



UN SISTEMA MARKETPLACE MERCADO ARTESANAL

Parte II

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

Alumno: Juan José Duarte Lange
Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Agosto 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Antecedentes y oportunidad de negocio	5
2. Análisis de la industria, competidores y clientes	6
3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	7
4. Plan de marketing	8
5. Operaciones.....	11
5.1 Estrategia y alcance de operaciones.....	11
5.2 Flujo de Operaciones	12
5.3 Plan de Desarrollo de la Operación	13
5.4 Dotación.....	14
6. Organización y Gestión de Personas.....	15
6.1 Equipo Gestor.....	15
6.2 Estructura Organizacional.....	16
6.3 Incentivos y Compensaciones	16
7. Plan Financiero	17
7.1. Supuestos estimaciones del análisis financiero y de comercialización	17
7.2. Estimación de ingresos	18
7.3. Plan de inversiones y financiamiento	21
7.4. Capital de Trabajo.....	22
7.5. Proyecciones de Estado de Resultado.....	23
7.6. Proyecciones de flujo de caja.....	24
7.7. Cálculo de la tasa de descuento	25
7.8. Evaluación financiera del proyecto.....	26
7.9. Valor residual	27
7.10. Balance proyectado.....	28
8. Riesgos Críticos	29
9. Propuesta a Inversionistas	31
10. CONCLUSIONES.....	32
Bibliografía.....	33

Ilustración 1 Selección y compra de productos	12
Ilustración 2 Registro y selección de proveedores	12
Ilustración 3 Venta en tienda física	13
Ilustración 4 Estructura Organizacional	16

Resumen Ejecutivo

El presente documento detalla la segunda parte del resultado del plan de negocios denominado **Mercado Artesanal**, cuyo propósito es la venta de productos alimenticios artesanales, los cuales no siempre se encuentran disponibles en el mercado tradicional urbano, siendo típicamente su consumo estacional y en su lugar de origen.

En la primera parte de este plan de negocios se profundiza desde la oportunidad de negocios hasta el plan de marketing operaciones, en esta segunda parte se profundiza desde el plan de operaciones hasta el plan financiero.

La propuesta de negocios, propone tres alternativas de comercialización, la compra en línea, la venta física en un local comercial y la venta vía Marketplace como un apoyo a artesanos que no cuenta con un medio de comercialización confiable.

El documento general (parte I y II) se estructura en 9 capítulos que detallan desde el análisis estratégico del proyecto donde se revisa la necesidad y disposición de los potenciales clientes con el proyecto hasta su evaluación financiera.

El desarrollo del negocio está soportado por un variable tecnológica que hace posible la comercialización de los productos. El negocio será posible por un fuerte uso del marketing digital, que bien utilizado reduce sustancialmente el costo de promoción y se transforma en una fuente no menor de ingresos por concepto de publicidad de otros servicios complementarios a Mercado Artesanal.

Desde un punto de vista estratégico se comprueba un nicho no abordado, dado que la comercialización de productos similares es de producción netamente industrial dejando de lado los sabores originales que una producción artesanal entrega.

La validación de la necesidad se realizó a través de encuestas on-line y focus group con grupos de interés. El resultado de la validación está disponible en los anexos de este documento.

Desde un punto de vista financiero los resultados esperables del proyecto, con un capital inicial de \$26.190.000 y una tasa de descuento del 20,076% producen un VAN de \$250.626.993, lo que lo hace un proyecto atractivo.

1. Antecedentes y oportunidad de negocio

La tendencia a sabores de origen o artesanales se hace cada día más popular y cada vez de mayor aceptación por el consumidor urbano.

La preparación artesanal permite al consumidor obtener sabores exclusivos y quizás extraordinarios, dando en algunos casos sensación de placer y status.

El plan de negocios que define este documento propone a **Mercado Artesanal**, un portal web y una tienda física que permitirá satisfacer de distintas formas los placeres culinarios de los amantes del Mundo Artesanal.

La propuesta ofrece a productores artesanales un canal de comercialización, administrado por una plataforma tecnológica robusta y con un soporte operativo que facilite la comercialización de los productos.

El mercado artesanal mueve alrededor de 550 millones de dólares al año¹, crecimiento que se ha traducido en nuevos actores que participan, principalmente nuevos productores que ven en lo Gourmet y Artesanal la posibilidad de crecimiento y lo más importante de diferenciación². Además, el acceso a los medios de comercio electrónico por parte de la población ya sobrepasa el 84%³, lo que permite el acceso al consumo en la internet.

Mercado Artesanal se proyecta con dos canales de venta (uno físico y otro virtual) y una red social que permitirá la interacción constante de clientes y visitantes que facilite al negocio transformarse en un referente a nivel nacional.

Un análisis detalle de la propuesta de negocio puede encontrarse en la parte I de este plan de negocios, donde se podrá encontrar las fuentes que sustentan la disposición a pagar por parte de los potenciales clientes (entrevistas, focus group y encuestas)

¹ diario.latercera.com/2015/04/19/01/contenido/27-187889-9-lujo-a-la-chilena.shtml

² <http://www.mundogourmet.cl/boton1/3-noticias/8-crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-oportunidades-a-pequenos-productores.html>

³ <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/12/15/835694/Penetracion-de-internet-en-Chile-alcanza-el-84-con-fuerte-uso-de-las-redes-moviles.html>

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

Mercado Artesanal compite en el mercado del consumo de productos artesanales alimenticios, siendo el foco principal la venta on-line (tanto en la web tradicional como a través de dispositivos móviles), con un canal físico que permite dar presencia y visibilidad en el mercado formal.

La industria considera productores que producen y/o distribuyen los productos hasta su posterior venta al detalle, sean a través de canales masivos como supermercados o bien a través de tiendas especializadas.

