



**“SINERGACIA  
La forma de ahorrar comprando”  
Parte I**

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

**Alumnos: Jimmy Avendaño Gonzalez**

**Profesores guías: José Olivares Rojas  
Cristóbal Barra Villalón**

**Santiago, enero 2024.**

## Tabla de contenido

<b>I. Oportunidad de negocio .....</b>	<b>6</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....</b>	<b>10</b>
2.1 Industria.....	10
2.2 Competidores.....	12
2.3 Clientes.....	13
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....</b>	<b>16</b>
3.1 Modelo de negocios.....	16
3.2 Descripción de la empresa.....	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	19
<b>IV. Plan de Marketing.....</b>	<b>21</b>
4.1 Objetivos de marketing .....	21
4.2 Estrategia de segmentación.....	22
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	23
4.4 Estrategia de Precio.....	25
4.5 Estrategia de Distribución.....	25
4.6 Estrategia de comunicación y ventas .....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	28
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	32
<b>V. Plan de Operaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>VI. Equipo del proyecto .....</b>	<b>35</b>
<b>VII. Plan de Financiamiento .....</b>	<b>36</b>
<b>VIII. Riesgos críticos.....</b>	<b>37</b>
<b>VIII. Propuesta Inversionista.....</b>	<b>38</b>
<b>IX. Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>X Bibliografía.....</b>	<b>41</b>
<b>XI. Anexos.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexos 1: B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 2: Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 3: Cambios de hábitos de consumidores.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexos 4: Encuesta realiza a la población de Antofagasta.....</b>	<b>44</b>

<b>Anexos 5: Encuesta presupuestos familiares (INE) .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos 6: Percentiles de remuneraciones.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos 7: Procesos y actividades internas de cada área .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos 8: Etapas de desarrollo e implementación .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos 9: Gasto en Marketing .....</b>	<b>52</b>

## **Resumen Ejecutivo**

Sinergia es una plataforma de compras en línea cuyo modelo de negocio se fundamenta en la compra colaborativa, creando una sinergia entre clientes, proveedores e intermediarios. Los usuarios tienen la oportunidad de adquirir productos de uso diario bajo el innovador concepto de 'comprar más por lo mismo', mediante negociaciones por volumen que resultan en beneficios de precio. Este enfoque no solo proporciona ventajas económicas para los clientes, sino que también permite a los proveedores aumentar sus ventas, reducir inventarios y desperdicios. En última instancia, Sinergia se beneficia al captar una parte de estos beneficios generados en el proceso.

El mercado objetivo se centra en hogares ubicados en la comuna de Antofagasta que cuentan con acceso a internet y al año dos expandirse a los hogares de la región metropolitana. Este público objetivo abarca compradores con edades comprendidas entre los 18 y 65 años, quienes han desarrollado una familiaridad con la tecnología y prefieren realizar sus compras a través del comercio electrónico.

Las ventas online están en aumento donde en estos último cinco años el crecimiento de las ventas fue de 240%<sup>1</sup> entre el período del 2018 al 2022. En Sinergia se proyecta que el número de visitas al quinto año de operación será de 485 mil y considerando una tasa de conversión de 2.1% se estima que la cantidad de clientes llegará a 10.200 lo que equivale a un ingreso anual por venta de 2.443 M\$.

Los indicadores financieros evaluados son favorables para la ejecución del proyecto, tales como el Valor Actual Neto (VAN) 380 M\$, la Tasa Interna de Retorno (TIR) 43%, el Periodo de Recuperación (Payback) de 3 años y 9 meses. En cuanto a los indicadores del estado de resultados el margen bruto promedio es 80% y un margen Ebitda de 43% al quinto año equivalente a 1.040 M\$. Para conseguir estos números es relevante un aumento de capital de 600 M\$ sumados con el aporte de los socios de 245 M\$, los cuales se invertirán principalmente en capital de trabajo y desarrollo e innovación de la plataforma. A los inversionistas se ofrece el 35% de la propiedad de la empresa y

---

<sup>1</sup> B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista

una tasa interna de retorno (TIR) de un 34% por los 600 M\$ invertidos lo que equivale un valor futuro de la empresa de 2.549 M\$.

## **I. Oportunidad de negocio**

La oportunidad de negocio nace de la necesidad de los consumidores de adquirir productos de consumo diario a un precio que genere un beneficio en donde se entregue más por lo mismo si lo comparamos con una compra en el mercado tradicional. Al mismo tiempo, de simplificar el proceso de búsqueda y la entrega de productos directamente a los hogares.

Dada la premisa anterior, nace Sinergacia, una innovadora plataforma que facilita la búsqueda, ubicación y autenticación de las ofertas más destacadas en diversas categorías de productos. Entre estas categorías se incluyen lácteos, panadería, frutos secos, verduras, productos de despensa, artículos de cuidado personal, alimentos para mascotas, así como una variedad de aguas y bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas, disponibles en tu vecindario. Nuestro enfoque principal es generar ventajas a través de la colaboración en las compras y obtener un mayor descuento aumentando los volúmenes de compra, lo que constituirá la base para atraer tanto a consumidores como a proveedores.

Este modelo de negocio está dirigido a consumidores que se pueden clasificar como “compradores ahorrativos” y/o “consumidores omnicanal”. Estos individuos priorizan los puntos de venta cercanos a sus residencias y muestran interés por productos que presentan oportunidades de descuento. Para los proveedores, esta oportunidad implica la capacidad de negociar, ofrecer productos que están cerca de su fecha de caducidad o que tienen un ciclo de vida limitado y un marketing que les permita dar mayor visibilidad a sus productos. En la figura 1 se explica el modelo de negocio que aplicará Sinergacia con sus clientes y proveedores.



Figura 1. Modelo de Negocios de SINERGACIA (Fuente: Elaboración Propia)

La merma de alimentos en Chile alcanzó los 177 millones de dólares en el año 2022 solo considerando la industria del retail<sup>2</sup>, por lo que esta plataforma representa una oportunidad real para los proveedores, ya que les permite rescatar productos que tienen en exceso en su inventario, los cuales son completamente aptos para la venta. De esta manera, contribuimos activamente a la reducción del desperdicio de recursos en nuestro planeta, al tiempo que ayudamos a los proveedores a maximizar su eficiencia y minimizar su impacto ambiental.

De la información proporcionada por la investigación de mercado podemos señalar como principales resultados:

- Los factores primordiales que impulsan las compras en línea están vinculados con el Precio/Ofertra, la rapidez en el envío, la disponibilidad de productos, la variedad de opciones y la facilidad para realizar cambios en las compras<sup>3</sup>. Estos aspectos, que la aplicación busca abordar, reflejan las necesidades y preferencias de los consumidores. La gráfica presentada en el anexo 3, titulada "Cambios en los hábitos de consumo", destaca un aumento en las compras en línea después de la pandemia. Este cambio en el comportamiento de los consumidores muestra una mayor adopción de las compras por internet como resultado de la situación global.

<sup>2</sup> 4° Estudio mermas en el retail elaborado por la Cámara de Comercio de Santiago, la empresa ALTO y la Universidad Adolfo Ibáñez

<sup>3</sup> eCommerce Innovations SUMMIT, CCS George Lever

- Aumento en la penetración de internet en el mundo, creciendo casi 20 puntos entre 2015 y 2020. Paralelamente, las ventas digitales han mostrado un crecimiento de 240% en los últimos 5 años y para el 2023 se proyecta un incremento del 25%<sup>4</sup>. Cabe destacar que el internet está más entrelazado con la vida diaria de los consumidores los cuales aprovechan la conectividad para encontrar formas para optimizar sus recursos en medio de escenarios de incertidumbre económica, aprovechando los sitios web en línea y las aplicaciones para obtener productos y servicios con descuentos. En países como China, España y Australia se están impulsando modelo de negocio que están enfocados en las compras comunitarias y orientadas al ahorro, aplicaciones como Pinduoduo, Temu, Buho y Frugl son ejemplos claros de este modelo.
- El marketing digital ha permitido desarrollar las redes sociales como un espacio libre de expresión y creatividad, influenciando a los consumidores a conectarse con las marcas a tal punto que redefinieron sus estrategias. Según la encuesta Voice of the Consumer: Lifestyles Survey de Euromonitor Las redes sociales son la segunda actividad más popular en 2022 en donde el 60% de los usuarios que pertenecen a la generación Z y millennials hacen uso diario. Por lo tanto, las redes sociales son una herramienta para definir perfiles de cliente y a través de esta información definir estrategias de marketing que permita capturar parte de este mercado creciente.
- El efecto inflacionario vivido en el año 2022 con un 12,8% de aumento y las variaciones del producto interno bruto asociadas a las externalidades de los mercados y dado que la tasa de interés puede variar en el corto plazo como lo vivido en el estallido social y pandemia presentan un escenario favorable para el desarrollo de negocios ya que se presenta como una alternativa para aliviar los presupuestos familiares.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1

<sup>5</sup> Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023



Estos resultados resaltan la importancia de diseñar la aplicación para satisfacer las demandas clave de los consumidores y aprovechar la tendencia al alza en las compras en línea que se ha observado posterior a la pandemia.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1 Industria**

La industria en la cual está inserta esta idea de negocio es el eCommerce B2C, en donde el alto porcentaje de acceso a internet y de uso de dispositivos móviles, la digitalización de los mercados, las numerosas opciones de pago en línea y la inserción de tarjetas bancarias en forma significativa en nuestro país son algunos de los factores que ha propiciado las condiciones para el desarrollo del comercio electrónico. El modelo económico conocido como economía colaborativa o consumo colaborativo se fundamenta en que los usuarios se aprovechan de las nuevas tecnologías para, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. Este modelo está generando un interés creciente en las nuevas generaciones dado el acelerado desarrollo tecnológico y la falta de regulación en esta industria.

En Chile durante el año 2021 la penetración de internet alcanzó un 86% y la penetración del eCommerce alcanzó un 63% mostrando que los consumidores han realizados cambios de tendencia a preferir al internet como el canal de compra por defecto. En cuanto al tamaño de los mercados de comercio electrónico, Chile ocupa el lugar 31° con ingresos por \$ 7 mil millones para el año 2021, de acuerdo al Reporte de industria El eCommerce en Chile 2022, BlackSip. Con un aumento del 23%, el mercado del comercio electrónico chileno contribuyó a la tasa de crecimiento global del 29% en 2021. Los ingresos del comercio electrónico, el surgimiento de nuevos mercados y potencial de expansión de los mercados ya existente son señales que esta industria continuará generando oportunidades de negocios.

Las proyecciones para los próximos años de la industria del eCommerce en Chile en función de la tasa de penetración muestra un sostenido crecimiento:

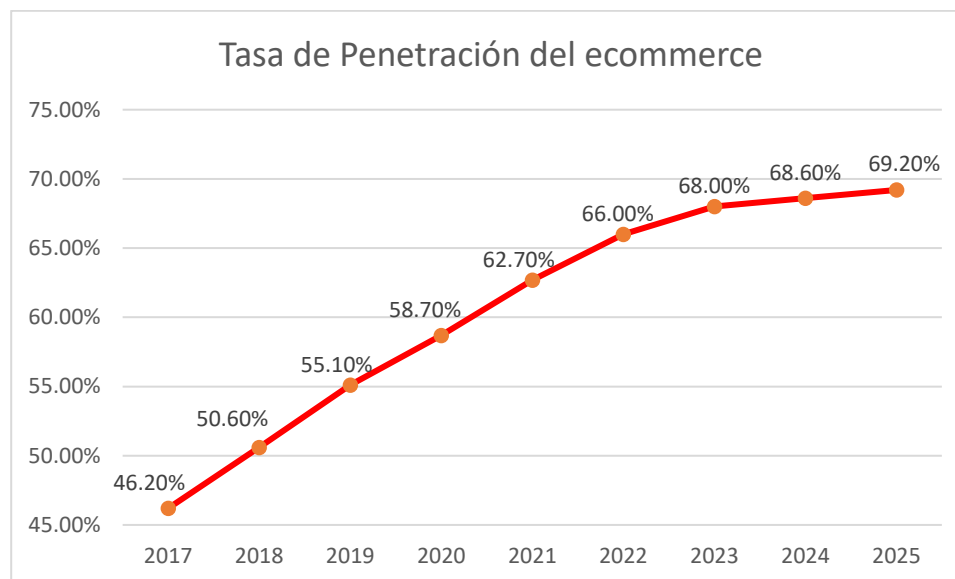


Figura 2. Tasa de penetración del eCommerce en Chile desde 2017 a 2025 (Fuente: Reporte de la Industria, eCommerce en Chile 2021-2022).

