



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

PARTE I

Alumnos: Carlos González

Profesor guía: Arturo Tontín

SANTIAGO DE CHILE

JUNIO 2021

Tabla de contenidos.

Tabla de contenidos.....	2
Índice de Figuras.....	5
Índice de Tablas.....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	12
2.1 Industria.....	14
2.1.1 Análisis del macro entorno (Pestel) y Conclusiones.....	14
2.1.2 Análisis del modelo Porter y sus conclusiones.....	15
2.2 Competidores.....	16
2.2.1 Grandes tiendas.....	18
2.2.2 E-commerce.....	19
2.2.2 Otros Competidores.....	19
2.3 Clientes.....	19
2.3.1 Macro Segmentación de clientes.....	20
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	21
3.1 Modelo de negocios.....	21
3.2 Descripción de la empresa.....	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	26
3.3.1 FODA.....	26
3.3.2 Tipo de estrategia.....	27
3.4 RSE y sustentabilidad.....	28
IV. Plan de marketing.....	29
4.1 Objetivos de marketing.....	29
4.2 Estrategia de segmentación.....	30
4.2.1 Micro segmentación de clientes.....	30
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	33
4.3.1 Estrategia con Consumidores.....	34
4.3.2 Estrategia de Proveedores.....	34
4.4 Estrategia de Precio.....	35

4.4.1 Estrategia de precio de consumidores.	35
4.4.2 Estrategia de precio de compra a proveedores.	36
4.5 Estrategia de Distribución.....	36
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	37
4.6.1 Estrategia de lanzamiento.	38
4.6.2 Plan de captación de nuevos clientes o adherentes a la plataforma.....	38
4.6.3 Análisis y segmentación de los clientes cautivos en la plataforma.....	39
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	39
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.	41
V Plan de Operaciones.	42
VI. Equipo del proyecto.	44
VII. Plan Financiero.	45
VIII. Riesgos críticos.....	46
IX. Propuesta Inversionista.....	47
X. Conclusiones.	48
Bibliografías y fuentes.....	49
ANEXO 1: Mapa de calor Focus.	51
ANEXO 2: Preguntas IM y resultados.	52
ANEXO 3, Resultados Inv. de Mercado proveedores.	58
ANEXO 4: Análisis Pestel.....	61
ANEXO 5: Análisis Porter.....	65
ANEXO 6: Benchmark.....	67
ANEXO 7, Presupuesto empresa Moob, diseño plataforma.	68
ANEXO 8: Cuadro objetivos específicos de Plan de Marketing,	69
ANEXO 9: Diseño Plataforma.	70
ANEXO 10: Cadena de Suministro.	72
ANEXO 11: Cronograma plan de Marketing.....	73
ANEXO 12: Costo y alcance publicidades en RRSS.....	74
ANEXO 13: Estimaciones de demanda.....	76
ANEXO 14: Costos Plan de Marketing.....	77
ANEXO 15: Gasto de E-commerce/ventas de E-commerce.	79
ANEXO 16: Matriz RSE.....	80
ANEXO 17: Arquetipos.....	81

ANEXO 18: Análisis VRIO.....	82
ANEXO 19: Análisis FODA Cuantitativo.....	83

Índice de Figuras.

FIGURA 1 RESULTADOS IM.....	9
FIGURA 2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO	18
FIGURA 3: MODELO CANVAS	21
FIGURA 4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO, PROYEC. AL 1ER AÑO.....	32
FIGURA 5 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO, PROYEC. AL 5TO AÑO	32

Índice de Tablas.

TABLA 1: VARIABLES PARA CALCULAR TAMAÑO DEL MERCADO..... 12
TABLA 2: ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA 28
TABLA 3: MATRIZ RSE. 30
TABLA 4:RESUMEN DE DEMANDA ESTIMADA POR RUBRO Y CONVERSIÓN 40

Resumen Ejecutivo.

En la actualidad al momento de la compra, uno de los mayores problemas que presentan los chilenos de cualquier segmento, está dado por el sentimiento de abuso y desconfianza de las grandes empresas, ante el precio de un producto o servicio y de las ofertas asociadas a las tarjetas comerciales.

Hoy las tiendas cuentan con estrategias ya definidas, que entregan al cliente múltiples oportunidades de consumo las cuales se encuentran ligadas a diversas opciones de endeudamiento, que estos solo pueden acatar, sin muchas opciones para obtener un mejor precio.

Respecto a las plataformas de ecommerce, uno de los mayores impactos está dado por el crecimiento a nivel mundial de las tasas de navegación, donde Latinoamérica no ha quedado ajeno a esto, siendo de gran beneficio para la industria¹. A su vez los resultados de las investigaciones de mercado realizadas en terreno, se identificó la deseabilidad de parte de los usuarios, de participar en una plataforma de compras colaborativas y la disposición a esperar por un producto o servicio en la medida de que la información sea transparente.

“Más Barato en grupo”, consiste en un ecommerce² de compra colaborativa, el cual vincula las ofertas del mercado con precios atractivos para un grupo de consumidores en un tiempo determinado, o en otras palabras, se basa en un modelo de compra que permite conseguir un mejor precio del producto si se reúnen muchos compradores dispuestos a comprar el mismo producto. Para lograr contar con múltiples ofertas, previamente se negociará con las marcas y representantes de estas, eliminando intermediarios y recargas de costos que terminan siendo traspasadas al consumidor.

Respecto a la viabilidad de este proyecto es alta considerando una rentabilidad futura de 73% y un VAN de \$89.440.534 con un retorno de la inversión a 1 año 11 meses y 16 días, por lo que basados en estos supuestos el grupo gestor decide invertir en este proyecto.

¹ Fuente: <https://www.statista.com/forecasts/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america>

² Durante los primeros 5 años se establece el ecommerce como un MPV, para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro de un Marketplace, en donde los actores puedan ser los proveedores.

I. Oportunidad de Negocio.

El proceso de IM llevado a cabo, establece una serie de focus group y encuestas en terreno, con esta información, se comienza a plasmar la factibilidad de la deseabilidad de participar en un grupo de compra con beneficios interesantes a nivel de ahorro en los productos y servicios.

El proceso se inicia con los focus, donde se comienza a desprender las distintas formas de cómo los participantes, consumen productos, servicios y de las experiencias que han tenido en cada una de sus compras. Sin guiar ninguna respuesta se logra identificar porque este grupo de consumidores efectúa compras que no requerían una necesidad específica (ver anexo 1, mapa de calor focus).

Dentro de los hallazgos está el enganche generado por las páginas de las tiendas comerciales, mediante su formato de compras virtuales y experiencia en línea, con ofertas atractivas y la diversidad de posibilidades en la Web que muchas veces detonan en la decisión de compra.

A su vez, la confianza que generan los retail tanto en las tiendas físicas como plataformas, los mantiene como preferentes a la hora de comprar, aun cuando existan malas experiencias en los servicios de traslados y los tiempos de entrega. Por otro lado, la experiencia de compra digital los nubla en no haber evaluado el precio justo y el enganche de la tarjeta de crédito de la tienda en cuestión. Este efecto deja un espacio enorme a las medianas empresas para que, mediante nuevas tecnologías e innovación, enfrenten de una forma distinta el mercado que absorbe el retail.

Respecto a este último punto, el crecimiento real del comercio electrónico B2C el 2019 ya mostraba un incremento del 32% con más de 6000 MMUS\$ y con una generación de penetración del mercado B2C sobre el total del retail de un 2,5% el 2020, ratificando los espacios de expansión a negocios emergentes³.

³ Fuente: CCS a partir de Transbank, SII y encuestas propias

En lo que respecta a la IM en terreno realizada para evaluar la viabilidad de la idea de negocio, a continuación en la figura 1 se encuentra el resumen, con la información más relevante de este proceso, en la cual se identifica claramente la disposición de las personas a comprar de forma online, su preferencia en la calidad, luego el precio y la posibilidad de contar con beneficios en compras en los segmentos de electrónica y vestimenta, segmentos que en último tiempo han incrementado en gran medida su nivel de ventas⁴.

FIGURA 1 RESULTADOS IM



Fuente: Elaboración Propia

Este proceso de investigación de mercado (IM) fue realizado a más de 300 personas en el mes de enero de 2021, establece que el 64% de los encuestados pertenecen a la Región Metropolitana. Dentro de los puntos a destacar, está la participación de los nativos digitales, que representan el 64,4% generación X y 19.7% Millennials. Un dato importante a considerar es que un 84.5% de las personas, tendrían disposición a pertenecer a un grupo de compras. En donde la mayoría de estos, espera obtener entre un 10% y 20% de descuento por los productos o servicios adquiridos.

Los resultados de las encuestas realizadas arrojan que el 39,5% de los encuestados compra en Pymes, porcentaje que es superado por los retail y tiendas establecidas, donde los departamentos de Vestimenta y Electrónica, son los que presentan una mayor demanda y así quedó reflejado en la encuesta ejecutada (ver resultados IM, en el anexo

⁴ Fuente: www.E-commerceccs.cl /EISUMMIT-2019

2)., información que, al contrarrestar con las investigaciones de mercado realizadas por la CCS⁵, se pudo validar un símil respecto a los resultados e insights identificados.

Considerando la IM realizada, y con la finalidad de establecer la oportunidad de negocio, los aspectos distintivos que hacen posible esta oportunidad, se basan en:

1. Ahorro Significativo:

- Mediante un tipo de distribución, la cual se conoce como Dropshipping, en donde el dueño del producto envía directamente al comprador, permitiendo con esto un ahorro al no tener que contar con bodegas o sistemas de distribución propios, eliminando la necesidad de inventarios físicos. El contar con una cadena de suministros con menos eslabones, genera una disminución de los costos de cara al consumidor.
- Negociación directa con las marcas, mejor precio para el cliente y que pueda financiar su compra mediante cualquier medio de pago.

2. Oportunidad de ofertas concretas en base a los gustos y preferencias ya analizados, que permitirán mantener a la plataforma conectada con el cliente y sus necesidades.

3. Mayor poder de negociación ante las marcas que permite acceder a mayores descuentos (al contar con un gran volumen de compra y pago de estas en menor tiempo).

4. Marcas dispuestas a fidelizar en la medida que se incremente el uso y la compra en la plataforma.

Respecto a las tendencias, el relacionamiento⁶ con el cliente, el incremento de la navegación web y la oportunidad de adquirir los productos a distancia, han obligado a las distintas industrias a reinventarse en el campo de los productos y/o servicios, es por esto que en Chile, los precios más atractivos están establecidos por el retail y las ofertas asociadas a sus medios de pago, obligando a los diferentes segmentos a resolver sus compras mediante estos instrumentos financieros en la medida de que lo que buscan sea un descuento en su compra. Desde otra perspectiva, los crecimientos de las economías

⁵ Fuente: www.E-commerceccs.cl/EISUMMIT-2019

⁶ Fuente: www.icaretv.cl/

colaborativas han evidenciado en los últimos años importantes inversiones a nivel mundial, rankeados en primera instancia por transporte y luego por turismo, este modelo asegura una forma de obtener beneficios importantes en los consumidores y grandes ingresos para los dueños de este modelo de empresa. Para el caso de Chile, esta apertura a la compra online ha incorporado también nuevos competidores como lo son MercadoLibre, Linio, y otros ecommerce, los cuales, si bien buscan establecer ofertas atractivas de cara al cliente, en la actualidad la última milla (despacho rápido) ha sido su mayor diferenciador por sobre el precio.

A su vez los resultados obtenidos en la IM (ver anexo 2) y encuestas de la CCS⁷ realizadas en el territorio nacional, sustentan esta oportunidad de negocio, en la cual el grupo de encuestados muestra un interés importante por lograr conseguir mejores descuentos en sus compras cómo también el de poder optar a mejores beneficios en la opción de una compra de forma grupal.

Las alianzas con los proveedores o representantes de marcas, jugarán un rol clave (ver resultados IM proveedor, anexo 3), por lo que en el proceso de negociación se establecerán algunas estrategias que permitan evidenciar los resultados positivos como:

1. Movimiento más rápido de stocks en bodegas.
2. Asegurar un volumen de compra, que les puede permitir disminuir costos operativos y financieros.
3. Dropshipping: Distribución desde bodega de proveedor a clientes.
4. Pago Seguro Proveedores, al cierre de cada venta de un grupo de compradores, IWI pagará al proveedor en no más de 7 días el stock vendido, asegurando la confianza y compromiso con cada uno de ellos.

Dentro de los roles que se llevarán a cabo en este modelo de negocio, los drivers que hoy los clientes buscan en el mercado, no son muy distintos a los que incluye este plan: Ofertas y promociones, ahorro de tiempo, comodidad, comprar en cualquier horario o lugar, recomendaciones y publicidad⁸.

⁷ <https://www.E-commerceccs.cl/E-commerce-b2c-en-chile-mapeando-procesos-y-perfiles-para-el-desarrollo-del-ecosistema-digital/>

⁸ Fuente: CCS/Kawésqar/EISUMMIT-2019

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

En 2020 el ecommerce B2B en Chile generó más de 9.423 millones de dólares, como lo reporta el Comité de Comercio Electrónico de Chile. A su vez, para el 2021 se prevé que los ingresos por E-commerce en Chile alcancen los 11.500 millones de dólares, generando una proyección de penetración de los usuarios en compras online de un 62,7% en 2021 y esperando un 69,3% al 2025, estableciendo una tasa de crecimiento en los ingresos anuales de 2,82% (2021-2025)⁹.

