



CHEAP

HOGAR Y DECORACIÓN

“CHEAP”

PLAN DE NEGOCIOS

Parte I

PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Santiago

Martínez

Profesor Guía: Claudio

Dufeu S.

Santiago, Junio 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
IV. Plan de Marketing	24
V. Plan de Operaciones	31
VI. Equipo del Proyecto	32
VII. Plan Financiero	33
VIII. Riesgos críticos y factores claves de éxito	34
IX. Propuesta Inversionista	34
X. Conclusiones	36
Bibliografía	37
Anexos	38

Resumen Ejecutivo

CHEAP es una plataforma web tipo Marketplace la cual genera una conexión entre pequeñas y medianas empresas y también fabricantes con el cliente final generando mejores precios de manera justa en la categoría hogar.

El proyecto que se presenta es un modelo innovador en donde no sólo el foco está en aportar nuevos productos hogar, sino que también poder aportar en el lado de la sustentabilidad y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas del país.

El mercado del comercio online en los últimos años ha ido en alza y post pandemia se ha visto una transformación digital en todas las industrias. En Chile el 63% de las personas compra de manera online generando ingresos totales de USD \$11.500MM. Actualmente el segmento hogar abarca el 20% del comercio online como promedio anual, esto quiere decir que el segmento hogar el cual está buscando introducirse CHEAP genera un total de USD \$2.400MM.

Con respecto a los resultados financieros, estos entregan resultados positivos basados en la proyección de venta basada en el costo y el CAC. Se puede visualizar una TIR del 60% y una VAN del proyecto de \$144.000.000. También se puede distinguir que los escenarios de sensibilidad en función de costos no generan mucho movimiento a los resultados.

Con respecto al inversionista se ve un escenario bastante prospero, debido a que al invertir el 28% de la inversión inicial que equivale a \$221.000.000 se le entregaría un 30% de la propiedad de la empresa. Esta inversión a 5 años genera una TIR del 14% el inversionista y un VAN de \$79.000.000.

En conclusión, CHEAP no sólo entrega buenos resultados financieros, sino que también entrega un proyecto sustentable y sostenible en el tiempo con grandes oportunidades de crecimiento tanto en el mercado online como en la categoría hogar.

I. Oportunidad de negocio

CHEAP busca abarcar el mercado de compras digital que se ha acentuado durante la pandemia y post pandemia creciendo sobre un 200% desde el comienzo de la crisis sanitaria. Considerando el contexto actual y la oportunidad de mercado, que trae consigo las nuevas plataformas tecnológicas y amigables con los clientes, se logra analizar la necesidad que existe actualmente por parte de potenciales clientes, la cual tiene relación con la interconexión y vínculos por medios de ventas directas digitales entre consumidores y fabricantes, logrando ofertar mejores precios, variedad de productos, seguridad en la compra, confiabilidad y personalización en la compra. Por lo tanto, está demostrado que el 63% de los chilenos compra por internet, lo cual genera ingresos totales de US\$11.5 mil millones.

Para encontrar los factores claves de éxito, CHEAP debe ser un puente como canal de conexión entre potenciales consumidores y pequeñas y medianas empresas, logrando de esa manera realizar ventas directas hacia el segmento B2C por medio de un Marketplace disruptivo e innovador. Dichos clientes potenciales tendrán la oportunidad de realizar compras de productos a un precio mayorista, dado la gama de ofertas de los proveedores por ventas de gran cantidad a precios de distribuidor. En la categoría de quincho y terraza, se busca conectar al mismo fabricante (generalmente de China) con el público B2C chileno para ofrecer precios aún más competitivos a través de la importación de productos, donde el sector de hogar y muebles representa un 21% del total del comercio online.

Dicho lo anterior, las PYMES que ofrecen productos, tendrán que disponer de una cantidad objetivo mínimo de venta y al mismo tiempo un plazo definido para lograr dicho objetivo.

Por ende, la liberación de los artículos se dará al precio ofertado cuando se logre lo mínimo establecido por la empresa. La plataforma mostrará las especificaciones al detalle de las ofertas visualizando lo siguiente:

- Seguimiento para el cliente con un monitoreo en línea del objetivo planeado (meta de unidades) por la PYME/Empresa; en porcentaje.

- Una vez realizada la compra por parte del cliente, tendrá la posibilidad de realizar el seguimiento de entrega del producto a su domicilio.
- Diferentes alternativas de PYMES/Empresas/Importaciones con productos diferenciadores en Hogar (Decoración, Muebles, Textil, Quincho y Parrilla)

Las tendencias actuales que existen en esta industria están relacionadas con; la variación de precio entre la venta directa y venta de última línea y la disposición que existe por parte de los consumidores a esperar entre dos a tres semanas por productos más baratos (en caso pymes o empresas nacionales).

La capacidad es alta debido a que se iniciará con capitales mixtos: inversionistas y créditos.

Dicho lo anterior, las principales amenazas que se visualizan para llevar a cabo la idea son; en primer lugar, que nuestros aliados estratégicos y proveedores permitan realizar ventas de sus respectivos productos a precios más bajos, pero en mayor volumen. En segundo lugar, la dificultad de atracción de clientes para realizar compras por medio de la plataforma en cuestión. Por último, grandes alzas en los costos relacionados a la importación como también el alza en el tipo de cambios (mercados volátiles). Dado lo anterior, conociendo las oportunidades y amenazas que se tiene, se debe generar una estructura organizacional sostenible en el tiempo capaz de adaptarse tanto a la volatilidad del mercado como también a una organización sólida que genere confianza y credibilidad a los aliados estratégicos y clientes.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

2.1.1 PESTEL

a. Político

- i. En el país hay una incertidumbre política, esto debido al proceso de reforma constitucional y al cambio de presidente. La incertidumbre se genera más que nada en el sector financiero y con respecto al mercado laboral. Esta incertidumbre e inestabilidad no debería golpear tan fuerte a la estrategia comercial debido a que son productos hogar, no de primera necesidad, pero sí indispensables para el hogar.

b. Económico

- i. El escenario económico permite proyectar un aumento en la demanda para los años 2022 y 2023, dadas las estimaciones de recuperación de empleo e ingresos en la población chilena.
- ii. Para el año 2022 se estima un crecimiento de entre 1-2% del PIB (proyección del Banco Central), para el año 2023 se proyecta un crecimiento del -0,25% y 0,75%.
- iii. La pandemia está afectando significativamente la volatilidad del tipo de cambio de la moneda estadounidense. Además de las altas tasas en la importación.
- iv. Dado que algunos de los productos son importados, sumado a la inflación esperada para el 2022 (IPC 9,4%), podría existir una necesidad de ajuste de precios. En consecuencia, podría tener un impacto en la demanda para este segmento de clientes del tipo de cambio

c. Social

- i. En Chile, se está buscando aumentar el consumo del producto de fabricación nacional, por lo que la gente está dispuesta a pagar un porcentaje más alto por el apoyo al mercado nacional. En el año 2021 hubo un alza del 3,4% en la producción manufacturera nacional.
- ii. CHEAP busca generar mayor cantidad de venta a PYMES que fabrican productos para el hogar, las cuales la mayoría son de regiones y trabajan además con materiales nacionales.
- iii. Se necesita generar una estrategia en dónde se demuestre la procedencia de los productos y el apoyo al mercado chileno.

d. Tecnológico

- i. Un reciente estudio llamado Latam Insights 2021, elaborado por Page Group, posicionó a Chile como el segundo país con mayor crecimiento digital, con un 71% de aceleración. Esto se debe mayormente a la pandemia la cual generó una fuerte transformación digital en varios sectores como la educación, comercio online, banca, entre otras.
- ii. Por otro lado, en Chile a 2021 sólo hay 60 mil personas en 55 comunas del país que tienen una conectividad inferior al 1% llamadas zonas de silencio. Este número es bastante bajo en relación a todo el contexto nacional, en el cual el total de personas conectadas a internet es de 15,78 millones. Con 16 millones de perfiles activos en redes sociales lo que representa un crecimiento del 6,7% es decir, 1 millón de nuevos usuarios en comparación con el año 2020

- iii. Las proyecciones para el comercio electrónico según el análisis de Americas Market Intelligence (AMI), el Ecommerce en Chile continuará creciendo a un ritmo constante para los próximos años, llegando hasta un 28% en el período de 2020-2024 y generando aproximadamente 35.4 mil millones de dólares en ganancias.
 - iv. Además, actualmente se pueden analizar los comportamientos de compra de la gente debido al análisis de data que se genera a través de los perfiles de internet, mejor conocido como data science. Gracias a esto, es más fácil llegar al segmento deseado o a la persona que tiene la necesidad.
- e. Legal
- i. La principal fuente de ley es la Constitución de 1980 (reformada numerosas veces). En junio de 2005, Chile renovó por completo su sistema de justicia penal, adoptando un nuevo sistema acusatorio según el modelo de Estados Unidos.
 - ii. Un nuevo marco regulatorio (constitución) está en proceso de escritura y se estima que debe someterse a aprobación e implementación para el año 2022 esto podría ser negativo pues puede sentar nuevas reglas asociados a impuestos o endurecimiento de otras regulaciones de reciclaje, etiquetado u otras de responsabilidad social.
 - iii. El día 24 de diciembre de 2021, empezó a regir la ley pro-consumidor, la cual cambia el periodo de garantía de 3 a 6 meses desde la fecha de recibido el producto, esto además solicita que las empresas tengan los repuestos o recambios mínimos durante el periodo de garantía.

