posicionamiento del Marketplace en los motores de búsqueda. En nuestro país Google tiene un tráfico mensual 574.900.000 de visitas. Se evaluaron distintos escenarios, en función del Costo por 1.000 impresiones, CPM (\$) y Costo por Clic CPC (\$).

⁵⁴ Court D., Elzinga D., Mulder S., and Vetvik O.J. The consumer decision journey, McKinsey Quarterly 2009 Number 3

⁵⁵ <https://geru.com/>

La herramienta permite definir la fuente de tráfico; la cantidad estimada de visitas; el tipo de adquisición (Clics o impresiones) y el presupuesto y que se asignará). De este modo es posible simular el gasto en función de las visitas por período de tiempo.

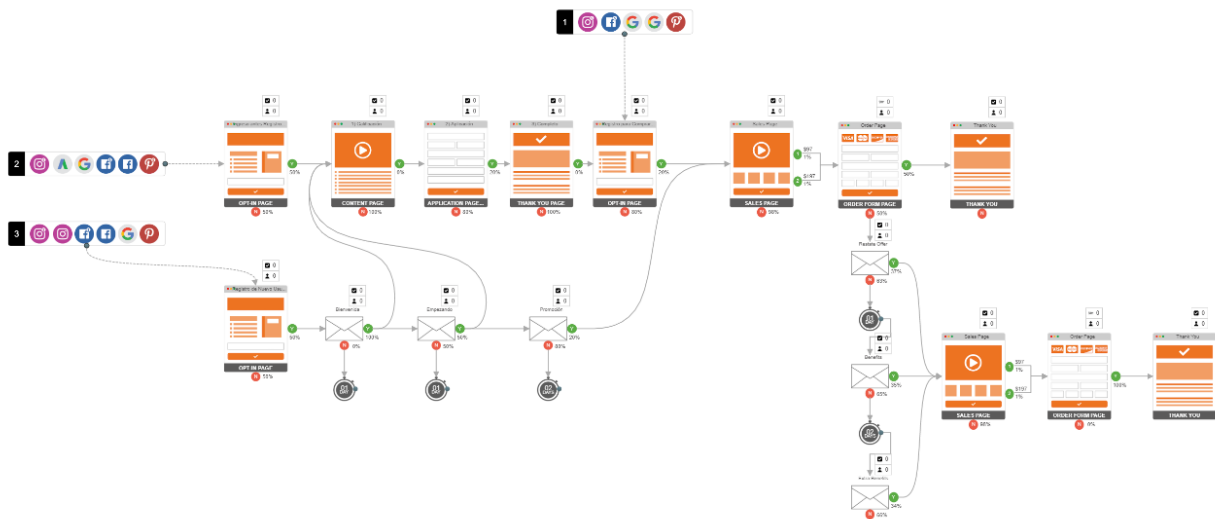
Marketing de Redes Sociales: En Chile en redes sociales hay unos 15 millones de usuarios, un 99% acceden desde dispositivos móviles, las redes sociales se han convertido en uno de los principales canales de comunicación, permitiendo compartir en cuestión de minutos información relevante para cada usuario y según sus hábitos de consumo ⁵⁶.

Facebook: con 12 millones de usuarios que son alcanzados por la publicidad y tiene un promedio 168.600.000 vistas por mes en Chile.

Instagram: red social con 8,2 millones de usuarios que son alcanzados por la publicidad con 33.910.000 visitas por mes en Chile.

Para las campañas en redes sociales existiría un presupuesto mensual de \$450.000 mensual, durante los primeros años. Este presupuesto no incluye el costo por interacciones, como los Clics en aviso, CPC (\$).

Ilustración 28: Modelo de Venta Houseplant.



Fuente: Elaboración propia con herramienta Geru.

⁵⁶ <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

El modelo podrá ser más complejo en el futuro, sin embargo, en esta etapa, nos permite estimar el gasto variable de acuerdo con la proyección de tráfico.

E-mail Marketing: la campaña de emails será dirigida por el *Community Manager* quien en conjunto con la agencia trabajarán en el diseño y el envío, primero utilizando una base de datos de un tercero y posteriormente con la base de clientes del Marketplace, a través de las herramientas sistémicas que ofrece la plataforma. El primer año se optará por un plan empresa de 11 envíos x 11 campañas por \$335.000, esto incluye 100.000 correos en cada envío, un mínimo de 5.000 lecturas en cada una, vale decir una tasa de clic del 5% (Anexo I).

Publicidad Display (Banner): Esta publicidad tendrá imágenes y deberá ser responsiva, vale decir para Desktop y Mobile:

Formato	Ubicación	Medidas	Tipo formato (Gif, HTML5, etc.)	Tamaño Maximo HTML5	Tamaño Maximo JPG/GIF	Repeticiones (Loop)
Estandar banners	Desktop	728x90	.ZIP (Contenga HTML, JPG, GIF, PNG), Fuentes Imagen Backup	150 KB	30 kb	1 loop 15 Seg
		970x90				
		160x600				
		300x600				
Estandar banners	Mobile	336x280	.ZIP (Contenga HTML, JPG, GIF, PNG), Fuentes Imagen Backup	150 KB	30 kb	1 loop 15 Seg
		300x50				
		320x50				
		300x250				
		320x480				
		468x60				

Fuente: Elaboración propia

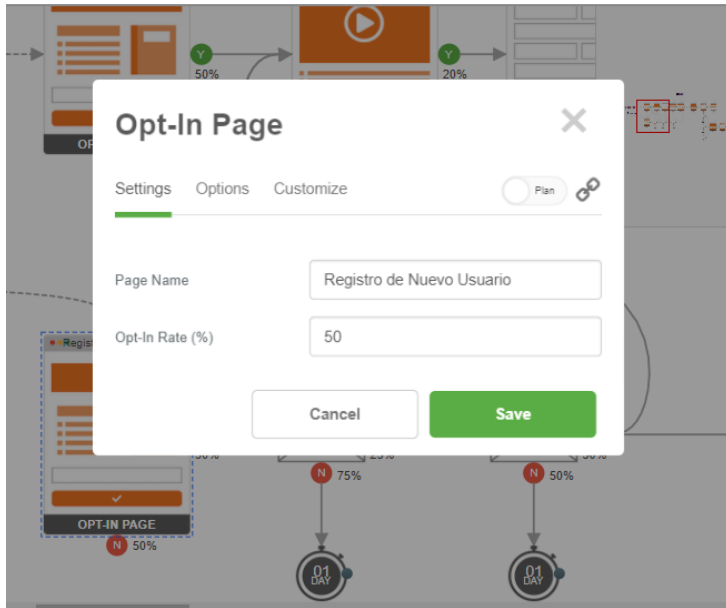
Marketing en Videos Digitales: permitirá presentar las características y bondades de las plantas y mostrar que variedad es la que mejor se adapta al estilo de vida del comprador (tipo de hojas, cantidad de agua requerida, que no sea dañina para las mascotas, cantidad de luz que pueden recibir). Es una oportunidad para dar información útil, persuadir y vender.

Añadir vídeos a la plataforma ayudará, a crear un vínculo de confianza con el segmento objetivo. El presupuesto en redes sociales incluye campaña en video.

Rich Media: Houseplant incorporará una App de realidad aumentada con la cual el usuario podrá interactuar, por medio de recursos avanzados como video y otros elementos para comunicar de forma más efectiva al segmento objetivo, de qué manera las plantas que escojan se puedan integrar a la decoración de sus hogares.

Marketing de Contenidos: será clave crear contenido, como consejos a través de un Blog que contenga una colección de artículos del equipo de expertos en plantas, sobre

una variedad de temas de cuidado de plantas, para inspirar confianza en los futuros compradores.



Lead generation: el Marketplace debe ser lo suficientemente atractivo para que los usuarios se registren mediante un formulario. Houseplant tendrá como objetivo atraer a un prospecto, interesarlo en los productos/servicios (cliente potencial) y luego aportarle el contenido necesario hasta que decida comprar y transformarse en un cliente.

Influencers de plantas de interior: Houseplant buscará a personas influencers en Instagram que sean expertos, entusiastas, accesibles, con conocimientos de diseño de interiores y con el conocimiento de las plantas de interior. También, se recurrirá a propietarios de viveros que puedan transmitir sus conocimientos, para generar un mayor vínculo entre vendedores y compradores.

Ilustración 29: Visitas para distintas fuentes de tráfico y presupuesto primer año.

Tráfico	Item	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
		Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC	Visitas	CPC
1	Facebook Ads	5.000	100	6.000	100	7.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100	9.000	80	9.000	80	11.000	70	12.000	70	12.000	70	12.000	70
	Instagram Ads	5.000	100	6.000	100	7.000	100	8.000	100	9.000	100	9.000	100	9.000	100	10.000	80	10.000	80	11.000	60	12.000	60	12.000	60
	Google Ads	6.000	150	6.000	150	7.000	150	8.000	150	8.000	150	9.000	150	9.000	150	10.000	120	10.000	120	11.000	110	12.000	110	12.000	110
2	Facebook Ads	5.000	100	6.000	100	7.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100	9.000	100	10.000	100	10.000	100	10.000	100	10.000	100	10.000	100
	Instagram Ads	5.000	60	6.000	60	7.000	60	8.000	60	9.000	60	9.000	60	10.000	60	11.000	60	11.000	60	12.000	50	12.000	50	12.000	50
	Google Ads	5.000	60	6.000	60	7.000	60	8.000	60	8.000	60	9.000	60	10.000	60	11.000	60	11.000	60	11.000	60	11.000	60	11.000	60
	Facebook	5.000	50	6.000	50	7.000	50	8.000	50	8.000	50	8.000	50	8.000	30	9.000	30	9.000	30	9.000	30	9.000	30	9.000	30
	Google	5.000	50	6.000	50	7.000	50	8.000	50	8.000	50	9.000	50	9.000	30	10.000	30	11.000	30	11.000	30	10.000	30	10.000	30
	Instagram	5.000	50	6.000	50	7.000	50	8.000	50	8.000	50	8.000	50	8.000	50	9.000	50	9.000	50	9.000	50	9.000	50	9.000	50
3	Pinterest Ads	5.000	60	6.000	60	7.000	60	8.000	60	8.000	60	8.000	60	8.000	60	9.000	60	9.000	60	9.000	60	9.000	60	9.000	60
	Facebook Ads	4.000	100	5.000	100	6.000	100	7.000	100	7.000	100	7.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100	8.000	100
	Instagram Ads	5.000	120	6.000	120	7.000	120	8.000	120	9.000	120	9.000	120	10.000	120	10.000	120	10.000	120	10.000	120	10.000	120	10.000	120
	Google Ads	2.000	100	3.000	100	4.000	100	5.000	100	5.000	100	6.000	100	6.000	100	6.000	100	6.000	100	6.000	100	6.000	100	6.000	100
	Pinterest Ads	2.000	120	3.000	120	4.000	120	5.000	120	5.000	120	5.000	120	5.000	60	5.000	60	5.000	60	5.000	60	5.000	60	5.000	60
Visitas		64.000		77.000		91.000		105.000		108.000		112.000		117.000		127.000		128.000		133.000		135.000		138.000	

Fuente: Elaboración propia utilizando App Geru

Ilustración 30: Tasas de conversión de acuerdo con fuentes de tráfico y etapas.

Fuente	Página	Indicador	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Tráfico 1	Registro para comprar	Opt-In Rate (%)	25	25	25	25	25	27	27	27	27	28	28	28
	Página compra	Sales Conversion	30	30	30	30	30	32	32	32	32	33	33	33
	Página orden	Checkout Rate (%)	50	50	50	50	50	52	52	52	52	53	53	53
Tráfico 2	Ingreso antes Registro	Opt-In Rate (%)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51
	Página contenido (calificación)	Conversion Rate (%)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	21	21	21
	Página aplicación	Submission Rate (%)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	21	21	21
	Página cierre	Conversion Rate (%)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51
Tráfico 3	Registro de Nuevo Usuario	Opt-In Rate (%)	50	50	50	50	50	52	52	52	52	53	53	53
	Email bienvenida	Click Rate (%)	25	25	25	25	27	27	27	27	27	28	28	28
	Email comienzo	Click Rate (%)	50	50	50	50	50	52	52	52	52	53	53	53
	Email promoción	Click Rate (%)	50	50	50	50	50	52	52	52	52	53	53	53
Email	Oferta después de compra	Click Rate (%)	37	37	37	37	37	37	37	37	37	38	38	38
	Beneficios	Click Rate (%)	35	35	35	35	35	35	35	35	35	36	36	36
	Beneficios extra	Click Rate (%)	34	34	34	34	34	34	34	34	34	35	35	35
Recompra	Página compra	Sales Conversion (%)	20	20	20	20	20	22	22	22	22	23	23	23
	Página orden	Checkout Rate (%)	40	40	40	40	40	42	42	42	42	43	43	43
	Página agradecimiento	Sin Call To Action	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cantidad ordenes	Cantidad	714	816	959	1.101	1.398	1.453	1.469	1.616	1.841	2.004	2.220	2.228
	Traffic Cost	\$	5.490.000	6.560.000	7.780.000	9.000.000	9.280.000	9.640.000	9.440.000	9.500.000	9.530.000	9.320.000	9.600.000	9.740.000

Fuente: Elaboración propia

7. MODELO OPERACIONAL MARKETPLACE

El Marketplace se sustentará tanto de la capacidad tecnológica como de la colaboración de los equipos multifuncionales para proporcionar a los vendedores y compradores la experiencia y herramientas adecuadas, para soportar un número importante de transacciones que se traduzcan en una experiencia satisfactoria para ambas partes.

7.1 Roles y funciones Marketplace

La plataforma debe permitir que los tres pilares del Marketplace puedan funcionar de manera integrada:

Ilustración 31: Roles y características Marketplace

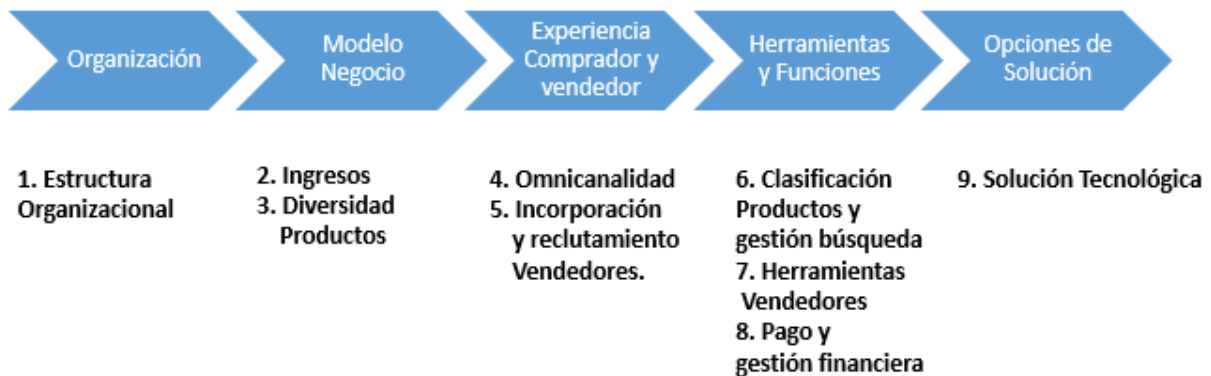


Fuente: Elaboración propia en base a 11 Imperatives When Building an Enterprise Marketplace. Gartner 2019

7.2 Estructura Operacional Marketplace

La estructura operacional del Marketplace tiene en cuenta tanto elementos técnicos como operativos. Para definir la estructura del Marketplace adaptamos los 11 imperativos propuestos por Gartner ⁵⁷ a una estructura de 9 etapas.

Ilustración 32: Estructura Operacional Marketplace



7.2.1 Estructura Organizacional

El Marketplace tendrá una estructura organizacional en función de la Matriz Estratégica y su constitución dependerá de la evolución de los flujos del Marketplace.

Dirección General: el Director General, es el responsable de liderar la gestión estratégica del Marketplace, dirigirá a un equipo de profesionales multidisciplinario.

Administración y Finanzas: estará conformada por un Analista Administración y Finanzas, quien le reportará de manera directa al Director General.

Marketplace Manager: responsable de la operación comercial y la operación del Marketplace, lidera la estrategia comercial. Lidera un equipo para posicionar la marca como un referente de comercio electrónico local.

Community Manager: profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans en internet.

Business Development: Busca y cierra activamente nuevos negocios que generen ingresos nuevos e incrementales. Construye una relación personal sólida con los proveedores actuales y potenciales.

⁵⁷ Shen y Daigler, 2019. 11 Imperatives When Building an Enterprise Marketplace. Gartner, Inc. | G00450673

Seller Support: da soporte al vendedor, aborda los problemas del sistema, proporciona mejoras en los procesos, desarrolla documentación interna y contribuye a un trabajo en equipo.

Coordinador de última: encargado del control y gestión de las operaciones de Última Milla, realizando coordinación por zonas de despacho. Tiene como objetivo central la experiencia de compra de nuestros clientes.

Legal: esta parte de la organización esta externalizada y tiene como funciones:

- Apoyar en la normatividad interna de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales.
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados (negociación, elaboración y revisión de contratos, y solución de disputas).
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio internacional.

Servicio al Cliente: La atención al cliente del Marketplace estará externalizada en un call center, esto permitirá adaptarse a las incidencias o necesidades derivadas del aumento de la demanda.

