



“Pick-Up. Tu envío, en tu ruta”

Parte II

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

Alumno: Gonzalo Salgado Zolezzi
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Diciembre 2022

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	6
1. Oportunidad de negocio	7
2. Análisis de la industria, competidores, clientes	8
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	9
4. Plan de Marketing	10
5. Plan de Operaciones	12
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	12
5.2 Flujo de Operaciones	14
5.2.1 Flujo operacional asociados Pick-Up	14
5.2.2 Flujo operacional del servicio	15
6. Equipo del proyecto	18
6.1 Equipo gestor	18
6.2 Estructura organizacional	19
6.3 Incentivo y compensaciones	20
7. Plan financiero	22
7.1 Principales supuestos del plan	22
7.2 Estimación de ingresos	22
7.3 Estimación de costos y gastos	23
7.3.1. Estimación de costos	23
7.3.2. Estimación de gastos	23
7.4 Plan de inversiones y depreciación	23
7.5 Estado de resultados anual	24
7.6 Capital de trabajo	24
7.7 Cálculo de tasa de descuento	25
7.7 Proyecciones del flujo de caja	26
7.7.1 Flujo de caja	26
7.7.2 Flujo de caja a perpetuidad	26
7.8 Balance proyectado	27
7.9 Ratios financieros	27
7.10 Análisis de sensibilidad	28
8. Riesgos críticos	29
9. Propuesta inversionista	30

10. Conclusiones	31
11. Bibliografías	32
ANEXOS	33
ANEXO N°1: Encuesta de investigación de mercado.	33
ANEXO N°2: Entrevista puntos de retiro competencia.	38
ANEXO N°3: Resultados investigación de mercado.	39
ANEXO N°4: Características de entregas deseadas.	44
ANEXO N°5: Actitudes hacia los métodos de entrega 2020.	46
ANEXO N°6: Compras por categoría y dispositivo.	47
ANEXO N°7: Generación Z.	48
ANEXO N°8: Compras en línea preferidas Experiencia 2020.	48
ANEXO N°9: Ventas e-commerce por categoría.	49
ANEXO N°10: Análisis PESTEL.	50
ANEXO N°11: Análisis Cinco Fuerzas de Porter.	52
ANEXO N°12: Principales competidores del sector	53
ANEXO N°13: Propuestas de valor Pick-Up.	55
ANEXO N°14: Correspondencia nacional mayo 2022.	57
ANEXO N°15: Proyección estimación de la demanda.	58

Listado de Tablas

- Tabla N°2.1. Análisis PESTEL [elaboración propia].
- Tabla N°2.2. Tamaño de mercado [elaboración propia].
- Tabla N°2.3. Principales competidores [elaboración propia].
- Tabla N°3.1. Análisis VRIO [elaboración propia].
- Tabla N°3.2. Stakeholders [elaboración propia].
- Tabla N°4.1. Estrategia de segmentación [elaboración propia].
- Tabla N°4.2. Segmentación B2C [elaboración propia].
- Tabla N°4.3. Segmentación B2B [elaboración propia].
- Tabla N°4.4. Rango de precio [elaboración propia].
- Tabla N°4.5. Estrategia de comunicación [elaboración propia].
- Tabla N°4.6. Datos de entrada [elaboración propia].
- Tabla N°4.7. Estimación de la demanda [elaboración propia].
- Tabla N°4.8. Presupuesto de marketing [elaboración propia].
- Tabla N°5.1. Puntos Pick-Up [elaboración propia].
- Tabla N°5.2. Dotación propuesta para el servicio Pick-Up [elaboración propia].
- Tabla N°6.1. Equipo gestor del plan de negocios [elaboración propia].
- Tabla N°6.2. Compensaciones [12,13].
- Tabla N°7.1. Supuestos financieros [10,11].
- Tabla N°7.2. Estimación de ingresos [elaboración propia].
- Tabla N°7.3. Estimación de costos [elaboración propia].
- Tabla N°7.4. Estimación de gastos [elaboración propia].
- Tabla N°7.5. Inversión inicial [elaboración propia].
- Tabla N°7.6. Estado de resultados [elaboración propia].
- Tabla N°7.7. Capital de trabajo [elaboración propia].
- Tabla N°7.8. Variables cálculo tasa de descuento [15].
- Tabla N°7.9. Variables cálculo tasa de descuento a perpetuidad [15].
- Tabla N°7.10. Flujo de caja [elaboración propia].
- Tabla N°7.11. Flujo de caja a perpetuidad [elaboración propia].
- Tabla N°7.12. Balance proyectado [elaboración propia].
- Tabla N°7.13. Ratios financieros [elaboración propia].
- Tabla N°7.14. Análisis de sensibilidad [elaboración propia].
- Tabla N°7.15. Cálculo Punto de equilibrio [elaboración propia].
- Tabla N°8.1. Riesgos críticos [elaboración propia].
- Tabla N°9.1. Plan de financiamiento [elaboración propia].
- Tabla N°9.2. Flujo de retorno inversión [elaboración propia].

Listado de Figuras

- Figura N°2.1. Mapa de posicionamiento [elaboración propia].
- Figura N°2.2. Clientes mercado última milla [elaboración propia].
- Figura N°3.1. Modelo CANVAS [elaboración propia].
- Figura N°3.2. Plan de escalabilidad [elaboración propia].
- Figura N°4.1. Mapa de posicionamiento y ubicación elegida [elaboración propia].
- Figura N°4.2. Proceso de compra [elaboración propia].
- Figura N°4.3. Seguimiento de compra [elaboración propia].
- Figura N°4.4. Logotipo [elaboración propia].
- Figura N°4.5. Iconos Punto Pick-Up [elaboración propia].
- Figura N°5.1. Mockup web y App Pick-Up [elaboración propia].
- Figura N°5.2. Flujo operacional puntos Pick-Up [elaboración propia].
- Figura N°5.3. Flujo operacional del servicio [elaboración propia].
- Figura N°5.4. Plan de desarrollo e implementación Pick-Up [elaboración propia].
- Figura N°6.1. Estructura organizacional [elaboración propia].

Resumen Ejecutivo

La aceleración del e-commerce en Chile y el mundo han traído consigo altas tasas de crecimiento, tanto por los hábitos de consumo, como por la conectividad digital o bancarización de las personas, esto sumado a factores externos como la pandemia COVID 19, la fuerza de grandes retailers y el desarrollo tecnológico o los cambios demográficos. Estos factores han reestructurado el mercado y los modelos de negocios de las empresas, generando nuevas oportunidades en cada parte de la cadena de valor.

Pick-Up busca desarrollar una plataforma tecnológica que permita que aquellos locales comerciales que cuenten con tiendas físicas, disponibilidad de horarios y espacio puedan adherirse y habilitarse para recepcionar paquetes derivados de las compras online de terceros para su posterior retiro. Con esto se busca que los clientes al momento de realizar sus compras por los canales digitales puedan dirigir sus envíos a los puntos de retiro más cercanos y cómodos a sus rutas habituales.

El servicio permite liberar a las personas de los tiempos de espera producto de las condiciones de entrega de cada empresa de retail, además de eliminar las restricciones de compra para aquellas personas que no cuenten con un sistema de conserjería o persona que reciba sus productos mientras ellos no están en sus domicilios. La propuesta de valor pretende que los clientes cuenten con un servicio seguro, rápido, confiable y cercano mediante una amplia red de locales comerciales adheridos.

La investigación de mercado arroja que un 99,6% de las personas realiza compras por canales de venta online de manera regular, y un 98,8% utiliza el despacho a domicilio. Las tres categorías más compradas son: ropa (63%), tecnología (52%) y electrodomésticos (44%), todas estas categorías en gran medida se ajustan al proyecto. Del total de la muestra, un 58,4% vive en departamento o condominio por lo que el servicio de conserjería resuelve la necesidad de la recepción de compras cuando no están en casa, sin embargo un 65,7% declara estar dispuesto a utilizar el servicio donde la cercanía, rapidez y seguridad representan los atributos más importantes. Existe una disposición a pagar entre un rango de \$500 a \$1000 adicional al costo del envío.

La evaluación del proyecto se hizo en horizonte de cinco años en base al plan de escalabilidad definido para Pick-Up, en el cual se define implementar un plan piloto (MVP) para la zona oriente de Santiago durante el primer periodo (T1), para luego expandirse a toda la Región Metropolitana durante el periodo T2. Para los periodos T3 a T5 continúa el crecimiento hacia las Zonas Centro, Sur y Norte.

Se considera una inversión inicial de MMCLP\$ 83,9 con un capital de trabajo de MMCLP\$ 455,6. El tiempo de recuperación de la inversión es de 3,1 años, con una TIR de 43,3% a 5 años y un VAN positivo de MMCLP\$ 795,7. La evaluación financiera permite establecer que Pick-Up es un proyecto altamente rentable para los inversionistas.

1. Oportunidad de negocio

El mercado del retail se encuentra en una etapa de constante cambio, originado por las principales megatendencias que vienen a redefinir las estructuras de los mercados. En Chile, el comercio online creció un 23% durante el 2021 con ingresos por sobre los USD 7 mil millones, y una penetración de mercado histórica de un 63% ⁽¹⁾. Los principales factores que definen este crecimiento son la alta tasa de bancarización, un aumento en la cobertura de internet a nivel nacional (83%) y a la cantidad de dispositivos móviles por habitantes ⁽⁶⁾.

Un estudio a los estilos de vida en Chile realizada por GFK Adimark ⁽⁴⁾ muestra que un 80% de los chilenos vive en casas, y un 90% de las entregas de compras online fueron entregadas en los hogares de los consumidores. Esto crea una necesidad por parte de las personas de resolver el problema de quien recibe sus productos cuando ellos no estén en casa, por lo que se hace necesario habilitar o disponer de puntos de entrega cercanos a las rutinas diarias de las personas.

Para construir la propuesta se realizó una encuesta de 15 preguntas de selección de las cuales cinco corresponden al levantamiento demográfico de la muestra. La encuesta fue contestada por 245 personas a nivel nacional. Por otra parte, se entrevistaron a cuatro dueños de puntos de retiro de la competencia directa con el objetivo de conocer el funcionamiento de lo implementado por ellos hasta el momento e identificar oportunidades. Preguntas y resultados detallados en el Anexo 2 de este documento.

La investigación de mercado nos indica que el 99,6% de las personas encuestadas realiza compras online de manera frecuente, donde el 70% compra desde una vez a la semana hasta una vez al mes, siendo el despacho a domicilio el método más utilizado por las personas con un 98,8% de preferencia. Las tres categorías más compradas son: ropa (63%), tecnología (52%) y electrodomésticos (44%). De las categorías mencionadas, las dos primeras se asume que tienen un packaging pequeño, principalmente por bolsas y cajas de fácil manipulación y pequeño volumen, lo cual facilita su transporte y acopio en puntos de retiro. La categoría de electrodomésticos, si bien suponen un volumen mayor, se consideran aquellos de menor tamaño para ser direccionado a los puntos Pick-Up. Dentro de otras categorías, con mayor frecuencia de compra se encuentran despensa (42%) y libros y manualidades (34%).

Del total de encuestados, un 47,3% vive en departamento o condominio por lo que tienen resuelto el servicio de recepción de encomiendas en sus hogares, y un 35% de los envíos es recibido por familiares y el 9,8% se apoyan con sus vecinos.

Pese a que solo un 8% de los encuestados no posee una solución para la recepción de sus compras online, un 65,7% de los encuestados afirma que usaría el servicio Pick-Up con una disposición a pagar entre un rango de \$500 y \$1.000. La investigación de mercado avala la necesidad de la propuesta con una alta aceptación, lo que convierte a Pick-Up en una oportunidad de negocios atractiva para inversionistas.

El desarrollo completo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios Pick-Up.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

La industria de última milla está en un constante cambio impulsado por las megatendencias que están redefiniendo las estructuras de los mercados. Dentro de las principales megatendencias se indican a continuación:

- Comercio electrónico como valor por defecto.
- Reinversión forzada de la última milla.
- Tecnología.
- El ascenso de la generación Z.
- El compromiso con la marca se vuelve virtual.

Los principales competidores del sector se detallan a continuación, tanto para aquellas empresas tradicionales y nuevas en el mercado de última milla.

- Correos de Chile
- Chilexpress
- Bluexpress
- Starken
- Atenas
- Shipit
- Shipiffy

Del análisis de las cinco fuerzas podemos identificar que el mercado de última milla se encuentra en un ambiente de constante desarrollo y crecimiento, con una alta rivalidad entre competidores y una constante amenaza de nuevos competidores, producto de las bajas barreras de entrada y bajo capital inicial. El poder negociador de los compradores es alto por la alta sensibilidad de los consumidores a los precios de despacho, y a una amplia oferta de productos sustitutos como son retiro en tienda o despacho programado. Los proveedores cuentan con un poder medio, en el cual se consideran los puntos Pick-Up y las empresas especializadas de servicios tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.

El tamaño de mercado se determina en base al reporte de correspondencia nacional e internacional del INE (5), en donde se considera el volumen (kg) total de encomiendas a nivel nacional. Para estimar las transacciones efectuadas en el año 2021 se tomó el supuesto que cada encomienda pesa en promedio 5kg, con esto se obtiene un total de 70 millones de transacciones anuales, y si eso lo multiplicamos por el porcentaje de deseabilidad entregado por la investigación de mercado, el universo de transacciones disponibles es de 46,1 millones.

El desarrollo completo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios Pick-Up.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Pick-Up es una Start Up integrada a la cadena de valor en la última milla del e-commerce. Tiene como objetivo resolver la necesidad de recepción de paquetes derivados de las compras online, disminuyendo costos logísticos para las empresas de retail, menores tiempos de envío y costos derivados para el cliente final.

Consiste en una plataforma tecnológica que permite que aquellas empresas que cuentan con tiendas físicas, espacio y horarios disponibles, suscribirse y recepcionar paquetes de terceros como puntos de retiro de productos, mientras que el cliente, al momento de realizar su compra online podrá identificar el punto de retiro más cercano y cómodo para dirigir sus envíos a esa dirección. Con esto se busca eliminar la barrera de gestión de entrega del envío, acercando el paquete a los lugares rutinarios del comprador, el cual podrá recoger su compra en el negocio más cercano a su ruta habitual, mientras que los dueños de los puntos adheridos Pick-Up que prestan el servicio, ganan una comisión por el uso del espacio y la gestión de la entrega.

Con esto se busca dar autonomía al comprador a la hora de planificar su entrega de acuerdo a sus actividades diarias, reduciendo los impactos negativos de las compras por internet en términos de tiempo, costos y experiencia de usuario.

Para clientes B2C, Pick-Up será el especialista, y para clientes B2B como son las tiendas e-commerce, Pick-Up será un socio estratégico en su propuesta digital en términos de confiabilidad, dinamismo y trabajo conjunto en acciones de marketing.