2.1.2 Porter

- a. Poder de negociación de los clientes o compradores (ALTO)
 - i. El poder de negociación de los compradores es alto debido a que ellos tienen una gama de opciones de las cuales pueden optar.
- b. Poder de negociación de los proveedores o vendedores (ALTO)
 - i. Dado que CHEAP se enfoca en ofrecer estrategias de precios más baratas o justas, los proveedores pueden decidir si entrar a ofertar por márgenes más pequeños en la plataforma.
- c. Amenaza de nuevos competidores entrantes (MEDIA)
 - i. Debido a las grandes empresas que poseen sus marketplaces, se torna más difícil la entrada de nuevos competidores, ya que hay que tener gran posicionamiento de marca. Para esto se necesita además de posicionamiento, una gran propuesta de valor frente a los clientes, para que puedan confiar y conocer los productos que se ofrecen.
- d. Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)
 - i. En el mercado, hay una gran variedad de productos sustitutos que se ofrecen a través del comercio online. Dado lo anterior, la amenaza es media, debido a que la elección de productos de la categoría hogar se torna a través de la calidad, sustentabilidad, confianza y diseño. Por lo que muchos productos y sellers importados se encuentran distanciados por mala calidad y poco sustentables con el medio ambiente.
- e. Rivalidad entre los competidores (BAJA)
 - i. Cada marca posee su nicho de clientes, por lo que no buscan captar clientes de la competencia. Esto debido a que cada marca contiene su línea de productos y diseño.

Es por esto por lo que es muy difícil que los clientes cambien de marca debido a que poseen gran fidelidad a la marca que siguen.

2.2 Competidores

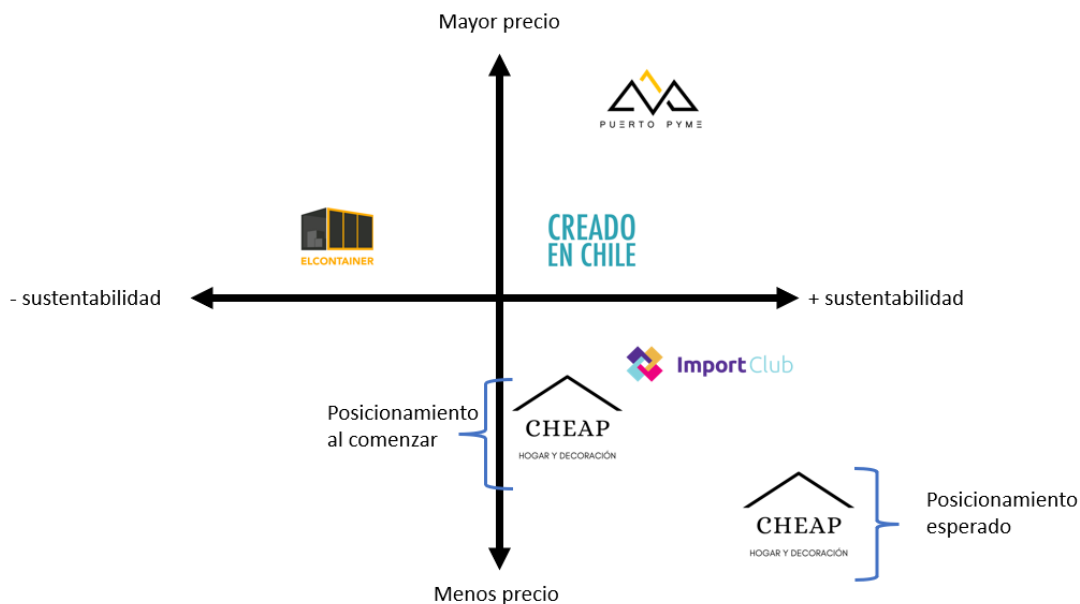
A continuación, se analiza el segmento de competidores dentro de los cuales se diferencia todos del plan de negocios de CHEAP. Los potenciales competidores analizados son los siguientes:

- **ImportClub**, plataforma que permite crear o sumarse a una importación al por mayor. Busca que todos puedan importar a precios mayoristas. Contiene plataforma web vinculada con Instagram, la cual contiene 41,6 mil seguidores. Dicha página web es amigable para el consumidor dado que en el mismo canal se encuentra la posibilidad de visualizar un marketplace que te lleva a la página web oficial. Su valor agregado está en ofrecer entregas inmediatas con algunos de sus productos de decoración, dicha entrega es gratuita dentro de la región metropolitana y se demora alrededor de 7 días en el despacho. En esta empresa hay dos formas de comprar, una es en campaña de importación con precio preventa y la segunda tiene relación con la entrega inmediata que son saldos de embarques anteriores a precio normal sin descuento. ImportClub es uno de los que está mejor posicionado en el mercado y con una reputación de calidad, con una fuerte campaña comunicacional de marketing. Las categorías de los productos de la organización se caracterizan por; sillas y siales, iluminación, tolix, niños, eames, jacuzzi, masajes, muebles de diseño, sillones y sofás, terraza/externo, pisos y taburetes, mesas, verano y restaurante.
- **El Container**, plataforma de venta por internet, en la cual contiene la función de “compra desde la fábrica” en donde se puede agregar un producto al carro y llegará al domicilio establecido. Es un outlet online con página web incluida con una importante gama de productos, en su

Instagram tiene 164 mil seguidores, dicha plataforma digital no tiene un marketplace interno. Plataformas digitales y comunicacionales acorde con el cliente, siendo amigables para el consumidor lo que ha traído por consecuencia un tamaño considerable del mercado y con una excelente reputación, lo cual se traduce en un competidor directo. La empresa trabaja en las siguientes categorías: ropa de cama, hogar, tecnología, internacional, muebles, outdoor, niños, belleza, suplementos alimenticios y mascotas.

- **Partner Abroad**, busca a través de un algoritmo el producto a importar y contactan al proveedor para fabricarlo/comprarlo (solo China). Es una asesoría en la compra e importación de productos internacionales. Tiene página web e Instagram con 141 seguidores, es una empresa que tiene pocos meses dentro del mercado, por lo que está en proceso de campañas publicitarias y de marketing para posicionarse como un actor clave y con buena reputación en los próximos meses, por eso es clave el seguimiento de escalamiento de Partner Abroad.
- **Creado en Chile**, Marketplace creado para PYMES chilenas emergentes con venta en tienda física y productos chilenos. Tiene plataforma digital de marketplace amigable para con el consumidor, sumado a una página web e Instagram llamativos, con 96,1 mil seguidores. Dentro de su gama de categorías de venta se encuentra, casa, mujer, niños, hombre, infantil, belleza, matrimonio, empresas y gourmet. Actualmente cuenta con tres tiendas físicas ubicadas en: Vitacura, Zapallar y Parque Arauco. Creado en Chile es una de las que tiene más potencial de crecimiento para el nicho que quiere entrar CHEAP, dado el modelo de negocios que establecen ellos, con la diferencia de las tiendas físicas en la región metropolitana y de Valparaíso. Una de las ventajas competitivas que se pueden visualizar, tiene relación con los beneficios vinculados a los clientes exclusivamente ocupando las tarjetas Santander Latam Pass.