Esta estructura es una adaptación del modelo para un equipo de Marketplace propuesto en “The ultimate guide to online marketplaces”⁵⁸.

7.2.2 Ingresos

Los ingresos de Houseplant estarán dados por comisiones y suscripción / membresía:

La comisión será la forma más común de generar ingresos para el Marketplace. Será un 22% de las ventas. En el capítulo de finanzas se expondrá el flujo proyectado.

En la medida que Marketplace se desarrolle, podrá en un futuro, incluir una tarifa fija por membresía que los vendedores pagarán como compromiso de participar en Marketplace a cambio de servicios tales como capacitación, integración y soporte.

Una vez que el Marketplace alcance cierta escala y tenga un nivel de tráfico razonable, se podrá ofrecer servicios de publicidad a los vendedores, que pueden pagar por varias ubicaciones dentro del Marketplace para dirigir el tráfico a sus tiendas. También es posible, abrir la opción a anunciantes externos trabajando con redes publicitarias como Google Ads.

7.2.3 Diversidad de Productos

⁵⁸ <https://info.mirakl.com/ultimate-guide-to-online-marketplaces>

Houseplant deberá decidir qué categorías de productos y qué opciones de ventas se admitirán en el Marketplace. Esto es clave para determinar las funcionalidades del sitio.

Algunas consideraciones:

Implicancias de la marca. Houseplant debe determinar el alcance del catálogo de productos y si quiere agregar nuevas categorías para complementar las existentes.

Nuevos requisitos de funcionalidad. Algunos productos requieren una nueva funcionalidad para ser vendido efectivamente en línea. Se debe evaluar el beneficio de las opciones y categorías de productos ampliadas con costos de desarrollo o integración de agregar la nueva funcionalidad.

Implicancias del servicio al cliente. Debe existir una adecuada capacitación al personal de servicio al cliente, ya que existe el riesgo de perder clientes, si no están lo suficientemente familiarizados con los nuevos tipos de productos para apoyar eficazmente las preguntas de los consumidores. Alternativamente, se puede habilitar la funcionalidad de servicio al cliente para que los compradores puedan comunicarse directamente con el vendedor.

7.2.4 Omnicanalidad

La experiencia de compra debe ser personalizada, continua y consistente en varios canales a lo largo del proceso de compra del cliente. Esta consistencia y continuidad abarcan varias fases del proceso de compra, incluida la búsqueda, la navegación, la realización de transacciones y la adquisición y consumir un producto o servicio.

7.2.5 Incorporación y reclutamiento de vendedores

Reclutar vendedores ayudará a impulsar el Marketplace, y hay dos cosas principales a considerar:

Planificar los tipos de productos y vendedores con los que se trabajará. Houseplant debe identificar las marcas y los socios que pueden enriquecer la oferta del Marketplace con sus productos complementarios.

Existirá un equipo de reclutamiento dedicado a la búsqueda de vendedores calificados. El equipo de reclutamiento será una combinación comercial y técnico. El equipo buscará de manera proactiva las marcas y los socios identificados en la etapa de planificación, lo que ayudará a la Houseplant a asegurar vendedores calificados y productos para el lanzamiento inicial. Esta será una tarea continua hasta que el Marketplace gane suficiente reconocimiento e impulso para atraer a los vendedores sin más promociones.

Después de la incorporación, existirán una serie de sesiones de capacitación para familiarizar a los vendedores con funciones y herramientas del Marketplace. Este será un programa permanente para garantizar que los vendedores constantemente estén informados de nuevas funcionalidades y lanzamientos de herramientas, y para abordar inquietudes y recopilar retroalimentación para la mejora continua.

7.2.6 Clasificación de productos

Forzar los productos a las categorías. Se puede exigir a los vendedores que realicen los feeds de los productos de acuerdo con los catálogos existentes. Esto puede complicar a los vendedores si las categorías disponibles no representan con precisión sus productos. Los compradores pueden tener dificultades para encontrar productos a través de la navegación si no se ajustan claramente a las categorías esperadas.

Si es necesario en forma manual se incluirán categorías y atributos adicionales. Más allá de simplemente agregar categorías de productos o subcategorías, los nuevos productos pueden tener nuevos atributos de producto que deben aparecer a través de buscar y navegar por el marketplace.

Si los productos ofrecidos por los vendedores son SKU idénticos, el Marketplace deberá determinar si se utiliza una lista separada para cada producto de cada proveedor (comúnmente conocido como una "oferta"), o se mostrará una descripción (imagen, atributos, etc.) por producto. Este enfoque puede proporcionar resultados más elegantes y fáciles de usar, y más páginas de detalles de productos consistentes, pero varios vendedores competirán para ser el vendedor preferido según el precio o la disponibilidad local.

7.2.7 Herramientas Vendedores

Los proveedores podrán registrarse en la plataforma, ingresar sus productos, visualizar un Dashboard, agregar diferentes tipos de productos, administrar pedidos, crear una factura, envío y nota de crédito.

Además, los clientes pueden dar reseñas y calificaciones del vendedor, enviar un mensaje, ver el perfil del vendedor que muestra productos agregados recientemente, reseñas y calificaciones recientes, explorar la colección del vendedor y leer las políticas de envío y devolución.

7.2.8 Pago y Gestión Financiera

Los Marketplace requieren funciones de pago más complejas que los operadores de ecommerce, ya que tratan con múltiples proveedores y estructuras de tarifas. La plataforma necesita funciones de pago para satisfacer las necesidades del operador, compradores y vendedores a través de varios modelos comerciales. Esto será considerado en la selección de la plataforma.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.9 Solución Tecnológica

Hay tres tipos de proveedores de plataformas para Marketplace: proveedores de *ecommerce* con módulos de Marketplace, proveedores especializados en el Marketplace y especialistas del Marketplace que ofrecen soluciones de Marketplace todo en uno.

En el caso de Houseplant la decisión para determinar el servicio tecnológico que servirá como plataforma para la empresa, consideró utilizar una solución de *ecommerce* con un módulo de *Marketplace* para facilitar el esfuerzo de implementación, ya que el módulo está pre integrado con la plataforma de comercio del proveedor. El módulo de Marketplace puede venir como un complemento por un fee adicional, o ser incluido en la solución de comercio central de forma gratuita.

Se realizó una búsqueda de la plataforma tomando en consideración su posición en el cuadrante Mágico de Gartner y sus tarifas. La solución escogida fue Advanced Shopify⁵⁹ y su extensión Multivendor Marketplace⁶⁰ desarrollada por Webkul⁶¹.

⁵⁹ <https://www.shopify.com/>

⁶⁰ <https://apps.shopify.com/multi-vendor-marketplace?locale=es>

⁶¹ <https://webkul.com/ecommerce-marketplaces/>

De igual modo se analizaron otros proveedores especializados como Izberg, Magento, o Mirakl (Plataforma Mercado Ripley ⁶²), pero fueron descartadas ya que las tres se integran a una plataforma existente y tienen un costo inicial que supera los USD 250.000 el primer año.

Por otro lado, *Shopify* es un Aspirante que ofrece su plataforma de comercio SaaS multiusuario *Advanced Shopify*, que se dirige a medianas empresas o unidades de negocio dentro de grandes empresas.

El plan *Advanced Shopify* tiene un costo mensual 299\$US (más un 0,5% por transacción) y la comisión de la Tarjeta. La extensión Multi Vendor Marketplace tiene un costo de 45\$ US al mes.

Ilustración 34: Cuadrante mágico para el comercio digital.



Fuente: Gartner (agosto 2020).

7.3 Proceso de pedidos y entregas.

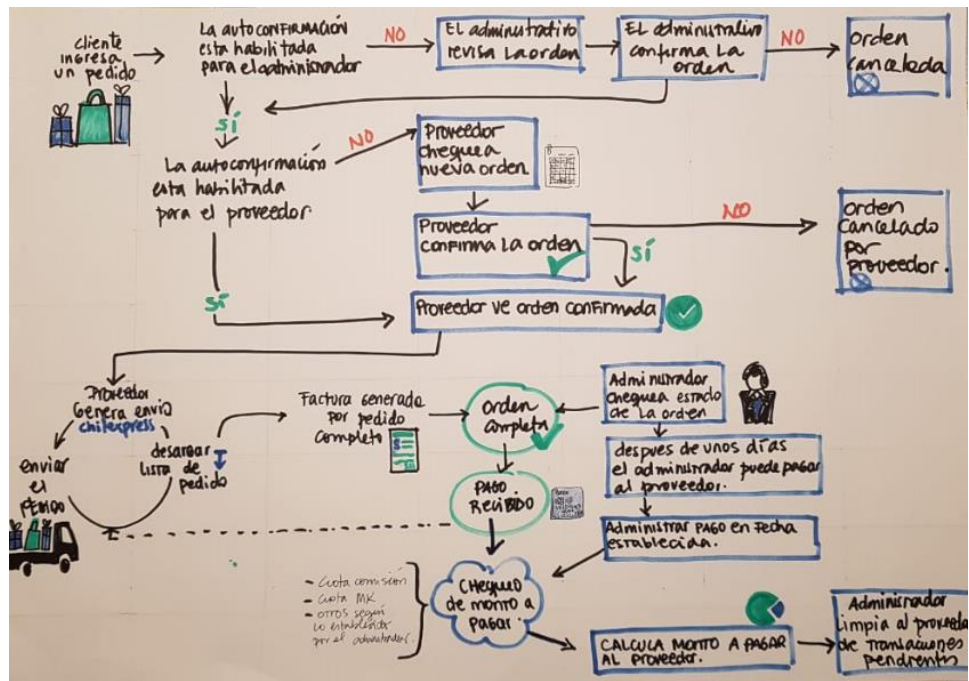
El Marketplace deberá contar un servicio de entrega eficaz. Los consumidores fácilmente pueden buscar alternativas si esta etapa del proceso falla.

⁶² <https://www.mirakl.com/>; <https://www.ripley.cl/webapp/wcs/stores/servlet/ripley-mastercatalog/mirakl--5>

El proceso estará estructurado por los siguientes pasos (Ilustración 34):

1. Cliente ingresa pedido en el Marketplace
2. El sistema autoconfirma el pedido. Si existe algún error, el sistema genera un ticket interno que es recibido por la mesa de ayuda, que verifica que esté todo en orden de lo contrario el pedido puede ser cancelado y se avisa al cliente.
3. Se autoconfirma el pedido para el proveedor. Si esta todo Ok, el proveedor inicia el proceso de despacho, de lo contrario el proveedor chequea y confirma que la orden esté bien. Si el problema persiste el Administrativo del Marketplace se comunica con el cliente.
4. El proveedor recibe una lista de pedido e inicia proceso de preparación, imprime el documento de transporte de la compañía responsable del envío.
5. Los productos son embalados y se les coloca una etiqueta con el código de barra del sku, descripción del producto, cantidad y datos del cliente.
6. Entrega a la compañía de envíos el paquete.
7. El proveedor despacha el pedido, este proceso inicialmente será a través de un operador logístico, *FedEx*. No obstante, dada la relevancia de los elementos involucrados en el proceso de entrega de última milla: velocidad, la puntualidad, la precisión de las entregas de productos después de llegar a su punto final, también se describe una solución, a través del subcontrato de pequeñas empresas de transporte.
8. En paralelo al proceso de despacho se genera la factura.
9. Confirmado el pago, se inicia el proceso de verificación interno para la gestión de pago al proveedor.

Ilustración 35: Proceso de pedidos y entregas Marketplace Houseplant



Fuente: Elaboración propia.

7.4 Última Milla

El operador escogido fue FedEx, con un esquema expreso, seguro y flexible que incluye:

- Tiempos de entrega entre 24 a 96 horas dependiendo de la ciudad de destino (Salvo Punta Arenas y Coyhaique).
- Seguimiento en línea.
- Notificaciones automáticas vía mail.

Inicialmente la cobertura del servicio de última milla será en la Región Metropolitana y Quinta, con un valor promedio de \$3.000 por entrega.

Ilustración 36: Tarifas FedEx por Kilo.

Kg.		SANTIAGO	VIÑA DEL MAR	CONCEPCIÓN
Tarifa válida desde SANTIAGO	DESDE			
	HASTA			
	1	2.586	2.873	3.337
	2	2.612	3.073	3.455
	3	2.743	3.227	3.628
	4	2.835	3.335	4.047
	5	3.152	3.502	4.452
	6	3.186	3.982	4.819
	7	3.486	4.101	5.301
	8	3.470	4.626	5.763
	9	3.539	4.719	6.051
	10	3.739	5.753	6.760
	11	3.970	5.926	7.098
	12	3.968	6.104	7.453
	13	3.961	6.287	7.826
14	4.040	6.413	8.217	
15	4.448	7.174	8.826	
Tarifa válida desde SANTIAGO	16	4.581	7.389	9.267
	17	4.719	7.611	9.730
	18	4.860	7.839	10.217
	19	6.056	8.074	10.728
	20	7.437	8.749	12.375
	21	7.585	8.924	12.623
	22	7.737	9.102	12.875
	23	7.891	9.284	13.133
	24	8.050	9.470	13.396
	25	8.210	9.659	13.664
	26	8.374	9.852	13.937
	27	8.542	10.049	14.216
	28	8.713	10.250	14.500
	29	8.887	10.455	14.790
	30	9.022	10.614	15.086
31	39,99	9.629	10.699	16.935
40	59,99	11.784	13.093	18.568
60	79,99	15.311	17.012	22.158
80	99,99	19.967	22.185	25.890
100	499,99	194	216	259
500	1999,99	173	192	231
2000	3999,99	140	156	200
4000	5999,99	126	140	178
6000	20000	111	123	155

Se deja planteada una alternativa a los operadores logísticos de última milla, la cual consiste en subcontratar pequeñas empresas de transporte, para que el Marketplace pueda flexibilizar condiciones de retiro de productos desde los proveedores, como, por ejemplo, ventanas horarias más cómodas que permiten el retiro el mismo día de la entrega sin pasar por el centro de distribución del operador.

De acuerdo con los valores de mercado en la industria de consumo masivo dentro de la región Metropolitana y con origen en la quinta región y destino región metropolitana. El gasto diario en transporte en vehículos de 900 Kg y 1.300 Kg de capacidad por zona es:

Zona	900 Kg	1300 kg
Santiago	80.000	83.000
Viña del Mar	120.000	138.000

El gasto de flete por cliente, sin considerar App, de transporte será:

Tarifas por cliente x zona x capacidad. Referencia 35 clientes por Vehículo

\$ Costo x Punto Santiago	\$ 2.286	\$ 2.371
\$ Costo x Punto Quinta Región	\$ 3.429	\$ 3.943

Para esta modalidad de envío, el *Marketplace* debe incorporar un software de ruteo que permita planificar y crear rutas óptimas para hacer seguimiento en tiempo real, darles visibilidad a clientes sobre los tiempos de llegada y acceder a las estadísticas de sus visitas.

Se escogió *SimpliRoute* (Anexo J) que es una solución del tipo SaaS, por lo que no requiere equipamiento especial por parte del Marketplace para la instalación de la solución. Sin embargo, el Marketplace será responsable que los conductores de las empresas de transporte tengan aparatos móviles con Sistema Operativo Android para el uso de la aplicación, siendo el celular de mínimas características el siguiente:

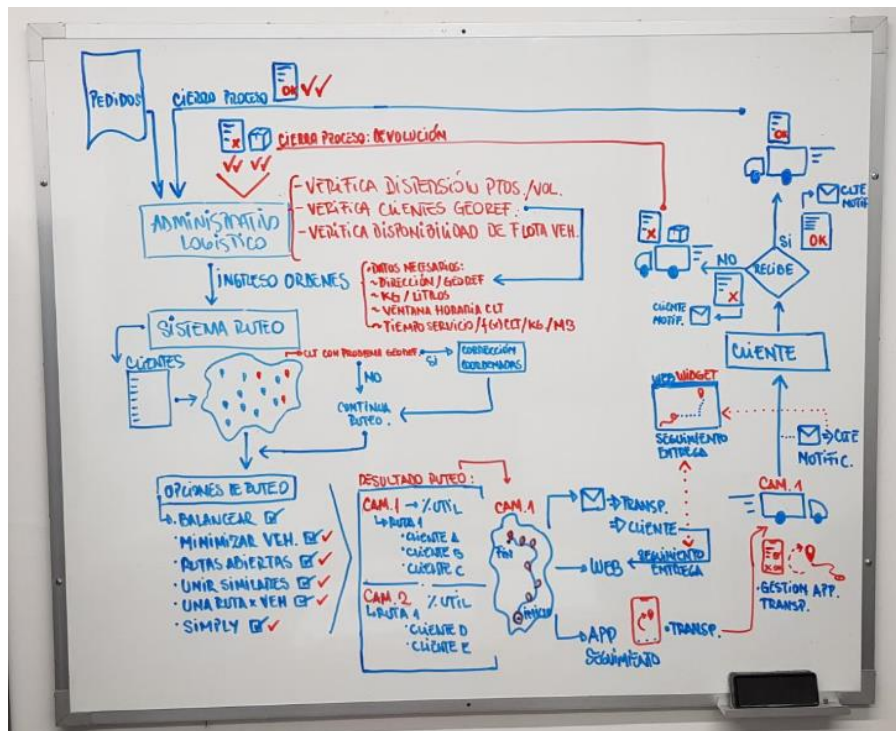
- 1 Ghz de procesador.
- 1 Gb de RAM.
- Android 4.2 o superior.
- Plan de datos 500 mb.

