



PARTE I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Jacqueline Pavez Freire

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Diciembre 2022

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	5
1. Oportunidad de negocio	6
2. Análisis de la industria, competidores, clientes	8
2.1 Análisis de la Industria	8
2.1.1 Industria	8
2.1.2 Tamaño de mercado	9
2.2 Análisis del macroentorno y tendencias	9
2.2.1 Análisis externo PESTEL	9
2.2.2 Análisis externo Cinco Fuerzas de Porter	10
2.2.3 Competidores	11
2.2.4 Clientes	13
1. Descripción de la empresa y propuesta de valor	14
3.1 Modelo de negocio	14
3.1.1 Modelo CANVAS	14
3.2 Descripción de la empresa	16
3.2.1 Competencia central	16
3.2.1.1 Análisis VRIO	16
3.2.1.2 Análisis FODA	17
3.2.4 Estrategias de entrada, salida y competitiva	18
3.4 RSE y sustentabilidad	19
2. Plan de Marketing	21
4.1 Objetivos	21
4.1.1 Objetivos de Marketing	21
4.1.2 Objetivos Comerciales	21
4.2 Estrategia de segmentación	22
4.2.1. Segmentación B2C	22
4.2.2. Segmentación B2B	23
4.2.3 Estrategia de Posicionamiento	23
4.3 Estrategia de producto/servicio	25
4.4 Estrategia de precio	26
4.5 Estrategia de distribución	27

4.6 Estrategia de comunicación y ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	30
3. Plan de Operaciones	32
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2 Flujo de Operaciones	32
5.3 Plan de desarrollo e implementación	32
4. Equipo del proyecto	33
4.1 Equipo gestor	33
4.2 Estructura organizacional	33
4.3 Incentivo y compensaciones	33
5. Plan financiero	34
5.1 Estimación de ingresos	34
5.2 Inversión y capital de trabajo	34
5.3 Resultados y proyecciones de flujo de caja	34
5.4 Ratios financieros	34
5.5 Análisis de sensibilidad	34
6. Riesgos críticos	35
7. Propuesta inversionista	35
8. Conclusiones	36
9. Bibliografías	37
ANEXOS	38
ANEXO N°1: Encuesta de la investigación de mercado.	38
ANEXO N°2: Entrevista puntos de retiro competencia.	43
ANEXO N°3: Resultados investigación de mercado.	44
ANEXO N°4: Características de entregas deseadas.	49
ANEXO N°5: Actitudes hacia los métodos de entrega 2020.	51
ANEXO N°6: Compras por categoría y dispositivo.	52
ANEXO N°7: Generación Z.	53
ANEXO N°8: Compras en línea preferidas Experiencia 2020.	53
ANEXO N°9: Ventas e-commerce por categoría.	54
ANEXO N°10: Análisis PESTEL.	55
ANEXO N°11: Análisis Cinco Fuerzas de Porter.	57
ANEXO N°12: Principales competidores del sector	58
ANEXO N°13: Propuestas de valor Pick-Up.	60

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].

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].

Resumen Ejecutivo

La fuerte aceleración del e-commerce en Chile y el mundo que trae consigo altas tasas de crecimiento junto a los factores propios de cada país, como son sus hábitos de consumo, la conectividad digital o bancarización, sumado a los factores externos como la pandemia COVID 19, la fuerza de grandes retailers, el desarrollo tecnológico o los cambios demográficos, producen movimientos dentro de las estructuras de los mercados que cambian las formas de hacer las cosas, generando oportunidades de negocios en cada parte de la cadena de valor.

El presente proyecto busca desarrollar una plataforma que permita que aquellos locales comerciales que cuenten con tiendas físicas, disponibilidad de horarios y espacio puedan suscribirse para recepcionar paquetes de terceros como puntos de retiro de productos de compras online. Los clientes al momento de realizar sus compras por los canales digitales podrán dirigir sus envíos al punto de retiro más cercano y cómodo a su ruta habitual.

El servicio busca liberar a las personas de los tiempos de espera sujetos a las condiciones de entrega de las empresas y elimina las restricciones de compra de clientes que no cuentan con una persona que reciba sus productos cuando ellos no estén en sus domicilios. La propuesta de valor posibilita que los clientes cuenten con un servicio seguro, confiable y cercano a través de una amplia red de locales comerciales adheridos, permitiéndoles recoger sus productos de forma rápida, segura y sencilla.

La investigación de mercado arrojó que un 99,6% de las personas realiza compras por canales digitales 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 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. Junto con esta alta aceptabilidad del servicio existe una disposición a pagar en un rango de \$500 a \$1000 adicional al costo del envío.

El proyecto se evaluará en un periodo de cinco años donde se propone implementar un MVP en la zona oriente de la ciudad de Santiago de Chile durante el primer año (T1) para luego realizar la expansión en cuatro etapas: Región Metropolitana, Zona Centro, Zona Sur para terminar con la Zona Norte en T5.

La evaluación financiera considera una inversión inicial estimada de MMCLP\$ 83,9 y el capital de trabajo en MMCLP\$ 455,6. Se estima su recuperación en 3,1 años, con una TIR de 43,3% a 5 años y un VAN positivo de MMCLP\$ 795,7, permitiendo establecer que Pick-Up es un proyecto rentable con un alto valor para los inversionistas.

1. Oportunidad de negocio

En la actualidad, el comercio se encuentra en una etapa de adaptación debido a los cambios que impulsan las megatendencias que están redefiniendo las estructuras de los mercados. Por otra parte, el e-commerce es considerado un valor por defecto para cualquier industria, esto acelerado por los cambios estructurales producto de la pandemia. La reinención de la última milla liderado por grandes como Amazon, Alibaba y Mercado Libre para el caso de Latam, sumado al desarrollo de tecnología que impulsan el perfeccionamiento humano a través de la IA y el ascenso de la generación Z, nativos digitales que representan el 24% de la población mundial, abren espacios para el desarrollo de nuevas propuestas.

En Chile, el comercio online creció un 23% el 2021 generando ingresos por USD 7 mil millones con una penetración de mercado histórica de un 63% ⁽¹⁾. Dentro de los factores que impactan esta alta penetración del mercado online que tiene Chile están la alta tasa de bancarización, una cobertura de internet a nivel nacional cercana al 83% y la cantidad de dispositivos móviles por habitantes ⁽⁶⁾. Las ventas online llegaron a representar cerca del 20% de las ventas del canal minorista con un peak en eventos como Cyber, en el cual se registraron cerca de 5,4 millones de transacciones durante esa semana ⁽²⁾.

La pandemia aceleró de manera significativa la transición a la omnicanalidad, derribando la barrera de la inseguridad por parte de aquellos consumidores que aún no adoptan el hábito de la compra online, principalmente en lo relacionado al pago seguro e ingreso de información privada. En un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago⁽²⁾ (CCS) en relación al impacto de la pandemia en el comercio, el 46% de las personas declara que mantendrá sus hábitos de consumo más allá de la crisis sanitaria, y un 74% visitará con menor frecuencia que antes los centros comerciales. De acuerdo al mismo estudio, la CCS proyecta un crecimiento para el sector de MMUSD \$19.906 para el 2023 llegando a una penetración del 23% en la venta del retail.

Por otra parte, con el término de la pandemia, la implementación de los planes de apertura sanitaria que generan el retorno progresivo a los lugares de trabajo, universidades y colegios, y con el cambio en los hábitos de consumo, se tiene nuevamente con la problemática de quién recibe mis envíos si no me encuentro en mi domicilio. El estudio de estilos de vida en Chile de GFK Adimark ⁽⁴⁾ muestra que el 80% de los chilenos vive en casas, y el 90% de las entregas de compras online fueron entregadas en los hogares de los consumidores, por lo tanto, a excepción de aquellos que viven en condominio y edificios con conserjería, se hace necesario acercar los puntos de entrega a las rutinas diarias de cada consumidor.

Al analizar el comportamiento del consumidor a nivel global, en la encuesta de consumidores digitales de Euromonitor Internacional ⁽³⁾, realizada de marzo a abril del 2020 muestra que el 24% de los encuestados valora que el producto se pueda recoger en una ubicación más conveniente, mientras que en Chile, el 45% de los consumidores eligen la opción retiro, porcentaje más alto entre los países participantes y que sustenta la propuesta. Esta premisa es coherente con lo levantado en la investigación de mercado, considerando que aún cuando el 47,3% de los encuestados vive en casa o

condominio con servicio de conserjería, el 65,7% estaría dispuesto a utilizar el servicio por la rapidez y cercanía a su ruta diaria.

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.

Primero que todo, el 99,6% de las personas encuestadas realiza compras online de manera regular. El 70% compra entre una vez a la semana y una vez al mes y el 98,8% utiliza el despacho a domicilio. Las tres categorías más compradas son ropa (63%), tecnología (52%) y electrodomésticos (44%). Las dos primeras, al ser de volumen pequeño y packaging que incluye bolsas y cajas que facilitan el acopio y la manipulación, son aptas para el desarrollo del proyecto. La tercera categoría, también se adapta al modelo en aquellos electrodomésticos pequeños y medianos. Otras categorías, también relevantes en frecuencia de compra son despensa (42%) y libros y manualidades (34%).

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

Aún cuando sólo cerca del 8% de los encuestados no tiene una solución para la recepción de sus compras online, el 65,7% declara que estaría dispuesto a usar el servicio, con una disposición a pagar en un rango de los \$500 a los \$1000 adicional al envío, considerando como atributos principales la cercanía a su ruta habitual (39%), rapidez (21%) y seguridad (19%).

Si se consideran tanto los resultados globales de la encuesta de Euromonitor como la desarrollada para el proyecto, con un 45% de los chilenos eligiendo la opción de retiro de sus compras online y con un 65,7% de la muestra dispuesto a usar el servicio y pagar un monto adicional al envío, aún cuando tienen resuelto el problema de la recepción de sus compras, la propuesta presenta altas tasas de aceptación y se convierte en una oportunidad de negocios atractiva para inversionistas.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1 Análisis de la Industria

2.1.1 Industria

La industria de última milla se encuentra en un ambiente de constante cambio (VUCAH) impulsado por las megatendencias que están redefiniendo las estructuras de los mercados. El comercio electrónico hoy en día es considerado un servicio por defecto para los consumidores en un mercado altamente atomizado con distintos actores y diferentes propuestas de valor.

Dentro de las principales megatendencias se observa lo siguiente:

- **Comercio electrónico como valor por defecto.** La pandemia aceleró la irrupción del e-commerce a nivel mundial, cambiando también la canasta de compra, aumentando considerablemente el delivery de comida, salud, belleza, ropa y accesorios personales; estas dos últimas categorías claves para el proyecto (ver Anexo 2). Según encuesta de Euromonitor en abril del 2020 ⁽³⁾, más de 50% de las personas encuestadas esperan que las compras online se mantengan en el tiempo.
- **Reinvención forzada de la última milla.** La entrega y la logística pueden hacer la diferencia en términos competitivos en un minorista. La velocidad de entrega, los costos de la logística y el impacto ambiental serán las preocupaciones de los próximos años. La amplia competencia en línea, con grandes potencias como Amazon, Alibaba y Mercado Libre obliga a buscar eficiencias en la entrega, considerando que una de las características que más valoran los consumidores es el envío gratis, seguido por una devolución, también gratuita.
- **Tecnología.** Impulsando el perfeccionamiento humano el desarrollo de las nuevas herramientas como IA, los autos y robots autónomos, la realidad virtual y aumentada sumado toda la infraestructura que se está desarrollando como el 5G para la conectividad, baterías, sensores de precisión y almacenamiento de grandes cantidades de datos, permitirán avanzar más rápidamente en la hiperconectividad.
- **El ascenso de la generación Z.** Nativos digitales, 1,8 mil millones de personas representan el 24% de la población mundial y serán los que liderarán el mundo en la próxima década. Esta generación hereda el cambio poblacional con países desarrollados tornándose más viejos, por ejemplo Japón (14% población Z) y aquellas economías emergentes como India con una alta población joven (27% población Z). Se comunican, compran y estudian online, prefieren la experiencia, el 96% tiene teléfono y cuentan con más de 7 RRSS.
- **El compromiso con la marca se vuelve virtual.** El cierre de los canales tradicionales, las restricciones que vinieron en la apertura y las recurrentes olas con nuevas cepas han obligado a las empresas a enfocarse en las plataformas digitales para mantener su posicionamiento y fidelidad con la marca.

2.1.2 Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño de mercado, se utiliza el reporte de correspondencia nacional e internacional del INE ⁽⁵⁾ donde se considera el volumen (kg) total de encomiendas a nivel nacional. Para estimar las transacciones realizadas durante el 2021 se realizó el supuesto que el peso promedio de encomiendas pequeñas y medianas es de 5kg, con este dato, se obtuvo un total de 70,2 millones de transacciones anuales que al multiplicarlas con el porcentaje de deseabilidad entregado por la investigación de mercado, entrega un universo de 46,1 millones de transacciones.