- **Mercado Propyme**, plataforma con enfoque en los emprendedores que están comenzando y para todas las PYMES de Chile, que permite vender tus productos a cualquier destino dentro de Chile, es una plataforma gratuita y segura que te protege ante posibles fraudes. Cuenta con una página web e Instagram con cerca de 6.000 seguidores. Una de las características de Mercado Propyme es que da la posibilidad de que entren al modelo de negocios las PYMES que hagan despachos en todo Chile, realizando alianzas estratégicas con ellos. Las ventajas competitivas que se pueden visualizar de la organización es la variedad de beneficios para los emprendedores tales como; seminarios virtuales, ruedas de negocios, ferias de emprendimiento y capacitaciones. Dentro de la competencia de CHEAP es una de las que más se relaciona con los pequeños y medianos empresarios, creando un vínculo de confianza importante. Las categorías que trabaja la empresa son; consumo & servicios, entretenimiento, hogar & autos, y tecnología.
- **Puerto PYME**, e-commerce enfocado en pequeñas y medianas empresas del sur principalmente de Puerto Varas, Puerto Montt, Llanquihue o alrededores, en la cual se les entrega una vitrina como canal de ventas y se hacen cargo del despacho de los productos vendidos por la plataforma. Actualmente tiene 42 aliados estratégicos como marcas sureñas, tienen página web amigable para el consumidor y Instagram con 6.200 seguidores. Empresa focalizada en el extremo sur del país, lo cual es su valor agregado. Trabajan con las siguientes categorías; accesorios, alimentos, bebidas, belleza, cosmética, infantil, cocina, deco hogar, deporte, librería, papelería, manualidades, servicios y regalos.



Fuente: Elaboración Propia

Matriz de competitividad

Factor Crítico	Peso	Nota	Import Club	Nota	El Container	Nota	Partner Abroad	Nota	Creado en Chile	Nota	Mercado Propyme	Nota	Puerto Pyme	Nota	Cheap
Publicidad	15%	6,2	0,95	5,4	0,81	4,3	0,645	6,5	0,975	5,5	0,825	5,3	0,795	6,5	0,975
Tecnología	20%	6,1	1,22	5,2	1,04	4,1	0,82	6,6	1,32	5,2	1,04	5,1	1,02	5,8	1,16
Logística	20%	6,6	1,32	5,7	1,14	4,6	0,92	6,7	1,34	5,6	1,12	5,6	1,12	6,6	1,32
Proveedores	15%	6	0,9	5,3	0,795	4,8	0,72	6,9	1,035	5,1	0,765	5	0,75	6,5	0,975
Precio Promedio	5%	6,5	0,325	4,9	0,245	4,5	0,225	6,4	0,32	5	0,25	5,4	0,27	6	0,3
Marca	10%	6,8	0,68	5	0,5	4	0,4	6,8	0,68	5,5	0,55	5,6	0,56	5,5	0,55
Innovación	10%	5	0,5	4,5	0,45	4,2	0,42	6,6	0,66	4,6	0,46	4,9	0,49	6,4	0,64
Diseño	5%	6,4	0,32	5,6	0,28	4	0,2	6,7	0,335	5,7	0,285	5,9	0,295	5	0,25
Total	100%		6,195		5,26		4,35		6,665		5,295		5,3		6,17

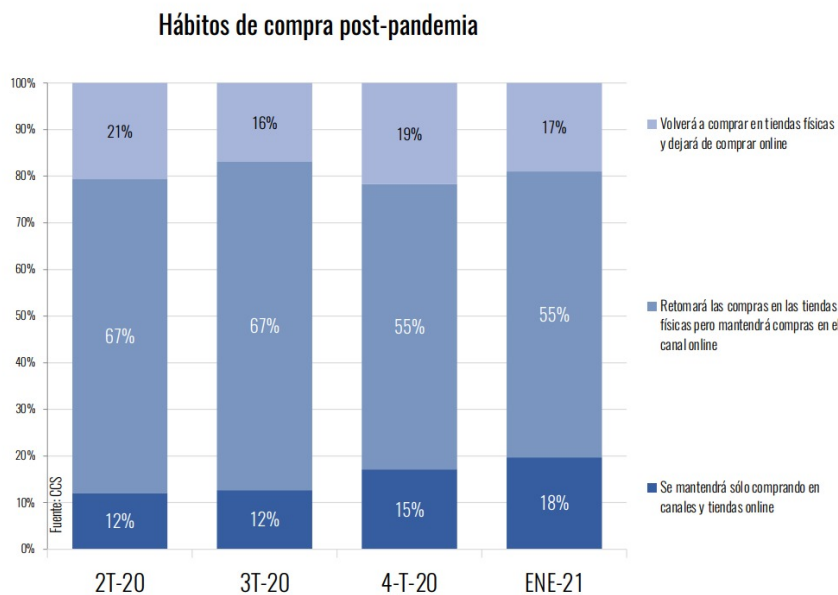
* Fuente Propia - Valores de 1 a 7

2.3 Clientes

La estrategia que implementará CHEAP en materia clientes en un segmento B2C, en la cual se enfocará en personas interesadas en el rubro hogar (Decoración, Muebles, Textil, Quincho y Parrilla) y que realicen dichas compras vía online y busquen la modalidad entrega a domicilio. Dado lo anterior, la organización se enfocará en hombres y mujeres bancarizados los cuales arrienden o tengan su casa/ departamento propio. Los rangos etarios segmentados serán entre los 25 y 34 años y de los 35 y 44 años que estén el grupo socioeconómico ABC1 y C2, los cuales utilizan redes sociales tales como WhatsApp, Facebook, Youtube e Instagram. El ticket promedio de rubro hogar que CHEAP quiere comercializar con los productos nacionales es de \$62.500 y de importación es de \$545.000, por otro

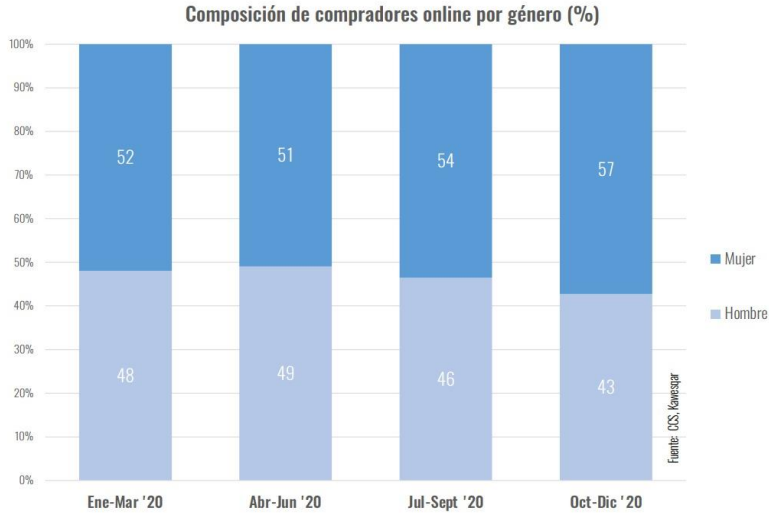
lado, el consumo anual es de 3.142 ventas el primer año. Dichas ventas se realizan por la plataforma de forma online, sin una tienda física.

Lo anterior se caracteriza por los hábitos, perfiles de los clientes y razones de compra que se han establecido post pandemia en el rubro hogar, como se muestra en el gráfico de hábitos de compra post pandemia, donde los consumidores en un 73% menciona que retomará las compras en las tiendas físicas, lo que se desglosa de la siguiente manera; mantendrá compras en el canal online (55%) y se mantendrá solo comprando en canales y tiendas online (18%).



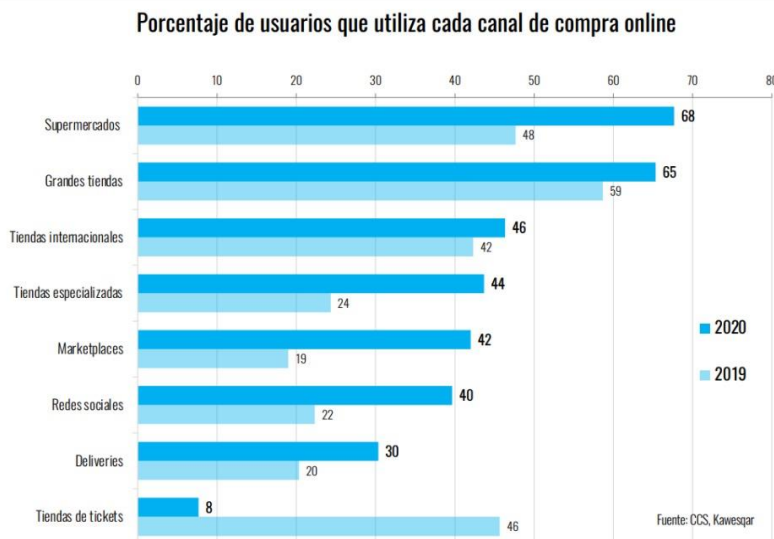
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

La tendencia que se puede visualizar en el gráfico de composición de compradores online por género está marcada por un 57% de mujeres y un 43% de hombres. “Según datos de Entel el rango etario que más compran en la web tiene entre 25 y 35 años (35%) seguidos muy de cerca por los de 35 y 44 años. Mientras que del grupo socioeconómico los consumidores están representados por un 50% ABC1 y un 32% C2”.