Los socios que conformen la red Pick-Up podrán desarrollar una nueva unidad de negocio y fuente de ingresos, mediante el pago de una comisión justa, oportuna y transparente, al atraer un flujo de clientes a sus tiendas por medio de campañas de marketing digital y trade, mejorando la calidad del servicio en base a la implementación de protocolos de atención y capacitaciones.

El desarrollo completo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios Pick-Up.

4. Plan de Marketing

Objetivos de Marketing

- **Reconocimiento.** Posicionar Pick-Up en la mente del consumidor como una alternativa cómoda, rápida y segura, para lo cual se espera ser el top of mind en el 60% del target en un periodo de tres años.
- **Cobertura.** Implementar 1.199 puntos Pick-Up en Región Metropolitana al cierre de segundo año de operación.
- **Influencia.** Alcanzar una participación del 10% de las transacciones en el segmento objetivo en un periodo de veinticuatro meses.

Objetivos Comerciales

- **Market share.** Alcanzar una participación de mercado relevante en la industria de la última milla en Chile, con un 25% de market share en puntos de retiro en Región Metropolitana y Zona Centro en un periodo de tres años.
- **Rentabilidad.** Obtener rentabilidad positiva sobre las ventas en todas las líneas de servicios ofrecidos en 36 meses.
- **Ventas.** Cumplimiento de presupuesto determinado al segundo año de MMCLP\$ 1.000 de pesos.

Estrategia de segmentación

- Segmentación B2C: Clientes Pick-Up.
- Segmentación B2B: Puntos Pick-Up y empresas de retail.

Estrategia de posicionamiento

- Posicionar a Pick-Up como la segunda preferencia de despacho en las compras online.
- Ofrecer una experiencia diferenciadora y sustentada en la cobertura de Puntos Pick-Up.

Estrategia de producto/servicio

- Servicio de recepción y retiro de encomiendas en puntos Pick-Up, mediante un cobro adicional al despacho.

Estrategia de distribución

- Distribución de paquetes a cargo de empresa de última milla.
- Recepción de paquetes por parte de empresas adheridas a Pick-Up a cambio de una comisión.
- Valor de \$250 por transacción (recepción y entrega de encomiendas).
- Cuota mensual asegurada de 1 UF para cada punto Pick-Up.

Estrategia de precio

- Disposición a pagar según investigación de mercado entre \$500 y \$1.000.
- Precio de lista de un 20% sobre el máximo dispuesto a pagar del target (\$1.200).
- Precio objetivo del servicio de \$700 para los primeros tres años.

Estrategia de comunicación/ventas

- Servicio bajo la marca Pick-Up y slogan “Tu envío, en tu ruta”.
- Estrategia de comunicación se realizará en tres dimensiones: digital, trade marketing y venta directa.
- Estrategia de ventas se enfocará en cuatro dimensiones: captura y prospección, conocimiento de marca, fidelización y recompra.

El desarrollo completo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios Pick-Up.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Según el plan de escalabilidad desarrollado en el punto 3.4 (revisar figura N°3.2) La estrategia de Pick-Up es comenzar con un MVP en la zona oriente de la ciudad de Santiago durante el primer año, para ir avanzando en el proceso de expansión con el objetivo de cubrir todo el territorio al cierre del quinto año de operación.

La operación de Pick-Up contará con tres pilares fundamentales que se detallan a continuación:

1. TI, para poder desarrollar la plataforma de suscripción y sus herramientas de gestión por parte de los asociados.
2. Ventas, con enfoque a la prospección y cierre de tiendas de retail que incorporen el servicio en su carrito de compras.
3. Marketing, que permita alcanzar los objetivos en términos de construcción, reconocimiento y fidelidad con la marca.

La oficina central se encontrará en la ciudad de Santiago, sin embargo se estimulará el trabajo 100% remoto dado la naturaleza de las áreas claves, ya que tanto los equipos de TI como ventas y marketing no requieren una presencialidad obligatoria para el desarrollo de su gestión, por lo cual, la oficina estará disponible para el trabajo en equipo, capacitaciones y reuniones con clientes. A contar del segundo año, se considerará la presencia de un equipo comercial para abarcar toda la RM, para luego ir creciendo hacia la Zona Centro, Norte y Sur del país.

Una parte del equipo será con contrato indefinido y otra con contratación freelance.

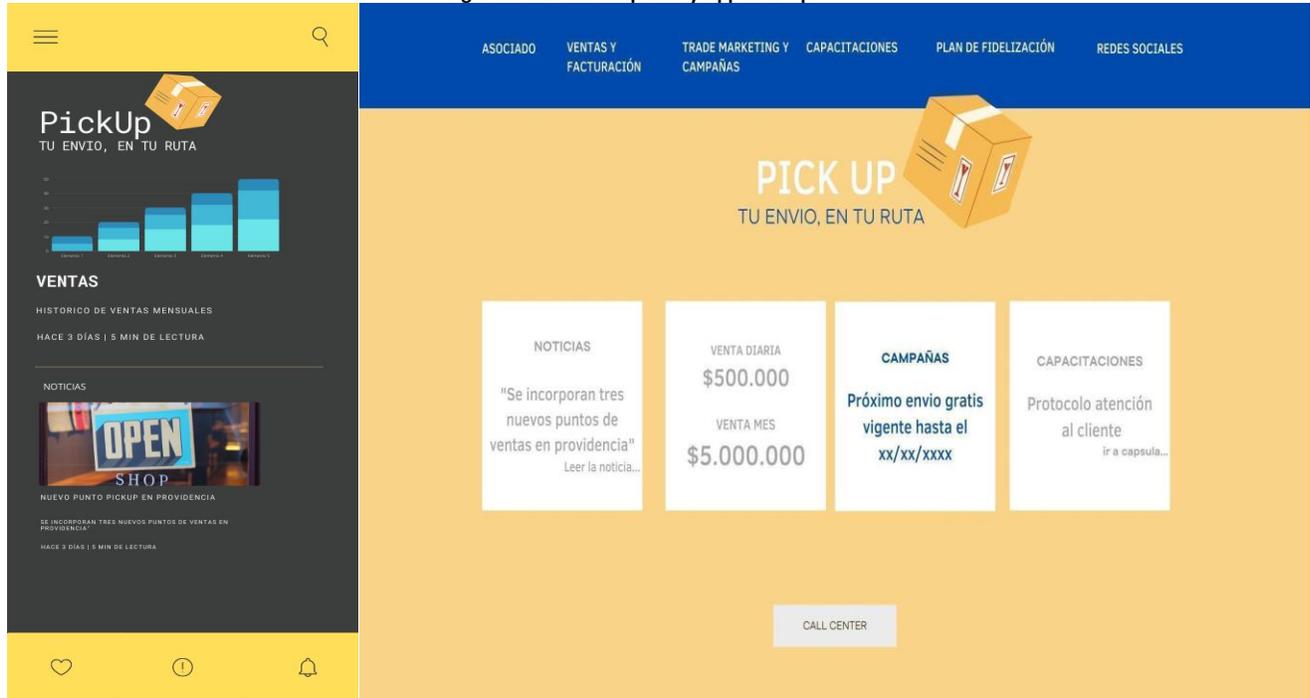
Plataforma Pick-Up

El desarrollo de la plataforma de gestión para los asociados es fundamental para la diferenciación en relación a la competencia. La plataforma debe asegurar la autogestión de toda empresa que quiera incorporar un punto Pick-Up en sus instalaciones de manera simple, ágil y confiable. En la plataforma se puede gestionar:

- Inscripción
- Reporte de ventas y facturación
- Campañas de marketing
- Gestión del plan de fidelización de clientes
- Cápsulas de capacitaciones
- Desafiliación

La plataforma tendrá su versión web y aplicación para ser gestionada desde cualquier dispositivo. A continuación se presenta una maqueta del visual de ambas plataformas:

Figura N°5.1. Mockup web y App Pick-Up.



Fuente: Elaboración propia.

En términos de objetivos operacionales, se espera cumplir con el plan de implementación de puntos Pick-Up según lo establecido en el punto 4.7 donde se estimó la demanda para los cinco períodos en coherencia con el plan de escalabilidad. Cabe destacar que los puntos indicados en la Tabla N°4.7 corresponden a puntos activos que incluyen aquellos incorporados en periodo anterior, es decir, se esperan 1.981 puntos Pick-Up al cierre del quinto año de operación una vez abarcado todo el territorio nacional.

Tabla N°5.1. Puntos Pick-Up.

	MVP	Región Metropolitana	Zona Centro	Zona Sur	Zona Norte
Período	T1	T2	T3	T4	T5
Puntos Pick-Up (parcial)	156	1.043	308	254	221
Puntos Pick-Up (acumulado)	156	1.199	1.507	1.761	1.981

Fuente: Elaboración propia.

El segundo objetivo operacional está orientado a la calidad del servicio que sustenta la propuesta de valor. Para esto se apertura las condiciones y requerimientos por segmento de clientes:

B2B. Asociados. Plataforma ágil, funcional, enriquecida con información relevante, que permita la autonomía de los asociados y fluidez en la operación en tienda y facturación de sus comisiones.

B2B. E-commerce. Direcciones georreferenciadas, tracking fidedigno, información permanente y fácil facturación.

B2C. Usuarios. Tracking, retroalimentación en todo el ciclo de compra, fluidez en el retiro en punto Pick-Up, protocolo de atención al cliente.

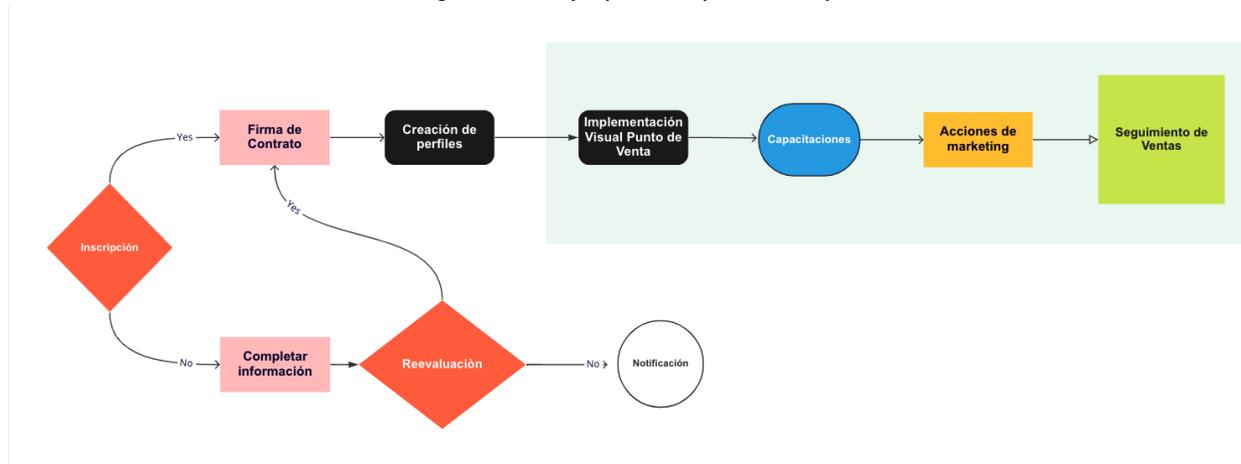
5.2 Flujo de Operaciones

Se presentan dos flujos de operaciones, uno en relación con los asociados y otro con el servicio.

5.2.1 Flujo operacional asociados Pick-Up

Para ser asociado de Pick-Up primero que todo, a través de un formulario, el postulante deberá ingresar la información requerida para la evaluación, adjuntando la documentación necesaria para su verificación. Dentro de un plazo establecido se realiza la evaluación y verificación de la documentación y se informa al postulante la decisión. Si se acepta su incorporación como asociado, se pasa al siguiente paso correspondiente a la firma del contrato, de no ser así, se solicitará completar información o documentación relevante para la toma de decisión y se realizará una nueva evaluación. Si está nuevamente es negativa, se enviará una notificación al postulante.

Figura N°5.2. Flujo operacional puntos Pick-Up.



Fuente: Elaboración propia.

La firma de contrato marco se realiza de manera digital con las especificaciones de condiciones, comisiones y cobro por el servicio. Posterior a esto, se crean los perfiles de usuario para el ingreso a la plataforma y se agenda la implementación del visual merchandising en punto de venta.

Para evitar la canibalización de los asociados y de alguna manera asegurar un volumen de transacciones, la distancia entre puntos Pick-Up debe ser al menos de 500 mts. Además, se otorgará un piso de 1 UF que se pagará en caso de no generar las transacciones mínimas.

Las condiciones y requisitos necesarios para ser parte de la red son:

- **ESPACIO.** Mínimo un metro cúbico para almacenar encomiendas hasta cinco días hábiles. En términos de condiciones, este espacio debe estar seco, seguro, separado, no accesible a clientes. De no contar con disponibilidad de espacio físico por acumulación de encomiendas, el asociado podrá rechazar la solicitud de envío de productos a su punto hasta que los productos sean retirados.
- **HORARIO.** El horario de atención debe ser regular y en los tramos de despacho y retiro de las empresas de courier (09:00 a 19:00hrs). Este horario debe ser respetado e informado con anterioridad cualquier cambio y condición.
- **INTERNET.** Acceso estable a internet para la gestión de entrega y salida de envíos, capacitaciones y gestión de la plataforma.
- **LOCAL.** Debe contar con al menos una persona que atienda a los futuros clientes, con actitud cordial, que siga los protocolos establecidos de atención al cliente y con habilidades para el uso de un smartphone u otro dispositivo para gestionar la entrega.

En la plataforma se encuentran las cápsulas de capacitación para el equipo de vendedores y asociados, las cuales están orientadas a los protocolos de atención al cliente y herramientas de ventas y gestión. Cada integrante del equipo debe realizar las capacitaciones.

La apertura de cada punto de venta se informará a la red de asociados, para ir generando sentido de grupo y se gestionará acciones de marketing digital georreferenciadas para la zona de la nueva apertura. Por último, el seguimiento de la venta se realiza de manera mensual.

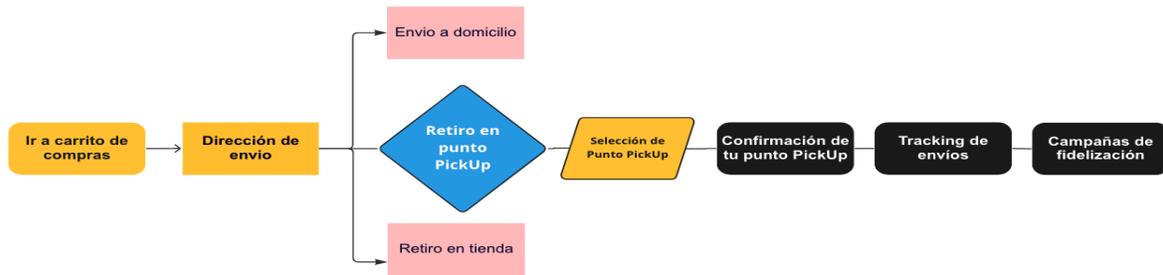
El material de punto de venta asociado a campañas, capacitaciones, acciones de marketing y seguimiento de venta, etapas de proceso destacadas en el flujo operacional son permanentes y cíclicas.