El costo del servicio se exhibe en el Anexo K, los precios no incluyen IVA, están expresados en Unidades de Fomento y tienen una vigencia de 12 Meses

El proceso de Ruteo incluye las siguientes etapas (Ilustración 35):

1. Pedidos.
2. Administrativo Logístico Verifica:
 - Dispersión Geográfica Clientes
 - Clientes Georreferenciados
 - Flota Disponible.
3. Carga de Pedidos en SimpliRoute (Importación desde Plataforma)
4. Administrativo Inicia Proceso en módulo Route Designer.
5. Sistema propone rutas optimizadas
6. El estado de los pedidos planificados es informado a clientes, proveedores y transportistas (App Movil).
7. Transportista conoce donde inicia recogida de productos
8. Administrativo Logístico realiza Tracking de Pedido desde SimpliRoute
9. Clientes pueden conocer el estado de sus pedidos, a través de correos y en forma dinámica por medio de un widget en la página web.

Ilustración 37: Proceso de Ruteo y entrega Houseplant

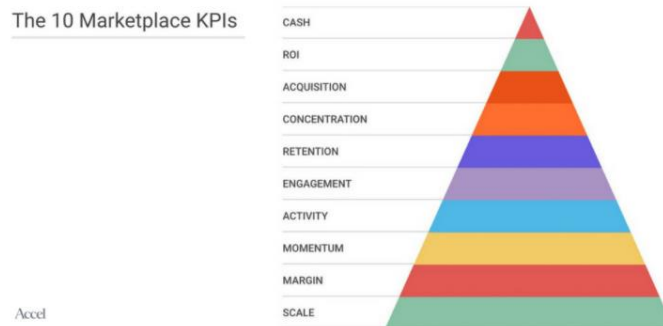


Fuente: Elaboración propia.

7.5 Indicadores Marketplace

De acuerdo con Andrei Brasoveanu⁶³ existen 10 KPI (Anexo L) que son los que importan para realizar un seguimiento de un Marketplace.

Ilustración 38: 10 KPI Marketplace



Fuente: 10 marketplace kpis matter, Andrei Brasoveanu

⁶³ <https://www.linkedin.com/pulse/10-marketplace-kpis-matter-andrei-brasoveanu/>

Houseplant incorporará gradualmente nuevas medidas con el objetivo de comprender mejor su avance. Algunos de los indicadores clave de rendimiento más detallados pueden girar en torno a métricas de uso y transacciones, embudos de conversión y métricas de satisfacción del cliente.

8. PLAN FINANCIERO E INVERSIONES

El presente plan financiero básicamente, demostrará si la idea de implementar un Marketplace de nicho de jardinería es viable o no, y si, además, el presente plan de negocios podrá generar tracción financiera.

8.1 Financiamiento

El capital necesario para realizar la inversión y la puesta en marcha operacional del negocio será aportado en su totalidad por un socio capitalista.

8.2 Estructura de costos

La estructura de costos de *Houseplant* se compone del gasto de administración y ventas y costos variables, referido a comisiones.

Tabla 8: Estructura de costos primer año Marketplace.

DENOMINACIÓN AÑO 1	COSTO UN	UMB	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS FIJOS														
ARRIENDO LAPTOP	0.76	UF	131.990	132.262	132.534	132.807	133.081	133.355	133.629	133.905	134.180	134.457	134.734	135.011
ARRIENDO EQUIPOS IMPRESORAS	0,00039	UF	22.577	22.624	22.670	22.717	22.764	22.811	22.858	22.905	22.952	22.999	23.047	23.094
ARRIENDO OFICINAS POR DIAS	5700	Q	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800	136.800
ART. DE ESCRITORIO Y ASEO OFICINA	25.000	\$	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
TELEFONIA CELULAR	225.000	\$	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
GASTOS NOTARIALES Y JURIDICOS	50.000	\$	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
SERVICIOS Y HONORARIOS VARIOS	500.000	\$	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
ARRIENDO ENLACES	250.000	\$	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
ADVANCED SHOPIFY	299	USD	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230	230.230
MULTIVENDOR MARKETPLACE	45	USD	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650	34.650
MARKETING DIGITAL ADS		\$	5.490.000	6.560.000	7.780.000	9.000.000	9.280.000	9.640.000	9.440.000	9.500.000	9.530.000	9.320.000	9.600.000	9.740.000
AGENCIA MARKETING DIGITAL		\$	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000	785.000
INFLUENCERS	300.000	\$	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
COSTOS VARIABLES														
COMISION TRANSACCION SHOPIFY	0,005	%	89.250	102.000	119.875	137.625	174.750	181.625	183.625	202.000	230.125	250.500	277.500	278.500
PAGO AL PROVEEDOR	78%	%	13.923.000	15.912.000	18.700.500	21.469.500	27.261.000	28.333.500	28.645.500	31.512.000	35.899.500	39.078.000	43.290.000	43.446.000
COMISION TRANSBANK TC	1,45%	%	258.825	295.800	347.638	399.113	506.775	526.713	532.513	585.800	667.363	726.450	804.750	807.650
ULTIMA MILLA	3,000	\$	2.142.000	2.448.000	2.877.000	3.303.000	4.194.000	4.359.000	4.407.000	4.848.000	5.523.000	6.012.000	6.660.000	6.684.000

La cuenta de remuneraciones quedó separada del GAV, para que el análisis de su impacto en la estructura sea más sencillo de explicar. En la tabla 10 se presenta la evolución de la dotación y remuneraciones por cargo, a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Tabla 9: Remuneraciones Marketplace

	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Director General	2.500.000	30.000.000	30.720.000	31.457.280	32.212.255	32.985.349	33.776.997	34.587.645	35.417.749	36.267.775	37.138.201
Analista Adm y Finanzas	1.500.000	18.000.000	18.432.000	18.874.368	19.327.353	19.791.209	20.266.198	20.752.587	21.250.649	21.760.665	22.282.921
Marketplace Manager	1.800.000	21.600.000	22.118.400	22.649.242	23.192.823	23.749.451	24.319.438	24.903.104	25.500.779	26.112.798	26.739.505
Business Development	1.300.000			-	15.974.400	16.357.786	32.350.372	33.126.781	33.921.824	34.735.948	35.569.611
Seller Suport	1.000.000	12.000.000	12.288.000	12.582.912	12.288.000	12.582.912	25.769.804	26.388.279	27.021.598	27.670.116	28.334.199
Coordinador Última Milla	1.000.000			12.288.000	12.582.912	12.884.902	13.194.140	13.510.799	13.835.058	14.167.099	14.507.110
Community Manager	1.000.000			12.000.000	12.288.000	12.582.912	12.884.902	13.194.140	13.510.799	13.835.058	14.167.099
	10.100.000	81.600.000	83.558.400	109.851.802	127.865.743	130.934.521	162.561.851	166.463.336	170.458.456	174.549.459	178.738.646
		6.800.000	6.963.200	9.154.317	10.655.479	10.911.210	13.546.821	13.871.945	14.204.871	14.545.788	14.894.887
Q Personas		4	4	6	7	7	8	8	8	8	8

De acuerdo con la demanda proyectada, hasta el año 2 se mantiene una dotación de 4 profesionales y luego a partir del año 4 y 5, aumenta a 6 y 7 personas más. A partir del año 6 aumenta a 8.

El principal costo del proyecto está relacionado con el pago a proveedores, descontadas las comisiones. En el presente proyecto no están analizados los eventuales ingresos no operacionales, producto de un interés por desfase en el pago de las comisiones a los proveedores.

8.3 Proyecciones de venta

La Proyección de la venta se realizó en base a la evolución del tráfico generado en Google y Redes sociales y el aumento progresivo de la tasa de conversión en las distintas etapas de contacto con el cliente hasta la concreción de la compra.

Ilustración 39: Ordenes anuales por ticket durante vida del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo Tráfico	104.880.000	92.658.800	90.342.330	117.445.029	101.785.692	122.142.830	109.928.547	131.914.257	96.737.121	106.410.834
Cantidad ordenes	17.819	23.165	30.114	39.148	50.893	61.071	73.286	87.943	96.737	106.411
Ingreso Ventas	498.932.000	648.611.600	843.195.080	1.174.450.290	1.526.785.377	1.832.142.452	2.345.142.339	2.814.170.807	3.095.587.888	3.617.968.344
Ticket Promedio	28.000	28.000	28.000	30.000	30.000	30.000	32.000	32.000	32.000	34.000

Ilustración 40: Ordenes primer año y costos por tráfico

Página	Indicador	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad ordenes	#	714	816	959	1.101	1.398	1.453	1.469	1.616	1.841	2.004	2.220	2.228
Traffic Cost	\$	5.490.000	6.560.000	7.780.000	9.000.000	9.280.000	9.640.000	9.440.000	9.500.000	9.530.000	9.320.000	9.600.000	9.740.000
Ingresos Ventas	\$	19.992.000	22.848.000	26.852.000	30.828.000	39.144.000	40.684.000	41.132.000	45.248.000	51.548.000	56.112.000	62.160.000	62.384.000
EPC Ganancias por clic	\$	312	297	295	294	362	363	352	356	403	425	460	452
CPL Cost per lead	\$	195	192	193	193	190	190	177	165	159	152	155	152
CPA Costo por Acción	\$	7.689	8.039	8.113	8.174	6.638	6.635	6.426	5.878	5.177	4.651	4.324	4.372

- Del mes 1 al 4 se mantienen las tasas de conversión
- A partir del mes 4 se incrementan en 2 pts la tasa de conversión en las distintas fuentes de Tráfico 1 y 3, además de la recompra.
- El tráfico crece los primeros 6 meses, por aumento en presupuesto por interacciones.
- A partir del mes 7 se disminuye el presupuesto en interacciones orgánicas en redes sociales y se mantiene el gasto en la publicidad Ads.
- A partir del mes 8 mejora en 1 punto las conversiones.
- A partir del mes 10 se disminuye presupuesto en interacciones y se fortalece marketing contenido, para generar más conversiones.

8.4 Flujo de caja, tasa de descuento y variables de decisión.

El Flujo de Caja se proyectó a 10 años. A partir del quinto año, el proyecto comienza a generar utilidades con un margen EBITDA de 0,4% llegando a un 9,1% el año 10.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Operacionales		498.932.000	648.611.600	843.195.080	1.174.450.290	1.526.785.377	1.832.142.452	2.345.142.339	2.814.170.807	3.095.587.888	3.617.968.344
Costos de Ventas		-409.614.263	-532.498.541	-692.248.104	-964.202.716	-1.253.463.530	-1.504.156.237	-1.925.319.983	-2.310.383.979	-2.541.422.377	-2.970.287.404
Comisión Shopify		- 2.227.375	- 2.895.588	- 3.764.264	- 5.243.082	- 6.816.006	- 8.179.207	- 10.469.385	- 12.563.263	- 13.819.589	- 16.151.644
Pago Proveedores		- 347.470.500	- 451.711.650	- 587.225.145	- 817.920.738	- 1.063.296.959	- 1.275.956.351	- 1.633.224.129	- 1.959.868.955	- 2.155.855.850	- 2.519.656.525
Comisión Transbank		- 6.459.388	- 8.397.204	- 10.916.365	- 15.204.937	- 19.766.418	- 23.719.701	- 30.361.218	- 36.433.461	- 40.076.807	- 46.839.769
Última Milla		- 53.457.000	- 69.494.100	- 90.342.330	- 125.833.960	- 163.584.148	- 196.300.977	- 251.265.251	- 301.518.301	- 331.670.131	- 387.639.465
Gastos administración y ventas		- 218.796.121	- 212.039.092	- 233.839.259	- 281.616.499	- 266.780.124	- 317.619.980	- 313.363.800	- 338.402.506	- 306.320.957	- 319.179.273
Remuneraciones		- 81.600.000	- 83.558.400	- 109.851.802	- 127.865.743	- 130.934.521	- 162.561.851	- 166.463.336	- 170.458.456	- 174.549.459	- 178.738.646
Plan Publicidad Mkt Digital + Influencers		- 13.020.000	- 13.020.000	- 12.000.000	- 13.500.000	- 11.200.000	- 10.000.000	- 14.000.000	- 13.000.000	- 12.000.000	- 11.000.000
Arriendos plataforma, equipos, oficinas x día, etc.		- 19.296.121	- 22.801.892	- 21.645.127	- 22.805.727	- 22.859.911	- 22.915.299	- 22.971.918	- 23.029.794	- 23.034.377	- 23.029.794
Costo Tráfico Mkt Digital		-104.880.000	- 92.658.800	- 90.342.330	- 117.445.029	- 101.785.692	- 122.142.830	- 109.928.547	- 131.914.257	- 96.737.121	- 106.410.834
EBITDA		-129.478.384	-95.926.034	-82.892.283	-71.368.925	6.541.723	10.366.236	106.458.556	165.384.321	247.844.554	328.501.667
Margen EBITDA		-26,0%	-14,8%	-9,8%	-6,1%	0,4%	0,6%	4,5%	5,9%	8,0%	9,1%
Depreciación											
Utilidad Antes de impuesto		-129.478.384	-95.926.034	-82.892.283	-71.368.925	6.541.723	10.366.236	106.458.556	165.384.321	247.844.554	328.501.667
Impuesto a las Empresas (25%)											
Utilidad Después de impuesto		-129.478.384	-95.926.034	-82.892.283	-71.368.925	6.541.723	10.366.236	106.458.556	165.384.321	247.844.554	328.501.667
Depreciación											
Diseño WEB en plataforma Shopify		-3.000.000									
Desarrollo App Realidad aumentada		-4.500.000									
Registro Marca 10 años		-350.000									
Inscripción de dominio 10 años		-79.326									
Inversión en Capital de Trabajo		225.404.417		82.892.283	71.368.925						
Recuperación del capital de trabajo											379.665.625
Prestamo											
Amortización											
Flujo de Caja Neto		-233.333.743	-129.478.384	-95.926.034	-165.784.565	-142.737.850	6.541.723	10.366.236	106.458.556	165.384.321	247.844.554
Flujo de Caja Acumulado		-233.333.743	-362.812.127	-458.738.161	-624.522.726	-767.260.576	-760.718.853	-750.352.618	-643.894.062	-478.509.741	-230.665.187

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se calculó el VPN con una tasa de descuento de 10,33% calculada a partir del modelo CAPM:

$$r_i = r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta$$

Donde:

r_i corresponde a la tasa de descuento a calcular del proyecto.

r_f es el rendimiento que se obtendría en un activo libre de riesgo. Para este caso se ha considerado la tasa de interés de un 2,63%, equivalente a un bono de 10 años del Banco Central de Chile ⁶⁴.

$(r_m - r_f)$ prima de riesgo 6,26% ⁶⁵.

β el factor de riesgo para Retail (Online) de 1,23% ⁶⁶.

Se obtuvo un Valor Presente Neto negativo de \$ -143.402.229, una TIR de 14%. Esto no implica necesariamente una pérdida, pero no es atractivo invertir en este proyecto.

⁶⁴ <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Diario1/aplicaciones/Informativo/infdiario.pdf>

⁶⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁶⁶ Anexo O.

9. CONCLUSIONES

A través del plan de negocios con un marco conceptual y metodología enfocados en la innovación y el marketing digital, fue posible concluir:

- Chile es un país donde es posible el desarrollo de nuevos negocios, cuenta con políticas que fomentan la innovación y el emprendimiento.
- Existe una tendencia creciente por lo verde y natural. Y en nuestro país hay transversalidad en las distintas generaciones por complementar lo natural y la decoración de los hogares.
- La penetración de la tecnología facilita la creación de negocios digitales, en casi todos los rubros.
- Resulta clave el conocimiento detallado del potencial que ofrecen las distintas formas de comunicarnos con las marcas para el desarrollo de nuevos negocios.
- El consumidor entiende y exige calidad a hora de escoger la compra. Esto implica un desafío para los viveros y productores locales de insumos para la jardinería de interior.
- El plan de negocio propuesto se basa en implementar un Marketplace vertical, especializado en productos o mercado concreto, llegando a un tipo de consumidores específicos. A la luz de los resultados expuestos, en un mercado pequeño y altamente competitivo con actores relevantes por industria, se puede inferir que un Marketplace en nuestro país debe ser lo más amplio posible, para asegurar un tráfico respetable, cuando no es posible tener una tasa alta de conversión.
- Se debe asegurar que el valor que está entregando el Marketplace permita tener tarifas más altas, en este caso se mantuvo el proyecto con una tasa de del 22%.
- A pesar de que el negocio de las plantas está fragmentado en muchos viveros, esto no asegura que exista una verdadera necesidad de ayudar a compradores y vendedores a encontrarse.
- La metodología Design Sprint permitió resolver y validar el proyecto web en un período de tiempo muy corto.
- Entender el viaje del consumidor y el uso de un simulador de marketing digital fue clave, para dimensionar el verdadero costo de una campaña digital.
- Un Marketplace tiene un ciclo de vida más largo que otro tipo de negocios digitales, esto se transforma en un elemento crítico en la evaluación del proyecto. Dado los escenarios que se deben proyectar en el tiempo.
- El plan financiero dio como resultado un VAN de -143.402.229 pesos, una TIR del 14% y flujos positivos a contar del mes 5.