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Dado lo anterior, como se puede apreciar en el gráfico de porcentaje de usuarios que utiliza cada canal de compra online, muestra los cambios de paradigmas y las nuevas tendencias se canalizan por medios de nuevos canales de venta como el marketplace, dado que en los últimos años ha potenciado su crecimiento en diferentes rubros. En el año 2019 los usuarios de compras online por este canal eran de un 19% y en el año 2020 (plena pandemia) fue de un 42%, marcando una diferencia importante con los otros canales de ventas como, los supermercados, grandes tiendas y tiendas internacionales.



Por otro lado, los beneficios que recibirá el potencial cliente, está radicado en mejores precios por productos comunes con el valor agregado de la flexibilidad de productos del segmento hogar. Lo anterior, está relacionado a que la plataforma digital de CHEAP, contendrá una variada gama de productos en materias de decoración, textil, muebles, quincho y parrilla, lo que no quita que se sumen otras categorías de productos.

CHEAP intentará atraer al cliente por medio de estrategias de marketing experiencial y digital, de la mano de estrategias de publicidad para el posicionamiento de marca dentro del mercado por los canales mencionados anteriormente. Lo anterior sumado a una estrategia de precios bajos y con descuentos (20%-30%) considerables para los potenciales clientes, en comparación con la competencia (Información investigación de mercados anexo 1 y 2). Los tres factores de éxito para la diferenciación con los competidores y así lograr el objetivo de atracción del cliente son: En primer lugar, comodidad al momento de la compra (calidad en la compra - envíos a domicilio). En segundo lugar, seguridad al cliente al realizar la compra, dado que, si por alguna razón no se logra el objetivo del proveedor, el sistema de la plataforma restituye en un plazo definido el monto pagado por dicho cliente. Por último, en tercer lugar, la amabilidad y sintonía de la plataforma con los clientes, el servicio al cliente estará incluido en los feedback y comentarios que podrán realizar continuamente los consumidores.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

a. Segmentación de Mercado:

- i. Hombres y mujeres entre los rangos etarios de los 25 y 44 años, considerados en el grupo socioeconómico ABC1 y C2. Interesados en la categoría de hogar y con tendencias a la compra por el canal online.

b. Propuesta de valor:

- i. Plataforma enfocada en la unión entre personas y pequeñas y medianas empresas, con el fin de lograr un precio justo y accesible para los consumidores, con una compra segura, transparente y eco amigable.
- c. Canales:
 - i. Página web
 - ii. Redes sociales; Influencers, Whatsapp Business, Instagram con la opción de marketplace (tienda), Youtube y Tik Tok
- d. Relación con clientes:
 - i. Servicio al cliente personalizado; Chatbots en la página web con vínculo en whatsapp business y seguimiento en línea del pedido
- e. Fuentes de ingreso:
 - i. El dinero de reservas de las compras se invertirá para no tener ese efectivo inmovilizado, lo cual generaría ingresos extras.
 - ii. Ingresos por comisiones por ventas
 - iii. Capital de trabajo mediante inversionistas, capital propio y crédito
- f. Actividades claves:
 - i. Relación con proveedores, los aliados estratégicos que oferten productos a través de la plataforma son claves, es por ese motivo que la relación con ellos debe ser lo más personalizado posible para que así puedan generar mejores ofertas y mayores SKU's
 - ii. Generación de alianzas estratégicas locales para el despacho de los productos, vínculo con la plataforma web.

- g. Recursos claves
 - i. Desarrollo tecnológico de la plataforma segura, amigable y eficiente
 - ii. Al ser una gran cantidad de clientes, es necesario tener una logística perfecta para minimizar los errores de entrega al máximo.
 - iii. Excelente estabilidad en el funcionamiento en el medio de pago de la plataforma
- h. Socios claves
 - i. Pequeños y medianos empresarios a nivel regional, vínculos más allá del negocio propiamente tal
 - ii. Empresas de logísticas para la entrega de los productos
 - iii. Proveedores de manufactura en China
- i. Estructura de costos
 - i. Arriendo de bodega
 - ii. Mantenimiento mensual de la plataforma y generación de conocimiento del servicio al cliente desarrollando un seguimiento continuo del comportamiento y feedback de ellos
 - iii. Convenios con empresas de logísticas, lo cual tendrá un valor pagado %por el cliente

3.2 Descripción de la empresa

La capacidad de CHEAP para llevar a cabo la propuesta de valor es alta, dada la gran oportunidad que se ha generado en el mercado post pandemia en el comercio online. Lo cual está relacionado por tendencias de consumidores que buscan comodidad y productos eco sustentables y de calidad. Lo anterior radica en que CHEAP pueda abrir lazos importantes con los aliados estratégicos y proveedores, los cuales permitan realizar ventas de sus respectivos productos a precios más bajos, pero a mayor volumen, externalizando el despacho que realizan actualmente. Por lo tanto, para capturar el valor que tienen los pequeños y medianos empresarios es ir

generar esas confianzas por medio de el relacionamiento comunitario con el foco en vínculos sustentables, lo cual se logra generando en la plataforma mediante un perfil de blog de noticias de cada PYME que esté vinculada en el sistema, resaltando y actualizando continuamente su historia, su impacto medio ambiental y como CHEAP se relaciona más allá del negocio con dicho emprendedor.

CHEAP en un primer inicio, entrará a competir a la categoría hogar, en materias de decoración interna y externa, textil, muebles, quincho y parrilla.

La misión de CHEAP: Generar precios justos para el hogar, siendo el punto de unión entre las personas y las empresas. Ofreciendo productos de calidad.

La visión de CHEAP: Ser la plataforma con precios más bajos con la mayor variedad y calidad del país. Buscando estar en todos los hogares de Chile.

Los objetivos de corto plazo y largo plazo:

1. Corto plazo:
 - a. Generar al menos 4 - 5 convenios con aliados estratégicos - proveedores, por categoría y vertical antes del lanzamiento.
 - b. Conocimiento de marca de al menos un 10% del segmento objetivo al primer año de funcionamiento.
 - c. Generar el doble de ingresos en el segundo semestre del primer año de funcionamiento.
2. Largo plazo:
 - a. Tener al menos 25 proveedores de cada vertical.
 - b. Tener al menos 3.000 visitas diarias en la plataforma.
 - c. Generar una logística nacional propia.

Los valores de CHEAP:

- Precios justos en todos los segmentos de hogar.
- Productos de calidad y alta duración.
- Confianza y tiempos reales en las entregas.
- Experiencia única en la compra.

Estrategia de la empresa en la entrada: La estrategia que CHEAP usará en la entrada es precios bajos, en dónde busca penetrar el mercado para brindar precios más bajos que la competencia. Con el objetivo de poder ganar un puesto en el top del mercado.

Las ventajas competitivas de la empresa: La ventaja competitiva que posee CHEAP con respecto a la competencia es la de liderazgo en costos, esto por medio de la venta a grandes volúmenes generando mejores precios y disminución de costos para los proveedores como también de la importación directa al fabricante con la cual se puede ofertar precios notoriamente más bajos.

Factores claves de éxito: Los factores claves de éxito para CHEAP son:

- Marketing digital y desarrollo web
- Logística nacional e internacional
- Confianza de proveedores nacionales
- Segmentación adecuada
- Conocimiento del mercado

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Durante los primeros meses y hasta el primer año de implementación operacional de CHEAP, se buscará y priorizará campañas por distintas plataformas digitales y regionales, logrando una penetración de marca importante para la compañía. Se buscará enfocarse en el valor agregado de la compañía, que tiene relación con una conexión directa con el medio ambiente y procesos sustentables de las empresas. Se buscará implementar dicha oportunidad de negocio los primeros meses, por dos vías principales; primero que todo generando alianzas estratégicas claves para el negocio con proveedores que cumplan con los requisitos de sustentabilidad y medidas medioambientales en sus procesos operativos. En segundo lugar, se busca introducir una plataforma digital acorde a las necesidades de los consumidores, la cual tenga como foco principal la innovación personalizada del sistema operativo y de venta.