Aunque el consumo artesanal es un mercado que lleva años su consumo está focalizado en las zonas de origen y claramente es estacional.

Al realizar un análisis de la industria se puede analizar lo siguiente:

- Aunque no se detectan competidores directos, las barreras de entrada son mínimas razón por la cual es necesario activar un servicio de calidad para hacer frente a la competencia que pueda entrar,
- Con la entrada al mercado no se aprecia una fuerte rivalidad entre competidores dado que a la fecha los nichos están muy establecidos hacia el consumo masivo y no artesanal.
- Existe una dependencia hacia el proveedor en particular en lo referente a la calidad de éstos y al servicio que pueda prestar al negocio
- Respecto a los Clientes su poder de negociación es alto, dado que fundamentalmente es un cliente virtual y cuya opinión es de alto valor para otros interesados (comentarios en redes sociales, por ejemplo).
- Respecto a los productos sustitutos, su impacto es medio, dado que siempre está la posibilidad de consumir el producto de fabricación masiva que proveen los supermercados, no obstante, no tener los mismo sabores que un producto de origen artesanal.

Un detalle con mayor nivel de exhaustividad respecto al análisis de la industria, puede encontrarse en la parte I de este plan de negocios.

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

La misión de Mercado Artesanal es:

“Ofrecer productos artesanales exclusivos a través de un servicio e-commerce y tienda física, en un contexto de MarketPlace, con cobertura nacional y variadas opciones comerciales, basando la estrategia de negocios en un contexto socialmente responsable con los proveedores”.

La visión de Mercado Artesanal es:

“Lograr reconocimiento en un plazo de cinco años como el principal referente en gustos Artesanales, basado en un crecimiento sostenido en el número de clientes suscriptores”.

Su propuesta de valor es:

“Ser referente en la pasión culinaria de los clientes con sabores Gourmet de fabricación artesanal para satisfacer gustos con sabores sorprendentes y únicos en la comodidad del hogar”.

En cuanto a sus valores:

- Compromiso
- Excelencia
- Responsabilidad Social
- Ética
- Innovación
- Integridad

Un detalle más profundo de la empresa y su modelo de negocios se puede revisar en la parte I de este modelo de negocios.

4. Plan de marketing

En el corto plazo Mercado Artesanal pretende:

- Lograr una alta afluencia de usuarios por minuto tanto en el sitio web como en el acceso vía dispositivos móviles.
- Lograr un posicionamiento en los principales motores de búsqueda de internet, en particular Google que es el que acapara la mayor cantidad de tráfico.
- Expandir el concepto de mercado artesanal a través del portal mediante la penetración en el mercado objetivo con la ayuda de campañas de publicidad y propaganda agresivas, siendo el marketing digital fundamental. Se espera en el corto plazo un fuerte impacto en el marketing digital pagado usando las estrategias SEM y en el futuro una apuesta por la búsqueda orgánica o gratuita denominada SEO.
- Promocionar la imagen corporativa mediante canales digitales y sitios de comercialización propios de la marca para crear vínculos directos con los potenciales clientes.
- Incentivar la visita a tienda física mediante el uso de canales de comunicación masivos como radio y redes sociales.

En el largo plazo Mercado Artesanal pretende:

- Fortalecer el concepto de Mercado Artesanal para posicionar la marca como un servicio de calidad y prioritario para paladares refinados para captar mayor número de clientes por semana.
- Lograr integración con modelo de negocio de distribución y logística para envío de packs de productos de suscripción.

En cuanto a estrategias de segmentación se establece una macro y microsegmentación:

En cuanto a Macrosegmentación, mercado Artesanal, por tratarse de un modelo de negocio B2C, llegará a sus clientes a través de la comercialización por internet y con una tienda física y al mismo tiempo, mediante un mix de estrategias de marketing que implican plataformas digitales (redes sociales) y medios tradicionales (revistas, periódico y radio).

En cuanto a Microsegmentación, Mercado Artesanal llegará a todos sus clientes a través de su línea de negocio B2C. Aún, cuando se trata de perfiles distintos, el enfoque y característica común entre los tipos de clientes es el mismo: Un estilo de vida artesanal y gourmet.

En cuanto a estrategia de precio, Mercado Artesanal potenciará operaciones electrónicas para disminuir costos de operación y evitar impactar directamente los precios de venta al público. Asimismo, la intención es penetrar en el mercado con bajos precios, que puedan equipararse con los ofrecidos por cadenas de supermercado y otras grandes cadenas Retail para lograr masificarse. Una vez lograda la meta de masificación (objetivo de corto plazo es lograr 100 clientes), los precios comenzarán su ajuste para lograr el equilibrio y rentabilidad adecuada para la primera fase de ejercicio económico.

La empresa deberá en el mediano plazo lograr una amplia red de proveedores de productos evaluados por nuestros especialistas como Gourmet para ampliar paulatinamente el listado de productos disponibles para nuestros clientes así como también, lograr una variedad de precios dependiendo de sus características con lo que se podrá aumentar el nicho al cual se apunta y así ganar nuevos clientes.

En la siguiente tabla y a modo de ejemplo, se muestra un listado de los productos que se comercializarán por Mercado Artesanal en el inicio de sus operaciones junto con su costo y rentabilidad por producto / canal. Se espera que el valor del paquete al cabo del tercer año pueda ser incrementado en \$2.000.