10. BIBLIOGRAFÍA

Franklin Allen, Richard A. Brealey y Stewart C. Myers. 2015. Principios de Finanzas Corporativas 11ed. McGraw-Hill. 954p.

Best, Roger J. 2007. Marketing Estratégico. Cuarta edición. Pearson Educación S.A. 544p.

Carolina Castro y Daniel Halpern, 2020. Manual E-commerce B2C en Chile. Mapeando Procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital. TrenDigital / Cámara de Comercio de Santiago.

Chapman, A. 2010. Pest market analysis tool pest analysis method and examples.

Cooper, Brant and Vlaskovits, Patrick. 2010. The Entrepreneur's Guide to Customer Development. Product & Market Development, Inc.

Court D., Elzinga D., Mulder S., and Vetvik O.J. The consumer decision journey, McKinsey Quarterly 2009 Number 3.

Full-Year-2018-IAB-Internet-Advertising-Revenue-Report.pdf

Harvard Business Press, 2007. *Creating a Business Plan* ISBN-13: 978-1-4221-6687-1 Harvard Business School Publishing Corporation.

Hax A. and Wilde D., 2003. The Delta Model - a New Framework of Strategy Journal of Strategic Management Education 1. Senate Hall Academic Publishing.

Hax A. y Olavarría L. 2017. Gestión Estratégica en el Sector Financiero. El modelo Delta en el Bci. Ediciones UC. 148p.

INE, 2018. Estimaciones y Proyecciones de la población de Chile 1992-2050 total país.

Lever, 2019. Tendencias del Comercio Electrónico en Chile. Centro de Economía Digital Cámara de Comercio Santiago.

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

Juho Makkonen y Cristobal García, 2018. El Método Lean Marketplace: Una guía práctica para crear con éxito tu empresa tipo marketplace (Spanish Edition) Edición Kindle.

Jake Knapp, John Zeratsky y Braden Kowitz. 2016. Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días Versión Kindle.

Anil Kumar, 2019. Segmentation, Targeting and Positioning. Global Business School. University of Northampton.

MarketingSavant, 2012. *The Hierarchy of Effects – How Effective Communication Works*.

Ash Maurya, 2012. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series) 2nd Edición, Edición Kindle.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014. Agenda de productividad innovación y crecimiento 2014-2018.

Elena V. Pogorelova, Irina V. Yakhneeva, Anna N. Agafonova and Alla O. Prokubovskaya. 2016. *Marketing Mix for E-commerce. International Journal of Environmental & Science Education*. Vol. 11, No. 14, 6744-6759

Porter, M. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Prochile, 2014. Estudio de mercado de Servicios Digitales: Marketing Digital /Estados Unidos.

Sepúlveda, 2013. Perfil de la Generación "Y" Chilena. Seminario para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial Mención. Universidad de Chile.

Sandy Shen y Jason Daigler, 2019. 11 Imperatives When Building an Enterprise Marketplace. Gartner, Inc. | G00450673.

Boris Wertz and Angela Tran Kingyens, 2015. A Guide to Marketplaces. Version One Ventures.

11. ANEXOS

Anexo A. Las 4 etapas de la metodología de Inbound Marketing son "Atraer", "Convertir", "Cerrar" y "Deleitar"



Fuente: The beginner's guide to inbound marketing

Anexo B. Marketplace

Un Marketplace es un tipo de sitio de comercio electrónico que conecta a aquellos que buscan proporcionar un producto o servicio (vendedores) con aquellos que buscan comprar ese producto o servicio (compradores). Existen dos elementos comunes en un Marketplace:

1. Muchos vendedores y su inventario.

Lo que diferencia a un Marketplace de un *e-commerce* es que los bienes y servicios son suministrados por un tercero. En la mayoría de los casos, la plataforma del mercado actúa como un tipo de intermediario digital.

2. Los Marketplace incluyen un elemento de transacción

Un Marketplace difiere de un sitio de listado, al ocuparse de al menos parte de la transacción entre comprador y vendedor.

Tipos de Marketplace

Un Marketplace puede clasificarse en términos de sus participantes (tanto en el suministro, como en el lado de la demanda):

- P2P (peer-to-peer): esta es una transacción de base donde los individuos venden sus productos a sus pares. Por ejemplo, los primeros días de *eBay* y *Airbnb* fueron dominados por particulares.

- B2C (empresa a consumidor): a medida que el Marketplace gana tracción, su base de vendedores, inevitablemente, se profesionaliza cuando suceden dos cosas: 1) las empresas existentes ven la oportunidad e iniciar sesión en la plataforma; y 2) los

individuos privados encuentran el éxito en el Marketplace y formalizar sus actividades en un negocio.

- B2B (empresa a empresa): mientras que los *Marketplaces* B2B se han quedado atrás de P2P y B2C, este es ahora un segmento de rápido crecimiento. *Alibaba* es el jugador más grande del grupo y estamos viendo la aparición de una nueva ola de nuevas empresas B2B, como *Kinnek*, enfocado en hacer que las cadenas de abastecimiento y suministro sean más eficientes para la cola larga *Marketplace* de pymes.

Anexo C. Especies de Plantas de Interior Comercializadas en Chile.

Especie (A - D)	Especie (D - P)	Especie (P - Y)
AESCHYNANTHUS	DRACENA MASSANGIANA	PHILODENDRON CORDATUM VGDO
AGLAONEMA	DRACENA WARNECKI	PILEA CADIEREI
AGLAONEMA ROJO	DRACENAS	PILEA MACROPHYLIA
ALOCASIA AMASONICA	FICUS ALLI	PILEA SPRUCE
ALOCASIA SILVER DRAGON	FICUS BENJAMINA	PISONIA
ANTURIO BLANCO	FICUS BENJAMINA EXOTICA	PLATYCERIUM (CUERNOS DE ALCE)
ANTURIO ROJO	FICUS BENJAMINA NANA	PLECTRANTHUS DÓLAR NEGRO
ANTURIO ROSADO	FICUS BENJAMINA NAOMI	PLECTRANTHUS ROJO
ANTURIO SCHERZERARIUM	FICUS BENJAMINA SANAMTHA	PLECTRANTHUS VERDE
ANTURIUM ANDREANUM	FICUS BENJAMINA VARIEGADO	RHOEO DISCOLOR
APHELANDRA	FICUS BURGUNDI	SANSEVIERIA (LENGUA SUEGRA)
ARALIA	FICUS BURGUNDY	SAXIFRAGA
ARALIA ELEGANTISIMA	FICUS BUSGUNDY VERDE	SCHEFFLERA
ARALIA ELEGANTISIMA (FALSA)	FICUS ELASTICA (GOMERO)	SCHEFFLERA
ARALIAS	FICUS ELASTICA DECORA	SCHEFFLERA VARIEGADA
ARECAS	FICUS ELASTICA VARIEGADO	SCHEFFLERA YEMA HUEVO
BEGONIA ALITA ANGEL	FICUS LYRATA	SCHLUMBERGUERA
BEGONIAS	GINURA AURANTIACA	SCILLA
BEGONIAS SP	HELECHO ADIANTHUM	SCINDAPSUS (POTUS)
BROMELIA BILBERGIA	HELECHO ASPLENIUM VIVIPARA	SCINDAPSUS (POTUS) VARIEG
BROMELIA FASCIATA	HELECHO ASPLENIUM NIDUS	SCINDAPSUS AUREUS
CALA AMARILLA	HELECHO AVELLANO	SCINDAPSUS LEMON
CALADIUM	HELECHO NEFROLEPYS	SPATHYPHILLUM
CALATHEA LANCIFOLIA	HIEDRA	SPATIPHYLLUM
CALATHEA LEOPARDINA	HYPOESTES	STRELITZIA
CALATHEA LEUCONEURA	HYPOESTES COLORES	STROMBILANTES
CALATHEA LEUCONEURA (MARANTA)	IPOMOEIA AMAZONICA	SYNDAPSUS AUREUS
CALATHEA MACOYANA	IRESINE	SYNGONIA ENANO
CALATHEA MEDALLON	KALANCHOE	SYNGONIA ROSADO
CALATHEA ORBOFOLIA	KALANCHOE MEDICINAL	SYNGONIA VERDE
CALATHEA ZEBRINA	KENTIA	SYNGONIUM GLAUCA
CEROPEGIA WOODI	MARANTHA	TILANDSIA
CHAMAEDOREA ELEGANS	ORONTIUM JAPONICUM	TRADESCANTIA
CISSUS ANTARTICA	ORQUIDEAS VARIAS	VIOLETAS AFRICANAS
CISSUS ELLEN DANICA	PALO DE AGUA	YUCCA BRANCH
CISSUS PERUVIANIS	PELLAEA ROTUNDIFOLIA	YUCCA PUNTA
CLERODENDRO	PEPEROMIA CAPERATA	
CLOROFITUM	PEPEROMIA CUCHARITA	
COLUMNEA	PEPEROMIA OBTUSIFOLIA	
CRIPHTANTUS	PEPEROMIA PUTEOLATA	
CRISANTEMO AMARILLO	PHILODENDRO HASTATUM	
CROTON	PHILODENDRO IMBE	
CROTON GOLD STAR	PHILODENDRO LONGIFOLIO	
CROTON VARIEGADO	PHILODENDRO LONGILAMINATUM	
CYCA REVOLUTA	PHILODENDRO MONSTERA	
DIEFFENBACHIA	PHILODENDRO OBLICUA	
DRACENA JANET CRAIG	PHILODENDRO PANDURIFORME	
DRACENA MALAICA	PHILODENDRO PARAGUAYO	
DRACENA MARGINATA VERDE	PHILODENDRO SANGUINEO	

Fuente: Elaboración Propia

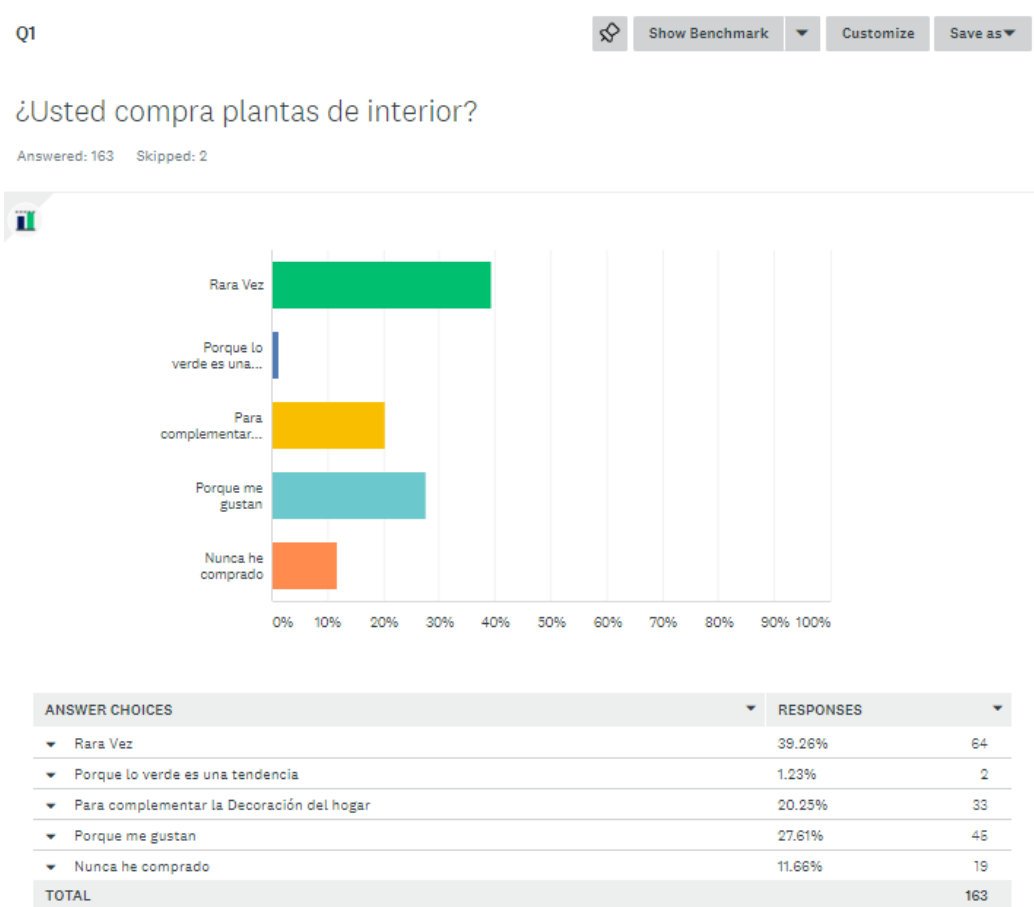
Anexo D. Principales Viveros Productores de Plantas de Interior Comercializadas en Chile.

VIVEROS	Q ESPECIES
GRUPO HIJUELAS	31
VIVEROS EDEN	23
EL ENCANTO	94
VIVERO LAS HIGUERAS	20
JARDIN TROPICAL	12
VIVEROS DON BOSCO	14
AGRÍCOLA LIMONVERDE	8
VIVERO ARCOÍRIS	10
PUREHUE	4

Fuente: Elaboración Propia

Anexo E. Resultados Encuesta Descriptiva.

Pregunta 1



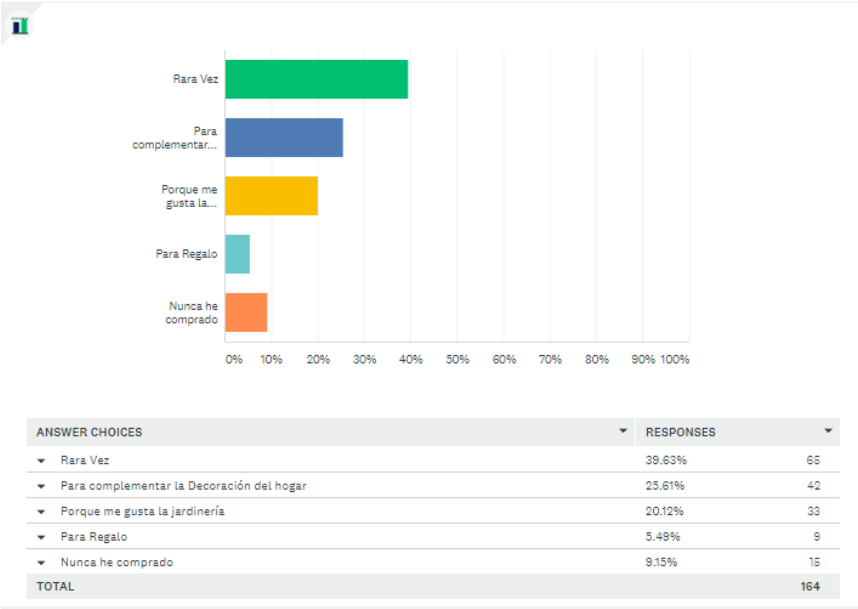
Pregunta 2

Q2

Show Benchmark Customize Save as

¿Usted compra maceteros o insumos para jardinería de interior?

Answered: 164 Skipped: 1



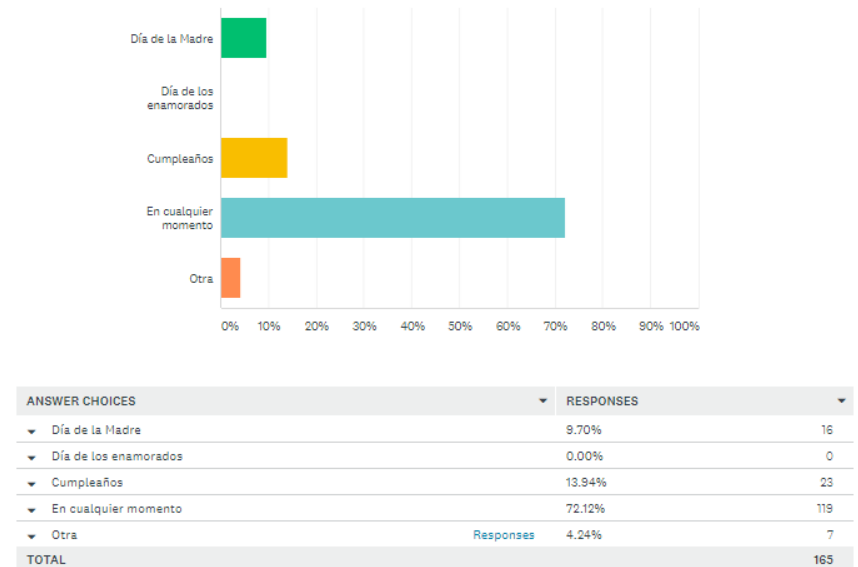
Pregunta 3

Q3

Customize Save as



¿Para qué ocasión compraría plantas de interior?

Answered: 165 Skipped: 0



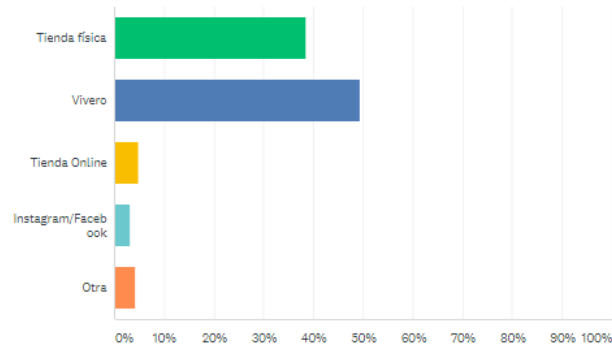
Pregunta 4

Q4

 Customize  Save as

¿Dónde ha comprado plantas de interior?