Luego de la base de implementación durante el primer año de operaciones internas, se buscará en el segundo y tercer año, empezar con la etapa siguiente en la planificación estratégica de CHEAP. Lo anterior tiene un sustento en desarrollar objetivos de ventas regionales en diferentes nichos de clientes, lo cual se muestra el escalamiento en la siguiente tabla;

	1	2	3	4	5
Proveedores Nacionales	18	32	48	64	87
Proveedores Internacionales	2	4	7	11	15
Visitas Página Web	341.537	800.881	1.138.644	1.636.800	2.395.318
Ventas MP	2.914,1	8.159,6	12.239,4	18.359,1	27.538,7
Ventas Import	228,0	570,0	855,0	1.282,5	1.923,8
%Conversión	0,92%	1,09%	1,15%	1,20%	1,23%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al tamaño de mercado que se visualiza históricamente, la proyección de las ventas de los últimos 7 años (2015 - 2021) se puede esperar un crecimiento para el año 2022 de un 11,8% a finales de este año en comparación con el año anterior. Sumado a lo anterior, el economista George Lever, Gerente de Estudios de la CCS, proyecta que el año 2021 las ventas online alcanzarán los US\$11.592 millones, equivalente a un aumento superior al 20%, representando un 13% del total de ventas del comercio, mientras que para el 2022 estimo que dicha proporción alcanza al 20%. Como se mencionó en la cita anterior, se proyecta una venta total para el año 2021 en el comercio online de US\$11.592 millones. Con esto se puede obtener según el tamaño de mercado de la línea hogar y muebles presentado en el gráfico de anexo número 3 “penetración de ventas online por sector” que los respectivos segmentos generarán un total del 20% del comercio online en promedio anual. Es decir, el segmento hogar y muebles generaría US\$2.400 millones. Por último, el tamaño de mercado que compra en la web es de aproximadamente 6-7 millones de personas según datos de estudios de Entel, por lo que el tamaño de persona que realiza compras en la categoría hogar y muebles es de 1.200.000 personas.

PLAN DE ESCALAMIENTO		
ETAPA	Descripción	Tiempo
Etapa I	Implementación campañas digitales y generación de alianzas claves	6 meses previo comienzo
Etapa II	Desarrollo plataforma web	6 meses previo comienzo
Etapa III	Ventas regionales en distintos nichos de clientes	Primer año
Etapa IV	Importaciones	Primer año
Etapa V	Desarrollo de estrategia RSE	Segundo año

Fuente: Elaboración Propia

3.4 RSE y sustentabilidad

En CHEAP la responsabilidad social empresarial está enfocada en las actividades claves y recursos que se proponen en el modelo de negocios con respecto a los aliados estratégicos, particularmente con medidas que van más allá de las ventas o convenios que se generen con la organización. Lo anterior está vinculado con una política institucional de sustentabilidad enfocada en los procesos de producción que realiza cada empresa social u organización que trabaje con CHEAP y no solo tomar decisiones en base a ventas anuales del respectivo oferente, sino que se cree un ecosistema relevante en los respectivos convenios lo cual se traduciría en un valor agregado al momento de compra del cliente en la plataforma.

La sistematización en las políticas organizacionales que le interesa a CHEAP, es que sean productos elaborados dentro del país y en regiones por las mismas pequeñas y medianas empresas, como también que contengan un modelo de negocios amigables con el medio ambiente y a la vez con objetivos de productos sustentables en la producción de dichos productos.

Generando ese contexto y ecosistema sustentable con dichos requisitos, se comenzará a tejer una cohesión social diferente entre las empresas socias y CHEAP, generando un objetivo común más allá de las ventas de los productos. Esta nueva relación que se generaría se canaliza a través de la plataforma, donde cada Pyme socia tendrá un perfil propio dentro de una

pestaña en la plataforma llamada “Blog”, en la cual se visualizará; la historia completa de la empresa, con el sentido sustentable de la organización, modelo de negocios y proceso de producción eco amigable. Todo lo anterior para que el consumidor final, antes de realizar la compra, contenga toda la información necesaria y transparente para su toma de decisiones de compra.

Los aliados estratégicos que tenga CHEAP en la plataforma, contarán con beneficios de capacitaciones, invitaciones a seminarios web de emprendimiento, vinculación con otras pymes y posibles aceleradoras de negocios.

La idea mencionada anteriormente, como objetivo en la estrategia de RSE y de sustentabilidad, se busca ir a una relación personalizada con las respectivas empresas socias y realizar un ecosistema sustentable, pero con vínculos más allá de sus propias regiones o comunas, donde el relacionamiento comunitario sea la base de producción de las ventas y lo cual se vea reflejado en la plataforma y en la forma de comunicación de la organización con sus clientes.

IV. Plan de Marketing

Determinar en primer lugar los objetivos del Plan de Marketing, explicar estrategia de segmentación y análisis de 4P considerando el impacto en el presupuesto.

Este capítulo debe contener aspectos relativos a Cuál es el mercado (geográfico, industria, tipo comprador). Ventajas/desventajas geográficas. Cómo establecerá credibilidad, por qué los consumidores lo comprarán. Manejo de servicio al cliente y costos asociados (reparaciones, servicios, pérdidas, etc.). Forma de venta del producto (vendedores, cuántos) y su sistema de compensación.

Incorporar Ventas y utilidades actuales y proyectadas por mercado. PM actual y proyectada.

4.1 Objetivos de marketing (SMART)

I- Objetivo General: Penetración del 0,2% del Market-Share al 2025.

II- Objetivo Específico:

- Desarrollar un perfil de redes sociales, en la cual se visualicen ideas de cómo se presentan los productos con sus respectivos diseños de la categoría hogar, logrando interactuar con 225.000 seguidores en un plazo de 6 meses.
- Lograr ventas por productos nacionales e importados por 2.100 ventas en 6 meses.
- Obtener como mínimo un 1% de tasa de conversión anual en relación con las ventas.

Este objetivo general busca poder aumentar la cuota de mercado del producto en un mercado muy competitivo y con clientes muy fidelizados por las marcas estableciendo a través de dos objetivos, que lo que buscan en mayor parte es buscar la fidelización y gusto del producto en el top of mind. Para alcanzar este objetivo es muy importante que los clientes conozcan la calidad de los productos y su diseño, las cuales son transmitidas a través de los canales de RRSS. Además, para poder mejorar el market share, un elemento clave es que el producto se

encuentre en el pensamiento de los consumidores dado sus principales atributos y propuesta de valor, para eso la comunicación al mercado B2C del producto es de suma importancia.

4.2 Objetivos Comerciales:

I- Objetivo General: Incrementar en un 50% anual las ventas en volumen desde julio 2022 a julio 2023.

II- Objetivo Específico:

- Desarrollar e implementar 25 convenios comerciales con aliados estratégicos - proveedores para el segundo año
- Lograr importar 2 container al mes desde el segundo año

Al ser una plataforma nueva, es de suma importancia poder entrar lo más fuerte posible en las ventas para poder establecer una base a aumentar a través del tiempo. Para esto, no sólo se puede utilizar el canal tradicional, sino también subirse al carro de la tecnología en el tema de ventas (ecommerce) para generar un nuevo canal de distribución en este segmento.

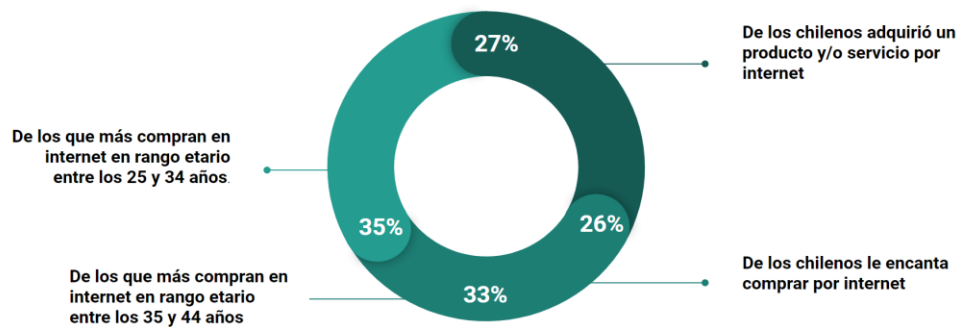
Por otra parte, el aumentar la distribución ponderada, generando mayor presencia en comercios del país generaría un aumento en las ventas aportando al objetivo general.

4.3 Estrategia de segmentación

Para comenzar la segmentación, es necesario conocer a qué tipo de segmento se quiere apuntar. Para esto debemos analizar tanto el mercado como el tipo de cliente.

Para este producto, al ser un producto de consumo masivo la edad de segmentación varía entre los 25 a 44 años. Posee tanto variaciones para hombres como para mujeres.