Pack de productos	Unidades	Precio Unitario	Precio Final
Aperitivos gourmet paquete premium			
<ul style="list-style-type: none"> • Dulce de leche artesanal con avellanas, almendras y nueces. 	1 x 220 g	5000	5000
<ul style="list-style-type: none"> • Queso artesanal de poca maduración (blanco). 	500 g	3000	3000
<ul style="list-style-type: none"> • Mermelada de vino blanco. 	500 g	4000	4000
<ul style="list-style-type: none"> • Alfajores artesanales con cubierta de chocolate y baño de coco. 	1	1000	1000
<ul style="list-style-type: none"> • Queso de cabra de alta maduración (amarillo) 	500 g	5000	5000
Total			18.000
Tabla 1 Estimación valor pack de suscripción			

Fuente: Elaboración propia

La distribución será fundamental los dos primeros años de operación. De esta manera, el despacho contempla el retiro de la compañía de distribución en sitio indicado por Mercado Artesanal y el posterior despacho a destino (cliente).

De acuerdo con datos de la Subtel, Chile presenta una proporción de personas que tienen acceso a internet en seis de cada diez personas. Si a esta cifra se le complementa con el dato de que el 80% de las personas se conecta a la red a través de dispositivos móviles, es evidente que durante la primera fase de la aplicación se debe penetrar el mercado a través de plataformas digitales y redes sociales. Hoy en día, la gran mayoría de personas cuentan con accesos a todas o casi todas las redes sociales. Es por esto que, hoy en día, debido a la baja inversión inicial, lograr una masificación en internet resulta atractivo.

Un detalle exhaustivo del plan de marketing se podrá encontrar en la parte I de este plan de negocios.

5. Operaciones

5.1 Estrategia y alcance de operaciones

El alcance de la operación está orientado a la gestión de producto / servicio de acuerdo a la propuesta de valor del negocio. El insumo necesario para garantizar productos en sus diferentes modalidades (pack, individual), será la medición al cierre de cada semana de acuerdo a la retroalimentación de los clientes lo que permitirá ampliar la oferta y variedad, así como también los proveedores que serán la clave en las operaciones puesto que el modelo plantea relación directa con los clientes.

De esta manera, en una primera instancia, se ejecutará un plan agresivo de marketing a través de los diversos canales disponibles en redes sociales para lograr penetrar y posicionar la aplicación y el portal web en los diferentes segmentos de clientes definidos con lo que se logrará una oferta adecuada para capturar la demanda requerida. Se persigue un conocimiento de la marca.

En segunda instancia, se efectuará la apertura del local comercial ubicado en un punto neurálgico y estratégico de la capital para lograr captar clientes en horas de alta afluencia de personas. Esto estará ubicado en el barrio Lastarria de la ciudad de Santiago por ser el sitio de convergencia de muchas personas ya sea en tránsito hacia otras comunas o por motivos turísticos. El mismo local comercial servirá de punto de operación para las transacciones en línea, considerando que los mismos empleados del local serán los encargados de atender dichos requerimientos.

Seguidamente, se contempla una tercera etapa posterior al posicionamiento basada en la generación de confianza y apreciación de la calidad de productos y servicios ofrecidos. Esto será la clave para lograr el punto de equilibrio y crecimiento del negocio.

5.2 Flujo de Operaciones

La operación de Mercado Artesanal está constituida por tres flujos de operaciones que se describen a continuación:

Selección y compra de productos

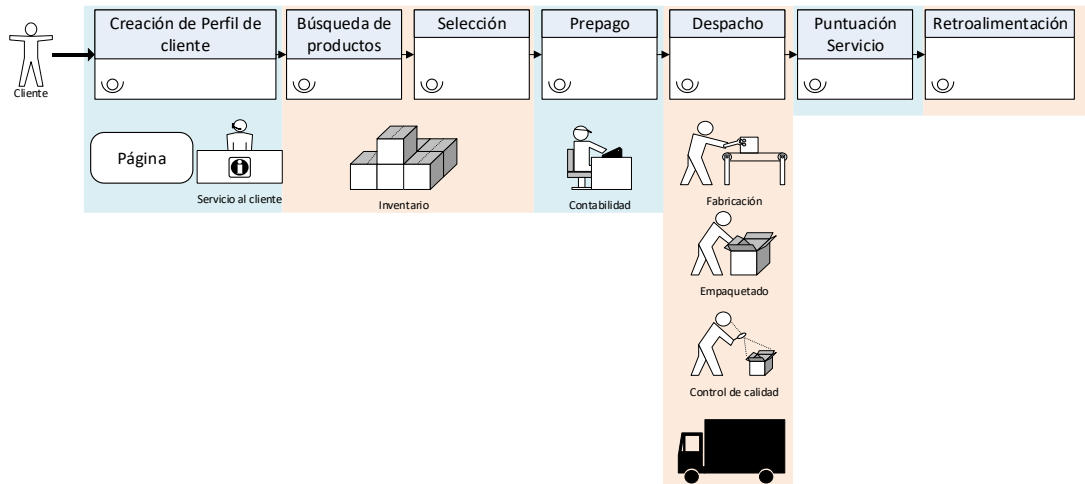


Ilustración 1 Selección y compra de productos

Registro y selección de proveedores

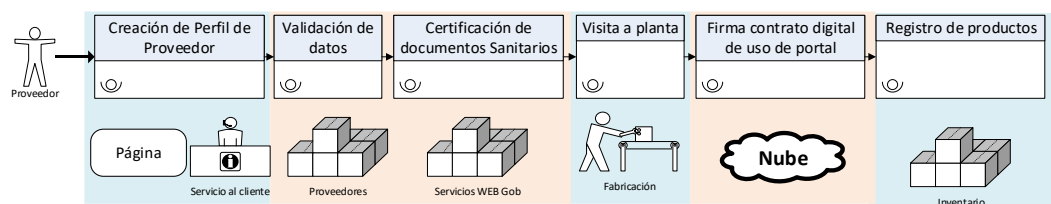


Ilustración 2 Registro y selección de proveedores

Venta en tienda física y virtual

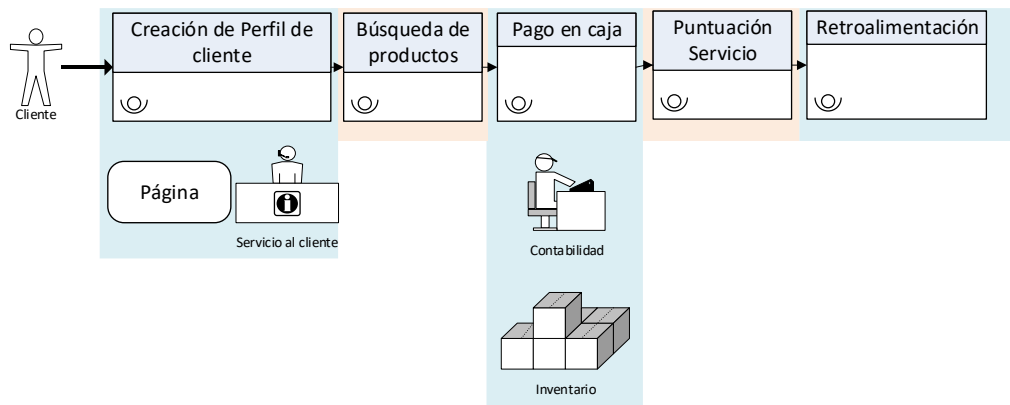


Ilustración 3 Venta en tienda física

5.3 Plan de Desarrollo de la Operación

El plan de desarrollo para este modelo de negocio considera en su fase inicial la puesta en marcha de la tienda física y una aplicación prototipo y sitio web con los que se pretende alcanzar a los clientes potenciales. La aplicación (en versión móvil y web) contempla en su primera etapa, la creación de los perfiles de usuario y el despliegue de productos, sólo a nivel informativo con un tiempo estimado para la estabilización de esta primera versión de dos meses. A partir del tercer mes se estará en condiciones de proceder a la venta en línea quedando ambos canales, físico y virtual, en operación normal.

Una vez que sea liberada la versión, se comenzará con el desarrollo de la segunda versión en la que se incluirán los packs de productos y ofertas en base a algoritmos inteligentes que detecten gustos y preferencias de los usuarios (últimas visitas, últimas compras, organizando resultados en base a fechas o épocas del año, edad, entre otros). Esta versión de la aplicación estará vigente durante los primeros tres años, pero sujeta a mejora continua en base a experiencia acumulada y retroalimentación recibida.

De igual manera, desde los primeros días de operación de la aplicación, comenzará un agresivo plan de marketing digital con la intención de captar usuarios y hacer mención del sitio de compras físico. Este plan estará en ejecución durante los primeros seis meses y estará sujeto a mejora en base a indicadores para garantizar la visibilidad de la marca a través de las redes sociales. El objetivo de este plan de marketing es que esté en continua ejecución durante los dos primeros trimestres.

La publicidad estará abocada a la comunicación digital no pagada, dado que esta es la que genera las mayores conversiones, sólo en una primera etapa se procederá al pago para un posicionamiento de la marca.

5.4 Dotación

Tomado en consideración una de las principales ventajas competitivas que posee Mercado Gourmet y que está centrada en el capital intelectual además de la orientación a la excelencia en prestación de servicio al cliente, el equipo deberá cubrir cada aspecto definido en la propuesta de valor para los segmentos de clientes establecidos. A continuación, se describe la dotación necesaria para lograr los objetivos del emprendimiento:

Roles transversales			Roles principales	Nº
Encargado de logística de despacho	Call center y atención cliente	Asesor tecnológico	Comunity Manager	1
			Encargado de adquisiciones	
			Gerente general	
			Encargado de local	1
			Encargado de local reemplazo	1

Tabla 2 Dotación

6. Organización y Gestión de Personas

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está conformado inicialmente por dos personas profesionales expertos en áreas operativas y de gestión empresarial que identifican la oportunidad de negocio en la comercialización de productos artesanales procedentes directamente desde sus productores (sin intermediarios). Para revisar la factibilidad de este proyecto, fueron ejecutadas una serie de instrumentos por el equipo gestor tales como encuestas directas con personas, proveedores, evaluación de comportamientos de consumo, entre otros, con la finalidad de evaluar los aspectos importantes o requerimientos funcionales para la puesta en marcha de la aplicación en versión móvil y web. De esta manera, es necesario contar con los siguientes perfiles profesionales:

- **Community manager:** perfil que estará enfocado en el desarrollo comercial de la marca a través de las redes sociales, así como también las ventajas y beneficios de utilizar el portal y aplicación móvil. Su responsabilidad será el fortalecimiento de la operación de soporte para que el servicio se garantice y sea de altas prestaciones y calidad. El community manager será responsable de que la marca esté posicionada en los principales buscadores y al mismo tiempo a través de netnografía conocer el estado de la marca en redes sociales.
- **Encargado de ventas:** este perfil estará encargado de la venta en el local físico y atender los pedidos virtuales (web, móvil, tienda física)
- **Encargado de ventas de reemplazo:** para dar continuidad a la venta los fines de semana se contará con un encargado de ventas de reemplazo.
- **Call Center:** Se encargará de dar respuesta oportuna a las necesidades de clientes y proveedores. Esta operación será realizada en primera instancia por los encargados de tienda y en un crecimiento futuro será una función específica.
- **Atención al cliente:** este perfil será el responsable de registrar, actualizar datos de los clientes y proveedores.
- **Encargado de logística de despacho:** tendrá el rol de coordinar el envío de despachos a las solicitudes que se generen de forma virtual.
- **Gerente general:** encargado de la planificación estratégica del negocio asumiendo las actividades inherentes a finanzas, legal y operaciones. El rol del gerente general será de realizar el asesoramiento tecnológico cuya función será separada una vez que se consolide el

crecimiento. Al mismo tiempo el gerente general cumplirá inicialmente, la labor de gerente comercial y de adquisiciones labor fundamental para la empresa.