En lo que respecta a establecer el tamaño mercado del ecommerce, se realizó la siguiente estimación¹⁰:

TABLA 1: VARIABLES PARA CALCULAR TAMAÑO DEL MERCADO

VARIABLES	DETALLE	%	POBLACION
Variable 1	Problación de Chile	100%	19.600.000
Variable 2	Pobl. con acceso a internet	82%	16.072.000
Variable 3	Pobl. realiza compras en la web	62%	12.152.000
Variable 4	Frecuencia de compras próximos años	Se cuadruplicó	
Variable 5	Consumo Per cápita en Chile	US\$ 314	

Fuente: Elaboración Propia

La estimación¹¹ de tamaño de Mercado del ecommerce para el 2021 es de **US\$12.433.843.864.-**. A modo de validación, la CCS estima que para este mismo año las ventas alcanzarán los US\$ 11.500 Millones, Existe una diferencia entre ambas estimaciones, pero para las evaluaciones siguientes de este proyecto se utilizará el Tamaño de Mercado estimado con las variables y fórmula expuesta, ya que se estima que la CCS no consideró algunas variables que incrementarán el consumo, como la extensión de la pandemia y el incremento de la compra online asociado a ésta, entre otros. Esto permitiría alcanzar al quinto año un Marketshare de 0,007%.

Si bien ha existido un crecimiento importante en las economías colaborativas en el último tiempo, el ranking sigue liderado por el sector de transporte y alojamiento, siendo estos sectores donde mayor inversión tecnológica ha existido, gracias a la cantidad de usuarios que usan dichas plataformas.

⁹ Fuente: <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-E-commerce-en-chile-2020>

¹⁰ Fuente: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-chile>

<https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-chile-2020>

<https://www.ecommerceccs.cl/chile-ocupa-el-primer-lugar-en-ventas-per-capita-del-comercio-electronico-en-america-latina/>

¹¹ Fuente: Fórmula de estimación: Porcentaje Población compra en la WEB * Consumo Per Cápita * Frecuencia de compra online

A su vez, los constantes cambios en leyes de resguardo, el bajo nivel de presión individual por conseguir un precio justo por parte de los consumidores, colusiones y monopolios identificados en el último tiempo en Chile, han llevado al levantamiento de movimientos sociales que buscan poner fin al descontento generalizado de los consumidores, cuando se sienten vulnerados por un precio injusto de una tienda comercial o el enganche de una oferta asociado a tarjetas de las mismas casas comerciales con tasas de interés exorbitantes, seguros, o comisiones fantasmas asociadas. Esto ha abierto un mundo de oportunidades a muchas empresas por conseguir un negocio o resultados alentadores, para un consumidor que busca sentirse satisfecho.

La pandemia por su parte, ha establecido nuevos parámetros de adquisición de productos, la cual limita el contacto físico o la intención de visitar una tienda. Esto último ha llevado a las compañías a establecer nuevos canales de comunicación y venta, entregando una conectividad más amplia a muchos consumidores. Consumidores desconfiados, que hoy se encuentran mucho más informados y conectados con la tecnología. Amigos de los buscadores del precio justo, hoy el cliente sabe lo que quiere comprar, el problema es donde comprar, considerando que lo hace por prestigio, pero sabiendo en su interior de igual forma, que existen lugares donde podría de igual manera conseguir un mejor precio en la adquisición de sus productos o servicios¹².

Respecto a las tendencias en el desarrollo de internet y nuevas tecnologías, se han establecido nuevas filosofías o prácticas disruptivas en los distintos mercados, permitiendo disponibilizar un abanico de posibilidades a los consumidores. Lo que ha quedado demostrado en los análisis de los últimos años efectuados por algunas instituciones, que han logrado establecer algunas hipótesis respecto al crecimiento inorgánico que presentan este tipo de economías gracias a los E-commerce.

En primer punto es el nivel de ingresos, donde el sector de transporte toma la delantera, seguidos por turismo, servicios a domicilio, finanzas colaborativas y servicios profesionales. A su vez esto ha llevado a que el mismo ranking de ingresos tenga una perfecta correlación con el nivel de inversión en plataformas entre los años 2000 a 2015,

¹² <https://www.ostealea.com/actualidad/noticias/se-preve-que-el-sector-de-la-economia-colaborativa-aumente-sus-ingresos-un-2000-en-10-anos>

donde el estudio realizado por un grupo de universidades de Europa hace algunos años, estableció que durante el año 2015 la inversión para este tipo de economía alcanzó los MUS\$13.000, proyectando que para el año 2025 una inversión de MUS\$335.000 según PWC¹³. Lo que evidencia la oportunidad de negocios futuros y proyecciones positivas del mercado de las economías colaborativas. Por lo que por parte de los creadores existe la absoluta convicción de que este mercado tiene un espacio de expansión aún infinito.

2.1 Industria.

La industria en la que hoy se encuentra IWI, es la industria del E-commerce dentro de un modelo económico denominado “economía colaborativa”. Industria que ha comenzado a presentar un incremento importante en los últimos años, primero desde el punto de vista de inversión tecnológica y por otro lado la falta de una regulación política y económica a nivel de países donde se evidencia una mayor explotación de esta nueva industria que busca en base a la colaboración del entorno lograr servicios más baratos y con la incorporación de tecnologías resultados más rápidos y solución a problemas que antes eran inciertos por las distancias entre tiendas y clientes. Según el reporte digital 2020 el comercio digital se encuentra en crecimiento, al cierre del año 2019 las categorías con mayor tamaño de mercado fueron viajes y alojamiento (US\$ 4.51 mil millones), electrónica y tecnología (US\$ 1.54 mil millones), moda y belleza (US\$ 1.18 mil millones).

El último estudio realizado por Mercado Libre, establece que para el 2023, el E-commerce habrá crecido 4 veces más que el comercio en tiendas físicas. A su vez sin descuidar el crecimiento de los Marketplace que han presentado un incremento del 52% de las ventas globales del E-commerce. Por lo que el avance de las compras online ha presentado una variable importante a la hora de utilizar como son, la comodidad, el precio y la variedad, dentro de las razones más importantes que siguen impulsándola¹⁴. (ver anexo 15)

2.1.1 Análisis del macro entorno (Pestel) y Conclusiones.

Con la finalidad de poder analizar el macro entorno, se realiza una revisión de los factores, políticos, económicos, sociales, sociopolíticos, tecnológicos, ecológicos y legales, con los

¹³ <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

¹⁴ Fuente <https://mercadoads.com/assets/reports/desktop-en.pdf>

que identificarán las posibles amenazas y oportunidades que podrían influir en IWI, en base a la situación país y el contexto mundial. (Análisis Pestel, anexo 4).

La inestabilidad y descontento frente al escenario político actual y la continuación de una pandemia que azota el mundo desde el 2019, da inicio al desarrollo de propuestas tecnológicas que buscan beneficios directos para los consumidores. Por otro lado, el decrecimiento en algunos rubros y canales tradicionales, ha llevado a las empresas a buscar nuevas modalidades de venta, acelerando significativamente la transformación digital, como una solución para paliar el decrecimiento de sus ingresos.

Tanto los hábitos de consumo y los avances tecnológicos que pronostican un crecimiento en las compras online para estos años, como la preocupación por el entorno y la discusión política actual, favorecen a la oportunidad de negocios o propuestas, que buscan encontrar un poco de justicia al descontento de la población y consumidores en la adquisición de productos o servicios¹⁵.

No existen impedimentos legales en la actualidad que no permitan desarrollar una plataforma colaborativa considerando la falta de regulación, la oportunidad de crecimiento de esta industria y de hacer partícipe a la sociedad en lo que ellos quieren, resguardando y manifestando el impacto económico, sociocultural y ambiental de esta nueva forma de comprar.

2.1.2 Análisis del modelo Porter y sus conclusiones

Si bien el análisis de la industria, cuenta con altas barreras de entrada, se podrá ingresar a esta asegurando:

- La posibilidad de conseguir un mejor precio en los productos para los consumidores.
- El efecto que generan estos en la industria del consumo, podría establecer la apertura a nuevos mercados, gracias a la baja en los precios de la competencia.
- El hecho de no contar con inventarios ni bodegas y que la distribución esté a cargo de los proveedores, permitirá minimizar los costos y establecer precios más justos para los consumidores.

¹⁵ <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/economia-colaborativa-siempre-desde-la-oportunidad-2/>

- La identificación de una marca que logra conseguir un mejor precio para los consumidores. Quienes estarán agradecidos de contar con una empresa que busca el precio justo y que le devuelve esa confianza ya perdida por el retail.
- La experiencia que puede llegar a presentar la marca y los atributos diferenciadores a la hora de recibir los productos.
- La gran cantidad de canales de distribución gracias al dropshipping, y la comunicación de los productos, permitirá ingresar de gran forma al mercado y poder llegar a todos los consumidores. independiente de su ubicación.
- Costos fijos bajos, esto incrementa la necesidad de que la competencia reduzca sus precios para mantenerse competitivo. Esto último generará en el mercado una mayor competencia y oportunidades para los clientes. Permittiendo terminar con el monopolio a la hora de los precios.

Los factores críticos de éxito son los elementos de la estrategia en los que IWI debe sobresalir para superar la rivalidad de los competidores, como lo son la escalabilidad y su aceptación al modelo de negocio.

Desde la puesta en marcha, la escalabilidad de este modelo de negocio estará dada por la constante interacción con los grupos de interés.(modelo de Porter ver anexo 5).

2.2 Competidores.

Hoy esta necesidad está siendo atendida en algunos focos, en relación a plataformas que hoy comparan precios, ofrecen cupones de descuentos y permiten la compra de productos para despacharlos con o sin costo. A su vez, otras plataformas le entregan al usuario la oportunidad de linkearlo directamente, a un producto que sea más barato, pero condicionado a opciones de temporada o cambio de stock, y no a una opción real de un mejor precio o beneficio. En la actualidad, no se cuenta con un medio que presione al mercado para que oferte “a un menor precio” de un producto o servicio, sino que es el mercado quien marca la pauta y es quien coloca el precio para cada uno de sus productos, no entregando opciones al proveedor, ya que este manejo se realiza mediante las grandes cadenas, dejando pocas opciones de mejores precios al cliente o consumidor final.

Cuando los potenciales consumidores (ver Benchmarking, anexo 6:), buscan un producto al “menor precio” están sujetos a:

- Esperar las promociones puntuales del mercado, como festividades, rebajas por cierre de temporada u otras rebajas (Cyberday - Blackday, entre otros).
- Comprar en Ferias (puede haber artículos usados e incluso robados).
- Comprar artículos de segunda mano, los que pueden salir defectuosos. (Webs, Facebook, Ebay, Mercado Libre, entre otros).
- Comprar en Outlets, Facebook e Instagram, los que muchas veces no cuentan con garantías en los productos ofertados.
- Ingresar a Webs de comparaciones de precios, pero que muchas veces no tienen el stock actualizado o no es realmente el más barato porque existen otros proveedores (Knasta).
- Rematar por algún artículo en Ebay, donde los tiempos de espera son largos para el traslado de productos y existe además un costo de internación al país.
- Plataformas como Aliexpress donde las devoluciones y garantías no son fáciles de ejecutar, considerando las distancias y los tiempos de entrega de los productos.

En la actualidad la falta de regulación a los E-commerce establece nuevas interrogantes para nuevos entrantes y la deslealtad de otros ya existentes, como es el caso de Falabella que acusaba ya hace algunos años atrás, la competencia desleal a otros actores por no pagar impuesto y no estar regulados por parte de algunas plataformas.

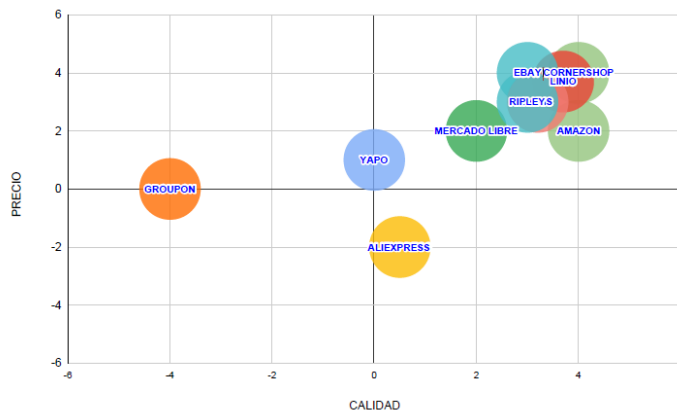
Al igual que en Chile con plataformas como MercadoLibre, Linio entre otros, se han abierto a la disputa entre los grandes del E-commerce por prácticas, técnicas ilegales y perturbadoras, que están lejos de acabar, en base a la constante amenaza de quitar clientes y vendedores. Esta rivalidad hoy se evidencia en el posicionamiento que utilizan los E-commerce en el mercado actual y sus ganas de mantener y mejorar sus rankings, por lo que, si bien estas disputas continuarán, el efecto de entregar el mejor servicio, precio, experiencia y calidad en la última milla, serán fundamental para marcar la diferencia. Diferencia que comienzan a mostrar tiendas o retail como París donde sus entregas desde el primer semestre del 2021 se realizan en 24 horas, al igual que MercadoLibre con la construcción de centro de distribución propio, acelerando sus procesos de distribución y experiencia de compra y entrega¹⁶.

¹⁶ <https://www.circuloverde.cl/desafios-la-regulacion-tributacion-del-E-commerce/>

Por su parte IWI competirá en el rubro¹⁷ de productos electrónicos y vestimenta a través de un ecommerce de compras colaborativas.

En la industria existen diversos competidores directos e indirectos los que son representados en la siguiente matriz, la cual muestra cómo se han ido posicionando los diferentes actores de los mercados del E-commerce con dos variables que hoy para los clientes son fundamentales, ellos son precio (eje Y) y calidad (eje X).