Las características del consumidor objetivo son las siguientes:



Fuente: Elaboración Propia

Gracias a estas características, se puede llegar un segmento de mercado objetivo explicado en el cuadro siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategia de producto/servicio

CHEAP va a trabajar una estrategia de servicio de una forma personalizada y amigable para el consumidor. Lo anterior, se radica en contener una plataforma que entregue valor agregado al cliente para saber lo que realmente necesita y desea el consumidor final.

Los factores claves de éxito de dicha estrategia tienen que estar en concordancia con la visión estratégica que se quiere desarrollar y diseñar para abarcar de buena manera la opinión y feedback del consumidor, lo cual se traduce en la disponibilidad del sistema de ofrecer un canal directo entre el cliente y la plataforma para entregar y recibir información recíproca. Lo anterior se relaciona, por una parte, con un diseño de entrega de información transparente con la RSE que se mencionó anteriormente y por otro lado con recibir desde el cliente a la organización, las opiniones de cambios o reclamos que se tengan por las respectivas compras o amabilidad y confiabilidad de la plataforma.

4.5 Estrategia de Precio

La estrategia de precio que utilizará CHEAP es a través de comisiones de venta del producto (en el caso de la venta mayorista a B2C) y a través de márgenes en el caso de las importaciones. Las comisiones se establecieron a través de las encuestas realizadas a distintas PYMES y empresas chilenas. El resultado de estas fue una estandarización de un 15% para todos los productos ofertados, dado que un 83% de los potenciales proveedores estaría dispuesto a ofertar con descuentos entre 10%- 40% (Anexo 1 y 2 Investigación de Mercado), sobre lo cual CHEAP vendería con un aumento del 15% (margen) del precio total del producto descontado el descuento. Esta comisión es la más baja del mercado en cualquier tipo de marketplace y además ayuda a las empresas a poder ofrecer precios más bajos.

Por el tema de las importaciones los márgenes de ganancia son del 30% (el retail margina a través de internet entre un 40% a un 60%), esto sumado a los bajos costos que se obtienen comprando directamente del fabricante lo cual ayuda a ofrecer los productos al mejor precio para el cliente final.

CHEAP busca tener los mejores precios del mercado en la categoría hogar, aportando con la sostenibilidad, trabajo chileno y diseños de vanguardia internacionales.

4.6 Estrategia de Distribución

CHEAP para la estrategia de distribución quiere ocupar dos ideas y conceptos importantes para la planificación estratégica, la cual consiste en lo siguiente:

- En primer lugar, CHEAP instalará una estrategia de distribución nacional la cual se realizará en convenio con SHIPIT, ya sea en ambos casos de ventas tales como de los productos importados y las ventas que cumplan los objetivos de los proveedores
- En segundo lugar, la plataforma digital de CHEAP, tendrá la opción de establecer una conexión con terceros que participen en sus respectivas regiones, comunas y localidades como emprendedores que despachan por su propia cuenta, lo cual se ofrecería posibles alianzas estratégicas con los que quieran participar como actores activos de la plataforma para los respectivos despachos.

4.7 Estrategia de Comunicación y ventas

Los objetivos y estrategias planteadas por CHEAP para cumplir con su visión y misión, se lograrán por medio de la siguiente implementación;

- Una imagen corporativa que cumpla y tenga sentido con el enfoque y valor agregado que se quiere dar por parte de la organización.
- Plan de medios enfocado a la generación de contenidos para redes sociales y sitios web con los que se generen las alianzas estratégicas.
- Elaboración de contenido gráfico digitalizados para difundir por medios como; Instagram, Whatsapp, plataforma de página web y Facebook.
- Contenido audiovisual que cumpla con el objetivo de dar a conocer nuestros objetivos de desarrollo sustentable en concordancia con los proveedores que se relacionan con CHEAP.

En sintonía con la planificación estratégica en comunicación, CHEAP tendrá un plan de ventas robusto que esté interconectado con la plataforma digital,

aliados estratégicos y distribución en regiones. Este ecosistema dentro de la plataforma se tiene que generar en primera instancia con ventas directas, seguras y con una comodidad que le de valor agregado a la experiencia del cliente. Dichas ventas directas están en una primera etapa en la focalización del plan de ventas para luego entrar en la formación y desarrollo de convenios duraderos en el tiempo con proveedores comunales y regionales los cuales tendrán una estrecha relación con las ventas directas que se realicen en la página web.

Todo lo anterior se cumplen con una estrategia, para este caso, de marketing digital la cual se trabaja con una publicidad display en coordinación con los socios estratégicos, sumado a gastos en recursos de SEM para aparecer en el top 3 en las posiciones de google mencionados con conceptos como: hogar, decoración, quincho, parrilla, innovación, sustentabilidad, conexión regional, PYMES, etc. Lo anterior se trabajará con un equipo de community manager en que el foco de cada estrategia se plasme en lo sustentable y en la economía circular de lo que hace CHEAP.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Place					
Ingresos x Venta	\$ 182.133.980	\$ 509.975.143	\$ 764.962.714	\$ 1.147.444.071	\$ 1.721.166.107
Cantidad Venta	2914	8160	12239	18359	27539
Ingreso Real	\$ 27.320.097	\$ 76.496.271	\$ 114.744.407	\$ 172.116.611	\$ 258.174.916

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importación					
Ingresos x Venta	\$ 124.260.000	\$ 310.650.000	\$ 465.975.000	\$ 698.962.500	\$ 1.048.443.750
Cantidad de venta	228	570	855	1283	1924
Ingreso Real	\$ 37.278.000	\$ 93.195.000	\$ 139.792.500	\$ 209.688.750	\$ 314.533.125

Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Venta Totales	\$ 306.393.980	\$ 820.625.143	\$ 1.230.937.714	\$ 1.846.406.571	\$ 2.769.609.857
Cantidad de Ventas totales	3142	8730	13094	19642	29462
Ingresos Reales Totales	\$ 64.598.097	\$ 169.691.271	\$ 254.536.907	\$ 381.805.361	\$ 572.708.041

Vertical	% Participación	Q Proveedores Nacionales	Ticket Promedio MP
Decoración	30%	Min 5	\$ 50.000
Muebles (Interior y exterior)	50%	Min 7	\$ 83.000
Textil	10%	Min 3	\$ 35.000
Quincho y Parrilla	10%	Min 3	\$ 25.000
Ticket promedio MP			\$ 62.500

Tipo producto importación	% Participación	Ticker Promedio Importación
Muebles Terraza	20%	\$ 400.000
Muebles Living	50%	\$ 600.000
Muebles Comedor	30%	\$ 550.000
Ticket promedio Importación		\$ 545.000
CAC		\$ 4.952

Fuente: Elaboración Propia

4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

En concordancia con los 4 pilares de la estrategia de comunicación y ventas, se considera el presupuesto en los siguientes ítems:

- a. La imagen corporativa de la compañía contempla un presupuesto de \$1.000.000 pesos dado la importancia que implica lograr abarcar al segmento de clientes objetivo, lo cual debe tener relación cultural con dicha segmentación.
- b. Para el plan de medios, contenido de gráficos digitales y audiovisuales se contempla un presupuesto de \$1.000.000 pesos al mes, lo cual se difundirá por plataformas como Whatsapp, TikTok, Facebook y páginas web propias de los proveedores.
- c. En relación con el posicionamiento que se quiere lograr en marketing digital en Google, se contempla un costo de \$2.000.000 al mes.
- d. Por último, se pronostican realizar viajes mensuales para cerrar convenios y alianzas estratégicas en todas las regiones del país como también hacer seguimiento de las relaciones con cada uno de ellos, lo cual contempla arriendo de auto y hotel, lo anterior por un monto de \$1.000.000 al mes.
- e. Con respecto al costo de adquisición del cliente, en Marketplace e importación es de \$4.952 el primer año.

Cronograma del presupuesto de Marketing

ITEM/MES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Imagen Corporativa																																												
Contenido graficos digitales																																												
Videos audiovisuales																																												
Marketing Digital																																												
Plan de Ventas en terreno																																												

Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

CHEAP comenzaría con una bodega en la cual se recibirán tanto las importaciones como la mercadería de los proveedores nacionales para poder ingresarla, realizar el picking y packing y etiquetado de los pedidos. Una vez realizados estos procesos se procedería a etiquetar los pedidos y esperar al retiro de la empresa externa de transportes.

Dentro de la plataforma se busca tener una relación amigable y personalizada con el cliente en donde se realizaría la interacción entre los proveedores y el cliente final. Dentro de esta plataforma el cliente podría realizar seguimiento y ver en que proceso se encuentra su pedido (En creación, tránsito, en las bodegas de CHEAP y en camino al domicilio). Por otra parte, los clientes podrían ver el perfil del proveedor en donde podrían ver quienes son, su ubicación, el impacto ambiental que genera la fabricación del producto y la visión que tiene el proveedor con respecto al medio ambiente. De esta manera la plataforma siempre podrá tener interacción con la sustentabilidad cumpliendo los ejes estratégicos propuestos.