Como podemos ver el eCommerce no solo ha cambiado los hábitos de los consumidores, sino que también ha generado cambios en los procesos al interior de las organizaciones, ya que el consumidor que ocupa este canal de compra busca acceder a productos o servicios de diferentes canales, pero con la misma calidad de servicio y experiencia. Algunos de los números principales de industria para el año 2021 según Reporte de industria El eCommerce en Chile 2022, BlackSip fueron:

- 12,05 millones de personas que compran bienes de consumo a través de internet.
- \$ 7,64 billones fue el gasto anual de compras de bienes de consumo en línea.
- 36,2% de los gastos en compras de bienes de consumos son realizadas a través de teléfonos móviles.

El principal desafío que presenta la industria del eCommerce está relacionado a consolidar mejores estrategias para esta tendencia, las tiendas online deben considerar nuevas promesas de valor tanto para sus clientes antiguos como para los nuevos. Sin lugar a dudas los compradores de bienes de consumo esperan ahorrar, ya sea mediante

el despacho gratis de los bienes adquiridos (51,1%) o a través del acceso a cupones de descuento (39,6%)<sup>6</sup> por lo que la propuesta de valor debe tener como base formas de entregar ahorro para los clientes.

## 2.2 Competidores

En la actualidad esta necesidad es atendida en algunos aspectos, por competidores menores quienes mediante el uso de plataformas ofrecen cupones de descuento, comparan precios y permiten la compra de productos con o sin costo de envío, entre los cuales identificamos a empresas tales como Bravoheroes y Cuponatic.

En el caso de los competidores más fuertes, estos utilizan modelo de plataformas unilaterales, es decir que actúan como intermediarios para poner en contacto a consumidores con otras empresas que ofrecen productos y servicios entre los cuales podemos destacar a Rappi, Cornershop y Pedidos Ya, quienes aprovecharon la intensificación de la demanda asociada al COVID-19 y en el escenario post pandemia han adaptado sus negocios ante la contracción del consumo mediante algunas estrategias como planes de membresía y entregas ultra rápidas. Los supermercados, asociados a consorcios empresariales han desarrollado estrategias de eCommerce y en la actualidad son quienes poseen la mayor cuota de mercado.

Entre los atributos más significativos que poseen los competidores podemos destacar:

- Capacidad de distribución de algunos competidores incluso colocando el producto el mismo día que se compra.
- Aplicaciones que tienen altos niveles de stock e inventarios.
- Amplia oferta al poder elegir entre diferentes proveedores.
- Conecta a los eslabones; proveedor, plataforma, logística y clientes para bajar los precios y hacer más competitivo y fuerte al comercio local.









---

<sup>6</sup> Ecommerce B2C en Chile 2020, Cámara de comercio de Santiago

- Soporte para la compra y post venta.
- Fidelización en algunas marcas.

Para medir su desempeño, hemos identificado a los principales competidores evaluándolos mediante una matriz. Los ponderadores se determinaron a través del análisis del mercado, donde se identificaron los principales conductores de compra online.<sup>7</sup> Según la matriz de competitividad (Tabla 1) los competidores más fuertes son Supermercados y Cornershop.

Tabla 1. Matriz de competitividad.

Matriz Competitividad	Ponderador				  		
Precio / Oferta	27%	1	1	1	2	2	2
Despacho Rápido	21%	2	2	2	1	1	1
Disponibilidad de Producto	17%	2	2	2	2	1	1
Variedad de Producto	16%	2	2	2	2	1	1
Facilidad de Cambiar y devolver	18%	0	1	0	2	1	0
<b>Resultado</b>	<b>100%</b>	<b>1.37</b>	<b>1.55</b>	<b>1.37</b>	<b>1.79</b>	<b>1.27</b>	<b>1.09</b>
<b>Criterio de evaluacion</b>							
No cumple	0						
Cumple	1						
Cumple por sobre	2						

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Clientes

De acuerdo al desarrollo de nuestro plan estratégico, se estableció en una primera instancia que los clientes son hogares de la ciudad de Antofagasta. De acuerdo a información obtenida del censo realizado el año 2017 y extrapolando los datos hasta el año 2022 se estimó una cantidad de 121.334 hogares. En una segunda etapa y de acuerdo al plan de escalamiento a estos clientes se unirán los hogares de la región metropolitana donde se concentra el 40% de la población. En Chile un 63% de los hogares ha realizado alguna compra por internet<sup>8</sup> y de acuerdo a nuestra encuesta de

<sup>7</sup> CCS, Kawesqar

<sup>8</sup> Fuente: Reporte de industria El eCommerce en Chile 2021-2022, BlackSip

estudio de mercado<sup>9</sup> en donde participaron 162 personas, el 53,7% usa alguna plataforma o página que le permita acceder a descuentos u ofertas en las categorías de productos: alimentos, despensa, alimentos de mascota, licores y bebestibles, adicionalmente un 54,9% estaría dispuesto a participar en compras colaborativas para comprar al por mayor y obtener mejores beneficios. Adicionalmente un 59,9% preferiría apoyar a proveedores locales y pymes en desmedro de las grandes tiendas lo que es un atributo de Sinergia.

El segmento de mercado es masivo, donde los clientes corresponden a hogares de la comuna de Antofagasta con acceso a internet donde el comprador pertenece a un rango etario desde los 18 a 65 años, quienes se han familiarizado con la tecnología y que realizan compras mediante el comercio electrónico de las categorías de producto que ofrecerá la plataforma. De los tipos de consumidores y de acuerdo a las cifras reportadas por Teamcore, es posible identificar dos tipos de perfiles de consumidores; los que se vieron afectados económicamente durante la pandemia y migraron a formatos más asequibles, y aquellos que no se vieron afectados monetariamente, pero sí en su movilidad. En este último caso, los consumidores han privilegiado los puntos de venta más cercanos a sus hogares y han elegido productos con valor agregado.

El proceso decisional de nuestra idea de negocio es B2C debido a la interacción que existirá entre empresa y cliente. La necesidad del consumidor es adquirir productos de consumo diario sin la obligatoriedad de ir a una tienda para realizarlo y obtener un beneficio adicional a través del precio de compra, por lo que la plataforma ofrecerá variedad de ofertas y opciones vinculadas a la búsqueda, lo que le permitirá al cliente comprar más por lo mismo.

---

<sup>9</sup> Anexo 4

Los que participan de este proceso decisional son:

*Iniciador:* persona dentro del núcleo familiar (hogares) que tiene asignada la responsabilidad de identificar las necesidades de los bienes de convivencia y que a su vez plantea la posibilidad de la compra.

*Influenciador:* destacamos que existen dos actores referentes a esta etapa del proceso decisional, el iniciador quien identifica la necesidad de compra y sugiere marcas, cantidad y tipo de productos. Por otro lado, el decisor también cumple un rol de influenciador ya que, con el propósito de obtener el beneficio de la compra por mayor, debe lograr sumar a más cliente para obtener el beneficio.

*Decisor:* el rol de decisor podría ser la persona que inicie el proceso ya que generalmente es la que toma la decisión final, respecto a diferentes aspectos tales como cuando, cantidad y marcas relacionadas con el producto.

*Comprador:* corresponde a la persona que finalmente realiza la compra, puede ser el mismo decisor o alguien que ha sido influenciado para realizar la compra. En estricto rigor es el que efectúa la compra y, por lo tanto, la aplicación debe responder en forma amplia a los requerimientos y funcionalidad para facilitar el proceso de compra.

*Consumidor:* son los usuarios finales que corresponde a los integrantes del núcleo familiar y tiene un rol no menor debido a que actúan como evaluadores del producto y como tal del proceso de compra. En consideración con lo descrito de este rol, la propuesta de valor debe cumplir con lo ofrecido de acuerdo con las condiciones establecidas, logrando niveles de satisfacción altos para los consumidores.

## III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

### 3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de Sinergacia está basado en la generación de beneficios a través de la compra colaborativa entre clientes-proveedores-intermediarios. La ganancia para los clientes será comprar más por lo mismo. Para los proveedores aumentar sus ventas – disminución de inventarios y desperdicio. Finalmente, para el intermediario (aplicación) sus ingresos provienen de un porcentaje de las ventas realizadas.

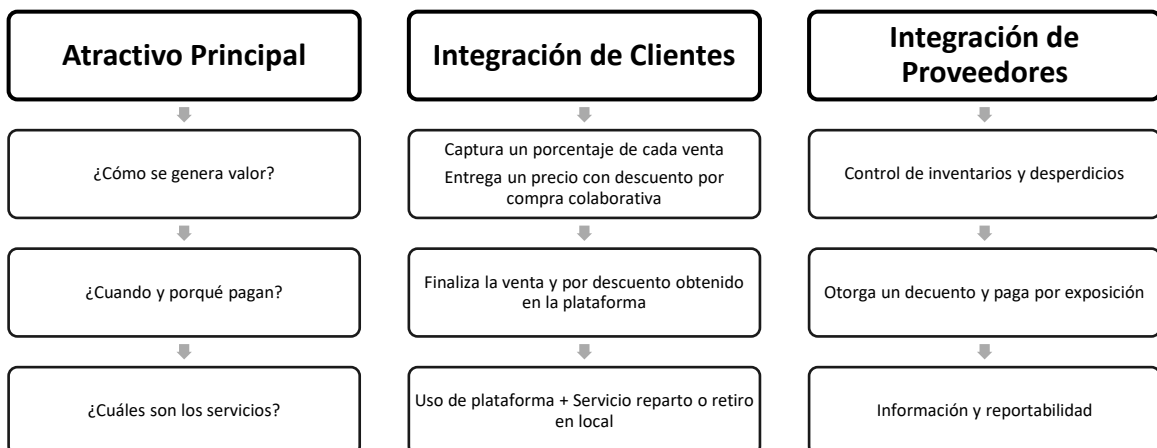


Figura 3. Modelo de Negocios de SINERGACIA (Fuente: Elaboración Propia)

**¿Qué es SINERGACIA?** Es una plataforma que permite buscar, encontrar y verificar las mejores ofertas en diferentes categorías de productos, tales como: alimentos (lácteos, panadería, frutos secos, verduras, etc.), despensa, cuidado personal, alimento para mascota, aguas y bebidas (alcohólica y no alcohólicas) cercano a su residencia, dentro de un radio de kilómetros a la redonda. Al encontrar el producto la plataforma ofrecerá dos precios: el precio normal y otro más bajo el que se obtendrá al compartir el enlace



del artículo con amigos o familiares para lograr formar un grupo, entre más interesados en comprar este producto mayor podría ser el descuento.

**¿Cómo opera SINERGACIA?** Opera con clientes (comunidades residenciales o de vínculos), que son usuarios de la plataforma y en su búsqueda de obtener ahorro compartirán la referencia o link del bien a sus contactos lo que aumentará el número de clientes y por lo tanto las ventas.

En el caso de proveedores se negociará previamente con ellos la obtención de los descuentos, entregándoles una mayor exposición de productos, oportunidades de desarrollo de estos e información procesada del mercado.

**¿Por qué los precios serán menores?** Mientras más clientes interesados existan por un determinado producto mayores serán los descuentos que se podrán obtener por este.

**¿Dónde opera SINERGACIA?** Inicialmente en la ciudad de Antofagasta y de acuerdo plan de escalamiento se expandirá a la Región Metropolitana.

Nuestra propuesta de valor para clientes y proveedores es “Ofrecer una plataforma que permita conectarnos con los mejores descuentos y ofertas a través de la compra colaborativa impulsando la integración beneficiosa entre los consumidores y los proveedores minoristas o locales, disminuir los desperdicios o mermas de los proveedores y traspasar este beneficio al consumidor. Nuestra meta será siempre ofrecer el mejor descuento posible pero no siempre será fácil aun así nos esforzaremos por conseguir que obtenga los mismos productos por un menor valor comprando al por mayor.”