5.2.2 Flujo operacional del servicio

Pick-Up se incorpora al flujo de compra de una venta online en la etapa final. El usuario o shopper, al momento de elegir donde enviará su compra se enfrentará con tres alternativas: envío a domicilio, retiro en tienda o retiro en un Punto Pick-Up.

Al seleccionar retiro en punto Pick-Up, mediante georreferenciación de zonas, podrá elegir el punto de retiro más cercano a su ruta habitual e inmediatamente se verifica disponibilidad de espacio físico. Una vez confirmada la transacción, sigue el flujo regular desarrollado en el punto 4.3 y Figura N°4.3.

Figura N°5.3. Flujo operacional del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Como horizonte de tiempo de desarrollo e implementación se consideró el primer año (T1) y parte del segundo año (T2). Las actividades focos con las cuales se construyó la carta gantt son: Constitución, Contrataciones, Diseño, Desarrollo e Implementación donde las principales actividades se detallan a continuación junto a los plazos estimados. El primer año está abierto por trimestre (quarter).

Figura N°5.4. Plan de desarrollo e implementación Pick-Up.

	Q1	Q2	Q3	Q4	T2	T3	T4	T5
CONSTITUCIÓN								
Financiamiento								
Constitución sociedad								
Registro de marca								
Inicio de actividades SII								
Registro de sitio web								
Arriendo Oficina								
CONTRATACIONES								
Ingenieros de desarrollo TI								
Ingenieros de proyecto								
Equipo logístico								
Abogados freelance								
Equipo diseño freelance								
Equipo de ventas								
DISEÑO								
Diseño contrato marco								
Maqueta plataforma								
Diseño página web								
Creación perfiles RRSS								
DESARROLLO								
Programación plataforma								
Prospección y cierre de contratos								
Desarrollo funcionalidades								
Creación de contenidos								
Creación material gráfico								
Seguimientos y mejoras								
IMPLEMENTACIÓN								
MVP								
Región Metropolitana								
Zona Centro								
Zona Sur								
Zona Norte								

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

En la puesta en marcha y los primeros años de operación, los socios cumplirán el rol gerencial de la empresa a tiempo completo. El equipo necesario para la operación estará conformado por una parte de planta con contrato indefinido que será el responsable del proyecto y liderar, coordinar, gestionar y supervisar el trabajo del equipo freelance.

Los perfiles reclutados en las áreas de desarrollo TI, diseño y ventas deberán contar con una alta autonomía, liderazgo, trabajo colaborativo, pensamiento crítico, gestión emocional y proactividad.

Adicionalmente, se necesita la participación de asesores en temas legales, contables y tributarios. A continuación una tabla con los requerimientos clasificados por tipo de contrato.

Tabla N°5.2. Dotación propuesta para el servicio Pick-Up.

TIPO DE CONTRATO		Indefinido	Freelance
SOCIOS			
CMO	Gerencia	1	
CTO	Gerencia	1	
COO	Gerencia	1	
PLANTA			
Ingenieros de proyecto	Líder	1	1
Ingeniero de desarrollo TI	Líder	1	3
Diseñadores UX	Líder	1	
Diseñadores gráficos	Líder	1	1
Community manager	Especialista	1	
Ejecutivos comerciales	Especialista	4	
Equipo logístico	Especialista	4	
ASESORES			
Abogados	Asesoría		1
Contador	Líder	1	
Capital Humano	Líder	1	

Fuente: Elaboración propia.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor consta de dos socios fundadores de la compañía, quienes cuentan con una amplia experiencia en el área comercial y ventas, y gestión y desarrollo de proyectos tecnológicos. Estas competencias son las necesarias para desarrollar e implementar el proyecto dada su experticia técnica y gerencial. El equipo gestor del plan de negocios está conformado por:

Comercial y ventas

Jacqueline Pavez Freire, Ingeniero en Agronegocios, candidata a MBA de la Universidad de Chile, once años de experiencia en el área comercial y marketing en empresas de retail, courier y distribución logística, hoy Jefe de Ventas de Zona Sur en Masisa S.A. llevará a cabo funciones de prospección de clientes, acuerdos comerciales, venta, marketing digital y experiencia de cliente.

Proyecto y operaciones

Gonzalo Salgado Zolezzi, Ingeniero Civil Mecánico, candidato a MBA de la Universidad de Chile, con 12 años en la planificación, gestión y control de proyectos mineros, infraestructura y tecnológicos, hoy como Jefe de Gobierno TI a cargo del portafolio de inversiones y gasto de la Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales quien llevará a cabo la factibilidad del proyecto durante su etapa de idea y quien liderará durante la parte operativa de la solución.

Adicionalmente se buscará un tercer socio que cumpla con las siguientes competencias para llevar a cabo este negocio.

TI & I+D

Ingeniero Civil o especialidad a fin, con formación y experiencia en metodologías ágiles de proyectos, en el desarrollo e implementación de plataformas digitales y servicios, gerenciamiento de servicios IaaS, SaaS, entre otros.

Tabla N°6.1. Equipo gestor del plan de negocios.

Cargo	Rol de cargo	Competencias	Conocimientos técnicos	Metodología de evaluación
CEO / CMO	Responsable de las estrategias de marketing mediante la gestión de presupuestos, el análisis de públicos y el control en la calidad de la publicidad, que posiciona a una marca dentro de la competitividad del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión estratégica ● Liderazgo ● Trabajo en equipo ● Resiliencia. ● Capacidad analítica. ● Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia. ● Operaciones. ● Marketing. ● Gestión comercial. 	Evaluación por competencias
CFO / COO	Responsable de implementar la estrategia de la compañía, controlando los procesos y prácticas de la organización al buscar la eficiencia de los recursos asegurando que los materiales y recursos sean administrados de forma óptima.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión estratégica. ● Liderazgo. ● Trabajo en equipo. ● Resiliencia. ● Proactividad. ● Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia. ● Operaciones. ● Planificación financiera. ● Logística. ● Lean management. 	Evaluación por competencias

CTO	Responsable de establecer una estrategia en IT alineada a la estrategia comercial y de negocio de la organización. Gestiona el equipo de profesionales IT de la compañía. Mantiene, desarrolla y articula la evolución de la dirección de la estrategia técnica de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión estratégica. ● Liderazgo. ● Trabajo en equipo. ● Resiliencia. ● Tecnología. ● Manejo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia. ● Tecnología. ● Innovación. ● Emprendimiento. 	Evaluación por competencias
-----	--	--	--	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

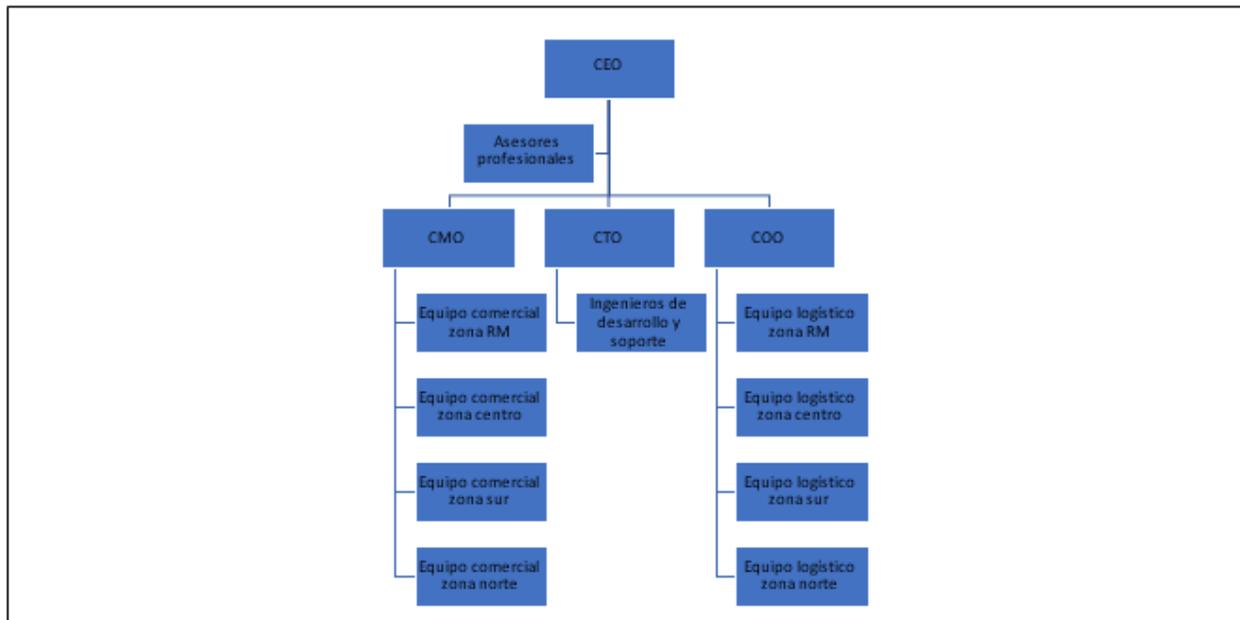
6.2 Estructura organizacional

Las características de la propuesta de valor y cobertura geográfica de la empresa suponen una estructura organizacional acorde a la implementación del servicio en base al plan de escalabilidad del negocio, por lo tanto, debe contar con un diseño y estructura flexible y adaptable.

En una primera etapa la estructura organizacional será simple, con un organigrama plano y liderado por los socios fundadores, quienes buscarán asesores profesionales para la recomendación o asesoría sobre temas legales, contabilidad, recursos humanos, entre otros.

La toma de decisiones estará centralizada a través de la plana ejecutiva de la compañía, cuyas funciones velarán por la implementación de la estrategia de la empresa. La gestión operativa estará compartida por los diferentes equipos funcionales. El equipo comercial contempla la captación de puntos de retiro y los acuerdos comerciales con las empresas de e-commerce. El equipo logístico contempla las funciones de apoyo a la operación y funcionamiento del servicio y el equipo de ingenieros TI contempla el soporte de la plataforma tecnológica y desarrollos o upgrade al sistema.

Figura N°6.1. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Incentivo y compensaciones

La política de incentivos y compensaciones será definida por el área ejecutiva de la empresa inicialmente, la cual será acordada en conjunto con asesoría externa de recursos humanos. Como base inicial se proyectan la siguiente lista beneficios base:

- Seguro complementario de salud.
- Convenios con caja de compensación.
- Horario Flexible.

A estos, se podrían incrementar beneficios adicionales en base al incremento de los ingresos y clientes que logre la compañía de acuerdo a su plan de escalabilidad y objetivos estratégicos.

- Políticas de reconocimiento.
- Convenios de capacitación.

Las contrataciones de los futuros empleados serán con contratos con periodo de prueba de 3 meses para luego pasar a carácter indefinido de acuerdo a la evaluación de la jefatura. El plan de remuneraciones será acorde a mercado con reajustes anuales de acuerdo al IPC. La política de compensaciones e incrementos de la compañía será general para todos los trabajadores, las cuales se medirán en base al desempeño.

- Sueldo reajutable por IPC.
- Bonos por incentivos acorde al cumplimiento de metas anuales en base a los KPI.
- Aguinaldo de fiestas patrias.
- Aguinaldo de navidad.

La evaluación de desempeño se realizará cada fin de año por parte de la jefatura directa con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la detección de brechas en el desempeño, ajustando los planes de capacitación y corrección y apoyo en las metas a alcanzar por los colaboradores. Las compensaciones serán ajustadas de acuerdo al IPC acumulado del año cursado para ser actualizada la planilla de sueldos a contar del primer mes del año.

Los bonos por desempeño serán validados por el CFO durante el primer mes del año, para luego ser desembolsados durante el tercer mes del año. El plan de incentivos de la compañía no rige para la plana ejecutiva, hasta contar con una rentabilidad positiva.

A continuación se detalla el plan de compensaciones de acuerdo a la estructura organizacional:

Tabla N°6.2. Compensaciones.

CARGO	Remuneración Líquida mensual (\$CLP)
CEO / CMO	\$4.500.000
CFO / COO	\$4.500.000
CTO	\$4.500.000
Ingeniero de Proyecto	\$2.500.000
Ingeniero de desarrollo TI	\$2.000.000
Diseñadores UX	\$1.800.000
Diseñadores gráficos	\$1.500.000
Community manager	\$1.200.000
Ejecutivos comerciales	\$2.000.000
Equipo logístico	\$1.500.000
Asesor legal	\$2.500.000
Asesor recursos humanos	\$2.200.000
Asesor contable	\$1.500.000

Fuente: Elaboración propia.

7. Plan financiero

7.1 Principales supuestos del plan

A continuación se detallan los supuestos y datos utilizados para la evaluación financiera del proyecto.

Tabla N°7.1. Supuestos financieros.

Supuesto/Datos	Valor	Descripción
Horizonte de evaluación	5 años	Periodo de evaluación 2023-2027.
Tasa de impuesto a la renta	27%	Ley de impuesto a la renta.
IVA	19%	Ley del IVA.
IPC	3%	Fuente: Estimación del Banco Central.
Pagos provisionales mensuales (PPM)	1,0%	Fuente: SII Art. 84
Valor UF	CLP\$ 34.600,35	Valor según SII al 31.10.22
Valor dólar	CLP\$ 900	Valor según SII al 30.09.22
Remuneración Imponible	79,2 UF	
Estimación de crecimiento nacional	3%	Estimación Banco Central
Moneda	CLP	Nominal
Pago a proveedores	30 días	

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos se proyectó en base a los resultados de la investigación de mercado, la estimación de la demanda, estructura de precios y plan de escalabilidad del negocio. Además, para determinar la estimación de ingresos se correlacionó el crecimiento de los puntos de retiro, crecimiento de transacciones disponibles y porcentaje de envíos a puntos Pick-Up.

Tabla n°7.2. Estimación de ingresos.

Temporalidad	Zona Implementación	Población objetivo	Punto Pick-Up	Transacciones disponibles (anual)	Transacciones Pick-Up (anual)	Ingreso Pick-Up (CLP\$)
T1	MVP	5%	156	951.840	237.960	\$166.572.053
T2	RM	35%	1.199	10.931.699	2.732.925	\$1.913.047.364
T3	Zona Centro	44%	1.507	18.508.113	4.627.028	\$3.238.919.718
T4	Zona Sur	51%	1.761	21.906.850	5.476.712	\$3.833.698.734
T1	Zona Norte	57%	1.981	24.701.956	6.175.489	\$4.322.842.294

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar las Transacciones Pick-Up (anual) se estima que 1 de cada 4 paquetes del total de mercado serán enviados a los puntos Pick-Up. Por otra parte, el ingreso se calcula considerando un precio promedio

de \$700, determinado por la disposición a pagar por parte de nuestro mercado objetivo.