Gracias a esta búsqueda de la sustentabilidad CHEAP puede cumplir con su propuesta de valor que es unir a las PYMES con el cliente final a través de una plataforma online ofreciendo un sistema seguro, confiable y transparente al cliente. Es por eso que la empresa de mantenimiento de la página cumple un rol clave en este proyecto debido a que ellos son los encargados de poder presentar los valores que quiere cumplir CHEAP a través de su plataforma web.

Los factores críticos que se ven dentro del modelo de operatividad serían el factor político, geopolíticos y el tipo de cambio (Este último debido a que como se generarían importaciones el tipo de cambio es crítico en este sentido).

El desarrollo de este proyecto es de aproximadamente 9 meses en donde en donde la primera etapa es el cálculo de costos, conocimiento e investigación del mercado y la viabilidad del proyecto. En la segunda etapa viene un levantamiento de la información y conocimiento de los actores claves para el proyecto. Y la tercera etapa constaría de la implementación de la plataforma, marcha blanca y lanzamiento de la marca.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

VI. Equipo del Proyecto

En un inicio CHEAP busca tener una estructura liviana, lo que significa que busca tener costos operativos bajos para que no afecten al margen de ganancia del proyecto.

La estructura que se busca tener es de 5 colaboradores los cuales son:

Gerente general: Encargado de relaciones internacionales, importaciones, evaluar nuevos proyectos y dar seguimiento a los planes propuestos.

Gerente comercial: Abrir nuevos negocios a nivel nacional, apertura de nuevos mercados dentro de la categoría hogar y encargado de las interacciones con los aliados estratégicos.

Jefe de bodega y administración: Encargado de generar los documentos de venta, seguimiento y control tributario y financiero, coordinar la logística interna de la organización y realizar compras de insumos.

Operarios de bodega: Encargados de la recepción de mercadería, realizar el picking, el packing y el etiquetado de pedidos.

Además, se trabajará con una empresa externa encargada de la mantención de la plataforma, carga de ofertas, diseño de la página y todo lo que significa el control de la plataforma web. Esta empresa es un factor clave en la organización debido a que ellos tienen la tarea de que el funcionamiento y los objetivos que busca ofrecer CHEAP al mercado sean transmitidos de la mejor manera.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

VII. Plan Financiero

Cheap estima tener una tasa de crecimiento en ventas el primer año de 36% lo que representa un total de 3.142 ventas y de 306MM. Seguido el segundo año por un crecimiento del 66% relacionado con 8.730 de ventas y con 820MM, tercer año 66% equivalente 13.094 de ventas lo cual en ingresos serían 1.590 MM, cuarto año 66% equivalente a 19.642 ventas siendo 1.479MM y por último el quinto año 66% lo cual equivale a 29.462 de ventas generando un ingreso total de 1.740MM.

La inversión inicial de CHEAP es de un total de 221MM lo que cubriría los gastos para poder iniciar el proyecto, activos informáticos, lanzamiento de marca, creación de plataforma web y el capital de trabajo (\$78.250.000) lo que equivale a 6 meses de operación. Por otra parte, los costos fijos mensuales serían de \$13.041.667 y los gastos variables redondean aproximadamente los \$5.200.000.

Dentro del estado de resultados proyectado, se puede notar que el EBITDA a partir del 3er año redondea en el 10%, esto es bajo debido a que el costo del producto tanto para Marketplace como para la venta de importaciones es muy alto (se cobra 15% de comisión en Marketplace y se margina un 30% sobre el costo a las importaciones).

Frente al flujo de caja por cierre de la empresa, se tiene al quinto año una utilidad acumulada de 188MM lo cual VS la utilidad del 5to año que es de 167MM. Esto quiere decir que a partir del 5to año ya los costos empiezan a pegar menos en el margen y que mientras mayor volumen se pueden obtener mayores ganancias.

En relación con algunos resultados financieros se puede mencionar que la TIR del proyecto es de 60%, el VAN es de 144MM, el retorno sobre la inversión al quinto año es de 12,3% y el payback de 4,2 años. Estos indicadores dan a entender que el proyecto es rentable y que tiene potencial.

En los escenarios de sensibilidad se puede ver que lo que más afecta al proyecto es la fluctuación en las ventas, esto debido a que va directamente relacionado al costo y que al ser un negocio de volumen un shock en este factor genera grandes cambios. **El detalle se puede visualizar en la Parte II.**

VIII. Riesgos críticos y factores claves de éxito

Para poder realizar el proyecto de manera exitosa, son importante tres puntos que se deben llevar de manera correcta a cabalidad:

El primero es la elaboración adecuada de la plataforma, esto debido que a través de la plataforma es donde se conectaran las PYMES con el cliente final como también es por donde CHEAP presentará sus productos y la estrategia que usará frente al cliente.

El segundo punto clave, es la alianza con los proveedores, debido a que ellos son el pilar fundamental para poder presentar productos a los clientes presentando el mejor precio posible y respetando los tiempos de entrega.

El tercer y último factor clave está la expansión de negocios y categorías, debido a que al ser un proyecto que se basa en el volumen, es muy importante poder buscar nuevos negocios que atraigan nuevos clientes y categorías que puedan generar mayor aumento en las ventas.

Por el lado de los riesgos críticos que se deben tener bajo el radar son cuatro:

El primer riesgo crítico es el financiamiento inicial, lo cual considera una inversión de 221 millones, esto debido a la actual contingencia económica la cual genera mayor riesgo tanto por la inflación y el futuro económico del país.

El segundo riesgo crítico son las operaciones tanto nacionales como internacionales, debido a que son operaciones tercerizadas y no es posible poder tener el control total de estas. En caso de atraso o pérdida de productos no es posible poder tener una respuesta de manera interna y podría afectar la relación con el cliente.

El tercer punto crítico es poseer proveedores confiables y que cumplan sus tiempos de entrega en el plazo indicado para no incumplir los plazos prometidos al cliente y que tenga una mala experiencia de compra debido a que el ser una empresa en iniciación el boca a boca es esencial.

Como cuarto y último riesgo crítico es tener una empresa externa de mantención de la plataforma que siga las líneas establecidas por la empresa y que a la vez tenga sistemas de seguridad de alto estándar para poder transmitirle al cliente que la plataforma es segura y que puede confiar en ella sin dudar. Por otro lado, la empresa externa debe estar de manera sistemática revisando los problemas que pueden surgir en la plataforma como también los comentarios que tienen los clientes con ella para poder minimizar al máximo los problemas en experiencia del cliente.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

IX. Propuesta Inversionista

CHEAP por medio del financiamiento que aportaría el inversionista, ofrecería un 30% de la propiedad de la empresa al inversionista, generando un VAN de la inversión de \$ 70.904.792 y una TIR del 14%. Además de esto, la posibilidad de inversión en el proyecto es bastante alta debido a las buenas proyecciones que se tienen tanto en los escenarios de sensibilidad como también en las métricas financieras positivas mencionadas anteriormente.

Al poseer un equipo reducido en personal los costos fijos son fáciles de manejar y no generar gran volumen de los costos en hora hombre. Además de poder gestionar las operaciones de la empresa sin mayor problema.

Con respecto a la ventaja competitiva CHEAP ofrece un desarrollo sostenible y llamativo para el cliente debido a que al usar la plataforma está generando un aporte social tanto económico para el mercado chileno como también para el medio ambiente. Esto es un punto muy fuerte debido a que la sociedad cada vez está mas interesada en obtener productos de fabricación nacional para poder ayudar al mercado chileno como también en aportar al medio ambiente.

En relación con los riesgos VS las oportunidades del proyecto, los riesgos son totalmente controlables y fáciles de gestionar y mejorar. Por otro lado las oportunidades de mejora y potenciación del negocio son bastante altas y pueden ser un plus a la inversión.

Todo esto genera un resultado positivo al inversionista que lo llama a tomar cartas de acción y generar ideas positivas para el negocio. También por el lado financiero tiene buenas proyecciones y se puede ver un futuro prospero para el negocio.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

X. Conclusiones

Los cambios de paradigmas que están ocurriendo en nuestra sociedad van en línea directa con un desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente, con un sentido social imperante de parte de todos los actores de la sociedad involucrados. Las exigencias actuales de parte de los consumidores son mayores post pandemia y lo anterior conlleva abarcar todas las inquietudes y necesidades de los clientes, lo cual es un desafío importante para CHEAP.