## 3.2 Descripción de la empresa

Sinergacia al tratarse de una plataforma tipo Market Place operará en un ámbito virtual para la interacción general con sus clientes, la operación de distribución se realizará con empresas de servicio de última milla aplicando un cargo adicional a cada compra. Por otro lado, en lo que respecta al almacenamiento de los productos, esta responsabilidad seguirá recayendo en los proveedores.

La experiencia principal de los fundadores está relacionada a que están insertos en el segmento de clientes que activamente realizan compras por internet, por lo cual son conocedores del proceso y de los aspectos donde hay oportunidades de mejorar, principalmente ligados a la simplicidad de procesos e innovación. La oportunidad de negociación es otra ventaja que permitirá llevar a cabo esta idea, dado que a partir de ella nace y se sustenta la relación virtuosa entre proveedores, Sinergacia y los clientes buscando las oportunidades y beneficios para cada uno.

La creación de valor de Sinergacia está basada en la obtención de beneficios mediante la compra colaborativa en clientes, proveedores y Sinergacia. Los clientes verán satisfecha su necesidad de obtener ahorro obteniendo más por lo mismo, dado que quienes prefieren estos canales esperan ahorrar mediante entregas gratuitas, cupones o descuentos. La creación de valor para los proveedores estará ligada principalmente al nuevo canal que apalancará las ventas, la alternativa de optimizar el control de inventarios y evitar el desperdicio de sus productos.

### **Misión**

“Siempre buscar ofrecer el mejor descuento de un producto a través de la compra colaborativa para obtener más por lo mismo”.

### **Visión**

“Convertirnos en la plataforma de mayor preferencia para compra de bienes para el hogar, entregando un servicio dinámico y de calidad”.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La estrategia de crecimiento establecida está referida a las acciones que se realizarán con el objetivo de expandir el negocio, aumentar los ingresos y mejorar la posición de mercado. Los enfoques utilizados para sostener esta estrategia están basados en los siguientes pilares: “*Captura de mercado en la región y la expansión geográfica / Aumentando el Market share*”. En el primer año la aplicación se desarrollará en la región de Antofagasta con un plan de marketing que genere una visibilidad alta de la aplicación y se consolide en la mente del consumidor como una plataforma de compra colaborativa, además de estrategias de promociones y programas de lealtad, con el objetivo de alcanzar una penetración de mercado y terminar al final del primer año con 2.808 hogares como clientes. Para el segundo año se espera realizar una expansión geográfica a la región metropolitana logrando alcanzar un 1% de hogares que visite la aplicación, y un crecimiento en visitas 3% para el próximo año. El segundo pilar es “*Canales de distribución y el poder de negociación que se tenga con los proveedores*”, conseguir la cantidad de proveedores y mercados minoristas que quieran ser parte de esta forma de comprar colaborativamente. Mientras más proveedores existan mejores oportunidades de negociación se presentarán captando mayores descuentos y variedad de productos con el fin de satisfacer la necesidad de clientes existentes o nuevos. Se espera contar con 20 proveedores o locales minoristas al final del primer año y un crecimiento de 50% para los siguientes años. La logística de distribución y de devolución es clave para el plan de expansión por lo que incorporar socios claves en esta tarea es necesaria para ir respondiendo a las demandas. El tercer pilar es “*Plataforma & Tecnología*”, contar con una aplicación que sea amigable, la cual incorpora bases de datos con información de clientes, índices de precios y la incorporación de inteligencia artificial para predecir u obtener el ciclo del producto y generar listas de preferencias para facilitar la tarea al consumidor. A continuación, en la Figura 4 se muestra la hoja de ruta para el escalamiento del negocio.

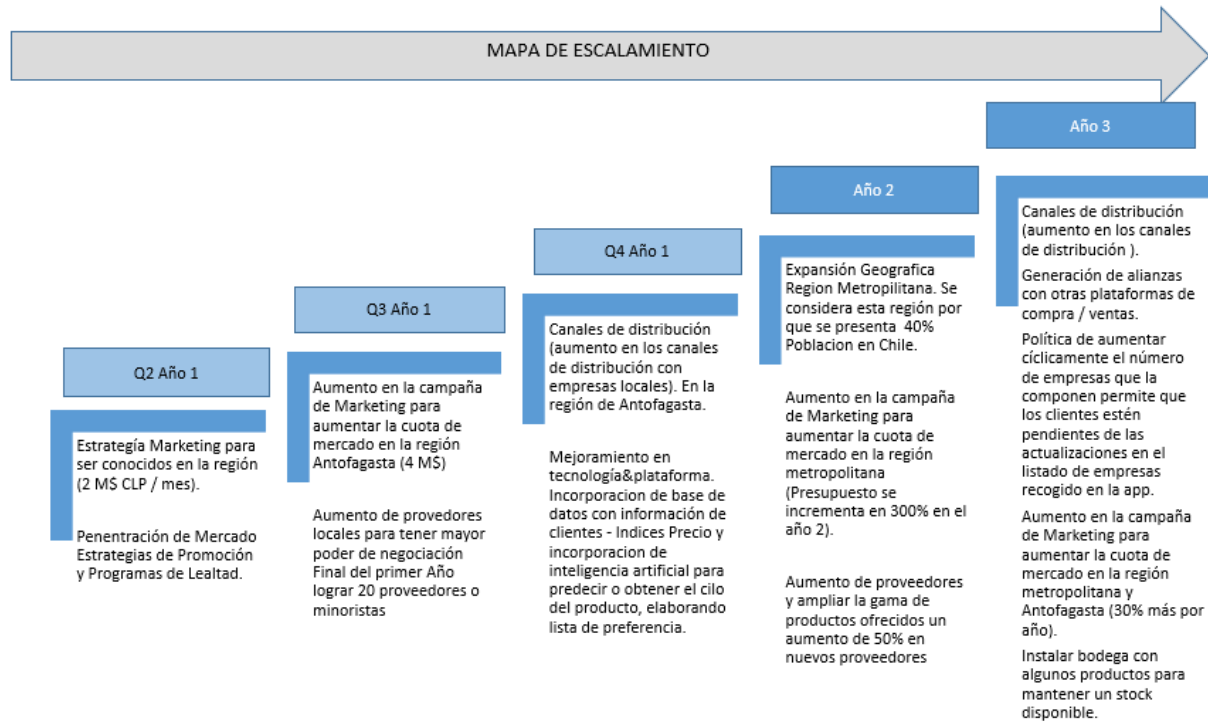


Figura 4: Mapa de Escalamiento (Fuente: Elaboración Propia)

Para monitorear el cumplimiento de la estrategia de escalamiento se establece la siguiente tabla 2 de Kpi's en función de los diferentes períodos.

Tabla 2. Kpi's Claves de Plan de Escalamiento.

KPI's Claves			
Q3 Año 1	Q4 Año 1	Año 2	Año 3
LTV /CAC <b>2.73</b>	Cantidad de despacho correcto <b>99.50%</b>	Número de Visitas <b>163 K</b>	Número de Visitas <b>220 K</b>
Número de Visitas <b>134 K</b>	Valoración / comentarios <b>80% Comentarios Positivos</b>	Tasa de Conversión <b>2.10%</b>	Cantidad de despacho correcto <b>99.50%</b>
Tasa de Conversión <b>2.10%</b>	Net Promoter Score (NPS) Pregunta única (-100 / +100) <b>85</b>	Tiempo de permanencia Cliente <b>2 Año</b>	Net Promoter Score (NPS) Pregunta única (-100 / +100) <b>90</b>
Tiempo de permanencia Cliente <b>1 Año</b>		LTV /CAC <b>3.09</b>	LTV /CAC <b>2.91</b>

## **IV. Plan de Marketing**

Plan de Marketing debe ser capaz de introducir el concepto de compra colaborativa a los clientes y resaltar los beneficios inherentes al ser parte de esta innovadora modalidad de compra. Para generar tráfico hacia la aplicación, se aplicarán estrategias de marketing digital como la optimización de motores de búsqueda (SEO) para que el sitio sea fácilmente ubicable por los usuarios interesados. Además, se desarrollarán campañas publicitarias en línea en plataformas relevantes, utilizando anuncios atractivos y llamativos que resalten los beneficios únicos de la compra. Finalmente, el plan de marketing establece las tácticas que se aplicarán para conseguir la mayor cantidad de proveedores que participen de esta aplicación.

### **4.1 Objetivos de marketing**

El objetivo principal es posicionar a Sinergica como una marca que sea reconocida como una plataforma de compra colaborativa que impulsa la integración beneficiosa entre los consumidores y los proveedores minoristas o locales, disminuyendo los desperdicios o mermas de los proveedores y traspasar este beneficio al consumidor. Para alcanzar este propósito se plantean los siguientes objetivos:

- Para la región de Antofagasta lograr al final del primer año un tráfico de 134.000 visitas de posibles clientes y tener un crecimiento 2% para el segundo y tercer año. Para los años cuatro y cinco el crecimiento de visitas a la aplicación sea de 4%.
- Alcanzar los 2.808 hogares de Antofagasta como clientes al final del primer año.
- Lograr la expansión geográfica a la Región Metropolitana a final del 2024 y alcanzar una tasa de crecimiento en visitas a la aplicación de 3% para el segundo año de operación en Región Metropolitana.
- Alcanzar y mantener una tasa de conversión en 2,1% para los 5 años.
- Contar con 20 proveedores o locales minoristas al final del primer año y un crecimiento por año de 50%

## 4.2 Estrategia de segmentación

El primer criterio utilizado para la segmentación es el geográfico a partir del cual estimamos la cantidad de hogares que hay en la ciudad de Antofagasta. Para esta estimación utilizamos la información obtenida en el censo 2002 - 2017 y para proyectar al año 2023 extrapolamos de forma lineal con lo cual estimamos que en la ciudad habitan 389.000 personas y considerando que estadísticamente en los hogares de Chile conviven 3,2 personas el mercado potencial del cliente estaría compuesto por 121.000 hogares.<sup>10</sup>

A continuación, se identificaron los hogares que cuentan con conexión internet, que de acuerdo a las últimas estadísticas de Economies and Consumers Annual Data | Historical<sup>11</sup>, en Chile existe un 91% de hogares con acceso a internet, por lo tanto, el mercado estaría compuesto por 110.000 hogares.

La fase siguiente fue considerar el comportamiento de los clientes basados en los hogares que realizan compras a través de internet, donde un 63% de los hogares ha realizado alguna compra por internet<sup>12</sup>. Finalmente se analizaron las tendencias en base a los productos que ofreceremos donde las categorías alimentación, belleza y cuidado personal, mascota y licores representan una participación de mercado de 25%, 16%, 10% y 11% respectivamente<sup>13</sup>. De este universo se estima un porcentaje de Market Share o adopción del mercado de un 2% al final del primer año.

En resumen, el perfil del mercado objetivo son hogares pertenecientes a la comuna de Antofagasta con acceso a internet donde el comprador pertenece a un rango etario desde los 18 a 65 años, quienes se han familiarizado con la tecnología y que realizan compras mediante el comercio electrónico.

La Figura 5 muestra la segmentación de mercado:

---

<sup>10</sup> Industry and Economic and Consumer Data | Historical 2017-2022. Passport, para determinar el número de personas en los hogares en Chile).

