



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

**MODELAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
PLANIFICACION COMERCIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

JUAN MANUEL TOSO DÍAZ DE LA VEGA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

Resumen

MODELAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PLANIFICACION COMERCIAL

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que permita a las pymes desarrollar una correcta planificación comercial y, de esta forma, mejorar su rentabilidad. Este negocio tiene como origen los dolores ocasionados por las ventas perdidas por los quiebres de inventario.

En el rubro del comercio al por menor en Chile, los quiebres de inventario están entorno al 15,7%. Este indicador es el que generó la motivación para desarrollar un estudio de mercado consultando a una muestra de pequeñas y medianas empresas sobre sus principales dolores relacionados con la gestión de su inventario. Los resultados observados en la encuesta revelaron que los principales dolores fueron la pérdida de venta por quiebres de stock con un 23%, 17% en descuadres de inventario, 13% proyección de la demanda y un 11% en procesos de importación.

Posteriormente se realizó un diagnóstico con el fin de detallar cuáles son los factores macroeconómicos que podrían influir en el presente plan de negocios. Para lograr lo anterior se utilizó el modelo PESTLE el cual analiza las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y medioambientales. Además, se realizó un análisis del entorno a través de las 5 fuerzas de Porter para luego cuantificar estos factores en una matriz EFAS. En cuanto a este último modelo, cabe resaltar la importancia que tiene tanto el crecimiento económico como los hábitos de consumo. Esto, por un lado, porque el rendimiento del país es directamente proporcional con los resultados del retail. Por otro lado, los nuevos hábitos de consumo han potenciado el nicho que este modelo de negocio pretende explotar.

En cuanto al microentorno, se puede observar que la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que es un nicho que aún no ha sido explotado y la primera empresa que genere una posición dominante logrará la mayor participación de mercado. Sumado a lo anterior, el poder de los clientes, que en este caso son las pymes y la amenaza de productos sustitutos, resulta ser también alta por la naturaleza del negocio y por la gran oferta de aplicaciones existentes en el mercado. Por el contrario, la rivalidad entre empresas de este segmento resulta ser baja, pues su estructura de costos solo permite atender a grandes empresas. Es por esta razón que, en base a los dolores observados, se propuso desarrollar una propuesta de valor que consiste en ofrecer un servicio de planificación comercial que permita curar los dolores que sienten las pymes que operan en Chile y que comercializan productos de vestuario, accesorios y belleza. Según lo anterior, se determinó este tipo de empresas como *target* dado las preferencias detectadas en el estudio de mercado.

En cuanto a la evaluación financiera, se propone generar un flujo de caja que tenga como variable independiente el precio por el servicio. Para esto, el precio de equilibrio que se obtuvo resultó ser de 27 UF mensuales, las cuales cumplen con los requisitos de los índices financieros utilizados (VAN, TIR, IVAN e Índice de Rentabilidad).

Finalmente, este negocio podría ser vendido a una empresa de mayor tamaño para lograr el financiamiento necesario y así generar una aplicación que logre masificar este servicio.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi señora Daniela Pérez, fuente de mi alegría, y perseverancia. Sin su apoyo, este enorme desafío no se hubiese logrado.

Muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi padres y hermanas por su preocupación y ayuda en este tremendo desafío que conlleva cursar un MBA.

Además, me gustaría agradecer a mi señora Daniela Pérez y a mis suegros Elías Pérez y Liliana Neumann por acompañarnos en todo momento, de manera desinteresada e incondicional.

Sin su apoyo, no hubiese logrado terminar este proceso.

También quisiera agradecer a personas que me ayudaron de forma desinteresada en este largo proceso que me gustaría mencionar:

Allan Guiloff, Alberto Pérez, Vicente Pérez, Itziar Aldea, Alberto Valenzuela, Sebastián Ortiz, Dr. Octavio Rojas e Israel Cortez.

Muchas Gracias.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	1
2. Descripción de la oportunidad de negocios	3
3. Preguntas claves a responder y factores críticos	3
3.1 Preguntas Claves.....	3
3.2 Factores Críticos	3
4. Objetivo.....	4
4.1 Objetivo General.....	4
4.2 Objetivos Específicos:	4
4.3 Resultados esperados.....	4
5. Alcance.....	4
6. Marco conceptual.....	6
6.1 Investigación de Mercados	6
6.2 Administración Estratégica.....	6
6.3 Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	6
6.4 Modelo Delta	6
6.5 Cadena de Valor	6
6.6 Plan de Marketing.....	7
6.7 Plan de Operaciones	7
6.8 Plan de Recursos Humanos	7
6.9 Plan Financiero	8
6.10 Modelo CANVAS	8
7. Metodología	9
7.1 Recopilar y Analizar la información	9
7.2 Plan Estratégico	10
7.3 Plan de Marketing y Ventas.....	10
7.3.1 Plan de Ventas	10
7.4 Plan de Operaciones	11
7.5 Plan de Recursos Humanos	11
7.6 Plan Financiero	11
7.7 Modelo CANVAS	12
7.8 Conclusiones	12
8. Descripción del Mercado	13
8.1 Principales Actores.....	13

8.2	Estimación de tamaño Potencial del Mercado.....	14
8.5	Segmentación:.....	16
8.6	Segmento Objetivo:	16
8.6.1	Atractivo del Segmento:.....	17
8.7	Definición del Segmento Objetivo.....	18
8.3	Cliente	19
8.3.1	Estudios Secundarios	21
8.3.2	Resultado Encuesta	22
8.4	Competencia:	27
9	Diagnóstico	29
9.1	Diagnostico General	29
9.2	Análisis del Macroentorno	31
9.2.1	Fuerzas Políticas y Legales.....	31
9.2.2	Fuerzas Macroeconómicas	31
9.2.3	Fuerzas Sociales	37
9.2.4	Fuerzas Tecnológicas	39
9.2.5	Fuerzas Medioambientales	41
9.2.6	Conclusión General	42
9.4	Análisis de la Industria y el Mercado	43
9.4.1	Amenaza de Nuevos Entrantes	43
9.4.2	Barreras de Entrada.....	43
9.4.3	Poder de Proveedores:	45
9.4.4	Poder de los Compradores	45
9.4.5	Amenaza de Productos Substitutos	46
9.4.6	Rivalidad de la Industria	46
9.5	EFAS	47
10.	Planificación Estratégica	50
10.1	Misión.....	50
10.2	Visión.....	50
10.3	Valores.....	50
10.4	Diseño de Ventaja Competitiva.....	51
10.5	Modelo Delta.....	52
11.	Plan de Marketing.....	54
11.1	Segmento Objetivo.....	54

11.2	Marca	56
11.3	Declaración de Posicionamiento	56
11.4	Objetivo de Marketing	57
11.6	Propuesta de valor	57
11.6	Marketing Mix	57
11.7.1	Mix Servicios	57
11.7.2	Plaza o Canal de Distribución	58
11.7.3	Promoción	58
11.7.4	Precio.....	60
12.	Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	62
12.1	Estimación de la Demanda	62
12.2	Horario de la Operación.....	62
12.3	Capacidades	63
12.4	Estructura del Negocio	65
13.	Plan Financiero	68
13.1	Rentabilidad e índices Financieros	68
13.1	Valoración la Empresa	69
13.2	Ventas	70
13.3	Costos.....	70
13.4	Capital de Trabajo	71
13.5	Inversiones.....	72
13.5	Depreciación	72
13.6	Flujo de Caja.....	73
13.7	Conclusiones	75
14	CANVAS Ajustado	76
14.1	Socios Clave.....	76
14.2	Actividades Clave	76
14.3	Recursos Clave.....	76
14.4	Estructura de Costos.....	76
14.5	Relación con el Cliente.....	76
14.6	Segmento de Clientes	76
14.7	Fuente de Ingresos.....	77
14.8	Canales	77
14.9	Propuesta de Valor.....	77

15 Conclusiones	79
16. Bibliografía:.....	80
17 Anexos.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1: PIB vs Comercio Minorista en Chile	13
Tabla 2: Participación de Mercado medido en Ingresos Consolidados	14
Tabla 3: Segmento Objetivo	19
Tabla 8: Resumen 5 Fuerzas de Porter	43
Tabla 9: Segmentación de Potenciales Clientes	54
Tabla 10: SKU de empresas con menos de 5 trabajadores	55
Tabla 11: Disposición a pagar de empresas con más de 5 personas	55
Tabla 12: Número de Empresas y Participación de Mercado Objetivo	55
Tabla 13: Matriz de Vaughan´s	59
Tabla 14: Modelo AIDAS Y Mix Promocional	59
Tabla 15: Valor Esperado del Precio por Servicio	60
Tabla 16: Precios CLP Competencia	61
Tabla 17: Número de Empresas acumuladas por mes en 1 año de operaciones	62
Tabla 18: Ingreso por Venta	62
Tabla 19: Participación de Mercado	62
Tabla 20: Horario Laboral.....	63
Tabla 21: Tiempos de Construcción de Reportes	63
Tabla 22: Responsabilidades COMEX	65
Tabla 23: Cantidad de Empleados	67
Tabla 24: Resumen Análisis de Sensibilidad.....	69
Tabla 25: Factor de Descuento	69
Tabla 26: Ventas Netas con precio variable	70
Tabla 27: Salarios	70
Tabla 28: Costo Equipos	71
Tabla 29: Cálculo del Capital de Trabajo	72
Tabla 30: Inversiones	72
Tabla 31: Valores de ítems a depreciar.....	73
Tabla 32: Depreciación Equipos de Oficina	73
Tabla 33: Flujo de Caja con precio de venta 27 UF	74

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ventas vs Número de Empresas.....	15
Ilustración 2: Tamaño de Empresa en Chile 2013.....	16
Ilustración 3: Comparativo de Ventas Mensuales en el Ecommerce.....	17
Ilustración 4: Usuarios y Penetración del Mercado chileno	18
Ilustración 5: Organigrama de Clientes	20
Ilustración 6: Beneficios de la Planificación Comercial.....	21
Ilustración 7: Cantidad de Personas que trabajan en la empresa encuestada.....	24
Ilustración 8: Cantidad de empleados utilizados para la planificación comercial	24
Ilustración 9: Número de sku en el surtido de producto de las empresas encuestadas .	25
Ilustración 10: Aspectos a mejorar relacionadas con la planificación comercial.....	25
Ilustración 11: Disposición a externalizar la planificación comercial.....	26
Ilustración 12: Disposición a Pagar por Servicio	26
Ilustración 13: Ticket Promedio	27
Ilustración 14: Benchmark.....	28
Ilustración 15: Competencia Directa.....	28
Ilustración 16: Porcentaje de Quiebras por Región	29
Ilustración 17: Causas de Quiebras de Stock.....	30
Ilustración 18: Conductas del Cliente Frente a Quiebras de Stock	30
Ilustración 19: IMACEC Comercio.....	31
Ilustración 20: Tipo de Cambio.....	33
Ilustración 21: Inflación Anual en Chile	35
Ilustración 22: Variación demanda por Electricidad.....	36
Ilustración 23: Resultado Ventas Retail 2020.....	37
Ilustración 24: Hábitos de consumo Post Pandemia	38
Ilustración 25: Rango Etario del Comprador	38
Ilustración 27: Porcentaje de usuarios que utilizo canales de compra online en Chile...	40
Ilustración 28: Emisiones por jurisdicción tomadas el 2015	41
Ilustración 29: EFAS Tentativo	49
Ilustración 30: Modelo Delta.....	52
Ilustración 31: Generación de Marca.....	56

Ilustración 32: Proceso del KAM	63
Ilustración 33: Embudo de Ventas.....	64
Ilustración 34: Proceso de Importación	65
Ilustración 35: Organigrama del plan de negocios	66
Ilustración 36: Lienzo de Canvas	78

1. Introducción

El canal Ecommerce es un canal que ha adquirido mucha relevancia en el comercio al por menor. Esto se puede respaldar por los crecimientos que se han registrado en los últimos 10 años.

En el año 2000, el peso del Ecommerce en Chile sobre el total de las ventas del retail fueron equivalentes al 0,1%. En el año 2018 este porcentaje creció a 5,8% y se estima que siga aumentando¹.

En cuanto a las ventas, el año 2000, se registraron montos en torno a 24 millones de dólares para luego registrar, en el año 2019, transacciones en torno a 6 mil millones de dólares². Este resultado se puede en buena medida justificar, por la cantidad de empresas que se han integrado este canal para potenciar sus ventas. El número de empresas ha evolucionado de 1.253³ en el 2011 a más de 8.000⁴ en el 2018.

El 2017, la distribución de la venta de empresas que vendieron sus productos y servicios al consumidor final fueron las siguientes:

- Viajes y Turismo: 32%
- Durables: 27%
- Servicios Financieros e Inmobiliarios: 16%
- Vestuario y Calzado: 8%
- Otros bienes: 6%
- Cine y Espectáculos: 5%
- Alimentos: 4%
- Otros servicios: 2%

Desde el punto de vista del consumidor, el Ecommerce se ha vuelto una herramienta fundamental a la hora de cotizar por bienes y servicios⁵. Esto se debe a que, en el 2018, más de 10 millones de personas tomaron sus decisiones de compra basados en información online.

Sumado a lo anterior, existen eventos como por ejemplo *Cyber Monday*. En el cual, una gran cantidad de empresas ofrecen sus productos a precios competitivos por un tiempo limitado. En el 2020, casi 4.700 pymes participaron en este evento a través de Mercado Libre⁶.

¹ Grünwald. C, Solorza. M (2019). Informe Económico. Comercio en Chile: Hacia un nuevo consumidor.

² Anexo A: Ventas por Ecommerce. Cámara de Comercio de Santiago, Página Web Institucional, <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>

³ SERNAC. 2014 Estudio descriptivo del Ecommerce en Chile y análisis de reclamos ente el SERNAC.

⁴ Lever. G. 2018. Cámara de comercio de Santiago, Pagina institucional, <https://www.ccs.cl/html/estudios/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

⁵ Cámara de Comercio de Santiago. Guía para la Digitalización de PYMES. 2018 <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2018/01/guia-digitalizacion-pymes-1.pdf> [Consulta: julio 2021]

⁶ TECNOPYMES.cl 2020. 8 de cada 10 ventas de PYMES se hacen de manera online. <https://tecnopymes.cl/2020/12/01/8-de-cada-10-ventas-de-pymes-en-chile-se-realizan-de-manera-online/> [consulta: julio 2021]

Esta empresa ha generado un modelo de negocios que se ha vuelto fundamental para las pymes. Este modelo se conoce como Marketplace. Este concepto por definición es un “sistema de información interorganizacional que permite a múltiples compradores y vendedores, y otros *stakeholders*, comunicarse y realizar transacciones a través de un espacio central de mercado dinámico, soportado por servicios adicionales”⁷. Existen muchos tipos de Marketplace, donde los más conocidos son los modelos de tipo intermediarios (Mercado Libre) y Jerárquicos, en donde las empresas pueden vender a través de la plataforma de un retailer más grande.

En cuanto a los modelos de ingreso, el más habitual son los pagos por transacciones. Un ejemplo de ello es Mercado libre, el cual ofrece un sistema de tarifas por tipo de producto.

A las pymes en general, le ha dado muchos beneficios el vender por este medio. Esto se debe a que tiene solo 1 intermediario el cual cobra por tipo de producto⁸. No hay conflictos verticales (proveedores y distribuidores) u horizontales (empresas que vendan el mismo producto). Tampoco hay costos asociados a tiendas físicas y los costos que conlleva el administrar un local.

Sin embargo, este rápido crecimiento en las ventas ha generado nuevos desafíos para las pymes. Uno de estos son las ventas perdidas por quiebres de inventario. Esto es un problema importante para todas las empresas, pues él no contar con los productos dorados o ganadores, genera pérdidas de venta y una mala reputación de cara al cliente.

En segundo lugar, la mala gestión en la proyección de la demanda tiene como consecuencias el sobre inventario o sobre stock. Esto genera la necesidad la poner precios más bajos de los óptimos o tener que almacenar estos productos por más tiempo del debido.

En tercer lugar, una mala gestión de precios que no esté acorde a los tiempos del ciclo de vida del producto. Esto genera un mayor residuo de inventario el cual tendrá que almacenarse hasta la próxima temporada.

Por último, otro desafío que tienen estas empresas es la logística. Según (Lever. G, 2018) el 72% de las personas que compraron por Ecommerce, optaron por despacho a domicilio. Este punto es relevante pues, según este estudio, dentro de las principales barreras para las compras online en Chile, el 26% tiene desconfianza sobre la calidad del despacho. Por lo que, las empresas que generen una mayor inversión en este aspecto darán al cliente un mejor servicio y por lo tanto tendrán una ventaja competitiva frente al resto.

⁷ Hurtado. G. (2009). Diseño y Construcción de Electronic Marketplace. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Santiago, Chile.

⁸ Anexo B: Cobros Mercado libre por tipo de producto. https://www.mercadolibre.cl/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

2. Descripción de la oportunidad de negocios

Dado los desafíos descritos previamente para las pymes, se propuso comenzar por cuantificar los dolores asociados a los quiebres de inventario. Según (Arriagada. A, 2018)⁹, los quiebres de stock son un problema tanto a nivel mundial como en Chile. El autor indica que, a nivel mundial, los quiebres en promedio son de 8,3%. Mientras que en Chile esta asciende a un 15,7%. Luego de cuantificar el dolor, se optó por gestionar de forma personal una investigación de mercado, generando una encuesta telefónica a 50 pequeñas y medianas empresas de este rubro, de las cuales 30 de ellas compartían problemas sobre quiebres de stock, sobre inventario de productos de baja rotación y una mala gestión de precios para gestionar de forma correcta el ciclo de vida de su inventario¹⁰. Es por esta razón que los antecedentes anteriores justifican una oportunidad de ofrecer un servicio que mejore la gestión del inventario y *pricing* de pequeñas y medianas empresas.

En primera instancia, esta investigación se enfocará en empresas que vendan productos durables o vestuario y calzado dado que estos representan una mayor participación dentro de las ventas del año observado.

3. Preguntas claves a responder y factores críticos

3.1 Preguntas Claves

- ¿Qué tipo de soluciones existen para gestionar los quiebres de inventario?
- ¿Cómo resuelven las empresas este tipo de dolores?
- ¿Es este servicio replicable para todas las empresas que vendan, por ejemplo, bienes durables?
- ¿Si el plan de negocios se vuelve una empresa que asesora otras empresas, es este negocio escalable?
- ¿El tamaño del segmento objetivo es lo suficiente grande para soportar una empresa viable con capacidad de crecimiento?
- ¿Cuál es sería el modelo de *pricing* para la oferta de servicio de planificación comercial?
- ¿Debería exigirse un grado mínimo de digitalización al potencial cliente?
- ¿Determinar cómo generar una propuesta de valor que permita diferenciarse de la competencia?

3.2 Factores Críticos

- **Competencia:** determinar cuáles son los principales competidores dentro del segmento objetivo.
- **Beneficios para el Cliente:** Determinar cuáles son los beneficios que el cliente busca y los considera como necesarios y que les brinde valor.

⁹ Arriagada. A (2018). Metodología para la detección de quiebres de stock en el Retail. Memoria para optar al título de Magister en gestión de Operaciones.

¹⁰ Anexo G: Preguntas Realizadas a potenciales clientes

- **Grado de *expertise*:** Experiencia o conocimiento para resolver problemas relacionados con los quiebres de inventario.
- **Escalabilidad del negocio:** determinar si este plan de negocios puede ser escalable.
- **Tamaño del segmento objetivo:** Número de empresas que estarían dispuestas a contratar nuestro servicio.
- **Pricing:** Determinar si el modelo de precios es cobrar solamente un precio fijo o cobrar un precio fijo pequeño y un variable grande por objetivos cumplidos.
- **Grado de digitalización:** Determinar cuál es su grado de digitalización y las herramientas que utilizan los potenciales clientes para sus operaciones.
- **Grado de interacción con el cliente:** Determinar el grado de interacción y personalización del servicio.

4. Objetivo

4.1 Objetivo General

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios que ofrezca un servicio de planificación comercial para pymes que operen en el comercio minorista en Chile, el cual obtenga una rentabilidad sobre el 10% en un plazo de 3 años.

4.2 Objetivos Específicos:

- Determinar cuáles son los principales dolores que tienen los clientes objetivos y qué herramientas utilizan para gestionar estos dolores.
- Determinar cuál es el segmento objetivo que maximiza la rentabilidad del plan de negocios.
- Determinar cuáles son los atributos que busca el cliente, que logre elaborar una propuesta de valor de cara al segmento objetivo a definir y como esta propuesta le hace sentido al cliente.
- Definir métricas de medición sobre el rendimiento del plan de marketing a través del modelo AIDA o "Top Of Mind".
- Elaborar un punto de equilibrio en el cual determine el número mínimo de empresas que debemos capturar para que el negocio sea rentable.
- Desarrollar una evaluación financiera junto a un análisis de sensibilidad el cual proyecte distintos escenarios del plan de negocio y determinar cuáles serán las variables más relevantes. (Precio, TIR, WACC).

4.3 Resultados esperados

El resultado esperado es desarrollar un plan de negocios que ofrezca el servicio de planificación comercial para un segmento definido de pymes. Este proyecto debe generar una rentabilidad superior al 10%. Este resultado permitirá buscar financiamiento de inversionistas o fondos semilla para lograr la puesta en marcha del proyecto.

5. Alcance

Este plan de negocios tiene como objetivo crear una empresa que preste servicios de planificación comercial a empresas que pertenecen al rubro del comercio al por menor.

Para desarrollar un plan que sea objetivamente logable, se debe identificar cuáles serán los alcances del proyecto.

- Geografía: En primera instancia el negocio está pensado para desarrollarse en Chile y luego, si el modelo resulta escalable, pensar en expandirse a México.
- Año: Este plan está pensado en desarrollarse el 2022 al 2025.
- Tipo de Productos: Este plan este modelado para pymes que venden bienes durables.
- Nivel de facturación: Pymes que facturen un nivel no menor a 50 millones mensuales.
- ERP: Deben tener un sistema de control de inventario que les permita tener control de inventario y ventas de sus productos.
- Deben contar con un servicio de almacenamiento.

6. Marco conceptual

6.1 Investigación de Mercados

Para desarrollar una correcta investigación y recopilación de información, se utilizará el libro Investigaciones de Mercados del autor Naresh k. Malhotra. Esto con el fin de determinar el tipo de investigación, los métodos por los cuales se recolectará la información, análisis y conclusiones obtenidas de la investigación.

6.2 Administración Estratégica

En esta sección se propone utilizar el enfoque de (Soza. B. A,2019)¹¹ que describe la administración estratégica de la siguiente forma: “Conjunto de herramientas administrativas para analizar el exterior e interior de una organización, medir los resultados actuales y, así, tomar decisiones respecto a la estrategia de la empresa. Detalladamente se utilizará el análisis PESTEL, atractivo de la industria, análisis y formulación de misión, visión, objetivos y metas con el fin de establecer la dirección y estrategia genérica de la empresa y, así, crear una ventaja competitiva sostenible” Se propone utilizar la misma fuente de información: Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

6.3 Modelo Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar la competitividad de la industria, el poder de los clientes, Rivalidad entre las industrias, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos, se utilizará el Modelo de las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de analizar cuál o cuáles son fortalezas y debilidades de nuestro plan de negocios. Esto permitirá la elaboración de una matriz EFAS. Se utilizará como fuente: Porter. M “*Las 5 fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*” y el libro Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

6.4 Modelo Delta

Se propone utilizar el modelo Delta con el objetivo de planificar una estrategia óptima que posicione al cliente en el centro de nuestro servicio. Esto, según el autor, se puede lograr determinando el posicionamiento dentro del triángulo de servicios, que comprende entre el mejor producto, entregar la mejor solución al cliente o tener una posición dominante en el mercado. Se propone utilizar como fuente el libro Hax. A. (2010). “*Modelo Delta, Reinventando la estrategia de negocios*”.

6.5 Cadena de Valor

La cadena de valor se refiere como a una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que son valorados por los clientes. Se utiliza este modelo, para determinar todas las funciones y áreas dentro del plan de negocios, y como intervienen estas áreas con el objetivo de reducir costos, e incrementar el valor percibido por el

¹¹ Soza. B. A (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA SIMPLIFÍCALO, CENTRAL DE SERVICIOS S.A. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas. Santiago, Chile.*

cliente. Como fuente se utilizará el libro de los autores Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

6.6 Plan de Marketing

Para desarrollar un plan de marketing que este alineado con el segmento objetivo que se pretende explotar, debemos, en primer lugar, hacer una investigación de mercado, en segundo lugar, desarrollar un análisis situacional, en tercer lugar, generar un análisis STP, *Segmentar, Targeting o Segmento Objetivo y Posicionamiento*. Luego de determinar lo anterior, debemos gestionar el marketing mix (Precio, Producto, Plaza y Promoción) para gestionar de mejor forma los recursos a utilizar para lograr posicionarnos en el segmento objetivo deseado. Como fuente se utilizará Best. R. J, “Marketing Estratégico”, 4 edición, editorial Pearson, Prentice, Hall.

6.7 Plan de Operaciones

Se propone utilizar del libro Chase. R, Jacobs, F, Aquilano. N, “Administración de Operaciones, Producción y Cadena de suministro”, 12 edición, editorial MC Graw Hill. Se propone investigar el Capítulo 8, “Proceso de Servicios”, en donde se analizará el ciclo del servicio¹², el cual modela el punto de entrada y salida del cliente desde que se le ofrece un servicio. Se propone analizar todos los puntos de contacto con el cliente, con el fin de definir una matriz de servicios¹³, el cual identifica el grado de personalización y la intensidad de la mano de obra. En el Capítulo 9A, “Estrategia de la Cadena de Suministro”, se propone estudiar y proponer al cliente métricas de medición de inventario, modelos de abastecimiento de inventario y gestión de la incertidumbre de la cadena de suministro. Otro capítulo interesante es el capítulo 14, “Sistemas de Planeación de Recursos de la Empresa”, en donde se hace una descripción de cómo opera SAP y describe cómo este software se integra a toda la cadena valor del cliente. Por último, se debe analizar el capítulo 15, el cual describe la administración y pronósticos de la demanda. Esto, con el fin de ofrecer un modelo predictivo que genere valor en las decisiones de compra y abastecimiento de inventario.

6.8 Plan de Recursos Humanos

Se propone utilizar del libro Chase. R, Jacobs, F, Aquilano. N, “Administración de Operaciones, Producción y Cadena de suministro”, 12 edición, editorial MC Graw Hill. Capítulo 6A, “Diseño de Puestos Y Medición del Trabajo”. En este capítulo se propone estudiar este capítulo con el objetivo de obtener la mayor productividad posible de cada trabajador, sin sacrificar la calidad del servicio o la capacidad de respuesta. También se propone estudiar los métodos del diseño de puestos, control de calidad, capacitación cruzada, modelos de administración de la calidad (TQM), actividades de mejora continua y la gestión de la comunicación entre áreas de la empresa.

¹² Anexo B: Modelo del ciclo del Servicio. Gestión de Operaciones II. IN75-1

¹³ Anexo C: Schmenner. R. Matriz de Servicios. Gestión de Operaciones II. IN75-1

6.9 Plan Financiero

Se propone utilizar el libro Brealey, Myers, Allen. "Principios de Finanzas Corporativas", 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Se utilizará esta fuente para analizar la viabilidad del proyecto a través de la elaboración de flujos de caja, análisis de sensibilidad para la visualización de posibles escenarios del proyecto, como gestionar los riesgos asociados al proyecto, determinar la estructura de capital que debería tener la empresa y ratios financieros que midan rendimiento financiero de la empresa.

6.10 Modelo CANVAS

Se propone resumir finalmente lo investigado en un lienzo de CANVAS para determinar si el negocio es atractivo para posibles inversionistas y desarrollar una propuesta de valor que determine las características de los potenciales clientes y logre desarrollar una propuesta de valor para este segmento. Para lograr lo anterior se utilizará el libro Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. "Diseñando la Propuesta de Valor". 8 edición. Deusto.

7. Metodología

Se propone seguir la siguiente metodología para el desarrollo de la presente tesis.

7.1 Recopilar y Analizar la información

Para la recopilación y análisis de la información se propone gestionar una investigación de mercado. Para lograr lo anterior se propone el método de 6 pasos del autor Malhotra. K¹⁴.

En primer lugar, definir el problema. En este caso aplica la definir si este plan de negocios es viable o no. Y los componentes de este problema serían:

- Identificar cuáles son los potenciales clientes
- Tamaño y tendencias del mercado
- Empresas que ofrecen un servicio similar.

En segundo lugar, se propone elaborar método resolutivo el cual se compone de los siguientes pasos:

- Marco Teórico
- Modelo Analíticos
- Preguntas de investigación
- Generar Hipótesis
- Especificación de la información requerida.

En tercer lugar, se debe elaborar un diseño de la investigación. En primera instancia se propone generar encuestas o *focus groups*, por lo que se propone trabajar los siguientes puntos:

- Definir la información necesaria a recolectar
- Método de obtención de la información
- Tipos de datos a recolectar
- Procedimientos de medición
- Diseño del cuestionario
- Plan de análisis de datos

En cuarto lugar, se debe recolectar la información, generar un análisis de datos para luego generar un informe sobre las conclusiones de la investigación.

En quinto lugar, desarrollar un diagnóstico, el cual pueda analizar cuáles son las fuerzas tanto externas como internas que impactan en el mercado. Esto se podrá resumir utilizando las 5 fuerzas de Porter y el modelo Pestle.

Dado que es un emprendimiento, se utilizará la matriz EFAS para resumir las oportunidades y amenazas del plan de negocios.

¹⁴ Malhotra. N. 1997. Investigación de Mercados. 5 edición. Pearson Prentice Hall.

7.2 Plan Estratégico

Luego de recopilar la información de la sección anterior, se propone en primera instancia definir la **visión, misión, objetivo y metas** de la empresa.

En segundo lugar, se utilizará el **modelo genero de estrategias de Porter** para definir cuál será la estrategia a seguir. Luego de esto, se propone generar una estrategia según el modelo delta.

En tercer lugar, se propone generar un lienzo, en base a la información obtenida del estudio de mercado, con el objetivo de desarrollar:

- Lienzo del perfil del cliente
- Mapa de Valor
- Encaje

Por último, para desarrollar correctamente las estrategias que definan la cadena de valor, utilizaremos el **modelo Delta**. Este modelo tiene como objetivo sincerar cuáles son las competencias existentes, y cuáles son las competencias necesarias para desarrollar para poseer una estrategia dominante o exitosa.

7.3 Plan de Marketing y Ventas

En primer lugar, se debe gestionar una investigación de mercado que respalde la hipótesis de que hay una oportunidad de negocios. Luego se propone desarrollar una un análisis situacional que determine e identifique los potenciales clientes, competencias y compañía. Posterior a esto, se propone desarrollar en mayor profundidad el Segmento, Target y Posicionamiento del plan de negocios. Posterior a esto se debe determinar cuál o cuáles son los objetivos de marketing. Para posteriormente utilizar el marketing mix para conseguir este objetivo. Para lograr lo anterior, se debe sincerar cual es el presupuesto de marketing para desarrollar el marketing mix. Finalmente se deben medir los resultados y la evaluación del plan.