6.2 Estructura Organizacional

Para garantizar la correcta operación del negocio, se ha definido la siguiente estructura organizacional.

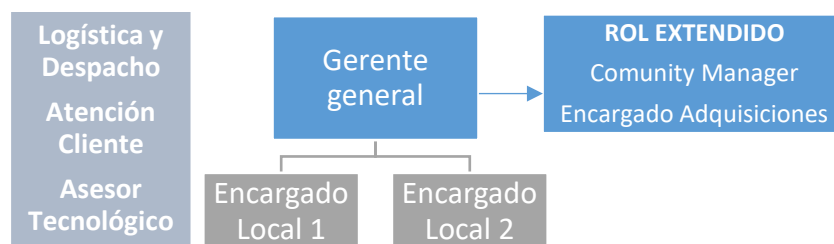


Ilustración 4 Estructura Organizacional

6.3 Incentivos y Compensaciones

Se promoverá una cultura organizacional basada en la metodología OKR (Objective Key Result) que ha sido ampliamente implementada en organizaciones de carácter tecnológico. Con esta metodología, se centrarán todos los esfuerzos de las operaciones en la misión y visión de la compañía realizando pequeños entregables trimestrales y apuntando a objetivos definidos dentro del mismo trimestre pero que representan un esfuerzo considerable por parte del equipo para poderlos alcanzar. Esta metodología permitirá un rápido escalamiento de las operaciones que es lo esperado en negocios que apuntan a desarrollo tecnológico.

Asimismo, para el plan de desarrollo y selección del personal, será contratados servicios de empresas expertas en el área, pero con base a dos pilares fundamentales: orientación a resultados y proactividad.

De igual manera, para el plan de compensaciones, sólo el área de ventas tendrá remuneraciones variables calculadas en base a desempeño mensual. Las demás áreas, tendrán compensaciones fijas y establecidas por contrato digital.

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos estimaciones del análisis financiero y de comercialización

La siguiente tabla detalla los supuestos utilizados para el análisis financiero.

Supuesto	Detalle	Observaciones
Horizonte de evaluación	5 años	Años 2019-2023
Tasa de impuesto utilidades	27%	
IVA	19%	
IPC proyectado	2019 2,7% 2020 2023 3%	Fuente banco central
Depreciación	Según tabla SII	Lineal
Arriendo local comercial	Por todo el período de evaluación del proyecto	Se considera pago mes de garantía no recuperable
Remuneración del personal	Fijo + variable por venta	Se considera valor bruto incluyendo imposiciones
Comisión vendedor venta virtual	1%	Debe gestionar envío y monitorear pedidos (la comisión sólo es por venta virtual)
Tabla 3 Resumen supuestos análisis financiero		

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estimación de ingresos

Mercado Artesanal considera ingresos directos por ventas de suscripción de paquetes artesanales, ventas en tienda física y comercialización virtual a través del sitio web, además, considera el ingreso indirecto por la opción de vinculación directa entre proveedor y cliente final (Marketplace puro) y por la publicidad que se disponibilizará en la red. Se detallan a continuación las cuatro tablas de estimación de ingresos.

El valor de la suscripción inicial es de 18.000 (sin iva), de acuerdo al paquete básico descrito en el capítulo anterior, se espera poder aumentar el valor en \$2.000 a partir del tercer año.

Envíos Mensuales (acumulado)	Suscripción				
	100	200	400	800	1600
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Valor suscripción (sin IVA)	18.000	18.486	20.600	21.218	21.855
IVA	3.420	3.512	3.914	4.031	4.152
Costo unitario (incluido despacho)	13.300	13.660	15.005	15.455	15.919
Ingreso por venta	4.700	4.826	5.595	5.763	5.936
Costo anual	15.960.000	32.784.000	72.024.000	148.368.000	305.644.800
Ingreso anual	21.600.000	44.366.400	98.880.000	203.692.800	419.616.000
Margen	5.640.000	11.582.400	26.856.000	55.324.800	113.971.200

Tabla 4 Estimación ingresos por suscripción

Fuente: Elaboración propia

Se espera que la conversión (porcentaje de venta sobre cada visita al local) aumente paulatinamente esperándose al final del quinto año una conversión del 9%, dado que se trata de un local especializado con clientes conocedores del sabor artesanal.

	Venta Física en local				
Días de trabajo	350	350	350	350	350
Conversión Tienda física	0,04	0,06	0,08	0,08	0,09
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Visitas diarias	180	250	270	300	400
Venta promedio (según conversión)	13.000	13.865	15.450	20.600	20.600
IVA	2.470	2.634	2.936	3.914	3.914
Costo	7.800	8.544	9.548	12.731	12.731
Ingreso por venta	5.200	5.546	6.180	8.240	8.240
Costo anual	19.656.000	44.856.000	72.182.880	106.940.400	160.410.600
Ingreso anual	32.760.000	72.791.250	116.802.000	173.040.000	259.560.000
Margen	13.104.000	27.935.250	44.619.120	66.099.600	99.149.400

Tabla 4 Estimación ventas tienda física local

Fuente: Elaboración propia

Las conversiones virtuales parten inicialmente en un 1% de las visitas, entendiéndose visitas reales y no accesos que rebotan (acceso con salida inmediata a la página).