7.3 Estimación de costos y gastos

7.3.1. Estimación de costos

Dada la naturaleza del servicio, las comisiones a los asociados y el seguro de transporte de carga son los únicos costos que tienen directa relación con la venta. La comisión corresponde a CLP\$ 250 con un seguro de CLP\$ 50 por transacción.

Tabla 7.3 Estimación de costos.

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones	59.490.019	683.231.201	1.156.757.042	1.369.178.119	1.543.872.248
Seguro	11.898.004	136.646.240	231.351.408	273.835.624	308.774.450
Costo de ventas	71.388.023	819.877.442	1.388.108.450	1.643.013.743	1.852.646.698

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Estimación de gastos

A continuación se detallan los gastos asociados al correcto funcionamiento del servicio.

Tabla N°7.4. Estimación de gastos.

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Notariales	500.000				
Telefonía	585.000	2.595.600	3.628.278	4.327.199	4.862.198
Remuneraciones	179.130.000	386.810.250	462.005.490	516.150.630	597.091.049
Marketing & Publicidad	226.753.470	476.433.614	386.254.540	324.065.230	283.080.940
Arriendo Oficinas	6.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Servicios básicos	1.800.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Leasing vehículos	2.100.000	4.326.000	8.911.560	13.768.360	18.908.548
Petróleo	330.000	679.800	1.400.388	2.163.599	2.971.343
Licencias		6.300.000	8.550.000	9.900.000	10.800.000
Costos de comercialización	1.200.000	2.472.000	2.546.160	5.168.705	10.652.184
PaaS (Plataforma como servicio)	20.760.210	42.766.033	44.049.014	45.370.484	46.731.599
TOTAL (CLP\$)	439.158.680	938.451.296	933.895.470	937.960.749	992.655.798

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Plan de inversiones y depreciación

Se considera una inversión inicial de MMCLP\$ 83,9 donde el elemento más importante es el desarrollo de la plataforma tecnológica que soportará el servicio de Pick-Up.

Tabla 7.5. Inversión inicial.

INVERSIÓN	AÑO 1
Computadores	12.000.000
Muebles oficina	10.000.000
Constitución de sociedad	200.000
Patente comercial	200.000
Registro de marca	180.930
Página web	5.000.000
Licencias	4.500.000
Desarrollo software	51.900.525
TOTAL (CLP\$)	83.981.455

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Estado de resultados anual

A continuación se presenta la proyección del estado de resultados a un plazo de 5 años.

Tabla 7.6. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	166.572.053	1.913.047.364	3.238.919.718	3.833.698.734	4.322.842.294
Costos de Ventas	71.388.023	819.877.442	1.388.108.450	1.643.013.743	1.852.646.698
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	95.184.030	1.093.169.922	1.850.811.267	2.190.684.991	2.470.195.597
Gastos de Marketing	226.753.470	476.433.614	386.254.540	324.065.230	283.080.940
Gastos de Administración	212.405.210	462.017.683	547.640.930	613.895.519	709.574.858
EBITDA	-343.974.650	154.718.626	916.915.798	1.252.724.242	1.477.539.799
Depreciación	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571
Amortización	10.380.105	10.380.105	10.380.105	10.380.105	10.380.105
EBIT	-357.783.326	140.909.950	903.107.121	1.238.915.565	1.463.731.122
Otros Gastos No Operacionales	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	-357.783.326	140.909.950	903.107.121	1.238.915.565	1.463.731.122
Impuesto a la Renta	-96.601.498	38.045.686	243.838.923	334.507.203	395.207.403
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTOS	-357.783.326	140.909.950	659.268.199	904.408.363	1.068.523.719

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo para cubrir el máximo déficit operacional de Pick-Up y asegurar su funcionamiento hasta el mes 15 es de MMCLP\$ 455,58.

Tabla N°7.7. Capital de trabajo.

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS POR VENTA (Neto)	0	0	0	0	0	0

Total Costo Fijo	5.873.900	5.373.900	14.330.400	39.525.230	39.525.230	43.107.830
Total Costo Variable	0	0	0	0	0	0
Déficit operacional parcial	-5.873.900	-5.373.900	-14.330.400	-39.525.230	-39.525.230	-43.107.830
Déficit operacional acum.	-5.873.900	-11.247.800	-25.578.200	-65.103.430	-104.628.660	-147.736.490

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS POR VENTA (Neto)	19.531.142	19.531.142	19.531.142	35.992.876	35.992.876	35.992.876
Total Costo Fijo	48.570.365	48.570.365	48.570.365	48.570.365	48.570.365	48.570.365
Total Costo Variable	8.370.489	8.370.489	8.370.489	15.425.518	15.425.518	15.425.518
Déficit operacional parcial	-37.409.712	-37.409.712	-37.409.712	-28.003.008	-28.003.008	-28.003.008
Déficit operacional acum.	-185.146.202	-222.555.915	-259.965.627	-287.968.635	-315.971.642	-343.974.650

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
INGRESOS POR VENTA (Neto)	70.833.704	70.833.704	70.833.704	140.602.901	140.602.901	140.602.901
Total Costo Fijo	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275
Total Costo Variable	30.357.302	30.357.302	30.357.302	60.258.386	60.258.386	60.258.386
Déficit operacional parcial	-37.202.872	-37.202.872	-37.202.872	2.665.240	2.665.240	2.665.240
Déficit operacional acum.	-381.177.522	-418.380.395	-455.583.267	-452.918.027	-450.252.787	-447.587.547

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
INGRESOS POR VENTA (Neto)	197.392.608	197.392.608	197.392.608	228.853.242	228.853.242	228.853.242
Total Costo Fijo	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275	77.679.275
Total Costo Variable	84.596.832	84.596.832	84.596.832	98.079.961	98.079.961	98.079.961
Déficit operacional parcial	35.116.501	35.116.501	35.116.501	53.094.007	53.094.007	53.094.007
Déficit operacional acum.	-412.471.046	-377.354.544	-342.238.043	-289.144.037	-236.050.030	-182.956.024

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Cálculo de tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento del proyecto se utiliza el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model) con los indicadores que se se presentan a continuación:

Tabla 7.8. Variables cálculo tasa de descuento.

Variable	Indicador	Valor	Consideraciones
Rf	Tasa libre de riesgo	7,51%	Bono en CLP a 5 años (BCP, BTP)
PPL	Premio por liquidez	3%	Planes de negocios Universidad de Chile
PRSU	Premio por riesgo Star Up	3%	Planes de negocios Universidad de Chile
Bi	Beta patrimonial sin deuda	1,09	Beta Servicio para empresas y consumidores
E(Rm) - Rf	Premio por riesgo	4,94%	Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo

Tabla 7.9. Variables cálculo tasa de descuento a perpetuidad.

Variable	Indicador	Valor	Consideraciones
Rf	Tasa libre de riesgo	5,38%	Bono en CLP a 10 años (BCP, BTP)
PPL	Premio por liquidez	0%	Planes de negocios Universidad de Chile
PRSU	Premio por riesgo Star Up	1,5%	Planes de negocios Universidad de Chile
Bi	Beta patrimonial sin deuda	1,09	Beta Servicio para empresas y consumidores

E(Rm) - Rf	Premio por riesgo	4,94%	Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo
------------	-------------------	-------	--

Se calcula una tasa de descuento por el periodo de cinco años correspondiente a la evaluación del proyecto utilizando la tasa libre de riesgo de los bonos a 5 años y otra a perpetuidad, con la misma tasa a 30 años.

Tasa de descuento	Valor
Tasa de descuento a 5 años	18,89%
Tasa de descuento a 10 años (perpetuidad)	12,26%

7.7 Proyecciones del flujo de caja

7.7.1 Flujo de caja

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años con el cierre al quinto año considerando la recuperación del capital de trabajo.

Tabla N°7.10. Flujo de caja.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTOS		\$-357.783.326	\$140.909.950	\$659.268.199	\$904.408.363	\$1.068.523.719
Depreciación (+)		\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571
Amortización (+)		\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105
Inversión (-)	\$-83.981.455					
Inversión capital de trabajo (-)	\$-455.583.267					
Valor residual (+)						\$18.665.819
Recuperación capital de trabajo (+)						\$455.583.267
FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS	\$-539.564.722	\$-343.974.650	\$154.718.626	\$673.076.875	\$918.217.039	\$1.556.581.482
FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS	\$-539.564.722	\$-883.539.372	\$-728.820.746	\$-55.743.871	\$862.473.168	\$2.419.054.650

Fuente: Elaboración propia.

VAN	795.745.837
TIR	43,3%
Payback (años)	3,1

7.7.2 Flujo de caja a perpetuidad

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a perpetuidad considerando la recuperación del capital de trabajo.

Tabla N°7.11. Flujo de caja a perpetuidad.

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTOS		\$-357.783.326	\$140.909.950	\$659.268.199	\$904.408.363	\$1.068.523.719
Depreciación (+)		\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571	\$3.428.571
Amortización (+)		\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105	\$10.380.105
Inversión (-)	\$-83.981.455					

Inversión capital de trabajo (-)	\$-455.583.267					
FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS	\$-539.564.722	\$-343.974.650	\$154.718.626	\$673.076.875	\$918.217.039	\$1.082.332.396
Valor presente flujos futuros (+)						\$12.032.924.977
FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS + VALOR TERMINAL	\$-539.564.722	\$-343.974.650	\$154.718.626	\$673.076.875	\$918.217.039	\$13.115.257.372

Fuente: Elaboración propia.

VAN	12.017.437.305
TIR	91%
Payback (años)	3,1

7.8 Balance proyectado

A continuación se presenta el balance proyectado de Pick-Up por los próximos 5 años.

Tabla N°7.12 Balance proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Caja	49.884.778	1.312.355.024	1.998.111.948	2.197.604.618	2.413.018.266
Cuentas por cobrar	16.657.205	191.304.736	323.891.972	383.369.873	432.284.229
Otros activos			658.818.248	1.908.113.918	3.382.225.145
Otros activos financieros	455.583.267	455.583.267	455.583.267	455.583.267	455.583.267
Equipos	78.400.525	78.400.525	78.400.525	78.400.525	78.400.525
Total ACTIVOS	600.525.776	2.037.643.552	3.514.805.960	5.023.072.202	6.761.511.433
PASIVOS					
Cuentas por pagar	510.546.703	1.758.328.738	2.322.003.920	2.580.974.492	2.845.302.496
Depreciación & amortización	10.380.105	20.760.210	31.140.315	41.520.420	51.900.525
Impuestos	-96.601.498	-58.555.812	185.283.111	519.790.314	914.997.717
Total Pasivos	424.325.310	1.720.533.136	2.538.427.346	3.142.285.226	3.812.200.737
PATRIMONIO					
Capital	533.983.792	533.983.792	533.983.792	533.983.792	533.983.792
Resultado acumulado del ejercicio	-357.783.326	-216.873.377	442.394.822	1.346.803.185	2.415.326.904
Total Patrimonio	176.200.466	317.110.415	976.378.614	1.880.786.977	2.949.310.696
PASIVO + PATRIMONIO	600.525.776	2.037.643.552	3.514.805.960	5.023.072.202	6.761.511.433

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Ratios financieros

A continuación se presentan los principales ratios financieros de Pick-Up para los cinco primeros años de actividad.

Tabla N°7.13. Ratios financieros.

RATIOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por venta	166.572.053	1.913.047.364	3.238.919.718	3.833.698.734	4.322.842.294
Variación anual de ventas		1048%	69%	18%	13%
Margen bruto	57,14%	57,14%	57,14%	57,14%	57,14%
Resultado operacional (EBITDA)	-343.974.650	154.718.626	916.915.798	1.252.724.242	1.477.539.799
Utilidad neta/ventas		7,37%	20,35%	23,59%	24,72%
Utilidad neta/patrimonio (ROE)		44,44%	67,52%	48,09%	36,23%

Utilidad neta/activo total (ROA)		6,92%	18,76%	18,01%	15,80%
----------------------------------	--	-------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por venta son incrementales a medida que el servicio Pick-Up se va implementando en las diferentes comunas y regiones del país con un peak de variación al segundo año para luego ir decreciendo hasta llegar a un 13% de crecimiento anual.

El margen bruto se mantiene constante con un 57% sobre las ventas y una utilidad sobre las ventas de un 21% en promedio.

En el ROE y ROA se observan porcentajes sobre un 49% y 15% respectivamente, lo cual lo hace altamente rentable a futuros inversionistas.

7.10 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra que Pick-Up es altamente sensible a la variación de precios. Una disminución del precio (\$500) da como resultado un proyecto no viable en base al horizonte de evaluación. Asimismo, con una disminución en un 20% de envíos el VAN disminuye un 80%. La estrategia de precios y disposición del usuario a pagar es fundamental para adecuar los costos de la propuesta y asegurar un proyecto exitoso y rentable para los inversionistas.

Valores originales	% envíos	VAN	TIR	Payback
	25%	827.105.472	45,8%	3,0

Tabla N°7.14. Análisis de sensibilidad.

Escenario	+ / -	VAN	TIR	Payback
Incremento de envíos	20%	1.501.781.979	67,8%	2,4
Disminución de envíos	20%	152.428.964	23,9%	3,9
Incremento en el precio de venta	\$1.000	3.306.742.962	121,6%	1,7
Disminución el precio de venta	\$500	-836.310.957	-12,3%	>5
Incremento Tasa de Descuento	20%	651.064.149	45,8%	3
Disminución Tasa de Descuento	10%	928.585.213	45,8%	3

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto es evaluado con un 25% de participación en las transacciones del mercado objetivo equivalente a 19,2 millones de transacciones. El punto de equilibrio, donde el VAN=0, corresponde a impactar en el 19,2% del target equivale a 14,8 millones de transacciones.

Tabla N°7.15. Cálculo Punto de equilibrio.

Descripción	Total	T1	T2	T3	T4	T5
Transacciones estimadas del proyecto (25% MS)	19.250.115	237.960	2.732.925	4.627.028	5.476.712	6.175.489
Transacciones estimada punto de	14.824.75	183.256	2.104.660	3.563.333	4.217.686	4.755.823

equilibrio (19,2% MS)	9					
-----------------------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

8. Riesgos críticos

En el siguiente cuadro se detallan los riesgos a los que está expuesto la propuesta. Se dividen entre internos y externos con sus respectivos planes de mitigación.

Tabla N°8.1. Riesgos críticos.

Riesgo	Tipo	Plan de mitigación
Recesión económica	Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Rediseño de objetivos estratégicos. ● Captura de nuevos clientes incorporando nuevos servicios. ● Rediseñar plan de estrategia de precios.
Entrada de nuevos competidores	Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de retención de clientes. ● Estrategia de diferenciación. ● Implementación de propuesta de valor.
Productos sustitutos	Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Rediseñar plan de estrategia de precios.
Seguros asociado a pérdida de envíos (paquetes)	Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento de aseguramiento, recepción y entrega de paquetes en todos los Puntos Pick-Up.
Falta de proveedores tecnológicos	Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de solución con códigos fuente del mandante. ● Diseñar plan de sustitución de proveedores de soporte.
Pérdida de clientes por bajos niveles de satisfacción	Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Medición de niveles de calidad de servicio. ● Diseñar plan de atención y gestión de reclamos. ● Definir planes de escalabilidad de atención de servicios.
Indisponibilidad de plataforma tecnológica	Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar plan DRP (disaster recovery plan). ● Partner tecnológico con soporte 24/7.