7.3.1 Plan de Ventas

En cuanto al plan de ventas, se debe desarrollar en primera instancia, cuál será el volumen de ventas que se proyecta vender en un periodo de tiempo. Esto se calcula cómo la demanda del mercado en unidades por cuota de participación. La cuota de mercado se define como:

Fórmula 1: Árbol de desarrollo de la cuota de mercado

$$\text{Cuota de Mercado} = \text{Comunicación} \times \text{Posicionamiento de producto} \times \text{Precio} \times \text{Disponibilidad} \times \text{Servicio}$$

Fuente: Best. R. Marketing Estratégico. Capítulo 3

Cada segmento contiene una estrategia que puede explicar el porcentaje final de la cuota de mercado. Se propone estudiar y desarrollar cada eslabón del árbol para converger a una cuota concreta y realista.

7.4 Plan de Operaciones

Se propone generar un plan de operaciones que este alineado con la estrategia competitiva de la empresa. Este plan debe determinar:

- Ciclo de servicio
- Estrategia de servicio
- Matriz de Servicios
- Determinar los procesos operativos que generen valor al cliente
- Desarrollar estimaciones de la demanda por el servicio para determinar los ingresos por venta

7.5 Plan de Recursos Humanos

Se debe desarrollar un plan de recursos humanos que defina:

- Diseño de puestos de trabajo¹⁵
 - Características físicas y mentales de la fuerza de trabajo
 - Tareas que desempeñará
 - Ubicación Geográfica
 - Hora del día que ocurre el flujo de trabajo
 - Lógica organizacional
 - Método para el desempeño
- Analizar sistemas sociotécnicos
 - Variedad de las tareas
 - Variedad de habilidades
 - Retroalimentación
 - Identidad de la tarea
 - Autonomía de tareas
- Medición del trabajo
 - Programar el trabajo y asignar la capacidad
 - Ofrecer incentivos por cumplimiento de metas
 - Benchmark de la industria
 - Analizar técnicas de mediciones de trabajo

7.6 Plan Financiero

Se propone generar un plan financiero con el objetivo de gestionar:

- Flujos de caja
 - Viabilidad del proyecto
 - Generar ratios utilizados para medir el atractivo del proyecto:
 - WACC
 - TIR
 - VAN
 - Payback
 - Análisis de sensibilidad
- Estados de Resultados
- Balance

¹⁵ Anexo F. Diseño de Puesto de trabajo. Chase. R, Jacobs, F, Aquilano. N, "Administración de Operaciones, Producción y Cadena de suministro", 12 edición, editorial MC Graw Hill. Capítulo 6A, "Diseño de Puestos Y Medición del Trabajo".

- Ratios financieros
- Estructura de capital de la empresa
 - Activos
 - Pasivos
 - Patrimonio

7.7 Modelo CANVAS

Desarrollar un modelo CANVAS ajustado que permita resumir el modelo de negocios de la presente tesis.

7.8 Conclusiones

Desarrollar las conclusiones en base a las investigaciones desarrolladas en los puntos anteriores para determinar la viabilidad del negocio.

8. Descripción del Mercado

En esta sección se hará una breve descripción del mercado y se describirá cuál será el mercado de interés para este plan de negocios.

Según (Pérez. A, 2019)¹⁶, la industria del retail es altamente competitiva, márgenes ajustados y alta rotación de inventarios. Sumado a lo anterior, existe una alta economías de escala, apoyados de plataformas de información y una diversa red de proveedores y distribuidores. En cuanto a las utilidades, esto está dado principalmente por el aumento y rendimiento de los metros cuadrados en términos de venta, acompañado de niveles de costos acotados.

Esta industria es una parte importante del PIB, la cual se ha visto beneficiada por el crecimiento económico, que implica mayor empleo y, por lo tanto, mayor consumo por parte de las personas. Se puede observar como el desempeño del retail está ligado al producto, dado que se puede observar cómo los resultados del retail son proporcionales a los resultados del PIB. Además, se puede observar el peso que tiene el comercio sobre el producto. Por lo que esta actividad es relevante e impacta en los resultados finales del PIB.

Tabla 1: PIB vs Comercio Minorista en Chile

Año	2016				2017				2018				2019				2020				2021	
Trimestre	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Variación % Comercio vs período Pasado	1,70%	0,98%	1,14%	2,06%	1,61%	3,32%	4,11%	3,68%	3,85%	4,52%	2,93%	3,25%	1,64%	0,81%	2,17%	-3,82%	-1,59%	-19,49%	0,01%	13,89%	11,72%	42,60%
Var % PIB volumen a precios del año anterior encadenado	2,96%	1,26%	1,77%	0,92%	-0,39%	0,41%	1,90%	2,74%	4,47%	4,92%	2,39%	3,10%	1,12%	1,47%	3,40%	-1,95%	0,18%	-14,24%	-8,99%	0,01%	0,50%	18,10%
Participación del Comercio en PIB	10%	10%	9%	10%	11%	10%	9%	11%	11%	10%	9%	11%	11%	10%	10%	10%	11%	8%	10%	12%	12%	12%

Fuente: Banco Central

En cuanto a barreras de entrada, el autor las identifica como altas, pues existe un tamaño mínimo de entrada para competir, además de tener locales situados estratégicamente en el segmento de interés por parte del minorista. Si bien, el autor define las barreras de entradas para competir en este mercado como altas, se observa que, para operar en el Marketplace, las barreras de entrada son bajas, dado que no se necesita una inversión elevada para desarrollar la operación.

8.1 Principales Actores

Dentro de las empresas que están en la industria del comercio al por menor, se puede observar la participación de estas empresas en el mercado según indicadores como por ejemplo sus ingresos consolidados. Dentro de estos parámetros podemos observar lo siguiente:

¹⁶ Perez. A. 2019. Formular una propuesta de valor omnicanal para el canal Ecommerce en una cadena de supermercados. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas.

Tabla 2: Participación de Mercado medido en Ingresos Consolidados

Ingresos Consolidados MM CLP	2018	2019	2020
Cencosud	43%	41%	41%
Falabella	41%	41%	39%
Mercado Libre	5%	8%	12%
Ripley	5%	5%	4%
La Polar	2%	2%	1%
ABC DIN	2%	2%	1%
Hites	1%	1%	1%
Tricot	1%	1%	1%

Fuente: Memoria Anual de cada empresa

Se puede observar cómo empresa como Falabella, Ripley y Paris han desarrollado un modelo de negocios conocido como Marketplace. Junto a estas empresas, ha irrumpido una empresa conocida como Mercado Libre, la cual ha ganado participación de mercado entre los grandes actores. Esto se debe, en buena medida, a que esta empresa ha desarrollado un marketing mix enfocado en la Plaza o canal de distribución "Online". Junto con lo anterior, también ha apostado por una logística robusta la cual pueda ofrecer una promesa de despacho más competitiva que el promedio de la industria.

Para describir el mercado se propone desarrollar, en primer lugar, un análisis situacional, describiendo al cliente objetivo, la compañía y la competencia. Para luego generar un análisis *STP, Segmentar, Targeting y Posicionamiento*.

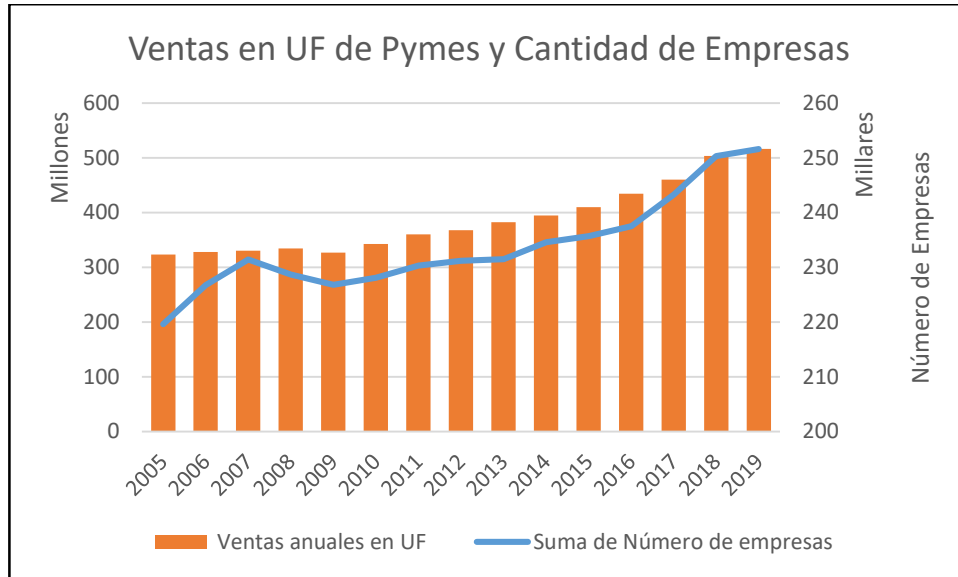
8.2 Estimación de tamaño Potencial del Mercado

Se toma como supuesto de que no todos los rubros en las cuales operan las pymes son compatibles con el presente modelo de negocios. Por lo que se propone segmentar por rubro y actividad económica a estas empresas y observar cómo fue su crecimiento. Para lograr lo anterior, se propone segmentar por los siguientes criterios:

- Tamaño de la empresa: Micro, pequeñas y medianas.
- Rubro Económico: G- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos, automotoras y motocicletas.
- Actividad Económica: Todas las actividades que se enfoquen en la venta al por menor.

De lo anterior se pudo desprender la siguiente información:

Ilustración 1: Ventas vs Número de Empresas



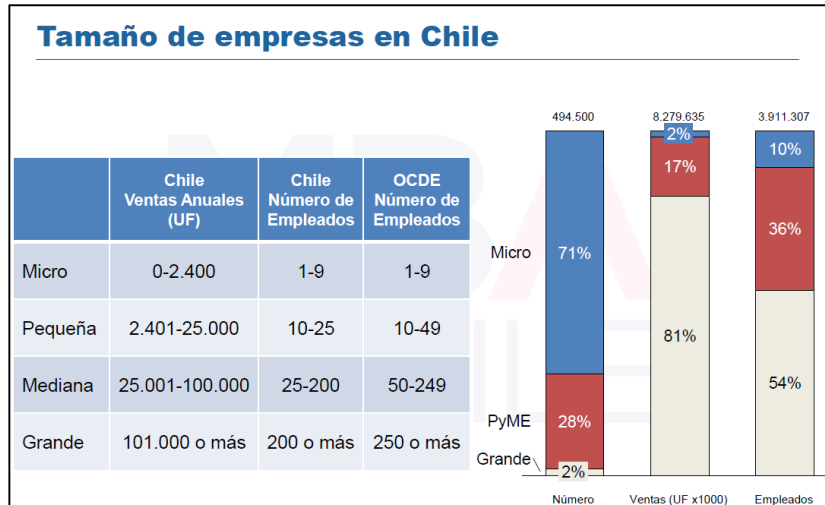
Fuente: www.ssi.cl

Se puede observar como el número de pymes ha crecido a lo largo de los años, desde las casi 225.000 empresas en el 2005 a 251.577 empresas en el 2019. Por lo que, este segmento es un mercado que está en crecimiento y que sus ventas anuales también tienen una tendencia al alza, lo cual pudo ser afectado por efectos externos relacionados con la pandemia y estallido social.

8.5 Segmentación:

En el siguiente estudio (Lever. G. 2018)¹⁷, más de 250.000 empresas que participan el comercio minorista, 8.020 empresas vendieron por el canal online. De los cuales se debe segmentar en primer lugar por el tamaño de la empresa. Se puede medir el tamaño de una empresa por el volumen anual de ventas en uf:

Ilustración 2: Tamaño de Empresa en Chile 2013



Del gráfico anterior, se toma el supuesto de que las empresas grandes ya invirtieron en recursos para gestionar los dolores relacionados con el quiebre de inventario. Por otro lado, una micro empresa que menos de 2.400 UF al año también es otro segmento de empresas a descartar dado que no tiene la posibilidad de pagar por externalizar el servicio que ofrece nuestro negocio. Adicionalmente, se toma como supuesto que la composición porcentual del tamaño de las empresas se mantiene hasta el día de hoy, por lo que se puede extrapolar que, de las 8.020 empresas que vendieron por Ecommerce, 2.246 empresas son nuestro mercado objetivo.

8.6 Segmento Objetivo:

Dentro de este mercado objetivo que se ha elegido, se debe determinar cuál es el *target* o segmento objetivo que se debe atacar. Por lo tanto, se propone segmentar utilizando las siguientes variables:

¹⁷ Lever. G. (2018). Cámara de comercio de Santiago, Pagina institucional, <https://www.ccs.cl/html/estudios/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

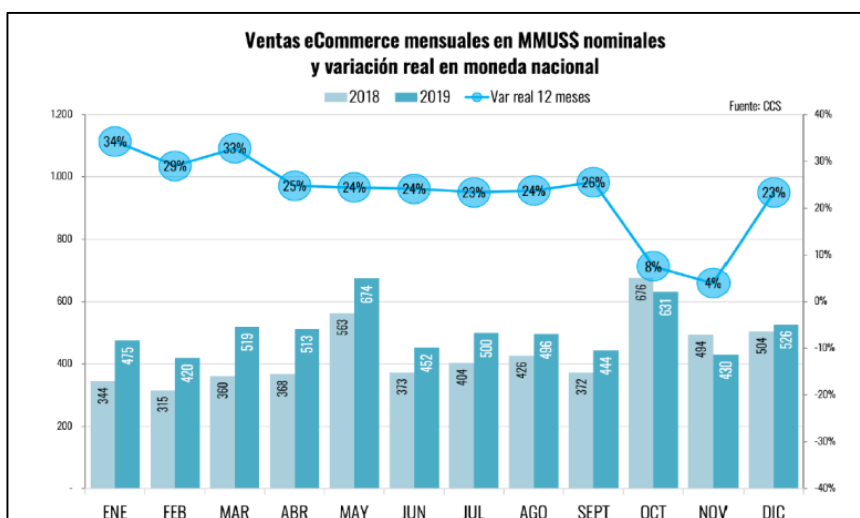
8.6.1 Atractivo del Segmento:

El atractivo del segmento está caracterizado por variables como, por ejemplo, el índice de crecimiento, la intensidad de la competencia y la accesibilidad a los clientes y a los canales.

En cuanto a una mirada global, se pudo observar cómo el año 2000, las ventas online pesaron el 0,1% del total del comercio al por menor. El 2018 este canal experimento un crecimiento el cual se tradujo en participar en un 5,8%. Se espera que el 2020 este canal tenga un peso de un 9,3% sobre el total del rubro¹⁸.

En lo que se refiere al crecimiento de las ventas del Ecommerce, se puede observar del gráfico 1, que las ventas han crecido de forma exponencial a lo largo del tiempo. Se calcula un crecimiento anual compuesto de 30% el cual es coherente con las proyecciones de la CCS¹⁹, los cuales pronostican entre un 15% a un 25% de crecimiento. Lo anterior se puede sustentar analizando la venta de los últimos dos años. Se puede observar que la variación en las ventas de forma mensual entre el año 2018 y el 2019. Las variaciones reales en peso CLP siempre estuvieron en torno al 24% lo que da sustento para tomar como supuesto de proyector hacia adelante el mismo crecimiento.

Ilustración 3: Comparativo de Ventas Mensuales en el Ecommerce



Fuente: Informe económico de la cámara de comercio de Santiago, año 2019

En lo que se refiere a la intensidad de la competencia, se observa en 2 estudios en donde se puede encontrar la cantidad de empresas que participaban en este canal. Se observa como en el año 2011, hubo 1.253 empresas que participaron de este canal para luego incrementar su valor el año 2013 a 2.857 empresas²⁰. Luego en el 2018, se observa que más de 8.000 empresas participan de este canal.²¹ Por lo que se puede tomar como

¹⁸ Grünwald. C, Solorza. M. 2019. Comercio en Chile: Hacia un nuevo consumidor, Banco de Chile, Santiago, Chile.

¹⁹ Informe Económico, Cámara de comercio de Santiago, 2019. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>

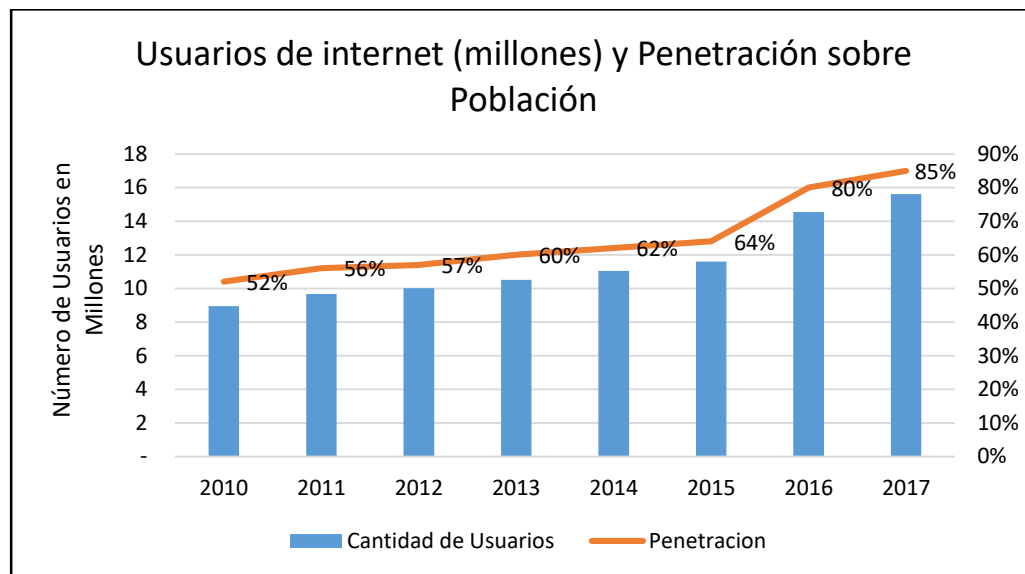
²⁰ SERNAC. 2014. Estudio descriptivo del Ecommerce en Chile y análisis de reclamos ante el SERNAC.

²¹ Lever. G. 2018. Cámara de comercio de Santiago, Pagina institucional, <https://www.ccs.cl/html/estudios/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

premisa que este es un canal donde la intensidad de la competencia es alta entre las empresas de la misma actividad económica.

En lo que se refiere a la accesibilidad de los clientes a y a los canales, se puede observar en el gráfico 4, cómo la penetración que ha tenido el internet sobre la población es creciente a lo largo del tiempo llegando a un 85% de la población el 2017 y un 95% en el 2018.²² Por lo que se puede asumir que las empresas tienen un fácil acceso a este canal y, por lo tanto, tienen un fácil acceso al cliente final. Pero se puede tomar como premisa que hay un mayor poder de producto sustituto en el mercado, porque las empresas de este rubro tienen el mismo acceso y alcance al cliente final.

Ilustración 4: Usuarios y Penetración del Mercado chileno



Fuente: www.ccs.cl

8.7 Definición del Segmento Objetivo

Se debe definir cuál será el segmento objetivo el cual se tendrá que atacar. Eso se hace en base a las premisas que se hicieron anteriormente, en donde se define el rango de trabajadores por empresa, el volumen de ventas y el calce que tienen las empresas que se desenvuelven en ciertas actividades económicas que este plan de negocios conoce y cree ser lo suficientemente atractivos para invertir los esfuerzos. En base a lo anterior, se puede estimar que el segmento objetivo es el siguiente:

²² Lever. G. 2018. Cámara de comercio de Santiago, Pagina institucional, <https://www.ccs.cl/html/estudios/LEVER-ECD2018-CCS.pdf> [consulta: octubre 2021]

Tabla 3: Segmento Objetivo

Actividad económica	Número de Empresas	Ventas anuales en UF en MM	Venta anual en \$ en MM	Venta Anual Promedio (Vta/N° Empresas) en MM	Venta Anual Promedio Mensual (Vta/N° Empresas) en MM	Número de trabajadores dependientes informados	N° promedio de trabajadores
471910 - Venta al por menor en comercios de vestuario y productos para el hogar (grandes tiendas)	64	3	89.281	1.395	116	2.397	37
472200 - Venta al por menor de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en comercios especializados (botillerías)	86	4	111.625	1.298	108	997	12
472101 - Venta al por menor de alimentos en comercios especializados (almacenes pequeños y minimarket)	316	14	413.166	1.307	109	6.693	21
479100 - Venta al por menor por correo, por internet y vía telefónica	58	3	78.782	1.358	113	1.545	27
477394 - Venta al por menor de artículos de joyería, bisutería y relojería en comercios especializados	28	1	42.675	1.524	127	590	21
477391 - Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados	73	3	100.280	1.374	114	1.320	18
477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios especializados	46	2	65.222	1.418	118	1.324	29
477102 - Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados	111	5	149.500	1.347	112	3.461	31
477101 - Venta al por menor de calzado en comercios especializados	35	2	47.634	1.361	113	825	24
477399 - Venta al por menor de otros productos en comercios especializados n.c.p.	496	23	674.446	1.360	113	11.751	24
476309 - Venta al por menor de otros artículos y equipos de deporte n.c.p.	36	2	53.849	1.496	125	996	28
475909 - Venta al por menor de aparatos eléctricos, textiles para el hogar y otros enseres domésticos n.c.p.	119	6	165.189	1.388	116	2.905	24
474100 - Venta al por menor de computadores, equipo periférico, programas informáticos y equipo de telecom.	132	6	187.126	1.418	118	3.260	25
	1.600	73	2.178.775	18.044	1.504	38.064	320

Fuente: www.sii.cl²³

En donde el segmento objetivo lo componen 1.600 empresas que facturan, en promedio, 18 mil millones de pesos al año.

Dado lo anterior, se puede observar que este es un mercado que crece de forma consistente en torno a un 25%, donde la competencia que tendría este negocio es baja dado que las empresas que ofrecen un servicio parecido no consideran este segmento objetivo o nicho. Por lo que se justifica un estudio en como posicionarse en este segmento el cual sigue sin estar atendido por las empresas con más tiempo en el mercado.

8.3 Cliente

En una primera investigación de mercado, en donde se encuestó a 50 PYMES, de los cuales, se obtuvo información sobre:

- Canales de venta
- Número de sku en su surtido de productos
- Logística y opciones de almacenaje
- Nivel de facturación
- Cantidad de empleados que trabajan para ellos
- Contiene un ERP para descargar la información

De las respuestas a esta primera encuesta, se propone segmentar, en primera instancia a los potenciales clientes de la siguiente manera:

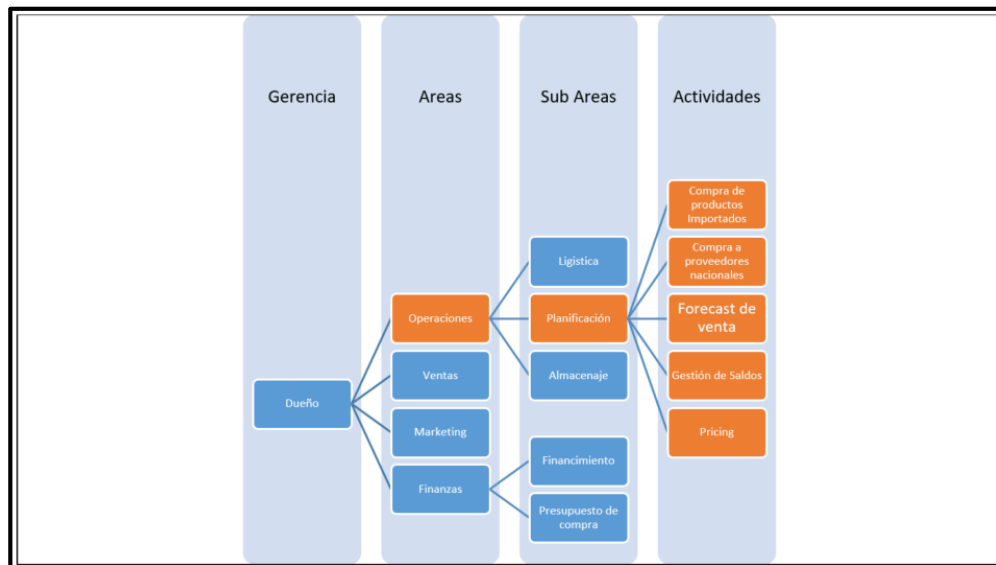
- **Debe vender exclusivamente por Ecommerce. Esto se debe a que una empresa que venda también por el canal físico tiene los suficientes ingresos y personal para cubrir los dolores que este plan de negocios pretende gestionar.**
- **Tengan un surtido de producto no menor a 50 sku. Esto se debe que una empresa con menor surtido no tiene la capacidad de generar un ingreso recurrente que permita externalizar el servicio que se pretende ofrecer o tiene el tiempo para gestionar su surtido de productos.**

²³Servicios de Impuestos Internos, Estadísticas de Empresas 2019, https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html [consulta: agosto 2021]

- Se abastecen tanto de proveedores nacionales como de proveedores extranjeros. Es importante la gestión de proveedores nacionales dado que permite a las empresas generar capital de trabajo para seguir operando. Por otro lado, es muy relevante tener proveedores extranjeros dado que los costos de producción y traslado son más bajos que los proveedores nacionales, lo que permite un mejor margen y, por lo tanto, mejores utilidades.
- El prospecto debe tener un nivel de facturación mínimo, que le requiera el uso de bodegaje.
- Su nivel de facturación no debe ser menor a 50 millones y no debe ser mayor a 250 millones de pesos mensuales. Esto se debe a que, menor a esto, no tienen los recursos suficientes para optar a externalizar servicios. Mayor a esto, se toma como supuesto de que la empresa tiene el personal y los sistemas para resolver estos dolores.
- El prospecto no debe contar con un personal mayor a 50 personas. Si esta restricción no se cumple, se asume que la empresa tiene un área que se podría dedicar a esta gestión.
- El prospecto debe trabajar con un ERP con el objetivo de extraer la información y poder generar reportaría y modelos de estimación de demanda, planificación y gestión de inventario.

Por otro lado, se pudo obtener un organigrama general de las empresas encuestadas en donde se pudo detectar las siguientes áreas:

Ilustración 5: Organigrama de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

En donde, en primera instancia se propone optar por convencer al cliente de externalizar las actividades, resaltadas en naranja, dado que no tiene la experiencia o no tiene tiempo para aprender cómo desarrollar estas operaciones.

Para profundizar de mejor forma en el entendimiento del mercado que se propone atacar, se gestionó en, primera instancia, un estudio secundario en la cual se pueden observar los beneficios de tener un área a cargo de la planificación comercial de la empresa.

8.3.1 Estudios Secundarios

El siguiente estudio explica la importancia que le otorgan las empresas medianas y grandes al área encargada de la planificación comercial.²⁴ Este estudio, se hace referencia al problema que tienen las empresas por los quiebres de inventario o “out of stock”, y como estas tratan de gestionar este dolor a través de aumentar el stock de seguridad o mejorando las proyecciones de venta.

En la década de los 90 se registra un auge de métodos para gestión y planificación de inventario. En primer lugar, se nombra estudios de Dixon y Porter (1994), donde describen la metodología JIT-II. La cual involucra de forma directa a los proveedores con la empresa manufacturera, y los integra a su cadena de producción.

Otro ejemplo es el método ECR, “Efficient Consumer Response”. La cual parte en tiendas que se especializan en la venta de abarrotes, en EE. UU. en el año 1993. Este método tiene la misión u objetivo de cumplir con las necesidades de los clientes, de forma rápida y eficiente.

Estas iniciativas evolucionaron a lo que se conoce hoy como CPFR “Collaborating Planning Forecasting Replenishment”. Una de las ventajas de esta metodología es que tanto el proveedor como el distribuidor da visibilidad de sus ventas y, en conjunto, planifican una proyección de ventas que permite reducir los quiebres de inventario, y a la vez, permite al minorista manejar menos inventario en sus bodegas.

En el año 2001, la empresa AMR Research generó una investigación de mercado donde obtuvo las siguientes observaciones de las empresas que utilizan esta metodología:

Ilustración 6: Beneficios de la Planificación Comercial

Retailers Benefits	Typical Improvement
Better Store Shelf Stock Rates	2% - 8%
Lower Inventory Levels	10% - 40%
Higher Sales	5% - 20%
Lower Logistics Costs	3% - 4%
Manufacturer Benefits	Typical Improvement
Lower Inventory Levels	10% - 40%
Faster Replenishment Cycles	12% - 30%
Higher Sales	2% - 10%
Better Customer Service	5% - 10%

Fuente: Sheffi. Y. 2002. “The Value of CPFR”. 8p

²⁴ 1. Sheffi. Y. 2002. “The Value of CPFR”. RIRL Conference Proceedings. 13- 16, octubre, 2002. Lisboa, Portugal. MIT. USA. 15p. <https://web.mit.edu/sheffi/www/documents/genMedia.theValueOfCPFR.pdf> > [consulta: diciembre 2021]

Se puede observar cómo mejoró el nivel de servicio de las empresas que venden sus productos en góndolas entre un 2 a un 8%. Sumado a lo anterior, se puede observar cómo los minoristas bajaron el nivel de stock en sus bodegas entre un 10% a un 40% y, por otro lado, aumentando sus ventas entre un 5 a un 20%. Los mismos beneficios se pudieron observar para los proveedores que utilizaron esta metodología junto con sus distribuidores.

Es por esta razón que se debe profundizar esta investigación donde se podría aplicar esta misma metodología para optimizar y rentabilizar de mejor forma el inventario de las pymes en Chile.

8.3.2 Resultado Encuesta

Sumado a lo anterior, se realizó una encuesta, la cual tuvo como objetivo detectar cuáles son las dificultades que tienen las pymes para la planificación comercial. La fecha de la ejecución fue a principios de noviembre del 2021, donde se gestionó una encuesta por Google Forms y se le solicitó a una red de contactos de pymes la solicitud de contestar una encuesta con fines académicos.

La hipótesis nula fue la siguiente: Existen pymes en Chile que dejan de ganar en promedio entre un rango 960.000 a 40.000.000 de pesos mensuales por quiebres de inventario. (Q que están dejando de vender por quiebres de inventario). Los objetivos específicos fueron:

- Determinar si las pymes desarrollan planificación comercial
- Determinar el número de empleados que trabajan en la empresa
- Determinar el número de empleados que están a cargo de la planificación comercial
- Identificar con cuantos sku las empresas comienzan a perder el control de su inventario
- Determinar un grado mínimo de digitalización de las empresas al utilizar ERP
- Determinar el ticket promedio y la cantidad de despachos promedios semanales para estimar ingresos
- Determinar la facilidad de las empresas para asignar precios a sus productos
- Determinar si el potencial cliente está dispuesto a externalizar esta área.