FIGURA 2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO



Es acá donde los sustitutos en el último tiempo han presentado un crecimiento exponencial (Aliexpress), por otro lado, el mercado se ha puesto atractivo de cara al cliente con la entrada de nuevos competidores que hace algunos años no se encontraban en el mapa de este tipo de comercios. Esto ha permitido

establecer de forma más atomizada a un grupo importante de actores del mercado, donde la excelencia por mantener un mejor precio y contar con productos de calidad, juegan un rol fundamental como lo muestra la figura N° 3 en el cuadrante superior izquierdo donde se posicionan algunas Marketplace e E-commerce en Chile según precio/calidad.

2.2.1 Grandes tiendas.

Por su parte las grandes tiendas, poseen una amplia variedad de productos en un gran espacio físico, permitiendo estar ubicados en distintos puntos estratégicos dentro del país. Su horario no es continuo, pero realizan además ventas online.

Este grupo de tiendas posterior a la crisis social y durante la pandemia, experimentaron una caída de sus ventas de hasta un 40% en sus tiendas físicas, entre ellos se encuentran Falabella, Ripley, Paris. Este tipo de tiendas apunta a la venta en volumen y a promociones ligadas a sus tarjetas comerciales, por lo que los beneficios de sus clientes son encontrar todo en un mismo lugar y tener facilidades de pago.

¹⁷ En el caso de incluir otros rubros se deberá modificar el plan de negocios, previo análisis de factibilidad económica.

2.2.2 E-commerce.

Durante los últimos años el número de empresas que ingresaron al ecommerce crecieron de una manera importante, en el 2019 en Chile se registraron más de 9.236 empresas, generando empleo a más de 120 mil trabajadores¹⁸.

A su vez las tiendas de E-commerce a nivel local más reconocidas son Mercado Libre, Lineo, Yapo, entre otras, las que poseen distintos medios de pago y opciones de distribución, permiten elegir entre uno o más proveedores de un mismo producto o con cualidades similares.

Respecto a otros mercados y, es importante comentar que en el 2019 dentro de las categorías que alcanzaron mayor tamaño de mercado se encuentran las de:

1. Viajes y alojamientos con US\$ 4.51 mil millones
2. Tecnología y electrónica con US\$ 1.54 mil millones
3. Moda y belleza con US \$1.18 mil millones.

Cabe destacar que los departamentos de tecnología y electrónica presentaron un crecimiento de un 17% y por otro lado Moda y belleza presentó un 20% de crecimiento, respecto al año 2018¹⁹. Sumado a esto que la llegada de la pandemia implicó que las ventas online en marzo del 2020 experimentaran un crecimiento de 110%.

2.2.2 Otros Competidores.

Existen grandes Marketplace como el de Falabella o Ripley, que permiten la venta de productos de pequeñas y medianas empresas, pero a cambio se debe entregar una comisión por sus ventas a diferencia de otros competidores que no utilizan el concepto de la comisión en el proceso de las transacciones como lo son Facebook, Instagram, entre otros.

2.3 Clientes.

El crecimiento de internautas a nivel mundial se incrementó a tasas nunca antes vistas, considerando que hoy se cuenta con más de 1.500 millones de usuarios respecto al de

¹⁸ Fuente: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/ecommerce-chile.html>

¹⁹ Fuente: <https://www.E-commercenews.pe/E-commerce-insights/2020/E-commerce-chile.html>

hace 5 años²⁰. Respecto a Latinoamérica, la penetración en internet subió de 43,4% a 72,4%, por lo que este crecimiento de conectividad es muy positivo para la región y para la industria del E-commerce, ya que estos usuarios son los potenciales clientes de los canales digitales que existen hoy en el mercado.

Respecto a la cantidad de usuarios o compradores digitales, identificados en el estudio de *STATISTAS*²¹ se proyecta que de las más de 2.000 millones de personas que comprarán productos y servicios en internet, de estos más de 267 millones provendrán de Latinoamérica, proyectando para el 2024 un crecimiento del 31% de compradores digitales. Y que 8 de cada 10 comprarán online al menos una vez.²²

2.3.1 Macro Segmentación de clientes.

Distribución Geográfica.

La distribución de los clientes será a nivel nacional los primeros cinco años. Si se requiere incluir otro país previo o posterior a este periodo de tiempo se evaluará la factibilidad de ejecución.

Distribución Demográfica.

Si bien en el proceso de IM, se determinó que los potenciales clientes estaban en un segmento que oscilaba entre los 18 a 48 años de edad. Se establece que considerando la potencialidad de venta y la transversalidad de los productos a ofertar no se requiere una segmentación por edades ni estrato socioeconómico. Esta decisión se sustenta acorde al estudio planteando durante el primer semestre del 2021 por *Idea Communication, Consumer Trends 2021*²³.

Socioeconómicas

Se consideran todos los grupos socioeconómicos como factibles de transaccionar en IWI, ya que solo se requiere que tengan acceso a internet, sin importar el método de pago que dispongan, por lo que podrán participar todos los segmentos.

²⁰ <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

²¹ <https://www.statista.com/forecasts/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america>

²² Fuente: <https://publicidad-mercadolibre.com/assets/reports/desktop-es.pdf>

²³ http://idea-communication.com/wpcontent/uploads/2019/07/CONSUMER_TRENDS_2021.pdf

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios.

¿Qué es IWI?

Es una plataforma que agrupa a un número de consumidores con gustos y preferencias similares, permitiéndoles a estos acceder al producto a un menor precio al realizar la compra de forma grupal y no individual.

¿Por qué son menores los precios? Al existir un cierto número de interesados por un mismo producto, el precio de venta declarado es menor.

¿Cómo opera IWI? Con los clientes (traccionadores), adheridos a la plataforma, y sus referencias o recomendaciones se llegará a más clientes potenciales, permitiendo incrementar las ventas.

En el caso de los proveedores para lograr contar con múltiples ofertas, previamente se negociará con las marcas y representantes de estas, eliminando intermediarios y recargas de costos que terminan siendo traspasadas al consumidor.

¿Dónde? Inicialmente en Chile, pero en base a los análisis realizados e investigaciones llevadas a cabo, se establece no limitar la posibilidad de expansión a otros países. (ver punto 2.3.1)

FIGURA 3: MODELO CANVAS

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Representantes, Proveedores y/o Distribuidores de Marcas Inversores Knasta (Comparador de precios) Fintech Plataforma medio de pago Proveedor Tecnológico de plataforma Sistema de reparto_Empresas Golden	Alianzas con marcas Gestión logística según modelo Dropshipping Alianzas con Terceros Medición de NPS Encuestas de Seguimiento Estrategias de Marketing CRM Generación de BDD segmentada de los gustos y preferencias Estudios de mercado continuos. RECURSOS CLAVE Acuerdos de Exclusividad BDD de clientes Equipo de Trabajo Proveedores de Electrónica y Vestuario	Entregar el menor precio en la compra de tus productos, mediante la conexión con más clientes. Venta de un volumen importante de productos en menor tiempo mediante la compra colaborativa en la plataforma de IWI	Ofertas dinámicas Recomendaciones entre compradores Marcas CANALES Adwords Facebook Instagram Youtube RRSS de Terceros RRSS de Marcas Radio y sus CD	Para todos los consumidores de productos electrónicos y vestimenta, que cuenten con los medios de pago habilitados.
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Plataforma Actividades de Marketing Personal		Ingresos según volumen de ventas alcanzado por Oferta de Vestuario Ingresos según volumen de ventas alcanzado por Oferta de Electrónica		

Fuente: Elaboración Propia

Segmento de Cliente

Todos los consumidores de productos electrónicos y vestimenta, que cuenten con medios de pago habilitados para efectuar compras de forma online.

Relación con Clientes

- **Ofertas Dinámicas:** Una vez que ingresen los clientes a la plataforma, podrán registrar sus gustos y preferencias, lo que permitirá contar con información para generar nuevas ofertas.
- **Recomendaciones:** Producto de la relación que se generará entre los compradores y potenciales consumidores, se podrá incentivar a que actúen como traccionadores, invitando por medio de la plataforma y sus redes sociales a nuevos interesados en adquirir productos en las ofertas.
- **Relación entre compradores y marcas:** IWI conectará las marcas, con con el público potencial, generando interacciones adecuadas que permitan enlazar al consumidor con la posibilidad de compra.
- **Relación con marcas:** Reuniones con marcas o representantes, para acordar precios atractivos según volumen de venta, de manera de generar ofertas interesantes posteriormente.

Canales

Los medios por los que IWI transmite su oferta de valor es a través de los cibernautas mediante una aplicación y RRSS propias, de terceros y de Marcas.

A su vez, para incrementar la conexión con potenciales proveedores, se dispondrá de ejecutivos comerciales que tendrán como misión atraer nuevos segmentos y productos atractivos para los clientes.

Propuesta de Valor

PV Compradores (Clientes)

- Entregar el menor precio en la compra de tus productos, mediante la conexión con más clientes.

PV Marcas

- Venta de un volumen importante de productos en menor tiempo mediante la compra colaborativa en la plataforma de IWI.

Actividades Claves

El crecimiento de IWI, está supeditado no sólo en la cantidad de ventas efectivas de forma colaborativa que se lleven a cabo, sino también del trabajo que con los stakeholders necesarios para su crecimiento y expansión en los distintos mercados, por lo que se establecen como actividades a desarrollar:

- Alianzas con marcas, gestión logística según modelo Dropshipping, Alianzas con Terceros, Medición de NPS, encuestas de Seguimiento y satisfacción, estrategias de Marketing, CRM, Generación de BDD segmentada de los gustos y preferencias y Estudios de mercado continuos.

Recursos Claves

Los recursos claves que IWI necesita para operar, se encuentran la plataforma que soportará las ofertas y dinámicas con clientes, permitiendo adoptar las ofertas a los gustos y preferencias. Por lo que es primordial el equipo de trabajo, cuyo objetivo principal será lograr acuerdos de exclusividad con marcas y proveedores relacionados con los departamentos de electrónica y vestimenta en esta primera etapa.

Socios Claves

- **Representantes, Proveedores y/o Distribuidores de Marcas:** El rol que cumplen las marcas en este proyecto, es que proporcionarán los mejores productos y servicios que se ofertan en la plataforma con un precio atractivo para IWI, con la finalidad de llegar a un menor valor al comprar de forma grupal
- **Inversores:** Permitirá la puesta en marcha de IWI, para que posteriormente funcione con recursos propios.
- **Knasta:** Es un sitio que permite comparar precios de productos, indica cuales son los más baratos, por lo que una alianza con ellos permitirá conocer las búsquedas de las personas y publicitar la plataforma.

- **Proveedor de Distribución** Con la finalidad de cumplir con la promesa de servicio y experiencia, la distribución y logística será directamente con el proveedor. Con esto se acortan los tiempos de traslado entre bodegas y centros de distribución bajo el modelo de Dropshipping y con esto la disminución en los costos de cara a la plataforma, ya que no se requiere mantener stock en bodegas propias. En el caso de requerir logística inversa se realizará mediante Empresa de Transportes Golden.
- **Fintech:** Para que los clientes puedan optar a otras formas de pago y/o créditos para realizar sus compras, será necesaria una alianza con este tipo de entidades, las que permiten obtener mejores beneficios que las entidades bancarias.
- **Plataforma de medios de pago:** Se realizará alianza con Payku, debido a la amplia modalidad de pago que utilizan, permitiendo generar órdenes de compra y devoluciones en caso de no concretarse las ventas. Haciendo más fácil las labores administrativas de cara a los clientes y normativas del SII.
- **Proveedor Tecnológico:** Partner estratégico para la creación de la plataforma, será la empresa moob. (presupuesto, ver anexo 7)

Estructura de costos

Las principales fuentes de egresos de IWI son:

Actividades de Marketing: Esta inversión permite dar a conocer la plataforma y captar posibles compradores o marcas que quieran participar en la plataforma.

Personal: Grupo de colaboradores encargados de la gestión de las compras e interacción con proveedores y clientes.

Plataforma: Es el recurso clave y principal, el que permite dar a conocer las ofertas, para que ocurra la interacción.

Fuentes de Ingresos

La generación de ingresos principalmente estará dada por las ventas realizadas basadas en el volumen de productos alcanzado en cada campaña promocional.

3.2 Descripción de la empresa.

IWI Spa, www.masbaratoengrupo.com, por tratarse de una plataforma, se opera mediante una oficina virtual para las operaciones generales, ya que los servicios de almacenamiento y distribución serán de cargo de los proveedores, disminuyendo los costos de traslado y almacenamiento.

Acorde a los recursos internos y capacidades que posee IWI, sus fortalezas y debilidades, se determina como competencia central el modelo de negocio, basado en la compra de productos de forma grupal y está a su vez aportará a mantener en el tiempo una ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva de IWI, corresponde a un modelo de negocio que busca generar match entre varios clientes, permitiendo entregarles un producto atractivo que adquirido de forma individual no lograría nunca el mejor precio. (ver análisis VRIO, Anexo 18)

Los fundadores de este proyecto, cuentan con conocimiento en rediseño de experiencia de clientes y procesos, generando la sinergia necesaria para poder llevar a cabo este proyecto. El equipo de colaboración que hará posible la continuidad de IWI, serán apoyos cercanos a los fundadores, generando como ventaja la confianza y el compromiso por el cumplir con los objetivos dispuestos.

Misión

“Vincular la mejor oferta de un producto y/o servicio entre un grupo de consumidores y proveedores por medio de una compra colaborativa”

Visión

“Ser la primera plataforma de compra colaborativa que permita la transacción de variados productos de forma dinámica.”

Valores

- Cercanos
- Íntegros
- Respetuosos de los clientes

FCE (Factores críticos de éxito)

1. Aceptación del Modelo de Negocio de una Plataforma de Compra Colaborativa por parte de los clientes y proveedores.
2. Alianzas estratégicas con proveedores y marcas con respaldo.