En la siguiente tabla se encuentra desglosado por categorías claves, el número de transacciones estimadas por los rangos de precios que el target está dispuesto a pagar según lo levantado en la investigación de mercado, que da como tamaño de mercado MMCLP\$ 23.054 anuales para el rango inferior de precios y MMCLP\$ 46.109 anuales para el rango superior de CLP\$1.000. El proyecto, apunta a tomar una cuota de este mercado.

Tabla n°2.2. Tamaño de mercado.

Categoría retail	Participación en ventas 2021	N° de transacciones	Deseabilidad %	Transacciones estimadas	Disposición a pagar	
					\$500 (CLP\$)	\$1.000 (CLP\$)
Ropa	22%	15.439.975	65,7%	10.144.064	5.072.031.907	10.144.063.814,15
Decohogar	21%	14.738.158	65,7%	9.682.970	4.841.485.002	9.682.970.004,41
Tecnología	29%	20.352.695	65,7%	13.371.720	6.685.860.241	13.371.720.482,29
Otras categorías	28%	19.650.878	65,7%	12.910.627	6.455.313.336	12.910.626.672,55
Total Anual 2021		70.181.706		46.109.381	23.054.690.487	46.109.380.973

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis del macroentorno y tendencias

2.2.1 Análisis externo PESTEL

Tabla N°2.1. Análisis PESTEL.

Ámbitos	Riesgos	Exigencias	Oportunidad	Conclusión
Político	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad política. ● Crisis sanitaria. ● Escenario de incertidumbre. ● Proceso constituyente. 			El resultado del proceso constituyente podría resultar en nuevos conflictos sociales impactando la capacidad de transporte, logística y disponibilidad de locales comerciales.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ● Escenario macroeconómico. ● Escenario mundial ● Desempleo ● Proceso 			El contexto inflacionario puede impactar en los niveles de consumo de las personas

	inflacionario.			mermando la cantidad de envíos a los puntos de retiro.
Social			<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio sobre las costumbres de compra. ● Incremento de canales de venta online. 	Los cambios en las conductas de compra de chilenos a través de canales digitales seguirá incrementándose a lo largo de los años.
Tecnológico			<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de los niveles de penetración de internet. ● Mayor bancarización de los sectores medios de la población. 	La mayor penetración del internet en los hogares supone un aumento de los volúmenes de ventas a través del canal online.
Ecológico			<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad social. ● Huella de carbono. 	Esto supone una oportunidad como medida diferenciadora dentro del ambiente altamente competitivo de la industria
Legal			<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial ampliación de alcance Ley REP. ● Disminución de emisiones de carbono. 	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

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Análisis externo Cinco Fuerzas de Porter

Del análisis de las cinco fuerzas se identifica que el mercado de la última milla es una industria que se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, cuya competencia cuenta con una alta rivalidad entre competidores y una constante amenaza de nuevos competidores producto de las bajas barreras de entrada. El poder negociador de los compradores es alto por la elevada sensibilidad de las personas a los precios de envío y una amplia gama de productos sustitutos como son retiro en tienda, recepción en conserjería, por familiares o despacho diferido.

Los proveedores poseen un poder medio considerando los puntos de retiro y empresas especializadas en servicios tecnológicos para el desarrollo del negocio.

2.2.3 Competidores

A continuación se clasifican los competidores del sector, tanto para aquellas empresas tradicionales y nuevas en el mercado de última milla.

Tabla N°2.3. Principales competidores.

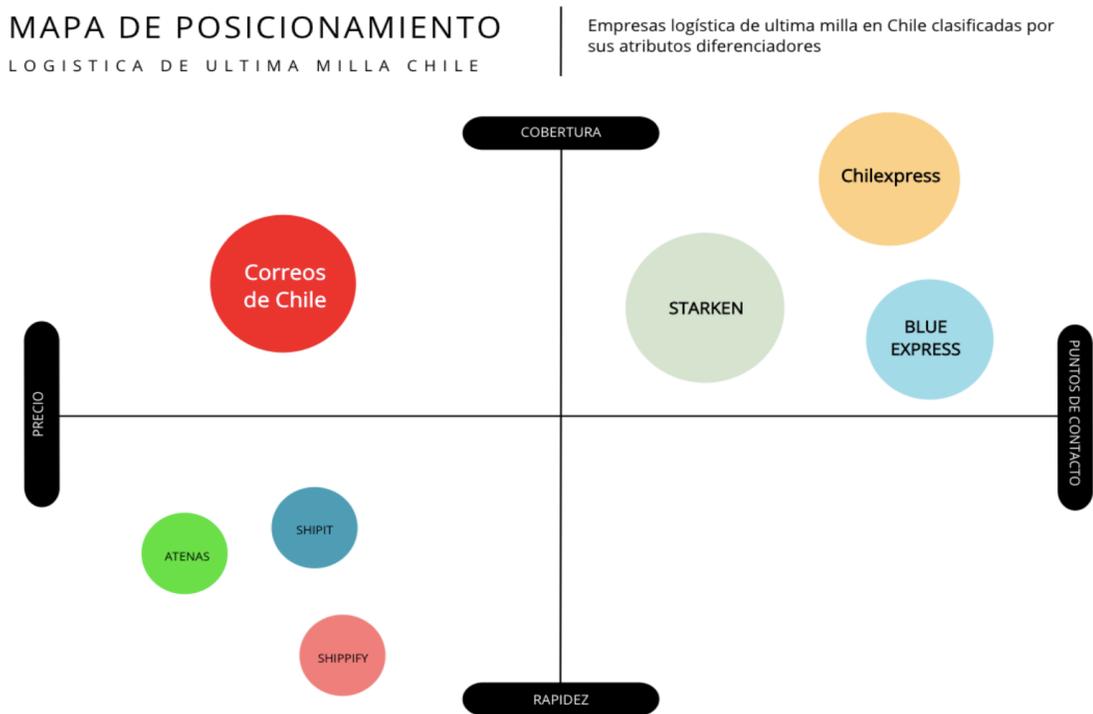
Empresa	Servicio	Ventaja	Desventaja
Correos de Chile	Paquete Express AM, Paquete Express Domicilio (el más usado por los e-commerce), Paquete Express Sucursal.	Amplia cobertura a nivel nacional.	Número de reclamos por demora en las entregas, pérdidas de paquetes y paquetes robados.
Chilexpress	Entrega estándar (día hábil siguiente), a corto plazo (mismo día) y plazo extendido (día hábil siguiente hasta el tercer día hábil o el sábado)	Diversidad de soluciones. Amplia red de cobertura (700 sucursales desde Arica a Punta Arenas).	Número de reclamos por pérdida de paquetes y mala atención.
Blue express	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).	Prestan servicio de distribución en supermercados y grandes tiendas.	Plataforma tecnológica inestable lo que imposibilita el seguimiento de envíos. Reclamos por pedidos estancados y perdidos. No poseen servicio de embalaje.
Starken	Normal, expreso y servicio de bodega.	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.	Reclamos por la seguridad y el maltrato de las encomiendas.
Atenas	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.	Infraestructura y flota propia, lo que facilita el control sobre los tiempos de entrega. Tracking en tiempo real. Seguridad en la cadena logística.	La poca presencia en negocios pequeños.
Shipit	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.	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	Ninguna visualizada por el momento.

<p>Shippify</p>	<p>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.</p>	<p>Sistema de enrutamiento inteligente que sugiere rutas ideales para obtener mejores costos. Chat directo con los couriers.</p>	<p>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.</p>
------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El mapa de posicionamiento considera los atributos diferenciadores de cada competidor. Chilexpress, Starken y Blue Express se caracterizan por tener una alta cobertura a nivel nacional y puntos de contacto con el usuario, mientras que Correos de Chile su diferenciación la enfoca en precio y cobertura. Los nuevos actores, startups en su mayoría, están enfocados a resolver un nicho de mercado más acotado, con servicios personalizados, que entregue mayor rapidez a un precio de mercado.

Figura N°2.1. Mapa de posicionamiento.

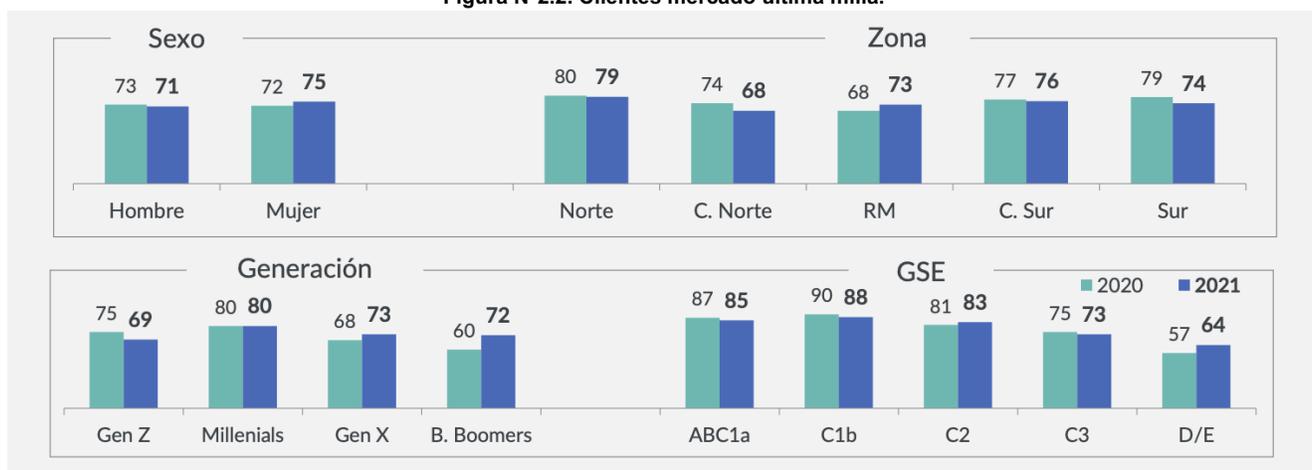


Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Clientes

En Chile, el 51% de la población es mujer y el 46% de ellas trabaja de manera remunerada, mientras que los hombres este último porcentaje sube al 68%. De la segmentación demográfica, el 28% de la población es Generación X, seguidos por los Millennials (25%), Baby Boomers (25%) y Generación Z (15%). El 80% vive en casa y el 20% en departamentos, el 79% tiene internet en sus hogares y el 73% ha realizado compras por internet. La distribución GSE el 37% corresponde al segmento D, el 31% a ABC1-C2, el 27% al C3 y el 5% al E. La última encuesta de GFK que compara resultados del 2020 y 2021, las mujeres compran más online que los hombres y la zona que lidera es el norte del país. Los Millennials, ABC1-C2 son los que presentan mayores tasas de respuesta. El 42% de los encuestados declara encontrar todo lo que necesita en internet, esta es una gran señal de que la omnicanalidad llegó para quedarse al igual que el impacto que tienen las RRSS como Instagram y Facebook donde el 57% afirma que ha realizado compras por ese canal.⁽⁴⁾⁽⁸⁾.

Figura N°2.2. Clientes mercado ultima milla.



Fuente: Adimark, 2022.

1. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocio

Pick-Up es una startup que se integra 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.

La propuesta consiste en una plataforma que permita a 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.

La plataforma permitirá eliminar la barrera de la gestión de entrega del envío, acercando el paquete a los lugares rutinarios del comprador, que podrá recoger su compra en el negocio de barrio al volver a casa, la tienda de ropa cerca de la oficina, el kiosco en el metro o el negocio cerca de la Universidad, mientras que los dueños de estas tiendas que prestan el servicio, ganan una comisión por el uso del espacio y la gestión de la entrega. Esta alternativa busca liberar a las personas de los tiempos de espera sujeto a las condiciones de entrega de las empresas, y eliminar la barrera de limitar las compras online con despacho a domicilio por no contar con quien reciba los productos en los tiempos estipulados por la empresa de retail. Por otra parte, también está orientado para aquellos que valoran la rapidez de entrega, cercanía y seguridad.