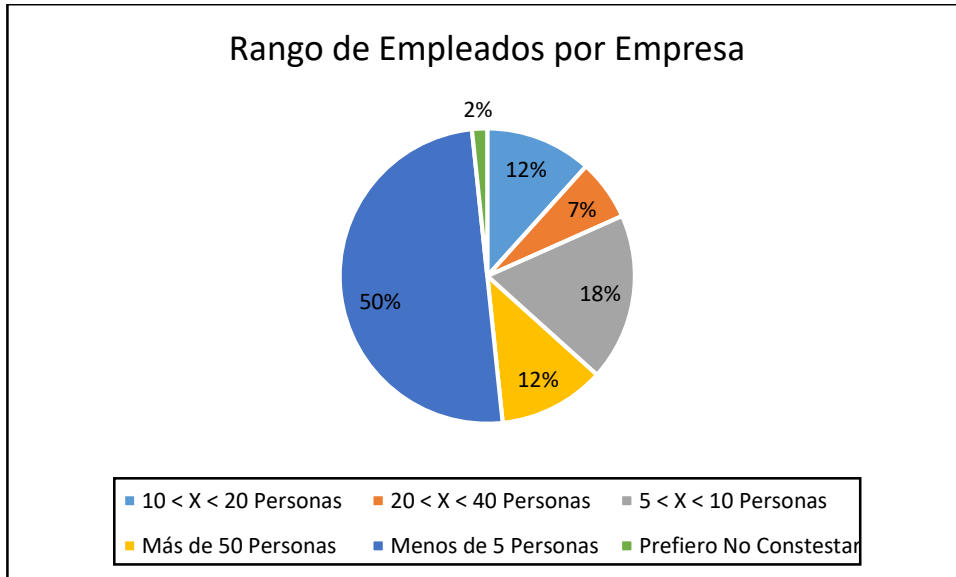
Las variables que se proponen observar son las siguientes:

- Cantidad de sku
- Ticket promedio x sku
- Cantidad de envíos semanales
- Herramientas mínimas para la gestión del inventario
- Cantidad de personas que trabajan en la empresa
- Cantidad de personas destinadas a la gestión del inventario
- Disposición a externalizar la planificación comercial
- Disposición a pagar por un servicio de planificación comercial
- Dificultades con las asignaciones de precio a los productos

Dado que se definió el objetivo, los objetivos secundarios y las variables de las cuales debía contener esta encuesta, los resultados de la presente encuesta fue la siguiente:

En lo que se refiere a la cantidad de personas que trabajan en la empresa actualmente, un 50% de los encuestados reveló que en su empresa trabajan menos de 5 personas, la segunda mayoría fue el rango entre 5 a 10 personas y el tercer rango con mayor frecuencia fue entre 10 a 20 y el rango más de 50 personas. Se podría inferir, *en primera instancia*, que el segmento que podría presentar un mayor potencial de rentabilidad para el presente plan son los segmentos con menos de 5 personas, la cual representa el 50% de la muestra.

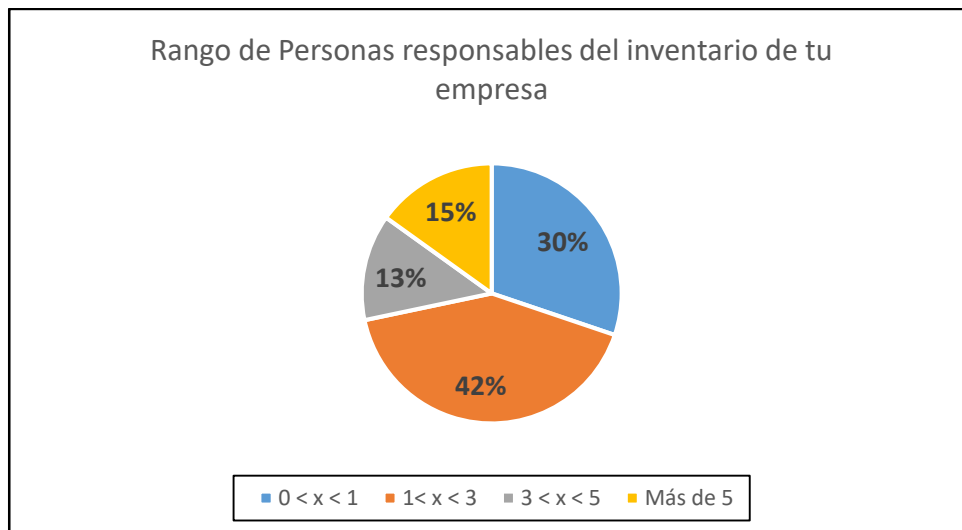
Ilustración 7: Cantidad de Personas que trabajan en la empresa encuestada



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la cantidad de personal utilizado para la planificación comercial, el resultado de la muestra demostró que el 42% de la muestra empeña entre 1 a 3 personas en la planificación de su inventario. Luego, un 30% de las empresas encuestadas empeña a lo más 1 persona en esta tarea. Por lo que se puede observar que el 72% de la muestra empeña a lo más 3 personas para esta labor.

Ilustración 8: Cantidad de empleados utilizados para la planificación comercial

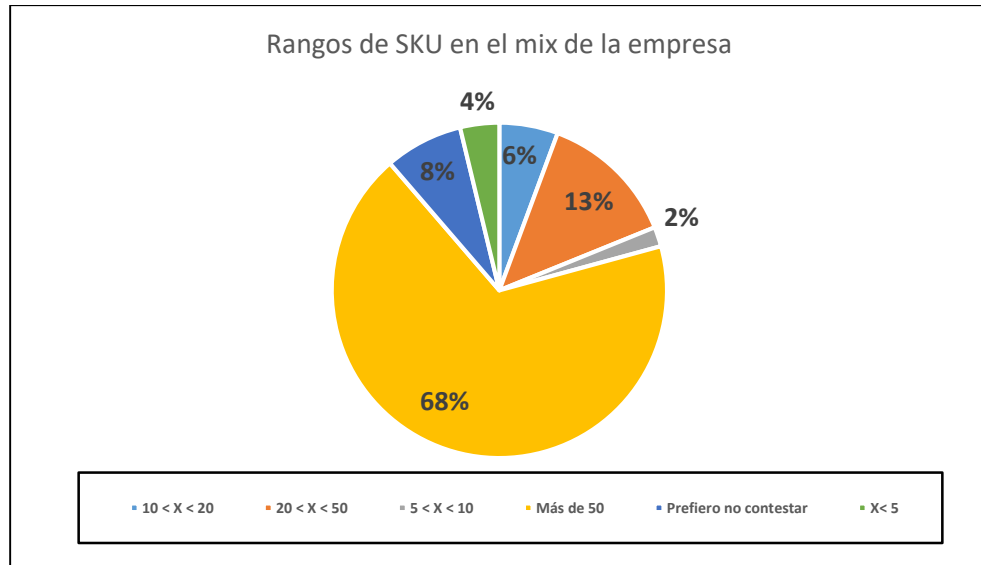


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de sku que tienen las empresas en su surtido actual de productos, el 56,9% de los encuestados tiene en su mix de productos más de 50 sku. Este resultado es favorable para el presente plan de negocios pues las empresas tienen mayor

diversificación de productos genera una mayor probabilidad de generar mayores ingresos.

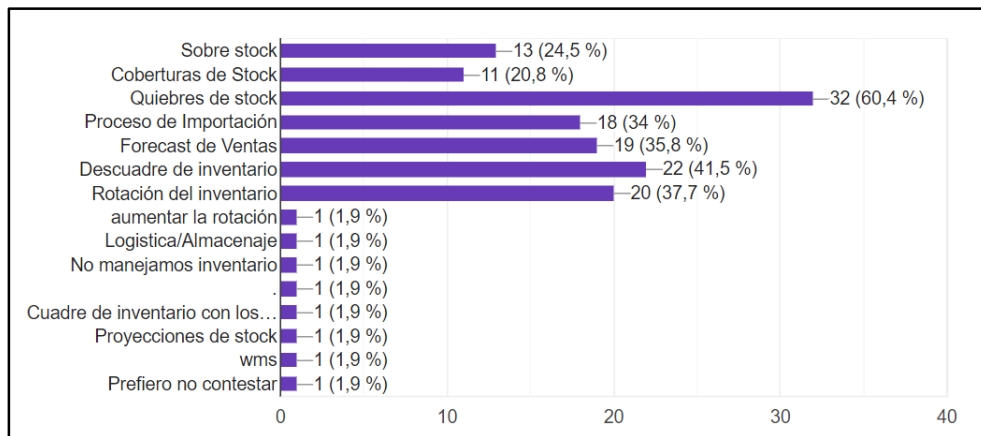
Ilustración 9: Número de sku en el surtido de producto de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los aspectos que las empresas aspiran a mejorar en relación con la gestión de inventario, la respuesta que obtuvieron mayor frecuencia, estuvieron relacionadas con el quiebre de inventario.

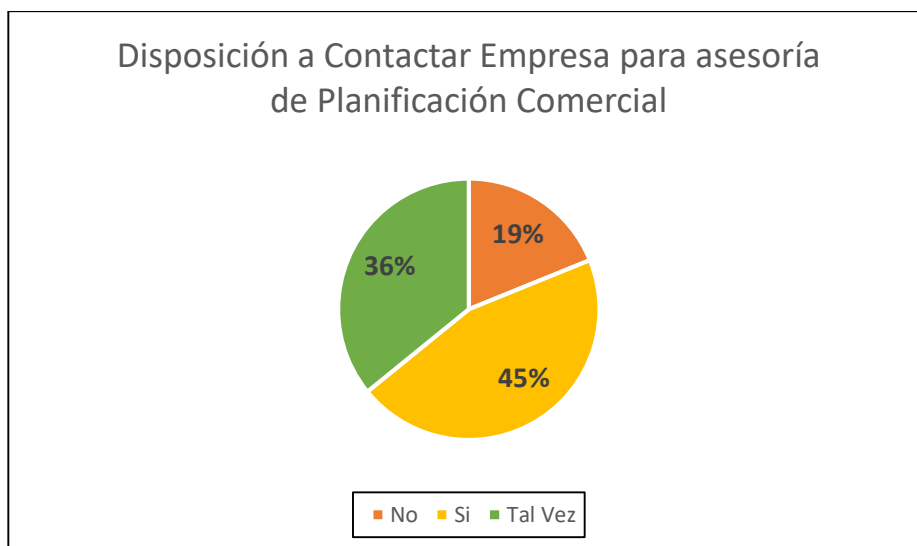
Ilustración 10: Aspectos a mejorar relacionadas con la planificación comercial



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la disposición que tienen las empresas para contactar a una empresa que las ayude con la planificación comercial de su empresa, el 45% respondió estar de acuerdo mientras que el 36% está indeciso. Esto también indica una oportunidad para este plan de negocios.

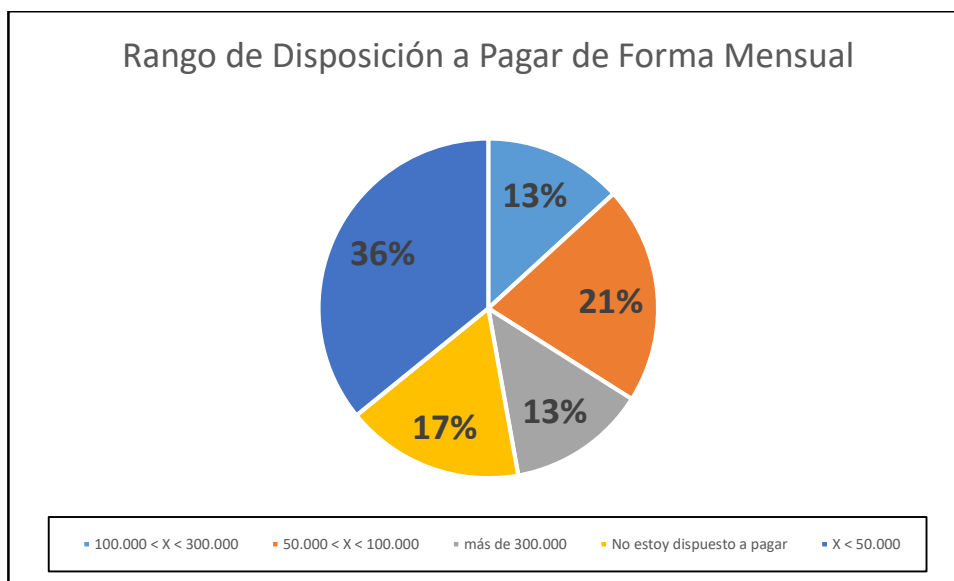
Ilustración 11: Disposición a externalizar la planificación comercial



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta hace referencia al rango de precios que estaría dispuesto a pagar por un servicio de planificación comercial. El rango propuesto fue menos de 50.000 pesos, entre 50.000 y 100.000 pesos, más de 300.000 pesos y, la última opción, fue la de no estar dispuesto a pagar por este servicio. El resultado fue que el 36% estaría dispuesto a pagar a lo más 50.000 pesos. Luego un 21% estaría dispuesto a pagar entre 50.000 a 100.000 pesos, y en igual porcentaje, se estaría dispuesto a pagar entre 100.000 a 300.000 y un monto superior a 300.000 pesos. Por último, un 17% de los encuestados no estaría dispuesto a pagar por este servicio.

Ilustración 12: Disposición a Pagar por Servicio



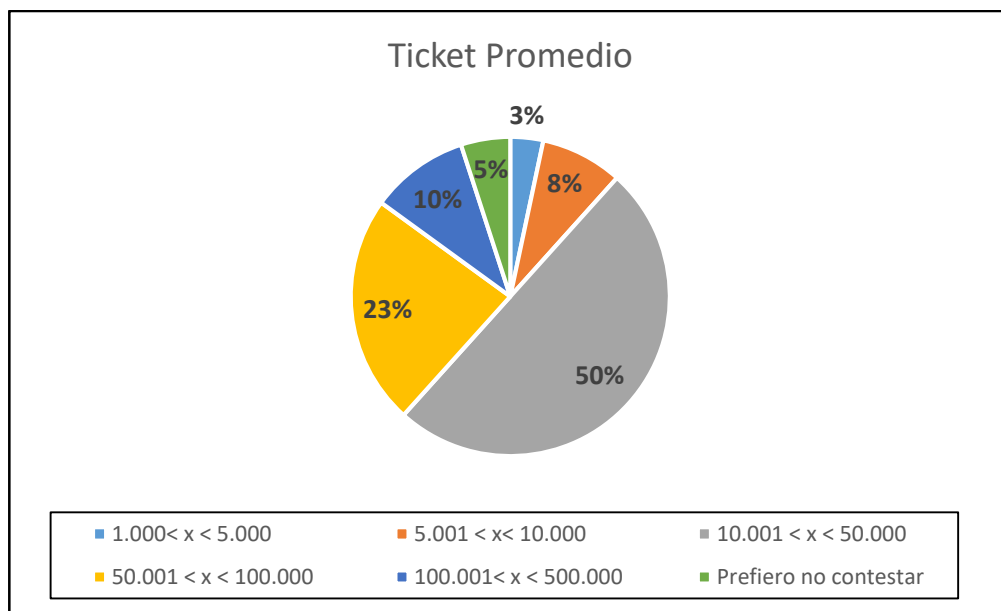
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se hizo la consulta de cuantos despachos semanales se ejecutan en promedio por parte de las empresas. Esta consulta se hizo con el objetivo de discriminar entre las empresas que tienen mayor rotación de inventario y, en una medida similar,

mayor cantidad de ventas en unidades. El resultado fue que el 42% genera más de 50 despachos semanales.

Sumado a lo anterior, otro parámetro utilizado para discriminar entre posibles segmentos de pymes es el ticket promedio (precio promedio) provenientes de las ventas de su inventario. Los resultados de la encuesta determinaron que un 50% se concentra en tickets que están entre 10.000 y 50.000 pesos seguidos de un 23% que se encuentra en el rango de 50.000 a 100.000 pesos. En tercer lugar, el 10% de los encuestados tiene un ticket promedio entre 100.000 y 500.000 pesos. Por lo que se debe generar un plan de precios que pueda atacar a estos 3 posibles segmentos para extraer, en mayor medida, el excedente del cliente o consumidor.

Ilustración 13: Ticket Promedio



Fuente: Elaboración Propia

Por último, en cuanto al grado mínimo de digitalización las empresas encuestadas, se consultó por el uso una herramienta conocida como “*Enterprise Resource Planning*” o ERP, la cual da visibilidad a las empresas de las ventas y el estatus de su inventario. De las empresas encuestadas se pudo obtener que el 75,5% si utiliza esta herramienta para llevar el control de sus ventas y stock. Lo que da pie para tener una información real y más confiable de la historia de venta, lo que da pie para dar una mejor proyección de ventas y planificar compras de inventario.

8.4 Competencia:

Actualmente, existen empresas que han desarrollado softwares para la planificación comercial para pymes como grandes empresas. Los precios varían según la calidad y cobertura del servicio. Muchos de las aplicaciones que existen, no ofrecen soporte para Chile, por lo que, se ha observado el surgimiento de start ups en Chile como Datamind y Biwiser. Para generar un “*Benchmark*” se eligió criterios:

- Precios
- Dashboards (Panel de Mandos)

- KPI o Métricas
- Proyección de demanda
- Gestión de inventarios
- Seguimiento de ventas
- Soporte en Chile

Dado estos criterios se hizo una investigación de mercado comparando los softwares que operan en el mercado y se observó los siguientes resultados:

Ilustración 14: Benchmark

Nombre Software	Precio USD/Mes	Dashboard	KPI	Forecasting	Gestion de inventario	Informes de Ventas	Soporte en Chile	CRM
Analyticalways	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	X
Oracle NetSuit	499	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
SAP Business One	35.000	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
BIWISWER	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Shopify	29	OK	OK	X	OK	OK	OK	OK
Datamind	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
JumpSeller	17	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Netstock	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
GMDH	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Teamgate	9	OK	OK	OK	X	OK	X	OK
Zoho CRM	20	X	X	X	X	X	X	OK
Inightly	29	OK	OK	OK	X	OK	X	OK
Adaptive Planning	15.000	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Stock IQ	750	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Absolute Value	500	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
OnPlan	625	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Avercast	1.115	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Mosaic	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Sofon Guided Selling	30.000 1 vez	OK	OK	OK	X	OK	X	X
In Mind Cloud	30	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Merkato	15.000 1 vez	OK	OK	OK	X	X	X	OK
Fishbowl	4.395 1 vez	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
QAD DynaSys Cloud	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK

Fuente: Capterra. www.capterra.cl/softwarees> [Consulta: enero 2022]

En una primera instancia se podría identificar como principal competencia a las aplicaciones que ofrecen cobertura en Chile. Dado esto, la lista se reduce a lo siguiente:

Ilustración 15: Competencia Directa

Nombre Software	Precio USD/Mes	Dashboard	KPI	Forecasting	Gestion de inventario	Informes de Ventas	Soporte en Chile	CRM
Analyticalways	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	X
Oracle NetSuit	499	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
SAP Business One	35.000	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
BIWISWER	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Shopify	29	OK	OK	X	OK	OK	OK	OK
Datamind	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
JumpSeller	17	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Fuente: Capterra. www.capterra.cl/softwarees> [Consulta: enero 2022]

En rigor, estas empresas prestan un servicio del tipo SaaS²⁵ en el cual cobran por el uso de su tecnología con el objetivo de integrar su tecnología con los sistemas del cliente. Sin embargo, debe haber una persona a cargo de la toma de decisiones que sugiere el software empleado. Saber interpretar la información y aplicarla de forma correcta son parte de la estrategia diferenciadora que se propone ofrecer al cliente para diferenciarse de la competencia.

²⁵ SaaS: Software as a service

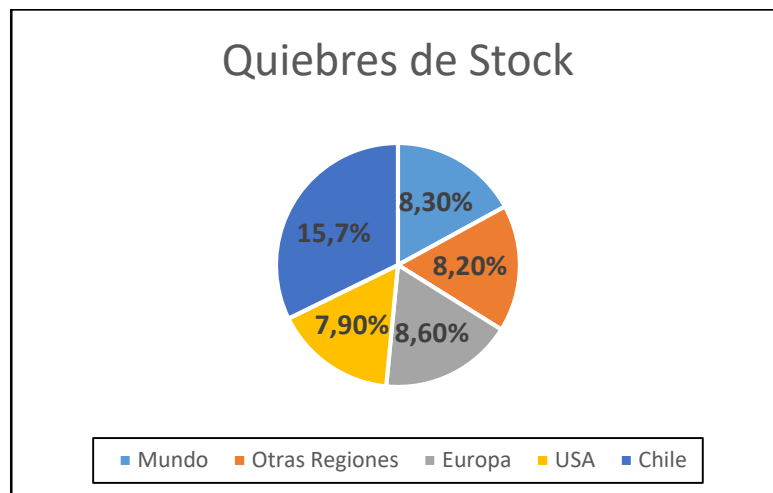
9 Diagnóstico

9.1 Diagnostico General

En este capítulo se propone comenzar con una introducción en lo que se refiere a los problemas que enfrentan las empresas en lo que se refiere a los quiebres de stock en el rubro del comercio al por menor. Luego se propone hacer un análisis PESTEL del retail, dado que en este rubro se propone desarrollar el presente plan de negocios. Lo que luego se propone resumir cada aspecto de este modelo en una matriz EFAS. Posterior a esto, se propone analizar el microentorno a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, con lo cual se presentará al lector un resumen de cada fuerza para luego una explicación detallada de cada ítem.

En el rubro del retail, se han realizado estudios en los cuales se han investigado el porcentaje de quiebres que tiene esta industria. A modo general se presentan las siguientes cifras:

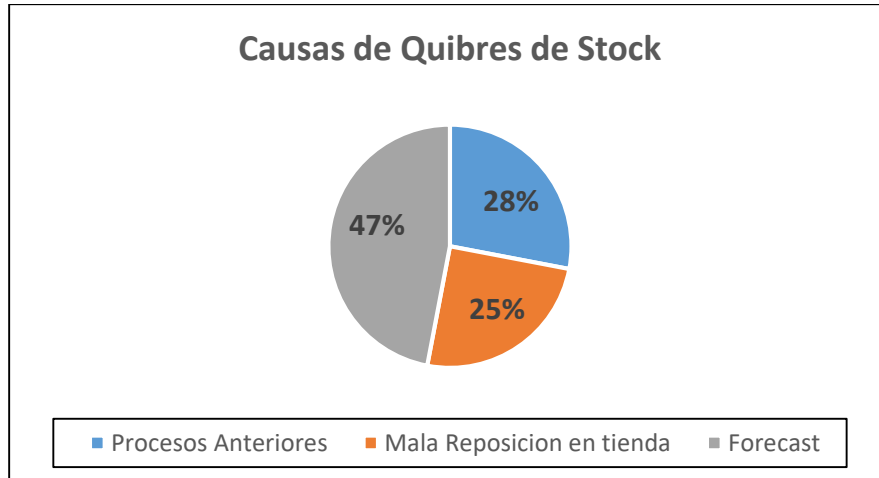
Ilustración 16: Porcentaje de Quiebres por Región



Fuente: Gruen, T. Corsten. D, Bharadwaj. S. 2002. Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses

A nivel global, el retail presenta un 8,6% de quiebres de inventario frente a un 15,7% en Chile. Frente a esto, según el presente estudio, las causas de estos dolores son, en gran medida, por causas de la mala planificación comercial de las empresas:

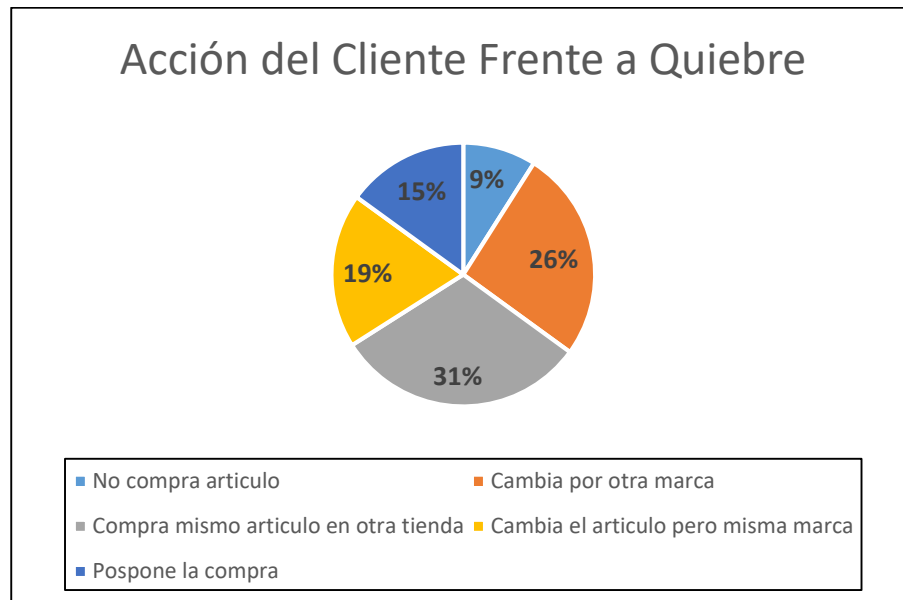
Ilustración 17: Causas de Quiebres de Stock



Fuente: Gruen, T. Corsten. D, Bharadwaj. S. 2002. Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses

Más aun, se ha investigado las conductas de los clientes frente a este problema y las reacciones son dañinas para las empresas, en el sentido que solo el 15% de los compradores prefiere esperar hasta que el producto vuelva a estar disponible:

Ilustración 18: Conductas del Cliente Frente a Quiebres de Stock



Fuente: Gruen, T. Corsten. D, Bharadwaj. S. 2002. Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses

Es por esta razón que se propone generar un modelo de negocios que proporcione soluciones para las empresas que operan en este rubro. Para desarrollar el presente modelo de negocios, se propone comenzar por un análisis macro de la industria a través del modelo PESTLE.

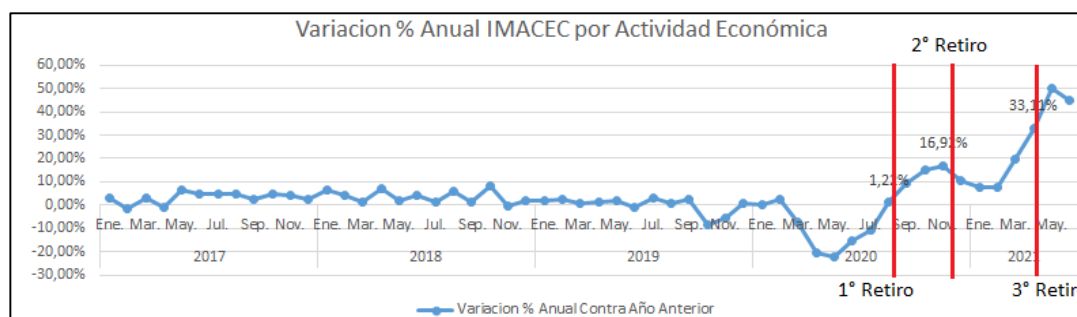
9.2 Análisis del Macroentorno

El entorno del plan de negocios se ubica en Chile. Con este análisis, se propone identificar las posibles amenazas y oportunidades del macroentorno que podría impactar a este plan de negocios:

9.2.1 Fuerzas Políticas y Legales

Las fuerzas políticas y legales han impactado de gran forma el rubro del retail. Esto se debe a que, luego del primer retiro de los fondos de pensiones, las personas contaban con efectivo el cual fue utilizado para el mejoramiento del hogar. Esto quedó plasmado en el indicador de IMACEC. Se puede observar cómo a través de esta ley, en la cual, las personas pudieron sacar su 10%, la actividad económica del comercio repunto según el siguiente gráfico:

Ilustración 19: IMACEC Comercio



Fuente: Banco Central. De Chile. 2021. <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/enlaces/excel/CCNN/Excel_IMACEC.html> [Consulta: octubre 2021]

Conclusión: En esta ocasión, la política del retiro del 10% favoreció al incremento de las ventas del retail. Pero dependiendo de cuál sea el próximo presidente electo en la elección presidencial del 19 de diciembre del 2021, este resultado marcará la tendencia del rendimiento económico que tendrán las pequeñas y medianas empresas en Chile.

9.2.2 Fuerzas Macroeconómicas

- **Tasa de crecimiento de la economía:**

El PIB es un indicador de cómo los posibles resultados que tendrá el retail en Chile. Esto se debe a que cuando el PIB decrece, esto también va acompañado de un decrecimiento en el comercio. Por otro lado, cuando se registra un incremento en el resultado del producto, este va acompañado con un incremento en los resultados del retail²⁶. Es por esta razón que se debe tomar en cuenta de las proyecciones de crecimiento que tiene el país, dado que esto se refleja directamente en los resultados del comercio.

²⁶ Anexo J

- **Tasas de interés:**

El Banco central utiliza este recurso (TPM) para tener controlada la inflación en Chile. Un alza a la tasa de interés puede obedecer en un alza explosiva en la demanda por productos y servicios. Dado que la oferta por los bienes y servicios no puede responder en el corto plazo por alzas bruscas en la demanda, los precios suben. Es por esta razón que, al subir los precios, la inflación tiende también al alza. El mismo efecto ocurre cuando tanto personas naturales como las empresas buscan financiamiento. Cuando se observa un alza en la tasa, buscar financiamiento se vuelve más costoso. Es por esta razón, que se vuelve un obstáculo solicitar financiamiento, incluso a empresas que están experimentando crecimiento y necesitan de un mayor capital de trabajo.

- **Tipo de cambio:**

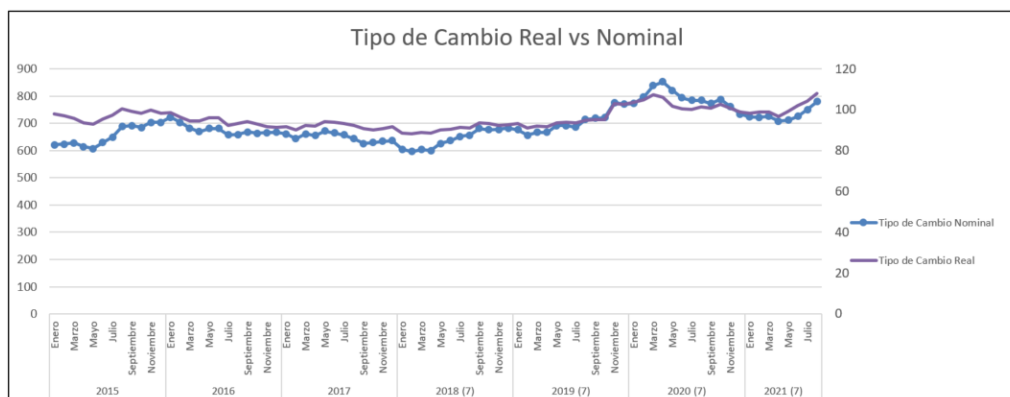
En economías donde la inflación está controlada, el tipo de cambio nominal se vuelve más relevante que el real. Eso se debe a que el tipo de cambio real se define como:

Formula 2: Tipo de Cambio Real

$$TCR = \frac{e P^*}{P}$$

Donde e es el tipo de cambio nominal, P^* son los precios de los productos y servicios en el extranjero y P son los precios de los productos y servicios nacionales. Cuando la inflación está controlada, tanto P^* como P tienden a ser similares. Por lo cual cobra relevancia el tipo de cambio nominal. Si ponemos el precio del dólar como referencia, el año 2021 ha sido un factor relevante para las empresas que importan productos para revenderlos en Chile. Esto dado que la planificación de cuanto comprar está ligado a una venta esperada, un costo que puede variar por esta variable, y, por lo tanto, un margen que puede ser menor si el dólar sube de precio. Esto influye en las cantidades que se van a comprar y en los precios finales que observará el cliente. Las empresas que no pueden negociar con el proveedor un mejor costo por economías de escala están sujetas a esta variable que puede seguir subiendo de precio según su valor observado:

Ilustración 20: Tipo de Cambio



Fuente: Banco Central de Chile. 2021. <www.bcentral.cl> [Consulta: octubre 2021]

- **Tasa de inflación:**

Este es un tema relevante dado que afecta el poder de adquisición de los consumidores. Se puede observar una correlación entre el precio del dólar y la inflación y también se puede observar una correlación entre la oferta agregada con la inflación.