Answered: 164 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Tienda física	38.41% 63
▼ Vivero	49.39% 81
▼ Tienda Online	4.88% 8
▼ Instagram/Facebook	3.05% 6
▼ Otra	Responses 4.27% 7
TOTAL	164

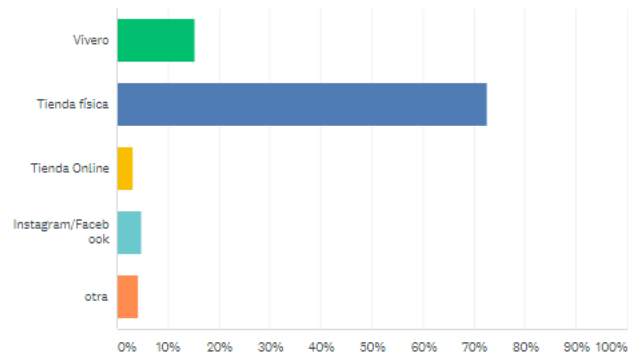
Pregunta 5

Q5

 Customize  Save as

¿Dónde ha comprado maceteros o insumos para jardinería de interior?

Answered: 164 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Vivero	15.24% 26
▼ Tienda física	72.56% 119
▼ Tienda Online	3.05% 6
▼ Instagram/Facebook	4.88% 8
▼ otra	Responses 4.27% 7
TOTAL	164

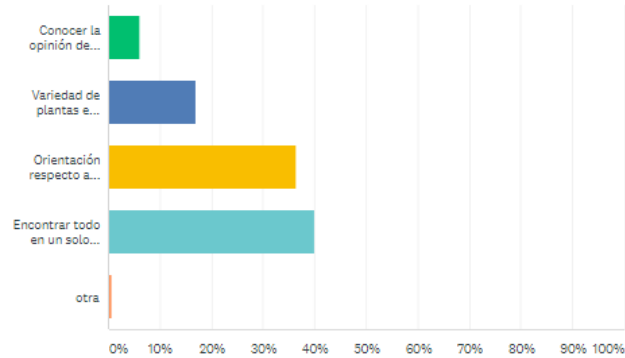
Pregunta 6

Q6

Customize Save as

Si decidiera comprar plantas Online, ¿Qué sería lo que más valoraría?

Answered: 165 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Conocer la opinión de otros compradores	6.06% 10
Variedad de plantas e insumos	16.97% 28
Orientación respecto a mantención y cuidado	36.36% 60
Encontrar todo en un solo lugar	40.00% 66
otra	Responses 0.61% 1
TOTAL	165

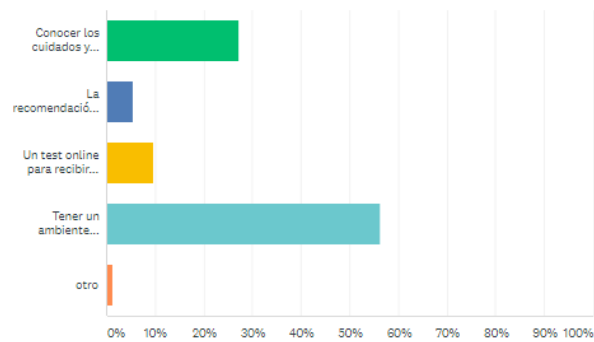
Pregunta 7

Q7

Customize Save as

¿Qué lo motivaría a comprar plantas e insumos para jardinería de interior?

Answered: 165 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Conocer los cuidados y mantenciones	27.27% 45
La recomendación de un amigo o influencer	5.45% 9
Un test online para recibir una propuesta de la mejor planta para mí	9.70% 16
Tener un ambiente acogedor	56.36% 93
otro	Responses 1.21% 2
TOTAL	165

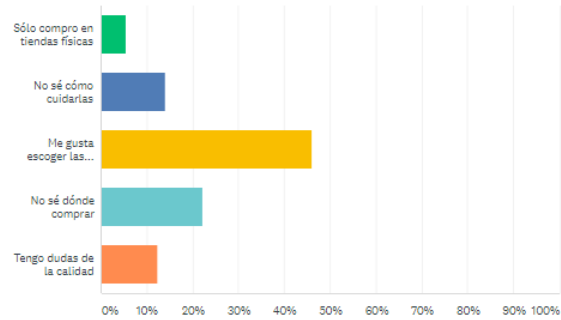
Pregunta 8

Q8

Customize Save as

Indique la razón por la cual no compra plantas o insumos para jardinería de manera online

Answered: 163 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Sólo compro en tiendas físicas	5.52% 9
▼ No sé cómo cuidarlas	14.11% 23
▼ Me gusta escoger las plantas personalmente	46.01% 75
▼ No sé dónde comprar	22.09% 36
▼ Tengo dudas de la calidad	12.27% 20
TOTAL	163

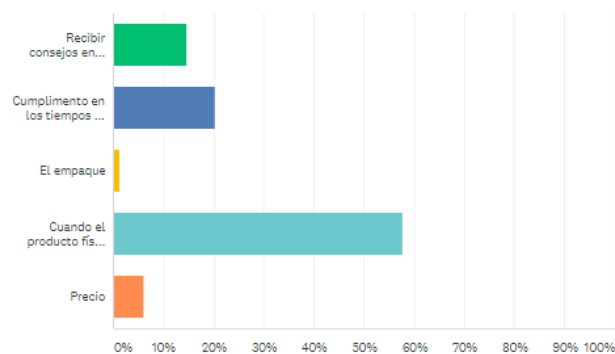
Pregunta 9

Q9

Customize Save as

¿Qué es lo que más valora cuando compra de manera online?



Answered: 163 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Recibir consejos en línea de un especialista	14.72% 24
▼ Cumplimiento en los tiempos de envío	20.25% 33
▼ El empaque	1.23% 2
▼ Cuando el producto físico es igual al descrito en la página web	57.67% 94
▼ Precio	6.13% 10
TOTAL	163

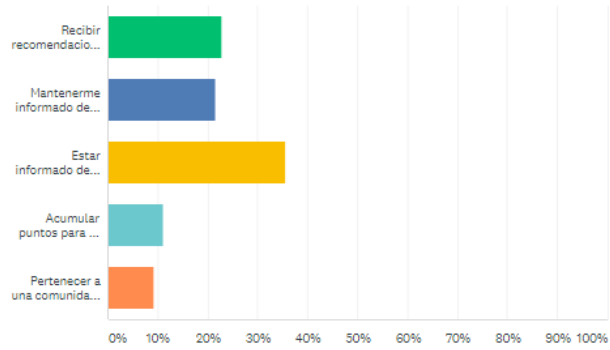
Pregunta 10

Q10

 Customize  Save as

Si la valoración de su compra en el Marketplace de jardinería de interior fuera positiva, ¿Qué es lo que más esperaría?



Answered: 163 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Recibir recomendaciones para futuras compras	22.70% 37
▼ Mantenerme informado de nuevas tendencias en jardinería de interior	21.47% 35
▼ Estar informado de las promociones y descuentos	35.58% 58
▼ Acumular puntos para la próxima compra	11.04% 18
▼ Pertenecer a una comunidad de amantes de las plantas	9.20% 15
TOTAL	163

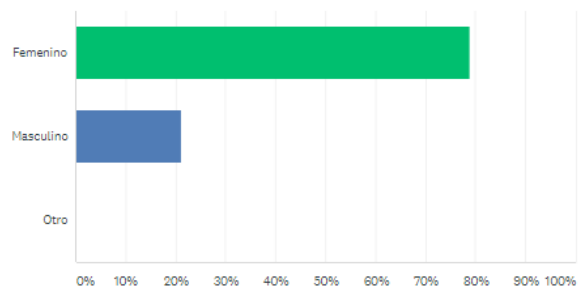
Pregunta 11

Q11

 Customize  Save as

Indique su género

Answered: 165 Skipped: 0

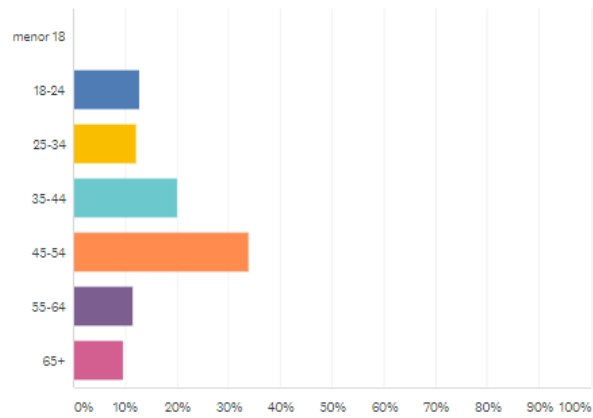


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Femenino	78.79% 130
▼ Masculino	21.21% 35
▼ Otro	Responses 0.00% 0
TOTAL	165

Pregunta 12

Rango de edad

Answered: 165 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ menor 18	0.00% 0
▼ 18-24	12.73% 21
▼ 25-34	12.12% 20
▼ 35-44	20.00% 33
▼ 45-54	33.94% 56
▼ 55-64	11.52% 19
▼ 65+	9.70% 16
TOTAL	165

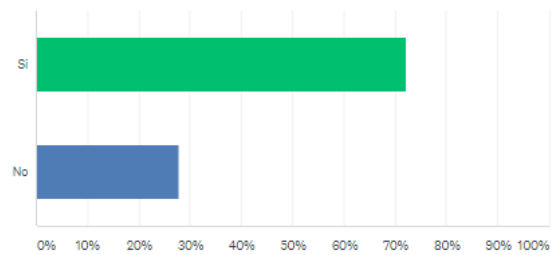
Pregunta 13

Q13

Customize Save as ▼

¿Tiene usted hijos y/o hijas?

Answered: 165 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Si	72.12% 119
▼ No	27.88% 46
TOTAL	165

Anexo F. Tabla resumen entrevista proveedores de plantas de interior y sustrato.

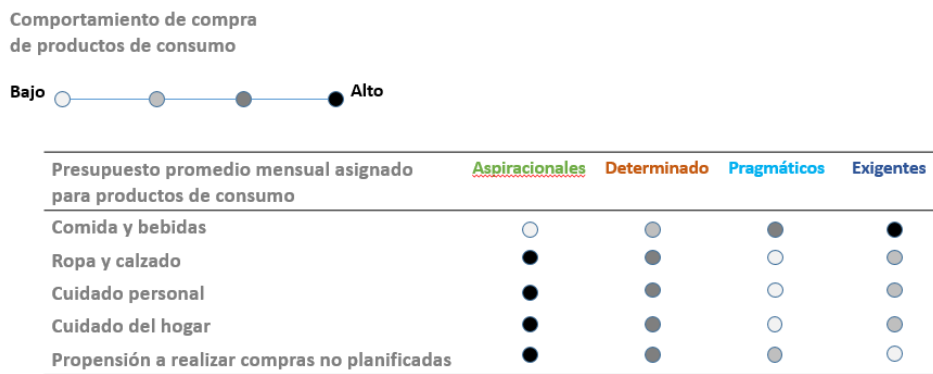
PROVEEDOR	UBICACIÓN	PROBLEMAS CONVERSADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA DEL PROBLEMA (alto, medio, bajo)	QUE ESPERA EL USUARIO AL RESPECTO (Que le gustaría que pasara)	QUE ALTERNATIVAS TIENE HOY PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA
Orquídeas y plantas de interior	Padre Hurtado	Lejos del consumidor final	A	Le gustaría mejorar las visitas al vivero	Pocas, desde el punto de vista físico, sin embargo existen oportunidades con Marketing digital no desarrollado.
		Despacho	M	No despachar ellos	Dado lo atomizado de los requerimientos, es difícil resolver este problemas para ellos.
		Llegar a mas personas	B	Vender mas	Solo del boca a boca, no existe inversión en publicidad.
Plantas de interior y plantas de temporada y cubresuelos.	Hijuelas	Logística (de última milla)	A	Que le resolvieran la logística, no es su área de expertise.	Hoy no ha explorado ninguna
		Lejos del consumidor final	M	Venta en la Tienda Física	Pocas, las visitas son mas los fines de semana.
		Cómo llegar al consumidor final	B	No tiene un plan	Hoy sus esfuerzos están en la producción y venta mayoristas.
Plantas de interior y de jardín	Curacaví	Stock permanente	A	Tener los recursos para invertir en un invernadero mas tecnificado.	Ninguna, dado los volúmenes de venta actuales.
		Cuidado de las plantas	M	Que las plantas no tengan daños	No externaliza ninguna etapa del proceso.
		Cuidados durante el transporte	B	No dañar las plantas durante el despacho.	Entregan una vez a la semana ellos mismos.
Plantas Interior 70% Y nativas (peumos y boldos) 30%	Hijuelas	Cómo llegar al consumidor final	A	Vender a mejores precios	Venta mayorista a bajos precios
		Lejos del consumidor final	M	tener visitas al vivero	Pocas, dada la ubicación.
		Logística (de última milla)	B	tener despacho propio	No ha podido solucionar el transporte.
Sustrato, Compost, humus	Colina	Logística (última milla)	A	Solucionar el transporte	Pocas, el gasto logístico representa gran parte del presupuesto.
		Venta a Mayoristas	M	Llegar al consumidor final	Aun no muchas
		Cómo llegar al consumidor final	B	Mejorar venta Online	Hace 2 semanas lanzo pagina web.
Sustrato y mezclas.	Colina	Stock permanente	A	Una máquina para realizar las mezcla	Importación de China maquina mezcladora.
		Cómo llegar al consumidor final	M	tener pagina web	esta investigando en una pagina web.
		Logística (de última milla)	B	No tener que preocuparse por la logística.	Realiza los despachos en 2 camiones contratados con frecuencia de atención.

Fuente: Elaboración Propia en base a 6 entrevistas realizadas entre el 06 y 10 de Julio 2020

Anexo G. Metodología de investigación. *Millennials and beyond, Deloitte Insights.*

Este informe resume los hallazgos de una encuesta de consumidores de EE. UU. Basada en la web, realizada por el Centro *Deloitte Insights* para la Industria en abril de 2018. Se encuestó a 3.000 adultos de 18 a 70 años, que fueron los principales compradores o los influyentes más significativos en las compras de productos en sus hogares. La composición demográfica general de los encuestados está basada en la edad, el género, el ingreso y la dispersión geográfica. Se coteja con los números publicados por la Oficina del Censo de los EE. UU. para garantizar una visión representativa del consumidor promedio de los EE. UU.

La encuesta fue diseñada para capturar el comportamiento de compra de los consumidores; las preferencias y actitudes del canal hacia la innovación; la marca; la conveniencia; la salud y el bienestar, y la tecnología relacionada con la compra de productos de consumo.



Fuente: Elaboración Propia en base a *Millennials and beyond, Deloitte Insights*

Tendencias demográficas de segmentos

Aspiracionales

1. Mas probablemente hombres
2. Adultos Generación Z y Millennials
3. Empleados
4. Mas bajos ingresos; 30% vive con sus padres
5. Un alto porcentaje son solteros

Determinado

1. Hombres o mujeres
2. Millennials y generación X
3. ingreso por encima del promedio
4. Casado

Pragmáticos

1. Hombres o Mujeres
2. Generación X y Baby Boomers
3. Distribución igual del ingreso
4. Casados

Exigentes

1. Mas Probablemente Mujeres
2. Generación X y Baby Boomers
3. Ingresos mas altos
4. Casados

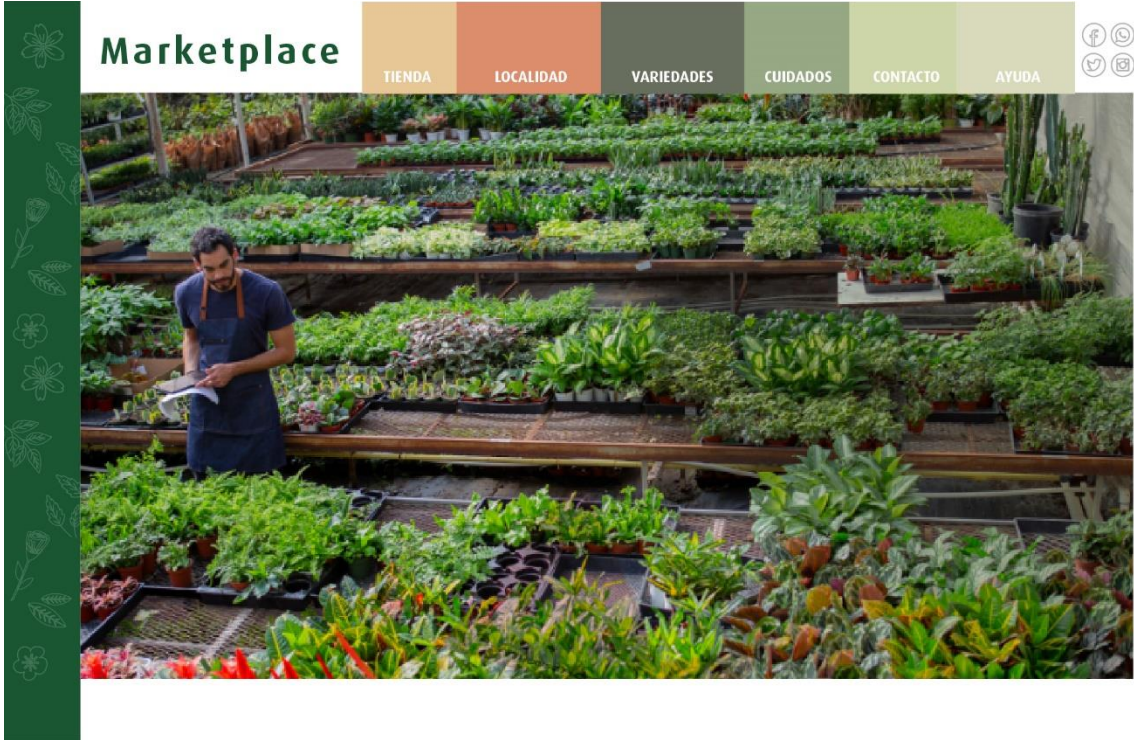
Fuente: Elaboración Propia en base a *Millennials and beyond, Deloitte Insights.*

Segmentos responsables determinados, aspiracionales, pragmáticos y triunfadores exigentes.