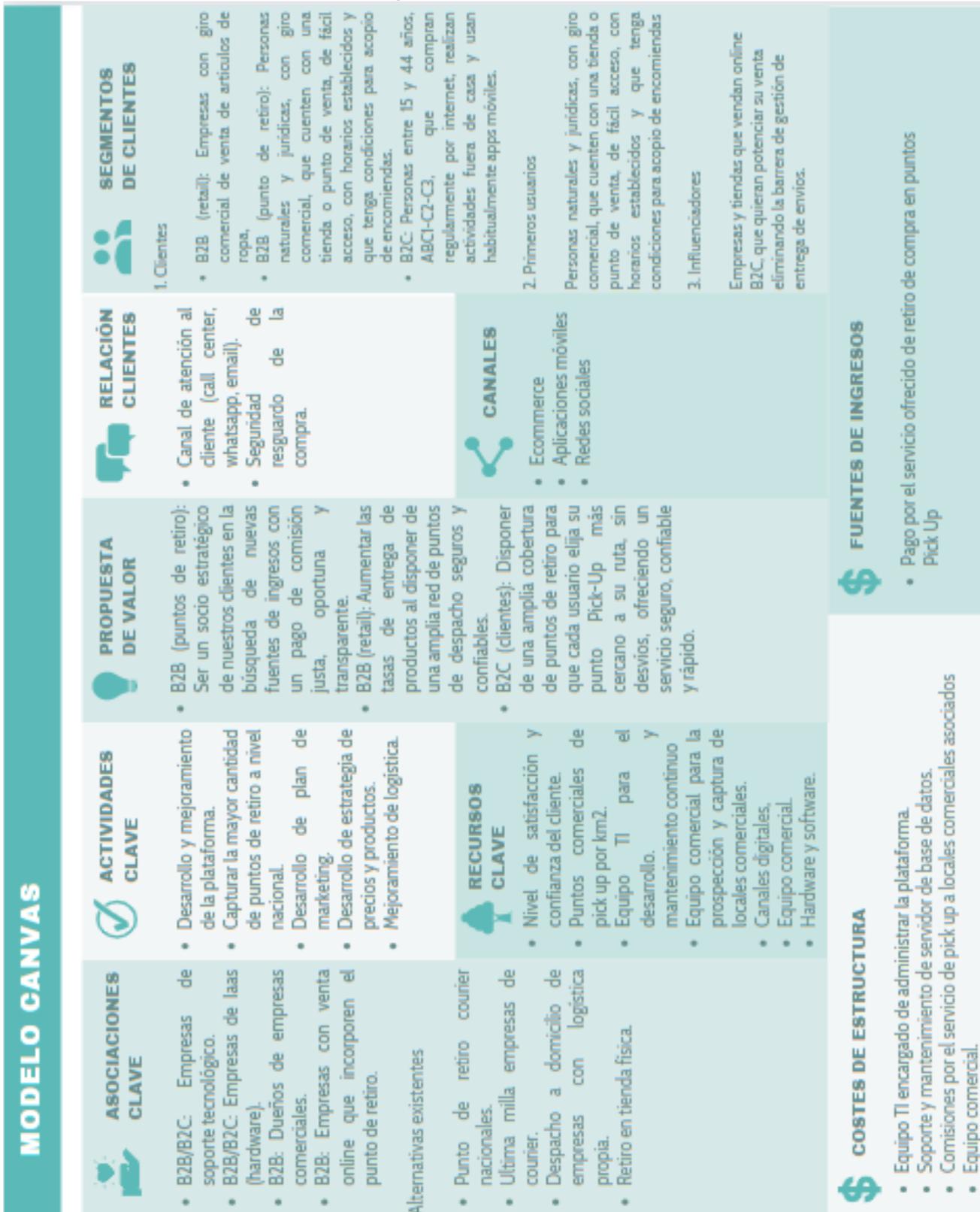
A diferencia de los otros servicios existentes, la plataforma le dará autonomía al comprador a planificar su entrega según sus actividades diarias, reduciendo los impactos negativos de las compras por internet en términos de tiempo, costos y experiencia de usuario.

3.1.1 Modelo CANVAS

Para clientes B2C, Pick-Up será el especialista. La propuesta de valor consiste en tener una amplia cobertura geográfica para que cada usuario elija su punto Pick-Up más cercano a su ruta, sin desvíos, con un servicio seguro, confiable y rápido. Los puntos mencionados anteriormente serán sus atributos de diferenciación junto a un sistema de tracking que lo mantendrá informado durante todo el proceso hasta que reciba su paquete.

Para los 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. Por otro lado, para los socios que componen la red Pick-Up, que son el punto de contacto con el cliente, será un desarrollador de una nueva unidad de negocio y fuente de ingresos, con un pago de comisión justa, oportuna y transparente, atrayendo flujo de clientes a su tienda con campañas de marketing digital y trade, y mejorando la calidad del servicio a través de la implementación de protocolos de atención y capacitaciones.

Figura N°3.1. Modelo CANVAS.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Competencia central

Recursos claves

Los recursos necesarios para desarrollar la propuesta de valor tiene relación con la infraestructura tecnológica para disponibilizar la plataforma y tracking de los paquetes, tanto a nivel de hardware y software, la cual deberá contar con un soporte constante por parte del equipo TI.

Los locales comerciales que formarán parte de la red de puntos de retiro son parte fundamental de la cadena de valor del servicio, en conjunto con el equipo comercial responsable de la prospección y captura de clientes.

Actividades claves

La gestión comercial es una capacidad clave en términos de captación de clientes comerciales que permitan generar una amplia red de distribución que genere puntos cercanos a la ruta habitual de los usuarios, como también la negociación con empresas de retail que incorporen el servicio en sus compras online.

Asegurar la disponibilidad y confiabilidad en términos de seguridad y control de los puntos de retiro para los potenciales clientes constituye un elemento fundamental de la propuesta de valor.

La innovación constituye una capacidad fundamental de la propuesta, haciendo énfasis en las mejoras a nivel tecnológico, personal y en torno a las necesidades y beneficios de los usuarios. La constante revisión y búsqueda de innovación en los procesos será un pilar esencial del modelo de negocios.

3.2.1.1 Análisis VRIO

Tabla N°3.1. Análisis VRIO.

Recurso/ Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicación competitiva
Cultura	Si	No	No	No	Desventaja competitiva
Cobertura de puntos retiro	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Marca	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Servicio Pick-Up	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Plataforma tecnológica	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva por explotar
Precio	Si	No	No	No	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Capilaridad: Cobertura de puntos de retiro en las zonas de operación que permitan cumplir con los requerimientos de cercanía y rapidez.
- Tecnología. El desarrollo de la plataforma permitirá al B2B gestionar la recepción y entrega de los envíos, facturación, reportería e información relevante para el negocios, mientras que al B2C le permitirá realizar tracking de sus envíos y servicio post venta.

OPORTUNIDADES

- Deseabilidad y mercado en expansión: El estudio de mercado realizado para este proyecto muestra que aún cuando clientes potenciales tienen resuelto la recepción de sus compras, estaría dispuesto a pagar por un servicio que le entregue la rapidez, seguridad y cercanía que hoy no encuentran en el mercado.

DEBILIDADES

- Experiencia en la industria: La última milla en Chile es una industria atomizada y sus actores dotados de gran conocimiento del mercado y recursos. La falta de experiencia por parte del equipo desarrollador del proyecto podría significar un riesgo que se espera corregir con la contratación de alguien referente de la industria.
- Fuerte inyección de capital inicial: El proyecto requiere de una fuerte inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, contratación de equipo de TI y ventas calificado y desarrollo de campañas de marketing que permitan la posición de marca requerida.

AMENAZAS

- Apreciación de los envíos gratis por parte de los usuarios: Alta percepción de satisfacción tienen los usuarios frente a las campañas de envíos gratis por parte de los e-commerce pueden mermar la deseabilidad de un cobro adicional por el servicio.
- Integración de empresas de retail con puntos comerciales: Ante el fuerte incremento de la demanda de despachos, existe la posibilidad que las empresas de retail busquen la integración de sus servicios de despacho con puntos comerciales.
- Capacidad de adopción puntos de retiro: Para cumplir con el atributo de cercanía es necesario concretar una amplia y rápida red de puntos de retiro, por lo que no contar con una rápida adopción de las empresas comerciales representa una amenaza para el servicio propuesto.

3.2.4 Estrategias de entrada, salida y competitiva

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada viene dada por la habilidad de explotar el mercado, la cual se determina por dos factores: el nivel de las barreras de entrada y la intensidad de competencia del mercado. En base a estos dos factores se determina que la mejor estrategia de entrada es por fases, determinando un plan piloto (MVP) como “beachhead” (cabeza de playa).

Estrategia de salida

En base al cumplimiento de los objetivos estratégicos al primer año de operación se realizará una primera evaluación del estado de la compañía. Al segundo año de operación se realizará una segunda evaluación de resultados y se tomará la decisión de seguir con el plan de escalamiento o de mantener la operación estrictamente en el área metropolitana. En el caso que al tercer año de operación el servicio no sea rentable, se analizará la ejecución del plan de salida con la liquidación de la empresa y venta de los activos o redistribución entre los acreedores.

La continuidad del negocio será evaluada año a año. Si no se cumplen las expectativas de rentabilidad y se decide vender la empresa se debe tener la aprobación total de los socios fundadores. En el caso de que un socio fundador decida retirarse del negocio, uno de los otros dos socios podrá comprar su parte y en el caso de una adquisición se deberá contar con la aprobación de las dos terceras partes para generar la venta de la compañía.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva definida para este proyecto es de enfoque con diferenciación, sustentado en la cobertura de puntos de retiro, tiempos de entrega y trazabilidad.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalabilidad. Visión global

La estrategia de crecimiento será mediante un crecimiento geográfico y desarrollo de nuevos productos.

CRECIMIENTO GEOGRÁFICO

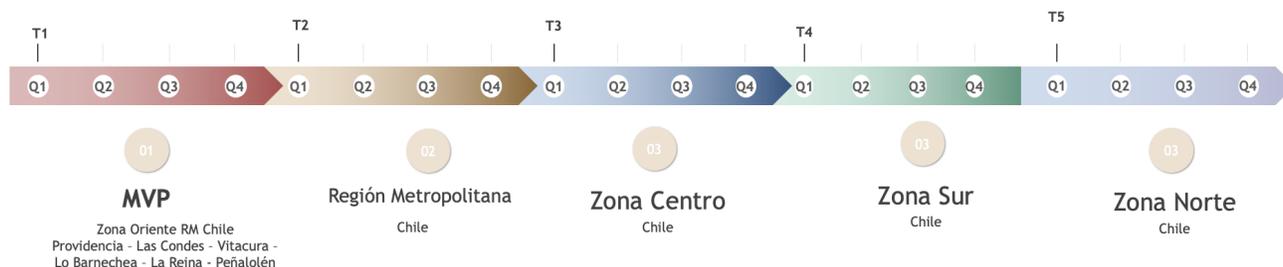
Como primera etapa, se realizará un plan piloto con un MVP (producto mínimo viable) en la zona oriente de la Región Metropolitana, abarcando seis comunas: Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Peñalolén y La Reina que en su conjunto representan el 23% de la población con una importante masa crítica de puntos de destino recurrentes como son lugares de trabajo, oficinas, comercio, colegios y universidades.

La evaluación de cada zona se realizará cada seis meses de implementado, de ser positiva y se cumplan los Kpi y objetivos definidos, se avanzará en la siguiente etapa de la expansión territorial. Para el segundo año se espera cubrir toda la región metropolitana y en el tercer, cuarto y quinto año la zona centro, sur y norte respectivamente.

Después de cinco años de operación, y con todo el conocimiento integrado, el objetivo es evaluar la expansión a Latinoamérica con Perú, Colombia y México como países objetivo.

Figura N°3.2. Plan de escalabilidad.

Plan escalabilidad geográfica Pick Up



Fuente: Elaboración propia.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

La estrategia de expansión a través de productos está orientada al crecimiento por amplitud de mix e integración vertical. La extensión a nuevos servicios tiene como objetivo ser un referente en la industria incorporando por ejemplo el servicio de fulfillment, consolidación de envíos para marketplace, programación de horarios, suscripciones, entre otros.

La integración vertical se entiende como la participación en la industria de última milla mediante el servicio logístico de envíos, retiro de encomiendas y otros servicios asociados a la compra de servicios e-commerce.

La experiencia que entregará el primer año de operación y el levantamiento continuo de información del mercado, permitirá identificar las oportunidades de desarrollo y mejoramiento del proyecto.

3.4 RSE y sustentabilidad

El retiro de productos reduce 300 g CO2 por paquete en comparación con el envío a domicilio según el estudio de Alimarket⁽⁹⁾. El costo medioambiental del transporte en la última milla representa entre el 35% y el 65% de la contaminación medio ambiental del comercio online cifra que se puede reducir considerablemente con iniciativas como Pick-Up. En Europa, el 70% de los consumidores declaran estar dispuestos a pagar más si sus compras tienen un menor impacto medioambiental⁽⁹⁾.

La solución que entrega Pick-Up, además de facilitar la recepción de productos, es una práctica sustentable relevante sobre todo para las nuevas generaciones, que están dispuestos a realizar esfuerzos para tener hábitos de consumo con menor impacto ambiental.

A partir de la construcción del mapa de stakeholders, se identifica que los actores con mayor nivel de interés e influencia son los que se detallan a continuación:

Tabla N°3.2. Stakeholders.