La primera relación que se propone desarrollar es la correlación existente entre el precio del dólar y la tasa inflacionaria. En la medida que el precio del dólar aumenta, efecto similar ocurre con la tasa inflacionaria.²⁷ La apreciación del dólar frente al peso chileno genera que los productos que se importados se encarezcan, provocando un decrecimiento en el poder de compra del consumidor nacional y, por lo tanto, un incremento en el IPC.

En segundo lugar, se propone utilizar la curva de Phillips para explicar la relación entre la tasa inflacionaria y el desempleo. Esta curva explica la relación inversa existente entre tasa inflacionaria y desempleo. En la medida que disminuye el desempleo, la tasa inflacionaria aumenta. En el caso contrario, cuando aumenta el desempleo, la tasa inflacionaria disminuye.

La tercera relación está relacionada con la oferta agregada. La cual describe como el crecimiento del PIB genera una barrera e incluso un decrecimiento al desempleo. Bajo la ley de Okun, se desarrolla la teoría que explica lo anteriormente descrito.²⁸

Cómo se puede apreciar en el siguiente gráfico, la tasa inflacionaria en Chile ha estado controlada en torno al 3% lo cual es bastante sano para una economía en desarrollo. Sin embargo, dado los retiros de los fondos de pensiones y el Ingreso familiar de Emergencia, los chilenos tuvieron entre septiembre del 2020 y fines del 2021, una mayor liquidez, lo que se tradujo en un mayor consumo, lo que trajo

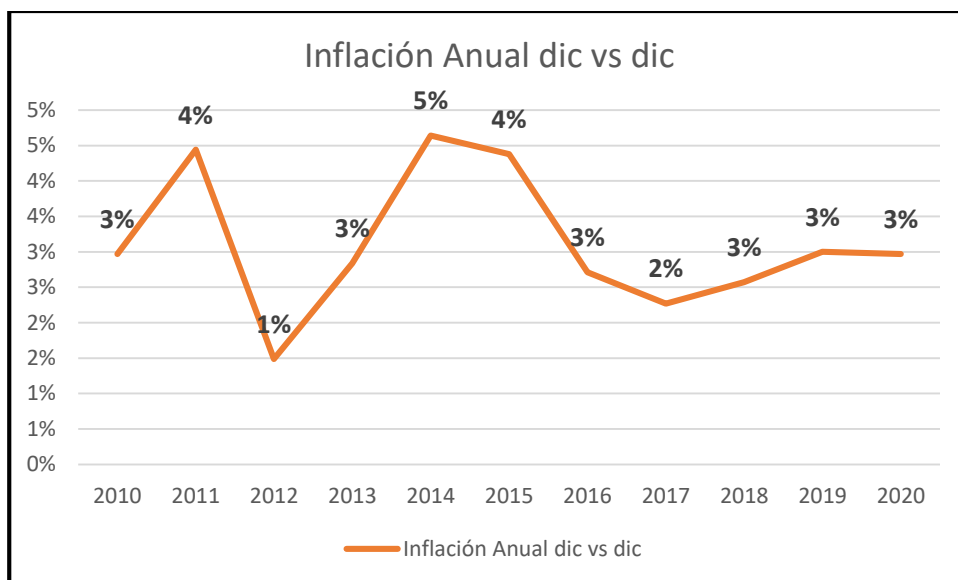
²⁷ Anexo I

²⁸ Anexo J

como consecuencia un alza en los precios de los bienes que conforman la canasta del IPC, destacando un alza en transporte (2,6%), y alimentos y bebidas no alcohólicas (0,5%)²⁹. Esto genero una inflación al término del 2021 de 7,2%.

²⁹ <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/07/chile-cierra-2021-con-una-inflacion-de-72-la-mas-alta-desde-2007/>

Ilustración 21: Inflación Anual en Chile



Fuente: <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx> [Consulta: octubre 2021]

- **Crisis Energética:**

La matriz energética de China en el 2010 se compuso en un 83% de combustibles fósiles, donde el carbón es el principal insumo para la generación de electricidad a través de termoeléctricas. Por lo general, si China tiene un crecimiento económico del 10% aproximadamente por año, el crecimiento energético debe crecer entorno a la misma tasa³⁰. Lo que representa un desafío en términos del impacto medioambiental y en la calidad de aire que se respira en este país. Dado este escenario, se han hecho esfuerzos por reducir la dependencia de carbón, generando un decrecimiento en la participación de este mineral a un 58% el 2017³¹. Sin embargo, a fines del 2020, se observó una recuperación en la economía mundial, por lo que el incremento de la demanda por bienes durables ha provocado una encrucijada para China. Esto dado que este país se ha propuesto ser carbono neutral para el año 2060, sumado a que no puede cubrir la demanda por energía solo a través de energías renovables, por lo que debe utilizar fuentes como el carbón como insumo. Más aun, dado que China no es capaz de extraer todo el carbón necesario para suplir la demanda por este mineral, debe exportar de países como Australia. El precio al cual se transa este mineral se ha disparado desde mayo del 2020, tocando un máximo de 173,4 dólares la tonelada³². Esto ha generado la decisión de racionalizar el consumo de electricidad para la

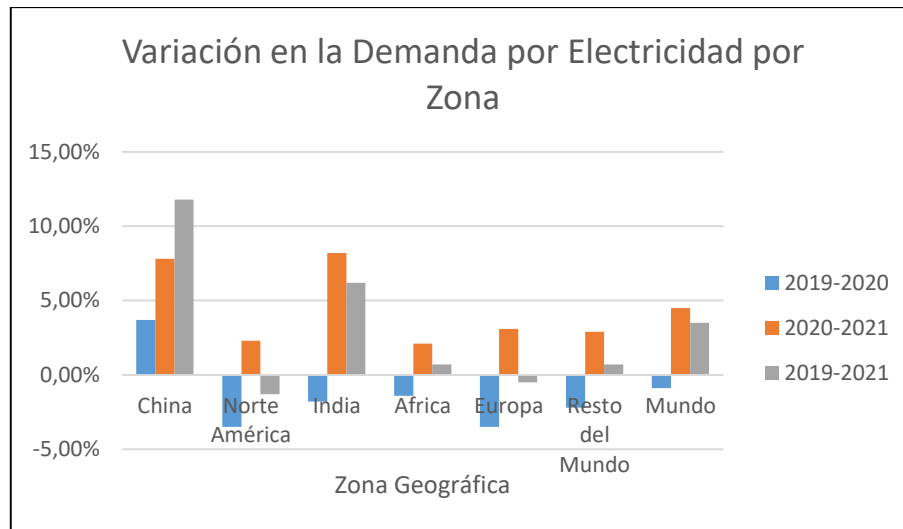
³⁰ Carrasco. S. 2011. China Intelligence Report. Diving in the Deep understanding of China. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122846/carrasco011.pdf?sequence=1#:~:text=hina%20apoya%20su%20matriz%20energ%C3%A9tica,%2C%201%25%20gas%20natural\).&text=%C2%A1La%20cantidad%20m%C3%A1s%20que%20suficiente.usa r%20otras%20formas%20de%20energ%C3%ADa!](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122846/carrasco011.pdf?sequence=1#:~:text=hina%20apoya%20su%20matriz%20energ%C3%A9tica,%2C%201%25%20gas%20natural).&text=%C2%A1La%20cantidad%20m%C3%A1s%20que%20suficiente.usa r%20otras%20formas%20de%20energ%C3%ADa!) [Consulta: enero 2022]

³¹ Red Asia Pacifico Opina. Septiembre 2020. Soledad Valdebenito: “La estrategia energética de China es que todo funcione con electricidad”. <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/soledad-valdebenito-politicas-ambientales-china> [Consulta: enero 2022]

³² Rincón. N. El precio del carbón supera precios históricos. <https://www.analdex.org/2021/09/21/el-precio-del-carbon-supera-niveles-historicos/> [Consulta: enero 2022]

producción de los bienes que exportan. Como consecuencia, toda la cadena logística de este país se ha estancado, sin poder cumplir con los plazos de entrega estipulados.

Ilustración 22: Variación demanda por Electricidad



Fuente: <https://www.iea.org/fuels-and-technologies/electricity>

Conclusión: Los resultados del país, la tasa de interés, la inflación, el tipo de cambio y las crisis energéticas son puntos que impactan a las pymes. En primer lugar, el crecimiento del país está directamente ligado al crecimiento del comercio al por menor, y, por lo tanto, en la medida en que las personas tengan un mejor poder adquisitivo, se podrá traducir en un escenario favorable para las empresas de este sector. Y, en consecuencia, las empresas de este rubro podrán optar por externalizar servicios o tareas que no son de su “*expertise*”.

En segundo lugar, la tasa de interés es un indicador el cual determina cuán costoso es endeudarse con una entidad financiera. Dado lo anterior, dependiendo de la estructura de capital que contenga la empresa, deberá determinar cuál es el punto óptimo de endeudamiento, dependiendo de la tasa de interés. Esto también es válido para personas naturales, que buscan crédito para consumir.

En tercer lugar, está el tipo de cambio. Una empresa que importa productos de China u otro país productor de bienes durables, está sujeto a este *driver*. En la medida que el dólar se aprecie frente al peso chileno, provoca un mayor costo de cara al importador. Lo que tendrá como consecuencia, el incremento en los precios de cara al cliente o un menor margen.

En cuarto lugar, la crisis energética que está experimentando China es un problema muy importante. La falta de energía por condicionada por un exceso de producción, sumado a la falta de insumos para la generación de energía ha generado atrasos en las importaciones hacia Chile.

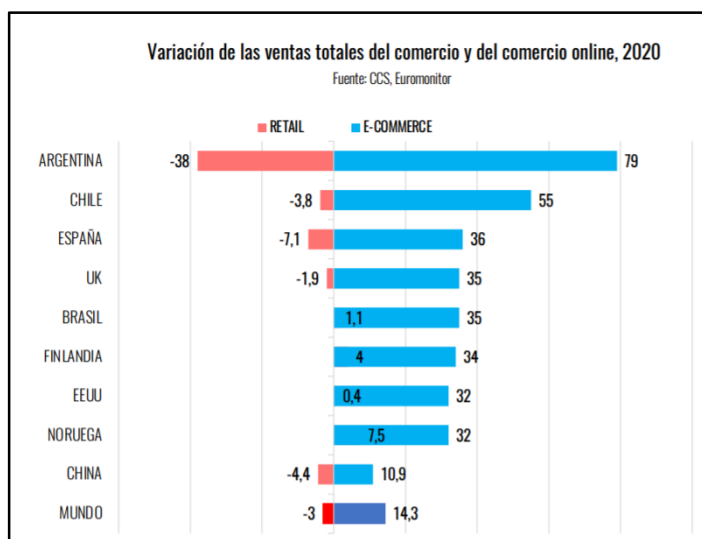
En quinto lugar, dado la recuperación económica que se ha podido observar, luego de dos años desde que llegó a Chile, se ha podido observar el aumento en los precios de los contenedores. Pasando en promedio de 1.700 dólares a más de 13.000 dólares. Esto

principalmente porque Sudamérica es una región que importa más bienes de lo que exporta, por lo que devolver contenedores vacíos se ha vuelto poco atractivo para empresas logísticas³³.

9.2.3 Fuerzas Sociales

Durante el 2020, dado la pandemia, la cual tuvo gran impacto en la movilidad de las personas, alto número de locales cerrados y un alto grado de incertidumbre sobre el futuro político del país, provocó un efecto negativo sobre los resultados del retail tanto en el mundo como en Chile:

Ilustración 23: Resultado Ventas Retail 2020



Fuente: www.ccs.cl

Se puede observar cómo en Chile las ventas cayeron, un 3,8% pero el canal Ecommerce creció un 55%, muy por sobre el resultado mundial. Se proyecta que para el 2023, el peso de este canal sea entorno a un 20%, muy por sobre el 7% observado el 2018.

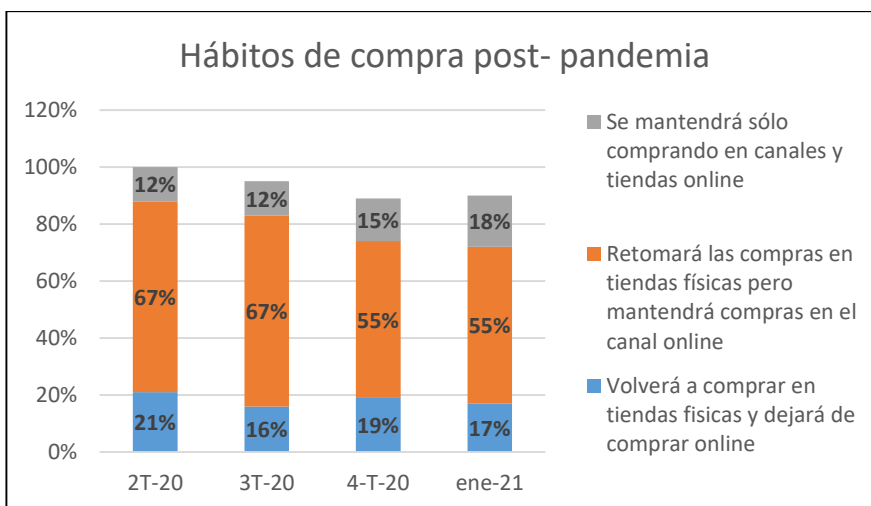
En cuanto a las preferencias por tipo de canal, las tiendas físicas siguen siendo el canal preferido de los consumidores pesando en el primer trimestre del año 2021 un 73%. Pero se puede observar como las ventas online han crecido sostenidamente al alza, pesando un 17% el segundo trimestre del 2020 a un 28% el primer trimestre del presente año³⁴.

En cuanto a los hábitos de consumo post pandemia, se pronostica que se compondrá de la siguiente forma:

³³ Salazar. D. 2021. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/25/crisis-logistica-cuanto-vale-transportar-un-contenedor-de-china-a-sudamerica/> [Consulta enero 2022]

³⁴ Lever. G. 2021. "Fashion online". Cámara de Comercio de Santiago. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/07/glever-fashion-2021-compressed.pdf> [Consulta diciembre 2021]

Ilustración 24: Hábitos de consumo Post Pandemia



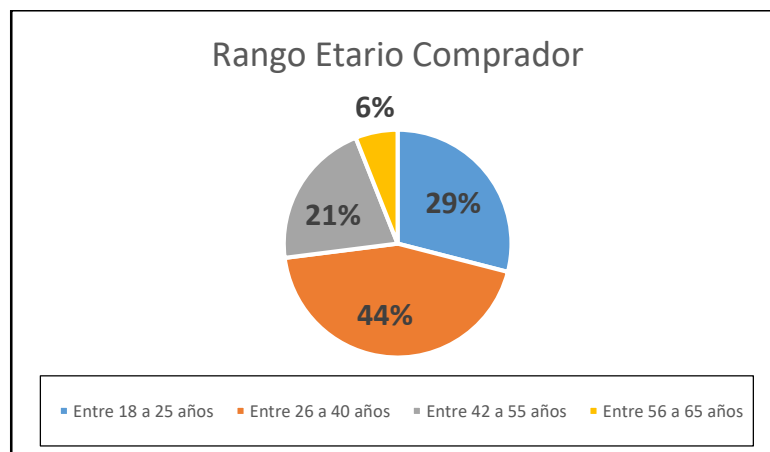
Fuente: Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Perspectivas-del-Comercio-Electr%C3%B3nico-George-Lever.pdf> [Consulta: diciembre 2021]

Dado este estudio, se pronostica que los consumidores mantendrán un hábito de consumo entorno al canal digital.

En cuanto al perfil de los compradores, se pudo observar que en junio del 2021 la siguiente distribución:

- Genero:
 - El 35% de los compradores fueron hombres
 - El 65% fueron mujeres
- Rango de Edad: Se observó la siguiente distribución por rango de edades:

Ilustración 25: Rango Etario del Comprador



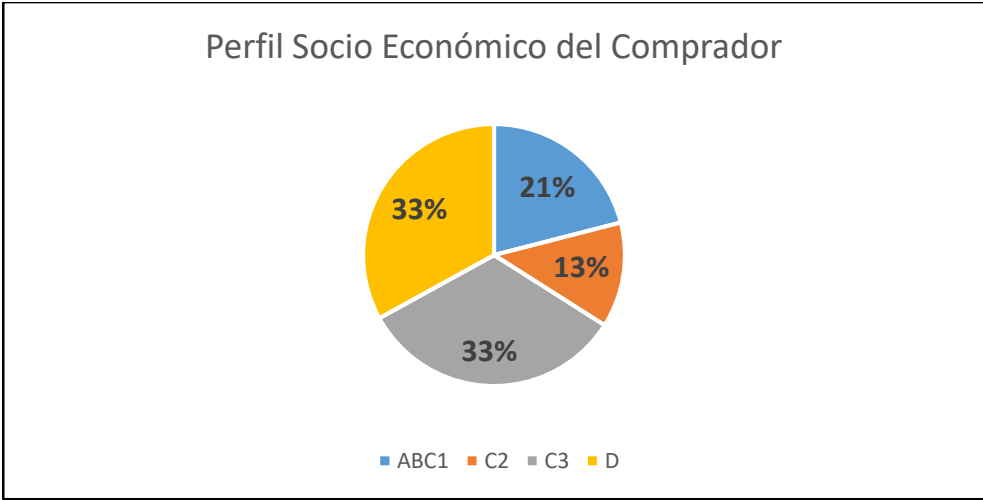
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. www.ccs.cl. [Consulta: noviembre 2021]

Se puede observar cómo los menores de 25 años pesan casi el 30% de la venta por el canal online. Sumado a lo anterior, sorprende el resultado de las personas entre 26 a 40 años. Los cuales pesan casi el 45% del total. Por lo que se debe tener en cuenta, para este plan de negocios, los hábitos de consumo de este rango etario.

- Perfil socio económico:

En cuanto a la distribución de la venta por segmento socio económico, los que generan la mayoría de las ventas, son el grupo C2 y C3 con el 66% del total:

Ilustración 26: Perfil Socio Económico del Comprador



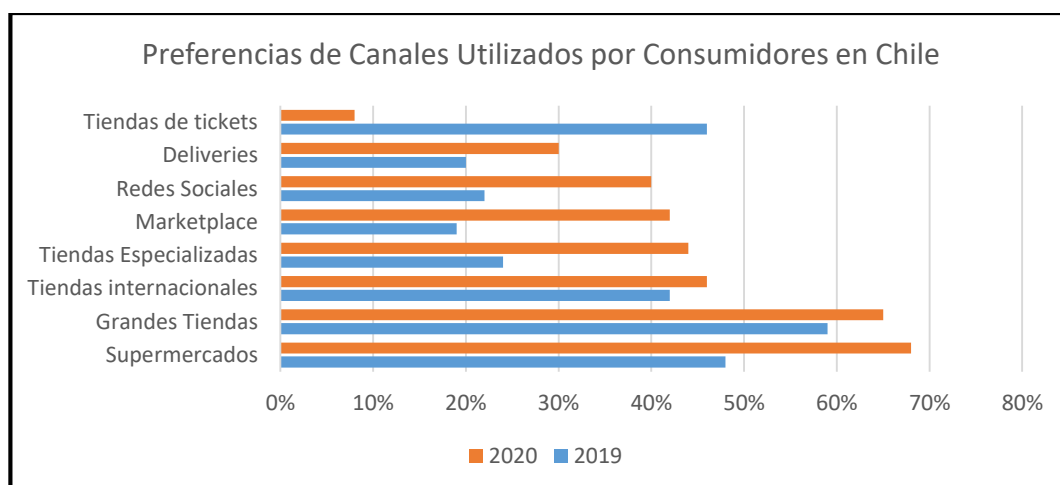
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. www.ccs.cl. [Consulta: noviembre 2021]

En conclusión: Se puede observar cómo el Ecommerce es un canal que ha ganado mayor terreno en las preferencias de los consumidores. Post pandemia, las preferencias por consumir solamente de forma online ha aumentado y las personas que prefieren solamente el canal físico ha disminuido. Y en cuanto al perfil socioeconómico de los compradores, los mayores consumidores son las personas que pertenecen al segmento C2, C3 y D. Por lo que es muy importante identificar a los potenciales clientes que tienen un canal de Ecommerce bien desarrollado y que tenga bien identificado cuáles son sus clientes.

9.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Dentro del retail se pudo observar cómo evoluciono la preferencia de los consumidores desde el 2019 al 2020. El siguiente grafico muestra las preferencias del canal online en distintos tipos de tiendas y cómo ha evolucionado:

Ilustración 27: Porcentaje de usuarios que utilizó canales de compra online en Chile



Fuente: Lever, G. 2021. Perspectiva del comercio electrónico. Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Perspectivas-del-Comercio-Electr%C3%B3nico-George-Lever.pdf> [Consulta: noviembre 2021]

Se observa que los mayores crecimientos se experimentaron en plataformas Marketplace, tiendas especializadas, redes sociales y supermercados. Se puede tomar como un supuesto que las pymes tienen mayor acceso a los supermercados, en el caso de la comercialización de bienes no durables, y, en el caso de las pymes que venden bienes durables, tienen mayor alcance a los clientes a través de las redes sociales, Marketplace.

En cuanto a las herramientas de gestión de inventario, las principales herramientas que tienen las pymes para vender por Ecommerce son plataformas que, en un principio permitan gestionar o abrir una tienda virtual. Un ejemplo de lo anterior, son plataformas como Bsale, Shopify o Jumpseller. Posterior a esto, las pymes utilizan redes sociales y/o Marketplace para vender sus productos. Se puede apreciar una preferencia por Bsale en cuanto a la gestión de inventario.

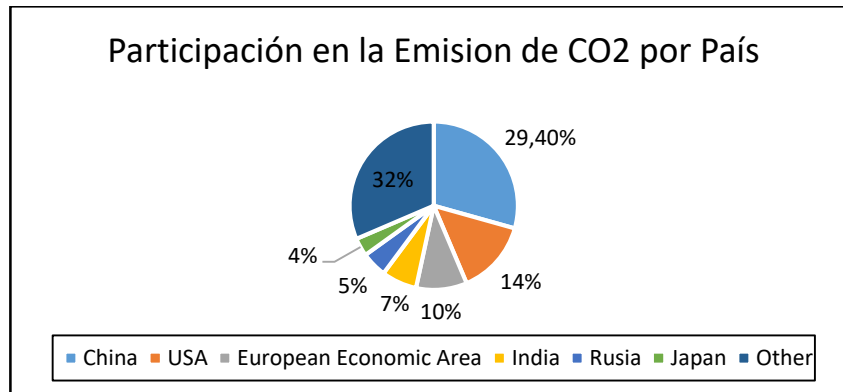
Otra plataforma utilizada es Multivende. Esta plataforma tiene la ventaja de poder consolidar todas las plataformas y Marketplace en uno. El modelo de negocios de esta plataforma es cobrar a las pymes por la cantidad de conexiones a los canales de venta.

En conclusión: Se vuelve fundamental tener una plataforma que ofrezca las facilidades a las pymes para gestionar de la mejor forma las ventas y el nivel de inventario de su empresa. Hay empresas que prestan servicios de este estilo, los cuales están más enfocados en la venta de productos más que reponer o gestionar abastecimiento. Por lo que se detecta una oportunidad en ofrecer un servicio que pueda complementarse a los servicios ya existentes.

9.2.5 Fuerzas Medioambientales

En primer lugar, el calentamiento global es un tema que los países deben tomar en cuenta. En el acuerdo de París, los países suscritos se comprometen a mantener un aumento de temperatura media mundial por debajo de 2°C, para lograr converger a 1,5°C³⁵.

Ilustración 28: Emisiones por jurisdicción tomadas el 2015



Fuente: Wikipedia. 2021. Acuerdo de París. https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_de_Par%C3%ADs [Consulta: octubre 2021]

Los países suscritos al acuerdo de París deben autoimponerse metas para lograr, en el largo plazo, emisiones bajas en CO₂. Este acuerdo, a pesar de ser voluntario, puede traer como consecuencias en el corto plazo, el aumento de precios en los productos que importan las pymes en Chile. Sumado a lo anterior, Chile se ha puesto la meta de generar una matriz energética 100% carbono neutral para el 2050³⁶.

Otras de las medidas que se han impulsado en Chile es la Ley REP. Esta ley, propone a las empresas sincerar cuánta contaminación es transmitidas al cliente final. Para las empresas que tienen un modelo de negocios B2C, esto se volverá un muy importante, pues deberán hacerse cargo de los residuos que emiten al consumidor final. Lo que podría generar un costo adicional a las grandes y medianas empresas.

En conclusión: las empresas tendrán que preocuparse del impacto en el medio ambiente que generan. Por lo que, un país que tiene como objetivo generar un cambio en su matriz energética que fomente energías renovables no convencionales podrá tener en el largo plazo una economía más competitiva y con acceso a energías a precios más competitivos.

³⁵ Bloomberg. 2021. Líderes del G-20 rebajan sus ambiciones de "relegar el carbón a la historia" a una semana de la COP. <https://www.df.cl/noticias/df-lab/cambio-climatico/lideres-del-g-20-rebajan-sus-ambiciones-de-relegar-el-carbon-a-la/2021-10-21/083459.html>. [Consulta: octubre 2021]

³⁶ Ministerio de Energía. 2021. <https://energia.gob.cl/noticias/nacional/ministro-jobet-anuncia-nueva-meta-las-ernc-representaran-el-40-de-la-matriz-al-2030> [Consulta: octubre 2021]

9.2.6 Conclusión General

Luego de generar un análisis de las fuerzas del macroentorno, o PESTLE, es posible distinguir entre oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. En primer lugar, las fuerzas políticas impactan de forma directa en el consumo nacional. Desde que se gestionaron los retiros desde los fondos de pensiones, estos han generado un impacto positivo en las ventas del comercio. En esta ocasión, esta decisión política favoreció a las empresas del retail. Por lo que se propone identificar esta fuerza como una oportunidad para generar mayores ventas. Las fuerzas macroeconómicas se presentan tanto como oportunidades como posibles amenazas. Esto se debe a que, crecimientos en el pib, generan escenarios económicamente favorables para las empresas, lo cual da oportunidades a las empresas de poder invertir en servicios de planificación comercial. Por otro lado, la variación en el tipo de cambio, la inflación, como shocks externos en la producción mundial, generan oportunidades como amenazas para las empresas de este sector.

Las fuerzas tanto tecnológicas como sociales presentan oportunidades para este plan de negocios. Las fuerzas tecnológicas logran generar un mayor alcance de cara al cliente final. Y, en consecuencia, una empresa que no tenga problemas de quiebres de stock podrá generar una mejor reputación en los principales Marketplace que operan en Chile. Es por esta razón que una buena planificación comercial podrá generar mejores rendimientos para las empresas que utilizan estos medios para llegar al cliente.

Por último, las fuerzas medioambientales se presentan como amenazas para las pymes. Esto se debe a que una producción en base a combustibles fósiles genera daños en el medioambiente. Es por esta razón que los países productores deberán cambiar la fuente su matriz energética lo cual tendrá como consecuencia un aumento en los costos de producción de los bienes durables. Lo cual se traduce como una amenaza en el corto plazo para la rentabilidad de las empresas.

Las siguientes fuerzas están resumidas y cuantificadas en una matriz EFAS, la cual indica de forma numérica como se traducen estas oportunidades y amenazas y si este negocio es viable o no.

9.4 Análisis de la Industria y el Mercado

Se propone desarrollar las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de analizar la industria de las empresas que ofrecen un servicio de planificación comercial. En primer lugar, se propone elaborar un resumen del análisis de las fuerzas para este mercado, para posteriormente explicar cada fuerza.

Tabla 8: Resumen 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Nivel de Amenaza		
	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de Nuevos Entrantes			X
Poder de Proveedores	X		
Poder de Compradores			X
Amenaza de Productos Sustitutos			X
Rivalidad de la Industria	X		

Fuente: Elaboración Propia

9.4.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza del ingreso de nuevos competidores es alta. Esto se debe a que ya existen empresas que ofrecen servicios u otorgan las herramientas para desarrollar una correcta planificación comercial. A pesar de que estas empresas se han concentrado en empresas grandes, existe la posibilidad de que estas empresas diversifiquen sus productos para ofrecer un servicio a bajo costo al alcance de las pymes.

Conclusión: Dado lo anterior, existen empresas que tienen la experiencia, capacidad y recursos para atender a este nicho que, por el momento, no se ha explotado. Es por esta razón que la amenaza de nuevos entrantes es **Alta**.

9.4.2 Barreras de Entrada

En lo que se refiere a las barreras de entrada, se propone generar un análisis de los costos de los clientes para cambiar de proveedor, los requisitos de capital, la ventaja de los actores que ya están establecidos en el mercado, acceso a canales de distribución, Economías de escala por el lado de la oferta y beneficios de escala por el lado de la demanda. Posterior a esto, se propone desarrollar una conclusión que determine el nivel de fuerza de las barreras de entrada.

- **Costos para el cliente de cambiar proveedor:**

- En el caso de una empresa considerada grande, que utiliza un sistema ERP estilo SAP Business One o Tableau, en el cual, existe una inversión considerable que hace muy costosa el cambio de proveedor en términos. En el caso de las pymes, existen herramientas para desarrollar una correcta planificación comercial a bajos costos, lo que permite al dueño de esta pyme tener la flexibilidad de cambiar de herramienta sin gran esfuerzo.

Conclusión: Los costos de cambiarse de proveedor, en el caso de las pymes es **Bajo**.

- **Requisitos de capital:**

- Para partir un negocio, se debe calcular la inversión inicial que permita dar el puntapié inicial al negocio. Este monto varía dependiendo de las características de cada actividad económica. Sumado a lo anterior, se debe estudiar cual será la fuente del financiamiento, el cual es un ítem de alta relevancia. Sin perjuicio de lo anterior, se debe calcular cual será el capital de trabajo que requiere el negocio.

Conclusión: Se identifica esta sub-fuerza como **Alta**. Dado que es de extremada importancia determinar cuál será la fuente de financiamiento más conveniente.

- **Ventaja de actores establecidos independiente del tamaño:**

- Los actores establecidos tienen una ventaja en cuanto a la experiencia adquirida. Esto trae como resultado, obtener una ventaja en costos o entregar un servicio de calidad que no están al alcance de los nuevos rivales.
- Otro punto para considerar es la conciencia de marca que han logrado desarrollar en el segmento objetivo. Esto es difícil de superar cuando este actor está bien establecido en el mercado.

Conclusión: Se identifica esta sub-fuerza como **Alta**. Dado que la experiencia dentro del mercado permite desarrollar una conciencia de marca que permita captar un gran número de clientes.

- **Acceso desigual a los canales de distribución:**

- El acceso al canal online es bastante accesible para todo tipo de empresas. Por lo que el acceso no es un obstáculo para que las empresas comercialicen sus productos por este medio. Los puntos relevantes dentro de este canal, contar con una logística eficiente y un servicio de post venta que genere un servicio robusto al cliente que opta por consumir vía este canal.

Conclusión: Dado lo expuesto anteriormente, se propone identificar esta sub-fuerza como **Baja**.