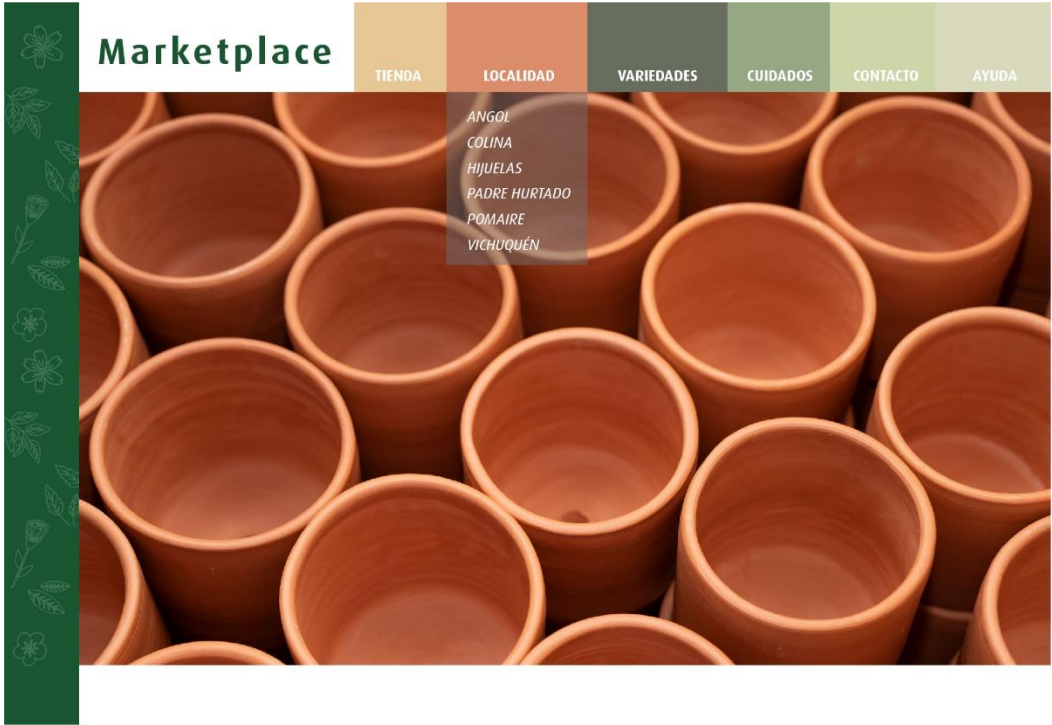
Segmentos	Descripción
Responsables Determinados	<p>(46% de la Población, ingreso más alto que el promedio). Millennials y Generación X</p> <p>Tienen actitudes similares que los aspiracionales, pero en menor grado. Son más balanceados y responsables en sus compras que los aspiracionales. Disfrutan comprar online, pero no tanto como los aspiracionales. Entienden bien de la tecnología y de la seguridad asociada. Se perciben a sí mismos más conscientes de los precios, frugales y escogen mejor antes de comprar, debido a que tienen más experiencia, están casados y tienen hijos.</p>
Aspiracionales	<p>(13% de la Población, ingresos más bajos anuales). Perfil</p> <p>Extremadamente entusiastas, ansiosos por probar innovación y tecnología, se perciben a sí mismos como sofisticados y enfocados en los nuevos productos, no ven a sí mismos como planificados, ni tampoco buscadores de ofertas o austeros. Altamente interesados en la compra online, personalización, innovación, conveniencia, sostenibilidad y preocupados por el medio ambiente y productos orgánicos. Muy receptivos con la publicidad tradicional. Permanecen conectados con las marcas a través de internet y participando en redes sociales.</p>
Exigentes	<p>(19 % de la población, los ingresos más altos). Perfil</p> <p>Se perciben a sí mismos como conscientes de los precios y austeros, pero por sobre todo gastan más que otros segmentos. Realizan compras en forma consciente y planificada Altamente interesados en producto que respetan el medio ambiente, verdes y orgánicos Ponen atención al contenido nutricional Son receptivos a la compra online y son más cuidadosos respecto a la privacidad cuando ingresan a internet Tienden también a ser planificados y no se restringen en lo que les gusta</p>
Pragmáticos	<p>(22% de la Población, ingresos medios). Perfil</p> <p>Son muy conservadores y consistentes Se consideran preocupados de los precios, austeros y buscadores de ofertas y planifican las compras. Son los menos interesados en la innovación, personalización, productos orientados a la salud, alimentos orgánicos. Nos son muy entusiastas Tienen un presupuesto ajustado Menos interesados en las marcas</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a *Millennials and beyond*, Deloitte Insights.

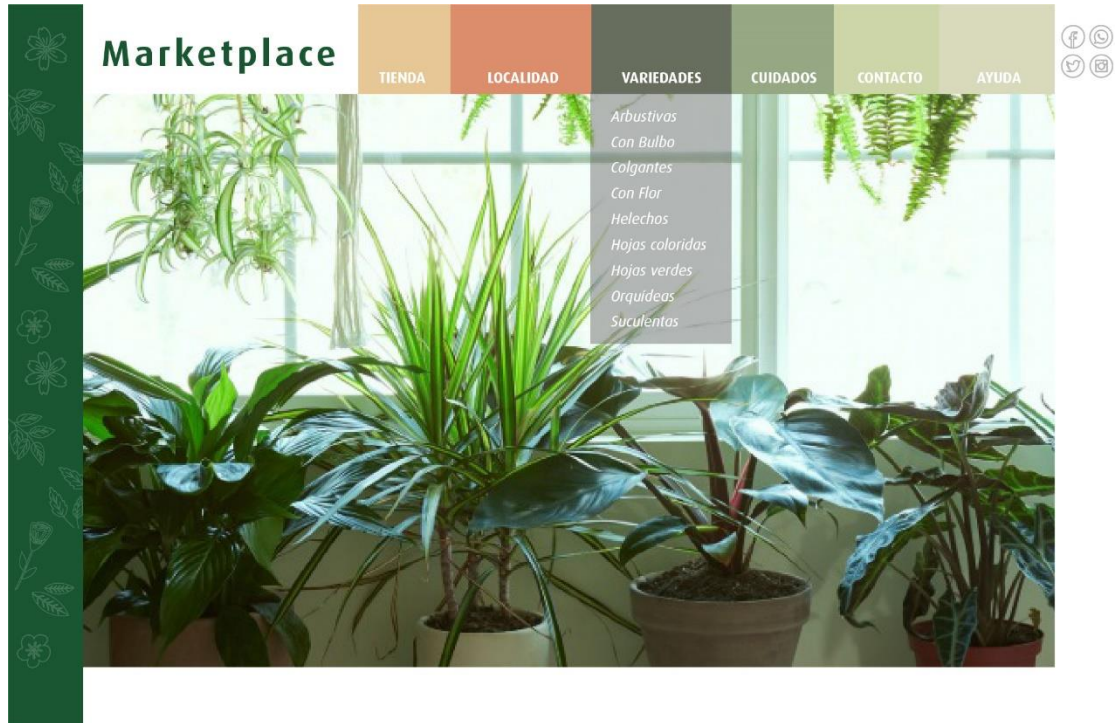
Anexo H. Prototipo Sprint Marketplace
Portada 1



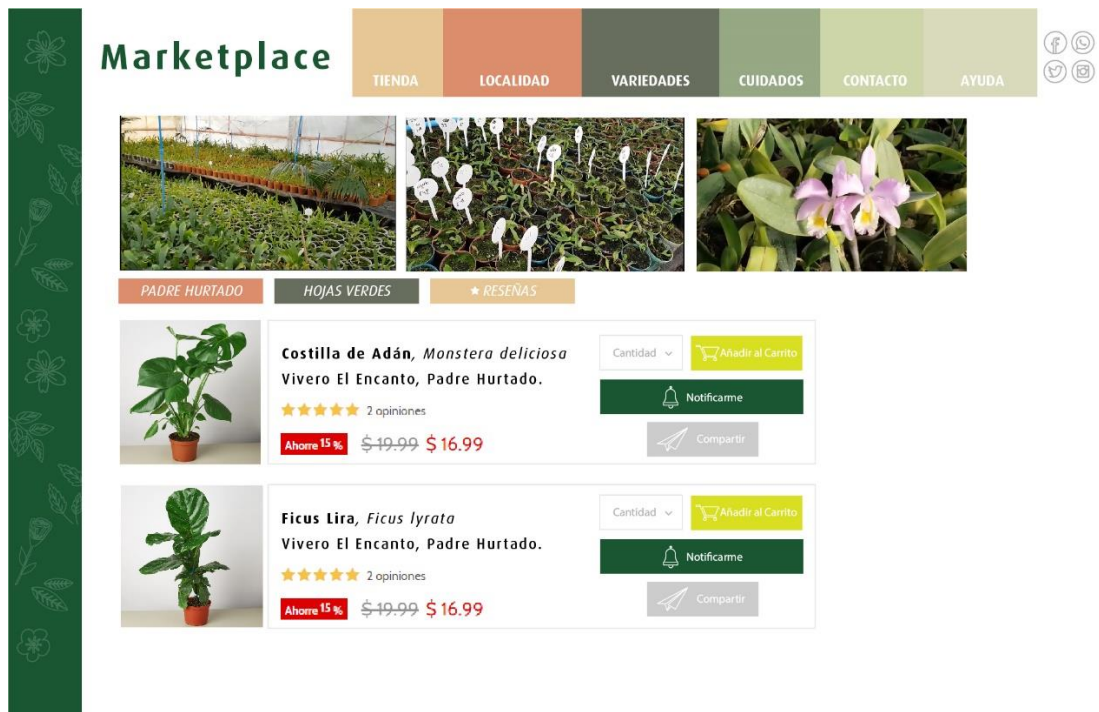
Portada 2



Portada 3




Filtro Localidad y Variedad




Selección 1

Marketplace

- TIENDA
- LOCALIDAD
- VARIEDADES
- CUIDADOS
- CONTACTO
- AYUDA





Costilla de Adán, *Monstera deliciosa*
Vivero El Encanto, Padre Hurtado.

★★★★★ 2 opiniones

Ahorre 15% ~~\$ 19.99~~ \$ 16.99

Cantidad [Añadir al Carrito](#)

[Notificarme](#)

[Compartir](#)


Cuidados


- Emplazamiento**
Sobrevive entre 10 y 24° C, pero solo crece con un mínimo de 18°C.
Puede crecer bastante: colócala en lugar espacioso
- Luz**
Ponla en un lugar luminoso o semi sombra
- Riego + Abono**
Riégala cuando la parte superior del sustrato se haya secado un poco.
- Cuidados**
Limpia las hojas, etc

Selección 2

Marketplace

- TIENDA
- LOCALIDAD
- VARIEDADES
- CUIDADOS
- CONTACTO
- AYUDA





Macetero 13 cm, Greda Blanca
Julita, Vichuquen.

★★★★★ 2 opiniones

Ahorre 15% ~~\$ 19.99~~ \$ 16.99

Cantidad [Añadir al Carrito](#)

[Notificarme](#)

[Compartir](#)

La greda es una arcilla utilizada principalmente para alfarería, se origina de rocas arcillosas que son las rocas sedimentarias más abundantes sobre la Tierra. Se utiliza principalmente en platos y artesanías.

Anexo O: Planes de campañas de Marketing Digital

En Clever Digital tenemos un plan que se adapta a cada necesidad, tenemos planes para Pymes y Empresas de todo Chile y por supuesto podemos desarrollar una cotización en base 100% a tus necesidades.

Plan Pyme	Plan Empresa <small>MÁS VENDIDO</small>	Plan Premium
\$150.000 Mensual	\$450.000 Mensual	\$950.000 Mensual
<ul style="list-style-type: none"> Campañas Google Ads red de búsqueda Campañas Facebook e Instagram Estrategia digital Diseño de piezas gráficas Panel de reportes online Informe mensual 	<p>Todo el plan Pyme</p> <ul style="list-style-type: none"> Campañas de remarketing Campañas en video 1 Campaña email marketing Gestión de redes sociales 16 post Reunión mensual 	<p>Todo el plan Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> +2 Campañas email marketing (3 envíos en total) Gestión de redes sociales +16 Post (32 publicaciones en total) Campañas Google Ads red de display Informe SEO mensual Reuniones quincenales
Agendar Reunión	Agendar Reunión	Agendar Reunión

deprohost.com/publicidad-en-redes-sociales

DEPROHOST Inicio Páginas Web Servicios Sistemas Nosotros Contacto

CONTENIDOS	PUBLICIDAD	PUBLICACIONES	COMMUNITY MANAGER
\$50K (\$50.000) Para 5 días	\$60K (\$60.000) Mensual	\$120K (\$120.000) Mensual	\$200K (\$200.000) Mensual
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de imagen. Redacción del texto. Pack para 5 días. No incluye la publicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Una publicación semanal. Diseño de imagen y redacción del aviso. No incluye presupuesto para campaña. No incluye interacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de imagen Redacción del texto. Una publicación diaria de lunes a viernes. No incluye interacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de imagen Redacción del texto. Una publicación diaria de lunes a viernes. Respuesta las interacciones.
SOLICITAR	SOLICITAR	SOLICITAR	Chatea con nosotros

Precios Publicidad en Redes Sociales

goemporio.cl/precios-publicidad-en-redes-sociales/

Basico	Medio	Avanzado	Premium
Entre 560 y 2100 Visitas Mensuales	Entre 1000 y 6400 Visitas Mensuales	Entre 1700 y 10000 Visitas Mensuales	Entre 3100 y 19000 Visitas Mensuales
\$90.000 /Mensual	\$190.000 /Mensual	\$290.000 /Mensual	\$490.000 /Mensual
<ul style="list-style-type: none"> Creación de avisos con imágenes Administración de la campaña Informes periódicos Medición de conversiones Integración con Google Analytics Creación página de empresa en Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de avisos con imágenes Administración de la campaña Informes periódicos Medición de conversiones Integración con Google Analytics Creación página de empresa en Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de avisos con imágenes Administración de la campaña Informes periódicos Medición de conversiones Integración con Google Analytics Creación página de empresa en Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de avisos con imágenes Administración de la campaña Informes periódicos Medición de conversiones Integración con Google Analytics Creación página de empresa en Facebook
Solicitar	Solicitar	Solicitar	Solicitar

Precios y Promociones - DigitalSpace

digitalspace.cl/precios-y-promociones/

Inicio Nuestros Servicios - Precios - Promociones Nosotros Contacto

Basic	Business	Mega	Personalizado
Creación de Plan de Contenido y Objetivos	Creación de Plan de Contenido y Objetivos	Creación de Plan de Contenido y Objetivos	Creación de Plan de Contenido y Objetivos
4 Publicaciones Semanales	8 Publicaciones Semanales	12 Publicaciones Semanales	?? Publicaciones Semanales
1 Red Social	1 Red Social	2 Redes Sociales	??? Redes Sociales
Respuesta a Comentarios	Respuesta a Comentarios	Respuesta a Comentarios	Respuesta a Comentarios
1 Reporte con Estadísticas Mensuales	Reporte con Estadísticas Mensuales	Reporte con Estadísticas Mensuales	Reporte con Estadísticas Mensuales
Campaña de Publicidad con Presupuesto de 20.000 CLP al Mes	Campaña de Publicidad con Presupuesto de 40.000 CLP al Mes	Campaña de Publicidad con Presupuesto de 50.000 CLP al Mes	Campaña de Publicidad con Presupuesto de ??? CLP al Mes
120.000\$	\$190.000	\$255.000	Algo adicional? \$?????

Anexo J. SimpliRoute



Funcionalidades de la plataforma web modular SimpliRoute:

Route Designer

- Permite definir los puntos de entrega por cada día de su operación.
- Por cada punto de entrega, se pueden definir restricciones asociadas a la entrega:
 - a. Ventanas horarias que los clientes finales esperan recibir los productos.
 - b. Si es que existen restricciones de qué tipo de vehículos pueden llevar estos despachos.
 - c. Tiempo de servicio: Tiempo que le toma a un repartidor poder realizar la entrega en cuestión.
 - d. Información de contacto de la persona que recibe el pedido (teléfono y nombre)
- Definir el criterio que desea utilizar al momento de optimizar sus despachos:

- a. Minimizar cantidad de vehículos: esto permitirá que el sistema le diga al usuario de la plataforma con cuántos vehículos puede hacer las entregas planificadas para el día de operación.
- b. Balancear carga: dada una flota fija, el sistema distribuye equitativamente los pedidos para minimizar los costos globales de transporte.
- Editar rutas resultantes: luego del proceso de optimización, las rutas que resultan de este proceso pueden ser editadas a conveniencia según criterios del usuario en cuestión. Con esto puede ajustar sus rutas a reglas de negocios adicionales no contempladas en el algoritmo de optimización de *SimpliRoute*.
- Obtener hoja de ruta: *SimpliRoute* permite exportar en un archivo Excel las rutas que debe seguir cada repartidor durante el día de operación. De esta manera, tienen la posibilidad de tomar dichas rutas e importarlas en sus propios sistemas de gestión interna.