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Personal	Entregar un servicio acorde a la propuesta de valor	Alto	Alto	Alta motivación y compromiso por lograr los objetivos de la compañía	Desmotivación por los malos resultados o por el no cumplimiento de metas	Plan de incentivos y capacitación continua
Cientes	Preferencia y percepción de valor en el servicio	Alto	Alto	Medición de la satisfacción en la experiencia de cliente	Disminución en los niveles de servicio e incumplimiento	Elaborar propuestas de marketing y servicio acorde a las necesidades de los clientes
Proveedores	Respetar tiempos de pago acordados	Alto	Medio	Mantener pagos acorde a los tiempos	No cumplir compromisos de pago	Mantener una relación duradera y estable en el tiempo
Puntos de retiro	Cumplir los acuerdos comerciales	Alto	Alto	Mantener pagos acorde a los tiempos	No cumplir compromisos de pago	Elaborar acuerdos comerciales y tarifas satisfactorias para los locales comerciales
Retail	Disponibilizar una amplia red de cobertura de puntos de despacho	Bajo	Alto	Disminuir la tasa de retorno de productos	No suscribir el servicio de Pick-Up por incumplimiento	Lograr una buena gestión comercial con locales comerciales para disponibilizar puntos de despacho
Empresas Courier	Cooperación y coordinación de envíos	Alto	Alto	Trabajo coordinado que entregue eficiencia en la entrega	Incentivar la expansión de sus propios puntos de retiro	Contrato de colaboración y tácticas conjuntas de ventas.
Comunidad	Reconocimiento de marca por los niveles de servicio y propuesta de valor	Alto	Alto	Alto reconocimiento de marca y buenas reseñas del servicio entregado	Bajo reconocimiento de marca y malas reseñas del servicio entregado	Lograr un reconocimiento de marca dentro del 70% del top of mind Distribución de puntos Pick-Up

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de Marketing

4.1 Objetivos

Los objetivos se dividen en dos dimensiones, los objetivos de marketing y los comerciales, utilizando la metodología SMART en su definición, por lo cual, cada objetivo será específico, medible, alcanzable, relevante y contará con un tiempo de ejecución.

4.1.1 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.

4.1.2 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.

4.2 Estrategia de segmentación

El mercado de envíos de encomiendas en Chile se estima en 70 millones de transacciones anuales, donde el target potencial corresponde al 65,7% del total. Con una disposición a pagar máxima de \$1.000 por transacción, se estima un valor de mercado de MMCLP\$ 46.109 anuales.

En relación a los roles de decisión compra, existen cinco que influyen directamente tanto en el segmento B2B como B2C. Para el rol de aprobador y usuario para el segmento B2C se habla del receptor, en el caso que la encomienda no sea retirada por el cliente final.

Tabla N°4.1. Estrategia de segmentación.

Rol	B2B	B2C
Iniciador	Vendedores/Dueños	Tiendas online
Influenciador	Compradores regulares	Amigos/Familia
Guardianes	Jefe de Tienda	Puntos de retiro
Decisor	Dueño	Cliente final
Aprobador	Jefe de tienda	Cliente final/receptor
Usuario	Vendedores	Cliente final/receptor

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los roles que interfieren en la decisión de compra, se realiza una segmentación B2C para los clientes finales y usuarios del servicio y B2B para las tiendas y locales comerciales que presten el servicio de Pick-Up.

4.2.1. Segmentación B2C

Tabla N°4.2. Segmentación B2C.

Segmentación	Características del segmento
Macro Segmentación de mercado Geográficas, demográficas y socioeconómicas	Hombres y mujeres entre 15 y 44 años
	Estudiantes, profesionales o técnicos con un NSE ABC1, C2, C3
	Viven en Chile, en su mayoría en capitales regionales
	Compran regularmente por internet y usan aplicaciones móviles
Micro segmentación de mercado Psicográficas y conductuales	Psicográficas y conductuales
	Están dispuestos a pagar más por servicios que entregan comodidad, seguridad y rapidez

	Tienen alto grado de ética de consumo
	Uso diario de RRSS
Micro segmentación de mercado Comportamiento de uso y compra	Valoran la información pertinente y fidedigna de estado de su compra
	Están dispuestos a utilizar distintos servicios según las necesidades
	Una experiencia satisfactoria la asocian con la seguridad, rapidez y cobertura
	Uso de RRSS y páginas web para la búsqueda de información
	Utilizan teléfonos celulares para cotizar, buscar información y comprar productos.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Segmentación B2B

Tabla N°4.3. Segmentación B2B.

Segmentación	Características del segmento
Macro segmentación de mercado Geográficas, demográficas y socioeconómicas	Personas naturales o jurídicas que cuentan con giro comercial
	Tiendas o puntos de venta en los centros urbanos
	Cuentan con espacios, horarios y condiciones de acopio para recepción y entrega de encomiendas
Micro segmentación de mercado Psicográficas y conductuales	Están dispuestos a incorporar otros servicios a su negocio principal para aumentar los ingresos
	Asumen la responsabilidad con otros operadores
Micro segmentación de mercado Comportamiento de uso y compra	Están en constante búsqueda de maneras de rentabilizar su negocio
	Implementan estrategias para generar un mayor flujo de clientes a su punto de venta

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Estrategia de Posicionamiento

Pick-Up se posicionará como segunda preferencia en las compras online, por sobre la opción de Retiro en Tienda considerando que un punto Pick-Up no implica desvíos de la ruta habitual que impliquen costos adicionales ni tiempos de traslado. También se encontrará sobre las preferencias de la opción de servicios de entregas programadas a demanda que no siempre están disponibles y que son de alto costo.

Esta estrategia se logrará a través de la creación de una experiencia a cliente diferenciadora sustentada en la distribución de Puntos Pick-Up, que siempre se encuentre uno cercano a los flujos de

rutina del shopper, con un servicio de alto estándar en términos de transparencia, información de calidad y actualizada (tracking) y acciones de fidelización.

Figura N°4.1. Posicionamiento Pick-Up.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estrategia de producto/servicio

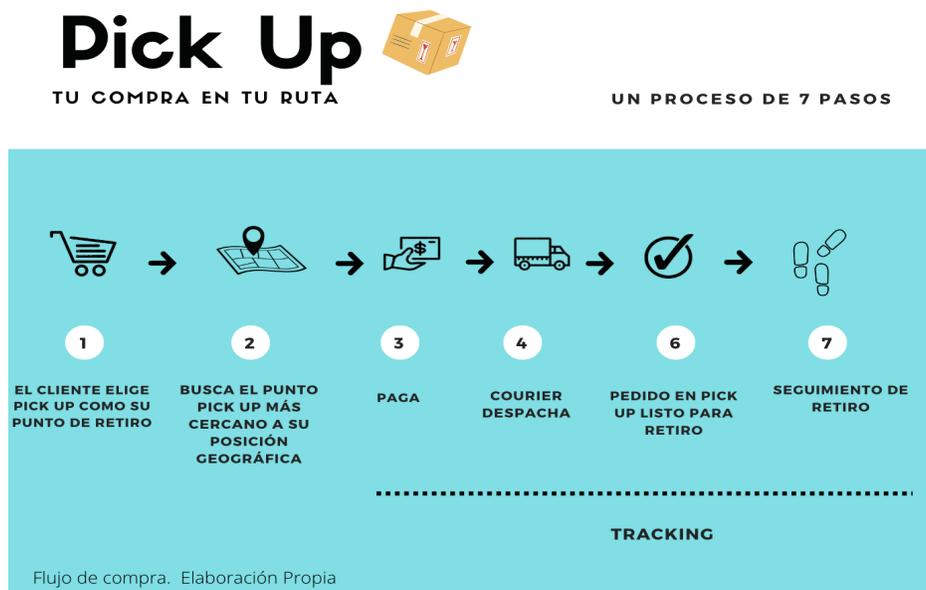
El core del negocio será el servicio de retiro y recepción de encomiendas en los puntos Pick-Up. Cada unidad de producto es una transacción y sus características y condiciones serán las mismas determinadas por los servicios de courier de manera estándar en Chile. A continuación algunas consideraciones⁽¹⁶⁾:

1. El peso no supera los 50kg.
2. Ninguna de sus medidas es mayor a 1,2mt de largo, 0,8mt de ancho y 0,8mt de alto.
3. No tiene medidas o formas irregulares que impidan su procesamiento por medios de sistemas automatizados de envíos.
4. Todas aquellas encomiendas que no cumplan con las condiciones anteriores, serán consideradas como una pieza sobredimensionada.

El servicio de retiro en un punto Pick-Up es adicional al costo del envío, por lo cual su precio es fijo para toda la red y no está condicionado por distancias ni tiempos de entrega, ya que eso está incorporado en el precio determinado por el courier.

En la siguiente gráfica se encuentra el proceso de compra del servicio en siete pasos:

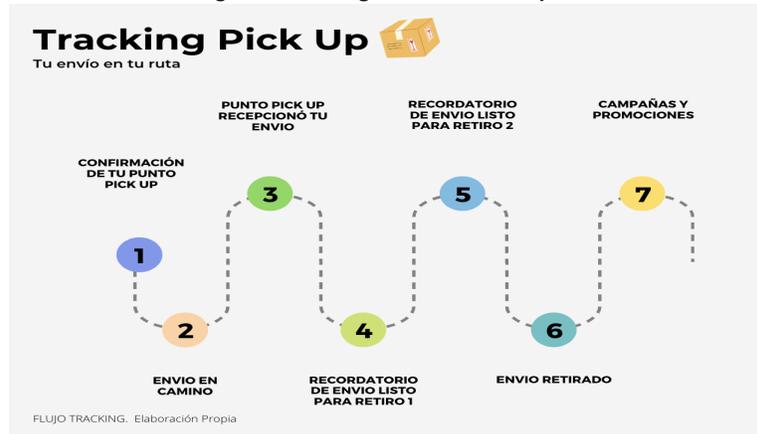
Figura N°4.2. Proceso de compra.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor consiste en tener una fuerte red de puntos Pick-Up que permita potenciar la rapidez de entrega a través de una amplia cobertura, esto integrado con un sistema de tracking que permita dar seguimiento y mantenga al cliente siempre informado de su envío.

Figura N°4.3. Seguimiento de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Para una segunda y tercera etapa, dentro del plan de expansión, se consideran los siguientes servicios adicionales orientados a la búsqueda de mejorar la propuesta de valor.

Programación de horarios. Se va a buscar o dejar la encomienda, en el horario que el cliente determine, sin rangos de horas.

Suscripciones. Desarrollado para aquellos clientes que realizan compras mensuales regulares.

4.4 Estrategia de precio

La información relativa al precio entregada por la investigación de mercado indica que el cliente objetivo está dispuesto a pagar en un rango de \$500 y \$1000 por el servicio.

Hoy no existe ninguna alternativa en el mercado que entregue únicamente el servicio de retiro. Couriers nacionales como Bluexpress, Chilexpress y Starken tienen puntos de retiro en algunas localidades y el servicio es parte del precio del envío.

La estrategia de precio de Pick-Up tendrá como precio lista un 20% sobre el máximo que está dispuesto a pagar el target, es decir \$1.200 y tres puntas de precios condicionadas a actividades comerciales.

Tabla N°4.4. Rangos de precio.

\$500	\$700	\$800	\$1.200
Campañas Promocionales			Precio Lista
30% descuento en tu próximo envío			
20% descuento en tu próximo envío			
Próximo envío gratis			
Campañas mensuales 2x1			

Fuente: Elaboración propia.

El precio promedio objetivo para el proyecto es en torno a los \$700 para los primeros tres años, valor que sería incremental al costo del envío. En Chile no existe ningún servicio con características similares con los cuales determinar un posicionamiento, como se explica en párrafo anterior, los puntos de retiro de los courier consideran la entrega en el precio de envío. Dado esto, la diferenciación de Pick-Up en términos de cobertura, rapidez, seguridad y tracking es fundamental para el desarrollo de la ventaja competitiva.

4.5 Estrategia de distribución

La distribución del servicio estará a cargo de los asociados, empresas que se adhieran a la red para recepcionar envíos a cambio de una comisión. La relación con los asociados es clave para el desarrollo del negocio ya que de ellos depende la calidad del servicio. Para asegurar cumplimiento, se firmará un contrato que estipule las condiciones mínimas de servicio en términos de horarios, acopio, protocolo de atención, post venta, seguridad y cuidado de las encomiendas.

La comisión se pagará de manera mensual y será de \$250 por transacción (recepción y entrega de encomiendas) con un piso de 1 UF mensual asegurado.

Otros canales o puntos de contacto con el usuario serán la página web y la aplicación móvil donde tanto clientes B2B como B2C podrán administrar sus cuentas, dar seguimientos a envíos y ventas, informarse de promociones y campañas y contactarse para asistencia. Por otra parte, sumado a los canales digitales, los perfiles de RRSS de Pick-Up estarán enfocados a transmitir mensajes para la construcción y posicionamiento de marca, promociones, aperturas y apoyo a los usuarios.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

El servicio se transmitirá bajo la marca Pick-Up y el slogan “Tu envío, en tu ruta” con el ícono de un paquete característico de envíos de compras e-commerce. Todo junto será el logotipo de la marca como la imagen a continuación:

Figura N°4.4. Logotipo.



Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los puntos Pick-Up será el icono de ubicación de color rojo como el prototipo indicado a continuación:

Figura N°4.5. Íconos Punto Pick-Up.