Fuente: Elaboración propia.

9. Propuesta inversionista

Pick-Up es un Startup con proyecciones en sus resultados financieros, oportunidad de negocio y ventajas competitivas robustas para irrumpir en el mercado de última milla. La propuesta de valor consiste en la entrega de un servicio único en la industria, que hasta ahora está desarrollado sólo parcialmente por parte de los competidores, con una investigación de mercado que avala la necesidad y deseabilidad del servicio Pick-Up por parte de los usuarios finales.

La inversión inicial de \$83.981.455 sumado al capital de trabajo necesario de \$455.583.267 nos da un requerimiento de capital de \$539.564.723 el cual será financiado en un 20% por los socios fundadores y el 80% restante por inversionistas por un participación de un 20% de la compañía. Esta inversión cuenta con una tasa de interés de retorno (TIR) de 43,3% con un payback estimado a 3,1 años.

Tabla N°9.1. Plan de financiamiento.

Capital de trabajo	\$455.583.268
Inversión Inicial	\$83.981.455
Capital requerido	\$539.564.723
Aporte Socios Fundadores	-\$107.912.945
Aporte Inversionista	\$431.651.778

Fuente: Elaboración propia.

Los inversionistas tendrán prioridad en el pago de dividendos los primeros tres años según el flujo de retorno de inversión que se describe a continuación, correspondiente al pago del 20%, 30% y 50% de la inversión inicial.

Tabla N°9.2. Flujo de retorno inversión.

	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo retorno inversión	86.330.356	129.495.534	215.825.889

Fuente: Elaboración propia.

La utilidad neta proyectada al quinto año de funcionamiento es de \$1.068.523.719, con utilidades acumuladas de \$2.415.326.904 y un VAN positivo de \$795.745.837 utilizando una tasa de interés de descuento del 18,89%.

Los ratios financieros calculados muestran resultados positivos a partir del segundo año con un peak al tercer año, para luego ir decreciendo con un promedio de 49% para el ROE y 15% del ROA durante los últimos cuatro años de operación.

El EBITDA resulta positivo a partir del segundo año de operación con un margen bruto de 57,14% promedio.

La propuesta de valor definida para el servicio Pick-Up cuenta con la estrategia y ratios financieros suficientes para ser una alternativa viable y rentable de inversión.

10. Conclusiones

En los últimos años Chile y el mundo ha experimentado importantes cambios estructurales en el comportamiento de consumo de su población que implica inevitablemente un ajuste en los mercados. Las megatendencias en relación con los cambios demográficos de la población, la digitalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la gestión de crisis globales dejan abiertos espacios para poder innovar y desarrollar nuevos productos y servicios que simplifiquen las rutinas de los compradores, reduzca costos y generen menos impactos medioambientales.

Pick-Up es un servicio integrado en la cadena de valor de la última milla, que busca acercar los envíos de compras online a los flujos rutinarios del consumidor reduciendo tiempos de esperas, entregas perdidas, costos y tiempo invertido en el retiro en tienda o sucursal. El proyecto se enmarca en una deseabilidad del 65,7% en un mercado potencial estimado de 46,1 millones de transacciones anuales.

El tamaño de mercado para este proyecto se estima en MMCLP\$ 46.109 dónde Pick-Up ingresaría con un plan de escalabilidad que inicia con un MVP en el primer año y una cobertura a nivel nacional al quinto año, con el objetivo de ir capturando participación de mercado para posicionarse como la segunda alternativa de envío de compras online después del despacho a domicilio.

El proyecto requiere de una inversión inicial de MMCLP\$ 83,9 en activos fijos y MMCLP\$ 455,6 en capital de trabajo. La proyección de los estados financieros a cinco años entrega indicadores positivos y atractivos para el inversionista, una utilidad neta al quinto año de MMCLP\$ 1.068,5, un EBITDA positivo de MMCLP\$ 154,7 al segundo año de operación y un margen bruto operacional del 57,14%.

El análisis del proyecto entrega un VAN positivo de MMCLP\$ 795,8 con una tasa de interés de retorno de 43,3% y un Payback de 3,1 años, esto sumado a los ratios financieros, ROE 49% y ROA 15%.

La propuesta de Pick-Up implica un servicio único, innovador y atractivo en términos de inversión, da respuesta a una necesidad real del consumidor y proyecta escalabilidad en el largo plazo.

11. Bibliografías

- (1) Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, “Estudios, Informe de ventas online del retail”, 2021
- (2) Cámara de Comercio de Santiago, “Tendencias del comercio electrónico en Chile”, 2020.
- (3) Euromonitor, “Comercio electrónico (bienes y servicios) en Chile”, Mayo 2021
- (4) Adimark. “Gfk Chile 3D”, 2020
- (5) INE. Correspondencia nacional e internacional mayo 2022.
- (6) BlackSip, “Reporte de industria: El e-commerce en Chile 2021-2022”
- (7) R. Montanera, «Estudio del E-Commerce en España - ELogia,» Julio 2015.
- (8) C. Cuneo, Head of Marketing & Consumer Insights GfK, «Los límites de la experiencia digital, ¿Cómo hemos cambiado?», GfK 2022
- (9) Alimarket, “Informe 2021 de embalaje para e-commerce en España”, 2021.
- (10) Banco Central. «Banco Central Website», <http://bcentral.cl>, 2022.
- (11) Servicio de impuestos internos. «SII Website», <http://sii.cl>, 2022.
- (12) Robert Half, «Robert Half Website», <http://roberthalf/guia-salarial/>, 2022.
- (13) HAYS, “Análisis de Tendencias y Salarios 2022”, 2022.
- (14) PC Factory, <https://www.pcfactory.cl/>, 2022.
- (15) Referencias para cálculo de tasa de descuento.

Indicador	Fuente
Tasa libre de riesgo	Banco Central de Chile, 9 de Septiembre 2022.
Premio por liquidez	Universidad de Chile
Premio por riesgo Start Up	Universidad de Chile
Beta patrimonial sin deuda	Damodaran, https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio por riesgo	Damodaran, https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Tasa libre de riesgo perpetuidad	Banco Central de Chile, 18 octubre 2022

- (16) Tarifarios servicios express Chilexpress 2020 (<https://portalempresa.chilexpress.cl/>)

ANEXOS

ANEXO N°1: Encuesta de investigación de mercado.

Realizas compras de productos por internet? *

Si

No

Qué tipo de productos compras? Elige tus tres principales *

Decohogar

Libros y manualidades

Ropa

Electrodomésticos

Hobbies

Deporte

Despensa

Tecnológico

Otra...

Con qué regularidad realizas compras online? *

- 1 vez por semana
- 1 vez al mes
- Cada 3 meses
- 1 vez al año

Estarías dispuesto a utilizar un servicio de recepción y retiro de productos cercano a tu ruta habitual camino al trabajo o universidad? *

- Si
- No
- Otra...

Quién recibe tu pedido si no estás en tu domicilio? *

- Familiares
- Amiga/o
- Conserje
- Vecina/o
- Otra...

Estarías dispuesto a utilizar un servicio de recepción y retiro de productos cercano a tu ruta habitual camino al trabajo o universidad? *

- Si
- No
- Otra...

Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio (considera que es un costo adicional al envío) *

- \$500
 - \$1.000
 - \$1500
 - \$2000
 - \$3000
 - Otra...
-

Cuál sería el atributo más importante para ti al utilizar este servicio? *

- Seguridad
- Cercanía de punto de retiro
- Tracking
- Precio
- Rapidez
- Otra...

Utilizarías este servicio independiente del valor de tu compra? *

Si

No

Si tu respuesta es "No", desde que monto no utilizarías el servicio de punto de retiro?

<\$50.000

\$50.001 - \$99.999

\$100.000 - \$199.999

\$200.000 - \$499.999

>\$500.000

Con que género te identificas? *

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

Cual es tu rango de edad? *

Entre 15 a 29 años

Entre 30 a 44 años

Entre 45 a 60 años

Mas de 60 años

En que comuna vives?

Texto de respuesta corta

En qué tipo de vivienda vives?

- Casa
- Departamento
- Condominio

Cuántas personas viven contigo?

- 1
- 2
- 3
- +4

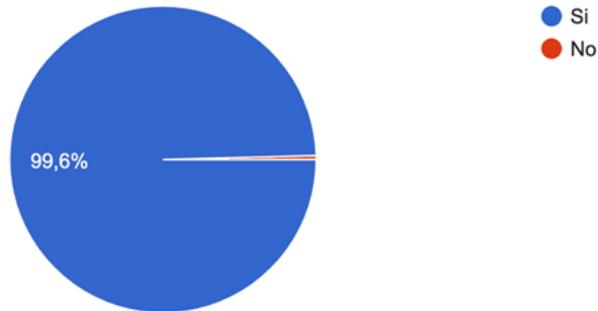
ANEXO N°2: Entrevista puntos de retiro competencia.

N°	Pregunta	Respuesta
1	Con qué empresa de courier trabaja	
2	¿Cómo cobra por el servicio de pick up?	
3	¿Cuántos pedidos ingresa diariamente?	
4	Que requisitos les pide el courier?	
5	¿Firma algún acuerdo comercial?	
6	¿Realiza despachos a domicilio?	
7	¿Tiene algún sistema de tracking?	
8	¿Tiene espacio físico definido para acopiar?	
9	¿Cuál es el tiempo de almacenaje?	
10	Cuenta con alguna medida de seguridad	
11	Qué tipo de negocio tiene	
12	Hace cuánto tiempo presta el servicio	

ANEXO N°3: Resultados investigación de mercado.

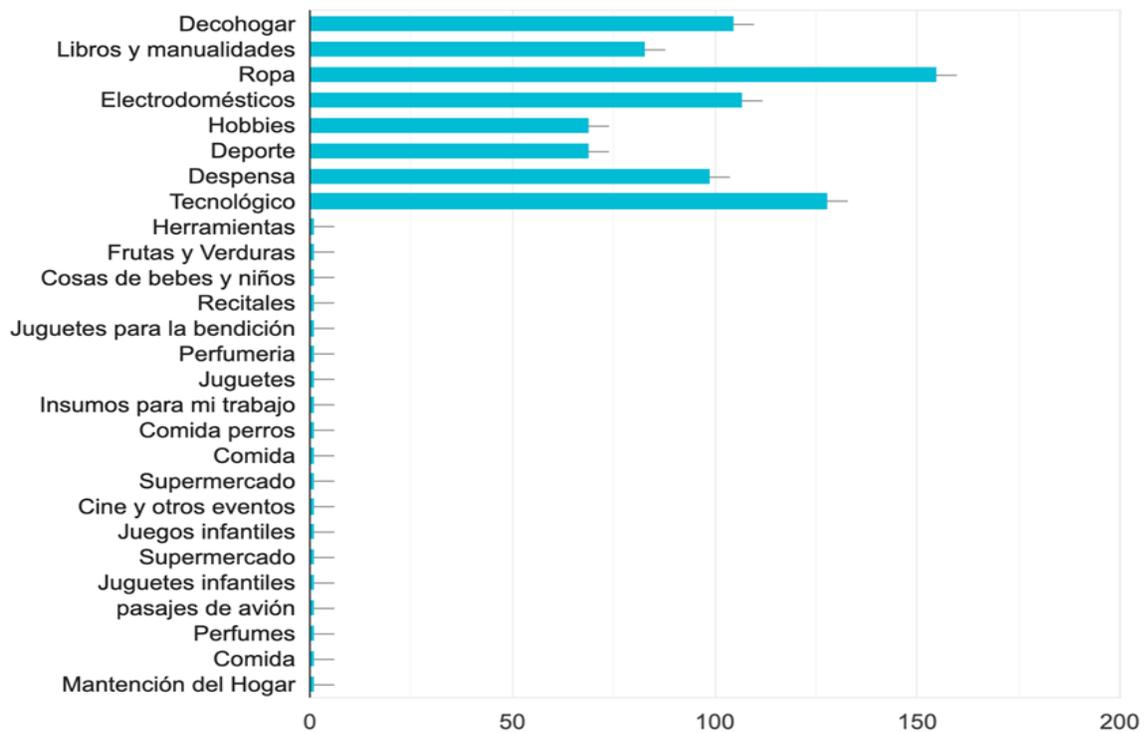
Realizas compras de productos por internet?

245 respuestas



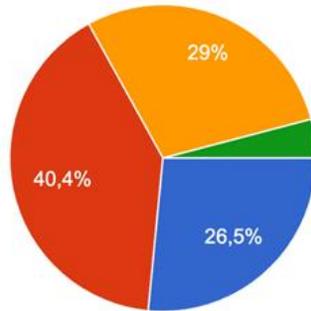
Qué tipo de productos compras? Elige tus tres principales

245 respuestas



Con qué regularidad realizas compras online?

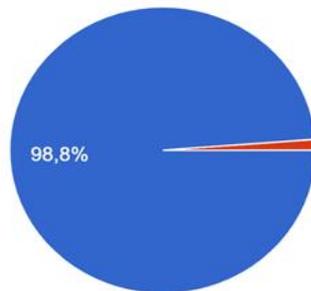
245 respuestas



- 1 vez por semana
- 1 vez al mes
- Cada 3 meses
- 1 vez al año

Utilizas el despacho a domicilio?

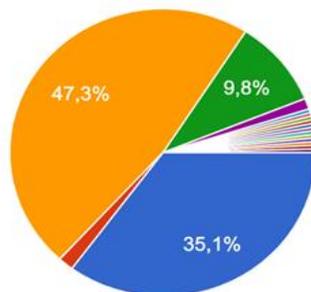
245 respuestas



- Si
- No

Quién recibe tu pedido si no estás en tu domicilio?

245 respuestas

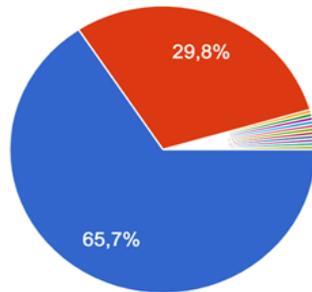


- Familiares
- Amiga/o
- Conserje
- Vecina/o
- Nana
- Esposa, vecinos
- Yo
- Nadie

▲ 1/3 ▼

Estarías dispuesto a utilizar un servicio de recepción y retiro de productos cercano a tu ruta habitual camino al trabajo o universidad?