3. Oferta de Valor agregada que permita continuidad en las compras.
4. Estrategia de comunicación efectiva.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Desde la puesta en marcha, la escalabilidad de este modelo de negocio estará dada por la constante interacción con los grupos de interés, de ofertas dinámicas y el abanico de posibilidades que se pueda entregar a los consumidores. En la medida que las ofertas sean atractivas, permitirá que los clientes actúen como traccionadores de nuevos usuarios/clientes.

Respecto al mediano plazo, se estima contar con un crecimiento más sostenido de la plataforma, contar con un mayor abanico de proveedores (ver estrategia de proveedores, punto 4.3.2) y estrategia de productos (ver punto 4.3) y con el proceso de expansión de los equipos de trabajo (ver Figura 10: Estructura organizacional 2022-2026) que permitan resolver el crecimiento y continuidad de IWI.

Como punto adicional es importante destacar que a largo plazo y en base a las proyecciones de expansión de las economías colaborativas a nivel de transacciones de cara al 2025,²⁴ se estima que estas igualarán al mercado tradicional, por lo que se espera a nivel global que las proyecciones de crecimiento de IWI permitan la expansión a otros rubros, mercados y segmentos (no dejando sólo la posibilidad de electrónica y vestuario), permitiendo llegar a distintas partes de Latinoamérica y luego el resto del mundo, para lo cual en un inicio, se estiman pocos recursos económicos y baja capacidad tecnológica, previo análisis de factibilidad según país.

3.3.1 FODA.

Fortalezas

- No se requiere un inventario físico ni bodegas.
- Precios menores, al eliminar o contar con menos intermediarios.
- Descuentos asociados a la cantidad de usuarios que adquieren los productos, el cual no dependen del medio de pago (tarjeta de casa comercial).

²⁴ <https://alexrayon.es/2015/11/07/la-economia-colaborativa-y-la-captura-y-oferta-de-valor-modelo-de-negocio-y-contabilidad/>

- Distribución directa (Dropshipping) desde bodega del proveedor, hacia el cliente.

Debilidades

- El tiempo de espera hasta que se haga efectiva la venta podría ser mayor.
- Poca variedad de productos y servicios en las etapas iniciales.
- Se requiere un volumen mínimo para que se haga efectiva la venta.
- Recursos económicos acotados.

Amenazas

- Ofertas más atractivas debido a la incorporación de nuevas competencias o respuesta de las empresas de retail.
- Disminución de la demanda del consumidor producto de Crisis sociales, Financieras, de Salud entre otras.
- Fallas en la cadena de suministros, debido a entregas tardías de proveedores u atrasos en importaciones.
- Incremento del endeudamiento en los hogares chilenos.

Oportunidades

- Desarrollo de nuevos modelos de negocios atractivos para las nuevas generaciones.
- Incremento en el uso de las redes sociales para la promoción y venta de productos.
- Expansión y crecimiento de inversión en economías colaborativas, en donde los clientes actúan como traccionadores.
- Alta tasa de incumplimiento de las empresas en los tiempos de despacho “Última Milla”

3.3.1.1 Análisis FODA Cuantitativo.

Para el análisis del FODA Cuantitativo, ver anexo 19

3.3.2 Tipo de estrategia.

En IWI los recursos económicos son escasos, por lo que se deben impulsar estrategias que permitan una mayor competitividad y a su vez permita enfrentar los desafíos que se interpongan en el camino. El siguiente cuadro no pretende determinar cuál estrategia es mejor, sino que permite observar las estrategias viables.

TABLA 2: ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA

<p>Estrategia FO: OFENSIVA F2F301</p> <p>Desarrollar una plataforma colaborativa atractiva, transparente, confiable y dinámica que permita explotar las relaciones con los clientes en el mercado nacional.</p>	<p>Estrategia DO: REORIENTACIÓN D101</p> <p>Mantener constantemente informados a los clientes, y usuarios, permitiéndoles colaborar para acelerar el proceso de venta mediante recomendaciones.</p>
<p>Estrategia FA: DEFENSIVA F2A2</p> <p>Desarrollo de un plan de negociación con las marcas y representantes orientado en maximizar la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Estrategia DA: SUPERVIVENCIA D3A1</p> <p>Desarrollo de sistemas de información adecuados, que permitan la realización de acciones de marketing directo para comunicar efectivamente las ofertas de IWI a más personas.</p>

Considerando los análisis necesarios en el proceso de IM, como también la posibilidad de entregar un servicio que, si bien es similar a muchos ecommerce y Marketplace, es importante destacar el atributo diferenciador, en relación a la oportunidad de entregar productos a un precio mucho más atractivo, al negociar por

los clientes con cada una de las marcas en forma directa previamente.

Esto permite definir una “estrategia de enfoque con liderazgo en costos”, considerando lo establecido según la tabla anterior, el desarrollo de una plataforma que buscará incrementar las interacciones con los clientes.

3.4 RSE y sustentabilidad.

Las economías colaborativas y consumos más sostenibles en el último tiempo, han implicado la llegada de un cambio cultural mucho más fuerte y latente en los consumidores de los diferentes sectores geográficos y económicos del país²⁵.

A su vez, la forma como se trabaja con cada uno de los stakeholders, permite contar con la aceptación del entorno con los que se interactúa, permitiendo la identificación y anteponiéndose a los hechos que a juicio del equipo evaluador de IWI podría ser perjudicial para la continuidad de los servicios y puesta en funcionamiento por parte de la población. Los cuales quedan más clarificados en la siguiente tabla.

En la medida que más entidades se sumen y más clientes compren bajo esta plataforma, se podrán conectar a las comunidades haciéndolas más responsables a la hora comprar. Estimando que en el mediano o largo plazo la compra de cada producto sea de forma responsable²⁶.(ver matriz RSE, anexo 16).

²⁵ La economía de las plataformas colaborativas en Chile: “uso y percepción de los chilenos”, octubre 2018.

²⁶ <https://www.forbes.com/sites/haroldfurchtgottroth/2016/06/09/the-myth-of-the-sharing-economy/?sh=5f110d9659bf>
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/02/17/podemos-seguir-hablando-de-economias-colaborativas/>

IV. Plan de marketing.

Las estrategias de marketing que se han definido para IWI, tienen como objetivo ratificar el plan a lograr en los próximos meses y años. A su vez, los clientes que a continuación se detallan son parte del análisis realizado en una primera etapa y que arroja como resultado los segmentos a atacar, considerando los resultados de las encuestas e IM realizada.

Respecto a la forma de cómo se realizará la penetración de este plan en los clientes, se contará con objetivos desafiantes y capaces de llevar a cabo en el corto y mediano plazo, cómo también la investigación de los clientes en base a sus gustos y necesidades, permitiendo entregar constantemente las mejores ofertas, a objeto de posicionar de forma concreta esta oportunidad de negocio.

4.1 Objetivos de marketing.

El objetivo general de IWI, será posicionar la marca, como una de las plataformas de compra colaborativa más importantes de Chile. En lo que respecta a los objetivos específicos de marketing, a continuación, se indican los del primer y quinto año (Cuadro objetivos específicos, ver anexo 8):

- 1. Alcanzar un promedio de 30.000 visitas mensuales a través de la plataforma durante el año 2022.*
- 2. Alcanzar un promedio de 45.900 visitas mensuales en la plataforma durante el año 2026.*
- 3. Lograr efectuar ventas a más de 4.651 nuevos clientes al cierre del año 2022 mediante la plataforma.*
- 4. Lograr efectuar ventas a más de 13.203 nuevos clientes al cierre del año 2026 mediante la plataforma.*
- 5. Incrementar la tasa de conversión de ventas en un 0,01% mensual durante el 2022,*
- 6. Incrementar la tasa de conversión de ventas en un 0,05% mensual durante el 2026.*
- 7. Lograr la creación de alianzas con 5 nuevos proveedores al año 2022.*
- 8. Lograr la creación de alianzas con 48 nuevos proveedores al año 2026.*
- 9. Lograr la reiteración de compra de un 5% al año 2022, de todos los clientes que compran en IWI.*
- 10. Lograr la reiteración de compra de un 15% al año 2026 de todos los clientes que compran en IWI.*

4.2 Estrategia de segmentación.

4.2.1 Micro segmentación de clientes.

Posterior a la estimación del tamaño de mercado del ecommerce en Chile (ver sección II) y a las principales características, variables psicográficas de los clientes, que están dadas por un variado perfil, de gustos y preferencias y basados en los resultados del análisis efectuado sobre los segmentos identificados en la IM realizada, se ha definido que los segmentos definidos para el cálculo del mercado objetivo y la realización de acciones de marketing durante el primer año, serán con los habitantes de la ciudad Santiago (sin considerar edad ni GSE, ver punto 2.3.1), que suelen realizar compras por internet de productos de Electrónica y/o Vestimenta. (ver punto 2.1, 2.2 y 4.3) con un incremento mucho más sostenible que otras regiones del país.

Datos:

- *Tamaño de mercado 2019: US\$ 6 mil millones*
Población de Chile: 19.600.000 habitantes.
Porcentaje de la población que compra por internet: 62% que corresponde a 12.152.000 habitantes.
Compras online de Vestimenta: US\$ 1.18 mil millones (19,6%)
Compras online de Electrónica: US\$ 1.54 mil millones (25,6%)

Supuestos:

Población de Santiago 2021: 7.115.310 Habitantes.
Porcentaje de la población que compra por internet en Santiago: 62%
Porcentaje compras online de Vestimenta en Santiago: (19,6%)
Porcentaje compras online de Electrónica en Santiago: (25,6%)

Según estos datos se presenta el mercado objetivo para Santiago en la siguiente tabla:

TABLA 3: MATRIZ RSE.

DEPARTAMENTOS	% POR RUBRO	CHILE	SANTIAGO
Moda y Belleza	19,60%	2.381.792	864.652
Electrónica	25,60%	3.110.912	1.129.342

Fuente: *Elaboración Propia*

Los arquetipos, que representan a algunos de los integrantes del segmento analizado y encuestado, del cual se ha basado la investigación de campo en una primera etapa,

permiten clarificar la visibilidad de los potenciales clientes futuros. (ver arquetipos, anexo 17).

El proyecto de compra colaborativa se encuentra enfocado en esta primera etapa en incorporar una cantidad importante de potenciales clientes de acuerdo a las variables y características nombradas anteriormente, proyectando su continuidad y fidelización, con la finalidad de contar con ellos por mucho tiempo.

Si bien en la etapa inicial, los segmentos que entregan mejores resultados en los procesos de IM realizados, como se identifica en el informe realizado por la consultora por Blacksip²⁷ a finales del 2020 fueron hombres y mujeres de entre 18 y 48 años y de entre 35 y 48, se ha determinado que considerando el incremento del uso de las plataformas tecnológicas y el gasto per cápita en retail online de Latinoamérica en los últimos 5 años, el que se ha incrementado en un 170%, se establece que a partir del segundo año la estrategia de segmentación incluye a cualquier persona con acceso a tarjeta de crédito o cuentas bancarias a participar en este modelo, abogando a la universalidad de IWI.

La comunicación se realizará mediante diferentes canales de comunicación disponibles a nivel nacional (estrategia de comunicación punto 4.6), permitiendo contar con potenciales clientes de una forma más dinámica. Por lo que se contará con una sección dentro de la plataforma que permitirá conocer más a fondo a cada uno de los clientes futuros y poder segmentarlos en base a sus gustos y preferencias, permitiendo el envío de comunicación más selectiva y en base a sus necesidades de compra (ver anexo 9, diseño plataforma).

Posicionamiento.

La posibilidad de contar con una plataforma, permite romper las barreras de las distancias o grupos socioeconómicos, ya que se busca atacar mediante dos departamentos, primero vestimenta que es transversal a cualquier segmento y no exclusivo. De igual forma se integra al departamento de electrónica, que permite también ser transversal a cualquier ingreso, aportando en la oportunidad de establecer buenos resultados a nivel de descuento en los clientes.

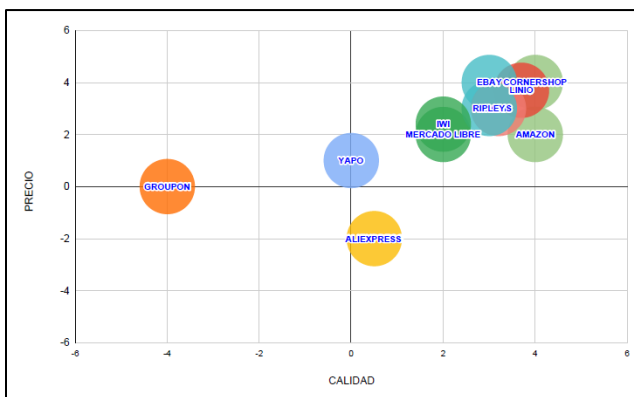
²⁷ <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-chile-2021>

Mapa de Posicionamiento

Considerando el crecimiento y penetración de IWI para poder llegar a una cuota de mercado, los primeros años se pretende contar con productos de buena calidad y con bajo costo (según estrategia de productos, punto 4.3), lo que permitirá mantener el orden de las preferencias detectadas en el proceso de encuestas ejecutadas en la IM (ver inv. de mercado, anexo 2).