- **Economías de escala por el lado de la oferta:**

- En el mercado actual existen empresas que proporcionan las herramientas para desarrollar una correcta planificación comercial. Pero estas empresas se han concentrado, en mayor medida, en empresas de gran tamaño. Esto se debe, entre otras razones, a la estructura de costos que tienen estas empresas, que, al proporcionar un servicio robusto de gestión, deben cobrar un precio que las pymes no pueden acceder. Estas empresas logran generar economías de escala al captar un gran número de empresas de gran tamaño, en desmedro de no proporcionar un servicio a las pymes.

Conclusión: Se propone identificar esta fuerza como **Alta**. La razón de lo anterior es que, si una empresa logra desarrollar un servicio de bajo costo y, al mismo tiempo, se logre diferenciar del resto de la competencia al posicionarse dentro del segmento pymes, logrará desarrollar una posición dominante en el mercado.

- **Beneficios de escala por el lado de la demanda:**

- Beneficios conocidos como efecto red, tiene relación con que la disposición del comprador a pagar por un producto o servicio aumenta cuando hay más compradores que utilizan este servicio. Esto es un tema relevante, pues el que adquiere mayor participación de mercado podrá tener una red más grande y podrá generar una mayor barrera de entrada para los futuros competidores.

Conclusión: La empresa que logre una posición dominante en este nicho podrá generar mayores barreras de entrada a los nuevos competidores que traten de posicionarse en este nicho. Dado lo anterior esta sub-fuerza debe considerarse como **Alta**.

Conclusión general: sobre las barreras de entrada, dado los puntos expuestos anteriormente, debe considerarse como **Alta**.

9.4.3 Poder de Proveedores:

El proveedor tiene un poder alto en empresas que ya tienen un nivel recurrente de ingresos. En el caso de empresas grandes, la decisión de elegir a un proveedor es una decisión de largo plazo que requiere invertir un capital que las pymes no pueden costear. En el caso de las pymes, estas por lo general utilizan plataformas de bajo costo. Un ejemplo de esto son las plataformas como “Shopify” o ERPs de bajo costo como “Bsale”. Estas plataformas ofrecen un servicio flexible, con el objetivo de no comprometer recursos en el largo plazo.

Conclusión: Por las razones expuestas anteriormente, se considera que el poder que tiene el proveedor sobre sus clientes, para este segmento del mercado, **son Bajas**.

9.4.4 Poder de los Compradores

El poder de los compradores, en este caso, son las pymes. Este nicho de clientes que venden por Ecommerce han desarrollado un poder cada vez mayor al poder llegar al consumidor final a través del Ecommerce.

Dicho lo anterior, existen muchas ofertas de aplicaciones web que permiten gestionar de mejor forma a las empresas sus ventas e inventario, muchas de ellas a precios competitivos que dan flexibilidad a las pymes. El punto es que, para llegar de mejor forma a un segmento objetivo de clientes, es necesario utilizar plataformas tales como Marketplace o página web propias que permitan generar un mejor ingreso recurrente. Por lo que las pymes tienen un cierto grado de dependencia frente a estos proveedores.

Conclusión: Se observa que los clientes tienen un poder **medio**. Esto se debe a que las pymes tienen un gran abanico de ofertas para vender por Ecommerce, pero se observa

una dependencia de plataformas como mercado libre para llegar de mejor forma al consumidor final.

9.4.5 Amenaza de Productos Substitutos

Las empresas de este rubro tienen la posibilidad de desarrollar su propia planificación comercial. Sumado a lo anterior, existen empresas como SAP, Oracle, entre otras, que prestan servicios similares a empresas de mayor envergadura. Es por esta razón que la probabilidad de que estas empresas, ofrezcan un servicio similar, a precios competitivos, genera un gran obstáculo para este plan de negocios. En mayor detalle, una empresa que ofrezca un servicio en el cual, de mayor independencia al usuario, y que proporcione las herramientas para desarrollar una correcta planificación comercial dominará el mercado.

Conclusión: Es por esta razón, que este poder de producto sustituto es **Alto**. Pues basta con una empresa que tenga las herramientas sistémicas y el conocimiento del negocio para ofrecer un servicio de planificación comercial a un precio competitivo que domine el mercado.

9.4.6 Rivalidad de la Industria

La rivalidad de empresas que ofrezcan el servicio de planificación comercial entre las grandes empresas es alta. Dado que se necesitan sistemas robustos capaces de gestionar grandes cantidades de información. En el caso del nicho de las pymes que se desenvuelven en el rubro del comercio al por menor, la rivalidad de empresas que ofrezcan un servicio similar al que se propone desarrollar es bajo dado que el poder de pago de las pymes es, por lo general, acotado. Sin perjuicio de lo anterior, existen herramientas más accesibles para este tipo de empresas, pero no todas cuentan con la experiencia o el “know how” de cómo utilizarlas o sacarles el máximo rendimiento.

Conclusión: Dado las razones expuestas en el punto anterior, se propone identificar esta fuerza cómo una fuerza **baja** o de bajo impacto.

Conclusión General: Observando los resultados, se puede observar que la amenaza de que entren competidores a este nicho es alta, sobre todo las empresas que ya están en el este rubro, pero atienden a otros segmentos. En cuanto a las barreras de entrada, hoy resultan ser bajas, pues no hay competencia enfocada en este nicho, pero si un actor decide crecer a este segmento, logrará generar economías de escala al ofrecer un producto más que un servicio a bajo costo, el cual, necesita de una inversión inicial alta que no todos los actores pueden conseguir. En cuanto al poder de los proveedores, estos son bajos, dado que hay mucha oferta de páginas web como Shopify, los cuales ofrecen cierto control de ventas, stock y reporterías como KPI Quiebres y presupuesto de compra. En cuanto al el poder de los compradores, este resulta ser medio, dado que las pymes tienen un gran abanico de ofertas para gestionar su inventario, pero, al mismo tiempo tienen una cierta dependencia con el grado de tecnología que necesita su empresa para seguir creciendo. Esto obliga de cierta forma a las pymes a contratar un servicio que permita desarrollar mejor alcance con sus clientes y mejorar la visibilidad de su negocio. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, está siempre será alta por las características de retail, cual se está digitalizando rápidamente y el Ecommerce está tomando cada vez mayor relevancia. La rivalidad de la industria es baja, dado que hay

mucha oferta para las pymes, pero no hay un servicio que preste una asesoría y entregue la experiencia y el conocimiento necesario para poder crecer en este rubro. Es por esta razón que se propone como una fuerza baja.

9.5 EFAS

En base al análisis desarrollado en la sección anterior, se propone cuantificar las oportunidades y amenazas propuestas por las distintas fuerzas del macroentorno. En este análisis, En la primera columna, se nombran las oportunidades y amenazas que impactan de mayor forma al plan de negocios. La segunda columna se refiere a la importancia asignada a cada factor. Esto es expresado en porcentajes, los cuales, en la sumatoria total, debe sumar 100%. Luego está la columna de calificación. Esta evalúa como la empresa o plan de negocios puede reaccionar frente a esta oportunidad o amenaza. Las calificaciones van de una escala de 1 a 5, siendo 5 el valor más alto, el cual representa una respuesta sobresaliente a los factores externos, y 1, una respuesta pobre al presente factor. Y, por último, se genera una multiplicación entre la calificación y el peso, el cual, al sumar cada peso ponderado, dará como resultado, una nota la cual dará visibilidad de si el negocio es viable en primera instancia o no.

Se asignaron dentro de las oportunidades del presente negocio, el crecimiento económico, los hábitos de consumo, el grado de tecnologización y las plataformas utilizadas por el cliente. En cuanto a las amenazas, los factores mencionados son el tipo de cambio, crisis energética, el aumento en la tasa inflacionaria, la tasa de interés, desempleo y las fuerzas políticas. Al generar un análisis aritmético de las oportunidades frente a las amenazas, las oportunidades generan un mayor valor que las amenazas, lo que da como resultado un **3,6**. Lo cual da pie para seguir desarrollando el presente plan de negocios. Se propone comentar cada factor para explicar los pesos relativos, la calificación y los efectos en el corto, mediano y largo plazo.

El crecimiento económico se toma como una oportunidad que pesa un 20% del total de los factores, y se le asignó una nota 5. Esto se debe a que, el consumo está directamente correlacionado con el pib. Un aumento en el pib tiende a reflejarse en un mayor consumo y, por lo tanto, una mayor probabilidad de que haya mejores resultados para las pymes las cuales necesiten de un servicio de planificación comercial para seguir creciendo. Este efecto se puede ver reflejado en el corto o mediano plazo tanto para las pymes como para este plan de negocios.

Los hábitos de consumo se les asigno un 15% de importancia y una nota 5 dado que este plan se concentra en las pymes que comercializan sus productos por Ecommerce. Se les asignó estos parámetros dado que la pandemia ha generado un cambio en los hábitos de consumo de los consumidores. Esto se debe a que, como se explica en las fuerzas sociales, desde el segundo trimestre del 2020 a enero del 2021, se ha observado un crecimiento en las preferencias por los canales online. Este cambio en los hábitos de consumo ha generado un impacto en el largo plazo tanto para pymes como para grandes empresas.

El grado de tecnologización se le fue asignado un 10% de importancia dado que una pyme que no tiene control de sistémico de sus ventas e inventario tiene limitaciones para seguir creciendo. Y, por lo tanto, una empresa que no tenga un mínimo grado de digitalización, lo cual corresponde a un ERP, podría generar una oportunidad para este plan para asesorar y ofrecerle un plan de mejor desarrollo. Se le asignó una nota 3, lo

cual representa una nota neutra frente a la capacidad de respuesta de esta empresa, dado que la decisión final, de obtener un ERP es decisión del cliente. El grado de tecnologización de las empresas tiene un impacto de mediano a largo plazo. Dado que las empresas deben tener un mínimo grado de tecnologización para seguir avanzando.

En cuanto a las plataformas para llegar al cliente, se observa que las empresas que tienen un Ecommerce bien desarrollado, pueden generar un mayor alcance al cliente, y, por lo tanto, mayores ventas. Esto se observa cómo una oportunidad la cual se le asigna un 8% de peso, dado que una empresa que no tenga este canal bien desarrollado puede dar pie para asesorar a una mejora en su gestión de ventas. Caso contrario, una empresa que tenga un canal Ecommerce robusto, puede tener un ingreso recurrente que permita las recompras de inventario tanto nacional como importado.

El tipo de cambio se observa como una amenaza, en este caso, dado que, dependiendo del gobierno de turno, este puede llevar a cabo un plan de gobierno que conlleve a debilitar el peso chileno frente al dólar. En este caso, las importaciones serán más costosas para las pymes que importan. Se califica con un peso de 10% y se califica con nota 3 dado que no este emprendimiento puede reaccionar, pero no como una empresa grande que puede recurrir a instrumentos financieros para trabajar con un dólar fijo. Este impacto se proyecta, en mi opinión, en el corto plazo por el impacto que le puede generar tanto a este plan como a las pymes un alza muy brusca en el tipo de cambio.

En cuanto a la crisis energética que está experimentando China, se le asignó un peso del 9% con una calificación de 3. Esto se debe a que es un punto relevante, pues la escasez de energía eléctrica, fueron encareciendo y atrasando el cumplimiento de la producción de los pedidos. Sumado a lo anterior, los efectos del Coronavirus, generaron atochamientos en la cadena logística en China. Generando alzas en los contenedores que llegan a Sudamérica³⁷. Se le asignó una calificación de 3, dado que, ante la crisis energética, solamente se puede gestionar el volumen de compra de los productos importados dado el nuevo costo producto de la crisis energética como el aumento en los costos de los contenedores. Los costos dado el problema en el suministro eléctrico y el cuello de botella observados en la cadena de suministro es un problema que va a impactar en el corto plazo. Esto, dada las alzas en los costos logísticos y desfases en las llegadas de inventario, generan un desafío para todas las empresas que importan en Chile.

En cuanto a la posible alza en la tasa de interés, esta se toma como una amenaza por el hecho de que a las pymes les resultará más costoso encontrar financiamiento. Frente a esto, este plan de negocios poco puede hacer. Mismo caso ocurre con el aumento en la inflación y el aumento en el desempleo. Este impacto es considerado en el mediano plazo pues depende de las políticas económicas que tome el gobierno de turno.

³⁷ <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/25/crisis-logistica-cuanto-vale-transportar-un-contenedor-de-china-a-sudamerica/>

Ilustración 29: EFAS Tentativo

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Impacto		
				Corto	Mediano	Largo
Oportunidades						
Crecimiento Económico	20%	5	1	X	X	
Hábitos de Consumo	15%	5	0,75			X
Grado de Tecnologización	10%	3	0,3		X	X
Plataformas para Llegar al Cliente	8%	5	0,4	X		
Amenazas						
Tipo de Cambio	10%	3	0,3	X		
Crisis Energetica	9%	3	0,27	X		
Aumento en la Inflación	5%	1	0,05		X	
Aumento en el Desempleo	4%	1	0,04		X	
Tasa de Interes	4%	1	0,04		X	
Fuerzas políticas o Legales	15%	3	0,45	X		
Total	100%		3,6			

Fuente: Elaboración propia

Como **conclusión general**, el resultado obtenido es neutro, pero da pie para seguir investigando sobre la factibilidad de este plan de negocios. Por el lado de las amenazas, la amenaza de un tipo de cambio, en el caso de que se fortalezca frente al peso chileno, genera un problema para todas las empresas que importan productos de países como China. Este asunto puede ser gestionable, dado que se puede renegociar costos con el proveedor, acotar márgenes, acotar órdenes de compra o subir los precios. Lo que es difícil de gestionar, son los factores como el aumento en la inflación, el aumento en la tasa de interés y desempleo. Estos efectos afectan a todas las empresas que tienen un modelo de negocio del tipo B2C³⁸, y, por lo tanto, afectan empresas hacen negocios con estas empresas. Frente a las fuerzas políticas, las empresas pueden ser más conservador u optimista, dependiendo de la capacidad de gestión del gobierno de turno. Frente a las oportunidades, un país que crece de forma estable y sustentable, resulta ser un país atractivo para la inversión extranjera y para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Dado lo anterior, una economía que crece, viene acompañada de un alza en el consumo, lo cual genera mayores oportunidades para empresas tanto del estilo B2C como B2B³⁹. En cuanto al hábito de consumo, los estudios previamente mencionados demuestran que un 18% mantiene su preferencia por el canal online y un 55% por compras mixtas. Esto favorece al nicho que se propone atacar. Los grados de tecnologización resultan importantes porque resulta crucial para ofrecer un buen servicio de planificación comercial, el tener un ERP que detalle la información básica para ejecutar este servicio.

En resumen, comparando tanto amenazas como oportunidades, esto da pie para seguir investigando sobre la factibilidad del presente negocio.

³⁸ B2C: Economipedia. "Business to Consumer". De Negocio a Consumidor <<https://economipedia.com/definiciones/business-to-consumer-b2c.html>>. [Consulta: marzo 2022]

³⁹ B2B: Economipedia. "Business to Business". De Negocio a Negocio <<https://economipedia.com/?s=b2b>>. [Consulta: marzo 2022].

10. Planificación Estratégica

Para lograr el desarrollo del plan estratégico para el presente plan de negocios, se propone por definir cuál será los componentes clave para su implementación. Estos hitos son los siguientes:

10.1 Misión

Para desarrollar de manera correcta la misión de este plan de negocios se deben contestar preguntas como, por ejemplo, **cuál es o será la actividad de este plan de negocios**. Para lograr responder esto se debe especificar **a qué, quién y cómo se satisface al cliente con el producto o servicio ofrecido**. En resumen, se debe responder por qué existe la empresa y por cual razón.

La primera razón del por qué se propone generar este plan de negocios, es proponer satisfacer a las pymes que comercializan bienes durables a través de una correcta planificación comercial de su inventario, gestionando dolores como, por ejemplo, los quiebres de inventario, que se traducen en ventas perdidas.

Un segundo argumento es el de proporcionar a las pymes, en el largo plazo, un producto en lugar de servicio, que le proporcione a las pymes las herramientas para gestionar de una mejor forma la planificación comercial de su empresa, proporcionando claridad y seguridad de que los recursos utilizados en la adquisición del inventario sea la correcta.

Dado lo anterior se propone la siguiente misión que propone englobar lo descrito previamente:

“Ofrecer un servicio de planificación comercial a las pymes del rubro del comercio al por menor a un precio accesible”.

10.2 Visión

En lo que se refiere a la visión, según los autores (Hill, Jones, Schilling. 2015), en su libro “Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral” propone la siguiente definición: **“La visión de una compañía define un estado futuro deseado; articula con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr”.**

Dado la definición anterior, se propone lograr en el futuro una conciencia de marca, para posicionarnos en la mente del emprendedor o pymes como paso necesario para lograr el éxito. Es por esto que se propone la siguiente visión de este plan de negocios.

“En base a nuestra experiencia trabajando en el Ecommerce y el retail, queremos ser una empresa líder, capaz de darle soluciones a nuestros clientes que tienen dolores con su planificación comercial.

10.3 Valores

En cuanto a lo que se refiere a los valores o conductas esperadas por parte de los miembros del presente plan de negocios es el de **respetar la estricta confidencialidad de la información otorgada por el cliente**. La información manipulada debe ser manejada con especial cuidado, dado que los potenciales clientes pueden querer incurrir en la información de su competencia y viceversa. Por otro lado, se deben crear normas de conducta que especifiquen lo que se puede o no se puede hacer con la información

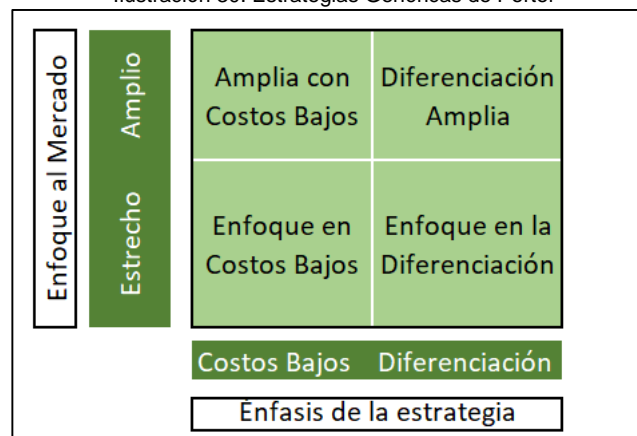
proporcionada por el cliente. Esto es muy importante dado que la confianza del cliente es todo para el mundo del emprendimiento.

10.4 Diseño de Ventaja Competitiva

En primera instancia, se propone desarrollar un modelo de estratégica genérica de negocios para luego profundizar en el tipo de estrategia que maximice o genere un valor agregado de cara al cliente.

Este modelo, de Michael Porter, establece 4 cuadrantes en donde, por un lado, se explica el enfoque al mercado, en el cual puede ser amplio o estrecho, dependiendo al número de segmentos objetivos que se apunte, y, por otro lado, está el énfasis en la estrategia, la cual puede consistir en precios bajos como una estrategia diferenciadora. El primer cuadrante esta la estrategia amplia con costos bajos, utilizada por empresas como Wal-Mart. Esta apunta a un gran número de segmentos utilizando precios bajos. El segundo segmento esta la diferenciación amplia. En este segmento se reconoce que existen más de un segmento que la empresa pretende atacar, utilizando productos diferentes para cada grupo de clientes. Por otro lado, el tercer cuadrante utiliza costos bajos, dirigidos a uno o muy pocos segmentos. Por último, está el cuarto segmento que hace referencia en pocos segmentos, pero productos con alto grado de personalización, lo que permite asignar precios más altos.

Ilustración 30: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Hill, Jones, Schilling. 11 edición. Administración Estratégica. Teoría y casos: Un enfoque Integral P165

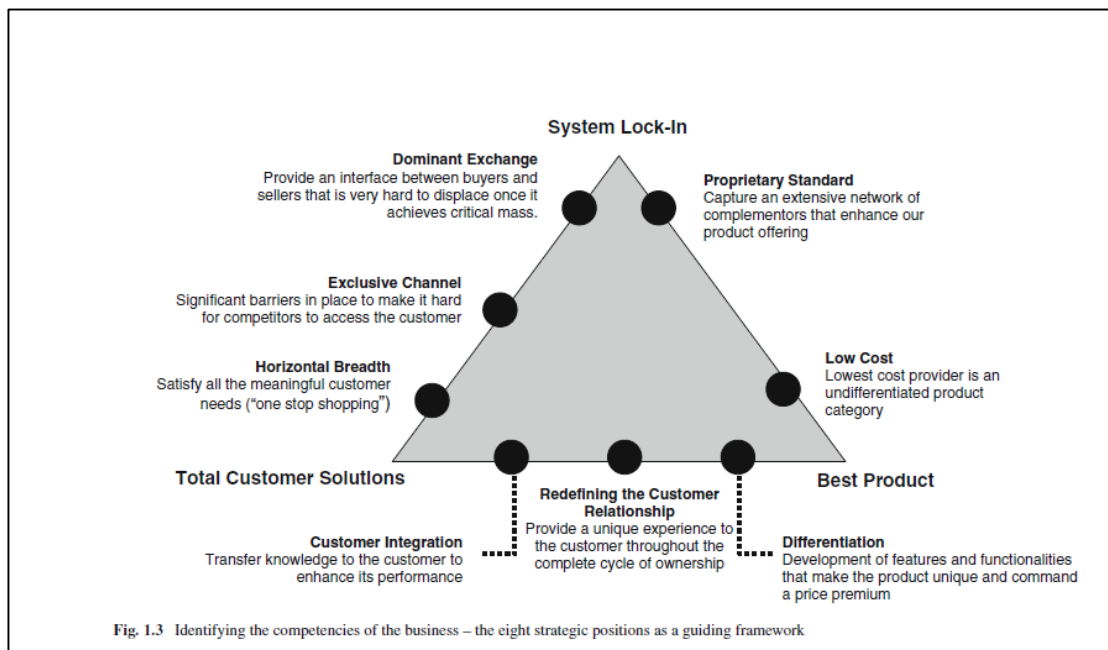
Analizando la ilustración y los datos obtenidos de la encuesta, se puede proponer que la estrategia que idónea para este plan de negocios es el enfoque estrecho al mercado con bajos costos. Esto se debe a que las grandes empresas tienen las herramientas o externalizaron con otras empresas para gestionar los dolores relacionados con los quiebres de inventario. Por otro lado, según las empresas consultadas, el 62,1% coincidió en tener problemas con los quiebres de inventario y un 48,3% está dispuesta a pedir ayuda a una empresa que tenga experiencia en la planificación de inventario. En cuanto al precio dispuesto a pagar, el 35% está dispuesto a pagar 50.000 o menos. Por lo que se puede generar un modelo de precios que abarque las distintas disposiciones a pagar las pymes que pertenecen al segmento objetivo.

Se propone profundizar esta estrategia utilizando el modelo Delta explicado a continuación.

10.5 Modelo Delta

Se propone utilizar el presente modelo para encontrar la estrategia adecuada para atacar el segmento objetivo. Para lograr lo anterior, se debe entender el modelo y, luego de esto, identificar cuál será la mejor estrategia para utilizar.

Ilustración 30: Modelo Delta



Fuente: Hax. A. Delta Model. p7

El primer vértice es el **Mejor Producto**. Esto se refiere a las características del producto o servicio en base a **Costos Bajos** o a través de **Diferenciación**. La diferenciación tiene las ventajas de introducir a los clientes, características que generan valor para los consumidores, y por lo que están dispuestos a pagar extra. La desventaja de esta estrategia es que, por un lado, ofrecer un servicio de bajo costo da poco margen operacional, lo que de partida limita al negocio. Por otro lado, la diferenciación tiene la desventaja de ser la entidad que se dedica a generar innovaciones en el mercado que luego serán copiadas por la competencia a un menor costo de aprendizaje.

El segundo vértice es ofrecerle al **Solución Total al Consumidor** de sus necesidades. Se pone el foco en las necesidades del cliente y como generar lazos de largo plazo entendiendo cuales son los principales dolores y factores críticos de su negocio. Dentro de esta estrategia se encuentra la **Redefinición de la Experiencia del Cliente**. Esta estrategia se refiere a crear una propuesta de valor que exceda las expectativas del cliente. Para lograr esto se debe entender cuáles son sus principales necesidades y cuál es la forma más innovadora o eficiente para solucionarlas. La próxima propuesta dentro del segundo vértice es la **Integración con el Cliente**. Esto refiere a resolver trabajos que

el cliente no es capaz de resolver bajo sus propias capacidades. Llevar este punto al extremo, es convencer al cliente a externalizar completamente un área o sub área dentro de su empresa. La siguiente estrategia dentro del segundo vértice es la **Amplitud Horizontal**. La cual ofrece al cliente un paquete personalizado de productos o servicios que pueda satisfacer todas sus necesidades.

El tercer vértice refiere generar un cierre en base a los sistemas **“Sistem Lock - In”**. Y se basa de 3 estrategias las cuales son: 1) **“Proprietary Standards”**, la cual menciona como desarrollar un producto o servicio que genere una conciencia de marca la cual pueda dominar las preferencias de los consumidores. 2) **“Dominant Exchange”**, esta estrategia consiste en generar una plataforma que genere dependencia entre los consumidores y vendedores o entre negocios B2B. 3) **“Restricted Access”**, o acceso restringido para competidores que desean entrar a canales los cuales tienen un acceso o tamaño restringido.

Conclusión: Luego de analizar el modelo Delta, en primera instancia, se debe elegir una estrategia que esté relacionada con “El Mejor Producto”. Dentro de estas opciones esta la opción de ofrecer un servicio a costos bajos y la otra opción es ofrecer un servicio diferenciador. Luego de analizar los ingresos y costos proyectados por este plan de negocios, al ofrecer un servicio a una empresa que, por ejemplo, tiene ingresos recurrentes de 100 millones de pesos mensuales, con un quiebre promedio mensual de 15%, podría estar dejando de ganar 15 millones solo por este problema. Por lo que, ofrecer un servicio enfocado en la diferenciación que cobre un precio sobre la competencia, es bastante factible.

11. Plan de Marketing

Se propone el siguiente plan de marketing, dado la información y conclusiones obtenidas de la muestra de empresas las cuales fueron consultadas.

11.1 Segmento Objetivo

En primera instancia se observan los resultados de la encuesta en términos de disposición a contactar una empresa que ofrezca el servicio de planificación comercial. Las empresas se agruparon por actividad económica y por estar abiertas a externalizar el servicio de planificación comercial.

Tabla 9: Segmentación de Potenciales Clientes

Actividad Comercial	Dist Empresas Que Acceden a Externalizar Planificación Comercial
477102 - Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados	24,14%
477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios especializados	10,34%
476309 - Venta al por menor de otros artículos y equipos de deporte n.c.p.	6,90%
474100 - Venta al por menor de computadores, equipo periférico, programas informáticos y equipo de telecom.	6,90%
478200 - Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados	6,90%
741002 - Actividades de diseño y decoración de interiores	6,90%
476103 - Venta al por menor de artículos de papelería y escritorio en comercios especializados	6,90%
472102 - Venta al por menor en comercios especializados de carne y productos cárnicos	3,45%
477393 - Venta al por menor de artículos ópticos en comercios especializados	3,45%
476101 - Venta al por menor de libros en comercios especializados	3,45%
466302 - Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, gasfitería y calefacción	3,45%
731002 - Servicios de publicidad prestados por profesionales	3,45%
475100 - Venta al por menor de telas, lanas, hilos y similares en comercios especializados	3,45%
477201 - Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales en comercios especializados	3,45%
107901 - Elaboración de té, café, mate e infusiones de hierbas	3,45%
476302 - Venta al por menor de bicicletas y sus repuestos en comercios especializados	3,45%
Total general	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Del siguiente cuadro se desprende que las actividades que más interés tienen en consultar por un servicio de planificación comercial son las empresas que comercializan prendas, accesorios de vestir en comercios especializados con un 24% y, con un 10,3%, las empresas que comercializan dentro de la actividad de ventas al por menor de artículos de perfumería, tocador y cosméticos.

Se propone generar un análisis ácido, en donde solo se consideran solamente actividades y se pondera por el peso de cada actividad, multiplicadas por el número de empresas y las ventas anuales expuestas por el servicio de Impuestos Internos. Esto dará un tamaño del segmento objetivo que se propone atacar. En primera instancia se descartan solamente las empresas consideradas grandes, por no tener la necesidad de este servicio.

En segundo lugar, según la descripción del cliente, se observa que el 50% de los encuestados tienen menos de 5 personas trabajando para su empresa. En primera instancia se observa que podría ser un motivo para eliminar a este grupo de empresas del análisis. Pero, observando la cantidad de sku en su mix, el 63% de estas empresas tiene más de 50 sku en su mix. Sumado a lo anterior, si se segmenta por las empresas

que gestionan 20 o más sku, el 42% estaría dispuesto a externalizar la planificación comercial de su empresa.

Tabla 10: SKU de empresas con menos de 5 trabajadores

Conteo Empresas	
Rangos de SKU en el mix de la empresa	Total
X < 5	3,33%
5 < X < 10	3,33%
10 < X < 20	6,67%
20 < X < 50	16,67%
Más de 50	63,33%
Prefiero no contestar	6,67%
Total general	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, de las empresas que tienen más de 5 trabajadores, el 55% estaría de acuerdo con contactar una empresa externa. Del grupo anterior, la disposición a pagar sería la siguiente:

Tabla 11: Disposición a pagar de empresas con más de 5 personas

Conteo Empresas	
Rango de disposición a pagar de forma mensual	Total
X < 50.000	25,00%
100.000 < X < 300.000	25,00%
50.000 < X < 100.000	12,50%
más de 300.000	31,25%
No estoy dispuesto a pagar	6,25%
Total general	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se propone, en primer lugar, definir como target o segmento objetivo a las 2 principales actividades económicas que están dispuestas a externalizar el servicio de planificación comercial. Estas son:

- 477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios especializados
- 477102 - Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados

En segundo lugar, si la empresa tiene en promedio, menos de 5 trabajadores, se multiplica la cantidad de empresas por 63%, que serían las empresas que tienen más de 50 sku y por 42% que fueron las empresas que accedieron a consultar por un servicio de planificación comercial. En cuanto a las empresas que tienen más de 5 personas, el 55% estaría dispuesto a utilizar este servicio. De lo anterior, esto da el siguiente segmento objetivo:

Tabla 12: Número de Empresas y Participación de Mercado Objetivo

Tramo segun ventas	Actividad económica	Número de empresas	Venta anual en \$	Venta Anual Promedio Mensual (Vta/Nº Empresas)	Número de trabajadores promedio	Peso de Aceptación	Numero de empresas del segmento objetivo	Valor del Segmento Objetivo
Mediana	477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios es	46	65.222.450.086	118.156.612	28,8	10%	25	1.785.295.892
Pequeña	477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios es	291	57.496.735.963	16.465.274	5,0	10%	8	1.573.824.449
Pequeña	477102 - Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados	1.576	307.361.877.004	16.252.214	5,0	24%	867	19.630.885.124
Mediana	477102 - Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados	111	149.499.825.811	112.237.106	31,2	24%	61	9.548.399.220
Total		2.024	579.580.888.865	263.111.207	12	13%	961	32.538.404.684

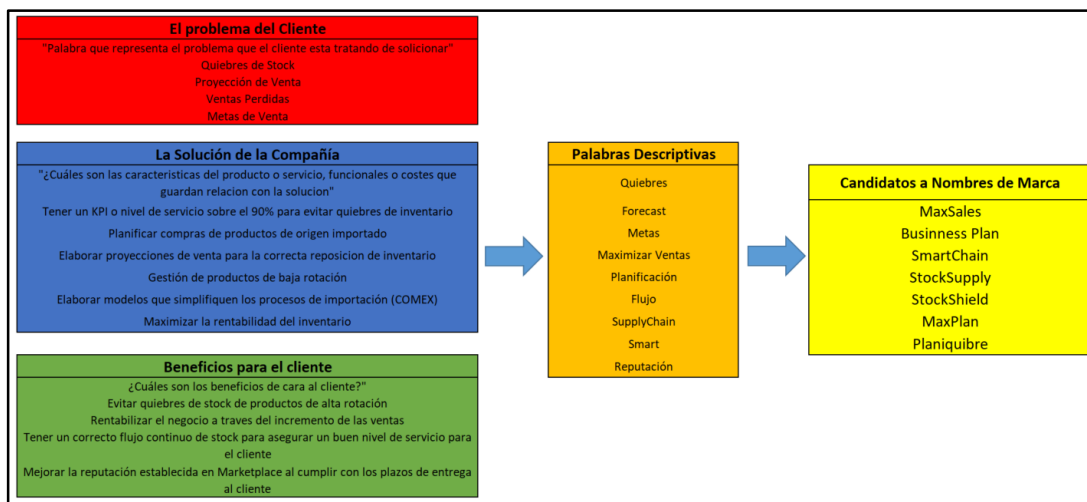
Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el target o segmento objetivo es de 960 empresas las cuales tienen un valor de 32.538 millones de pesos.