<sup>11</sup> Passport

<sup>12</sup> Reporte de industria El eCommerce en Chile 2021-2022, BlackSip

<sup>13</sup> eCommerce Inovation SUMMIT, CCS George Lever; Reporte de industria El eCommerce en Chile 2021-2022, BlackSip)

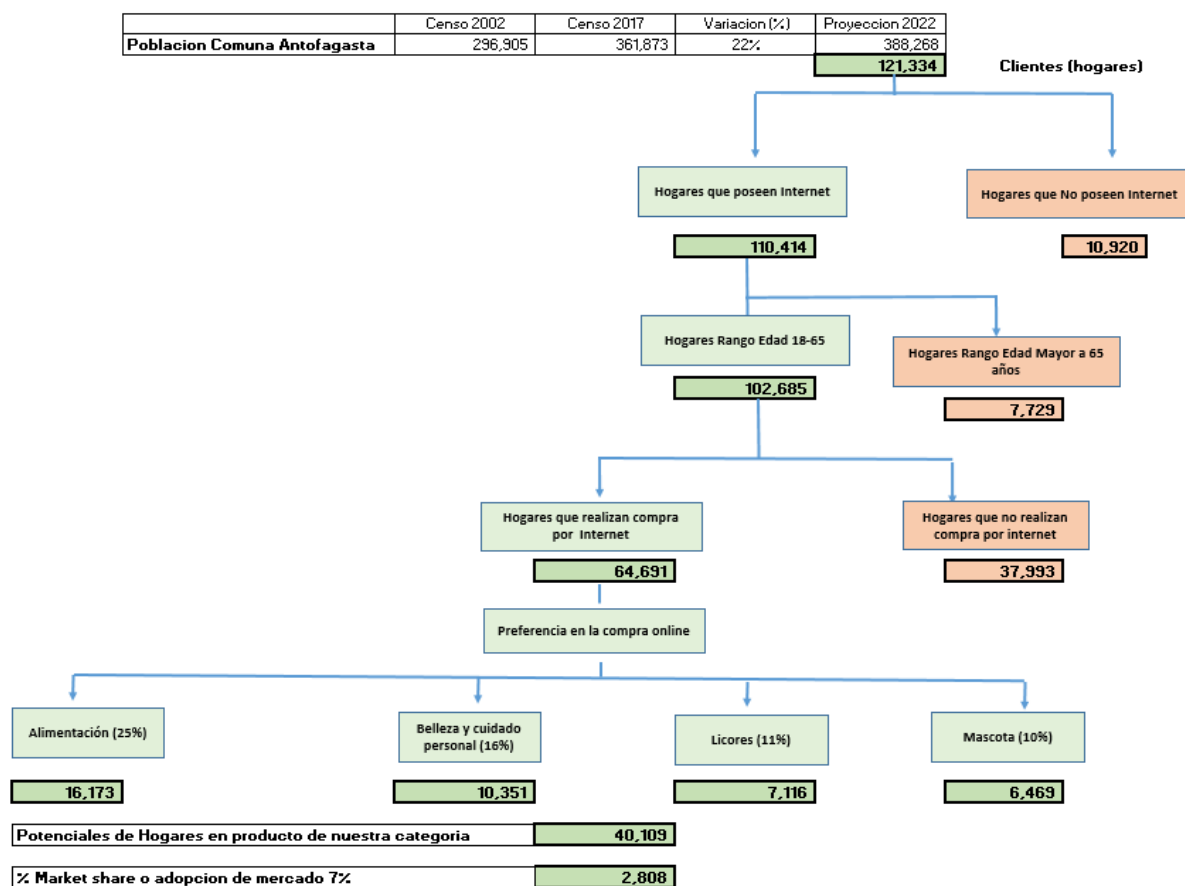


Figura 5. Estrategia de Segmentación (Fuente: Elaboración Propia)

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

La propuesta de valor de Sinergia es ofrecer una plataforma que permita conectarnos con los mejores descuentos y ofertas a través de la compra colaborativa impulsando la integración beneficiosa entre los consumidores y los proveedores minoristas o locales, disminuir los desperdicios o mermas de los proveedores y traspasar este beneficio al consumidor. Nuestra meta será siempre ofrecer el mejor descuento posible pero no siempre será fácil aun así nos esforzaremos por conseguir que obtenga los mismos productos por un menor valor comprando al por mayor. Las categorías de producto son: alimentos, belleza y cuidado personal, licores y bebidas, alimentos de mascotas, los cuales están bajo los conductores de compra precio/oferta, variedad de

productos, despacho rápido y que llegue el producto correcto son parte de nuestra propuesta.

Nuestra estrategia de producto está enfocada en los siguientes pilares:

- Categoría de productos que han experimentado un aumento de precios a niveles superiores que la tasa oficial IPC. La empresa se encargará de buscar de forma constante cuales son estos productos, llevar una estadística y llevar adelante negociaciones con los proveedores para entregar el mejor precio a los consumidores a través de la compra colaborativa.
- Excedente de producción o inventarios debido a las fluctuaciones impredecibles de demanda, esto provoca una gran cantidad de desperdicios en productos más perecibles, nuestra aplicación permitirá mediante la interacción entre los consumidores y proveedores de buscar las mejores conveniencias para reducir al mínimo estos excedentes.
- Fechas de caducidad enfocado en recuperar el máximo de productos hasta el último día, cumpliendo con todas las normas de seguridad alimentarias, plazos y normativas vigentes.
- Marcas alternativas donde nuestra aplicación estudiará marcas secundarias que bajo nuestros criterios cumplan con la calidad de las grandes marcas, pero a un mejor precio. Mayor oportunidad a marcas locales con el fin de favorecer los emprendimientos y nuevas marcas.
- Comodidad, la aplicación será un sitio confiable que entregará un mix de productos, los cuales estarán organizados con el fin de ahorrar tiempo y dinero. Además, con una interfaz amigable de rápido uso y con simples formas de pagos.



## 4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios se basa en un sistema de comisiones que representa el 6% de las ventas generadas. Este enfoque está diseñado para asegurar que Sinergica opere de manera rentable, considerando una tasa de conversión de compra del 2,1%. La Tabla 3 muestra el beneficio mensual que se obtiene como base de acuerdo a los supuestos anteriores y considerando los costos fijos y variables del proyecto, cabe mencionar que el punto de equilibrio en cuanto a clientes para igualar los ingresos con los costos totales es de 2.628.

*Tabla 3. Simulación de Captura de ventas por sobre el punto de equilibrio.*

<b>Rentabilidad por sobre el punto equilibrio</b>	<b>Unidad</b>	<b>Mes</b>
Numero de Visitas mes	#	162,519
Ratio de conversion (Punto de equilibrio)	%	2.10%
Gasto Promedio por familia	CLP	\$ 304,000
Numero de clientes	#	3,413
Captura de Ventas 6%		6%
<b>Ingresos</b>	<b>CLP</b>	<b>\$ 68,165,706</b>
<b>Costo Total</b>	<b>CLP</b>	<b>\$ 54,077,760</b>
Costos Fijos	CLP	\$ 40,040,100
Costo Variable	CLP	\$ 14,037,660
<b>Beneficio</b>	<b>CLP</b>	<b>\$ 14,087,946</b>

## 4.5 Estrategia de Distribución

Una estrategia de distribución adecuada es la base para determinar cadenas de abastecimiento más cortas o extensas, lo que también debe considerar la naturaleza de los productos. En caso de Sinergica el largo del canal es directo dado que por las características de nuestros productos es relevante no perder control al principio del negocio como así una buena logística de devolución.

Para el ancho del canal y considerando la naturaleza del negocio la distribución será selectiva dada la complejidad de incorporar muchos canales. Sin lugar a dudas los

productos que se ofrecerán son para un público masivo y la distribución deberá entregar el mayor alcance posible, pero la definición de una distribución selectiva para los primeros años se justifica principalmente para mantener el control y evitar la disminución de los ingresos por más intermediarios.

La relación con intermediarios está enfocada en la logística de transporte o retiro de los productos por lo que se implementarán dos mecanismos:

1. Retiros en local: esta opción de distribución está asociada a recoger los productos en puntos establecidos, principalmente locales cercanos a tu residencia que trabajan en conjunto con la aplicación, los cuales tendrán una cantidad de días para que se entregue los productos y sean retirados por los consumidores, esto tiene el objetivo de evitar las filas en los supermercados y gestionar directamente el retiro de los productos. Para fidelizar a los proveedores y evitar la mediación directa entre estos y los consumidores, se generará y entregará información valiosa sobre los productos tales como análisis estadísticos, variación de precios, tendencias de consumo, etc. Adicionalmente una mayor visibilidad y cobertura de sus marcas a través de la aplicación y promociones personalizadas de sus productos por campañas.

2. Distribución a través de repartos: entrega de producto a través de la empresa de transportes express SPEEDY GO en la región de Antofagasta y Shippify en la Región Metropolitana. Para asegurar el correcto funcionamiento del servicio de entrega se definirán acuerdos administrativos con la empresa de transporte para que asuma cualquier inconveniente que ocurra con los productos a repartir. Esta forma de operar permite dar cobertura a todos los clientes y nos permite prescindir de los costos de gestión de bodega, mantención de inventarios, logística y personal.

## 4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La estrategia de comunicación es el marketing viral y social, cada producto vendido tendrá un precio de lista y un precio más bajo al cual se puede acceder comprando en grupo. La promoción de nuestro producto se realizará mediante acciones que logren seducir a los clientes:

La publicidad que permitirá dar conocer la imagen y marca estará enfocada a través de anuncios en google adswords y redes sociales, las que otorgarán visibilidad frente a los clientes en el momento exacto en que se interesen por los productos ofrecidos. Otra acción que se implementará será el uso de las relaciones publicas buscando hacer noticable los beneficios a los cuales podrán acceder las personas por el uso de la plataforma, realizando los aspectos positivos asociados a la compra colaborativa, evitar el desperdicio de productos, oportunidades para proveedores minoristas de reducir mermas, lanzar nuevos productos y manejo eficiente de los inventarios que se traduzcan una oportunidad de obtener más por lo mismo. Para esto se gestionará entrevistas o espacios con periodistas locales en donde realizará las ventajas que se obtendrían al realizar el proceso de compra.

El branded content será otra acción que se llevará a cabo a través del uso de influenciadores que posean una audiencia que esté relacionada con nuestro segmento de clientes y que su opinión sobre el uso de la plataforma y exposición de los beneficios que se obtienen a través de ella genere interés de sus seguidores.

Las acciones que se realizarán para estimular las ventas estarán enfocadas en programas que obtendrán incentivos diferentes:

1. Iniciar la compra colaborativa, esta aprovecha la influencia del usuario el cual podrá compartir el link a sus contactos, cuanto más compradores consiga en esta compra, menos precio unitario se pagará.

2. Incentivos si logras que el invitado baje la aplicación obtendrá un descuento adicional, bajo el concepto de animar a los clientes a compartir su experiencia de compra.

3. La fidelización de los clientes mediante el desarrollo un club de puntos los cuales podrán ser cambiados por productos y además permitirá obtener información relevante de los clientes como es su historial de compras, preferencias de productos o servicios, y datos de contacto.

El mensaje que se entregará a clientes y proveedores es que Sinergacia es una empresa que está buscando crear un ambiente de beneficios para todos los que interactúan en ella a través de la compra colaborativa, la disminución de desperdicios de productos, las oportunidades para pequeños proveedores de vender y desarrollar nuevos productos y el manejo eficiente de los inventarios.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

El crecimiento está determinado por el aumento de usuarios que se puedan incorporar a la aplicación, el cual se logrará a través del marketing viral y basado en la adquisición y captación de clientes. El plan estratégico de marketing debe introducir el concepto de compra colaborativa a los clientes y el beneficio que aporta ser parte de esta forma de compra.

Además, está soportado en los siguientes pilares: “Captura de mercado en la región y la expansión geográfica / Aumentando el Market share”, “Canales de distribución y el poder de negociación que se tenga con los proveedores” y “Plataforma & Tecnología”. A continuación, se muestra la hoja de ruta para el escalamiento del negocio.