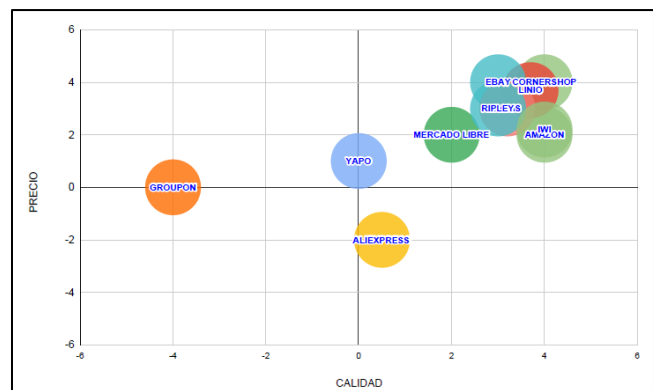
En las siguientes figuras se presentan los mapas de posicionamiento, en donde se proyecta la posición que tendrá IWI respecto a sus competidores para el primer y quinto año. El desplazamiento entre el primer y quinto año se debe a que en este último año se cuenta con productos de mayor calidad, manteniendo un bajo costo respecto a los competidores más cercanos.

FIGURA 4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO, PROYEC. AL 1ER AÑO



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 5 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO, PROYEC. AL 5TO AÑO



La Expansión

En el periodo de expansión, posterior al quinto año de funcionamiento, se pretende establecer la incorporación de nuevos departamentos de productos, campañas de ventas cruzadas y la estrategia de incremento en la frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes, con la finalidad de aumentar los mercados, mirar los resultados por departamento y poner mayor atención a la satisfacción de los clientes post-cada compra efectuada mediante la plataforma.

Lo anterior permitirá establecer las bases para una expansión exitosa, considerando los cimientos construidos en estos años, pero también sin descuidar el entorno político y social que presenta el país, como también la posibilidad de una nueva pandemia o estallido social.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

La intención de compra en los últimos años por parte de los clientes, según información entregada por la CCS, establece que el 10% de las ventas corresponden a los departamentos de tecnología y el 13% corresponde a vestuario por lo que se ha determinado que los productos iniciales para la plataforma serán tecnología del hogar y vestuario simple, los cuales fueron ratificados con la IM realizada (anexo 2), departamentos que han presentado crecimientos importantes y para los cuales se espera un incremento continuo en los próximos años.(blacksip)²⁸.

Dentro de las estrategias a utilizar se encuentra el diferencial de precio como primera variable de cara al consumidor, luego se suma la satisfacción en los procesos de despacho y la conexión que se generará con el proveedor, considerando que el asegurarle ventas importantes de sus productos, permitirá un mayor compromiso a la hora de cumplir en la entrega de ellos a cada uno de los clientes. Por lo que se generaron algunas alianzas para iniciar con dos líneas, una correspondiente a electrónica con **BoboStore**, accesorios de home office, pero también una correspondiente a los productos con mayor demanda, como lo son los celulares. Para este último el apoyo vendrá desde una Startup chilena de teléfonos reacondicionados, ya que cuentan con precios competitivos y teléfonos de alta gama y lo más importante con garantía para todos los clientes por un periodo determinado.

Por último, la alianza con una línea de ropa exclusiva para el segmento deportivo, el cual se realizará con la empresa **Performance Pro**, bajo la marca DHARCO, australiana, diseños novedosos y a la moda, las cuales cumplen la función de deporte sin perder las cualidades de vestimenta habitual resistentes y llamativas.

Por lo que la elección de estos proveedores se basa en la confianza de los consumidores con sus productos actuales y también el relacionamiento con los proveedores respecto a este plan y la transparencia de los resultados que les permitió confiar en este modelo de negocio.

Además, con estos productos referenciales se pretende realizar la estimación financiera para todo este proyecto (ver punto 7.2). Estos productos serán rotados por otros acuerdos

²⁸ <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-chile-2021>

a los gustos y preferencias que se detecten a través de la plataforma. A su vez, se estima que cada oferta de productos de vestimenta se mantendrá por 3 meses y en el caso de los productos electrónicos por 4 meses, por lo que la estimación realizada será solo con estos productos ya que no es posible anticipar las preferencias futuras de los consumidores.

En vistas de la alianza y de lograr un posicionamiento de la marca, las etiquetas y stickers de los productos despachados serán los de IWI, aun cuando los productos sean despachados directamente desde las bodegas de los proveedores.

4.3.1 Estrategia con Consumidores.

Para IWI, el precio es el mayor diferenciador respecto a los otros mercados, y conseguir una mejor oferta de cara al cliente, en segundo lugar, la opción de que los clientes sean los traccionadores de la plataforma y la opción de contar solo con canales online y distribuyendo principalmente mediante Dropshipping, asegurará menores costos en los procesos, los productos iniciales serán los siguiente:

Vestimenta

Polera Sport Hombre/mujer, Marca Dharco; Proveedor Performance Pro.²⁹

Electrónica

Audífonos, Proveedor BoboStore³⁰ /Smartphone, Proveedor Rephone³¹

Posteriormente la selección de los productos y/o servicios serán acorde a las innovaciones tecnológicas o las tendencias de moda de los proveedores seleccionados, de esta manera se evita que el consumidor tenga alguna pérdida de valor. A su vez, será de vital importancia lograr con el conocimiento, posicionamiento y permanencia de los clientes en la plataforma, lo que será logrado a través de estrategias comunicacionales, las que serán tratadas más adelante en el punto 4.6.

4.3.2 Estrategia de Proveedores.

Considerando la deseabilidad de este modelo por parte de los proveedores de marca o representantes, se realizó encuestas a 27 proveedores rubro electrónico y vestuario, con

²⁹ <https://performancepro.cl/>

³⁰ <https://www.bobostore.cl/>

³¹ <https://rephone.cl/>

la finalidad de evaluar la intención de participación en este modelo. El cual entregó resultados interesantes, respecto a ofertar sus productos bajo la plataforma de IWI; ya que muchos de sus stocks en bodegas pueden presentar movimientos más rápidos bajo este modelo. (ver anexo 3, IM proveedores).

En la etapa inicial se trabajará con los proveedores de los productos nombrados en el punto anterior. Posteriormente se seleccionarán las marcas que cumplan con los estándares definidos por IWI con la finalidad de establecer altos estándares de cumplimiento legal, administrativo, medioambiental y financiero, que aseguren su continuidad operacional, como también de un alto impacto y demanda.

Dentro del proceso de continuidad de proveedores estará el resultado o feedback del cliente, el que permitirá evaluar desde otra perspectiva el funcionamiento de los proveedores en forma continua.

4.4 Estrategia de Precio.

4.4.1 Estrategia de precio de consumidores.

En IWI, se ofertarán múltiples productos y/o servicios, con los cuales se pretende entregar a los clientes entre un 10% y un 20% de descuento, respecto al valor de mercado. (ver anexo 2. IM Clientes)

La estrategia de descuento sobre el precio, dependerá principalmente del total de unidades a vender, y del tipo de producto pactado previamente con el proveedor. (ver anexo 3, IM proveedores). Esto será posible en la medida de que se logre negociar con los proveedores, descuentos según número de unidades vendidas.

El medio de pago que permite simplificar las labores administrativas y legales es Payku, ya que se generan órdenes de compra luego de que el cliente concreta su proceso de pago (ver punto 3.1, plataforma de pago). Se realizarán devoluciones totales, en el caso de que no se complete el grupo de compra en el periodo de tiempo determinado por lo que este medio de pago, podría aliviar este proceso.

La garantía, estará dada y respaldada siempre por el fabricante o proveedor, ya que la plataforma actuará solamente como la plataforma que agrupa a clientes y los ayuda a

concretar su compra. Sin embargo, está considerado el apoyo en el retiro de los productos de clientes que no decepcionen de forma positiva la venta.

4.4.2 Estrategia de precio de compra a proveedores.

El éxito de IWI se presenta cuando el producto que se entrega a los clientes presente un valor atractivo respecto a otras. Para que esto ocurra, es clave la alianza que se realice con cada proveedor para obtener un mejor precio de venta de cara al cliente.

Se establece una relación estrecha con los proveedores y que a través de esta plataforma puedan impulsar sus productos, generando un vínculo con este modelo de negocio más estrecho. Como también se pretende de cara al cliente que sea atractivo el uso de la plataforma de compras colaborativas.

El número de unidades mínimas para comenzar con la compra serán siempre las que estén en el rango de al menos el 10% de descuento, respecto al precio de mercado, lo que permitirá acceder a mejores descuentos para los clientes, asegurando con esto los volúmenes de venta y estableciendo barreras para nuevos competidores que intentan replicar el modelo. Ya que la oferta se concretará una vez que se cumpla el tiempo dado y que se realice el proceso de compra por las unidades que corresponden al rango del descuento establecido.

A su vez, se asegurará el pago al proveedor, al día hábil siguiente del cierre de cada oferta, sin la necesidad de pagos a 30, 60 o 90 días como otras tiendas, permitiendo establecer flujos de caja que hoy las Pymes y medianas empresas necesitan constantemente.

4.5 Estrategia de Distribución.

Una de las razones que permiten la negociación a un menor precio de los productos es que existirán menos intermediarios, por lo que la distribución principalmente se realizará mediante Dropshipping (Cadena de Suministro en Anexo 10), ya que los proveedores son quienes almacenarán los productos, y una vez confirmadas las compras, realizarán los despachos directamente a los clientes.

En los casos que el proveedor no tenga la capacidad de despachar los productos, en el momento de la compra, se considerará el costo del envío acorde a la georreferenciación en el momento de la reserva, y se contará con una alianza con la empresa Transportes

Golden para llevar a cabo la distribución. Se establecerán protocolos y acuerdos para que esta empresa asuma cualquier inconveniente que ocurra con los productos a repartir. Ante devoluciones se solicitará al cliente la entrega del producto en servicio técnico autorizado de la marca y/o se coordinará retiro mediante la empresa nombrada anteriormente.

Esta forma de operar permite prescindir de los costos de gestión de bodega, mantención de inventarios, logística, personal, entre otros.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

La propuesta de valor de IWI, se comunicará mediante acciones digitales en los distintos canales disponibles, tanto en redes sociales como otros medios de comunicación según los segmentos objetivos.

La elección de estos medios de comunicación está dada porque permite programar las zonas, elecciones y segmentos a comunicar de forma mucho más simple basado en los gustos, preferencias e intereses.



Los atributos que se comunicarán a los clientes y que permitirán incrementar las ventas serán el incentivo a comprar en grupo para obtener un precio más bajo, (Más barato en grupo), la confianza en la plataforma, formas de pago y los tiempos de despacho. A su vez el contarles a los clientes que se negociará directamente con los proveedores, siendo sus representantes para conseguir el mejor precio siempre. Como imagen³² se apuesta en un logo con la sigla IWI (I want it), y su slogan “más barato en grupo”, donde con su imagen de un triángulo construido por tres pétalos que representan lo fácil de la plataforma, la cercanía que se quiere lograr y la transparencia.

Respecto al presupuesto de marketing, estará orientado principalmente en acciones digitales, para lo que se utilizará publicidad pagada de Adwords, Facebook e Instagram, acorde a las acciones que permitan en una primera instancia conseguir clientes potenciales, promocionar ofertas de vestuario y electrónica, promocionar y conseguir más visitas en la plataforma (ver cronograma en Anexo 11). Con lo invertido se apunta en cada

³² Figura 6: Logo IWI, Fuente Elaboración Propia

medio digital alcanzar al menos 1.000 visitas diarias en la aplicación (ver anexo 12, costo y alcance de campañas digitales). Es importante comentar que se utilizan medios digitales³³ principalmente, porque son medibles, permiten segmentar de buena manera asegurando que los segmentos definidos visualicen las publicidades acordes a las variables escogidas, el gasto a realizar se conoce previamente y se puede limitar por tiempo y/o dinero.

El diseño de la plataforma quedó a cargo de Moob, (ver anexo 9 diseño página plataforma) quien apoyó en la construcción de los elementos distintivos que permitan generar gráficamente las ofertas limitadas, conteo de tiempo de ofertas y registro de clientes con gustos y preferencias para implementar nuevas ofertas, valorizaciones post venta.

Posterior a la definición de los segmentos del punto 4.2, la estrategia de comunicación será acompañada de un presupuesto de marketing declarado en el punto 4.8 de este documento, que permitirá llegar mediante los canales acordes a los segmentos identificados.

Con la finalidad de resguardar la marca y continuar con su proceso de posicionamiento, se efectúa el registro de la marca en INAPI, el dominio en NIC Chile www.masbaratoengrupo.com. y creados los perfiles Facebook, YouTube, Instagram, Adwords, Tic Toc y efectuadas las primeras negociaciones con los proveedores, marcas, distribuidores de productos, se dará inicio a la realización de las siguientes acciones:

4.6.1 Estrategia de lanzamiento.

En base a los segmentos objetivos establecidos para el plan, se procederá con:

1. *Posicionamiento de marca SEO y SEA*
2. *Utilización de los canales online y redes sociales, permitiendo obtener un espacio en el entorno del emprendimiento.*
3. *Incrementar tráfico SMO, email marketing, recomendaciones.*

4.6.2 Plan de captación de nuevos clientes o adherentes a la plataforma.

1. *Estrategia de captación y enganche promocional con descuentos y beneficios en la primera compra.*

³³ <https://f5grp.com/blogs/blogf5group/3-beneficios-de-invertir-en-publicidad-por-display/>

2. *Promover constantemente la referencia entre los clientes con nuevos usuarios.*
3. *El relacionamiento de los afiliados a la plataforma, será fundamental para mantenerlos cautivos y atentos a las nuevas ofertas, por lo que se deben mantener y crear vínculos con los distintos clientes y considerar permanentemente su feedback.*
4. *La incorporación de Influencers será fundamental para que cuenten de la plataforma e inviten a nuevos actores al negocio.*

4.6.3 Análisis y segmentación de los clientes cautivos en la plataforma.

Para lograr ser la mejor plataforma de compra colaborativa en Chile, se deberán ejecutar las siguientes acciones.