Route Tracking

- *SimpliRoute* posee un módulo de seguimiento de entregas, que permite:
 - a. Ver todos los pedidos agendados para reparto y su estado actual de entrega (no iniciado, exitosamente entregado, fallido)
 - b. Revisar por repartidor el estado de las entregas que ellos han realizado.
 - c. Revisar alertas de no entregas, no completadas.
 - d. Observar la última GPS de todos los repartidores.
 - e. Por cada repartidor, poder revisar el camino que siguió para realizar los despachos.
 - f. Poder revisar la información de entrega que el repartidor adjuntó en el despacho, tales como comentarios, fotografías, firmas digitales, hora de entrega, estado de entrega.
 - g. Agregar campos personalizables a la app para registrar información adicional específica del rubro del cliente.

Reportes

- Dado que uno de los focos de *SimpliRoute* es la generación de datos, existen 2 tipos de reportes dentro de la plataforma: algunos vienen incluidos dentro del servicio normal y otros pueden ser construidos en base a los datos que genera el cliente.
 - a. Los reportes incluidos en la plataforma incluyen métricas como porcentajes de cumplimiento de entregas, tiempos en rutas, porcentajes de carga y motivos principales de éxito o falla de las entregas.
 - b. Los reportes adicionales, son construidos con herramientas de Business Intelligence que quedan disponibles al usuario en el momento de la implementación. Algunos ejemplos son Reporte de cumplimiento de ruta optimizada, Reporte de costo estimado

de entregas, Reporte de excepciones de entregas, Reporte de cumplimiento de ventanas horarias

Comunicación con el cliente final

- Permite informar a sus clientes el status de sus pedidos en tiempo real a través de SMS o e-mail.
- El cliente cuenta con un portal donde con el número de seguimiento de SimpliRoute puede saber dónde está su pedido y en cuanto tiempo va a llegar.

App Móvil

SimpliRoute posee una app móvil tanto para Android como iOS que está orientada para repartidores. Esta permite:

- Hacer seguimiento de la posición GPS de los repartidores a través del día.
- El repartidor puede informar, por entrega, el estado del reparto: Exitoso o Fallido.
- Por entrega, el repartidor puede adjuntar Fotos de la entrega, Firma digital, Definir motivos de entrega exitosa o fallida, Agregar comentarios adicionales a la entrega en cuestión.
- Por cada despacho, el repartidor puede utilizar la integración que *SimpliRoute* posee con *Google Maps* o *Waze*, para así poder realizar la navegación al punto de entrega final.

¿Qué esperar de *SimpliRoute*?

- Automatización del proceso de despachos.
- Reducción costos de logística.
- Monitorear en tiempo real la información de entregas.
- Alertas en tiempo real en base a condiciones del tráfico y cumplimiento de entrega.
- Digitalizar información de entregas conformes.

Intervalo de vehículos	Plan Optimización (por vehículo mensual)	Plan seguimiento (por vehículo mensual)
1-10	1,2 UF	0,6 UF
11-20	1,1 UF	0,5 UF
21-40	1 UF	0,5 UF
41-60	0.9 UF	0,4 UF

61-100	0.8 UF	0,4 UF
101-200	0.7 UF	0,3 UF
201-300	0,6 UF	0,3 UF
301+	0,5 UF	0,2 UF

Anexo K. *Shopify Multivendor Marketplace*

Características:

- El administrador puede establecer una comisión global para todos los vendedores y también puede establecer una comisión separada para el vendedor individual. Comisión por categoría.
- Producto / Vendedor agregado mediante archivo CSV. Edición masiva de productos mediante CSV.
- El administrador puede asignar un producto existente al vendedor
- El administrador puede seleccionar si el vendedor venderá productos digitales normales.
- El administrador puede permitir / no permitir, que el vendedor tenga impuestos sobre sus productos
- Función de recordatorio para recordarle al proveedor el cumplimiento del pedido. El administrador puede enviar un correo electrónico de recordatorio al proveedor para el cumplimiento del pedido.
- La factura de administrador a vendedor y la factura de vendedor a cliente también están disponibles.
- El vendedor puede tener su propia "página de perfil" en la tienda
- El cliente puede calificar al vendedor desde la página de perfil del vendedor.
- Compatible con múltiples ubicaciones.
- La aplicación es multilingüe con *Weglot*.

Socio amigable.

- Aplicaciones de funciones adicionales:
- Métodos de pago para el pago dividido entre administrador y vendedor: *Stripe Connect*
- Subasta para vendedores
- Aplicación móvil para clientes
- *Australia Post, Canada Post, EComm Express, AirSpeed, UPS, FedEx, Vamaship, Bluedart* disponible para vendedores
- Permitir "Recoger en tienda"
- Sincronice sus productos de vendedor desde su propia tienda de comercio electrónico (*shopify, prestashop, etsy, woocommerce*)
- ¿Vendedores de vacaciones? Ahora actualice al Cliente sobre lo mismo usando esta aplicación.

- Clientes que hacen preguntas a los vendedores directamente
- El administrador puede asignar insignias a los vendedores
- La reserva se puede agregar con productos.
- Plan de membresía para vendedores
- Producto / vendedor favorito
- Precio de la ranura
- Alerta SMS
- API de varios proveedores
- Personal administrativo (puede agregar un miembro del personal)
- Gestión de comisiones: es la parte administrativa en el pedido del vendedor.
- Comisión global: aplicada a todos los vendedores
- Comisión individual para el vendedor: si el administrador desea tener una tasa de comisión diferente para un vendedor diferente, puede hacerlo con una comisión individual. Además, la comisión puede ser una cantidad fija o un porcentaje, así como tanto para la comisión global como individual.

Anexo L. 10 Indicadores Claves de un Marketplace

(1) ESCALA

El valor bruto de mercancía *Gross Merchandise Value* (GMV) representa el valor total de los bienes o servicios negociados en la plataforma. Así es como debe medir la escala total del negocio y es equivalente a las cifras de ingresos brutos en los negocios de comercio electrónico. Para los mercados de servicios, es una buena práctica diferenciar entre cifras de GMV "contratadas" y "entregadas"; a veces puede haber una demora significativa entre las dos, lo que lleva a una GMV exagerada cuando se calcula únicamente sobre una base contratada; No olvide calcular las cancelaciones y devoluciones posteriores a GMV ,para tener una visión precisa de las transacciones realizadas.

Los ingresos netos (*Net Revenue*) representan los ingresos reales que se acumulan en el mercado, impulsados por la "tasa de aceptación". Esta es la comisión que se toma por cada transacción, generalmente en un rango del 10 al 30%. Los diferentes mercados tienen diferentes tasas de aceptación, generalmente en función del valor que agregan a los vendedores; si su mercado es un canal de distribución clave, podrá cobrar entre un 25% y un 30%. Sin embargo, asegúrese siempre de que sus vendedores estén económicamente acomodados; si están contentos, usted está contento.

(2) MARGEN

Observamos el Margen Bruto (*Gross Margin*) restando el costo de los productos vendidos o los servicios prestados (es decir, COGS) de los ingresos netos. Una medida más reveladora de la tasa de obtención "real" de la empresa es el Margen de contribución 1 (Contribution

Margin 1), que se obtiene restando otros costos variables de GM, como los costos de pago, servicio al cliente, incorporación, datos, etc. A continuación, también debe restar cualquier tipo de costos de ventas y marketing (publicidad de desempeño, TV / radio / correo, campañas de relaciones públicas, ventas de campo / televentas) de esta métrica para obtener lo que llamamos Margen de contribución 2 (Contribution Margin 2), o cuánto dinero realmente gana después de los costos variables y de adquisición.

No es raro ver mercados con márgenes brutos atractivos, pero márgenes de contribución poco atractivos (e incluso negativos), lo que apunta a una adquisición costosa de clientes, procesos ineficientes o manuales o una falta de apalancamiento operativo. ¡No olvide incluir los costos de adquisición del vendedor en su margen de contribución! Necesita ambos lados del mercado para escalar.

(3) MOMENTO

Crecimiento (*Growth*). Todo lo demás igual, más crecimiento siempre es mejor, pero con ciertas consideraciones:

El crecimiento debería ir acompañado de márgenes de contribución atractivos y economías unitarias para ser económicamente sostenible a largo plazo; ¡no nos gusta el "crecimiento a toda costa"!

Establezca procesos operativos para permitir que el ritmo actual de crecimiento continúe sin problemas en el futuro. Por ejemplo, a veces, las startups en etapa temprana manejan transacciones de formas que no están completamente automatizadas, para fallar y aprender rápidamente. Si bien esto se fomenta y se justifica a corto plazo, a largo plazo puede ser implacable y debe tener cuidado de no acumular cantidades indebidas de "deuda operativa".

Estacionalidad: ciertas verticales (por ejemplo, bienes raíces, viajes, contratación) experimentan una fuerte variación en los negocios a lo largo del año. En estos casos, las cifras interanuales serían más precisas que las cifras mensuales para medir el crecimiento real

Cuota de mercado (*Market Share*). A medida que gana dominio, es fundamental supervisar su posición relativa en el mercado. Debe calcular la participación de mercado observando tanto a los operadores tradicionales como a los mercados recién llegados. Además, es importante identificar casos de expansión del mercado (por ejemplo, *Deliveroo*) o creación de un nuevo mercado (por ejemplo, *BlaBlaCar*). Para obtener una visión precisa, observe la participación de mercado por geo / vertical / producto, para ver con precisión en qué segmentos tiene el liderazgo del mercado. Puede lograr esto a través de una combinación de herramientas de monitoreo de tráfico, como *SimilarWeb*; descargar herramientas de monitoreo como AppAnnie: análisis de bolsas de trabajo (para medir la velocidad de

crecimiento); plataformas todo en uno como Mattermark o raspado web de listados o servicios individuales.

(4) ACTIVIDAD

La liquidez es el elemento vital del mercado. Usted adquirió a los vendedores, adquirió a los compradores, ¿y ahora qué? Es primordial que los compradores y los vendedores realicen transacciones entre sí e , idealmente, muchas. La mejor manera de medir la liquidez en el mercado es rastrear el% de artículos o servicios que se venden / reservan dentro de qué período de tiempo. Cuanto mayor sea el porcentaje y el período de tiempo más corto, más vendedores ganarán dinero y los compradores se convertirán en clientes leales.

El valor de pedido promedio AOV (*Average Order Value (AOV)*) es una métrica especialmente útil para respaldar el mercado direccionable de abajo hacia arriba, para su plataforma, al comprender quién es su grupo demográfico de clientes y cuánto y con qué frecuencia están dispuestos a gastar. Más importante aún, es un indicador clave de cuánto gana el mercado con sus clientes con cada pedido. En el frente de adquisiciones, la combinación de canales variará enormemente según el AOV (por ejemplo, puede permitirse llamar a las PYME salientes para inscribirlas en un mercado de préstamos, al estilo *Funding Circle*, pero no puede hacer lo mismo con los clientes de un servicio de limpieza).

Un driver de AOV es la cantidad de artículos por canasta que muestra la capacidad de la plataforma para inducir la venta cruzada. Las herramientas de recomendación de productos para plataformas con muchos SKU (p. Ej., Amazon) son útiles; mientras que los servicios adyacentes en negocios de SKU dominantes son útiles (por ejemplo, vender seguros para inquilinos junto con la reserva en un mercado de alquiler).

(5) COMPROMISO

Mensajes: en ciertos mercados de alto AOV o *freemium*, es posible que las transacciones no se produzcan de inmediato y los mensajes (entre proveedores y compradores) pueden impulsar la participación en la plataforma como precursor de las compras. La comunicación frecuente también crea un bloqueo de plataforma para ambos lados del mercado (por ejemplo, si la plataforma se convierte en el centro central de un usuario para administrar la comunicación con los proveedores potenciales, tiene una mayor probabilidad de retener y monetizar a ese usuario más adelante).

Net Promoter Score y *User Reviews* son fundamentales para determinar si los clientes a) están encantados con la experiencia y tienen la intención de generar pedidos repetidos b) actuarán como defensores de su plataforma y lo recomendarán a futuros clientes, generando

un bucle viral virtuoso en el proceso . También son importantes las reseñas de los proveedores, que a menudo no están fácilmente disponibles y que debe hacer todo lo posible por reunir. Si los proveedores no obtienen suficientes negocios de calidad, es probable que aprovechen otras plataformas en el futuro.

(6) RETENCIÓN

Las cohortes muestran la actividad continua de un conjunto de clientes adquiridos en un período de tiempo específico. Las cohortes mensuales suelen encontrar el equilibrio entre la relación información / ruido y la facilidad de generación. Las métricas típicas para ejecutar cohortes son los ingresos, el margen bruto / de contribución o el número de pedidos. Una forma útil de representarlos es sobre una base de%, para eliminar los efectos de (generalmente) cohortes recientes más grandes y para visualizar fácilmente el patrón de estabilización a largo plazo. Le recomendamos que ejecute cohortes entre compradores y proveedores: ¡un cubo con fugas en cualquiera de ellos puede provocar un cuello de botella en el crecimiento! Nos encantan los mercados con altas tasas de retención, donde los clientes están encantados, regresan una y otra vez y simplemente no pueden obtener suficiente del producto o servicio que el mercado les vende.

Tenga en cuenta que los pedidos repetidos se calculan con mayor precisión mediante la ejecución de promedios ponderados en cohortes históricos, en lugar de promedios simples (por ejemplo, "el 30% de nuestros pedidos son repeticiones"), que ocultan patrones de repetición reales.

La consistencia de cohortes lo ayuda a comprender aún mejor a sus compradores y vendedores: ¿sus pedidos repetidos siempre son generados por los mismos compradores / vendedores de poder, o genera actividad para sus compradores y vendedores en todos los ámbitos?

Además, lo ideal es que las cohortes recientes sean tan fuertes como las primeras, o incluso más fuertes a medida que mejore el producto; esto indica que la empresa no solo se dirige a una pequeña cantidad de usuarios pioneros.

(7) CONCENTRACIÓN

Las curvas de ballena resaltan la concentración de usuarios, ya sea por el lado de la oferta o la demanda. Representan gráficas del número de clientes frente al% de negocio que generan durante un período de tiempo. Por ejemplo, puede saber que sus 5 proveedores principales generaron el 90% de las ventas el año pasado y tomar medidas para diversificar

la base de proveedores en el futuro. En muchos mercados se mantiene la regla 80/20, es decir, el 80% de la actividad es generada por el 20% de los compradores o vendedores.

El análisis de concentración es importante, especialmente porque las ballenas pueden tener un poder de compra / proveedor significativo y pueden ejercer una presión a la baja sobre las tasas de extracción (como proveedores) o sobrecargar al equipo de CS (como compradores). En casos extremos, los proveedores de ballenas pueden limitar el resultado de su negocio, disuadiendo a los proveedores de la competencia de unirse a la plataforma. Si el proveedor de ballenas es un importante titular, incluso pueden limitar el universo de compradores potenciales de su empresa en el futuro.

La concentración sectorial / geográfica / de productos destaca la exposición subyacente del negocio a varios segmentos importantes. La concentración puede ser algo positivo, ya que el enfoque es necesario para ofrecer una experiencia agradable al cliente. La concentración podría empeorar cuando las áreas que generan la mayor parte del negocio tienen una ventaja limitada y su empresa no puede diversificarse hacia segmentos de mayor crecimiento u ofertas de productos.

La fragmentación agrega una mirada de segundo orden a la distribución de la actividad en un mercado. ¿Su mercado es una plataforma de pocos a muchos o de muchos a muchos? Si son pocos, es posible que no tenga un negocio, ya que se reduce la necesidad de un intermediario. Los mercados de muchos a muchos como Etsy aportan el mayor valor a un mercado y están mejor posicionados para defenderse de la desintermediación.

(8) ADQUISICIÓN

El costo por adquisición (CPA) o el costo de adquisición del cliente (CAC) *Cost Per Acquisition (CPA) or Customer Acquisition Cost (CAC)* es un número que debe saber en la parte superior de su cabeza. ¡La economía de su mercado depende de ello! Se ha escrito mucho sobre el embudo (p. Ej., AARRR), por lo que solo agregaremos que es útil comprender todas las etapas de conversión del embudo, desde el cliente potencial hasta la visita, el registro y la compra. Idealmente, un "usuario" debería referirse a un usuario activo en el embudo de conversión lo más lejos posible; en última instancia, solo se preocupan por los usuarios que realizan transacciones. Los CPA deben calcularse tanto para la oferta como para la demanda, e incluir todos los gastos de S&M y el personal, así como cualquier medio de comunicación por encima de la línea (TV, radio, etc.).