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de comunicación se realizará en tres dimensiones: digital, trade marketing y venta directa. El canal digital y trade marketing estará fuertemente activado con campañas en redes sociales y estrategias SEO y SEM para buscadores orientados a fortalecer el reconocimiento de marca, dar a conocer los servicios, potenciar los atributos y fidelización. Junto con la estrategia de RRSS y canales de búsqueda, se suman campañas de mailing y SMS con el objetivo de dar difusión a las actividades promocionales, lanzamientos de nuevos servicios y fidelización.

Tabla N°4.5. Estrategia de comunicación.

Canal	Medio	Activación	Objetivo
Digital	Facebook Business	Instagram - Facebook - Youtube	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento de marca. ● Fidelización. ● Dar a conocer los servicios. ● Potenciar atributos.
	RRSS	TikTok	
	SEO	Crecimiento orgánico en buscadores	
	SEM	Keywords google	
	Mailing	Acciones de fidelización y recompra	
	SMS	Promociones y campañas	
Trade Marketing	Letrero luminoso identificador de punto Pick Up	Letrero luminoso identificador de punto Pick Up	
	Material POP al interior de la tienda	Material POP al interior de la tienda	
	Material de difusión	Material de difusión	

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de ventas se enfocará en cuatro dimensiones:

Captura y prospección. Tiene como objetivo abrir puntos Pick-Up y el cierre de acuerdos comerciales para lograr las metas de cobertura. Ésta acción se realizará con equipo de ventas en terreno y campañas de suscripción automática de socios.

Conocimiento de marca. Busca dar a conocer los servicios y la propuesta de valor a clientes finales y empresas e-commerce. Para esto, junto con la estrategia digital de difusión se suman campañas de vendedores de mesón que puedan acceder a premios por cumplimientos de metas.

Fidelización. El desarrollo de un programa de fidelización donde los clientes puedan acumular puntos por sus envíos que puedan ser canjeables tanto por los mismos servicios como por experiencias (ticket para eventos, nieve, conciertos, etc).

Recompra. Campañas que incentiven el uso recurrente del servicio, con descuentos asociados a los próximos envíos.

Tanto las piezas gráficas como el plan de comunicación digital se enfocarán en transmitir el mensaje de buscar el punto de entrega más cerca, generar confianza en el uso del servicio en términos de trazabilidad del envío, rapidez en la entrega y la calidad del servicio.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para efectos de la proyección, se utilizan una serie de supuestos:

- Se define como población objetivo las comunas en donde será desplegado el servicio.
- El volumen de transacciones del mercado se define en base a la tabla 2.2.
- La cantidad de transacciones disponibles se hace en base al porcentaje de la población en donde se implemente el servicio y el volumen de transacciones disponibles.
- El tamaño del mercado objetivo va aumentando a medida que se van incorporando nuevos puntos comerciales en las distintas coberturas geográficas definidas en el plan de escalabilidad.
- Se considera el siguiente despliegue del servicio.
 - Año 1: Planta Piloto (Providencia - Las Condes – Vitacura - Lo Barnechea - La Reina – Peñalolén)
 - Año 2: Cobertura en toda la Región Metropolitana.
 - Año 3: Ampliación de cobertura hacia la Zona Centro (Coquimbo, La Serena, Viña del Mar, Valparaíso, Rancagua, Talca).
 - Año 4: Ampliación de cobertura hacia la Zona Sur (Concepción, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Punta Arenas).
 - Año 5: Ampliación de cobertura hacia la Zona Norte (Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó).

La estimación de la demanda toma en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla N°4.6. Datos de entrada.

Temporalidad	Zona Implementación	Población objetivo	Punto Pick-Up	Transacciones disponibles (anual)
T1	MVP	5%	156	951.840
T2	RM	35%	1.199	10.931.699
T3	Zona Centro	44%	1.507	18.508.113
T4	Zona Sur	51%	1.761	21.906.850
T5	Zona Norte	57%	1.981	24.701.956

Fuente: Elaboración propia.

Ahora para poder determinar la cantidad de transacciones por punto Pick-Up se estima que 1 de 4 paquetes enviados sean recibidos en nuestros punto Pick-Up.

A continuación se muestra una tabla con proyección de la demanda. Para mayor de detalle revisar Anexo 15.

Tabla N°4.7. Estimación de la demanda.

Temporalidad	Zona Implementación	Población objetivo	Punto Pick-Up	Transacciones Pick-Up (anual)
T1	MVP	5%	156	237.960
T2	RM	35%	1.199	2.732.925
T3	Zona Centro	44%	1.507	4.627.028
T4	Zona Sur	51%	1.761	5.476.712
T5	Zona Norte	57%	1.981	6.175.489

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Según lo planteado en punto 4.6 y para dar financiamiento a las estrategias de comunicación y ventas se determinó una inversión en marketing con cuatro focos.

La estrategia digital tendrá una inversión decreciente donde los primeros tres años, que corresponden al ingreso al mercado, se estima un costo de 10 millones mensuales llegando a la mitad al término del último periodo.

Para trade marketing, que implica principalmente la implementación de la imagen de marca en tienda y las acciones que en los puntos de ventas se realizan, se estima \$150 mil pesos anuales por punto de venta, la proyección de los periodos va directamente integrado al plan de escalabilidad abarcado en el punto 3.4 de este documento.

El programa de fidelización y las campañas de marketing tiene una mayor incidencia en los últimos años dado que responde a la estrategia de posicionamiento, mantener cautivo al target y ganar market share. Las campañas de marketing contienen las acciones correspondientes a las estrategias de precios definidas en el punto 4.4

En la siguiente tabla se muestra el desglose del presupuesto de marketing de los primeros cinco años por cada uno de los focos mencionados, teniendo para el primer año, una fuerte inversión que significa el 136% de la venta, porcentaje que va disminuyendo a medida que se implementa el proyecto llegando al objetivo del 6,5% al cierre del quinto año.

Tabla N°4.8. Presupuesto de marketing.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTRATEGIA DIGITAL					
Facebook business/Google Ads/Mailing/SMS	60	120	120	96	60
TRADE MARKETING					
Implementación imagen de marca en tienda	47	156	46	38	33
PROGRAMA FIDELIZACIÓN					
Fidelización	20	20	40	40	40
CAMPAÑAS DE MARKETING					
Implementación estrategia de ventas	100	180	180	150	150
Total (MMCLP\$)	227	476	386	324	283
Venta proyectada (MMCLP\$)	166,6	1.913,0	3.238,9	3.833,7	4.322,8
% Inversión en Marketing	136,1%	24,9%	11,9%	8,5%	6,5%

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de Pick-Up consiste en partir con un MVP en la zona oriente de Santiago para terminar el quinto año de operación con una distribución de puntos de retiro a nivel nacional. Los pilares que sustentan la operación son la infraestructura tecnológica, el área de ventas y la estrategia de marketing.

En términos de objetivos operacionales, se espera cumplir con el plan de escalabilidad establecido en el punto 4.7 con 1981 puntos Pick-Up a nivel nacional al cierre del quinto año con una calidad de servicio que potencie los atributos valorados por el target (rapidez, seguridad, confianza e información).

El trabajo de todo el equipo será de forma remota y en terreno con la implementación de una oficina central para el trabajo de coordinación, capacitaciones y reuniones con clientes. El equipo necesario para la operación estará compuesto por un equipo de planta y freelance, donde los primeros estarán a cargo de liderar, coordinar y supervisar al personal externo. Por otra parte, en los primeros años de operación los socios fundadores tomarán el rol gerencial.

La plataforma Pick-Up será el punto de contacto más relevante con los asociados que permitirá diferenciarse de la competencia. Tanto en su versión web como aplicación móvil los asociados podrán autogestionar de manera simple desde la inscripción hasta la desafiliación, incluyendo reportes, información y capacitación.

5.2 Flujo de Operaciones

Todo el proceso para ser asociado Pick-Up se realizará de manera digital, partiendo de la solicitud de inscripción, evaluación, implementación y puesta en marcha. Esta relación comercial será formalizada a través de un contrato marco que detalla las condiciones (comisiones, restricciones y requisitos), derechos y obligaciones de las partes. La puesta en marcha de un nuevo punto Pick-Up incluye la capacitación en protocolos de atención y herramientas de gestión para el equipo de vendedores, implementación de material de punto de venta e información a toda la red de asociados.

De cara al usuario o shopper, se encuentra con el servicio en la última etapa del proceso de compra. Al momento de tomar la decisión de dónde enviar tu compra, de manera georeferenciada busca el punto Pick-Up más cercano a su ruta habitual, se verifica la disponibilidad de espacio y se confirma la transacción continuando con el flujo regular de entrega descrito en Figura N°43.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Se considera el proceso de desarrollo del proyecto para el primer semestre del primer año e implementación del MVP para el segundo semestre. Las actividades que componen la carta gantt son: constitución de sociedad, contrataciones, diseño, desarrollo e implementación.

Para mayor detalle de plan de operaciones revisar Parte II de este Plan de Negocios.

4. Equipo del proyecto

4.1 Equipo gestor

El equipo gestor, socios fundadores de la compañía, está compuesto por Jacqueline Pavez Freire, Ingeniero en Agronegocios y MBA de la Universidad de Chile con amplia experiencia en el área comercial y ventas quien se desempeñará en el rol de Gerente Comercial. Gonzalo Salgado Zolezzi, Ingeniero Civil Mecánico, MBA de la Universidad de Chile con doce años de experiencia en planificación, gestión y control de proyectos, tomará el rol de Gerente de Operaciones. Por último, se incorporará un tercer socio en la Gerencia de TI & I+D experto en metodologías ágiles, plataformas digitales y servicios para el ecommerce.

4.2 Estructura organizacional

En línea con la propuesta de valor y plan de escalabilidad, se determina una estructura organizacional flexible y adaptable, con un organigrama liderado por un CEO y gerentes de línea que a su vez tienen un equipo a su cargo. Las áreas legales, contables y de capital humano serán en parte a través de asesores externos.

4.3 Incentivo y compensaciones

La política de incentivos y compensaciones será definida por la gerencia en concordancia con lo sugerido por la asesoría externa.

El proyecto requiere la atracción y mantención de talento para todas sus líneas de operación, por lo cual dentro de los incentivos para este propósito se consideran entregar al equipo flexibilidad de horarios, trabajo remoto, seguro complementario, convenios y otros beneficios asociados al cumplimiento de objetivos y evaluación de desempeño como políticas de reconocimiento y apoyo en el perfeccionamiento.

Para el equipo de planta, las contrataciones se realizan con un periodo de prueba y posteriormente indefinido según la evaluación de la jefatura directa. El plan de remuneraciones considera sueldos de mercado, con reajuste de IPC anual.

El organigrama, la estructura de compensaciones y los lineamientos del plan de incentivos se puede revisar con mayor detalle en la Parte II de este Plan de Negocios.

5. Plan financiero

5.1 Estimación de ingresos

El ingreso estimado de Pick-Up se construye cruzando los insight recogidos de la investigación de mercado con el total de transacciones disponibles en el mercado (24,7 millones). Estimando que una de cada cuatro transacciones serán enviadas a un punto Pick-UP y una disposición a pagar promedio de \$700, tenemos un mercado disponible de 6.175.489 transacciones anuales valorizadas en \$4.322.842.294.

5.2 Inversión y capital de trabajo

El proyecto requiere de una inversión inicial de MMCLP\$ 83.9 y un capital de trabajo de MMCLP\$455,58 correspondiente al máximo déficit operacional que ocurre en el mes 15 de operación.

5.3 Resultados y proyecciones de flujo de caja

En el segundo año de operación se proyecta un EBITDA positivo de MMCLP\$ 154,7 el cual va aumentando hasta llegar a MMCLP\$ 1.477,5 al cierre del quinto año con una utilidad después de impuestos de MMCLP\$ 1.068,52.

La evaluación del proyecto considera una tasa de descuento del 18,89% calculada mediante el modelo CAPM utilizando una tasa libre de riesgo de los bonos a cinco años, entregando un VAN positivo de MMCLP\$ 795,7 con una tasa de retorno de la inversión (TIR) de 43,3% y un Payback de 3,1 años. Los flujos a perpetuidad fueron calculados con la tasa del 12,26% considerando una tasa libre de riesgo de los bonos a treinta años, entregando un VAN de MMCLP\$ 12.917,44 con una TIR de 91% y un Payback de 3,1.

5.4 Ratios financieros

En el análisis de los ratios financieros, se proyecta un crecimiento en venta explosivo los primeros dos años producto de la fuerte expansión en Región Metropolitana, para estabilizarse en un 18% y 13% para los últimos dos años de evaluación. El margen bruto se mantiene constante en un 57,4% con una utilidad sobre las ventas media de 19%. Con un ROE de 49% y un ROA 15% dan confianza de un proyecto rentable para los inversionistas.

5.5 Análisis de sensibilidad

Pick-Up es un proyecto altamente sensible a la variación de precios y transacciones. Con una disminución del precio a \$500 el proyecto pierde viabilidad, mientras que si las transacciones bajan un 20% impacta en una disminución del 80% del VAN. El punto de equilibrio, donde el VAN=0, se encuentra en procesar 14,8 millones de transacciones.