	VENTA VIRTUAL DESDE PRODUCTOS EN TIENDA				
Días de trabajo	365	365	365	365	365
Conversión digital	0,01	0,02	0,03	0,04	0,04
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Vistas días	1.200	1.900	2.000	2.100	2.200
Venta promedio (conv 5%)	13.000	13.865	15.450	20.600	20.600
delivery promedio	2.500	2.568	2.645	2.724	2.806
Costo	8.190	8.971	10.026	13.367	13.367
Ingreso por venta	4.940	5.269	5.871	7.828	7.828
Costo anual	46.822.200	160.045.930	277.494.900	493.350.060	519.476.760
Ingreso anual	56.940.000	192.307.550	338.355.000	631.596.000	661.672.000
Margen	10.117.800	32.261.620	60.860.100	138.245.940	142.195.240

Tabla 6 Estimación ventas canal virtual

Fuente: Elaboración propia

Se espera que el sitio web permita la venta directa desde los proveedores a los consumidores, en tal caso Marketplace obtendrá una comisión por la venta.

	VENTA VIRTUAL PRODUCTOR A CONSUMIDOR (MARKETPLACE)				
Días de trabajo	365	365	365	365	365
Conversión digital	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Vistias días	500	1.000	1.100	1.200	1.500
Venta promedio (conv 5%)	10.000	12.000	15.000	20.000	20.000
porcentaje comisión marketplace	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Ingreso por venta marketplace	1.825.000	4.380.000	6.022.500	8.760.000	10.950.000

Tabla 7 Estimación ventas vía Marketplace

Fuente: Elaboración propia

Se espera obtener un convenio con Google para publicidad en partes del sitio web, en tal sentido, de acuerdo a conversiones de visita se cuenta con la posibilidad de obtener recaudación por click de acceso a empresas contratantes de publicidad.

	PUBLICIDAD DIGITAL				
Días de trabajo	365	365	365	365	365
Conversión digital	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Vistias días	500	1.000	1.100	1.200	1.500
Conversión diaria	25	50	55	60	75
Ingreso por clic convertido	130	130	130	130	130
Ingreso anual	1.186.250	2.372.500	2.609.750	2.847.000	3.558.750

Tabla 8 Estimación inicial ventas publicidad digital

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla detalle un resumen de los ingresos proyectados

Resumen	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costos anual tienda física	19.656.000	44.856.000	72.182.880	106.940.400	160.410.600
Costo anual tienda virtual	46.822.200	160.045.930	277.494.900	493.350.060	519.476.760
Costos anual suscripción	15.960.000	32.784.000	72.024.000	148.368.000	305.644.800
Ingreso anual suscripción	21.600.000	44.366.400	98.880.000	203.692.800	419.616.000
Ingreso anual tienda física	32.760.000	72.791.250	116.802.000	173.040.000	259.560.000
Ingreso anual tienda virtual	56.940.000	192.307.550	338.355.000	631.596.000	661.672.000
Ingreso marketplace	1.825.000	4.380.000	6.022.500	8.760.000	10.950.000
Ingreso publicidad	1.186.250	2.372.500	2.609.750	2.847.000	3.558.750
Margen	31.873.050	78.531.770	140.967.470	271.277.340	369.824.590

Tabla 9 Resumen de ingresos

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de inversiones y financiamiento

Para la implementación de Mercado Artesanal se requiere de una inversión inicial de \$26.190.000, la que será financiada por completo por los socios. La inversión estará destinada, entre otros conceptos, al arriendo del local y su remodelación, la compra de mobiliario, las máquinas necesarias para la operación (en especial la de refrigeración). No se contempla inversiones adicionales en el proyecto.

La siguiente tabla detalla el desglose de la inversión inicial.

Apertura local	
Mes garantía y primer mes arriendo	2.500.000
Permiso de apertura	700.000
Mercadería apertura	3.000.000
Subtotal	6.200.000
Máquinas y Equipos	
Mobiliario local (mesas y estantes)	2.000.000
Refrigeración	600.000
Etiquetadoras	200.000
Teléfonos atención (se contrata plan)	50.000
Subtotal	2.850.000
Tecnología de la información y marketing inicial	
Desarrollo Sistema WEB	1.500.000
Computadores e impresoras	1.200.000
Inscripción dominio	40.000
Hosting	1.200.000
Diseño de marca	200.000
Merchandising	1.000.000
Marketing Digital (contrato 1 año)	12.000.000
Subtotal	17.140.000
TOTAL	26.190.000

Tabla 10 Plan de inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

7.4. Capital de Trabajo

El uso del capital de trabajo se obtuvo utilizando el método del mayor déficit operacional acumulado, el que se detecta en el mes de marzo del año 2019 y corresponde a \$3.755.053. La siguiente tabla detalla el mes a mes del capital de trabajo para el primer año del proyecto. El proyecto sólo considera pago al contado, razón por la cual no es necesario nuevo requerimiento de capital de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

7.5. Proyecciones de Estado de Resultado

El primer año el estado de resultado proyecta una utilidad después de impuesto de \$8.762.226, los años siguientes el aumento es significativo debido al posicionamiento que comienza a obtener Mercado Artesanal.