Escalabilidad del canal: la forma de pensar en esto es si reuniera capital mañana, ¿en qué canales invertiría este dinero mientras mantiene a) los CPA y b) la calidad de los clientes adquiridos? El primero se puede monitorear trazando la evolución de los CPA por canal por mes. Esto último es más complicado de medir ya que, a veces, cuando las empresas escalan drásticamente, comienzan a atraer usuarios de menor calidad. No todas las cohortes se crean por igual, ¡así que supervise esto con cuidado!

Channel Mix es un aspecto importante de la adquisición que muestra la capacidad de los especialistas en marketing para obtener clientes potenciales a través de una variedad de canales. Lecciones clave:

Evite una dependencia abrumadora de un solo canal. Eso puede volverse fácilmente en su contra (el SEO es un ejemplo clásico, ya que Google puede cambiar el algoritmo de clasificación de su página de la noche a la mañana), o el canal en el que confía puede no escalar (los socios que le venden clientes potenciales pueden terminar eventualmente)

Relacione el desglose del canal con los CPA y la retención, para comprender si los diferentes canales generan nuevos usuarios a un costo similar y con un ROI similar

Cuanto más tráfico orgánico y de boca en boca, mejor

Nuestro consejo es pensar de manera innovadora tanto como sea posible - aunque los canales tradicionales como SEM y FB siempre serán importantes, probablemente también serán costosos; p.ej. Deliveroo escalado durante mucho tiempo con folletos fuera de línea de bajo costo a través del correo postal. Siempre que sea posible, haga que sus proveedores hagan marketing por usted; por ejemplo, si las boutiques de *Farfetch* dirigen a sus clientes a su plataforma para realizar compras en línea, se trata de compradores gratuitos a los que, de otro modo, la plataforma no llegaría.

(9) ROI

El valor de por vida (LTV) apunta al valor económico esperado que un comprador o proveedor puede generar en la plataforma durante su vida. Por lo general, calcularía el LTV en un período de tiempo de 1 a 3 años (o incluso más para productos de financiamiento al consumidor con alta rigidez), sobre la base del margen de contribución (pero antes del costo de adquisición). Puede generar una curva LTV realizando un promedio ponderado de cohortes de clientes mensuales (ponderado por su tamaño) y trazando su suma acumulada.

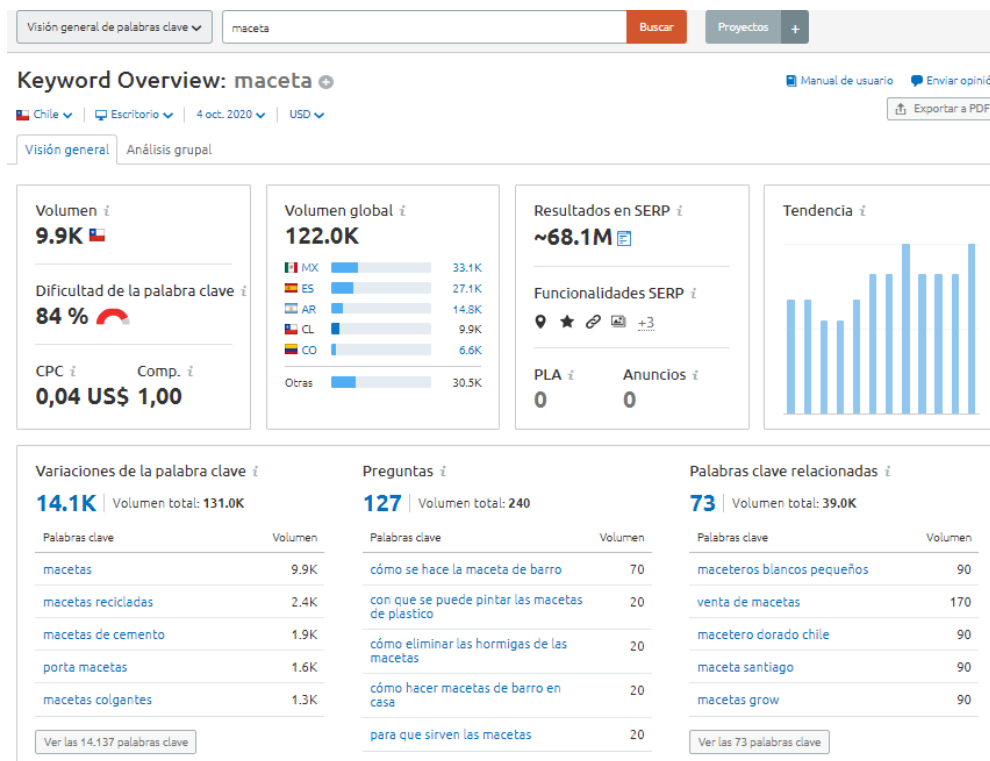
LTV / CAC es esencialmente el ROI generado al adquirir un usuario incremental. Si bien existen puntos de referencia para varias verticales, normalmente debería desear un LTV / CAC de > 1–1.5X 1 año y un LTV / CAC > 3X 3 años sobre una base de margen de contribución (nuevamente, existen excepciones, por ejemplo, en financiamiento al consumo). Tenga en cuenta que esta métrica se correlaciona inversamente con el tiempo de recuperación (en meses) necesario para recuperar su CPA.

Unit Economics le brinda una visión precisa de si una transacción promedio en el mercado está brindando un beneficio económico a la empresa. Comienza con AOV y luego resta el costo por transacción asociado con ese pedido (deducido de los CPA del lado de la oferta y la demanda), así como los costos variables asociados, como el servicio al cliente. No hace falta decir que necesita una economía unitaria positiva para tener un negocio viable a largo plazo.

(10) EFECTIVO

Velocidad de combustión *Burn Rate*. Esto puede parecer obvio, pero su negocio en el mercado solo ganará una industria si también está construyendo una empresa en funcionamiento (es decir, un negocio sostenible a largo plazo). Monitorear diligentemente la tasa de quema y las necesidades de recaudación de fondos es crucial, particularmente porque “gastar para ganar participación de mercado” se ha convertido en una carrera armamentista popular en ciertas verticales. Un mínimo de 6 a 12 meses de pasarela y márgenes de contribución positivos para las empresas en etapa inicial son importantes, mientras que un camino hacia la rentabilidad es clave para las etapas posteriores.

Anexo M. Búsqueda palabras claves para el Marketplace en Chile.



Keyword Overview: macetero

Manual de usuario Enviar opinión

Chile Escritorio 4 oct. 2020 USD

Exportar a PDF

Visión general Análisis grupal

Volumen [¿]
9.9K

Dificultad de la palabra clave [¿]
84 %

CPC [¿] Comp. [¿]
0,04 US\$ 1,00

Volumen global [¿]
122.0K

MX	33.1K
ES	27.1K
AR	14.8K
CL	9.9K
CO	6.6K
Otras	30.5K

Resultados en SERP [¿]
~68.1M

Funcionalidades SERP [¿]
📍 ⭐ 🔗 📄 +3

PLA [¿] Anuncios [¿]
0 0

Tendencia [¿]

Variaciones de la palabra clave [¿]
14.5K | Volumen total: 43.5K

Palabras clave	Volumen
maceteros de madera	6.6K
maceteros plasticos	1.9K
macetero autorregante	880
maceteros baratos	880
maceteros sodimac	880

Ver las 14.541 palabras clave

Preguntas [¿]
117 | Volumen total: 120

Palabras clave	Volumen
cómo hacer maceteros de yeso	70
cómo hacer maceteros de cemento	10
cómo hacer maceteros de madera	10
cómo hacer maceteros de plástico	10
cómo hacer maceteros de pvc	10

Ver las 117 palabras clave

Palabras clave relacionadas [¿]
73 | Volumen total: 39.0K

Palabras clave	Volumen
maceteros blancos pequeños	90
venta de macetas	170
macetero dorado chile	90
maceta santiago	90
macetas grow	90

Ver las 73 palabras clave

Visión general de palabras clave [¿] plantas de interior

Keyword Overview: plantas de interior

Manual de usuario Enviar opinión

Chile Escritorio 4 oct. 2020 USD

Exportar a PDF

Visión general Análisis grupal

Volumen [¿]
12.1K

Dificultad de la palabra clave [¿]
83 %

CPC [¿] Comp. [¿]
0,04 US\$ 0,99

Volumen global [¿]
126.7K

ES	60.5K
AR	22.2K
CL	12.1K
US	8.1K
MX	6.6K
Otras	17.2K

Resultados en SERP [¿]
~324.0M

Funcionalidades SERP [¿]
👑 📄 📄

PLA [¿] Anuncios [¿]
0 0

Tendencia [¿]

Variaciones de la palabra clave [¿]
2.3K | Volumen total: 30.6K

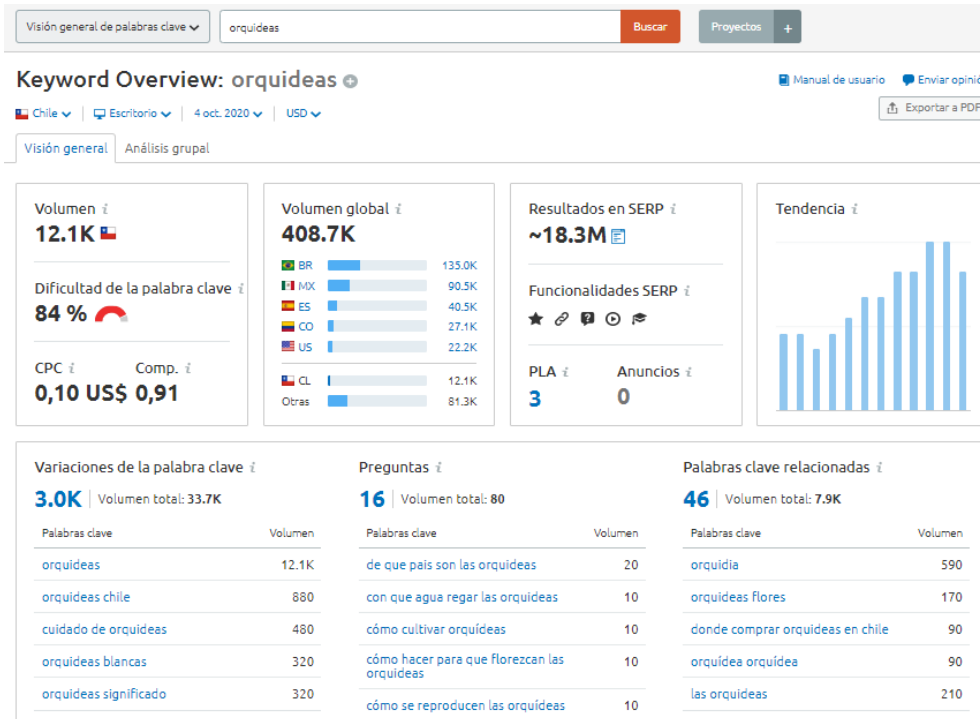
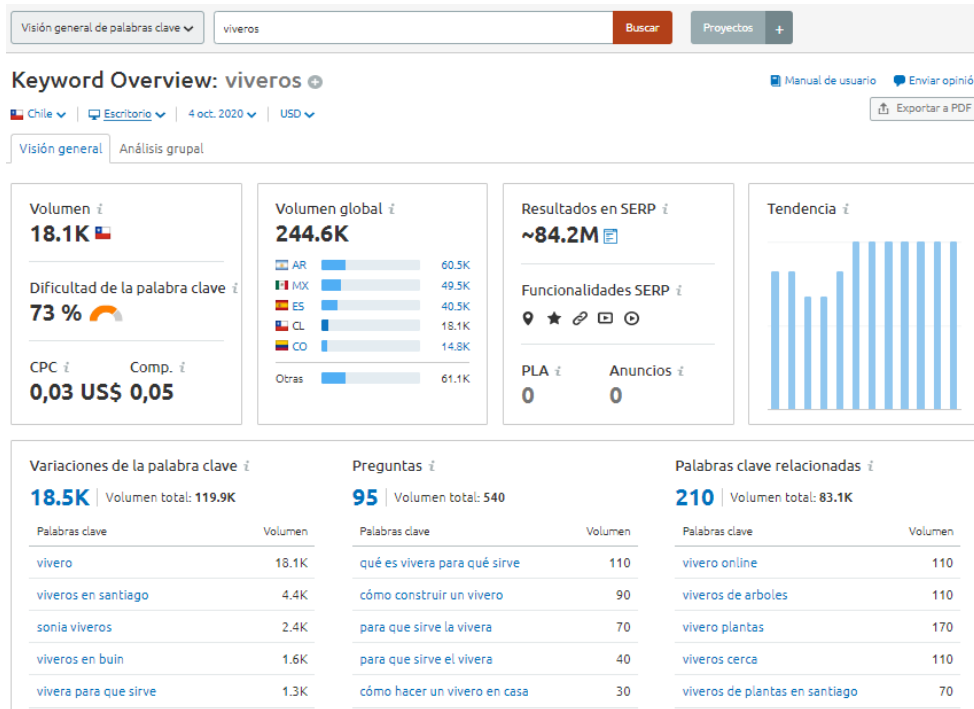
Palabras clave	Volumen
plantas de interior	12.1K
plantas de interior chile	1.0K
plantas de interior nombres	880
plantas de interior grandes	590
plantas de interior con flor	480

Preguntas [¿]
11 | Volumen total: 0

Palabras clave	Volumen
a que plantas de interior le gusta la tierra acida	0
a que plantas de interior que tierra le gusta	0
con que limpiar las plantas de interior	0
cuánto se demora una planta autoflorecente en indoor de interior	0

Palabras clave relacionadas [¿]
133 | Volumen total: 40.2K

Palabras clave	Volumen
plantas interior	1.6K
plantas para interiores	210
plantas de interior duraderas	320
plantas de interior pequeñas	260
mejores plantas de interior	110



Anexo N. Tráfico orgánico mensual de algunos viveros en Chile.



Visión general de dominio: araucano.cl

Manual de usuario Enviar opinión

Worldwide US UK DE ... Escritorio 19 oct. 2020 USD

Export to PDF

Dominio raíz

araucano.cl Añadir competidor Comparar + Añadir hasta 3 competidores

Authority Score 12 Ranking De Domini... 10,4M ↑	Tráfico Orgánico 9,8K +5,6 % Palabras Clave 576 ↑	Tráfico De Pago No se han encontrado datos. Si este es tu dominio, puedes obtener todos los datos necesarios en los rankings de palabras clave. Ir a Rastreo de posición	Backlinks 69 Dominios De Referencia 17	Publicidad De Display 0 Editores 0
---	---	---	--	--

Visión general de dominio: anasajardin.cl

Manual de usuario Enviar opinión

Worldwide US UK DE ... Escritorio 19 oct. 2020 USD

Export to PDF

Dominio raíz

anasajardin.cl Añadir competidor Comparar + Añadir hasta 3 competidores

Authority Score 38 Ranking De Dominios ... 1M ↓	Tráfico Orgánico 53,1K +27 % Palabras Clave 17,9K ↑	Tráfico De Pago No se han encontrado datos. Si este es tu dominio, puedes obtener todos los datos necesarios en los rankings de palabras clave. Ir a Rastreo de posición	Backlinks 1,4K Dominios De Referencia 117	Publicidad De Display 0 Editores 0
---	---	---	---	--

Anexo Ñ: Betas modelo CAPM

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Advertising	47	1.44	85.08%	4.13%	0.88	6.00%	0.93
Aerospace/Defense	77	1.23	24.28%	8.54%	1.04	3.40%	1.08
Air Transport	18	1.44	103.43%	18.47%	0.81	4.19%	0.84
Apparel	51	1.05	41.77%	11.11%	0.80	3.16%	0.83
Auto & Truck	13	1.10	164.93%	5.93%	0.49	6.89%	0.53
Auto Parts	46	1.21	50.86%	7.25%	0.88	7.44%	0.95
Bank (Money Center)	7	1.00	177.75%	19.36%	0.43	23.33%	0.56
Banks (Regional)	611	0.57	62.92%	17.46%	0.39	10.69%	0.43
Beverage (Alcoholic)	21	1.13	31.28%	6.62%	0.91	0.72%	0.92
Beverage (Soft)	34	1.22	19.24%	4.00%	1.07	2.34%	1.09
Broadcasting	27	1.21	98.45%	13.31%	0.70	4.35%	0.73
Brokerage & Investment Banking	39	1.46	268.39%	12.83%	0.48	14.58%	0.57
Building Materials	42	1.23	32.07%	16.26%	0.99	2.52%	1.02

Retail (Automotive)	26	1.33	72.87%	14.04%	0.86	0.79%	0.87
Retail (Building Supply)	17	1.36	25.71%	14.90%	1.14	1.03%	1.15
Retail (Distributors)	80	1.28	60.86%	11.96%	0.88	1.74%	0.89
Retail (General)	18	1.14	32.10%	15.49%	0.92	2.53%	0.95
Retail (Grocery and Food)	13	0.59	96.66%	12.78%	0.34	1.26%	0.35
Retail (Online)	70	1.23	12.87%	2.92%	1.12	3.24%	1.16
Retail (Special Lines)	89	1.03	70.57%	11.89%	0.67	2.41%	0.69
Rubber& Tires	4	0.98	178.03%	20.75%	0.42	7.11%	0.45
Semiconductor	72	1.29	11.80%	6.15%	1.18	4.44%	1.24
Semiconductor Equip	39	1.28	12.17%	9.71%	1.17	6.54%	1.25