1. *Permitirá enfocar de mejor manera las propuestas de ofertas segmentadas, permitiendo llegar en base a gustos y preferencias ya analizados, con propuestas de productos más atractivos.*
2. *Incorporación de inteligencia artificial en las búsquedas de clientes, permitiendo conocer más a fondo lo que buscan. Con esto se enviarán e-mails o alertas en la RRSS, ofertando la posibilidad de compra.*
3. *Optimización de las propuestas de comunicación en base a un algoritmo, respecto de cuándo será la próxima compra del cliente, permitiendo con esto estimar los envíos de comunicación mediante los distintos canales disponibles para los clientes.*

Posterior a estos procesos se planifican los plazos de ejecución y medición de los resultados de la estrategia.³⁴

Con las acciones descritas en estos tres puntos se pretende transmitir a todos los consumidores que existe una plataforma en la que obtendrán beneficios al comprar con más consumidores el mismo producto. El impacto de comprar en grupo establecerá una nueva tendencia que los beneficiará en el producto final y los costos asociados a la compra, permitiendo incentivar a más personas y proveedores.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

La estimación de las visitas esperadas al sitio y las proyecciones de crecimiento para un horizonte temporal de cinco años, están basadas en un escenario base moderado, acorde

³⁴ <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

a la segmentación realizada, el incremento anual de estas y las conversiones. (Anexo 13: Estimaciones de demanda mensual para el primer año).

Es por esto que los factores críticos serán el número de visitas que ingresen al sitio y en consecuencia la tasa de cierre de estos, en el inicio será fundamental el apoyo publicitario y todas las acciones que permitan aumentar los flujos, no se debe dejar de lado el rol fundamental que cumplirán los clientes que actuarán como traccionadores del sitio.

TABLA 4: RESUMEN DE DEMANDA ESTIMADA POR RUBRO Y CONVERSIÓN

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
% incremento respecto 2020		20%	31%	42%	53%
Visitas	360.000	432.000	471.600	511.200	550.800
Conversion (Media)	1,36%	1,54%	1,85%	2,27%	2,82%
Clientes	4.896	6.653	8.725	11.604	15.533
Vestuario	2.124	2.886	3.785	5.034	6.738
Electronica	2.772	3.767	4.940	6.570	8.794

Fuente: Elaboración propia

Los supuestos que permiten lograr el E-commerce que se aspira alcanzar dentro de los primeros cinco años son los siguientes:

- *Visitas mensuales: el crecimiento mensual de las visitas dentro del primer año será un factor importante ya que se pretende alcanzar rápidamente como mínimo 30.000 visitas por mes. El incremento anual de las visitas, se sustenta según la proyección de crecimiento del 31% del ecommerce en el 2024 (ver punto 2.3), por lo que se mantiene esta tendencia hasta el año 2026.*
- *Tasa de conversión: Comenzará en un 1,3% en el primer año se incrementará en un 0,01% mensual, desde el segundo año un 0,02% mensual, en el tercer año en un 0.03% mensual, para el cuarto año en un 0,04% mensual y finalmente en el quinto año incrementará en un 0,05% mensualmente.*
- *Demanda por rubro: Se estima que el 43% de las conversiones se realizarán en Vestuario y un 57% en Electrónica, según la actual tendencia del mercado (ver punto 4.2)*

Según las estimaciones el primer año comprarán 4.896 personas (2.124 en Vestimenta y 2.772 en electrónica), y cuyo crecimiento posterior está dado por el aumento de visitas y la tasa de conversión. Respecto a la tasa de conversión, en el E-commerce y negocios B2B la media ronda entre un 1,84% y un 2,23% respectivamente. Pero estas cifras cambian para quienes logran concentrar 25% de las ventas, las tasas de conversión rondan entre un 3,71% para el E-commerce y un 4,71% para los negocios B2B.

Todos estos supuestos pudiesen variar acorde a las estadísticas reales que se logren dentro de los primeros meses de prueba y funcionamiento. A su vez el horizonte de tiempo es de 5 años ya que, dados los avances tecnológicos y las tendencias y preferencias de los clientes futuros, será probablemente necesario realizar inversiones o realizar modificaciones, ya sea agregando nuevos segmentos, algoritmos de compra, mercados o mejorar la experiencia de los consumidores y proveedores. De manera de lograr alcanzar la visión de “ser la primera plataforma de compra colaborativa que permita la transacción de variados productos de forma dinámica”. Incluso que permita que la interacción entre proveedores y clientes sea más directa.³⁵

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

Este, estará orientado principalmente en acciones digitales, para lo que se utilizará publicidad pagada de Adwords, Facebook e Instagram, acorde a las acciones que permitan en una primera instancia conseguir clientes potenciales, promocionar ofertas de vestuario y electrónica, promocionar y conseguir más visitas en la plataforma (ver cronograma en Anexo 11). Para estas se destinarán mensualmente \$312.930 en acciones de Facebook e Instagram, \$208.620 en campañas de tráfico en Adwords. Además, se realizarán constantemente envíos de mails masivos a más de 100.000 contactos mensuales mediante plataforma Mailchimp con un costo de \$521.550 mensual. Con el objetivo de incrementar el flujo de visitas durante los primeros seis meses, serán fundamentales las campañas radiales, ya que además ofrecen alternativas publicitarias dentro de todos sus canales digitales, lo que permitirá incrementar el flujo de visitas al sitio. El presupuesto estará repartido en \$1.100.000 mensuales en plataformas radiales solamente por seis meses, posteriormente se invertirán \$300.000 mensuales hasta el fin del proyecto.

El costo anual para el año 2022 es de \$20.917.200, en la tabla 10 se puede observar el presupuesto total que alcanza los \$90.368.404 para el horizonte temporal del proyecto, estos valores están correlacionados con el factor IPC. Cabe destacar que el costo disminuye ya que solo en el primer año se incurre en un costo mayor en radio. (ver anexo 14, costo mensual para primer año y costo anual).

³⁵ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/03/17/what-is-a-good-conversion-rate#what-is-a-good-conversion-rate>

V Plan de Operaciones.

El plan de IWI inicia con la conexión de los clientes con la plataforma, en caso de que se cumpla con el cierre de la oferta, se emitirá la orden de compra que será enviada al proveedor, quien desde sus bodegas realizará los despachos respectivos a cada uno de los clientes. Este proceso denominado dropshipping, permite eliminar eslabones como bodegas, control de Stock y transporte que implican costos, los que muchas veces son traspasados a los clientes.

Al cierre de cada uno de estos procesos IWI evaluará el proceso que se llevó a cabo con el proveedor en conjunto con la validación de satisfacción del cliente.

En los que respecta a los procesos de negociación de precio con los proveedores, estos quedarán supeditados a las cantidades y siempre y cuando aseguren un buen precio al comprar en grupo y validación de los procesos de postventa de alta calidad, que asegure la satisfacción del cliente. Permitiendo al proveedor minimizar su stock que muchas veces se podrían estar detenidos en bodega.

A su vez, es importante comentar que para los procesos de operaciones, se establecen tres líneas de acción, cliente, operación IWI, interacción con marcas y representantes, como también la ejecución de procesos internos y externos, clasificados en Gestión de plataformas, Gestión de RRSS y Gestión de ventas y seguimientos de productos y gestión de Post Venta.

Respecto a los procesos externos, la fidelización, gestión de ventas efectuadas, la conexión con proveedores y la gestión de pago de la plataforma, serán fundamentales.

Es importante destacar que IWI cuenta con un roadmap de despliegue, permitiendo tener una mayor claridad de cada uno de los hitos a cumplir. A su vez la definición de la dotación mínima para iniciar las operaciones será fundamental.

El equipo fundador por su parte, está compuesto por dos personas, responsables de dar el inicio al plan de negocio, con competencias y habilidades necesarias para cumplir con el objetivo planteado. De igual forma el equipo de Marketing y RRSS será fundamental

para posicionar la marca en un corto tiempo, como también la importancia del rol que juegan el equipo comercial y finanzas.

Por último el equipo de operaciones y logística de IWI, será ejecutado por las marcas y partnerships que contará IWI, minimizando costos. Eso si la revisión y seguimiento de cada una de las ventas y la satisfacción de los clientes será de igual forma monitoreado de forma interna, permitiendo asegurar la calidad y seguimiento a cada una de las promesas entregadas por los proveedores a IWI. Con esto último, IWI como marca asegura continuidad, posicionamiento y lograr el efecto WOW de parte de los clientes.

Se incluyen más detalles sobre el plan de operaciones en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

VI. Equipo del proyecto.

El equipo de proyecto que necesita IWI, será de la línea de los procesos internos más que de la logística y distribución, considerando que estos serán bajo la modalidad de dropshipping

El equipo gestor compuesto por dos personas, son los responsables de llevar la bandera de apertura de IWI, con más de 15 años de experiencia en distintos mercados y segmentos, aseguran el sólido conocimiento del mercado para iniciar en el mundo del emprendimiento. En relación a la estructura organizacional IWI iniciará con cuatro personas (incluidos los dos fundadores), sumados a ellos estará el analista de marketing y una persona que apoyará los procesos comerciales.

De cara a los siguientes años, se estima crecer en dotación según la proyección positiva de crecimientos que proyecta IWI, permitiendo la incorporación de 2 personas más el 2023, llegando a 8 colaboradores el 2026.

La estrategia de dotación se basa en las etapas definidas para IWI, por lo que la primera etapa considera una estructura acotada, con la finalidad de minimizar costos, pero de igual manera asegurando la continuidad del plan. Ya en la etapa de expansión se contará con nuevos integrantes, objetivo de solidificar la estructura considerando las tareas y actividades que se están desarrollando y se cimienta el proceso hacia un nuevo crecimiento en el nivel de transacciones.

Para mantener al equipo atento y motivado se incorporará un variable entorno al 10% del total de su estructura de remuneración, permitiendo incentivar un mejor desempeño de los resultados del negocio y compartir esta alegría con los equipos, permitiendo incrementar la adhesión a IWI y su compromiso con la organización que se está construyendo. Con la finalidad de que los montos asignados sean acordes al mercado, se cuenta con estudios de mercado para pequeñas y medianas empresas, permitiendo asegurar los target adecuados.

Se incluyen más detalles sobre el equipo de proyecto, en la otra parte del Plan de negocios Parte II.

VII. Plan Financiero.

El horizonte temporal del plan financiero de IWI es de 5 años. Este plan requiere del desarrollo de una plataforma de compras colaborativas.

La estimación de ingresos se realizó en base a los precios de venta de los productos referenciales³⁶ escogidos, el número de clientes que ingresen a la plataforma y la tasa de conversión de estos, con los cuales se espera alcanzar 4.896 ventas durante el primer año. Al término del quinto año se espera alcanzar 15.530 ventas equivalentes a M\$1.678 millones.

La estimación de costos de venta por rubro, fue realizada según las cotizaciones de los productos referenciales las que se realizaron a los proveedores escogidos. El margen de contribución durante todo el horizonte temporal borde al 15%. Los gastos contemplan desde sueldos, publicidad y otros gastos administrativos como por ejemplo los pagos de patentes. Tanto los costos como los gastos consideran reajuste por IPC.

Para el financiamiento se considera un aporte inicial de \$21.027.856 el que será aportado por los socios fundadores en proporciones iguales. Y se requiere el aporte de un tercero de \$15.000.000 destinado a cubrir el máximo de déficit operacional que ocurre al tercer mes y equivale a \$13.245.525.

Tanto el estado de resultado proyectado como el flujo de caja proyectado que considera la inversión, el valor residual de los activos y la tasa de impuesto aplicada de un 27%. Reflejan saldos positivos para todo el horizonte temporal del plan de negocios.

Para la tasa de descuento estimada $R_f: 14,78\%$, se obtiene un VAN \$89.440.534 de y una TIR de 73%. Y un Payback en donde se recupera la inversión casi al llegar al segundo año. Ante los cambios de las conductas de los consumidores y un comportamiento desfavorable de la demanda de productos, este plan sigue siendo rentable hasta una disminución del 28% de la demanda estimada para el horizonte temporal del proyecto.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo Plan Financiero en la Parte II del Plan de negocio IWI.

³⁶ Se utilizan estos productos referenciales, para estimar las ventas durante el horizonte temporal del proyecto, ya que no es posible anticipar los gustos y preferencias futuras de los consumidores.

VIII. Riesgos críticos.

Se establecieron algunos riesgos necesarios de identificar, con la finalidad de no ver afectada la continuidad y supervivencia de IWI.

Desde la línea del análisis externo, la baja adhesión de los clientes a la plataforma podría establecer algunas situaciones complejas a la hora de querer incrementar las ventas, considerando la situación país, la ha generado en la población la opción del ahorro por la del consumo, de igual forma el nivel de endeudamiento que se ha presentado a nivel país.

En la misma medida, la crisis sanitaria logra acaparar portadas y bajan los intereses por productos de este tipo, por lo que los planes de mitigación para todas estas problemáticas se basan en el plan de IM y Marketing que será desplegado. Por lo que también las ofertas de alto impacto y la posibilidad de ayudar a proveedores con altos stock y que cuentan con productos atractivos, son parte de las ideas para incrementar las ventas y mitigar los riesgos descritos.

Desde la mirada de los riesgos internos, comentar que la dependencia de algunos proveedores, el no contar con equipos suficientemente entrenados, que puedan implicar una falta de control de los procesos de venta, en conjunto con la falta de nuevas ideas para innovar en el mercado que se está penetrando, podría ser de gran problemática. Por lo que será fundamental los entrenamientos a los equipos para desarrollar al máximo sus competencias, permitiendo darle una mirada distinta al negocio de cara al futuro y al desarrollo de nuevas tecnologías, respecto a los proveedores, la posibilidad de contar con un abanico de ellos, será fundamental para mantener atractiva la oferta de productos y a los clientes de forma cautiva, en conjunto con la necesidad de realizar constantemente análisis de experiencia usuaria.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo Riesgos críticos en la Parte II del Plan de negocio IWI.