11.2 Marca

Para generar el nombre de la marca, se propone desarrollar la metodología propuesta por Roger Best en el libro *Marketing Estratégico*⁴⁰, hace referencia a los problemas que tienen los clientes, la solución propuesta y los beneficios ofrecidos al cliente:

Ilustración 31: Generación de Marca



Fuente: Best. R. J, *Marketing Estratégico*, 4 edición, editorial Pearson, Prentice, Hall. Pg. 227

En primera instancia se propone llamar al plan de negocios "**SmartChain**" dado que hace referencia a la cadena logística que está tratando de mejorar de cara al cliente y generar un trabajo de planificación inteligente que genere una mayor rentabilidad para el cliente.

11.3 Declaración de Posicionamiento

Dado la investigación de mercado que se gestionó, se propone el siguiente posicionamiento:

Para las empresas que comercializan sus productos por Ecommerce y que necesitan una mejor planificación comercial para rentabilizar de mejor forma su inventario, SmartChain es el servicio que propone generar una mayor rentabilidad para las pymes que se dedican a la venta de artículos de vestuario, calzado, accesorios, belleza y tecnología, que operen en Chile y que tengan la necesidad de mejorar la planificación comercial en su empresa.

⁴⁰ Best. R. J, *Marketing Estratégico*, 4 edición, editorial Pearson, Prentice, Hall. Pg. 227

11.4 Objetivo de Marketing

El objetivo de marketing está fuertemente ligado a generar una conciencia de marca lo que tendrá como resultado, una mejor conciencia de marca, consideración, intención de compra y por último generar una conversión de compra que logre generar un negocio sustentable.

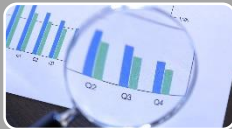
11.6 Propuesta de valor

El **servicio** de planificación comercial el cual ofrece los siguientes servicios:



Estimación de la Demanda

- Modelos predictivos de demanda
- Proyección de reposición de compra de inventario Nacional e Importado



Reportería de Medición de Inventario

- KPI Quiebres de inventario
- Slow Movers productos de baja rotación



Planificación de Presupuesto

- Presupuesto en un determinado momento del tiempo = OTB



Seguimiento a las Órdenes de Compras Importadas y Nacionales

Los cuales ayudan a pymes y emprendedores que se dedican a importar y comercializar productos de vestuario, de belleza y tecnología; los cuales sienten que con un servicio de asesoría de planificación comercial podrían vender más, a través de una planificación comercial que conlleve a tener un nivel de servicio sobre el 90%, sin tener sobre stock de inventario, con el objetivo de **augmentar las ventas de su empresa, generando mayor reputación en Marketplace, lograr una mejor cuota de mercado y evite la frustración de los clientes de no encontrar el producto que necesita.**

11.6 Marketing Mix

En base a lo anterior, se propone desarrollar el siguiente marketing mix para lograr los objetivos expuestos.

11.7.1 Mix Servicios

Este plan de negocios contempla ofrecer un servicio en el cual se preste un servicio de asesorías en cuanto a la planificación comercial de la empresa. Este servicio consta de generar herramientas de gestión de stock tales como:

- **KPI Quiebres:** Reporte sobre la disponibilidad de un producto en el centro de distribución o bodega del cliente en un determinado momento.
- **KPI Obsoletos:** Reporte que identifica los productos que no han tenido reposición de compra en un periodo determinado por lo que urge en gestionar la venta de estos productos para no quedar con stock de productos que ya cumplieron con su ciclo de vida.
- **KPI Slow Movers:** Reporte que gestiona el seguimiento de los productos con baja rotación.
- **KPI Publicaciones:** Reporte de los productos con y sin stock en bodega del cliente que se encuentra publicado o no en redes sociales o Marketplace.
- **OTB:** Desarrollar un reporte que permita visualizar el presupuesto que tiene la empresa en un determinado momento para la reposición del inventario.
- **Sobre Stock:** Reporte donde se pueda analizar qué porcentaje de los sku del inventario generan sobre inventario para la empresa.
- **Comex:** Seguimiento a las órdenes de compra del cliente, para determinar en qué estado están y cuánto tiempo están en cada estado desde que sale de origen, hasta llegar al cliente en Chile.
- **Proyección de la Demanda:** Gestión de proyección de la demanda por sku para determinar, stock de seguridad, cantidad a comprar y timing para realizar el *reorder* (momento de volver a genera un pedido).

11.7.2 Plaza o Canal de Distribución

Para llegar de mejor forma al cliente, se debe tomar, en primer lugar, la definición de la profundidad del canal. Dentro de este se debe definir el sistema por el cual se propone llegar al cliente. **Se propone llegar al cliente de forma directa.** Este es un servicio que, en un principio, se propone tener un equipo de planificadores comerciales que gestione 10 empresas por empleado. En una segunda etapa del proyecto, se propone generar una aplicación que gestione la planificación comercial de cada empresa.

11.7.3 Promoción

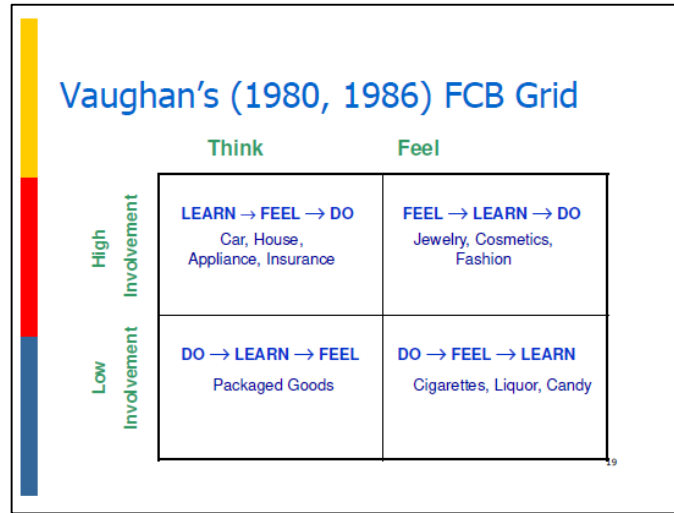
En primer lugar, se debe determinar cuál será el **objetivo comunicacional** que se propone lograr. El objetivo comunicacional que se propone desarrollar es generar una conciencia de marca de un 25% del segmento objetivo en un plazo de 6 meses.

En segundo lugar, está el desafío de identificar el **público objetivo**. Este público objetivo debe estar enfocado en Pymes que tengan las siguientes características:

- **Abastecimiento:** Importen productos del extranjero como de proveedores nacionales
- **Lugar Geográfico:** Operaciones preferentemente en Chile
- **Edad:** No más 5 años de funcionamiento
- **Cantidad de SKU:** Mix con un número mayor o igual a 50 sku
- **Ingresos:** Preferentemente sobre los 50 millones de pesos
- **Almacenamiento:** Cuenten con servicio de bodegaje dado el volumen que permita los ingresos por venta mencionados previamente
- **Cantidad de Empleados:** pymes con menos de 50 personas empleadas
- **ERP:** Contenga un ERP que normalice las ventas y stock

En tercer lugar, se debe **diseñar el mensaje**. El mensaje debe ser enfocado en, según la matriz de Vaughan's (1980, 1986), enfocado en el primer cuadrante:

Tabla 13: Matriz de Vaughan's



Fuente: Gestión Comercial 2, IN77R-1

En el cual se debe explicar cuáles son los beneficios que se están ofreciendo al público objetivo para que luego el potencial cliente determine si este beneficio pueda solucionar el **dolor** que actualmente tiene. El mensaje debe estar enfocado en curar las frustraciones que tienen las pymes de nuestro *target*, y como nuestro servicio puede ayudar a curar estos dolores aumentando las ventas gestionando una correcta planificación comercial.

En el caso del primer segmento objetivo, el cual se dedica a la actividad comercial de la comercialización de vestuario, calzado y accesorios; los cuales, en base a la encuesta realizada, de las empresas que estaban dispuestas a ser contactadas para asesoría de planificación comercial, el **68% tiene problemas con los quiebres de inventario y cómo este dolor afecta en sus ventas**.

Posterior a esto, se debe desarrollar el **mix promocional**. Este tiene distintas aristas las cuales generan una relación con el modelo AIDAS:

Tabla 14: Modelo AIDAS Y Mix Promocional

4. AIDAS y el Mix

	Awareness	Interest	Desire	Action	Satisfaction
Publicidad	✓	=	=	✗	=
Venta Personal	✗	=	✓	✓	✗
Promoción de Ventas	=	✗	=	✓	✗
Publicity	✓	✗	✗	✗	=
Instagram Facebook	✓	✓	=	=	=
Google	✓	=	=	=	✗

■ Bueno ■ Promedio ■ Bajo

Fuente: Gestión Comercial 2, IN77R-1

Del modelo anterior, el principal interés es **generar conocimiento de marca al público objetivo**. Para lograr esto, se debe generar una publicidad enfocada en las redes sociales, LinkedIn como también una página propia.

Luego de lo anterior se debe **asignar presupuesto promocional**. Tanto Facebook como LinkedIn exigen un presupuesto para realizar una campaña. Este presupuesto se utilizará para en un periodo fijo, los cuales involucra los primeros 6 meses del negocio y luego de medir los resultados, se evaluará una segunda campaña publicitaria.

Sumado a lo anterior, se propone que este esfuerzo de marketing logre generar visitas a una página web donde se explique, en mayor detalle, los beneficios ofrecidos al potencial cliente. Los costos de generar una página web serán expuestos en el plan financiero.

Por último, se propone generar una medición del rendimiento que tuvo la campaña publicitaria. Esto se puede medir principalmente por 2 métricas. La primera está definida como "CPM" la cual hace referencia al costo por 1.000 impresiones⁴¹. Esta se calcula como la cantidad invertida en publicidad por 1000 dividido en la cantidad de impresiones. Otra métrica para medir rendimiento es el costo por clic en el enlace "**CPC**". El cual se calcula como el presupuesto invertido en publicidad dividido por el número de clics.

11.7.4 Precio

En primera instancia, se podría definir el precio el cual costaría el servicio ofrecido calculando el valor esperado de los precios definidos por las empresas encuestadas.

Tabla 15: Valor Esperado del Precio por Servicio

Etiqueta	Pesos de Preferencias	Valor Minimo	Valor Maximo	Punto Medio	Valor
No estoy dispuesto a pagar	20%	-	-	-	-
X < 50.000	33,33%	5.000	50.000	27.500	9.166
50.000 < X < 100.000	18,33%	50.000	100.000	75.000	13.748
100.000 < X < 300.000	15%	100.000	300.000	200.000	30.000
Más de 300.000	13,33%	300.000	500.000	400.000	53.320
Total Valor Esperado					106.233

Fuente: Elaboración propia

Este es un precio que está dentro de los rangos de la competencia, pero podría ser muy bajo para la estructura de la empresa por lo que generaría pérdidas. Se puede observar los siguientes precios de la competencia.

En un barrido de los precios que propone la competencia, que están publicados en su sitio web, se pueden observar los siguientes precios:

⁴¹ **Definición de impresiones:** "Las impresiones son una métrica habitual en el sector del marketing en internet. Con ellas se mide la frecuencia con la que se muestran en pantalla tus anuncios al público objetivo." **Fuente:** <https://www.facebook.com/business/help/675615482516035?helpref=faq_content>

Tabla 16: Precios CLP Competencia

Nombre Software	Precio USD/Mes	Dashboard	KPI	Forecasting	Gestion de inventario	Informes de Ventas	Soporte en Ch	CR
Analyticalways	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	X
Oracle NetSuit	499	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
SAP Business One	35.000	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
BIWISWER	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Shopify	29	OK	OK	X	OK	OK	OK	OK
Datamind	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
JumpSeller	17	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Netstock	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
GMDH	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Teamgate	9	OK	OK	OK	X	OK	X	OK
Zoho CRM	20	X	X	X	X	X	X	OK
Insightly	29	OK	OK	OK	X	OK	X	OK
Adaptive Planning	15.000	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Stock IQ	750	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Absolute Value	500	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
OnPlan	625	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Avercast	1.115	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
Mosaic	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Sofon Guided Selling	30.000 1 vez	OK	OK	OK	X	OK	X	X
In Mind Cloud	30	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK
Merkato	15.000 1 vez	OK	OK	OK	X	X	X	OK
Fishbowl	4.395 1 vez	OK	OK	OK	OK	OK	X	X
QAD DynaSys Cloud	Sin Info	OK	OK	OK	OK	OK	X	OK

Fuente: Capterra. www.capterra.cl/softwarees> [Consulta: enero 2022]

Se puede observar que la competencia tiene precios desde los 9 dólares hasta un máximo de 35.000. Por lo que se debe generar un análisis de sensibilidad del precio contra el VAN para determinar el valor o precio de gatillo que hace rentable al proyecto.

12. Plan de Operaciones y Recursos Humanos

12.1 Estimación de la Demanda

Dado el Target que se calculó en la sección anterior, se podría tomar el siguiente supuesto de la cantidad de empresas que vamos a atender el primer año de operación.

Tabla 17: Número de Empresas acumuladas por mes en 1 año de operaciones

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
N Empresas	0	0	0	2	2	4	6	8	10	12	14	20

Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, se propone generar la siguiente proyección de ventas utilizando el precio de 700.000 pesos y tomando como supuesto que el primer año se logran fidelizar 20 empresas, el año siguiente se logra acumular 48 clientes y así sucesivamente.

Tabla 18: Ingreso por Venta

	2022	2023	2024	2025	2026
Valor UF	22,5				
Ventas / N° Empresas	0	20	48	58	69
		54.600.000	403.200.000	487.200.000	579.600.000

Fuente: Elaboración Propia

Dado este nivel de ingresos, se propone alcanzar la siguiente participación de mercado de nuestro segmento objetivo:

Tabla 19: Participación de Mercado

Tamaño Mercado	1.736.533.966			
Año	2023	2024	2025	2026
Ingresos	54.600.000	403.200.000	483.840.000	580.608.000
Participación de Mercado	3%	23%	28%	33%

Fuente: Elaboración Propia

12.2 Horario de la Operación

El funcionamiento del presente plan de negocios se establece de la siguiente forma:

Tabla 20: Horario Laboral

Día	Apertura	Colacion	Cierre
Lunes a Jueves	8:30	13:30 - 14:30	18:30
Viernes	8:30	13:30 - 14:30	17:30

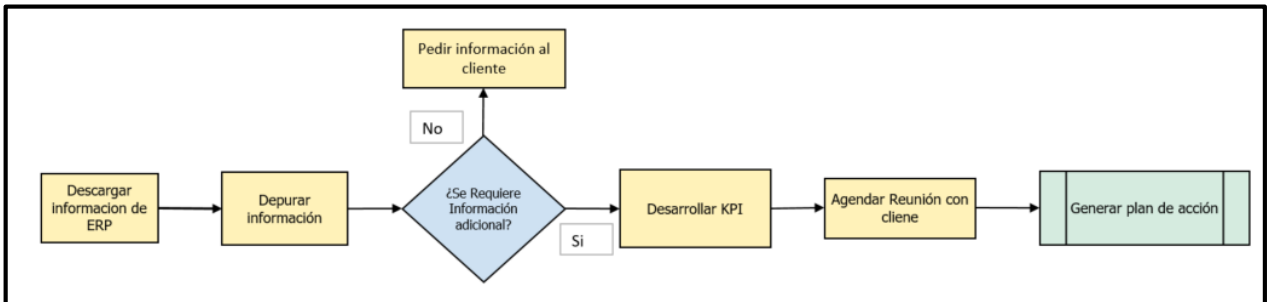
Fuente: Elaboración Propia

En donde los trabajadores podrán optar por trabajar de forma presencial como presencial.

12.3 Capacidades

Para lograr atender a las empresas que se proyectan fidelizar, se debe calcular la carga laboral que tendría cada KAM para atender clientes. Para determinar esto se debe determinar en qué procesos se le pide hacerse responsable. Para determinar esto, se debe desarrollar los procesos en los que estaría involucrado el KAM

Ilustración 32: Proceso del KAM



Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, se hará una mención de los reportes necesarios para el conocimiento del cliente y la cantidad de tiempo necesaria para construirla por cliente. Estos tiempos se basan en los tiempos aproximados que toman a un planificador en generar esta reportaría:

Tabla 21: Tiempos de Construcción de Reportes

Items	Tiempo Mínimo (Min)	Tiempo Máximo (Min)	Tiempo Promedio
KPI Quiebres	30	60	45
KPI Slowmovers	30	60	45
KPI Productos ganadores	10	20	15
Proyeccion de demanda	45	120	82,5
Cálculo de recompra de productos nacionales e importados	90	120	105
Presupuesto de compra	60	120	90
Total en Minutos	265	500	382
Total en Horas	4	8	6

Fuente: Elaboración Propia

Según los cálculos estimados, se puede observar que, en promedio, un KAM podría atender a 1 cliente al día, por lo que, a fines del primer año de operación, se necesitarían 4 KAM para poder atender a las empresas. Dado lo anterior se toma como regla que se necesitan 1 KAM por cada 5 empresas para poder atender a un cliente de forma óptima.

El segundo proceso a modelar es el proceso de los vendedores. El cual debería funcionar de la siguiente forma:

Ilustración 33: Embudo de Ventas

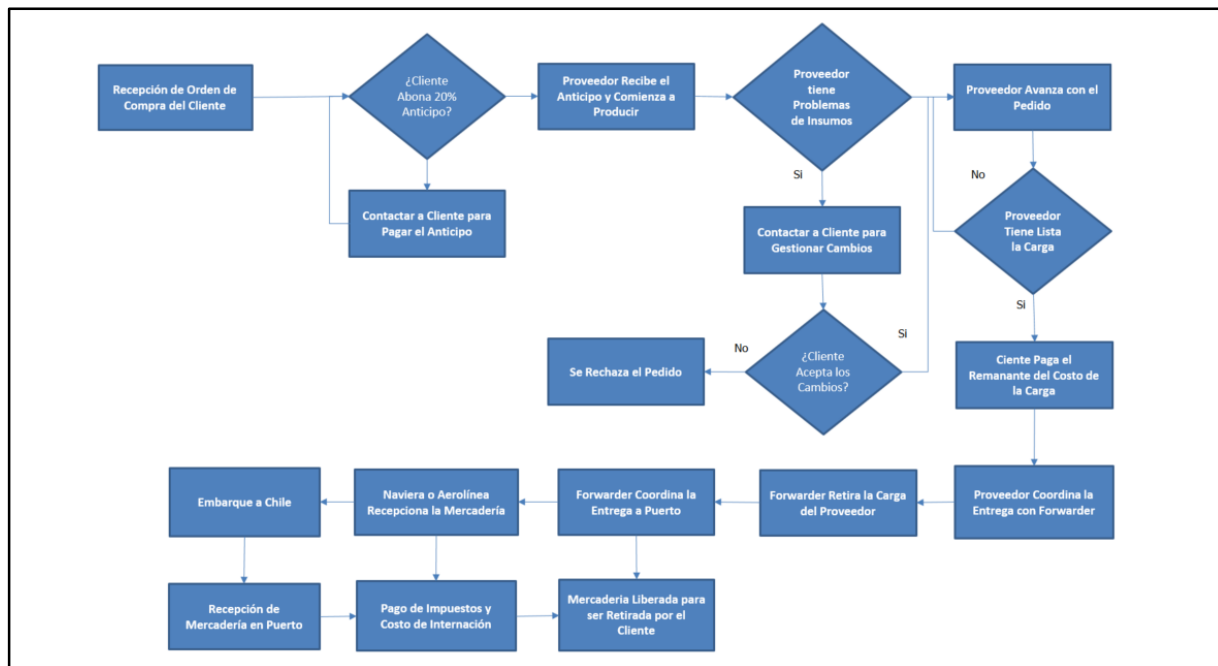


Fuente: Sistema de ventas Sandler

Se determina que cada vendedor debe llamar por lo menos a 75 contactos a la semana, de los cuales 25 clientes contestarán la llamada. De este número, 8 clientes accederán a agendar una reunión con el vendedor dado que este siente que tiene dolores que podrían ser curados por Smart Chain. De estos, la probabilidad indica, que el 25% de las reuniones agendadas serán exitosas.

El próximo proceso a modelar es el área de COMEX. Esta área es vital para dar visibilidad al área de planificación como al cliente sobre el estado de las órdenes de compra, el estado de los contenedores y el factor dólar a el cual llega. El proceso propuesto es el siguiente:

Ilustración 34: Proceso de Importación



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este proceso, se calcula el tiempo que demoraría un trabajador de esta área para gestionar el seguimiento de las órdenes de compra por cliente:

Tabla 22: Responsabilidades COMEX

Items	Tiempo Mínimo (Min)	Tiempo Máximo (Min)	Tiempo Promedio
Recepción Ordenes de Compra	30	60	45
Cordinar con el cliente el pago de anticipo para empezar producción	30	60	45
Coordinación de los tiempos de producción con proveedor	10	20	15
Coordinar con el cliente el pago del remanente cuando la carga este lista	45	120	82,5
Coordinar con el forwarder la entrega a puerto	90	120	105
Coordinar con empresa naviera	60	120	90
Generar reporte al cliente con el seguimiento de las ordenes de compra y contenedores	20	60	40
Total en Minutos	285	560	382
Total en Horas	5	9	6

Fuente: Elaboración Propia

Dado esto se observa que dado el nivel de carga laboral que tendría esta área, esta debería tener un equipo parecido a los KAM. Dado esto, se asume que se necesitan la misma cantidad de personas para llevar a cabo esta tarea por año.

12.4 Estructura del Negocio

La estructura del negocio consta del dueño del emprendimiento el cual tendrá que tener las competencias necesarias para dirigir y liderar a 6 áreas dentro del negocio. Una de las áreas señaladas anteriormente es COMEX. Las personas que trabajen en esta área deberán tener experiencia previa en esta área, tener un uno avanzado de Microsoft Excel, y tener una metodología clara para llevar a cabo los distintos procesos dentro de esta área. Por otro lado, se propone contratar de manera part time a un contador que gestione la cuadratura de caja, tenga claro cuál será los impuestos que se deben pagar y el IVA que se debe pagar cada mes. También debe prestar apoyo al dueño de la empresa, con

el fin de dar apoyo en la construcción de balances y estados resultados de la empresa. Por el lado de ventas, se contará el primer año con un vendedor, el cual debe contactar vía LinkedIn o llamadas en frío, con el objetivo de generar 1 reunión por semana con los clientes potenciales del segmento objetivo y generar 20 clientes el primer año. La persona a cargo debe ser una persona capaz de contactar a un cliente, transmitirle los beneficios de nuestro negocio y ser capaz de extraer información al cliente sin que este se sienta incómodo. En el área de planificación es el área *core* del negocio. Es el área la cual estará a cargo de la gestión de compra, gestión de presupuesto y la evaluación de la calidad de inventario de cada cliente. Para lograr esto se debe trabajar de la mano con el área de negocios del cliente, generando reuniones semanales con ellos, analizando la venta y el rendimiento de los inventarios en su ciclo de vida y como se va gestionando los productos que deben salir por el término de la temporada generando la mayor rentabilidad posible. Además, debe tener la capacidad de trabajar de la mano con COMEX, teniendo completa visibilidad de los contenedores y la carga área, donde este cada contenedor, el costo de traer la mercadería, y el factor dólar con el cual se va a valorizar los productos. Y en base a eso, tener claridad en que los precios que asignan los clientes son los correctos. Por otro lado, debe tener claridad en los presupuestos que tiene el cliente, si tiene sobre stock o la falta de este a través de la metodología OTB (“Open to Buy”). Esta da señales de si el cliente debe generar compras de inventario o no. Básicamente, la teoría detrás de esta metodología es la siguiente:

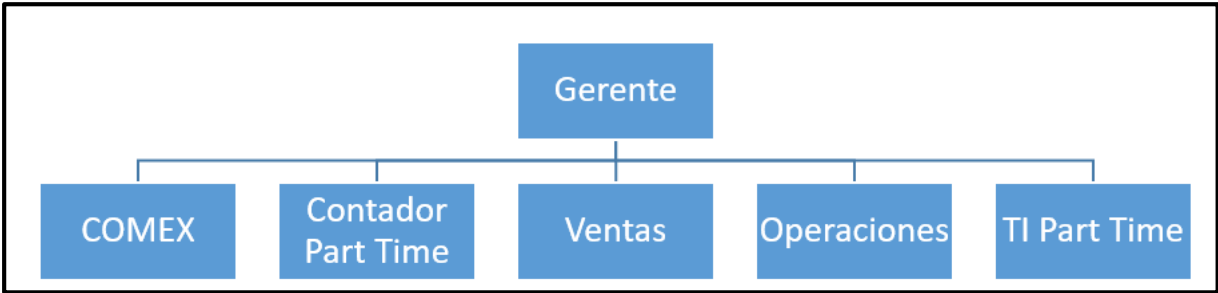
Fórmula 2: OTB

$$OTB = Stock\ Objetivo - (Stock\ Hoy_t + Stock\ por\ Recibir_{t+1} - Ventas_t)$$

El stock objetivo se puede determinar ya sea por la rotación de inventario objetivo que determine el cliente o por los meses de cobertura de inventario que determine el cliente. Finalmente, el KAM deberá tener la habilidad de generar reportes como los expuestos anteriormente y tener una capacidad analítica de poder analizar estos reportes y dar conclusiones al cliente del status de su inventario.

Por el lado de marketing, se propone posponer el contrato de una persona dado que no es el *core* del negocio, por lo que se tendrá que externalizar las funciones de esta área.

Ilustración 35: Organigrama del plan de negocios



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cantidad de empleados, dada la carga laboral, esta debería componerse de la siguiente forma:

Tabla 23: Cantidad de Empleados

Personal	2023	2024	2025	2026
Gerente General	1	1	1	1
Vendedores	1	1	2	2
KAM	4	10	12	14
COMEX	4	10	12	14
TI	1	1	1	1
Número de trabajadores	10	21	26	31

Fuente: Elaboración Propia

13. Plan Financiero

En el presente plan financiero, se propone introducir al lector un resumen de la rentabilidad que tendría el negocio dado los posibles escenarios que tendría el flujo de caja, teniendo como variable el precio del servicio. Luego se explica cómo se calculó la tasa de descuento, las ventas, la estructura de costos, la inversión y el capital de trabajo para luego llegar a las conclusiones.

13.1 Rentabilidad e Índices Financieros

Se propone al lector proporcionar un resumen de la rentabilidad que tendrá el proyecto dado los posibles escenarios en los que se podría incurrir. Además, se puede inferir en este análisis, el punto de gatillo o punto de ruptura en el cual, en base al precio del servicio, este conviene o no desarrollar el proyecto.

Se puede apreciar en la tabla inferior, que bajo los 24 UF mensual, el proyecto es inviable, dado que da un VAN negativo. Sumado a lo anterior, se puede observar que el plan de negocios no puede apuntar a ser bajos en costos, dado que, entre más bajo es el costo por el servicio, mayor es el capital de trabajo necesario y el VAN del proyecto se va reduciendo. Con respecto al VAN con valor terminal, se observa que es positivo desde las 14 UF, esto dado que, desde el quinto año en adelante, el proyecto es capaz de generar flujos positivos que, a perpetuidad, generan un valor presente neto mayor que cero. Por lo que, incluso teniendo flujos negativos los primeros 5 años, este negocio es capaz de generar valor a partir del quinto año en adelante.

La TIR del proyecto es, cobrando 24 UF mensual del 24% y menor a eso, la tasa de interna de retorno decrece bruscamente por lo que no conviene desarrollar ese proyecto bajo ese precio.

EL IVAN, el cual se entiende como el valor presente del proyecto por unidad de inversión. Se aceptan proyectos cuando este indicador es mayor que cero. Dado esto, se puede observar que, este indicador se vuelve positivo recién cuando el precio es sobre los 27 UF.

En cuanto al payback, se puede observar que se recupera la inversión recién desde los 23 UF en adelante. Menor a este valor, la recuperación de la inversión no se recupera dentro del plazo de evaluación del proyecto.

Tabla 24: Resumen Análisis de Sensibilidad

Precio en UF	VAN	VAN + VT	TIR	TIR + VT	IVAN sin VT	PAYBACK sin VT	Indice de Rentabilidad SIN VT	KT
29	186.684.784	1.526.729.438	48%	122%	0,88	4	1,88	89.563.490
27	125.342.443	1.342.234.409	37%	110%	0,19	4	1,19	95.645.209
26	60.786.668	1.164.803.517	25%	98%	-0,47	5	0,53	104.017.928
24	56.560.058	1.204.852.416	24%	97%	-0,54	5	0,46	113.887.495
23	-75.307.347	824.447.136	2%	74%	-1,56	5	-0,56	125.553.280
21	-148.808.466	705.948.930	-8%	63%	-2	None	-1	149.056.865
19	-203.915.299	561.759.440	-16%	54%	-2	None	-1	166.553.517
18	-279.430.102	185.846.136	None	None	-2	None	-1	187.954.385
16	-361.345.651	256.845.337	None	None	-3	None	-2	211.761.122
14	-443.772.211	100.847.328	None	None	-3	None	-2	236.761.122
13	-526.198.771	-55.150.680	None	None	-3	None	-2	261.761.122
11	-608.625.331	-211.148.689	None	None	-3	None	-2	286.761.122
10	-691.051.892	-367.146.697	None	None	-3	None	-2	311.761.122
8	-790.547.344	-674.138.757	None	None	-3	None	-2	336.761.122
6	-872.973.904	-830.136.765	None	None	-3	None	-2	361.761.122
5	-955.400.465	-986.134.773	None	None	-3	None	-2	386.761.122
3	-1.037.827.025	-1.142.132.782	None	None	-3	None	-2	411.761.122
2	-1.120.253.585	-1.298.130.790	None	None	-4	None	-3	436.761.122

Fuente: Elaboración Propia

13.1 Valoración la Empresa

Para lograr valorar la empresa se debe determinar cuál es el factor de descuento para traer a valor presente los flujos futuros del proyecto. Para lograr lo anterior, se propone desarrollar el modelo CAPM. El modelo es el siguiente:

$$E(r) = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde r_f es la tasa libre de riesgo. Para utilizar esta tasa se utiliza el valor de un bono Bullett en uf a 10 años del banco central. En cuanto al beta, se utiliza el beta de la industria al cual se asemeja este emprendimiento. El beta se utiliza se aplicaciones de softwares. Por último, el premio por riesgo, el cual es la resta entre la tasa del mercado menos la tasa libre de riesgo, se utilizó el dato el dato del premio por riesgo país. El cálculo fue el siguiente:

Tabla 25: Factor de Descuento

Items	Valores
Beta	1,46
Equity risk premium Chile	4,94%
BCU (Bono Bullet en UF)10 años	1,21%
CAPM	8,4%
Tasa Exigida por el Inversionista	15,0%

Fuente: Elaboración Propia

Se tomará como supuesto que un posible inversionista evaluará este proyecto de forma más exigente, por lo que se sumará a la tasa original un diferencial para quedar en una tasa de descuento del 15%.