La siguiente tabla detalla el estado de resultado proyectado

Estado de Resultado	DATOS PROYECTADOS				
	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3	Año Año 4	Año Año 5
Ventas netas	\$ 114.311.250	\$ 316.217.700	\$ 562.669.250	\$ 1.019.935.800	\$ 1.355.356.750
Costo de Venta	-\$ 82.438.200	-\$ 237.685.930	-\$ 421.701.780	-\$ 748.658.460	-\$ 985.532.160
Margen de Contribución	\$ 31.873.050	\$ 78.531.770	\$ 140.967.470	\$ 271.277.340	\$ 369.824.590
Gastos de Administración y Ventas	-\$ 4.300.000	-\$ 4.416.100	-\$ 4.590.895	-\$ 4.685.041	-\$ 4.825.593
Gastos Operacionales	-\$ 15.000.000	-\$ 15.405.000	-\$ 15.867.150	-\$ 16.343.165	-\$ 16.833.460
Total Gastos	-\$ 19.300.000	-\$ 19.821.100	-\$ 20.458.045	-\$ 21.028.206	-\$ 21.659.053
EBITDA	\$ 12.573.050	\$ 58.710.670	\$ 120.509.425	\$ 250.249.134	\$ 348.165.537
Depreciación	-\$ 570.000	-\$ 570.000	-\$ 570.000	-\$ 570.000	-\$ 570.000
EBIT	\$ 12.003.050	\$ 58.140.670	\$ 119.939.425	\$ 249.679.134	\$ 347.595.537
Impuesto a la renta	-\$ 3.240.824	-\$ 15.697.981	-\$ 32.383.645	-\$ 67.413.366	-\$ 93.850.795
UTILIDAD DESPIÉS DE IMPUESTO	\$ 8.762.226	\$ 42.442.689	\$ 87.555.780	\$ 182.265.768	\$ 253.744.742

Tabla 12 Estado de resultado proyectado

Fuente: Elaboración propia

7.6. Proyecciones de flujo de caja

Considerando el cierre al quinto año, recuperando el capital de trabajo y obteniendo utilidad por la venta del activo (valor residual) se detalla a continuación el flujo de caja.

Flujo de Caja	DATOS PROYECTADOS					
	Año Año 0 (2018)	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3	Año Año 4	
Utilidad después de impuesto		\$ 8.762.226	\$ 42.442.689	\$ 87.555.780	\$ 182.265.768	\$
Depreciación		\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	
Inversión inicial	-\$ 26.190.000					
Inversión en capital de trabajo	-\$ 3.755.053					
Flujo de caja libre empresa	-\$ 29.945.053	\$ 9.332.226	\$ 43.012.689	\$ 88.125.780	\$ 182.835.768	\$ 2
Nueva emisión de deuda						
Amortización deuda actual						
Flujo de Caja del Proyecto	-\$ 29.945.053	\$ 9.332.226	\$ 43.012.689	\$ 88.125.780	\$ 182.835.768	\$ 2
Devolución de KT						
Valor residual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	-\$ 29.945.053	\$ 9.332.226	\$ 43.012.689	\$ 88.125.780	\$ 182.835.768	\$ 2

Tabla 13 Proyección Flujo de Caja

7.7. Cálculo de la tasa de descuento

Para la obtención de la tasa de descuento se utilizó el modelo de valoración de activos CAPM. Para la determinación de la tasa de descuento se utilizará la siguiente fórmula:

$$K_u = R_f + \beta_u (R_m - R_f) + P_l + P_s$$

Donde

Concepto	Valor
Ku, Tasa de descuento	20,076%⁴
Rf, Tasa libre de riesgo	3,73% ⁵
Rm-Rf, Premio por riesgo mercado	5,78% ⁶
Ps Premio por Start Up	6,7%
Pl, Premio por liquidez	3,0%%
Bu	1,79 ⁷

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la aplicación de valores la tasa de descuento es de un 20,076%

⁴ Valor calculado al aplicar fórmula

⁵ <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>, Serie original CP a 5 años

⁶ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁷ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

7.8. Evaluación financiera del proyecto

El proyecto Mercado Artesanal, que considera una inversión inicial de \$26.190.000 con un capital de trabajo de \$3.755.053, con una tasa de descuento del 20,076% para el período 2019-2023 y considerando la devolución del capital de trabajo y la enajenación de todos los activos, genera un VAN positivo de **\$250.626.993**

La tasa interna de retorno del proyecto es de un **130,1%**.

El período de recuperación de la inversión es de **1,8** años aproximadamente.

El proyecto es altamente sensible a las ventas, tanto a las conversiones físicas como virtuales, se establecen 4 escenarios alternativos, 2 pesimistas y 2 optimistas.

Escenario	VAN	TIR	PAYBACK
Aumento de un 10% de conversiones	275.140.970	132%	1,6
Aumento de un 20% de conversiones	299.654.945	132,6%	1,4
Disminución de un 10% de conversiones	226.113.017	121%	2 (inicio)
Disminución de un 20% de conversiones	201.599.041	112%	2,2
Tabla 14 Análisis de sensibilidad			

Fuente: Elaboración propia

7.9. Valor residual

Se determina el valor residual al incluir en el quinto año el valor presente de los flujos futuros como un flujo de perpetuidad constante. Considerando la misma tasa de descuento, se obtiene un valor residual de \$279.760.142.

Considerando el proyecto con continuidad infinita, el proyecto continua siendo viable, arrojando los siguientes resultados:

VAN: \$313.672.083

TIR: 124%

PAYBACK: 1,8

7.10. Balance proyectado

La siguiente tabla detalla el balance proyectado para Mercado Artesanal para los próximos 5 años.