Los estados financieros del proyecto, Estado de Resultado, Flujo de Caja, Balance Proyectado y Ratios Financieros se pueden revisar en detalle en la Parte II de este Plan de Negocios.

6. Riesgos críticos

La propuesta está expuesta a riesgos tanto internos como externos.

En los riesgos externos, encontramos la recesión económica, la entrada de nuevos competidores, ingreso de productos sustitutos y riesgos asociados a la pérdida de envíos. Para hacer frente a esta probabilidad, se plantea un plan de mitigación orientado a la estrategia de clientes, de precios y formulación de una propuesta de valor que genere preferencia y fidelidad en relación a los servicios entregados por la competencia.

Los riesgos internos, orientados a la falta de proveedores tecnológicos, pérdida de clientes por bajo niveles de satisfacción y la indisponibilidad de la plataforma tecnológica serán mitigados con estrategias de gestión de proveedores, fuerte medición de niveles de servicio y protocolos diseñados para la mejora continua.

El detalle de los riesgos y sus planes de mitigación se pueden encontrar en la Parte II de este plan de negocios.

7. Propuesta inversionista

Pick-Up es una startup que se integra a la cadena de valor de la última milla. Con una necesidad validada y medida a través de una investigación de mercado, con proyecciones positivas en sus estados financieros y una propuesta de valor única en la industria se transforma en un proyecto de inversión seguro.

El requerimiento de capital es de \$539.564.723 que se compone por una inversión inicial de \$83.981.455 más el capital de trabajo de \$455.583.267. El 20% de lo requerido será financiado por sus socios fundadores y para el 80% restante se busca inversionistas a cambio de una participación del 20% de la compañía.

El proyecto cuenta con una tasa de retorno de la inversión de 43,3%, un VAN positivo de \$795.745.837 y un Payback de 3,1 años. En términos de resultados financieros, la utilidad neta proyectada al cierre del quinto año es de \$1.068.523.719 y un EBITDA positivo a partir del segundo año de operación con un margen bruto de 57,14% promedio. Se proyecta un crecimiento en las ventas acorde al plan de expansión estabilizado en un 13% para el último año de evaluación. Con un ROE 49% y un ROA de 15% nos da un garantía de una alternativa viable de inversión.

Para el levantamiento de capital, se propone un plan de pago de dividendos con prioridad a los inversionistas durante los primeros tres años, considerando el pago del 20%, 30% y 50% de la inversión inicial respectivamente.

Detalles del flujo de retorno de la inversión revisar Parte II de este plan de negocios.

8. Conclusiones

Actualmente el comercio online en Chile y el mundo es considerado un valor por defecto en la industria del retail. Hoy las empresas que venden productos o servicios están migrando a la multicanalidad presionadas por las megatendencias y cambios estructurales del mercado producto de factores externos. Las innovaciones desarrolladas en la industria de la última milla liderados por grandes como Amazon, Alibaba o Mercado Libre en el caso de Latinoamérica, son también adoptadas por actores en el mercado interno. La inteligencia artificial, la realidad aumentada y el metaverso cambiarán la forma en que nos relacionamos en los próximos años y sin duda también impactará en nuestro comportamiento de compra. Estas tendencias, sumado a los cambios profundos que trajo la pandemia del Covid-19, el cambio generacional y la estructura de mercado que tiene Chile en términos de bancarización y penetración de internet determinan una proyección de crecimiento y posicionamiento acelerado de la industria en los próximos diez años.

La investigación de mercado realizada para el proyecto arroja algunos insight que sustentan la propuesta de valor. El 99,7% de los encuestados compra regularmente por internet, el 70% declara que lo hace al menos una vez al mes y el 98% envía sus compras a su domicilio. En términos de deseabilidad por el uso del servicio, nos encontramos con un nivel de aceptación del 65,7% y una disposición a pagar entre \$500 y \$1.000. Los atributos más importantes son la cercanía, rapidez y seguridad.

Pick-Up es una startup integrada a la cadena de valor de la última milla que nace de la necesidad de acercar los puntos de retiro de encomiendas derivadas del ecommerce a los flujos de rutina habitual del shopper.

El mercado potencial se estima en 46 millones de transacciones anuales valoradas en MMCLP\$ 46.109, donde Pick-Up ingresa con un MVP de seis meses en comunas de la zona oriente de Santiago, para posteriormente implementar el plan de escalabilidad llegando a la cobertura a nivel nacional al cierre del quinto año posicionándose como la segunda alternativa de envíos después del despacho a domicilio.

Para el desarrollo e implementación se requiere de una inversión inicial de MMCLP\$ 83,9 y MMCLP\$ 455,6 en capital de trabajo. Los estados financieros proyectados a cinco años nos entregan 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%.

La evaluación del proyecto a cinco años nos entrega un VAN positivo de MMCLP\$ 795,8 con una tasa de interés de retorno de 43,3%, un Payback de 3,1 años, ROE 49% y ROA 15%.

Pick-Up cuenta con una propuesta de valor única en la industria, con una alta deseabilidad por parte de su mercado objetivo y un plan de implementación estructurado que permite proyectar escalabilidad en el largo plazo asegurando retornos para el inversionista.

9. 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 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/ctryprem.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 la 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

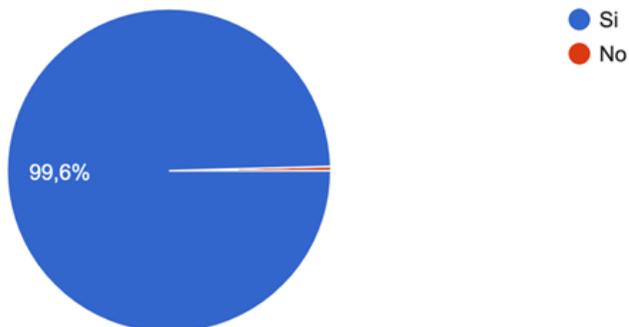
ANEXO N°2: Entrevista puntos de retiro competencia.

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.

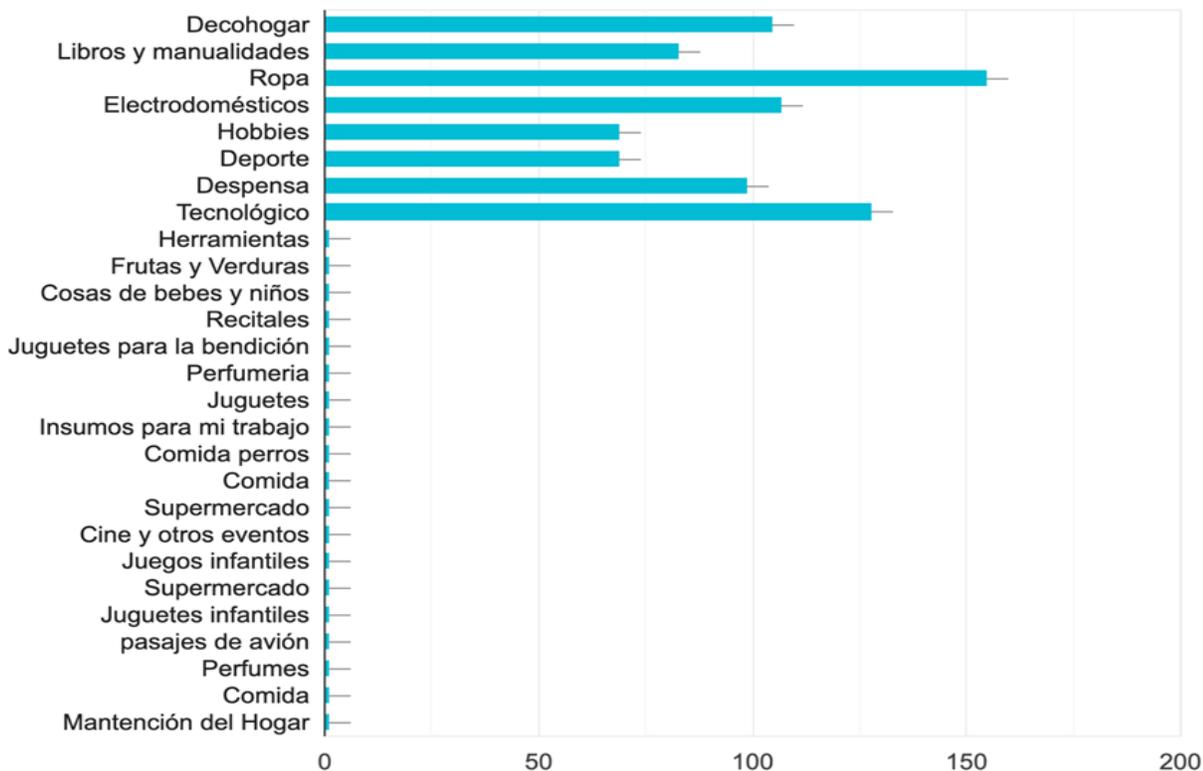
Realizas compras de productos por internet?

245 respuestas



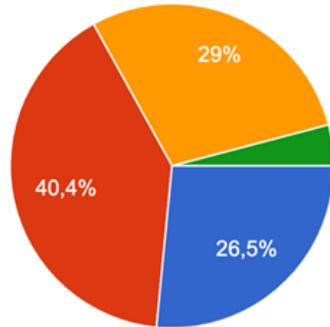
Qué tipo de productos compras? Elige tus tres principales

245 respuestas



Con qué regularidad realizas compras online?

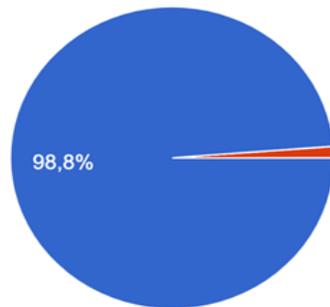
245 respuestas



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

Utilizas el despacho a domicilio?

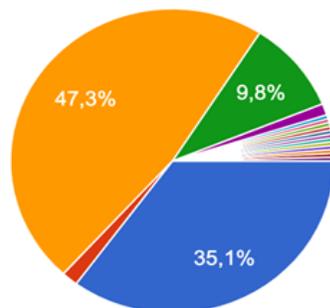
245 respuestas



- Si
- No

Quién recibe tu pedido si no estás en tu domicilio?

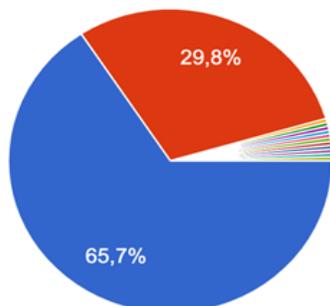
245 respuestas



- 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

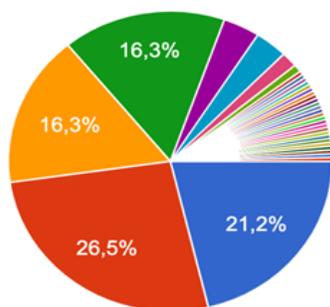


- Si
- No
- Sólo si viviera en casa (sin conserje)
- Depende, si es un lugar que ya frecue...
- Siempre y cuando no tenga que hacer...
- Depende... solo si son cosas pequeñas
- Siempre utilizo retiro en la empresa d...
- Todo depende del valor

▲ 1/2 ▼

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

245 respuestas

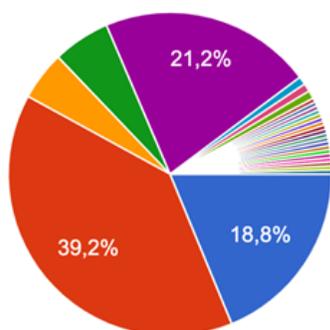


- \$500
- \$1.000
- \$1500
- \$2000
- \$3000
- 0
- Nada
- Cero

▲ 1/5 ▼

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

245 respuestas

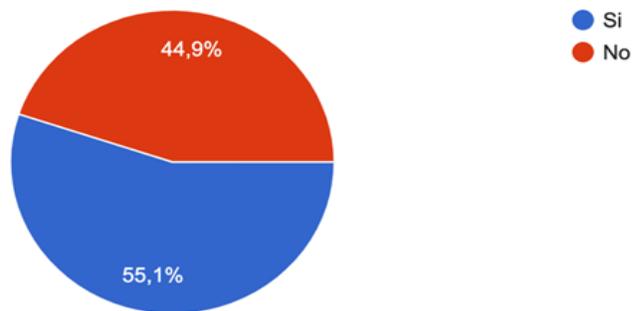


- Seguridad
- Cercanía de punto de retiro
- Tracking
- Precio
- Rapidez
- Ubicación de retiro
- No aplica
- Ninguno

▲ 1/4 ▼

Utilizarías este servicio independiente del valor de tu compra?