IX. Propuesta Inversionista.

Se requiere un aporte de \$15.000.000 el cual se destinará al capital de trabajo de los primeros meses, a cambio de esto se ofrece se ofrece al inversionista un retorno de la inversión de un 42,7%, considerando el pago de impuestos por retiro. Además del pago proporcional de las utilidades generadas entre el segundo y quinto año, la participación del 41,6% de la sociedad, entre otros.

El resultado esperado del capital invertido por el inversionista, la tasa de descuento y el detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo de Propuesta Inversionista en la Parte II del Plan de negocios IWI.

X. Conclusiones.

Los procesos de investigación de campo que se llevaron a cabo, permitieron ratificar la oportunidad y viabilidad del plan de negocio. Poniendo foco en la necesidad de los clientes por conseguir mejores precios y aceptación de un modelo donde la forma para acceder al descuento es grupal.

En lo que respecta a la industria, los análisis efectuados y el crecimiento que ha mostrado el ecommerce B2B en los últimos años, generando más de 9,4 millones de dólares y el establecimiento de una penetración de los usuarios y las compras online que materializa los análisis e investigaciones realizadas respecto a la oportunidad. Apoyadas por la usabilidad del internet y las nuevas tecnologías.

La industria en la que IWI se posicionará, será la del E-commerce, dentro de un modelo de economía colaborativa, donde se enfrentará a las amenazas del entorno y la inestabilidad política y sanitaria, pero su escalabilidad y aceptación serán parte de sus factores de éxito. Competidores como Mercadolibre, Yapo entre otros dentro del mercado nacional serán constantemente monitoreados, en conjunto con las grandes tiendas y sus canales online. El plan de marketing de IWI será iniciar con el posicionamiento de la marca, alcanzando visitas mensuales en torno a 30.000 visitas durante el 2022 y logrando alcanzar una tasa de conversión mensual del 0,01%, para lo cual se han definido algunas estrategias de segmentación de clientes, partiendo en la RM y sin distinción de grupo socioeconómico, permitiendo enfocar en esta primera etapa una cantidad importante de potenciales clientes. La comunicación se realizará mediante diferentes canales, haciendo más dinámica la incorporación de potenciales clientes, en conjunto con las estrategias de atracción y fidelización de ellos.

El posicionamiento por otra parte está bajo la posibilidad de acceso a la plataforma independiente de los grupos socioeconómicos y con departamentos de alta demanda como los son vestimenta y electrónica, áreas ya ratificadas en la IM realizada, por lo que para finalizar la estrategia con consumidores, será la de conseguir una mejor oferta de cara al clientes. siendo los clientes traccionadores de la plataforma y la opción de contar con canales y Dropshipping con los proveedores, minimizando los costos para el cliente.

Bibliografías y fuentes

1. <https://www.statista.com/forecasts/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america>
2. <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-E-commerce-en-chile-2020>
3. [CCS a partir de Transbank, SII y encuestas propias](#)
4. www.E-commerceccs.cl/EISUMMIT-2019
5. <https://www.E-commerceccs.cl/E-commerce-b2c-en-chile-mapeando-procesos-y-perfiles-para-el-desarrollo-del-ecosistema-digital/>
6. [CCS/Kawésqar/EISUMMIT-2019](#)
7. <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-E-commerce-en-chile-2020>
8. <https://www.ostelea.com/actualidad/noticias/se-preve-que-el-sector-de-la-economia-colaborativa-aumente-sus-ingresos-un-2000-en-10-anos>
9. <https://www.ecommerceenews.pe/ecommerce-insights/2020/ecommerce-chile.html>
10. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/11/Proyecciones-CCS-2021-so.pdf>
11. <https://mercadoads.com/assets/reports/desktop-en.pdf>
12. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
13. www.ine.cl
14. <https://datareportal.com/>
15. <https://datareportal.com/>
16. <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/economia-colaborativa-siempre-desde-la-oportunidad-2/>
17. <https://www.circuloverde.cl/desafios-la-regulacion-tributacion-del-E-commerce/>
18. <https://www.E-commercenews.pe/E-commerce-insights/2020/E-commerce-chile.html>
19. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
20. <https://www.statista.com/forecasts/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america>
21. <https://publicidad-mercadolibre.com/assets/reports/desktop-es.pdf>
22. https://comunidad.iebschool.com/iebs/files/2015/12/Info_EconomiaColaborativa.png
23. <https://alexrayon.es/2015/11/07/la-economia-colaborativa-y-la-captura-y-oferta-de-valor-modelo-de-negocio-y-contabilidad/>
24. [La economía de las plataformas colaborativas en Chile: “uso y percepción de los chilenos”, octubre 2018.](#)

25. <https://www.forbes.com/sites/haroldfurchtgottroth/2016/06/09/the-myth-of-the-sharing-economy/?sh=5f110d9659bf>
26. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/02/17/podemos-seguir-hablando-de-economias-colaborativas/>
27. http://idea-communication.com/wp-content/uploads/2019/07/CONSUMER_TRENDS_2021.pdf
28. <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-chile-2021>
29. <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>
30. <https://cutt.ly/lcufTLW>
31. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/03/17/what-is-a-good-conversion-rate#what-is-a-good-conversion-rate>
32. https://www.bcentral.cl/documents/33528/2919674/IPoM_Marzo_2021.pdf/998bd805-857c-4266-9b8d-96be12534ec0
33. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
34. https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2021&cbFrecuencia=BUSINESS&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
35. Cancino, C (2012). Matriz de Análisis Foda Cuantitativo
36. http://web.uchile.cl/vignette/derechoinformatico/CDA/der_informatico_simple/0,1493,S CID%253D14404%2526SID%253D507%2526PRT%253D14333,00.html
37. <https://www.instoreview.com/blog/ultima-milla-la-leccion-que-el-retail-chileno-aun-no-aprende>
38. <https://centrocompetencia.com/la-sinuosa-transicion-hacia-un-modelo-de-cuatro-partes-en-medios-de-pago/>

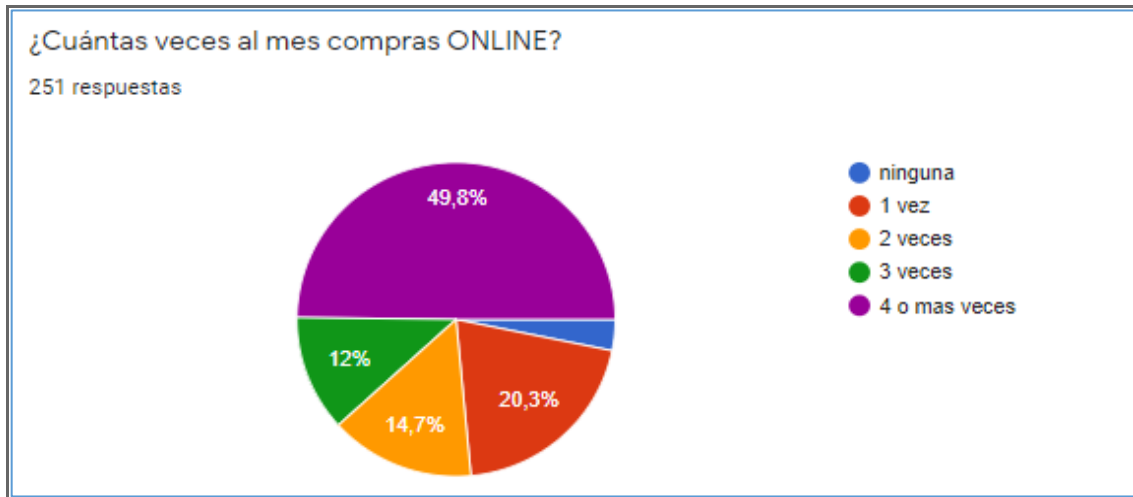
ANEXO 1: Mapa de calor Focus.



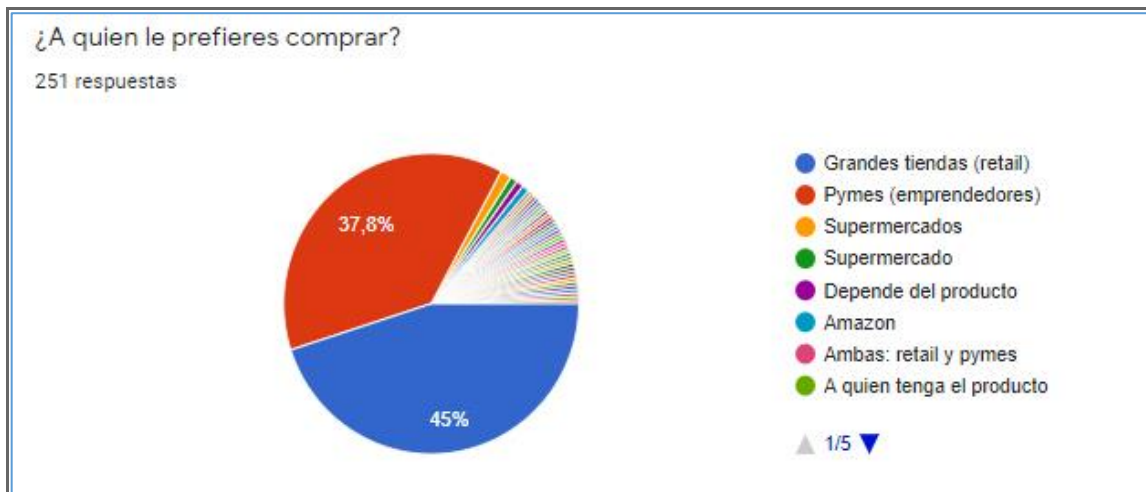
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2: Preguntas IM y resultados.