Activos	2019	2020	2021	2022	2023
Circulante	36.951.053	89.168.286	155.020.947	291.942.409	409.404.100
Activo Fijo	4.050.000	4.050.000	4.050.000	4.050.000	4.050.000
Depreciación Acumulada	-570.000	-1.140.000	-1.710.000	-2.280.000	-2.850.000
PPM					
IvÁ Crédito	15.663.258	45.160.327	80.123.338	142.245.107	187.251.110
Impuestos x Recuperar					
Otros Activos	19.143.258	48.070.327	82.463.338	144.015.107	188.451.110
Total Activos	56.094.311	137.238.613	237.484.285	435.957.516	597.855.210
Pasivos					
Iva x Pagar	21.719.138	60.081.363	106.907.158	193.787.802	257.517.783
Remuneraciones x Pagar					
Obligaciones Laborales	2.800.000	5.600.000	11.200.000	22.400.000	44.800.000
PPM x Pagar					
Provisión Impuesto a la renta		2.546.561	5.253.347	10.935.946	15.224.685
Total Pasivos	24.519.138	68.227.924	123.360.505	227.123.748	317.542.468
Patrimonio					
Capital	22.140.000	22.140.000	22.140.000	22.140.000	22.140.000
Reserva de Valorización de Capital	4.428.000	4.428.000	4.428.000	4.428.000	4.428.000
Resultado del ejercicio	5.007.173	42.442.689	87.555.780	182.265.768	253.744.742
Resultados acumulados	5.007.173	47.449.862	135.005.642	317.271.410	571.016.152
Total Patrimonio	31.575.173	69.010.689	114.123.780	208.833.768	280.312.742
Total Pasivos + Patrimonio	56.094.311	137.238.613	237.484.285	435.957.516	597.855.210

Tabla 15 Balance Proyectado

Fuente: Elaboración propia

En forma adicional se pueden considerar las siguientes razones financieras

Activos	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de circulante	6,10	5,98	5,79	5,66	5,83
Ebitda/Ventas	11,00%	18,57%	21,42%	24,54%	25,69%
Ebit/Ventas	10,50%	18,39%	21,32%	24,48%	25,65%
ROE	38,66%	33,04%	33,43%	36,24%	37,53%
ROA	21,40%	42,36%	50,50%	57,27%	58,14%

Tabla 1 Razones financieras

Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos Críticos

Como empresa dedicada a la comercialización de alimentos artesanales a través de diversos canales, se identifican los siguientes factores de riesgo críticos que pueden afectar las operaciones, reputación y por ende la sustentabilidad del negocio:

Riesgo Interno	
Problemática	Mitigación
<ul style="list-style-type: none">• No disponer de los productos seleccionados por el cliente al momento de realizar el pedido en tienda física.• Que los productos tengan mala calidad.• Que no se venda de acuerdo con las proyecciones (Porcentaje de conversión inferior al estimado) o que no se vendan productos.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio continuo y acucioso sobre el volumen y tipos de productos que los clientes prefieren para ajustar stock.• Realizar controles de calidad constantes (periódicos) a los proveedores.• Adherir a los contratos con proveedores, cláusulas de responsabilidad.• Ajustar el plan de negocio para invertir en publicidad en otros medios no considerados inicialmente como la radio o prensa, volantes y flyers.

Riesgos Externos	
Problemática	Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en gustos y preferencias de los clientes que afectan directamente a las ventas. • Tiempos de entrega de productos fuera de los plazos comprometidos. • Cambios en la economía que afectan el flujo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing flexible que permita adaptaciones rápidas ante los cambios. • Análisis de variables producto de Marketing para identificar debilidades y ajustar. • Realizar encuestas de satisfacción de clientes para determinar estado del servicio. • Ajuste de precios hasta que el punto de equilibrio lo permita.

9. Propuesta a Inversionistas

Mercado Artesanal es una empresa orientada a la comercialización de productos artesanales con foco en la alimentación que actualmente se encuentra en fase de desarrollo gracias al talento humano que la conforma. Las ventas anuales iniciales del negocio se estiman en 114MM (CLP) con margen aproximado de 30MM (CLP) para el primer año con 500 visitas anuales al sitio y 180 en local y un promedio de conversión de 5% por día, para lograr estabilización en ventas en el segundo año con 1000 visitas diarias en sitio y 250 en tienda física logrando 270MM (CLP) anuales y un margen aproximado de 67MM (CLP).

El talento humano de la compañía está conformado por Juan Duarte a cargo de la gestión financiera (presupuesto, contabilidad) y la puesta en marcha dada su experiencia en negocios y Gerson Bolívar a cargo del personal, relación con clientes y proveedores.

La expectativa de crecimiento esperada es de un 45% en los primeros 5 años de operaciones del negocio y un escalamiento en volumen de ventas para el quinto año de 1355 MM (CLP) con margen aproximado de 400MM (CLP)

El objetivo a corto plazo de Mercado Artesanal, es lograr el reconocimiento como marca por tratarse de un negocio que está comenzando operaciones. Esta es la clave para alcanzar el margen estimado en el ramp up de operaciones.

10. CONCLUSIONES.

Basado en el análisis del entorno realizado, así como de los recursos necesarios para poner en marcha el emprendimiento se puede concluir que la propuesta de negocio basada en un Marketplace de productos artesanales es viable técnica y económicamente.

Con esta iniciativa se ofrece al mercado una opción poco explorada a la fecha, tanto por clientes como por proveedores de productos artesanales con sabores únicos.

Dar énfasis en la calidad facilitará su visibilidad y comercialización, así como también el ahorro de tiempo y dinero por ofrecer productos creados en las regiones con acceso poco frecuente.

La estrategia de posicionamiento definida más una adecuada organización interna a través del modelo de negocio, permitirá maximizar el beneficio (uso de tecnología en conjunto con modelo de ventas tradicional) que vincula a dos partes (personas y proveedores) que necesitan de un producto o lo pueden ofrecer.

Desde el punto de vista financiero, las métricas soportan la iniciativa demostrando que es una opción para inversionistas que deseen explorar en un segmento de mercado dinámico y en crecimiento, con valores de TIR y VAN coherentes con el tipo de emprendimiento, sumado a un payback de menos de 2 años.

Puede resultar vital una prueba de concepto en el corto plazo, aplicando las potencialidades del marketing digital, lograr analizar el posicionamiento del negocio en forma previa a su salida, de este modo se podrá obtener un mayor respaldo a la hora de presentar la propuesta a los inversionistas.

Bibliografía

Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

NASSIR, S. C. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Santiago: Pearson.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.