245 respuestas

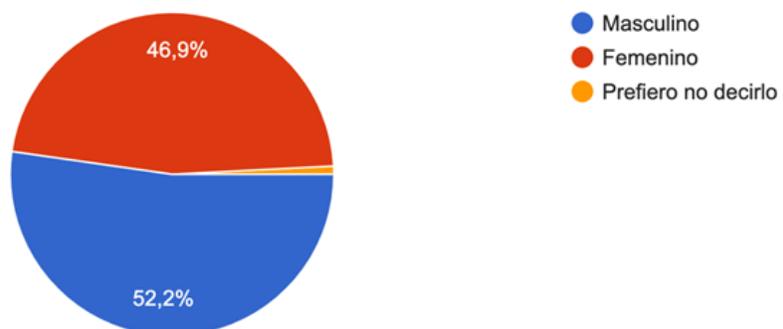


Si tu respuesta es "No", desde que monto no utilizarías el servicio de punto de retiro?

116 respuestas

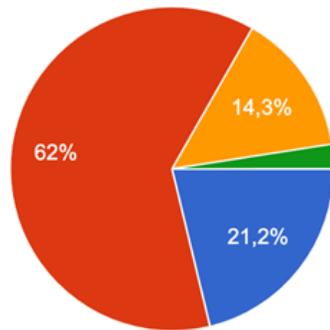
Con que género te identificas?

245 respuestas



Cual es tu rango de edad?

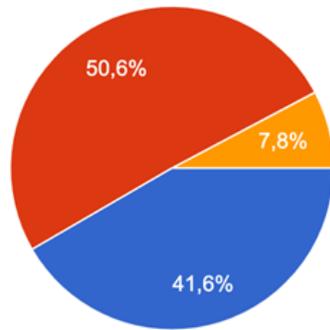
245 respuestas



- 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?

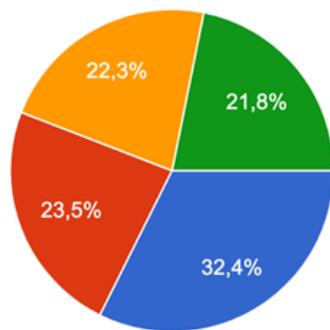
245 respuestas



- Casa
- Departamento
- Condominio

Cuántas personas viven contigo?

238 respuestas



- 1
- 2
- 3
- +4

ANEXO N°4: Características de entregas deseadas.

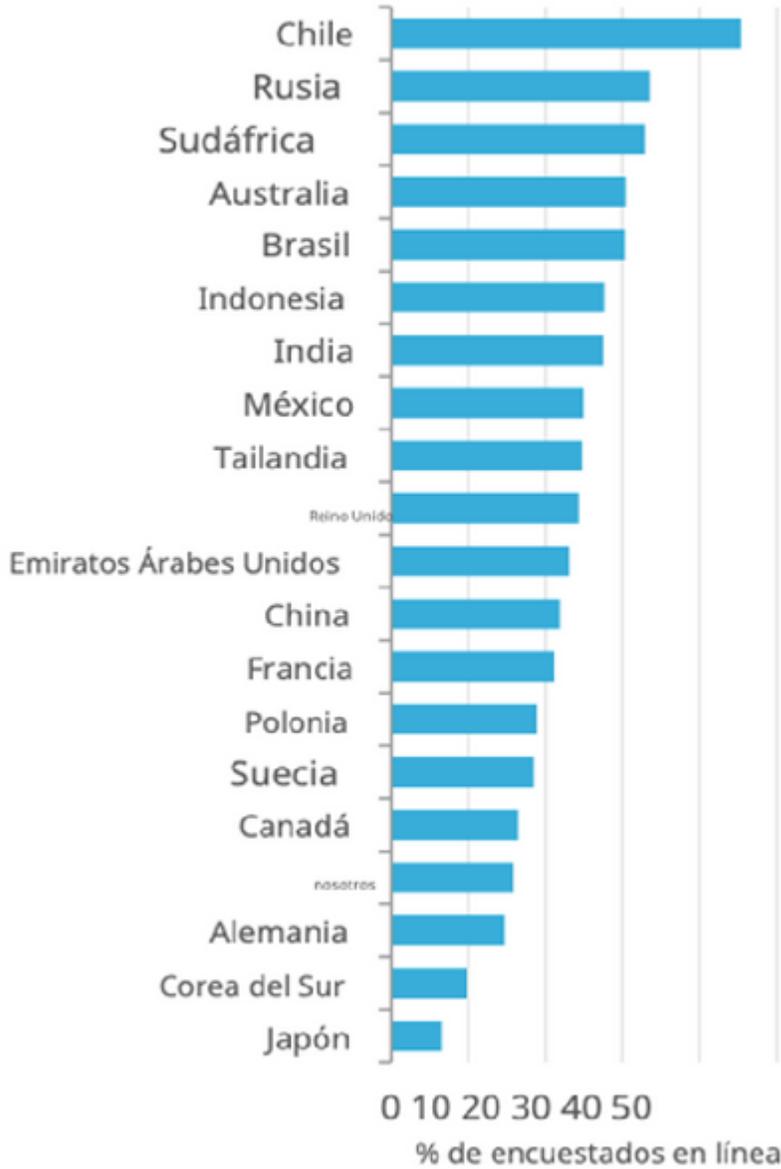
Características de entrega deseadas 2020



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

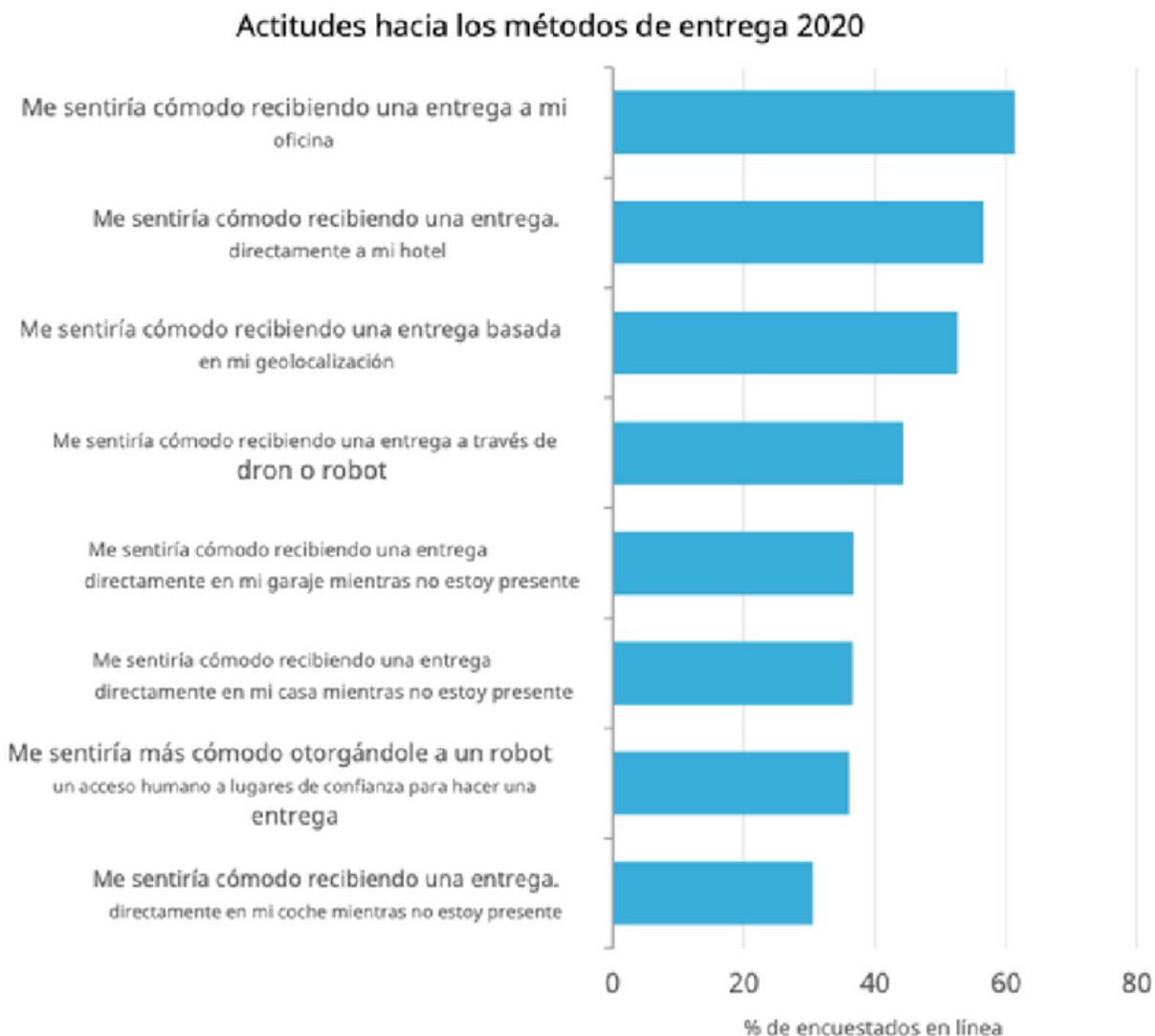
Ver Click and Collect como un Entrega deseable y

Característica de la colección 2020



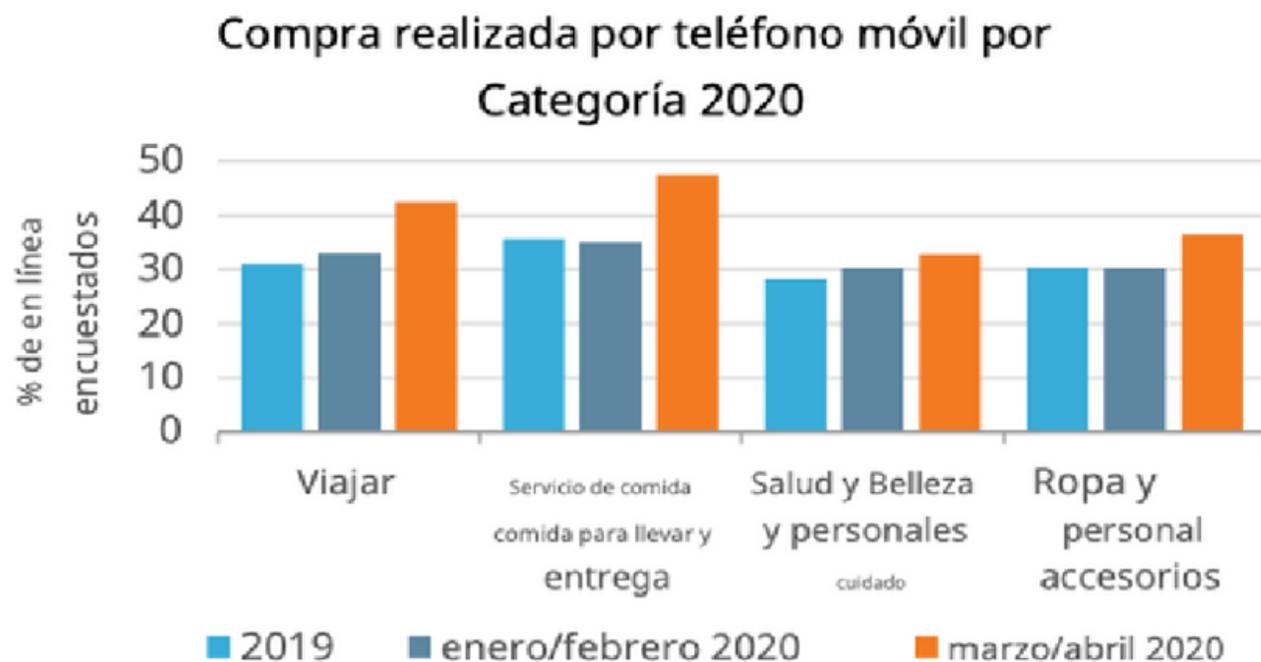
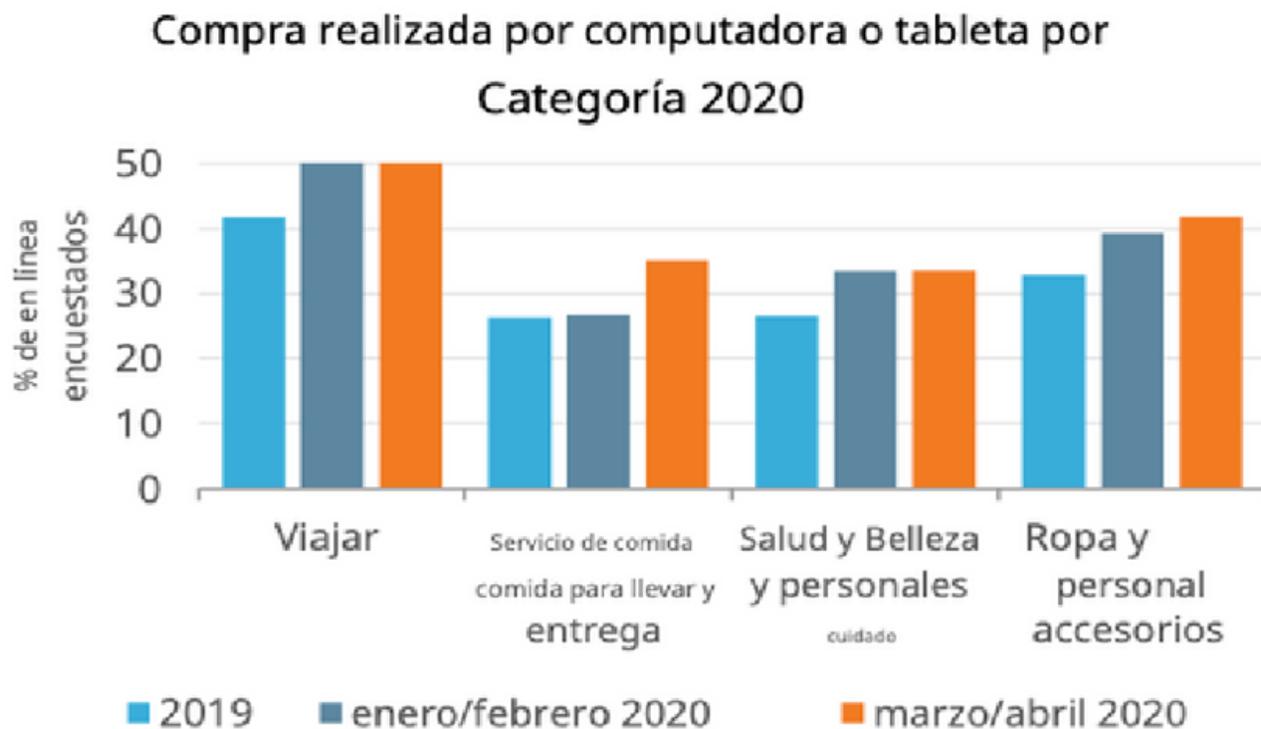
Fuente: Encuesta de consumidores digitales de
Euromonitor International, marzo y abril de 2020