245 respuestas

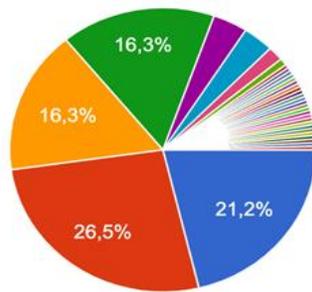


- Si
- No
- Sólo si viviera en casa (sin conserje)
- Depende, si es un lugar que ya frecue...
- Siempre y cuando no tenga que hacer...
- Depende... solo si son cosas pequeñas
- Siempre utilizo retiro en la empresa d...
- Todo depende del valor

▲ 1/2 ▼

Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio (considera que es un costo adicional al envío)

245 respuestas

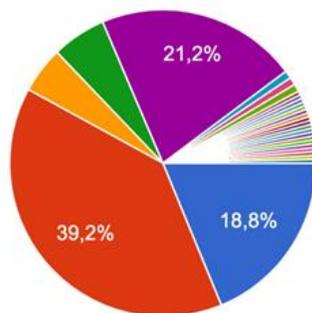


- \$500
- \$1.000
- \$1500
- \$2000
- \$3000
- 0
- Nada
- Cero

▲ 1/5 ▼

Cuál sería el atributo más importante para ti al utilizar este servicio?

245 respuestas

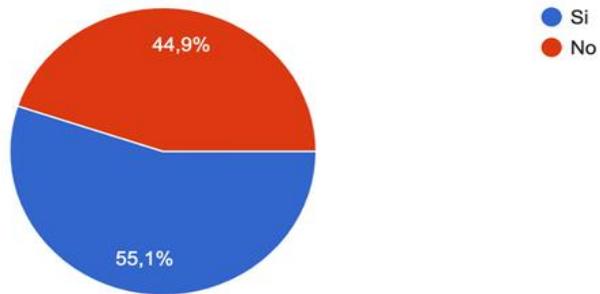


- Seguridad
- Cercanía de punto de retiro
- Tracking
- Precio
- Rapidez
- Ubicación de retiro
- No aplica
- Ninguno

▲ 1/4 ▼

Utilizarías este servicio independiente del valor de tu compra?

245 respuestas

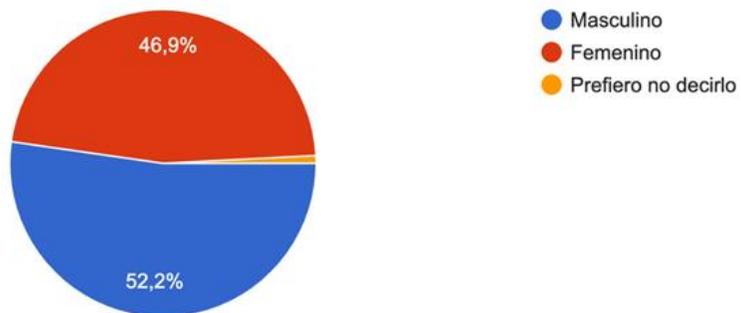


Si tu respuesta es "No", desde que monto no utilizarías el servicio de punto de retiro?

116 respuestas

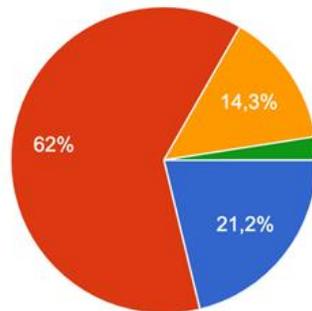
Con que género te identificas?

245 respuestas



Cual es tu rango de edad?

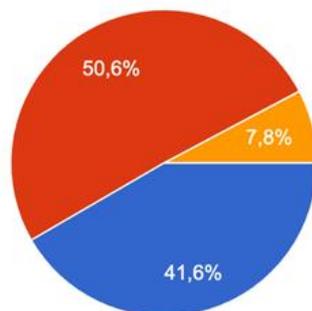
245 respuestas



- Entre 15 a 29 años
- Entre 30 a 44 años
- Entre 45 a 60 años
- Mas de 60 años

En qué tipo de vivienda vives?

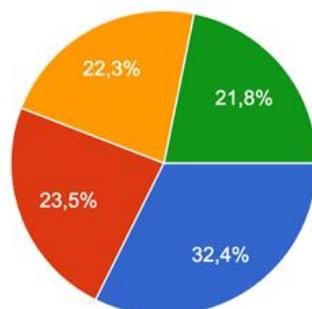
245 respuestas



- Casa
- Departamento
- Condominio

Cuántas personas viven contigo?

238 respuestas



- 1
- 2
- 3
- +4

ANEXO N°4: Características de entregas deseadas.

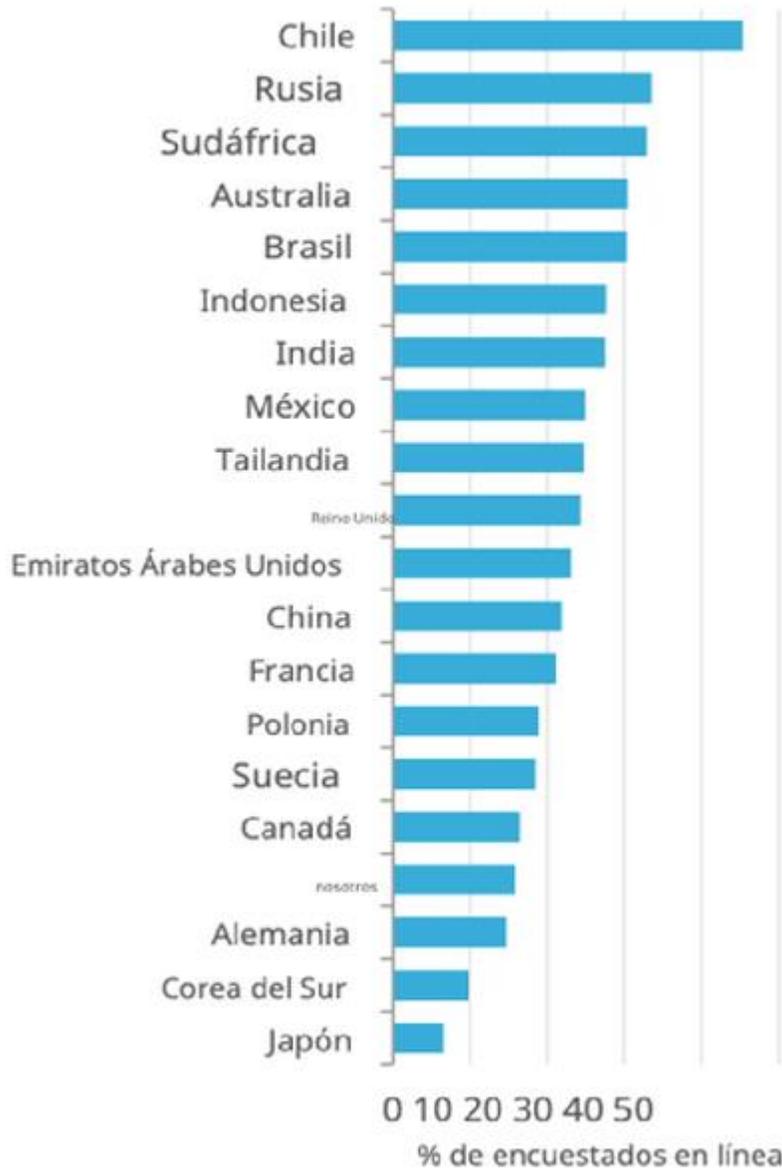
Características de entrega deseadas 2020



Fuente: Encuesta de consumidores digitales de Euromonitor International, realizada de marzo a abril de 2020

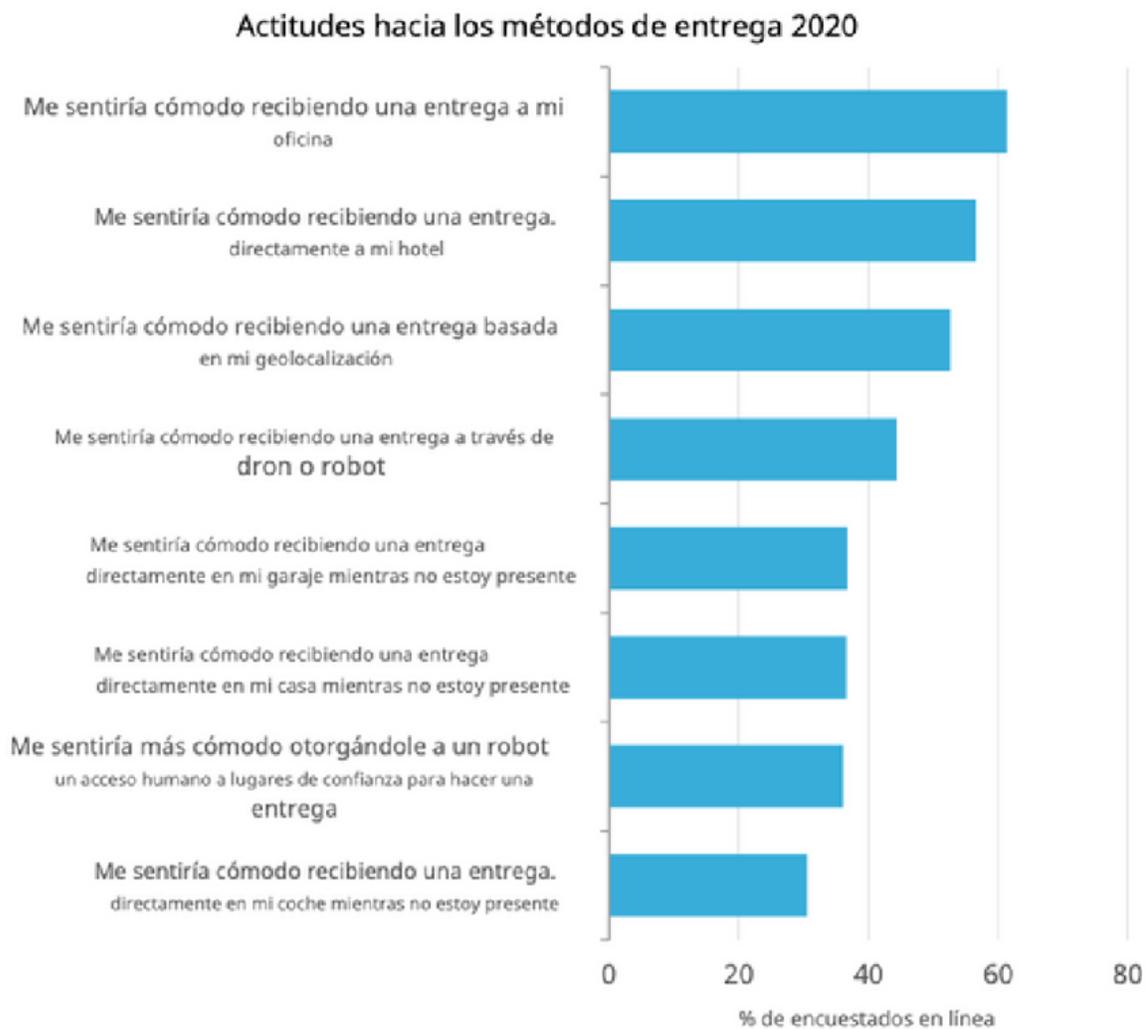
Ver Click and Collect como un Entrega deseable y

Característica de la colección 2020



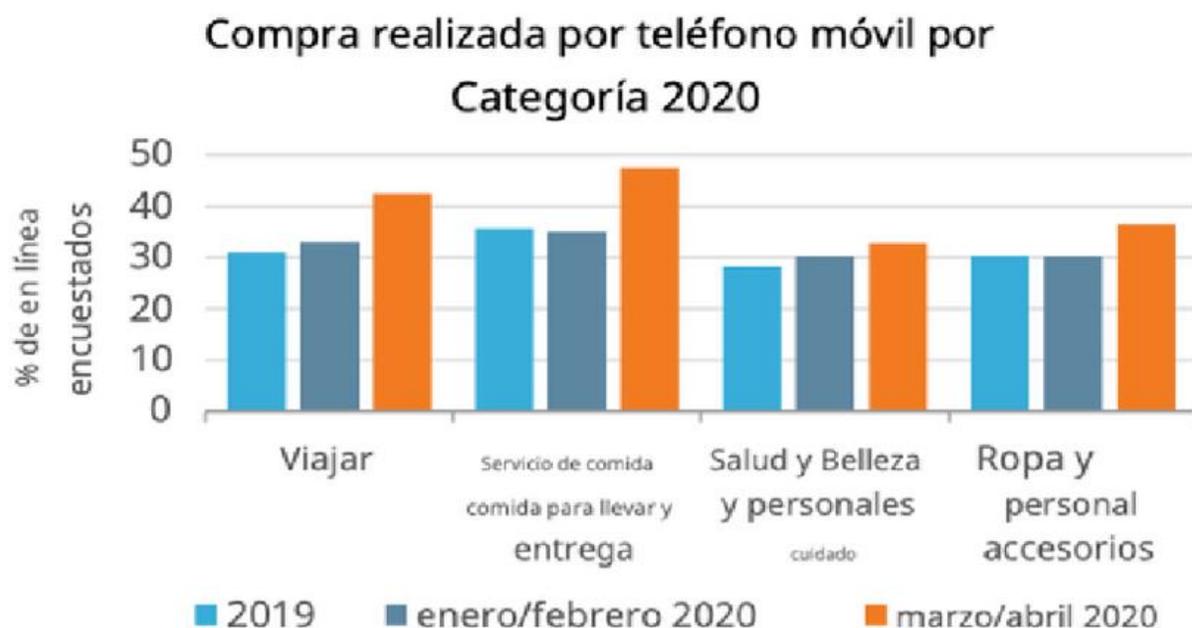
Fuente: Encuesta de consumidores digitales de
Euromonitor International, marzo y abril de 2020

ANEXO N°5: Actitudes hacia los métodos de entrega 2020.