13.2 Ventas

Para simular las ventas, se toma como supuesto que el primer año solo se logran capturar 20 empresas, percibiendo ingresos a partir del 4 mes de la puesta en marcha del proyecto.

El segundo año se toma como supuesto que se logran capturar 48 empresas, para luego crecer un 20% los próximos 2 años. Posterior a esto, se toma como supuesto que se crece a una tasa del 10% para los próximos 3 años y finalmente, los últimos 3 años se toma un crecimiento al 5%. Por último, se toma como supuesto un crecimiento del 2% para calcular el valor terminal de la empresa.

Se ejecuta diferentes simulaciones donde se hace variar el precio de venta, el cual esta expresado en UF. La simulación de los ingresos por venta está expresada en pesos CLP.

Tabla 26: Ventas Netas con precio variable

	2023	2024	2025	2026
Valor UF	20	48	58	69
30,6	74.100.000	547.200.000	661.200.000	786.600.000
29,0	70.200.000	518.400.000	626.400.000	745.200.000
27,4	66.300.000	489.600.000	591.600.000	703.800.000
25,7	62.400.000	460.800.000	556.800.000	662.400.000
24,1	58.500.000	432.000.000	522.000.000	621.000.000
22,5	54.600.000	403.200.000	487.200.000	579.600.000

Fuente: Elaboración Propia

13.3 Costos

Los costos se proyectaron en base a la cantidad de empresas que se proyectan fidelizar. Dado esto, según la estructura que se definió en el plan de operaciones, la estructura de sueldos debería definirse de la siguiente forma:

Tabla 27: Salarios

Item	2023	2024	2025	2026
Gerente	14.926.800	14.926.800	14.926.800	14.926.800
Vendedores	12.687.780	12.687.780	25.375.560	25.375.560
KAM	50.751.120	121.802.688	146.163.226	175.395.871
Contador	4.474.944	4.474.944	4.474.944	4.474.944
COMEX	50.751.120	121.802.688	146.163.226	175.395.871
TI	6.343.890	6.343.890	6.343.890	6.343.890
Total	139.935.654	282.038.790	343.447.645	401.912.935

Fuente: Elaboración Propia

Sumado a lo anterior, se debe considerar los costos de arriendo de oficina y los costos de agua y energía asociadas a esta. En primer lugar, dado el plan de aforo propuesto por el MINSAL, en un estado de Apertura Inicial, se debe contar con 4 metros cuadrados por persona en oficinas⁴². Dado esto, se prevé la necesidad de arrendar una oficina de

⁴² Asociación Chilena de Seguridad. 2021. ["Guía de Cálculo de Aforo". P1](#)

mínimo 64 metros cuadrados, lo cual tiene un valor de 20 UF + IVA en Santiago Centro⁴³. En segundo lugar, en lo que se refiere a energía y agua, se desarrolló un cálculo promedio de 110 KW/h/m²/año, con lo cual se obtuvo un valor de 93.867 pesos mensuales en luz. Los costos de agua son despreciables.

En lo que se puede considerar como costos variables, se propone generar una proyección de la adquisición de computadores y licencia a medida que las personas contratadas empiezan a trabajar. Además, se toma en consideración la renovación de los computadores cada cuatro años y el apoyo de un técnico en TI que trabaje part time para la empresa. Según esto, los costos de desarrollo serían los siguientes:

Tabla 28: Costo Equipos

Costos Desarrollo	2022	2023	2024	2025	2026
Salarios	0	6.343.890	6.343.890	6.343.890	6.343.890
Materiales	0	5.000.000	5.000.000	3.000.000	7.500.000
Licencia Office	0	46.750	97.750	123.250	144.500
Total	-	11.390.640	11.441.640	9.467.140	13.988.390

Fuente: Elaboración Propia

13.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calculó en base a una inversión inicial de 25 millones de pesos que considera inversión en muebles, materiales y equipos para la oficina para los primeros 3 años de operaciones. Dado esto, se calculó el capital de trabajo para cada escenario, donde el precio de venta fue la variable independiente, que varió en un rango entre 50.000 a 50.000 pesos. En el siguiente ejemplo, se ingresaron las siguientes partidas para calcular el capital de trabajo utilizando el precio de 500.000 pesos sin IVA dado que los servicios profesionales no contienen IVA.

- Costos Fijos:
 - Sueldos
 - Arriendo
- Costos variables
 - Materiales y Equipos + IVA
 - Licencias + IVA
 - Agua y Energía + IVA
- Gastos Financieros
 - Intereses: Estos se asumen como nulos por considerar financiamiento propio.
- Impuestos: Se utiliza el régimen **Pro-Pyme General**, donde se obtiene el beneficio de impuesto a primera categoría de 10% el 2022 y luego 25% para los años siguientes.
- PPM: se toma por regla de SII que el PPM anual debe ser de 0,25% anual si los ingresos son menores s 50.000 UF.

⁴³ Página institucional Toc. https://www.toctoc.com/propiedades/arriendoparticularesr/oficina/santiago/huerfanos-779-oficina-702-santiago/1834993?o=listado_caluga_img

- Por último, se calcula el capital de trabajo para un plazo de 2 años. En la tabla 29 se puede observar el capital de trabajo requerido dado el precio de 27 UF.

Tabla 29: Cálculo del Capital de Trabajo

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Diciembre
N Empresas	0	0	0	2	2	4	6	8	10	12	48
Ingresos S/IVA	0	0	0	1.700.000	1.700.000	3.400.000	5.100.000	6.800.000	8.500.000	10.200.000	40.800.000
Costos Fijos	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	12.696.757	24.538.685
Sueldos	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	11.661.305	23.503.233
Arriendo C/IVA	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452	1.035.452
Costos Variables	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	723.857
Materiales C/IVA	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833	495.833
Licencias C/IVA	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	55.633	116.323
Agua y Energía C/IVA	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701	111.701
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos											
PPM	-	-	-	3.571	3.571	7.143	10.714	14.286	17.857	21.429	85.714
IVA Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA + PPM Mensual (A pagar)	-	-	-	3.571	3.571	7.143	10.714	14.286	17.857	21.429	85.714
IVA Compras (credito)	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	723.857
IVA Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito IVA Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito IVA	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	663.167	723.857
Pago Mensual	0	0	0	-659.596	-659.596	-652.024	-648.881	-648.881	-645.310	-641.739	-638.143
ING-EGR	-13.359.924	-13.359.924	-13.359.924	-11.000.328	-11.000.328	-9.303.900	-7.607.471	-5.911.043	-4.214.614	-2.518.185	16.175.601
ING-EGR ACUM	-13.359.924	-26.719.848	-40.079.772	-51.080.100	-62.080.428	-71.384.328	-78.991.799	-84.902.842	-89.117.456	-91.635.641	-24.707.658
Min Flujo Mensual	-95.645.209										

Fuente: Universidad de Chile. Curso Seminario Final 2. IN79R-1

Dado el análisis anterior, se observa que, utilizando el supuesto de que los primeros meses no se obtienen ingresos por venta, se puede observar que el mínimo flujo mensual equivale a Millones CLP. El detalle de los valores de capital de trabajo con el precio variable se puede encontrar en la última columna de la tabla resumen al inicio del capítulo (KT).

13.5 Inversiones

Se toma como supuesto que el presente plan de negocios requiere de 10.000.000 de inversión inicial. En el cual se consideran el mes de arriendo de oficina, la inversión en una página web, muebles de oficina, útiles de oficina y caja.

Tabla 30: Inversiones

Items	Valor
Mes Garantia arriendo	1.035.452
Página WEB	1.400.000
Muebles de Oficina	5.000.000
Utiles de Oficina	500.000
Caja	2.064.548
Total	10.000.000

Fuente: Elaboración Propia

13.5 Depreciación

La depreciación se aplicó a los equipos computacionales del plan de negocios y los muebles que se prevé adquirir para equipar la oficina. Los valores de tanto la depreciación lineal como acelerada se obtuvieron de servicio impuestos internos⁴⁴. Los valores utilizados fueron los siguientes:

⁴⁴ Institucional Servicio Impuestos Internos. https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm [Consulta: enero 2022]

Tabla 31: Valores de ítems a depreciar

Tipo de Depreciación	Normal	Acelerada
Computador	6	2
Instalaciones en general	10	3

Fuente: www.sii.cl

Dado lo anterior, se depreció los equipos computacionales de forma acelerada y, en un intervalo de 4 años, se vuelve a renovar los equipos usados. En cuanto a los artículos de oficina, también se deprecian de forma acelerada en 3 años. Para los computadores, se prevé utilizar equipos nuevos de un valor de 500.000 y un valor residual del 25% de su valor comercial.

Tabla 32: Depreciación Equipos de Oficina

Año	2023	2024	2025	2026
Depreciación Computadores	2.062.500	4.125.000	3.187.500	4.125.000
Muebles de Oficina	1.250.000	1.250.000	1.250.000	
Total	3.312.500	5.375.000	4.437.500	4.125.000

Fuente: Elaboración propia

13.6 Flujo de Caja

Dado lo anterior, se desarrolla el siguiente flujo de caja con un valor por el servicio de 27 UF, con el capital de trabajo pensado para este precio y con la inversión inicial señalada anteriormente.

Tabla 33: Flujo de Caja con precio de venta 27 UF

ITEM	2022	2023	2024	2025	2026
Numero de empresas	0	20	48	58	69
INGRESOS OPERACIONALES	-	66.300.000	489.600.000	591.600.000	703.800.000
COSTOS FIJOS		167.769.074	310.484.210	382.835.845	446.056.135
Costos Administración y Gastos Generales		142.176.404	284.279.540	345.688.395	404.153.685
Salarios Administración		129.116.820	271.219.956	332.628.811	391.094.101
Gastos Generales Administración (Contador)		4.474.944	4.474.944	4.474.944	4.474.944
Arriendos		7.458.240	7.458.240	7.458.240	7.458.240
Otros (Luz y agua)		1.126.400	1.126.400	1.126.400	1.126.400
Costos Marketing y Ventas		13.687.780	13.687.780	26.375.560	26.375.560
Salario Fijo vendedores		12.687.780	12.687.780	25.375.560	25.375.560
Promoción y Publicidad		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Sueldo MKT		0	0	0	0
Costos Desarrollo		11.904.890	12.516.890	10.771.890	15.526.890
Salarios TI		6.343.890	6.343.890	6.343.890	6.343.890
Materiales		5.000.000	5.000.000	3.000.000	7.500.000
Licencia Office		561.000	1.173.000	1.428.000	1.683.000
Depreciación y Amortizaciones		3.312.500	5.375.000	4.437.500	4.125.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-130.374.244	147.536.120	167.179.205	211.716.415
Impuestos		0	28.031.863	31.764.049	40.226.119
Impuesto acum periodo sig		24.771.106	0	0	0
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-130.374.244	119.504.257	135.415.156	171.490.296
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0%	24%	23%	24%
Depreciación y Amortizaciones		3.312.500	5.375.000	4.437.500	4.125.000
INVERSIONES	-105.645.209	0	0	0	95.645.209
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	-10.000.000				
Inversión en Activos Intangibles					
Inversión en capital de trabajo (KT)	-95.645.209				
Recuperación Capital de Trabajo					95.645.209
FLUJO DE CAJA NETO	-105.645.209	-127.061.744	124.879.257	139.852.656	271.260.505
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-105.645.209	-232.706.953	-107.827.696	32.024.960	303.285.465

Tasa de descuento	15%				
Valor Residual	2.128.351.655				
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-105.645.209	-127.061.744	124.879.257	139.852.656	2.399.612.160
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	125.342.443				
Valor Presente Neto con Valor Terminal	1.342.234.409				
TIR sin Valor Terminal	37%				
TIR con Valor Terminal	110%				
Capital total Requerido	-232.706.953				
Recursos comprometidos primeros 2 años	-232.706.953				

Fuente: Elaboración Propia

13.7 Conclusiones

En cuanto a los índices estadísticos expuestos, se puede observar que, en primer lugar, el VAN sin valor terminal recién es positivo cuando el precio por el servicio es de 24 UF mensual. Pero, se observa que, con este precio, el valor del IVAN sin valor terminal, es negativo. Este indicador consiste en medir el valor presente del proyecto por unidad de inversión, y se recomiendan elegir proyectos con IVAN mayores que cero. Por lo cual, se debe elegir un precio que cumpla con este criterio. En cuanto al índice de rentabilidad, este criterio recomienda que, el valor presente de los flujos futuros generados por el presente servicio, dividido por la inversión, deba ser mayor que 1. Esto se puede interpretar como el valor creado por cada peso invertido. Esto se obtiene recién con un precio de 27UF. En cuanto al payback, es un indicador que determina en cuánto tiempo se recupera la inversión. Y esto se logra, en cuatro años desde los 27 UF.

Se puede concluir que este servicio es un servicio robusto, que implica tener personal calificado para ofrecer los servicios anteriormente planteados. Dado la estructura de costos, es necesario un precio por este servicio que esta sobre el valor de algunos competidores. Pero, si se toma en cuenta la cantidad de trabajo que esto implica para una empresa, la carga laboral que esto implica y el costo que tiene, es bastante conveniente. Por esta cantidad de trabajo el precio de 27UF es bastante razonable si se toma en cuenta que este trabajo se debe realizar por más de una persona la cual no se le puede pagar menos de este monto.

14 CANVAS Ajustado

Para resumir el plan de negocios, se propone desarrollar un lienzo de CANVAS de la siguiente manera:

14.1 Socios Clave

Los socios clave son empresas que ya estén operando en el comercio al por menor, pero que no hayan prestado servicios a las pymes en la actualidad por su estructura de costos. La posible estrategia es generar una alianza ya sea, pagando un royalty por utilizar los sistemas de la empresa ya establecida, o generar un joint venture, en donde se pueda crear un nuevo servicio para este rubro, con una estructura de costos más liviana y flexible para el cliente objetivo.

14.2 Actividades Clave

Las actividades clave consta de reuniones semanales con el cliente a través de una metodología S&OP⁴⁵ que permita generar valor de cara al cliente a través de reportería y control de métricas que midan la calidad y cantidad del inventario.

14.3 Recursos Clave

El principal recurso es la experiencia de haber trabajado en empresas que llevan años en el rubro del retail. Dado esto, se propone aportar con conocimiento a estas pymes para generar un impacto positivo en ellas. El segundo recurso clave son las herramientas que se proponen utilizar. A través de reportes que logren generar un seguimiento y control del inventario y, en base a lo anterior, lograr facilitar la toma de decisiones para los potenciales clientes.

14.4 Estructura de Costos

La estructura de costos esta apalancada por la cantidad de personas que compongan la empresa. Se podría reevaluar esta estructura, en la medida que se logren automatizar el servicio que se propone vender para convertirlo en un producto en lugar de una asesoría.

14.5 Relación con el Cliente

La relación con el cliente debe ser de mutua confianza y de comunicación fluida. Con el fin de que el cliente se abra a compartir su información que, en primera instancia, no está muy abierto a compartir. Es por esto que el servicio debe ser transparente, y debe desarrollarse claramente cuáles serán nuestras responsabilidades y hasta donde termina nuestro servicio. En base a esto, se debe generar un trabajo que genere confianza y transparencia entre las partes para que el negocio logre funcionar.

14.6 Segmento de Clientes

El segmento de los clientes se determinó en base al resultado de la encuesta realizada. Esta determinó que el segmento de clientes que se debe apuntar son las empresas que, tengan un ingreso mínimo recurrente que puedan ser consideradas como empresas

⁴⁵ S&OP: "Sales and Operation Planning"

medianas, que operen en Chile, que utilicen un sistema mínimo de tecnología como un ERP, que permita controlar el stock y la venta. En su surtido, debe manejar más de 50 sku en su mix, utilizar un servicio de bodegaje que asegure un mínimo volumen de ventas. Por último, las empresas que estuvieron más abiertas a consultar por este servicio fueron empresas que comercializan prendas de vestir, accesorios, calzado, artículos de belleza y tecnología.

14.7 Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos de basa en cobrar por un servicio de planificación comercial, de forma mensual, que permita generar un ingreso recurrente. Se propone, como segunda etapa de este proyecto, generar una diferenciación en el precio del servicio que le otorgue mayor flexibilidad a las pymes.

14.8 Canales

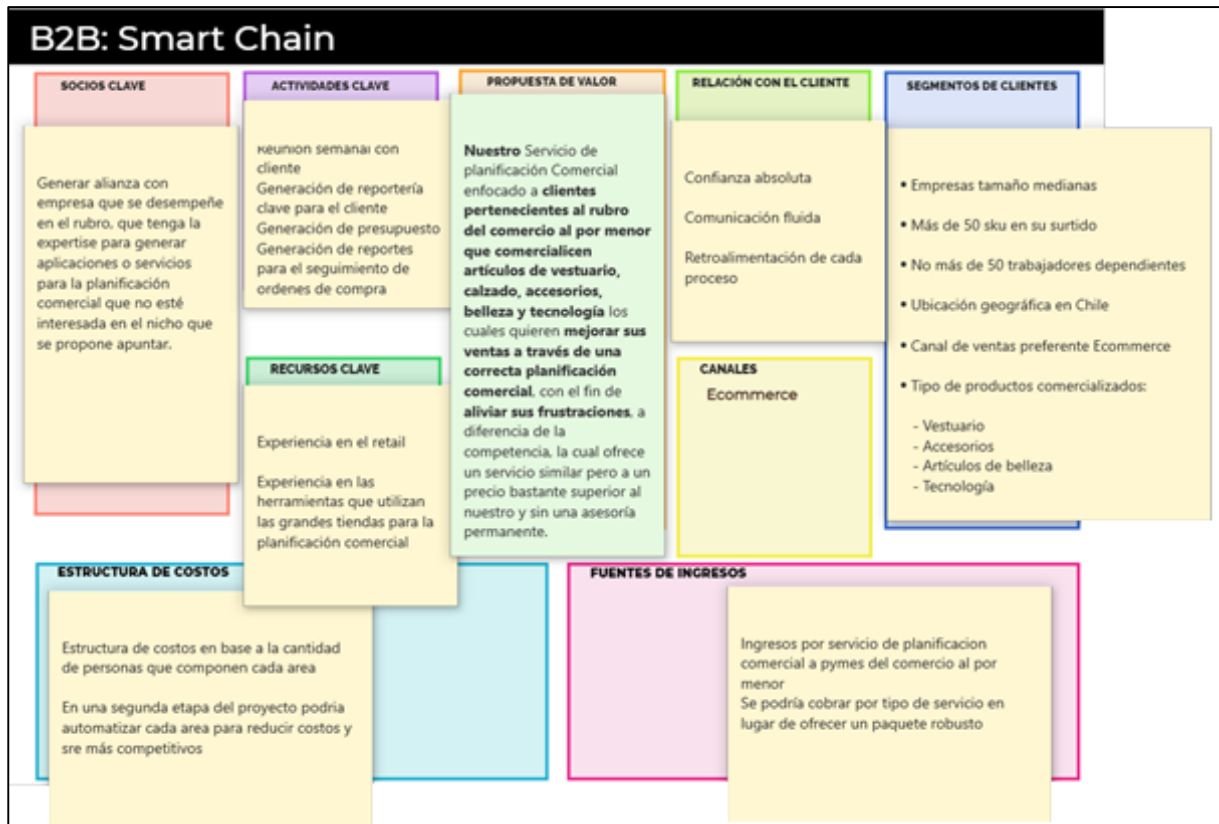
Los canales de venta son a través de Ecommerce, pero no se descarta desarrollar una fuerza de ventas que genere reuniones presenciales con los clientes para explicarle los beneficios de nuestro servicio. Lo anterior depende de la evolución de la presente pandemia que estamos cursando.

14.9 Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio de planificación comercial que permita curar los dolores que sienten las pymes que operan en Chile, que comercializan productos de vestuario, belleza y tecnología, los cuales, a través del servicio ofrecido, se propongan curar sus frustraciones⁴⁶ y generar alegrías por medio de las herramientas y conocimientos que ofrecemos.

⁴⁶ Anexo O: Segmento de Clientes

Ilustración 36: Lienzo de Canvas



Fuente: Elaboración propia

15 Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación son las siguientes.

En primer lugar, se determinó que existe un nicho que es posible atender a través de un servicio de planificación comercial. Este nicho, el cual son las pymes que comercializan cierto tipo de productos, están abiertos a desarrollar este plan con nuestra empresa.

En segundo lugar, se identificó, gracias a la investigación de mercado desarrollada, que los principales dolores de las empresas encuestadas son los quiebres de inventario de sus productos ganadores, en segundo lugar, los descuadres de inventario y tercer lugar los procesos de importación y forecast de ventas. También se puede observar las características de las empresas que están dispuestas a ser contactadas para ser asesoradas por este servicio.

En tercer lugar, dado las necesidades observadas del cliente, identificadas por la investigación de mercado, surge la necesidad de generar un plan de operaciones capaz de desarrollar los procesos críticos que permitan agregar valor para los clientes potenciales. Estos procesos tienen el objetivo de generar el musculo necesario para reforzar las áreas, en las cuales, el cliente tiene mayor dificultad. Gracias a esta estructura, se podrá ofrecer un servicio que logre captar a 96 empresas en el plazo de 4 años.

En cuarto lugar, se observa que el plan financiero, dado los distintos escenarios observados, y según los ratios financieros utilizados, que el servicio debe cobrar un valor no menor a 27 UF mensuales. Esto se debe, en primer lugar, a la estructura del negocio, la inversión inicial necesaria para iniciar el servicio y porque un valor menor al propuesto es económicamente inviable o no rentable.

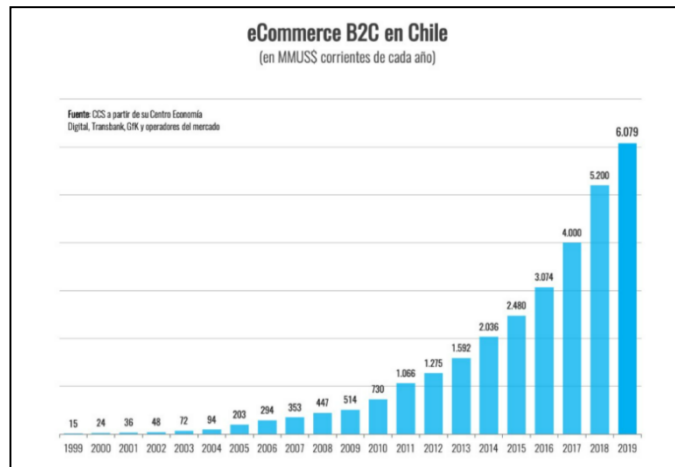
Por último, se propone como una segunda parte del proyecto, desarrollar este servicio a través de una aplicación que permita reducir la estructura de costos del presente plan y proponga mayor flexibilidad para los clientes, y mejor margen para el presente plan de negocios.

16. Bibliografía

1. Grünwald. C, Solorza. M (2019). Informe Económico. Comercio en Chile: Hacia un nuevo consumidor. <<https://ww2.banchileinversiones.cl>>
2. Hurtado. G. (2009). *Diseño y Construcción de Electronic Marketplace*. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Santiago, Chile.
3. Arriagada. A (2018). Metodología para la detección de quiebres de stock en el Retail. Memoria para optar al título de Magister en gestión de Operaciones. Santiago, Chile.
4. Cámara de Comercio de Santiago, 2019, Página Web Institucional, <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>>. [Consulta: julio 2021]
5. Lever. G. 2018. Cámara de comercio de Santiago, Página institucional, <<https://www.ccs.cl/html/estudios/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>>. [Consulta: julio 2021]
6. SERNAC. 2014. Estudio descriptivo del Ecommerce en Chile y análisis de reclamos ente el SERNAC.
7. Servicios de Impuestos Internos, Estadísticas de Empresas 2019, https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html>. [Consulta: agosto 2021]
8. Soza. B (2019). Plan Estratégico Para Incrementar Cuota de Mercado de la Empresa Simplificalo, Central de Servicios S. A. tesis para optar al grado de magíster en administración y gestión de empresas.
9. Malhotra. N. 1997. "Investigación de Mercados". 5 edición. Pearson Prentice Hall
10. Osterwalder. A. Pigneur. Y. Bernarda. G. Smith. A. "Diseñando la Propuesta de Valor". 8 edición. Deusto.
11. Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling (2014). "Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral", edición 11, Cengage Learning.
12. Best. R. J, *Marketing Estratégico*, 4 edición, editorial Pearson, Prentice, Hall.
13. Chase. R, Jacobs, F, Aquilano. N, "Administración de Operaciones, Producción y Cadena de suministro", 12 edición, editorial MC Graw Hill.
14. Brealey, Myers, Allen. "Principios de Finanzas Corporativas", 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
15. Mercado Libre. Sitio Web. https://www.mercadolibre.cl/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870. [consulta: julio 2021]
16. Blog. Avantis. <https://blog.avantis.mx/cuanto-cuesta-sap-business-one>
18. Sheffi. Y. 2002. "The Value of CPFR." RIRL Conference Proceedings. 13- 16, octubre, 2002. Lisboa, Portugal. MIT. USA. 15p. <https://web.mit.edu/sheffi/www/documents/genMedia.theValueOfCPFR.pdf> [Consulta: diciembre 2021]

17 Anexos

Anexo A Ventas por Ecommerce



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago⁴⁷

⁴⁷ Cámara de Comercio de Santiago, Página Web Institucional, <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>

Anexo B

Cobros Por Marketplace

Categorías	Clásica	Premium
	+ \$ 400 por unidad en productos hasta \$19.990	
Celulares y Smartphones	10%	13%
Libros	14%	17%
Notebooks	8%	11%
Audífonos	11%	14%
Suplementos Alimenticios	11%	14%
Perfumes y Fragancias	12%	15%
Zapatillas	13%	16%
Consolas	10%	13%
Botas y botines	13%	16%
Televisores	7%	10%
Chaquetas y Parkas	13%	16%
Estufas y Calefactores Eléctricos	14%	17%
Máquinas para Cortar el Pelo	11%	14%
Impresoras	9%	12%
Certuchos de Tinte	11%	14%
Parlantes, Bafes y Subwoofers	11%	14%
Discos Duros y SSDs	11%	14%

Si quieres conocer otros cargos, [consultalos buscando por categoría](#)

Fuente: https://www.mercadolibre.cl/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

Comisiones de venta por categoría

*Comisiones y tarifas logísticas sujetas a evaluación comercial.

Categorías Falabella Marketplace

TV, video, audio	10%	Pañales y comida de bebé	12%	Salud y cuidado personal	20%
Computación	10%	Coches, sillas y cunas de niño	15%	Perfumes y fragancias	25%
Fotografía y Cámaras	15%	Juguetería y accesorios niños	20%	Calzados	25%
Telefonía, celulares, GPS y Smartwatch	10%	Mascotas	15%	Accesorios de moda	25%
Videojuegos (consolas)	10%	Ferretería y automotriz	18%	Vestuario	25%
Videojuegos (juegos)	10%	Alimentos, bebidas y gourmet	20%	Vestuario Deportivo	25%
Refrigeración, Lavado y Climatización	10%	Muebles	20%	Vestuario Niños y Bebé	20%
Electrodomésticos pequeños	15%	Terrazas y muebles de exterior	20%	Arte y Artesanías	20%
Accesorios electrónicos	15%	Equipamiento de oficinas	20%	Seguridad y Smart Home	10%
Instrumentos musicales	15%	Colchones y box spring	15%	Drones	10%
Motos y autos	10%	Hogar y Decoración	20%	Artículos de oficina, escolares y papelería	15%
Deportes	15%	Iluminación	20%	Maletas	20%
Libros, revistas, música y películas	15%	Joyería	20%		

Fuente: <https://pub.s6.exacttarget.com/r3mx3hn40jn>

Anexo C

Ciclo de Vida del Servicio



Fuente: Curso Gestión de Operaciones II. IN75S-1

Anexo D

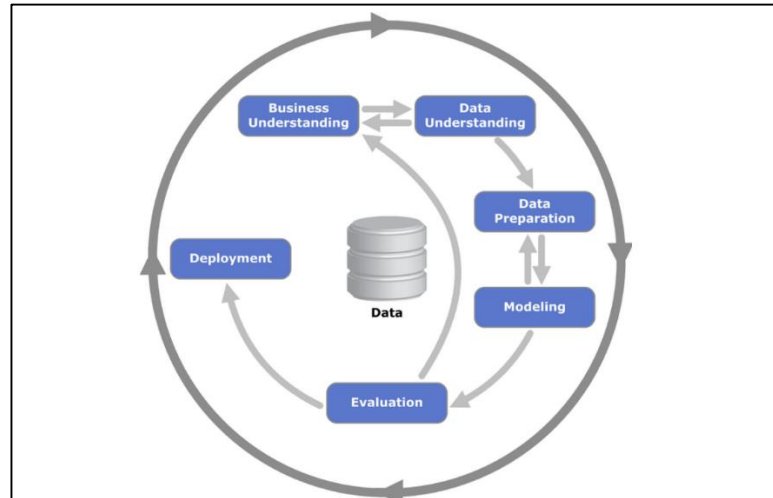
Matriz de Servicios

	Bajo	Alto
Bajo	<p><i>Factoría de Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Líneas Aéreas ● Transporte por carretera ● Hoteles ● Parques de ocio 	<p><i>Taller de Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hospitales ● Reparación de automóviles ● Otros servicios de reparación
Grado de Intensidad de la Mano de O bra		
Alto	<p><i>Servicios en Masa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta detallista ● Venta al por mayor ● Escuelas ● Aspectos detallistas de la banca comercial 	<p><i>Servicios Profesionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Medicina ● Abogacía ● Contabilidad ● Arquitectura

Fuente: Gestión de Operaciones II. IN75-1

Anexo E

Metodología Cross Industry Process for Data Mining

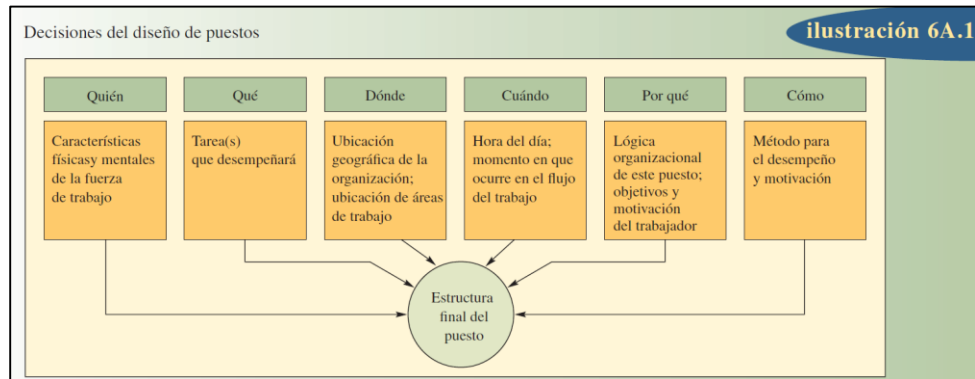


Fuente: (Leclerc, 2020). Imagen obtenida del siguiente enlace:
https://es.wikipedia.org/wiki/Cross_Industry_Standard_Process_for_Data_Mining

1. Comprensión del negocio o problema: Se busca determinar cuáles son los objetivos del cliente.
2. Comprensión de los datos: Se refiere a la recopilación de datos, identificando la calidad de estos.
3. Preparación de los datos: Se genera una limpieza de los datos utilizando técnicas de visualización y de relación entre variables con el objetivo de adaptar los datos a las diversas técnicas que se podrían utilizar.
4. Modelamiento: se seleccionan las técnicas de modelamiento más pertinentes que respondan los objetivos y requerimientos del cliente. También se definen las métricas de evaluación de los modelos elegidos.
5. Evaluación: Se evalúa cada modelo con respecto a los objetivos del proyecto y las métricas definidas.