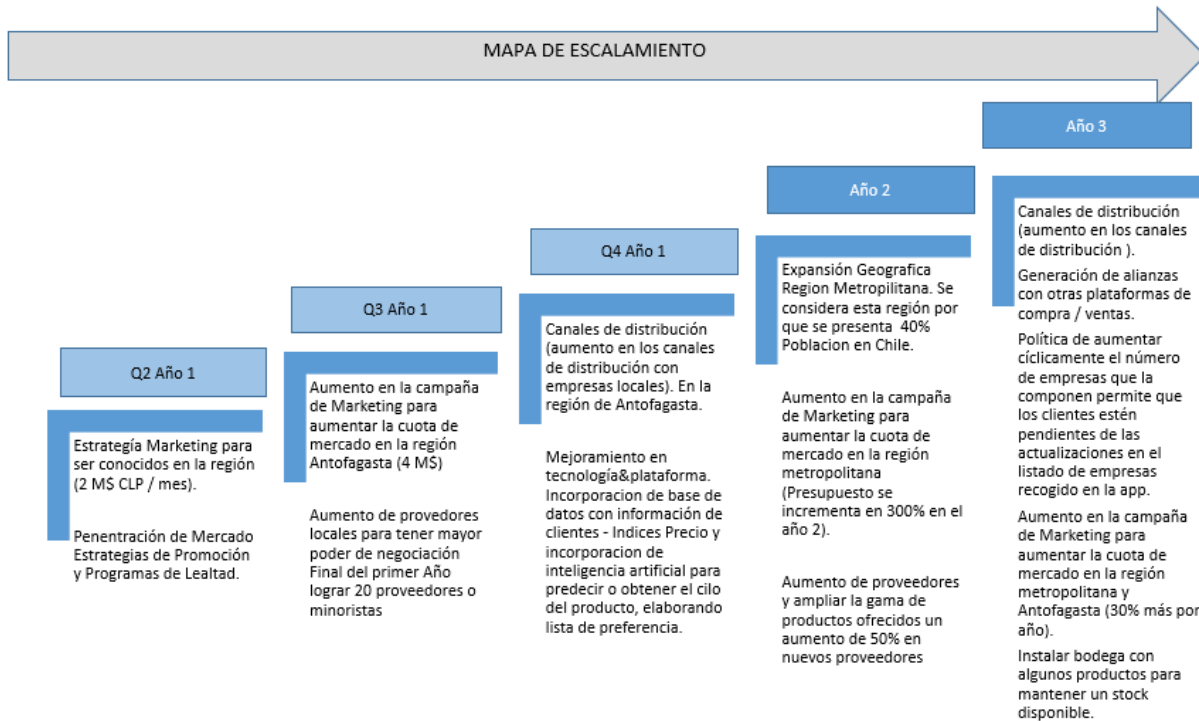


Figura 6. Mapa de Escalamiento (Fuente: Elaboración Propia)

La estimación de demanda está en función de la segmentación realizada y algunos supuestos:

- Cantidad de Visitas Mensual, para que el primer año el negocio sobreviva se espera lograr al final del periodo 134.000 visitas en el mes. Esto se sustenta con una campaña fuerte en el marketing viral.
- De acuerdo a cifras compartidas por Statista, el comercio electrónico en el mundo exhibe una tasa de conversión de 2,1% a nivel de todas las industrias, pero se destaca que industrias tales como belleza y maquillaje, salud, comida y bebida tiene una tasa de conversión mayor a la media. Para las proyecciones se utilizará el caso más conservador en cuanto al indicador de la tasa de conversión de 2,1% lo que equivale a tener 2,808 clientes en la región al final del año.

- La proyección de gasto mensual por cliente está dada por los resultados de las encuestas elaboración propia y el estudio realizado por El Instituto Nacional de Estadística (INE), en su más reciente Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), 304.000 pesos mensuales en producto de convivencia.

De acuerdo a los supuestos mencionados y plan de marketing la estimación de clientes en Antofagasta para el primer año se indica en la siguiente tabla:

*Tabla 4. Estimación de Clientes primer año*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		5%	5%	7%	9%	14%	19%	24%	29%	34%	39%	49%
Visitas Aplicación #	-	13,747	13,747	19,246	24,745	38,492	52,239	65,986	79,733	93,480	107,227	133,695
Tasa de Conversión %		2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
<b>Numeros clientes #</b>	<b>-</b>	<b>289</b>	<b>289</b>	<b>404</b>	<b>520</b>	<b>808</b>	<b>1,097</b>	<b>1,386</b>	<b>1,674</b>	<b>1,963</b>	<b>2,252</b>	<b>2,808</b>

La estimación de los siguientes años está basada en el plan de escalamiento, el cual considera los siguientes supuestos:

- Expansión geográfica a la Región metropolitana, donde el último censo indica que existe una población de 8.367.790 personas, considerando 3,2 personas por familia se tiene que existen aproximadamente 2.614.934 Hogares.
- La cantidad de visitas de acuerdo a la expansión geográfica será de 1% de los hogares de la región metropolitana para el segundo año con una tasa de crecimiento anual de 3% por los siguientes tres periodos de evaluación. Considerando una tasa de conversión de 2,1%.
- En la región de Antofagasta se considera que el crecimiento de usuarios que visite y descargue la aplicación crezca en un 2% para el segundo y

tercer año y para los años cuatro y cinco el crecimiento de visitas a la aplicación sea de 4%, manteniendo la tasa de conversión en 2,1%.

La Tabla 5 muestra la estimación anual de clientes, donde se espera que el crecimiento alcance un 263% en los cinco años, terminando este periodo de evaluación con 10.192 hogares que utilicen la aplicación para realizar sus compras de bienes. La estimación de ingresos al final de cada periodo está representada por el concepto de captura, donde las ventas para el año 5 alcanzarían un ingreso cercano a los 2.443 Millones de pesos.

*Tabla 5. Estimación de Clientes y Proyección de ventas anual.*

<b>Total</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Visitas Aplicación	#	133,695	162,519	220,272	414,664	485,343
Conversión Compra	%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
<b>Numeros clientes</b>	<b>#</b>	<b>2,808</b>	<b>3,413</b>	<b>4,626</b>	<b>8,708</b>	<b>10,192</b>
<b>Antofagasta</b>						
Visitas Aplicación	#	133,695	136,369	141,824	153,170	171,550
Conversión Compra	%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
<b>Numeros clientes</b>	<b>#</b>	<b>2,808</b>	<b>2,864</b>	<b>2,978</b>	<b>3,217</b>	<b>3,603</b>
<b>Region Metropolitana</b>						
Visitas Aplicación	#	-	26,149	78,448	261,494	313,792
Conversión Compra	%		2.10%	2.10%	2.10%	2.10%
<b>Numeros clientes</b>	<b>#</b>	<b>-</b>	<b>549</b>	<b>1,647</b>	<b>5,491</b>	<b>6,590</b>

Para la estimación de la demanda es clave lograr la tasa de conversión exigida por Sinergia la cual está en base a estudios de mercados realizado para segmento de comercios electrónicos que ofrecen productos similares a los que ofrecerá la plataforma. Además de la estimación del punto de equilibrio en función a la tasa de conversión considerando los ingresos, costos fijos y variables se determina que la tasa mínima es de 1.62%.

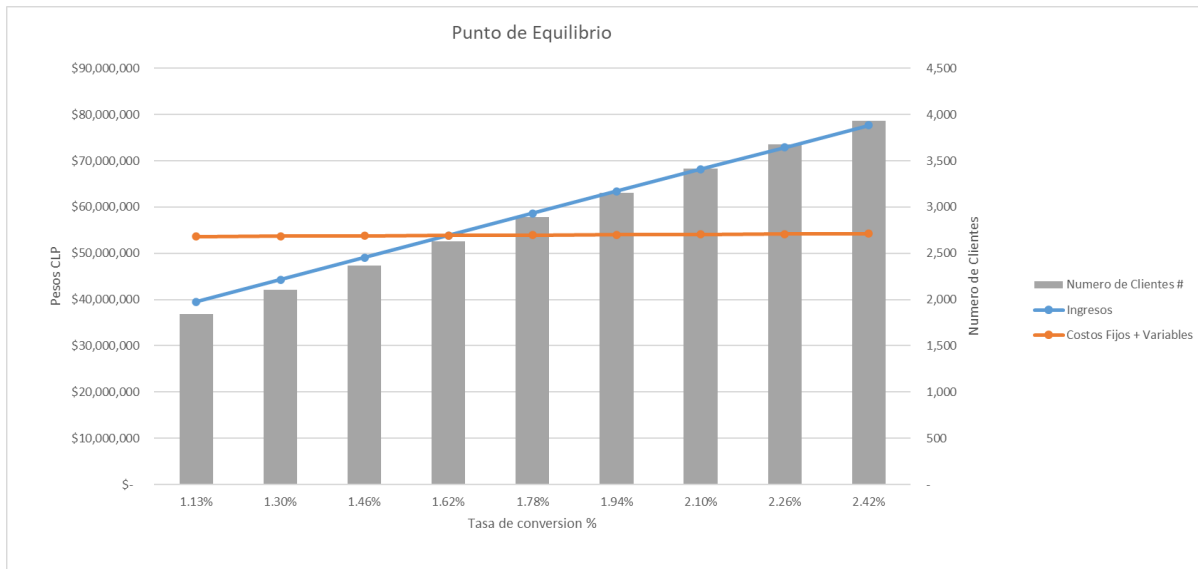


Figura 7. Punto de equilibrio en función de la tasa de conversión.

## 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

En cuanto a las acciones de marketing están orientadas principalmente al ámbito digital, las que se orientarán en:

- Marketing Social: donde se utilizará publicidad pagada en las principales plataformas sociales como Facebook Instagram, el objetivo es poder generar en la conciencia de los clientes los beneficios que se generan al realizar compras colaborativas.
- La publicidad que nos permitirá dar conocer nuestra imagen y marca estará enfocada a través de anuncios en google adswords, lo que otorgará visibilidad frente a los clientes en el momento exacto en que se interesen por los productos ofrecidos.
- Email marketing con escala, envió de campañas masivas con información relevante a través de plataforma como es Mailchimp.
- Influenciadores que posean una audiencia que esté relacionada con el segmento de clientes.



- Incentivos, si logras que el invitado baje la aplicación obtendrá un descuento adicional, bajo el concepto de animar a los clientes a compartir su experiencia de compra.

*Tabla 6. Presupuesto de Marketing*

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Social (Facebook, Instagram)	CLP	\$ 19,252,145	\$ 81,909,425	\$ 111,017,175	\$ 149,278,882	\$ 209,668,050
Posicionamiento en buscadores (Ads Words)	CLP	\$ 6,000,000	\$ 12,600,000	\$ 13,230,000	\$ 13,891,500	\$ 14,586,075
Email marketing con escala (Mailchimp)	CLP	\$ 1,440,000	\$ 3,360,000	\$ 3,528,000	\$ 3,704,400	\$ 3,889,620
Influenciadores	CLP	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 25,200,000	\$ 26,460,000	\$ 27,783,000
<b>Total Marketing</b>	CLP	<b>\$ 50,692,145</b>	<b>\$ 121,869,425</b>	<b>\$ 152,975,175</b>	<b>\$ 193,334,782</b>	<b>\$ 255,926,745</b>
Gasto / Mensual	CLP	\$ 4,224,345	\$ 10,155,785	\$ 12,747,931	\$ 16,111,232	\$ 21,327,229

## **V. Plan de Operaciones**

Sinergia especifica la existencia de dos líneas operacionales. La primera se relaciona con el proceso de compra de los clientes, específicamente el Front End de la plataforma y el segundo se refiere a la interacción entre la plataforma y los proveedores durante la ejecución del proceso de operación con el cliente. Estas líneas están basadas en la estrategia de obtener beneficio de compra a través de un descuento de producto mediante la compra colaborativa y aumentar las ventas y/o disminución de desperdicio de los proveedores.

La operación comienza con el registro o la identificación del cliente, luego con la selección de uno o varios productos deseados, una vez escogidos la aplicación revisará la disponibilidad de estos productos y procederá a la reserva indicando el precio por unidad y por volumen considerando un radio de búsqueda cercano a tu residencia. Esta acción motivará al cliente a realizar una compra colaborativa donde podrá incorporar amigos, familiares o vecinos para obtener un mayor beneficio. Si la decisión es no realizar la compra colaborativa el cliente podrá optar al producto a precio unitario. Confirmado la forma se procederá a realizar el pago online. Finalmente, el cliente tendrá la opción de elegir entre el despacho a domicilio de los productos o la opción de recogerlos personalmente en la tienda del proveedor o en la bodega.

El flujo de operaciones con proveedor comienza ratificando la disponibilidad de los productos y cantidad requerida. Una vez que se genera la notificación de compra el proveedor comienza con la preparación de los productos y coordinar de acuerdo con las diferentes alternativas de despacho de productos.