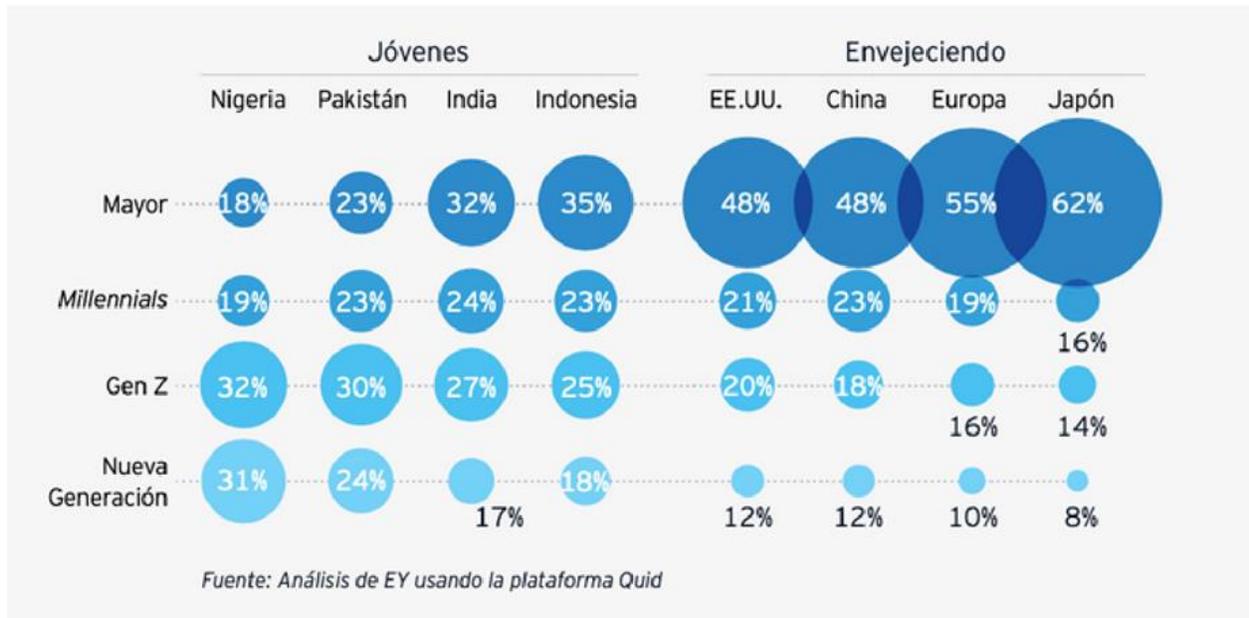
Fuente: Encuesta de consumidores digitales de Euromonitor Internacional, realizada de marzo a abril de 2020

ANEXO N°6: Compras por categoría y dispositivo.

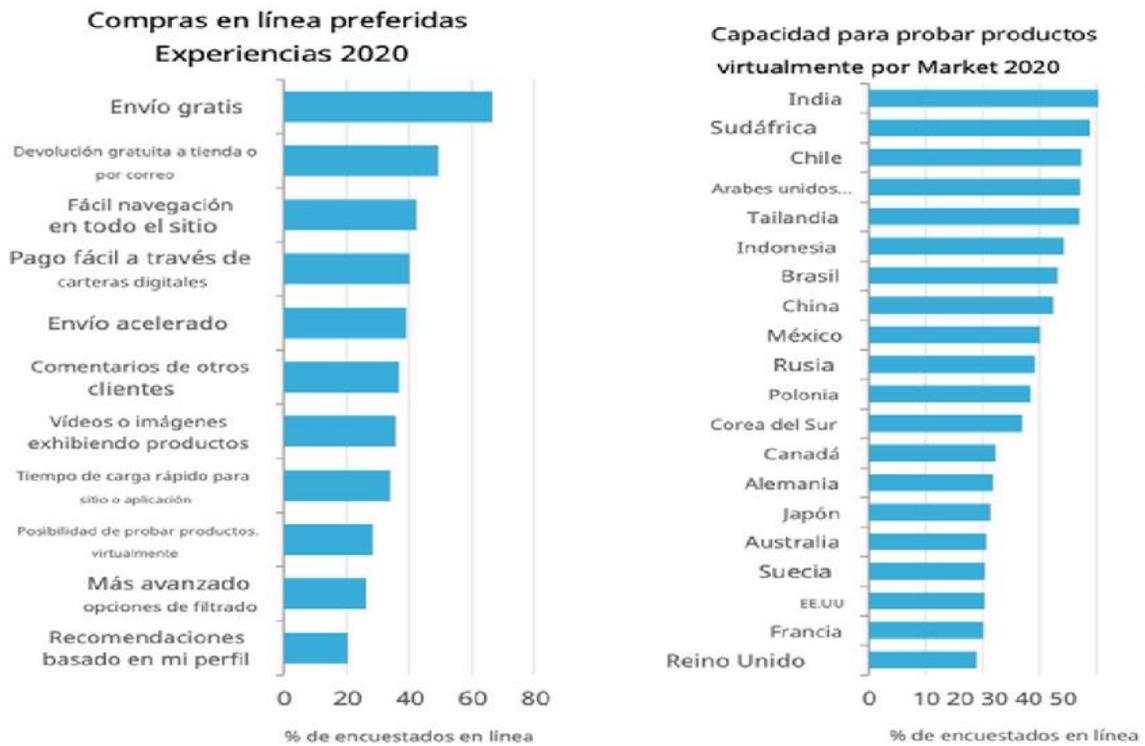


Fuente: Encuesta de estilos de vida de Euromonitor International, 2019 y enero/febrero de 2020 y Digital Consumer de Euromonitor International

ANEXO N°7: Generación Z.



ANEXO N°8: Compras en línea preferidas Experiencia 2020.

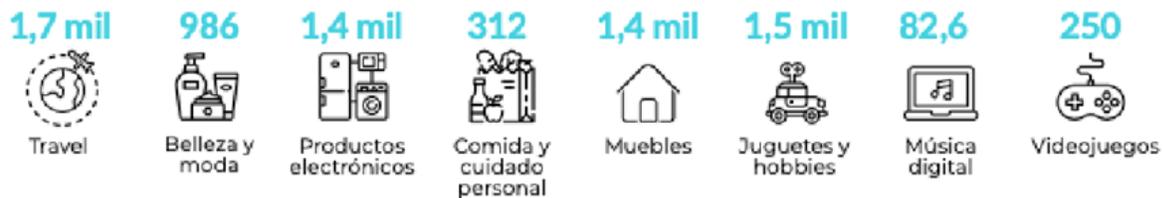


ANEXO N°9: Ventas e-commerce por categoría.

¿Cuánto generó cada categoría en 2020?

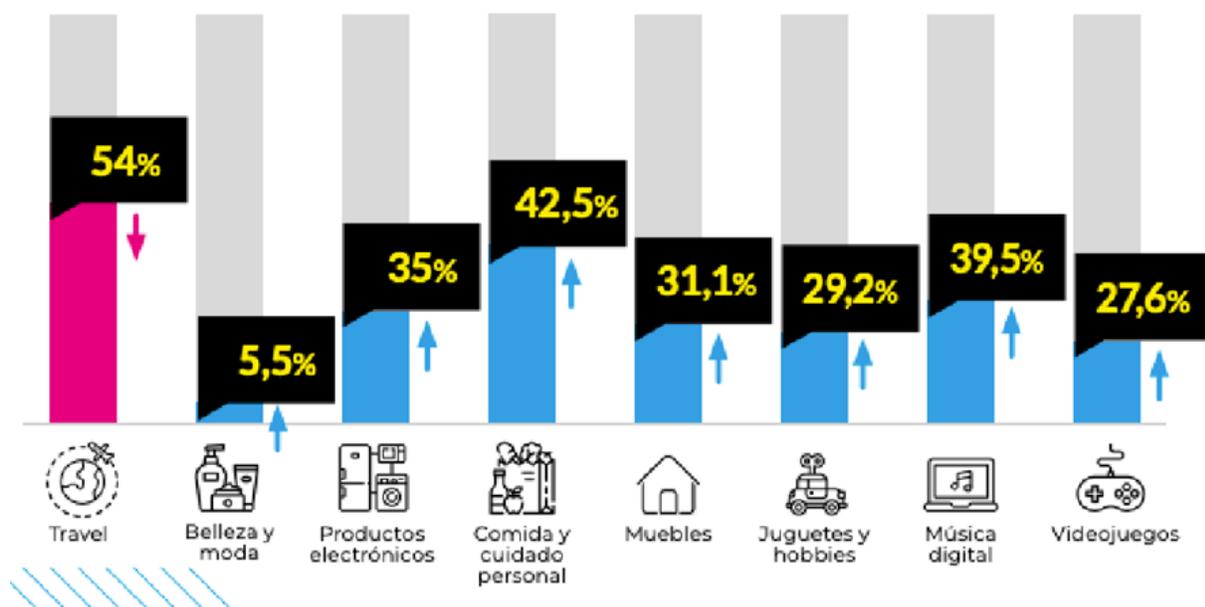
Fuente: [CSS](#)

Cifras en millones de USD.



Aumento y disminución de consumo por categoría

Fuente: [CSS](#)



ANEXO N°10: Análisis PESTEL.

Análisis Político: Chile posee una historia de estabilidad política durante los últimos 30 años, sin embargo el estallido social de octubre-19 generó un escenario de volatilidad e incertidumbre política en el país, sumado a la crisis sanitaria (COVID-19) durante los últimos años y lo que va el 2022, la cual ha generado una serie de restricciones a las personas y a las industrias para transitar y operar con normalidad. Además, el resultado del proceso constituyente podría resultar en nuevos conflictos sociales lo que podría suponer una **amenaza** en la capacidad de transporte, logística y disponibilidad de locales comerciales.

Análisis Económico: La estabilidad económica se ha visto impactada por múltiples factores en los últimos dos y medio años, primero con el estallido social en octubre de 2019, luego por la crisis sanitaria producto del COVID-19 en marzo 2020, la sobre demanda producto a los retiros de ahorros previsionales en agosto 2020 y la alta inflación acumulada al año 2022 que está impactando fuertemente la UF y tipo de cambio (USD), llegando a un récord de \$1.042,97 el 15 de Julio 2022 con un IPC acumulado de los últimos 12 meses móvil a junio de 2022 alcanza un 12,5%.

El momento y contexto inflacionario actual puede resultar una **amenaza** en términos de niveles de consumo de las personas, impactando la cantidad de compras por el canal e-commerce y por ende el número de paquetes a transportar.

Análisis Sociocultural: La pandemia provocó un fuerte cambio sobre las costumbres de compra de los chilenos, llevando a las familias a utilizar con una mayor frecuencia los canales de compra digitales, asociado también a un fuerte aumento de las empresas en potenciar la omnicanalidad. Esto supone una **oportunidad** dentro del sector de compra y retiro de productos comercializados a través del canal e-commerce.

Análisis Tecnológico: Los niveles de penetración del internet en los hogares chilenos han ido aumentando progresivamente, llegando a un 79% durante el 2020 lo que ha potenciado el comercio electrónico durante el 2019, que representó el 14,1% ventas del retail, 3,2 pp más que el 2018. En conjunto a una bancarización mayor de las personas de los sectores medios supone un contexto tecnológico actual a nivel país para el aumento de los volúmenes de ventas a través del canal online representa una **oportunidad** para el sector de retiro y entrega de productos.

Análisis Ecológico: Las empresas chilenas desde hace varios años buscan ser amigables con el medio ambiente, sumado a los esfuerzos y regulación del gobierno en la misma materia. La responsabilidad social se ha ido incorporando dentro de la propuesta de valor. Con este enfoque, las empresas buscarán introducir importantes innovaciones para disminuir su huella de carbono producto del consumo de combustibles fósiles para el manejo y distribución de sus despachos. La propuesta de valor del nuevo servicio permite a los consumidores y empresas reducir los tiempos de traslado y manejo de productos al acercar los puntos de retiro a los lugares habituales en los cuales se mueven los potenciales clientes.

Esto supone una **oportunidad** como medida diferenciadora dentro del ambiente altamente competitivo

de la industria.

Análisis legal: La Ley de Reciclaje y Responsabilidad Extendida del Productor (REP) obliga a los fabricantes e importadores de aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos, baterías, envases y embalajes, neumáticos a recuperar un porcentaje de ellos una vez que terminan su vida útil. Si bien esta ley no impacta directamente en el proyecto, en un futuro la ley podría considerar la neutralidad de emisiones de carbono sobre las empresas donde la propuesta cobra fuerza, lo que resulta en una **oportunidad**.

ANEXO N°11: Análisis Cinco Fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es **alta**, ya que el capital necesario para ingresar al mercado no es tan elevado, considerando los costos iniciales para el desarrollo de software, hardware, marketing y comerciales. El crecimiento que ha experimentado el mercado de compras digitales hace que el mercado sea altamente atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

Poder negociador de los compradores: El poder de negociación de los clientes es **alto**, dado que las personas son altamente sensibles a las variaciones de los precios de envíos, en donde las diferentes opciones de despacho o retiro en tienda que ofrecen las empresas de retail suponen una amenaza para el modelo de negocio.

Poder negociador de los proveedores: El poder negociador de los proveedores es **media**, dado que los desarrolladores de servicios tecnológicos necesarios para plataforma requiere un desarrollo hecho a la medida, el cambio de proveedor podría requerir una integración y adecuación del proyecto. Por otro lado, la gestión comercial para la incorporación de locales comerciales como puntos de retiro suponen un poder medio cuya alianza resulta clave para el modelo de negocio.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es **alta** para el mercado, producto de la cantidad de alternativas que existen, como son retiro en tienda, recepción por conserjería o por familiares.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es **alta**, en un mercado cuyo crecimiento viene dado por el aumento en el nivel de compras a través del canal digital. Es por esta razón que existe un mercado altamente atomizado y con diferentes propuestas de valor.

Creación de valor de complementadores: Las empresas de retail y última milla complementan la propuesta de valor del servicio propuesto, ya que en un primera instancia las empresa de retail procesan y despachan los productos seleccionados por los clientes, y a su vez las empresas de última milla permiten que los productos lleguen a los puntos de retiro seleccionados por ellos mismos

ANEXO N°12: Principales competidores del sector

Competidores tradicionales del sector

- **Correos de Chile:** Empresa estatal y dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile.
 - Servicios: Paquete Express AM, Paquete Express Domicilio (el más usado por los e-commerce), Paquete Express Sucursal.
 - Ventajas: Amplia cobertura a nivel nacional.
 - Desventajas: Número de reclamos por demora en las entregas, pérdidas de paquetes y paquetes robados.
- **Chilexpress:** Empresa fundada en 1989. Provee servicios logísticos y de entrega de encomiendas más utilizados en Chile.
 - Servicios: Entrega estándar (día hábil siguiente), a corto plazo (mismo día o día hábil siguiente) y plazo extendido (día hábil siguiente hasta el tercer día hábil o el sábado).
 - Ventajas: Diversidad de soluciones. Amplia red de cobertura (700 sucursales desde Arica a Punta Arenas). Opción de prestar servicio de logística de devolución. Integración con normalizador de direcciones (para evitar fallas en la entrega), tarifador permite saber cuánto pagarás en logística al final del mes y tracking para conocer el estado de los envíos. Embalajes hechos de materiales biodegradables.
 - Desventajas: Número de reclamos por pérdida de paquetes y mala atención.
- **Blue express:** Empresa fundada en 1996 por Lan Airlines como su filial Lan Courier. En el año 2008 cambia de marca a Blue Express.
 - Servicios: Premium (entrega al día siguiente hábil), priority (entrega en 24 horas en ciudades principales), express (entrega en 48 hrs desde Copiapó a Puerto Montt en ciudades principales).
 - Ventajas: Prestan servicio de distribución en supermercados y grandes tiendas.
 - Desventajas: Plataforma tecnológica inestable lo que imposibilita el seguimiento de envíos. Reclamos por pedidos estancados y perdidos. No poseen servicio de embalaje.
- **Starken:** Empresa con más de 40 años dedicada a la distribución nacional, internacional, almacenaje y logística, con 200 puntos de venta.
 - Servicios: Normal, expreso y servicio de bodega.
 - Ventajas: Retiro diario de paquetes en bodegas de los clientes. Instalación de impresora zebra para emitir etiquetas. Acceso a plataforma de tracking. Servicio de cambio y retiro de productos desde el domicilio del cliente.
 - Desventajas: Reclamos por la seguridad y el maltrato de las encomiendas.
- **Atenas:** Empresa con 50 años de trayectoria en logística y experiencia principalmente en el área del

Retail, prestando servicios a entidades como Paris, Falabella y Lino.