Anexo F

Diseño de Puesto Laboral



Fuente: Chase, R, Jacobs, F, Aquilano, N, "Administración de Operaciones, Producción y Cadena de suministro", 12 edición, editorial MC Graw Hill.

Anexo G

Preguntas Realizadas a Potenciales Clientes

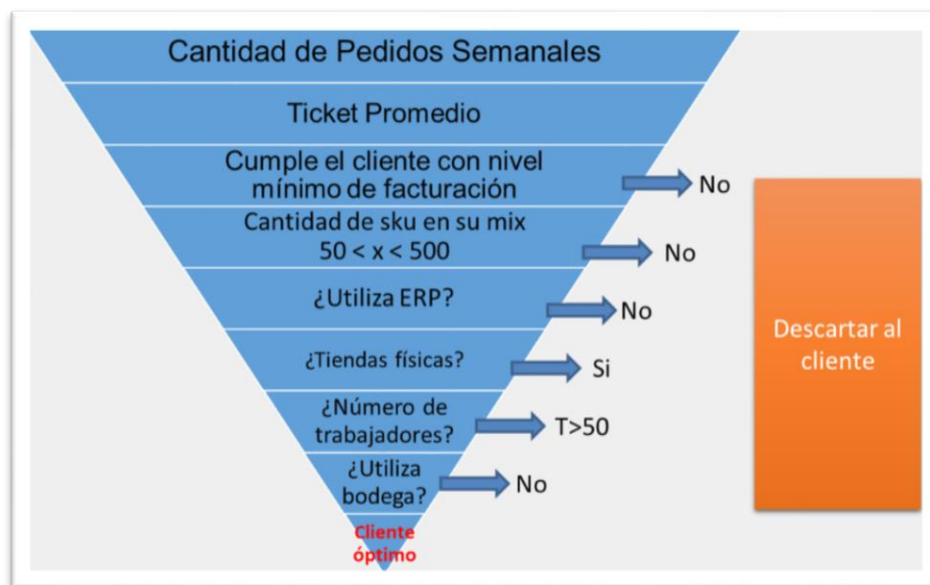
Etapa 1:

En esta etapa se elaboró una encuesta telefónica de manera guiada a empresas que venden por Ecommerce. La llamada comenzó por presentar al dueño del plan de negocios y, en segunda instancia, se le consultó al posible cliente si este tiene 60 segundos para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Experimentas quiebres de tus sku ganadores de forma recurrente?
2. ¿Crees estar dejando dinero sobre la mesa por este tema?
3. ¿Cuándo haces la gestión de compra de inventario, sientes que lo estás haciendo sin tener la seguridad de que lo estás haciendo de forma correcta?
4. ¿Te gustaría agendar una reunión para conversar más sobre posibles soluciones para tus dolores?

Etapa 2:

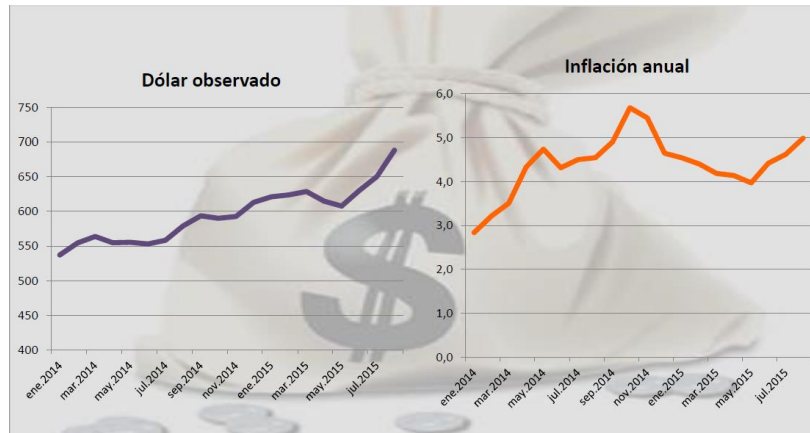
Si el potencial cliente aceptó agendar una reunión, se gestionó la siguiente metodología para determinar si el cliente pertenece, en primera instancia, en el segmento objetivo del plan de negocios.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo H

Relación Precio del dólar con inflación:



Fuente: <http://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2015/11/Presentaci%C3%B3n-CNC-Seminario-Escenario-Econ%C3%B3mico-y-Proyecciones-Sectoriales-2015.pdf>

Anexo I

Explicación de la curva de Phillips

- Por otro lado, esta curva mide la oferta agregada, la cual es la relación que ⁴⁸existe entre la inflación y el producto (PIB). Según la relación que existe entre desempleo e inflación es la siguiente⁴⁹:

$$u_t = \bar{u} - \theta(p_t - p_{t-1}) = \bar{u} - \theta\pi_t$$

- Con u_t corresponde a la tasa de desempleo en el periodo t
 - \bar{u} la tasa de desempleo correspondiente a cero inflación.
 - p_t el logaritmo de la inflación en el periodo t
 - $p_t - p_{t-1}$ la tasa de inflación en el periodo t denotado π_t
- Para lograr encontrar una relación entre el producto y la inflación se utiliza la ley de Okun. Esta ley plantea que hay una relación negativa entre el nivel de actividad y el desempleo. Por lo que plantea que, para disminuir el desempleo, debe haber crecimiento económico. La relación se puede encontrar en la siguiente ecuación:

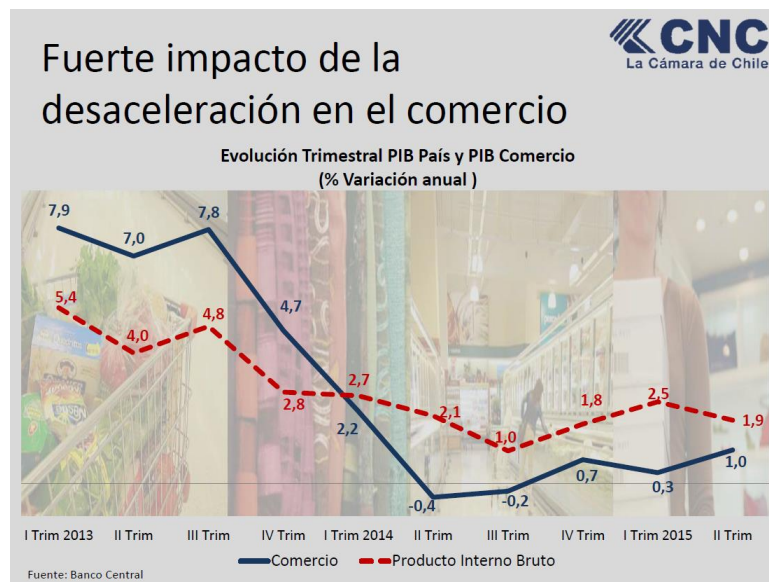
$$u_t - u_{t-1} = \mu - \phi(y_t - y_{t-1})$$

- y_t : El producto en el periodo t
 - μ : Constante medida en %
 - ϕ : Coeficiente de Okun
- El autor define el crecimiento potencial el cual mantiene la tasa de desempleo constante como la siguiente: μ/ϕ
- Este factor indica cuanto debe crecer la economía para bajar 1% de desempleo.

⁴⁹ De Gregorio, J. 2007. "Macroeconomía Teoría y Políticas. Pearson –Educación. 588p.

Anexo J

Pib vs Pib Comercio



Fuente: <http://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2015/11/Presentaci%C3%B3n-CNC-Seminario-Escenario-Econ%C3%B3mico-y-Proyecciones-Sectoriales-2015.pdf>

Anexo K

Costos de Sitio Web

Planes Premium Wix

Wix te ofrece cientos de plantillas, páginas ilimitadas y hosting GRATIS. Haz upgrade a un plan Premium y obtén aún más.

Empieza hoy mismo

Planes para página web
Ideal para mostrar un sitio web profesional

Planes de Negocios e eCommerce
Esencial para aceptar pagos online

	VIP	MÁS POPULAR Ilimitado	Combo	Conectar Dominio
	Atención al cliente prioritaria	Emprendedores y freelancers	Para uso personal	Lo más básico
	US\$ 24 ⁵⁰ /mes	US\$ 12 ⁵⁰ /mes	US\$ 8 ⁵⁰ /mes	US\$ 4 ⁵⁰ /mes

Fuente: <https://es.wix.com/upgrade/website>

shopify Comienza ▾ Vende ▾ Promociona ▾ Gestionar ▾

Precios Recursos ▾ Iniciar sesión Prueba gratis

Plan Basic Shopify	Shopify	Plan Advanced Shopify
\$ 29 ^{USD} /mes	\$ 79 ^{USD} /mes	\$ 299 ^{USD} /mes

Fuente:

https://www.shopify.com.mx/precios?gclid=aw.ds&&term=shopify&adid=565809829180&campaignid=15436645120&branded_enterprise=1&BOID=brand&gclid=Cj0KCQiAt8WOBhDbARIsANQLp97y9ZNs-o-H9RqT30LcxKUG3u9We2R3lav94kRDfPA90zjtsaUzQkaAqG-EALw_wcB

jumpseller CANALES DE VENTAS ▾ VITRINA PRECIOS RECURSOS ▾ INGRESAR INSCRIBETE GRATIS

Planes y Precios

14 DÍAS DE PRUEBA GRATIS EN TODOS LOS PLANES

Mensual Yearly (+20%) Biennial (+20%)

	MÁS POPULAR PLUS	PRO	PREMIUM	ADVANCED
	\$14.000 CLP/mes	\$28.000 CLP/mes	\$56.000 CLP/mes	\$180.000 CLP/mes

Fuente: <https://jumpseller.cl/sign-up/>

Anexo L

Supuestos Plan Financiero

- **Impuestos:** Se utiliza el régimen tributario Pro-Pyme general, donde se paga 10% hasta el 2022 y luego 25% como impuesto de primera categoría.
- Se asume un 10% del sueldo bruto destinado para las AFP cotización obligatoria.
- Se asume una comisión de 0,5% por Administración de fondos de pensiones.
- Se asume un cargo de 1,85% de Seguro de Invalidez y Sobrevivencia
- Se asume un 0,93% para seguro contra accidentes.
- Se asume un 1,11% de aporte de indemnización obligatoria
- Se asume 3% seguro cesantía
- Se asume un 7% del sueldo bruto destinado a Isapre o Fonasa
- **KAM:** Se toma el supuesto que 1 KAM esté a cargo de 5 empresas.
- **Vendedores:** Se toma el supuesto que un vendedor debe fidelizar a 4 empresas por mes.
- **Sueldo:** se asigna 1 MM pesos para la persona que lleve a cabo el plan de negocios.
- **Arriendo oficina:** 28 UF mensuales + IVA
- **Internet:** 28990 por mes plan Mega 500
- **Compra Computadores:** cada computador vale 500.000 pesos clp
- **Licencia Office:** 255.000 mensual plan pyme
- **Luz y Agua:** 300.000 aproximadamente

Valoración de la empresa:

- Se utilizó la fórmula del CAPM para determinar el factor de descuento
 - Tasa libre de riesgo: Bono Bullet en UF a 10 años del Banco Central⁵⁰
 - Premio por riesgo: Utilizado según el pago por riesgo país⁵¹
 - Beta: utilizado El beta des apalancado de aplicaciones de softwares⁵²
- **Cantidad de empresas fidelizadas:**
 - Primer año se logra fidelizar a 20 empresas y el segundo año logra fidelizar un total acumulado de 48 empresas.
 - Luego los siguientes 2 años crecer a un 20%.
 - Luego crece 15% por los siguientes 4 años
 - Luego tiene un crecimiento hasta el 10 año de 5%

50

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_BDP/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TPMY TASAS/PEM_TPMY TASAS?cbFechaInicio=2010&cbFechaTermino=2022&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

⁵¹ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁵² http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Anexo M
Preguntas Encuesta

1. Nombre del Encuestado
2. Mail o Teléfono
3. Estudios: Selección Múltiple
 - a. Enseñanza Básica completa
 - b. Enseñanza Media Completa
 - c. Enseñanza Superior completa
 - d. Otro
4. Nombre Empresa
5. Rango de Cantidad de Personas que Trabajan en la empresa
 - a. Menor a 5 personas
 - b. $5 < x < 10$
 - c. $10 < x < 20$
 - d. $20 < x < 40$
 - e. Más de 50 personas
 - f. Prefiero no contestar
6. Venden productos de Origen
 - a. Nacional
 - b. Importado
 - c. Otro
 - d. Prefiero no contestar
7. Rango de Sku en el Mix de la Empresa
 - a. $X < 5$
 - b. $5 < x < 10$
 - c. $10 < x < 20$
 - d. $20 < x < 50$
 - e. $50 < x < 100$
 - f. Más de 100
 - g. Prefiero no contestar
8. Canales de venta utilizados por empresa
 - a. Tiendas Físicas
 - b. Ecommerce
 - c. B2B
 - d. Otro

9. Tipo de Productos Comercializados
 - a. Vestuario, calzado y accesorios
 - b. Belleza y Cuidado Personal
 - c. Deporte
 - d. Tecnología
 - e. Alimentación
 - f. ElectroHogar
 - g. Mejoramiento del Hogar
 - h. Viajes
 - i. Automotriz
 - j. Muebles
 - k. Otros

10. Utiliza ERP o Sitio Web para gestionar su inventario
 - a. Si
 - b. No

11. Cuál es el área encargada de la gestión de inventario
 - a. Operaciones
 - b. Finanzas
 - c. Planificación
 - d. Negocios
 - e. Otros

12. Rango de Personas responsables del inventario de tu empresa
 - a. $0 < x < 1$
 - b. $1 < x < 3$
 - c. $3 < x < 5$
 - d. Más de 5
 - e. Prefiero no contestar

13. Crees que la persona o equipo que está a cargo del inventario deba tener experiencia previa
 - a. Si
 - b. No

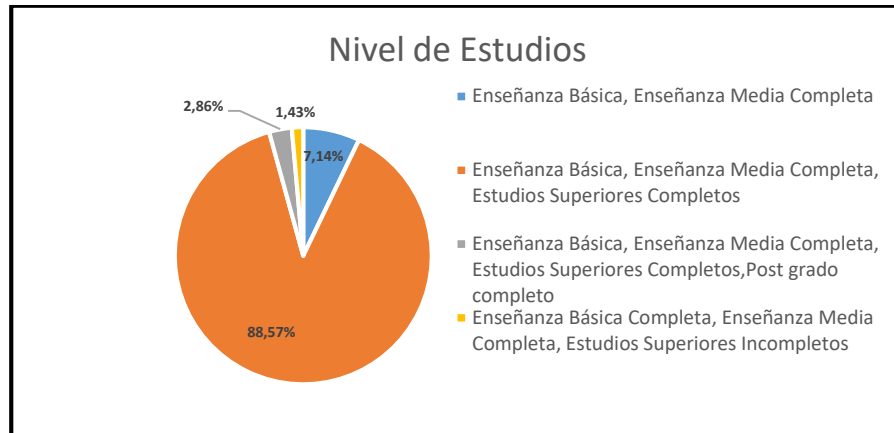
14. Nivel de Experiencia del equipo o persona a cargo
 - a. Menos de 1 año
 - b. $1 < x < 2$ años
 - c. Más de 3 años

15. Aspectos que mejorar en tu negocio relacionados con tu inventario: Respuesta múltiple
- a. Sobre Stock
 - b. Cobertura de Stock
 - c. Quiebres de Stock
 - d. Proceso de Importación
 - e. Forecast de Ventas
 - f. Descuadre de inventario
 - g. Rotación de inventario
 - h. Otros
16. En caso de no contar con un área especializada, o sentir serias dificultades planificando el inventario de tu empresa, ¿Estarías dispuesto a contactar a una empresa que te ayude con este tema?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal Vez
17. Grado de dificultad para asignar precios a tus productos
- a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo
18. Rango de disposición a pagar de forma mensual
- a. $X < 50.000$
 - b. $50.000 < x < 100.000$
 - c. $100.000 < x < 300.000$
 - d. Más de 300.000
 - e. No estoy dispuesto a pagar
19. Rango de ticket promedio
- a. $1.000 < x < 5.000$
 - b. $5.001 < x < 10.000$
 - c. $10.001 < x < 50.000$
 - d. $50.001 < x < 100.000$
 - e. $100.001 < x < 500.000$
 - f. Más de 500.000
 - g. Prefiero no contestar

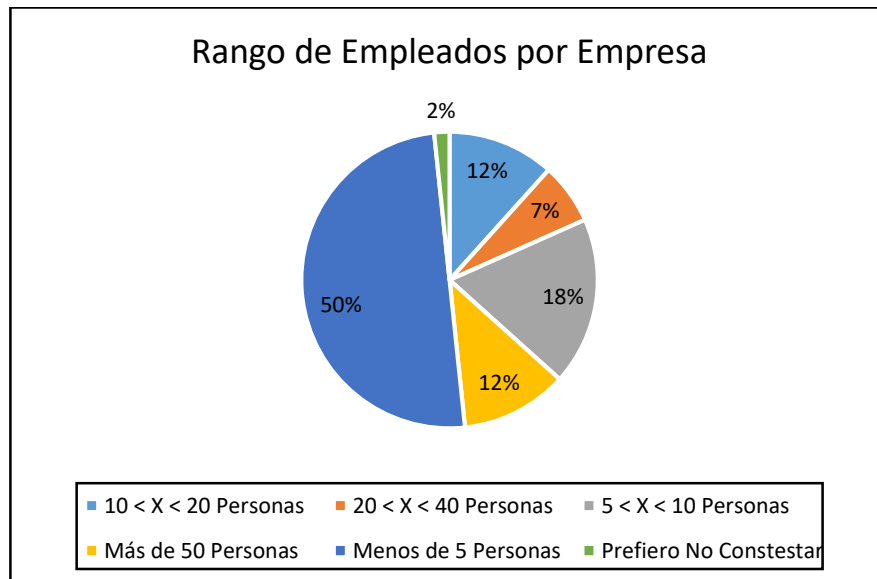
Anexo N

Respuestas a la Encuesta

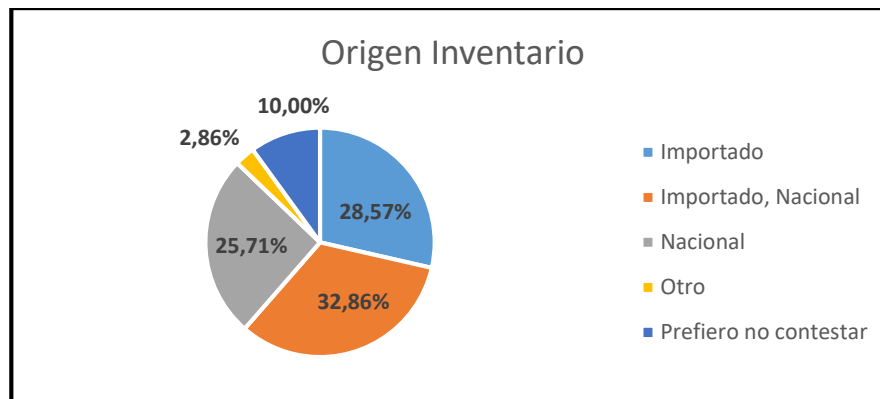
1. Nivel de Estudios



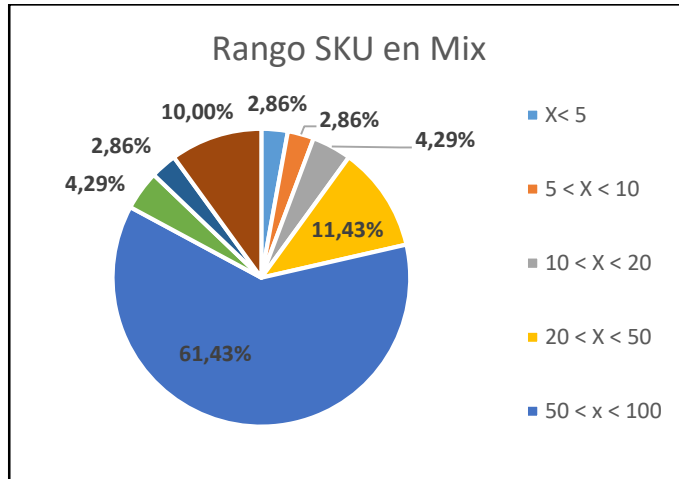
2. Rango de cantidad de personas que trabajan en la empresa



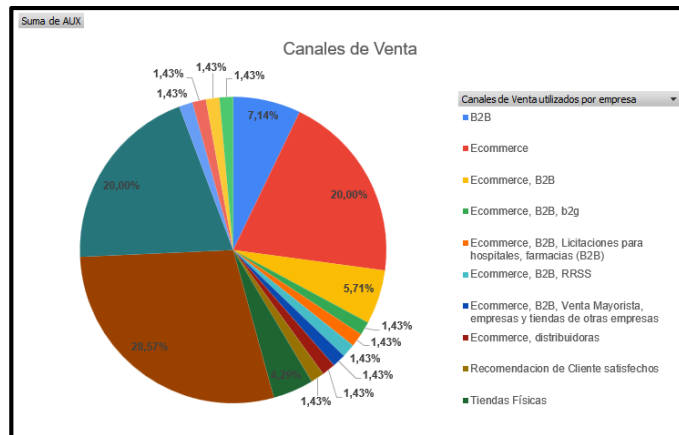
3. Origen del Inventario



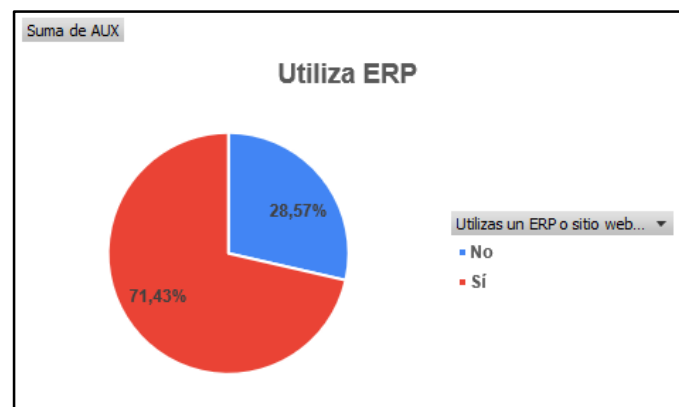
4. Rango de SKU en el mix de la empresa



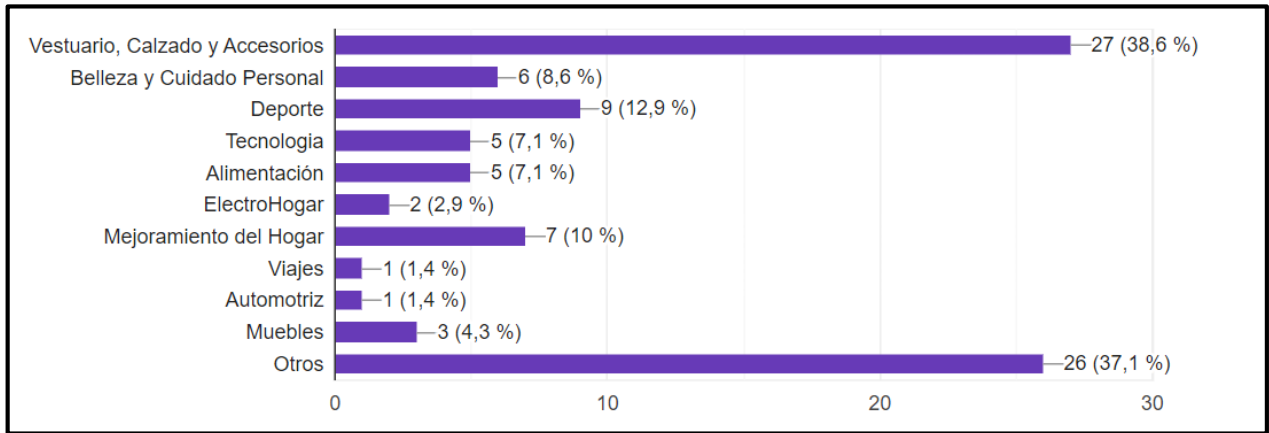
5. Canales de venta utilizados por empresa



6. Utiliza ERP



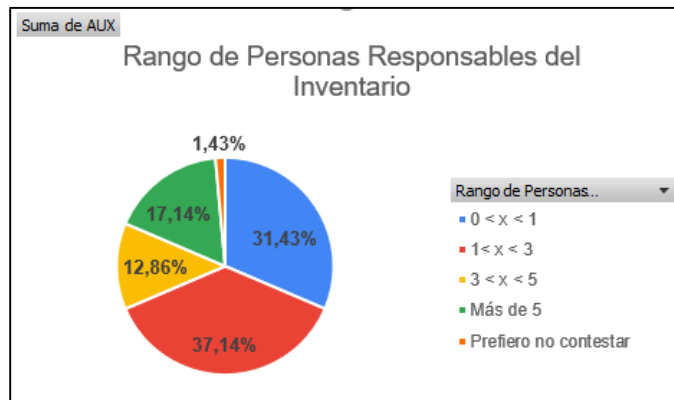
7. Tipo de producto comercializado



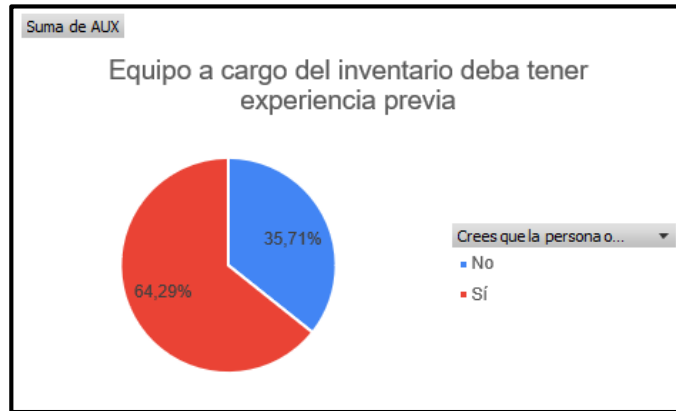
8. Área encargada del inventario



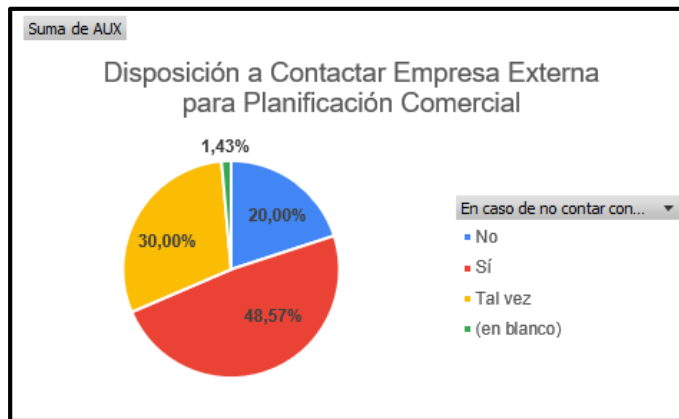
9. Rango de Personas responsables del inventario de la empresa



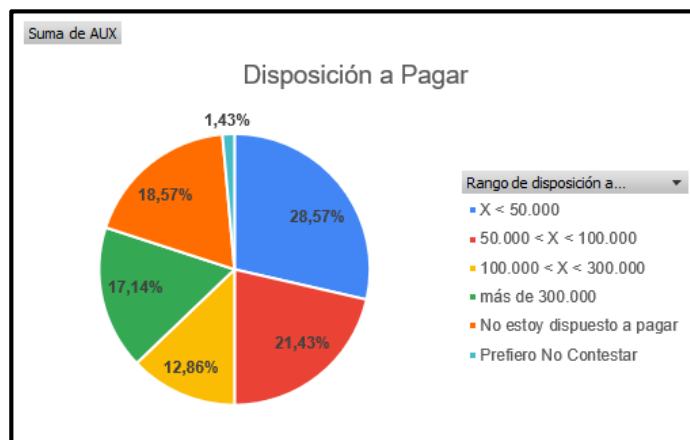
10. Experiencia previa requerida para gestión de inventario



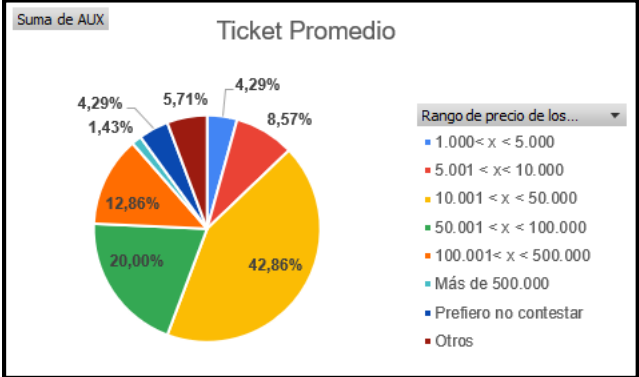
11. Disposición a contactar empresa externa para ayudar a gestionar la planificación comercial



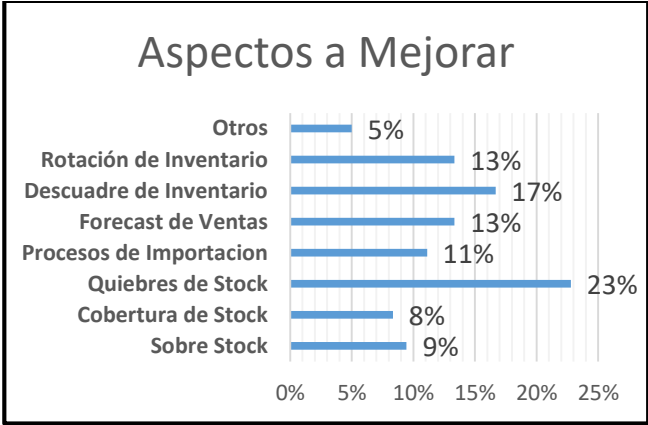
12. Disposición a pagar



13. Ticket Promedio



14. Aspectos a Mejorar



Anexo O

Segmento de Clientes