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



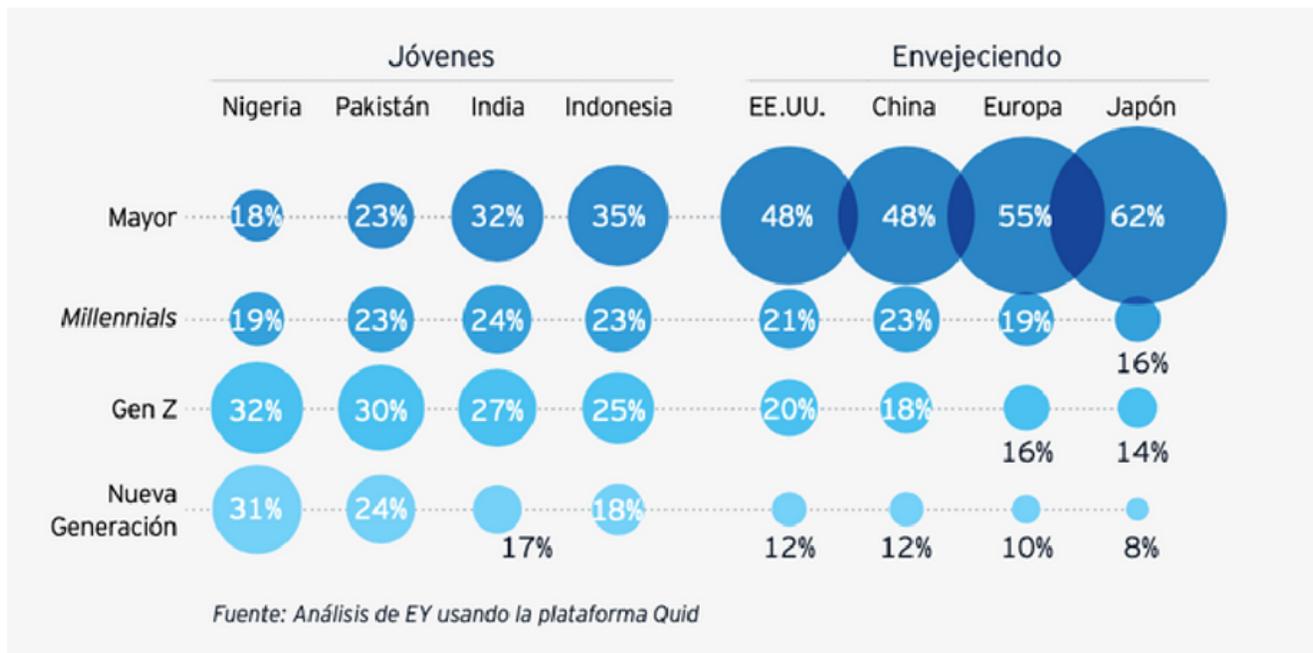
Fuente: Encuesta de consumidores digitales de Euromonitor International, realizada de marzo a abril de 2020

ANEXO N°6: Compras por categoría y dispositivo.

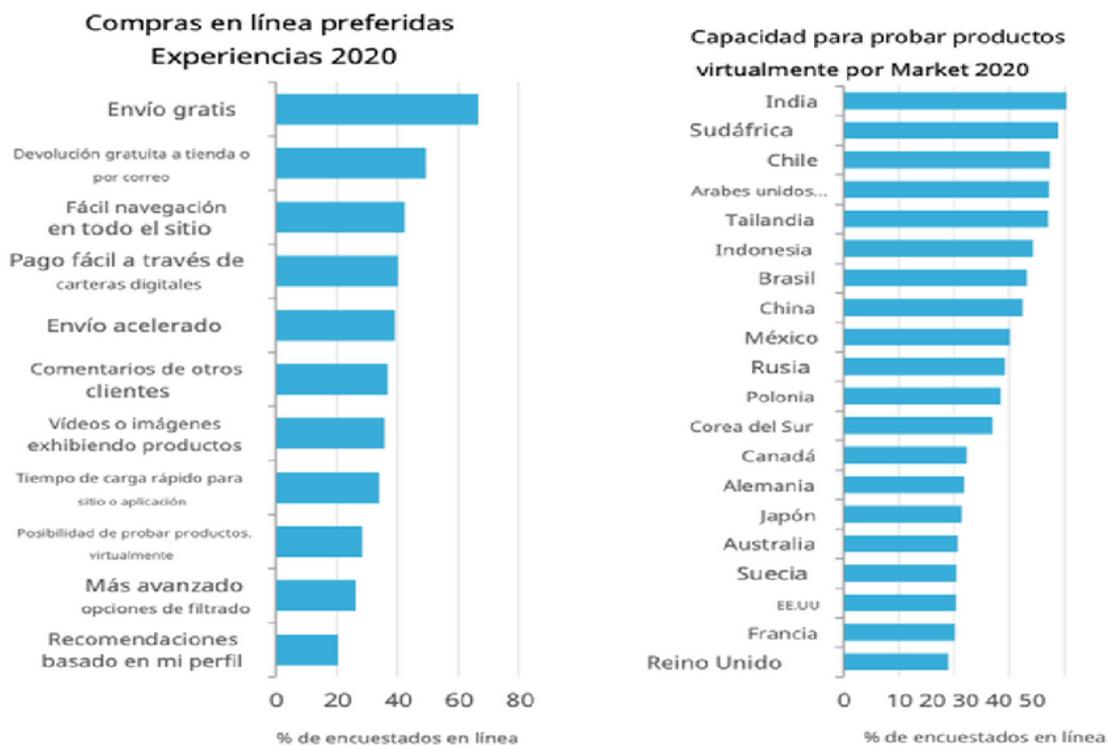


Fuente: Encuesta de estilos de vida de Euromonitor International, 2019 y enero/ febrero de 2020 y Digital Consumer de Euromonitor International

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?

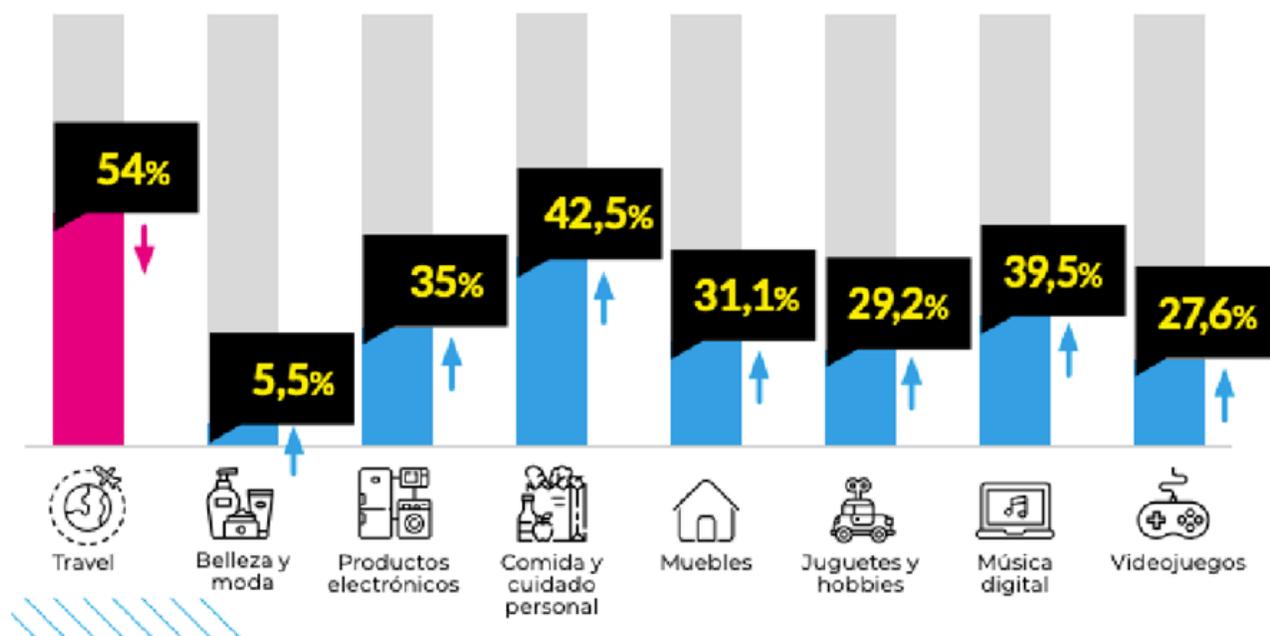
Fuente: [CSS](#)

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), tarificador 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.

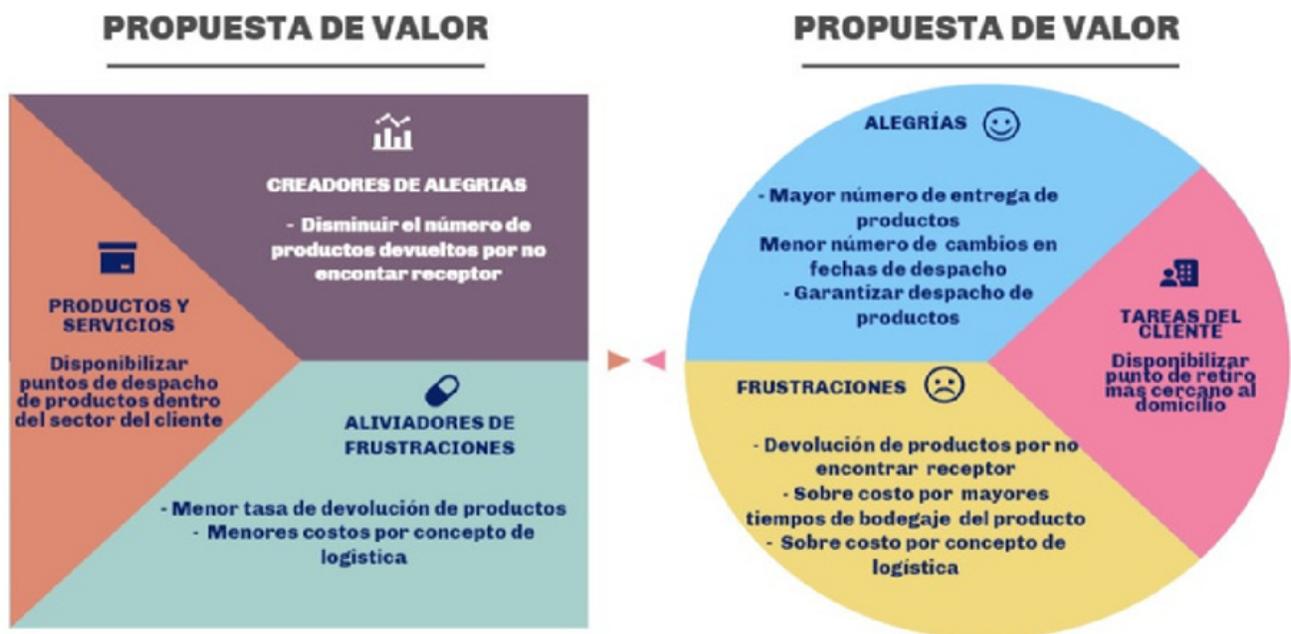
Desventajas: Cobran por kilómetro. Si se hace entrega en un mismo sector es conveniente, pero si las distancias son muy grandes entre los despachos los costos son muy altos. Solo funciona en Santiago y no en todas las comunas.

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