Servicios: Despachos a domicilio (recogen las mercancías en tiendas de retail y luego las distribuyen a las 24 horas), almacenamiento de mercancía en tránsito y recogen las mercancías en los centros de distribución para entregarla en las tiendas y que el cliente los recoja allí.

Ventajas: Infraestructura y flota propia, lo que facilita el control sobre los tiempos de entrega. Tracking en tiempo real. Seguridad en la cadena logística.

Desventajas: La poca presencia en negocios pequeños.

Competidores nuevos del sector

- **Shipit**: Empresa chilena fundada el 2015 con el objetivo de conectar a las tiendas con los couriers, siendo un intermediario tecnológico y un complemento logístico para las empresas.

Servicios: Pick & Pack (retiro de productos desde la tienda y despacho el mismo día). Fulfillment/Bodegaje (almacenaje de productos para que no tengas que guardarlos). Servicio de embalaje.

Ventajas: Comparación de precios y tiempos de envíos de Chilexpress, Correos de Chile y Starken para utilizar el mejor en cada caso. Creación de cuenta en 5 minutos.

Desventajas: Ninguna visualizada por el momento.

- **Shippify**: Plataforma que permite a conductores independientes registrados y verificados para poder ser activados como usuarios de la app.

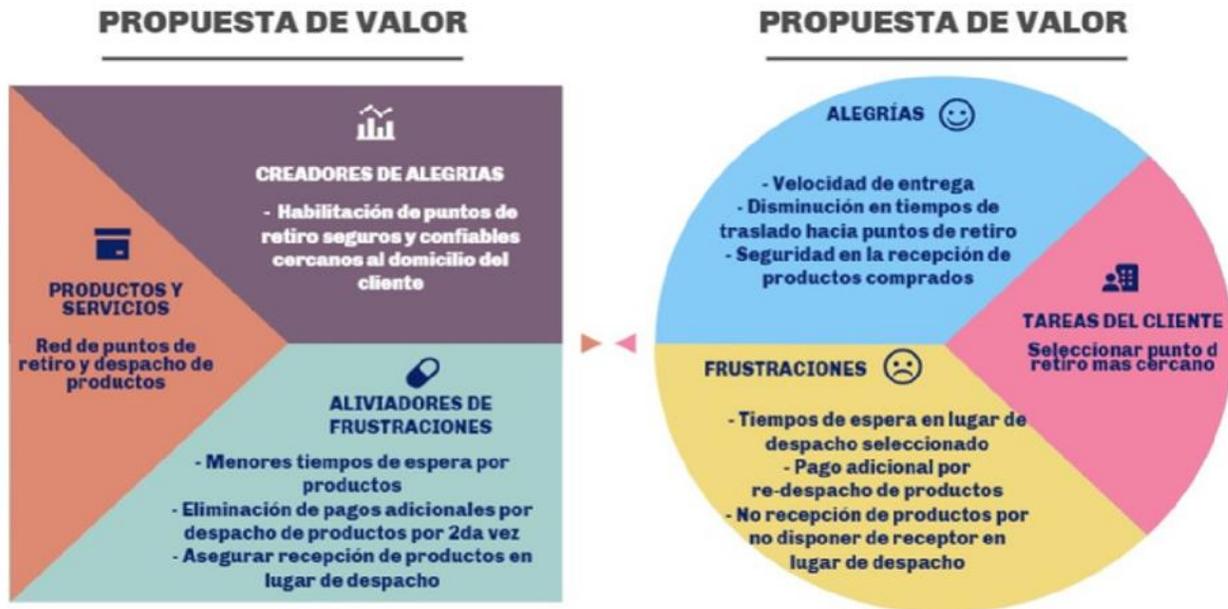
Servicios: Funciona como un Uber, eliges un punto de partida y uno o varios de entrega. Variedad de productos (desde un refrigerador hasta un lápiz). Posee flexibilidad de horarios.

Ventajas: Sistema de enrutamiento inteligente que sugiere rutas ideales para obtener mejores costos. Chat directo con los couriers.

Desventajas: Cobran por kilómetro. Si se hace entrega en un mismo sector es conveniente, pero si las distancias son muy grandes entre los despachos los costos son muy altos. Solo funciona en Santiago y no en todas las comunas.

ANEXO N°13: Propuestas de valor Pick-Up.

Propuesta de Valor B2C



Propuesta de Valor B2B (retail)



Propuesta de Valor B2B (Punto de Retiro)

PROPUESTA DE VALOR



PROPUESTA DE VALOR



ANEXO N°14: Correspondencia nacional mayo 2022.

Mes y año / ^P	Documentos Corrientes (número)	Documentos Certificados (número)	No documentos Encomiendas (Kg)	No documentos Valijas (número)
ene-21	7.684.318	9.824.274	25.700.618	320.506
feb-21	7.518.825	11.252.753	23.619.485	317.528
mar-21	8.095.098	10.708.777	28.275.929	362.705
abr-21	8.100.661	9.929.818	28.881.681	371.669
may-21	6.723.483	8.682.488	33.477.176	380.487
jun-21	6.443.648	9.221.929	37.785.046	263.471
jul-21	6.789.373	8.695.732	32.733.495	282.121
ago-21	7.160.950	9.678.890	26.988.214	296.879
sept-21	7.239.397	8.080.746	24.327.941	262.812
oct-21	6.396.848	8.899.010	29.812.990	274.812
nov-21	6.672.021	9.544.625	27.487.577	275.629
dic-21	6.805.605	8.681.696	31.818.379	263.018
Var. mensual: May. 2022/Abr. 2022	4,4	1,9	3,7	15,9
Var. en 12 meses: May. 2022/May. 2021	16,4	-9,3	-32,0	-31,7
Var. acumulada: Ene.- May. 2022/Ene.- May. 2021	-3,6	-12,1	-15,4	-29,5

Nota: distribución de correspondencia en el país.

P Cifras provisionales.

Fuente: INE.

ANEXO N°15: Proyección estimación de la demanda.

Para estimar la proyección se toma en consideración la población de los mayores centros urbanos en los cuales se implementará el servicio.

En la siguiente figura se observa la distribución de comunas para el gran Santiago.

Figura N°01. Mapa de Santiago.



Fuente: internet.

Tabla N°01. Proyección de la demanda Santiago.

		Providencia	Las Condes	Vitacura	Lo Barnechea	La Reina	Peñalolén
Población	pers.	142.079	294.838	85.384	105.833	92.787	241.599
% Población	%	0,8%	1,7%	0,5%	0,6%	0,5%	1,4%
Cobertura cada	cant.	3.000	5.000	5.000	15.000	10.000	15.000
Puntos Pick-Up	cant.	47	59	17	7	9	16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°02. Proyección de la demanda Santiago.

		Ñuñoa	Macul	Santiago	San Joaquín	San Miguel
Población	pers.	208.237	116.534	404.495	94.492	107.954
% Población	%	1,2%	0,7%	2,3%	0,5%	0,6%
Cobertura cada	cant.	10.000	10.000	3.000	10.000	5.000
Puntos Pick-Up	cant.	21	12	135	9	22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°03. Proyección de la demanda Santiago.

		La Florida	Puente Alto	La Granja	San Ramón	La Pintana	La Cisterna	El Bosque	San Bernardo
Población	pers.	366.916	568.106	116.571	82.900	177.335	90.119	162.505	301.313
% Población	%	2,1%	3,2%	0,7%	0,5%	1,0%	0,5%	0,9%	1,7%
Cobertura cada	cant.	3.000	3.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	8.000
Puntos Pick-Up	cant.	122	189	12	8	18	9	16	38

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°04. Proyección de la demanda Santiago.

		Quinta Normal	Lo Prado	Estación Central	PAC	Lo Espejo	Cerrillos	Cerro Navia	Pudahuel	Maipú
Población	pers.	110.026	96.249	147.041	101.174	98.804	80.832	132.622	230.293	521.627
% Población	%	0,6%	0,5%	0,8%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%	1,3%	3,0%
Cobertura cada	cant.	5.000	10.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	5.000	3.000
Puntos Pick-Up	cant.	22	10	29	10	10	8	13	46	174

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°05. Proyección de la demanda Santiago.

		Huechuraba	Recoleta	Independencia	Conchalí	Renca	Quilicura
Población	pers.	98.671	157.851	100.281	126.955	147.151	210.410
% Población	%	0,6%	0,9%	0,6%	0,7%	0,8%	1,2%
Cobertura cada	cant.	10.000	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
Puntos Pick-Up	cant.	10	32	20	13	15	21

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de población para la implementación en las zonas centro, sur y norte.

Tabla N°06. Proyección de la demanda Zona Centro.

		ZONA CENTRO					
		Coquimbo	La Serena	Viña del Mar	Valparaíso	Rancagua	Talca
Población	pers.	227.730	221.054	334.248	296.655	241.774	220.357
% Población	%	1,3%	1,3%	1,9%	1,7%	1,4%	1,3%
Cobertura cada	cant.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Puntos Pick-Up	cant.	46	44	67	59	48	44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°07. Proyección de la demanda Zona Sur.

		ZONA SUR						
		Concepción	Temuco	Valdivia	Osorno	Puerto Montt	Coyhaique	Punta Arenas
Población	pers.	223.574	282.415	166.080	161.460	245.902	57.818	131.592
% Población	%	1,3%	1,6%	0,9%	0,9%	1,4%	0,3%	0,7%
Cobertura cada	cant.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Puntos Pick-Up	cant.	45	56	33	32	49	12	26

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°08. Proyección de la demanda Zona Norte.

		ZONA NORTE				
		Arica	Iquique	Antofagasta	Calama	Copiapó
Población	personas	229.689	191.468	361.873	165.731	153.937
% Población	%	1,3%	1,1%	2,1%	0,9%	0,9%
Cobertura cada	cant.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Puntos Pick-Up	cant.	46	38	72	33	31

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección de la demanda se consideran los siguientes datos de entrada:

Tabla N°09. Proyección de la demanda Plan Piloto.

		MVP			
		T1			
Descripción	uni.	Q1	Q2	Q3	Q4
Tamaño de la población	personas			720.921	962.520
% Población de Chile	%			3%	5%
Transacciones disponibles	mensuales			111.607	205.674
Transacciones disponibles	trimestrales			334.820	617.021
Punto Pick-Up	uni.			123	156
Transacciones Totales Pick-Up	trimestrales			83.705	154.255
Disposición a pagar	CLP\$	\$700	\$700	\$700	\$700
Estimación de ingresos (parcial)	MMCLP\$	0,0	0,0	58,6	108,0
Estimación de ingresos (acum.)	MMCLP\$	0,0	0,0	58,6	166,6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°10. Proyección de la demanda Región Metropolitana.

		Región Metropolitana			
		T2			
Descripción	uni.	Q1	Q2	Q3	Q4
Tamaño de la población	personas	1.894.232	3.759.997	5.278.665	6.119.984
% Población de Chile	%	11%	21%	30%	35%
Transacciones disponibles	mensuales	404.764	803.445	1.127.958	1.307.733
Transacciones disponibles	trimestrales	1.214.292	2.410.335	3.383.873	3.923.198
Punto Pick-Up	uni.	354	766	1.089	1.199
Transacciones Totales Pick-Up	trimestrales	303.573	602.584	845.968	980.800
Disposición a pagar	CLP\$	\$700	\$700	\$700	\$700
Estimación de ingresos (parcial)	MMCLP\$	212,5	421,8	592,2	686,6
Estimación de ingresos (acum.)	MMCLP\$	212,5	634,3	1.226,5	1.913,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°11. Proyección de la demanda Zona Centro.

		Zona Centro			
		T3			
Descripción	uni.	Q1	Q2	Q3	Q4
Tamaño de la población	personas	6.568.768	7.199.671	7.441.445	7.661.802
% Población de Chile	%	37%	41%	42%	44%
Transacciones disponibles	mensuales	1.403.630	1.538.443	1.590.106	1.637.192
Transacciones disponibles	trimestrales	4.210.890	4.615.329	4.770.317	4.911.577
Punto Pick-Up	uni.	1.288	1.415	1.463	1.507
Transacciones Totales Pick-Up	trimestrales	1.052.723	1.153.832	1.192.579	1.227.894
Disposición a pagar	CLP\$	\$700	\$700	\$700	\$700
Estimación de ingresos (parcial)	MMCLP\$	736,9	807,7	834,8	859,5
Estimación de ingresos (acum.)	MMCLP\$	736,9	1.544,6	2.379,4	3.238,9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°12. Proyección de la demanda Zona Sur.

		Zona Sur			
		T4			
Descripción	uni.	Q1	Q2	Q3	Q4
Tamaño de la población	personas	8.167.791	8.333.871	8.741.233	8.930.643
% Población de Chile	%	46%	47%	50%	51%
Transacciones disponibles	mensuales	1.745.313	1.780.801	1.867.848	1.908.321
Transacciones disponibles	trimestrales	5.235.939	5.342.404	5.603.543	5.724.963
Punto Pick-Up	uni.	1.608	1.642	1.723	1.761
Transacciones Totales Pick-Up	trimestrales	1.308.985	1.335.601	1.400.886	1.431.241
Disposición a pagar	CLP\$	\$700	\$700	\$700	\$700
Estimación de ingresos (parcial)	MMCLP\$	916,3	934,9	980,6	1.001,9
Estimación de ingresos (acum.)	MMCLP\$	916,3	1.851,2	2.831,8	3.833,7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13. Proyección de la demanda Zona Sur.

		Zona Norte			
		T5			
Descripción	uni.	Q1	Q2	Q3	Q4
Tamaño de la población	personas	9.084.580	9.612.184	9.803.652	10.033.341
% Población de Chile	%	52%	55%	56%	57%
Transacciones disponibles	mensuales	1.941.215	2.053.954	2.094.868	2.143.948
Transacciones disponibles	trimestrales	5.823.644	6.161.863	6.284.603	6.431.845
Punto Pick-Up	uni.	1.792	1.897	1.935	1.981
Transacciones Totales Pick-Up	trimestrales	1.455.911	1.540.466	1.571.151	1.607.961
Disposición a pagar	CLP\$	\$700	\$700	\$700	\$700
Estimación de ingresos (parcial)	MMCLP\$	1.019,1	1.078,3	1.099,8	1.125,6
Estimación de ingresos (acum.)	MMCLP\$	1.019,1	2.097,5	3.197,3	4.322,8