Para poder desarrollar este plan de operaciones previamente se establece un plan de implementación donde las actividades previas más relevantes es el desarrollo de la plataforma, conseguir proveedores y armar el equipo inicial. Posteriormente la penetración de mercado y la expansión geográfica.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

## **VI. Equipo del proyecto**

Sinergia está compuesto por dos personas, que son los responsables de llevar a cabo este plan de negocio, con experiencia en distintas industrias, liderando equipos y procesos. Donde el gerente general que corresponde a uno de los fundadores estará a cargo de la gestión y control de presupuestos, capturas de inversionistas, liderar implementación y funcionamiento de la plataforma, además de la constante innovación tecnológica y participación en negociación con proveedores. El segundo fundador será el gerente de operaciones el cual es responsable del desarrollo e implementación del plan de marketing, selección y reclutamiento, logística de despacho, servicio atención al cliente e infraestructura.

En relación con la estructura organizacional Sinergia es ligera donde iniciara con seis personas incluidas los fundadores. Los diferentes puestos claves definidos son: supervisor de operaciones, gestor de negocios, ingeniero de sistema y jefe de administración y finanzas. El crecimiento de esta organización ira en función de la captura de mercado en la región de Antofagasta y posteriormente la expansión geográfica a la región metropolitana, alcanzando su peak de dieciséis personas en el año tres.

Existe un plan de compensación e incentivos el cual ha sido creado con el propósito de recompensar y estimular a sus empleados en base a su desempeño y logros. Este plan se compone de una mezcla de componentes económicos y otros beneficios externos ya que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y, como resultado, fomentan la retención del talento en la empresa. Cabe señalar que los salarios están de acuerdo con estudios de mercado y depende de la experiencia y responsabilidad del cargo, además de incentivos como son días administrativos remunerados, bonos por cumplimiento de ventas, aumento en días de vacaciones entre otras.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

## **VII. Plan de Financiamiento**

El plan de negocio fue evaluado a cinco años considerando un flujo de caja puro sin financiamiento, donde los ingresos proyectados contemplan una captura del 6% de las ventas realizadas por medio de la aplicación. La tasa de conversión es de 2.1% y el gasto promedio de los clientes en productos de bienes de convivencia es de \$300.000 CLP mensual por familia. El crecimiento de las ventas está en función al plan de marketing y a la expansión geográfica donde se espera lograr un crecimiento de 263% clientes al final del quinto año de operación con 10.200 hogares que ocupen la plataforma, con una venta equivalente a 2,443 M\$.

Los gastos más relevantes están asociados a la operación, administración y marketing los cuales representan un 23%, 33% y 15% respectivamente. Donde la administración crecerá de acuerdo con el plan de escalamiento y el gasto en marketing irá en aumento para crear la conciencia del consumidor a la compra colaborativa.

La inversión requerida para Sinergica es de 845 M\$ donde los fundadores aportaran con el 29% y el 71% será parte de los inversionistas, este financiamiento será distribuido de la siguiente forma un 78% en capital de trabajo y 16% en desarrollo e innovación de la plataforma y 6% en infraestructura.

El estado resultado de Sinergica proyecta ganancias sistemáticas durante los cinco años de evaluación donde el margen operacional alcanza los 1,026 M\$ equivalente a un 42% al final de periodo de evaluación. Las utilidades esperadas tienen el mismo comportamiento con un margen neto de 30% para los dos últimos años cercano a los 700 M\$ y un Ebitda del 43% al final de quinto año.

Los resultados de los indicadores financieros son favorables para realizar el proyecto donde el NPV es de 380 M\$, el retorno sobre la inversión al quinto año es de 43% y el payback de 3 años 9 meses. Los análisis de sensibilidad indican que la tasa de conversión es la variable más influyente en la evaluación proyecto donde el punto de equilibrio se alcanza con una tasa de 1.62%.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

## **VIII. Riesgos críticos**

La irrupción de nuevos competidores que ofrecen productos similares a través de aplicaciones representa uno de los desafíos más críticos. La naturaleza fácilmente imitable del modelo de negocio, propiciada por las bajas barreras de entrada en el ámbito de las aplicaciones, aumenta la amenaza para las ventas y la participación de mercado. En consecuencia, se implementarán estrategias proactivas, como la continua inversión en la mejora de la aplicación y la vigilancia anticipada de posibles competidores, con el objetivo de mitigar este riesgo crítico.

Otro riesgo identificado es que la compra colaborativa está dando sus primeros pasos en Chile, por lo que esta modalidad de compra es incipiente en el país. Por lo tanto, resulta fundamental penetrar en la mente de los consumidores para asegurar el éxito de este innovador modelo de negocio. La elaboración de un sólido plan de marketing se erige como un factor crucial para generar conciencia entre los consumidores. Se destinará aproximadamente un 15% de las ventas obtenidas a este componente estratégico. La inclusión de incentivos, descuentos y programas de fidelización se presenta como una estrategia efectiva para motivar a los consumidores a participar en la compra colaborativa.

La eficiente gestión de la distribución y la logística inversa emerge como un factor determinante para el éxito del negocio. No cumplir con los plazos de entrega, mantener la calidad del producto y experimentar un aumento en la tasa de devoluciones tendría un impacto significativo en la retención de clientes, generando, además, un incremento en los costos derivado de la gestión de un mayor volumen de devoluciones. En este contexto, es esencial establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte “delivery” que mantengan estándares elevados, capaces de administrar, optimizar y controlar cada detalle de las entregas diarias. La definición de KPI´s clave, tales como la cantidad de despachos correctos, el tiempo de permanencia del cliente y la satisfacción, se vuelve imprescindible para mitigar los riesgos críticos asociados al proyecto.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

## **VIII. Propuesta Inversionista**

Para alcanzar indicadores financieros atractivos, Sinergacia busca aumentar su capital a través de inversionistas. La inversión total equivale a 845 M\$, distribuida principalmente en capital de trabajo (78%), creación de la plataforma (16%) e infraestructura (6%). Los inversionistas deben aportar 600 M\$ donde Sinergacia ofrece una tasa interna de retorno de 34%, además de una participación de la empresa de 35%. El resto de la inversión será cubierto por los fundadores.

Este modelo de negocio de la compra colaborativa y la aplicación es una oportunidad de negocio altamente escalable tanto a nivel nacional como internacional. Esta perspectiva de expansión no está considerada en las evaluaciones e indicadores financieros, por lo tanto, es una oportunidad lograr realizar una captura mayor de mercado a través de la expansión geográfica.

Además, se determina que la empresa crecerá 7x solo considerando las operaciones en la región metropolitana y Antofagasta por lo que el valor empresa estimado al quinto año de operación es de 7,283 M\$. Considerando el porcentaje de propiedad ofrecido al inversionista de 35% el valor futuro esperado es 2.549 M\$, esta inversión es altamente atractiva y prometedora.

El detalle se puede visualizar en la Parte II.

## **IX. Conclusiones**

Sinergacia reconoce esta atractiva oportunidad de negocio, donde la compra colaborativa está inmersa en un mercado incipiente, respaldada por un aumento de 240% en las ventas en línea en los últimos cinco años y los estudios de mercados que confirman la necesidad de los consumidores de obtener productos de uso cotidiano a precios competitivos en comparación con los métodos tradicionales. Este escenario crea una propuesta única para nuestra plataforma.

En lo que respecta a la industria esta plataforma está en el negocio B2C donde las condiciones actuales en acceso a internet, cambio de tendencias en los consumidores al preferir la compra online, alternativas de distribución y facilidades de pago en línea son factores contribuyentes para la industria. Actualmente existen competidores fuertes que utilizan modelo de plataformas unilaterales y/o supermercados asociados a consorcios empresariales donde la principal diferencia de Sinergacia es que ninguno de estos modelos ocupados por los competidores está asociado a la compra colaborativa, esto será el punto diferenciador de la aplicación donde comprar más por lo mismo, trabajar con proveedores minoristas y disminuir los desperdicios a través de la reducción de inventarios y mermas será el enfoque de Sinergacia.

Se establece que a través de un adecuado plan de marketing para penetrar el mercado del e-Commerce y lograr arraigar el concepto de compra colaborativa es clave para el éxito del negocio en el cual Sinergacia gastará el 15% de las ventas en este concepto. Los pilares de crecimiento son captura de mercado en la región, expansión geográfica, distribución, poder de negociación con los proveedores e innovación en la plataforma todo esto con el objetivo de alcanzar 10.200 clientes al quinto año, equivalente a un crecimiento de 263%, un número de visitas de 485 mil y una tasa de conversión de un 2.1%, donde el punto de equilibrio con respecto a la tasa de conversión es de 1.62% para poder costear los costos fijos y variables.

Los indicadores financieros evaluados por Sinergacia, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación (Payback) y

análisis de riesgo demuestran que el proyecto de implementar una plataforma para compras colaborativas no solo es rentable, sino también atractivo. Este proyecto presenta un considerable potencial de crecimiento y es escalable a otras regiones del país e incluso a nivel internacional.



## **X Bibliografía**

- Insider Intelligence “Tendencias de eCommerce para un mundo post-pandemia”. Matteo Ceurvels, Analista Senior.
- eCommerce Innovations SUMMIT, CCS George Lever.
- Voice of the Consumer: Lifestyles Survey de Euromonitor.
- Reporte de industria El eCommerce en Chile 2022, BlackSip.
- eCommerce B2C en Chile. Mapeando Procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital. Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Estudio de remuneración Chile 2023. Michael Page.
- INE Chile. (2018). Informe de principales resultados VIII Encuesta De Presupuestos familiares (EPF). Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, Santiago.
- B2C eCommerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista.
- Informe Anual de Estadística Bancarias Regionales. Noviembre 2022 Comisión para el Mercado Financiero.
- Digital 2022. Kepios
- Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile. Deloitte noviembre 2021.

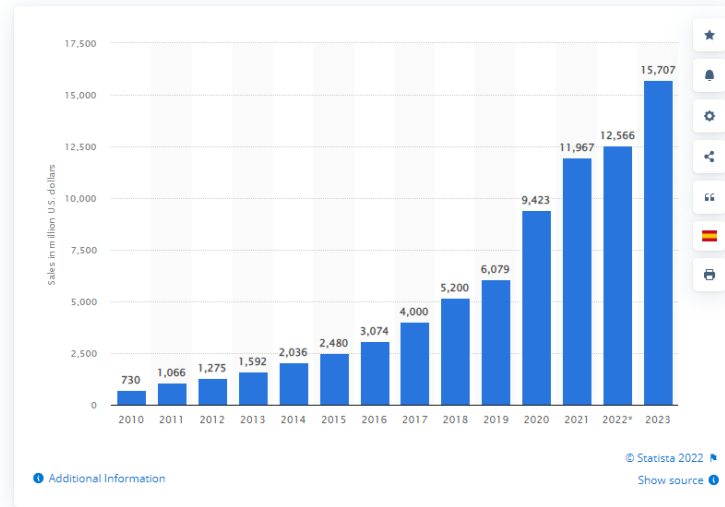
## XI. Anexos

### Anexos 1: B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023. Página Web Statista.

E-Commerce > B2C E-Commerce

#### B2C e-commerce sales in Chile from 2010 to 2023

(million U.S. dollars)



### Anexo 2: Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023

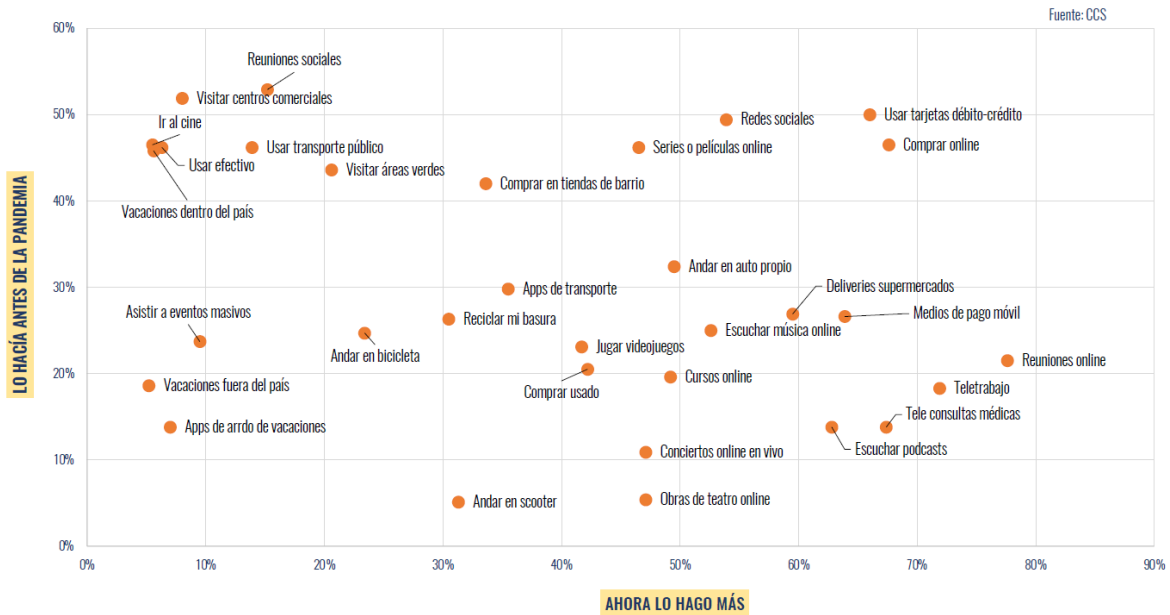
	2023 (f)	2024 (f)	2025(f)
PIB (%)	-0,5 / 0,5	1,0 / 2,0	2,0 / 3,0
Cuenta Corriente (% del PIB)	-4,0	-4,1	-4,0
Inflación total (promedio anual, %)	7,9	3,6	3,0
Inflación Subyacente (promedio anual, %)	9,3	4,3	3,0
Inflación en dos años (%)(* )			3,0
Crecimiento mundial (%)	2,1	2,2	3,1
Precio del cobre (US\$cent/libra)	385	365	350

(\*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre 2025.