Lo anterior radica en la idea principal de la organización la cual es conectar de manera cómoda y sencilla al proveedor con el cliente final por medio de una plataforma de marketplace con el valor agregado de contener productos con descuentos y con un proceso de elaboración acorde a los tiempos de tendencias medios ambientales. Con los análisis realizados en el plan de negocios tales como; Canvas, Porter, FODA, PESTEL, investigaciones de mercado, factibilidad operacional, logística y financiero, se puede representar lo siguiente;

- CHEAP contiene un análisis atractivo para el inversionista en materia económica con sus respectivas rentabilidades y escenarios posibles.
- Investigación de mercado evidencia un nicho importante en materia de marketplace en Chile post pandemia, lo cual lo corrobora las entrevistas y conversaciones con los posibles clientes y proveedores
- La organización realiza un trabajo minucioso en enfocarse en productos eco amigables como prioridad sumada a un análisis detallado de los proveedores y alianzas estratégicas que se realicen
- La industria es atractiva por su alta competitividad en materia de productos y desafíos de logísticas internas.
- Buen recibimiento por parte de los posibles clientes y proveedores por centrarse en la RSE dentro de la compañía.

Los indicadores financieros analizados por la organización dan cuenta de una relación positiva en los resultados del VAN, TIR, ROI y Payback. En resumen, CHEAP es una PYME con un excelente potencial a futuro en términos generales en financiamiento, planificación y resultados económicos.

Bibliografía

<https://ce.entel.cl/pymes/articulos/asi-compran-los-chilenos-en-internet/>

<https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Perspectivas-del-Comercio-Electronico-2021.pdf>

<https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/>

<http://www.pymesdechile.cl/comunidad.html>

<https://www.ccs.cl/2021/11/18/se-estabiliza-crecimiento-del-retail-global-chile-sigue-liderando-aunque-se-desacelera/>

<https://www.cnc.cl/estudios/>

<https://www.elcontainer.cl/>

<https://creadoenchile.cl/>

<https://www.importclub.cl/>

<https://puertopyme.cl/>

<https://portalbiblioteca.bcentral.cl/web/banco-central/inicio>

<https://homer.sii.cl/>

Anexos

Anexo 1 – Penetración de Ventas Online por sector

Penetración ventas online sobre el total				
	2019	I TRIM 2021	II TRIM 2021	III TRIM 2021
Artículos eléctricos	8%	31%	43,1%	22,0%
Línea Hogar / Muebles	9%	18,2%	51,0%	20,3%
Vestuario / Calzado	3%	23,1%	53%	14,2%
Grandes tiendas	10%	38,4%	55,3%	25,5%
TOTAL	25%	29,1%	50,8%	20,8%

Fuente: Departamento de Estudios CNC

Anexo 2 – EERR Mensual

Estado de resultados												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos x MP	0	1.875.000	2.812.500	4.218.750	6.328.125	9.492.188	12.339.844	16.041.797	20.854.336	27.110.637	35.243.828	45.816.976
Ingresos x vts IMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Venta IMP	0	(1.593.750)	(2.390.625)	(3.585.938)	(5.378.906)	(8.068.359)	(10.488.867)	(13.635.527)	(17.726.186)	(23.044.041)	(29.957.254)	(38.944.430)
Costo de venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto	(9.509.591)	(9.228.341)	(9.087.716)	(8.876.778)	(8.560.372)	(8.085.763)	(4.552.114)	(3.179.321)	(1.639.941)	770.005	3.951.983	8.480.955
Margen Bruto %	-%	-492%	-323%	-210%	-135%	-85%	-20%	-11%	-4%	2%	6%	10%
Gasto de administración y venta	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)	(1.880.000)
Margen operacional/EBITDA	(11.389.591)	(11.108.341)	(10.967.716)	(10.756.778)	(10.440.372)	(9.965.763)	(6.432.114)	(5.059.321)	(3.519.941)	(1.109.995)	2.071.983	6.600.955
EBITDA %	0%	-36%	-24%	-16%	-11%	-7%	-3%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%
Depreciación	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)	(665.992)
Utilidad Bruta	(12.055.583)	(11.774.333)	(11.633.708)	(11.422.771)	(11.106.364)	(10.631.755)	(7.098.106)	(5.725.314)	(4.185.933)	(1.775.988)	1.405.991	5.934.963
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	(12.055.583)	(11.774.333)	(11.633.708)	(11.422.771)	(11.106.364)	(10.631.755)	(7.098.106)	(5.725.314)	(4.185.933)	(1.775.988)	1.405.991	7.537.403
Utilidad Neta %	0%	-628%	-414%	-271%	-176%	-112%	-31%	-20%	-11%	-4%	2%	9%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3 – FFCC Mensual

Flujo de caja - Evaluación proyecto puro cierre de la empresa												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad (Pérdida) después de Impto	(12.055.583)	(11.774.333)	(11.633.708)	(11.422.771)	(11.106.364)	(10.631.755)	(7.098.106)	(5.725.314)	(4.185.933)	(1.775.988)	1.405.991	7.537.403
Depreciación	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992	665.992
Inversión	(142.859.500)											
Capital de trabajo	(78.250.000)											
Inventario	0	0	0	0	0	0	517.750	654.000	790.250	1.035.500	1.362.500	1.853.000
Recuperación IVA Inversiones												\$ 22.809.500
Valor de desecho												\$ 43.788.095
FCL	(221.109.500)	(11.389.591)	(11.108.341)	(10.967.716)	(10.756.778)	(10.440.372)	(9.965.763)	(5.914.364)	(4.405.321)	(2.729.691)	(74.495)	3.434.483
FCAC	(221.109.500)	(232.499.091)	(243.607.432)	(254.575.148)	(265.331.926)	(275.772.299)	(285.738.061)	(291.652.426)	(296.057.747)	(298.787.438)	(298.861.933)	(295.427.450)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4 – Balance Mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVOS												
Efectivo y equivalente	110.000	135.000	160.000	190.000	230.000	265.000	376.000	450.000	584.000	715.000	840.000	945.000
CxC	14.802	18.166	21.530	25.567	30.949	35.659	50.595	60.553	78.584	96.212	113.032	127.161
Inventario	0	0	0	0	0	0	517.750	654.000	790.250	1.035.500	1.362.500	1.853.000
Activos corrientes totales	124.802	153.166	181.530	215.567	260.949	300.659	944.345	1.164.553	1.452.834	1.846.712	2.315.532	2.925.161
Vehículo	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667	1.666.667
Mobiliario	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333	2.648.333
Bienes Intangibles	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Activos no corrientes totales	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000	8.065.000
ACTIVOS TOTALES	8.189.802	8.218.166	8.246.530	8.280.567	8.325.949	8.365.659	9.009.345	9.229.553	9.517.834	9.911.712	10.380.532	10.990.161
PASIVOS												
Cxp	2.080.000	1.976.000	1.664.000	2.080.000	1.820.000	2.080.000	2.392.000	780.000	1.300.000	1.196.000	780.000	1.434.583
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos corrientes totales	2.080.000	1.976.000	1.664.000	2.080.000	1.820.000	2.080.000	2.392.000	780.000	1.300.000	1.196.000	780.000	1.434.583
Pasivos no Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	2.080.000	1.976.000	1.664.000	2.080.000	1.820.000	2.080.000	2.392.000	780.000	1.300.000	1.196.000	780.000	1.434.583
PATRIMONIO												
Capital	18.165.385	18.016.499	18.216.228	17.623.337	17.612.314	16.917.414	13.715.452	14.174.866	12.403.767	10.491.699	8.194.541	2.018.174
Utilidad (Pérdida del ejercicio)	-12.055.583	-11.774.333	-11.633.708	-11.422.771	-11.106.364	-10.631.755	-7.098.106	-5.725.314	-4.185.933	-1.775.988	1.405.991	7.537.403
PATRIMONIO TOTAL	6.109.802	6.242.166	6.582.520	6.200.567	6.505.949	6.285.659	6.617.345	8.449.553	8.217.834	8.715.712	9.600.532	9.555.578
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	8.189.802	8.218.166	8.246.530	8.280.567	8.325.949	8.365.659	9.009.345	9.229.553	9.517.834	9.911.712	10.380.532	10.990.161

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5 – Ventas Mensuales

Ingreso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Market Place												
Ingreso x Venta	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cantidad Venta	0	30	0	45	68	101	152	197	257	334	434	564
Ingreso real	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingreso												
Importación												
Ingreso x Venta	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cantidad Venta	0	0	0	0	0	0	0	19	24	29	38	50
Ingreso real	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: Elaboración Propia