(f) Proyecciones.

Fuente: Banco Central de Chile.

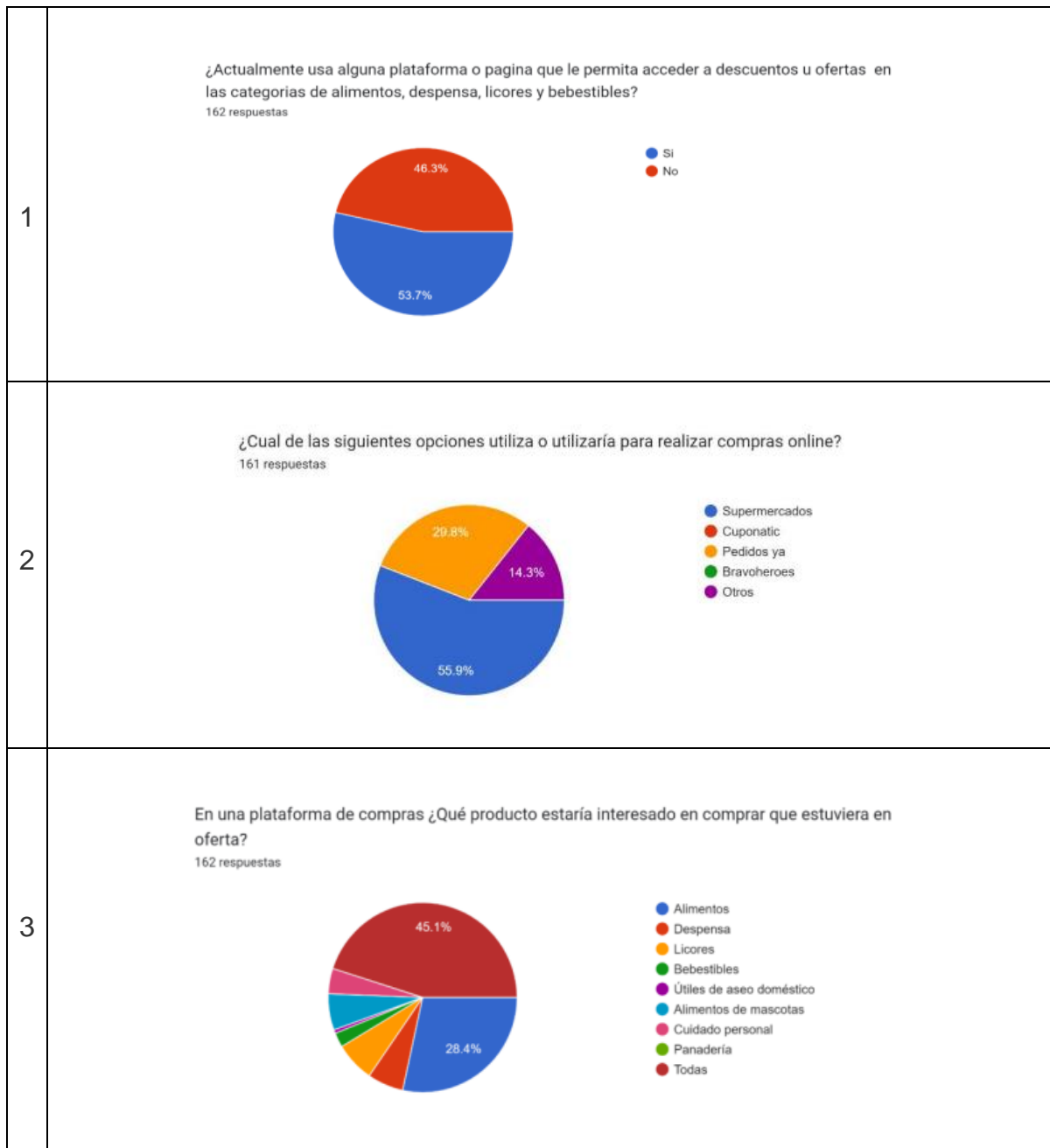
## Anexo 3: Cambios de hábitos de consumidores.

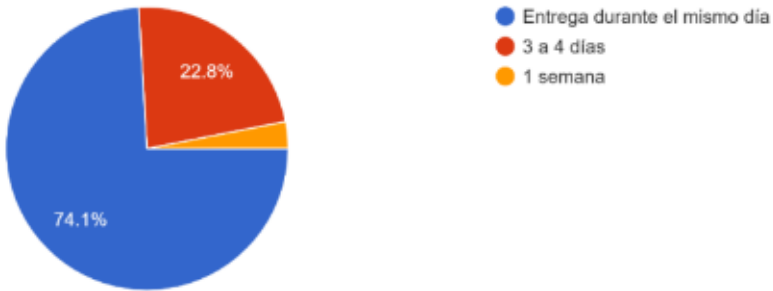
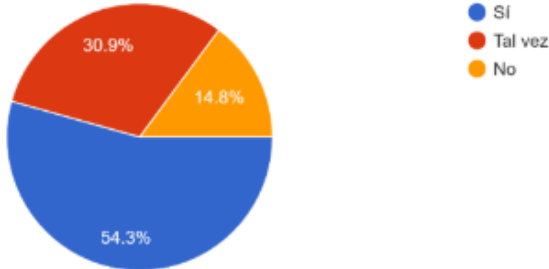
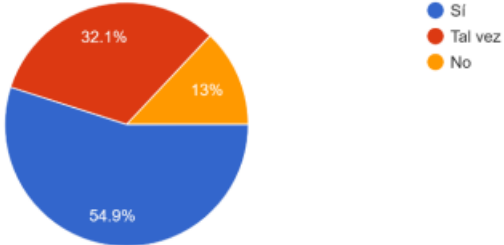


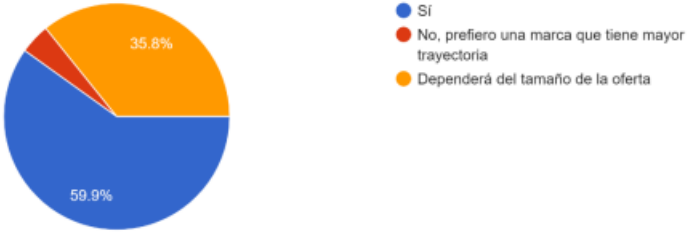
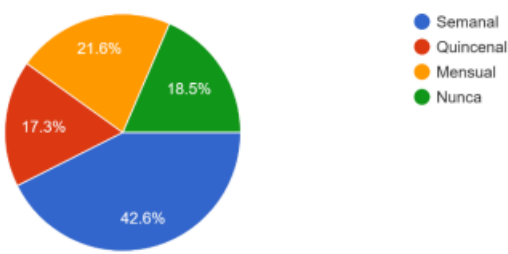
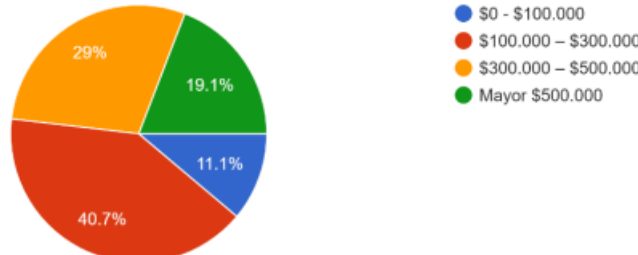
Fuente: Cámara de comercio de Santiago.

## Anexos 4: Encuesta realiza a la población de Antofagasta

Se realizó una encuesta de estudio de mercado para conocer la percepción de los clientes hacia nuestro producto en donde participaron 162 personas, la encuesta fue formulada con nueve preguntas en la plataforma para desarrollo de encuestas y formularios de google.



4	<p>¿Cuanto tiempo esta dispuesto a esperar para recibir los productos de una compra realizada a través de una plataforma tales como: alimentos, despensa, licores y bebestibles?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrega durante el mismo día</td> <td>74.1%</td> </tr> <tr> <td>3 a 4 días</td> <td>22.8%</td> </tr> <tr> <td>1 semana</td> <td>1.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Entrega durante el mismo día	74.1%	3 a 4 días	22.8%	1 semana	1.1%
Respuesta	Porcentaje								
Entrega durante el mismo día	74.1%								
3 a 4 días	22.8%								
1 semana	1.1%								
5	<p>¿Conoce o está interesado en conocer que son las compras colaborativas?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>54.3%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>30.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>14.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	54.3%	Tal vez	30.9%	No	14.8%
Respuesta	Porcentaje								
Si	54.3%								
Tal vez	30.9%								
No	14.8%								
6	<p>¿Estaría dispuesto a formar grupos de personas, en una plataforma, con el fin de comprar por mayor y obtener mejores beneficios?</p> <p>162 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>54.9%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>32.1%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	54.9%	Tal vez	32.1%	No	13%
Respuesta	Porcentaje								
Si	54.9%								
Tal vez	32.1%								
No	13%								

7	<p>¿Preferiría comprar a proveedores, almacenes y/o pymes locales a través de la aplicación es desmedro de grandes tiendas?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si</li> <li>● No, prefiero una marca que tiene mayor trayectoria</li> <li>● Dependerá del tamaño de la oferta</li> </ul>
8	<p>¿Con qué frecuencia busca oferta de productos de consumo habitual a través de plataformas o aplicaciones?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Semanal</li> <li>● Quincenal</li> <li>● Mensual</li> <li>● Nunca</li> </ul>
9	<p>¿Cuál es el rango del gasto mensual en adquirir productos de consumo habitual (alimentos, despensa, licores, bebestibles, útiles de aseo doméstico, alimentos de mascotas y gas licuado)?</p> <p>162 respuestas</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● \$0 - \$100.000</li> <li>● \$100.000 - \$300.000</li> <li>● \$300.000 - \$500.000</li> <li>● Mayor \$500.000</li> </ul>

## Anexos 5: Encuesta presupuestos familiares (INE)

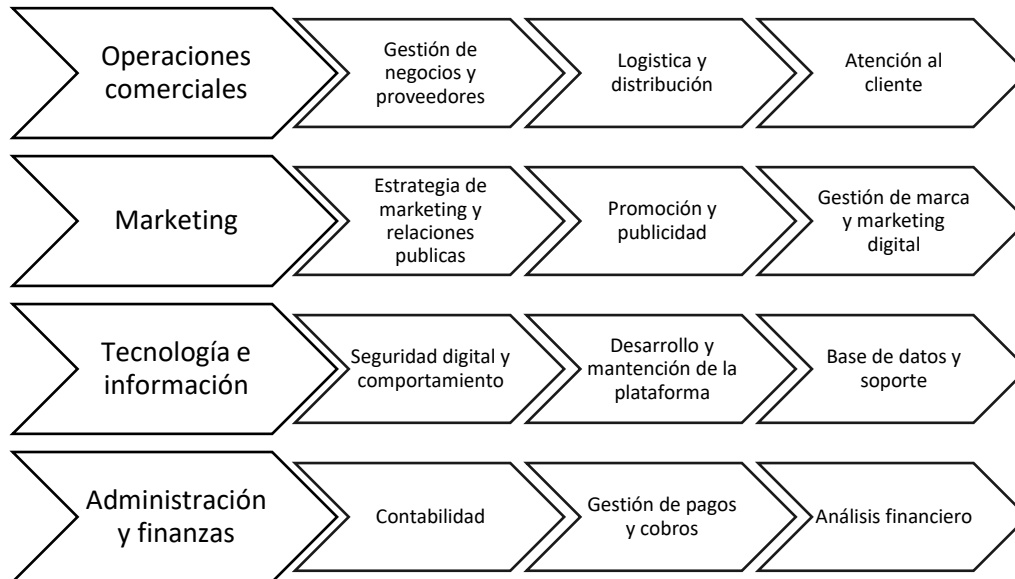
El Instituto Nacional de Estadística (INE), en su más reciente Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), establece que el gasto promedio mensual de los hogares en las capitales regionales es de \$1.121.925.

DIVISIÓN	GLOSA	TOTAL CAPITALES REGIONALES <sup>(1)</sup>					
		GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL <sup>(2)(3)</sup>				
		I	II	III	IV	V	
	<b>TOTAL</b>	<b>1,121,925</b>	<b>429,168</b>	<b>651,958</b>	<b>875,989</b>	<b>1,216,773</b>	<b>2,435,736</b>
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	209,983	115,195	167,925	206,788	242,292	317,714
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	19,636	7,466	14,207	20,169	24,838	31,500
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	38,690	15,202	24,099	31,676	42,534	79,940
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	160,692	88,536	115,386	144,709	176,522	278,305
05.0.0.00.00	MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR	70,778	18,988	30,932	41,267	63,236	199,469
06.0.0.00.00	SALUD	84,791	28,026	42,678	60,618	97,002	195,631
07.0.0.00.00	TRANSPORTE	170,238	44,255	82,956	114,311	182,611	427,056
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	59,209	24,888	36,784	52,875	72,527	108,971
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	76,167	21,173	35,062	49,291	78,597	196,711
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	72,596	24,764	31,312	46,676	70,019	190,207
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	73,096	18,584	31,619	49,995	76,134	189,148
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	86,050	22,091	38,999	57,615	90,460	221,083

## Anexos 6: Percentiles de remuneraciones

Cargo	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Fuente
Gerente General	\$ 4.150.000	\$ 5.100.000	\$ 6.590.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Gerente de Operaciones	\$ 3.871.300	\$ 4.800.000	\$ 5.645.200	Guía Salarial 2023. Robert Half
Ingeniero de sistemas	\$2.927.400	\$3.300.000	\$3.960.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Supervisor Operaciones	\$1.666.600	\$2.000.000	\$2.444.400	Guía Salarial 2023. Robert Half
Gestor de negocios	\$1.980.000	\$2.800.000	\$3.450.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Analista administración & finanzas	\$1.920.000	\$2.350.000	\$2.840.000	Guía Salarial 2023. Robert Half
Bodeguero	\$467.022	\$488.403	\$500.404	<a href="https://www.chiletrabajos.cl/sueldos/bodeguero">https://www.chiletrabajos.cl/sueldos/bodeguero</a>

## Anexos 7: Procesos y actividades internas de cada área



Las operaciones comerciales son responsables de desarrollar y establecer relaciones con los proveedores para lograr descuentos y garantizar las ofertas de los variados productos. Adicionalmente las actividades de logística desempeñan un rol clave en la gestión de entrega eficiente de productos a los clientes. Las actividades de atención al cliente brindan asistencia y apoyo a los clientes en la resolución de consultas, dudas o problemas relacionados con los productos, el proceso de compra, envíos, devoluciones y cualquier otro aspecto relacionado con la experiencia de compra.

El área de marketing debe gestionar la creación y la mantención de la marca, establecer relaciones con el público objetivo y diseñar las campañas para promover los productos de Sinergacia. En las actividades de promoción se definen los objetivos de promoción y publicidad para el público objetivo, creación de material, marketing de influencia, correo de propaganda, etc. Las actividades de gestión de marca y marketing digital gestionan el seguimiento, la planificación, la ejecución y el control de las actividades de marketing de una empresa que tienen lugar en los canales online.

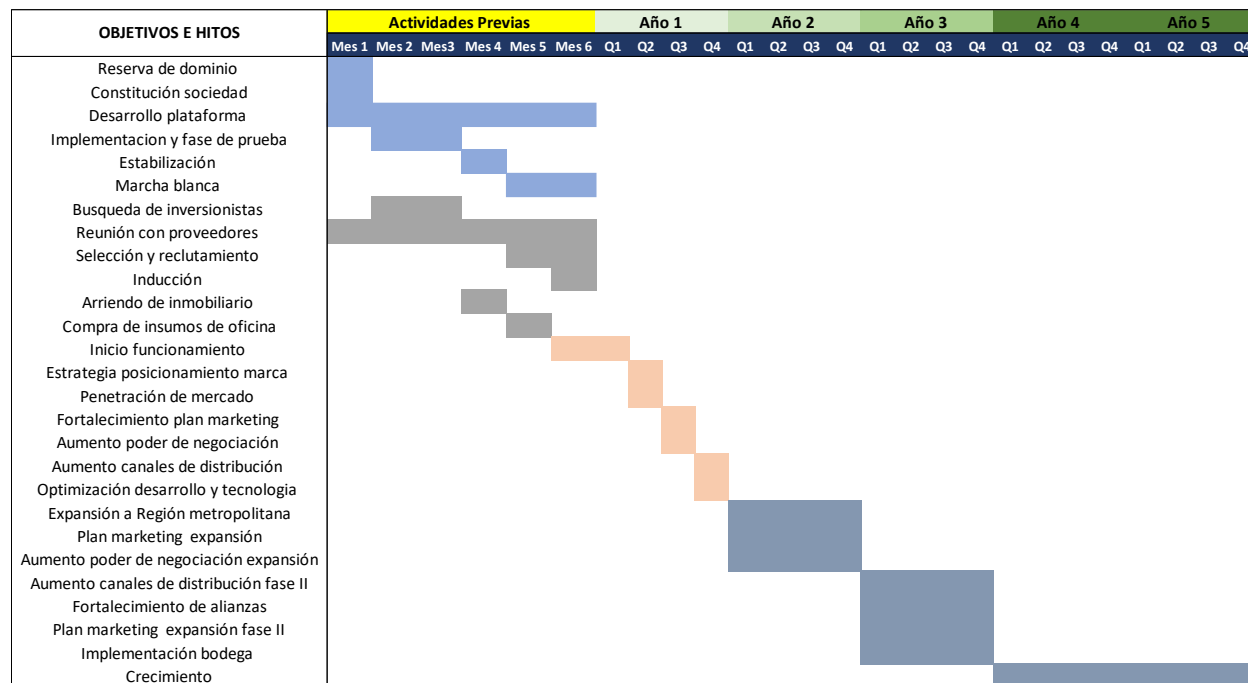


El área de tecnología e información es responsable de garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma, la seguridad de los datos y la mejora continua de la experiencia del cliente.

Las actividades de desarrollo y mantenimiento de la plataforma aseguran el que funcionamiento, sea seguro, actualizado y ofrezca una experiencia de compra óptima para los clientes. Las actividades de análisis de datos y soporte de plataforma son fundamentales para comprender el comportamiento de los clientes, mejorar la eficiencia del sitio web y brindar una experiencia satisfactoria a los usuarios.

Finalmente, el área de administración y finanzas debe llevar la contabilidad, gestionar todos los pagos y cobros de comisiones, velar por la salud financiera de la compañía general y apoyar en el control de gestión y elaboración de reportera que permita gestionar el negocio.

## Anexos 8: Etapas de desarrollo e implementación



**Etapas de actividades previas:** Los principales objetivos e hitos de esta etapa son: 1) Reserva de dominio para proteger que el nombre Sinergacia sea particular y característico en la web. 2) Constitución de sociedad para organizar el negocio por medio de la definición de una serie de aspectos tales como: la determinación del objeto social, la especificación del capital social y la participación de los socios en él, la división de roles, la delegación de derechos y la responsabilidad de cada uno de los socios en el funcionamiento de la sociedad. 3) Desarrollo de la plataforma de acuerdo a las necesidades del mercado identificadas y los competidores. 4) Implementación y fase de prueba, estabilización y marcha son las etapas siguientes que tendrán como resultado la verificación y aceptación del correcto funcionamiento de la plataforma. 5) Búsqueda de inversionistas requiere un plan de identificación de potenciales inversionistas y la ronda de entrevistas tiene un plazo de 2 meses. 6) Reunión con proveedores tiene como objetivo lograr acuerdos y generar alianzas con diferentes proveedores. 7) Selección y reclutamiento, contratar el personal idóneo para cada posición.

**Etapas de actividades para el año 1:** Los focos de esta etapa son: 1) Estrategia de posicionamiento de marca como una real oportunidad de convertir las compras colaborativas un en hábito y captar los beneficios. 2) Penetración de mercado, estrategia que apunta a incrementar las ventas en el segmento en el cual la Sinergica ya opera. 3) Fortalecimiento del plan de marketing para aumento de la cuota de mercado. 4) Aumento del poder de negociación y canales de distribución, tiene como objetivo lograr una cantidad de proveedores mayor a 20. 5) Optimización y desarrollo de tecnología, el hito de esta actividad es incorporar base de datos de clientes, índices de precios e incorporación de inteligencia artificial para predecir el ciclo de vida de los productos y elaborar perfiles de preferencia.

**Etapas de actividades para el año 2:** Los principales hitos de esta etapa son: 1) Expansión a región metropolitana, se estima que la expansión geográfica será de 1% de los hogares de la región metropolitana para el segundo año. 2) Plan de marketing expansión, tiene como objetivo lograr el aumento de la cuota de mercado por lo que implica un 100% de inversión respecto del año 1. 3) Aumento de poder negociación expansión, tiene como objetivo incrementar los proveedores en un 50% y aumentar la gama de productos.

**Etapas de actividades para el año 3:** Los focos de esta etapa son: 1) Aumento de canales de distribución fase II, tiene como objetivo incrementar el número de proveedores. 2) Fortalecimiento de alianzas, analizar e implementar alianzas con otras plataformas de ventas. 3) Plan de marketing expansión fase II, aumento de cuota de mercado en región metropolitana y un 30% por año en la ciudad de Antofagasta. 4) Implementación de bodega, habilitar bodegas para optimizar la disponibilidad de stock.

**Etapas de actividades para el año 4:** El foco para el año es el crecimiento de Sinergica.

## Anexos 9: Gasto en Marketing

Gasto anual y promedio en el concepto de marketing se señala en la siguiente tabla:

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Social (Facebook, Instagram)	CLP	\$ 19,252,145	\$ 81,909,425	\$ 111,017,175	\$ 149,278,882	\$ 209,668,050
Posicionamiento en buscadores (Ads Words)	CLP	\$ 6,000,000	\$ 12,600,000	\$ 13,230,000	\$ 13,891,500	\$ 14,586,075
Email marketing con escala (Mailchimp)	CLP	\$ 1,440,000	\$ 3,360,000	\$ 3,528,000	\$ 3,704,400	\$ 3,889,620
Influenciadores	CLP	\$ 24,000,000	\$ 24,000,000	\$ 25,200,000	\$ 26,460,000	\$ 27,783,000
<b>Total Marketing</b>	CLP	<b>\$ 50,692,145</b>	<b>\$ 121,869,425</b>	<b>\$ 152,975,175</b>	<b>\$ 193,334,782</b>	<b>\$ 255,926,745</b>
<b>Gasto / Mensual</b>	CLP	<b>\$ 4,224,345</b>	<b>\$ 10,155,785</b>	<b>\$ 12,747,931</b>	<b>\$ 16,111,232</b>	<b>\$ 21,327,229</b>