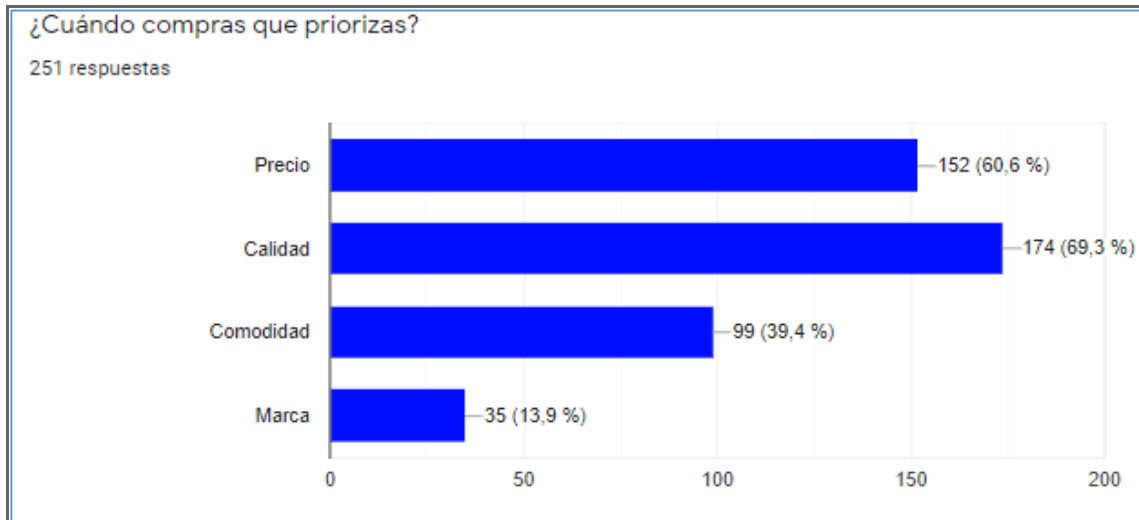
Pregunta 1



Pregunta 2



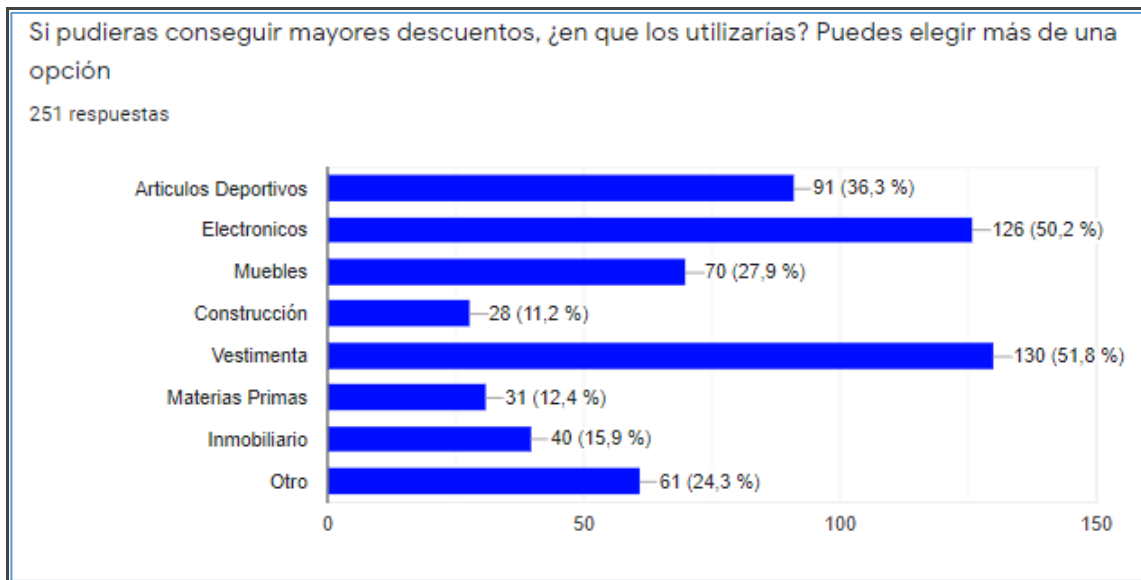
Pregunta 3



Pregunta 4



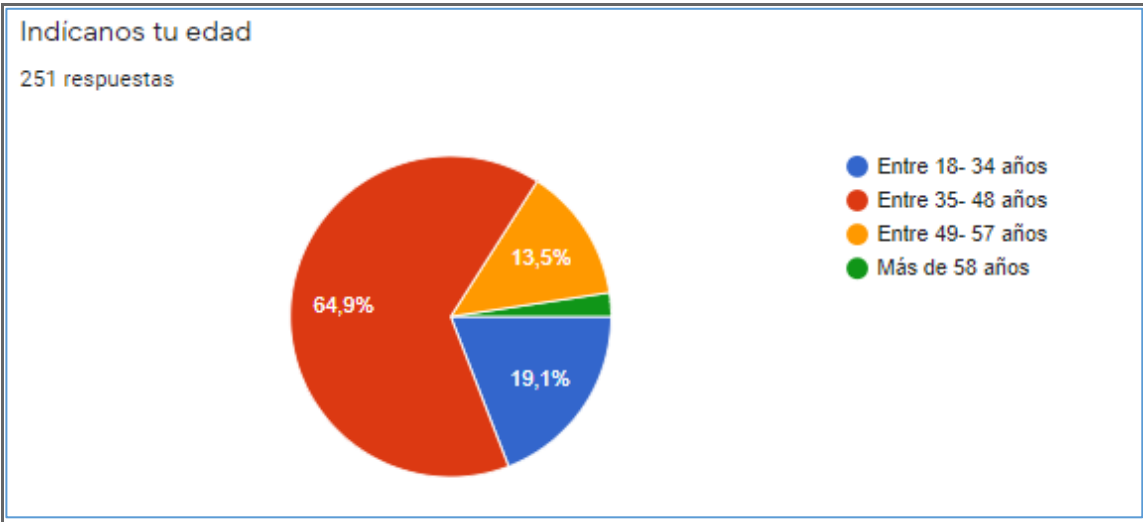
Pregunta 5



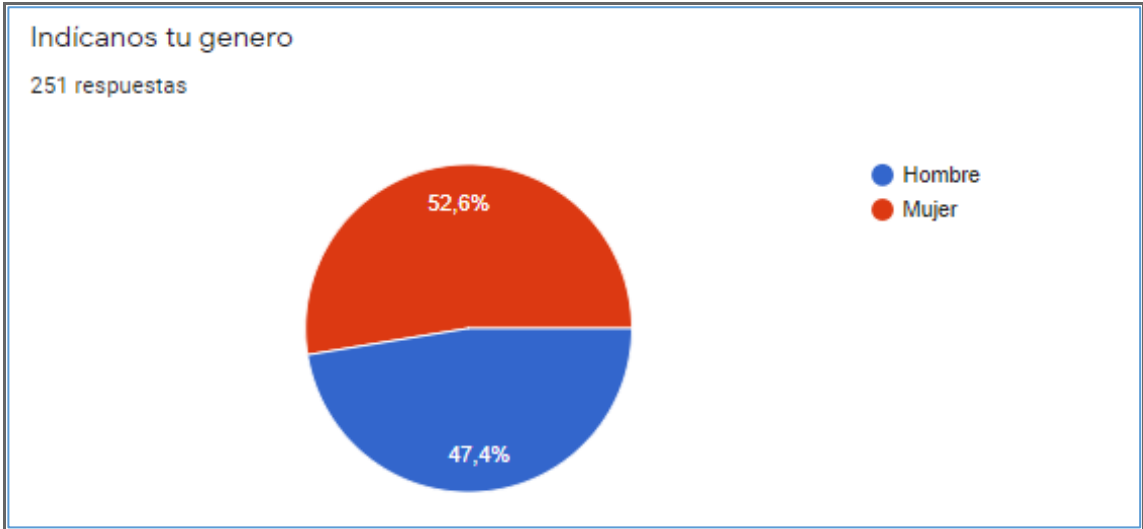
Pregunta 6



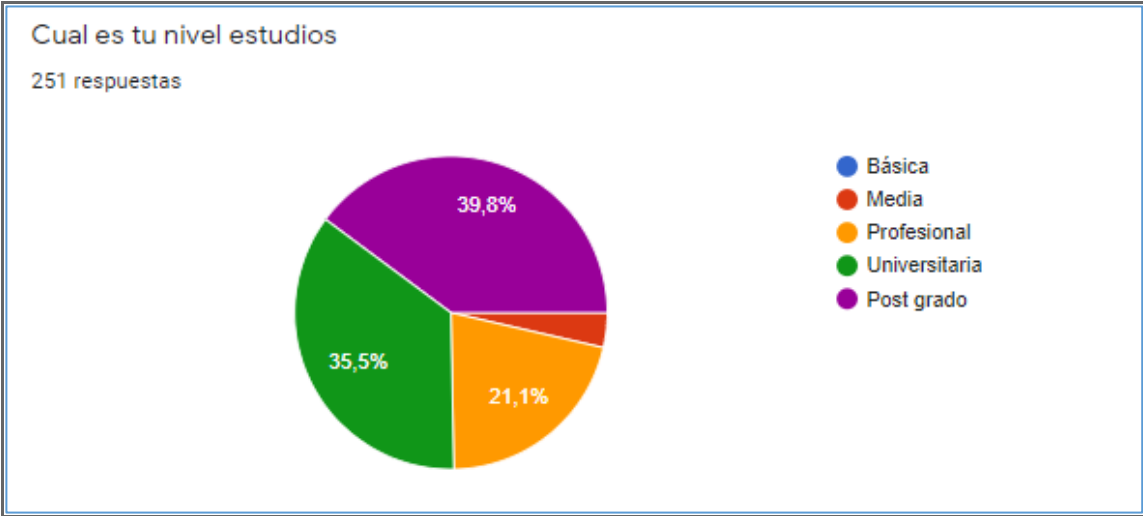
Pregunta 7



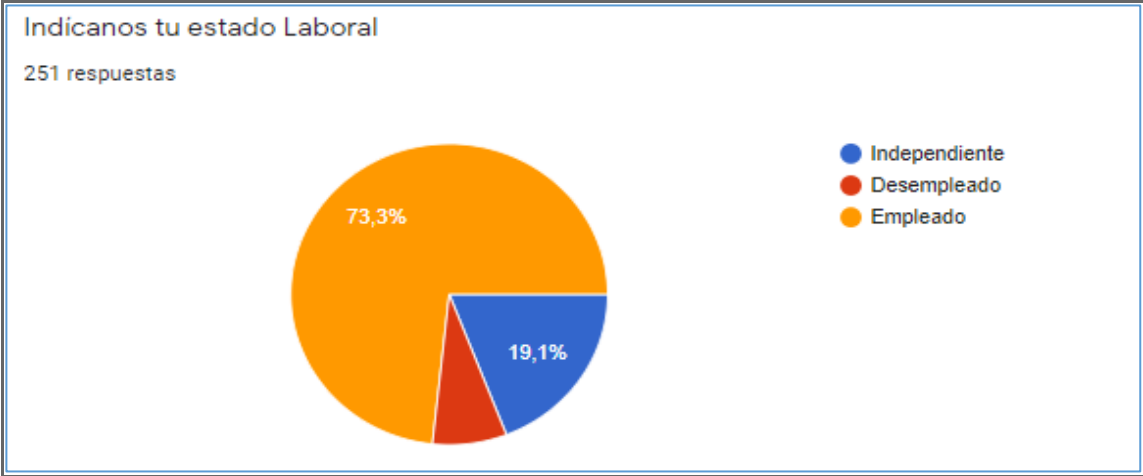
Pregunta 8



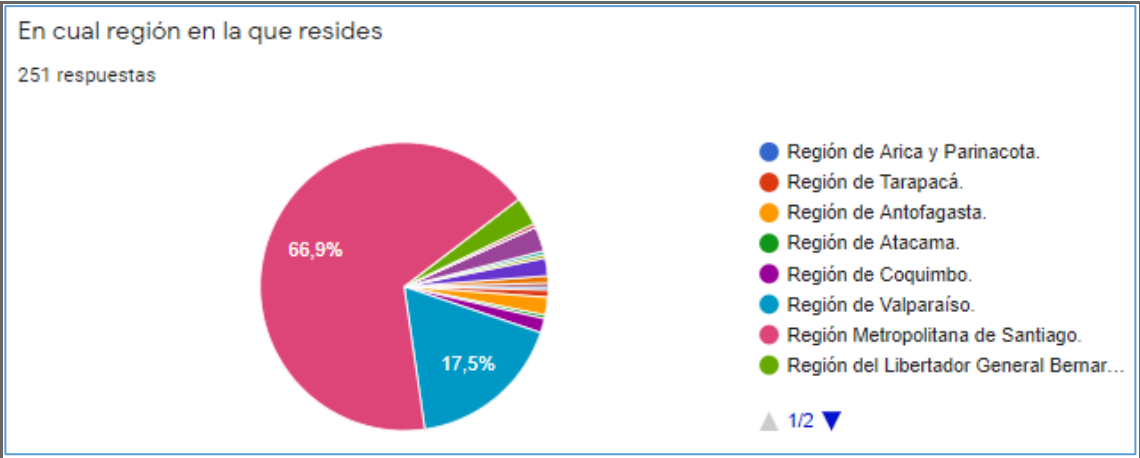
Pregunta 9



Pregunta 10

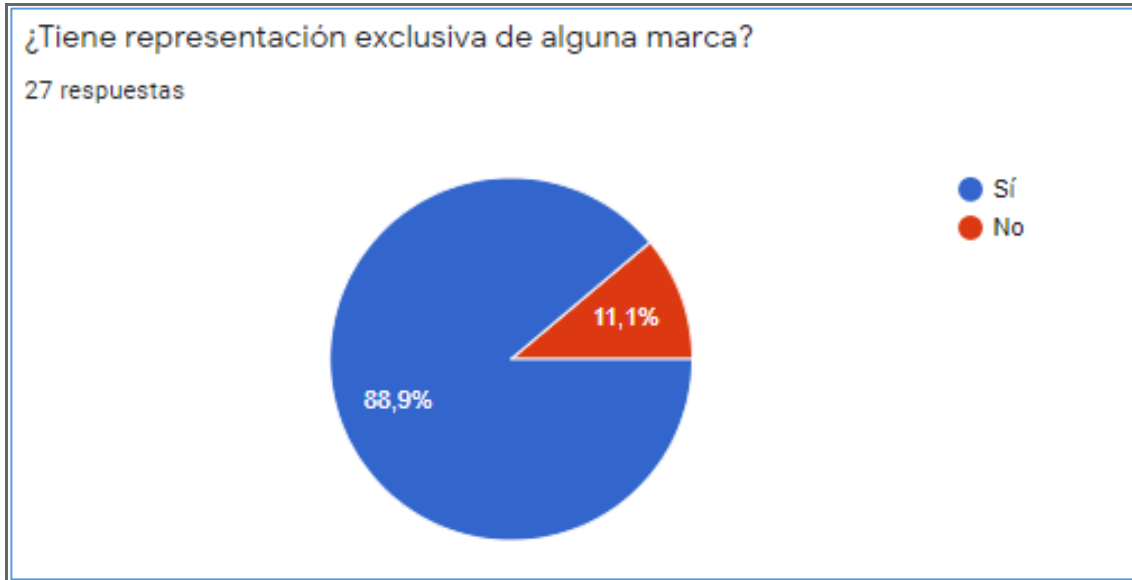


Pregunta 11

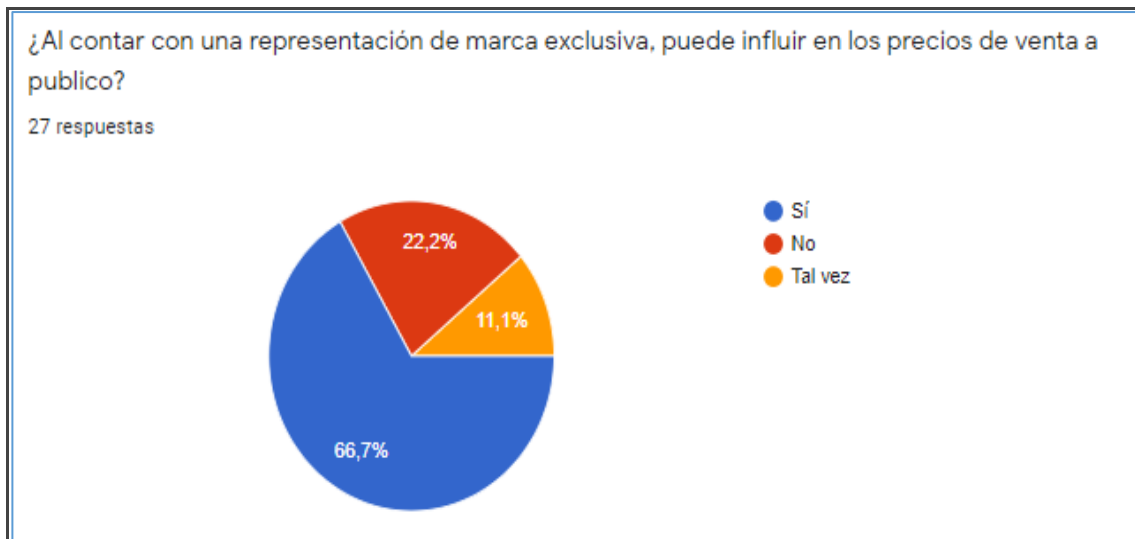


ANEXO 3, Resultados Inv. de Mercado proveedores.

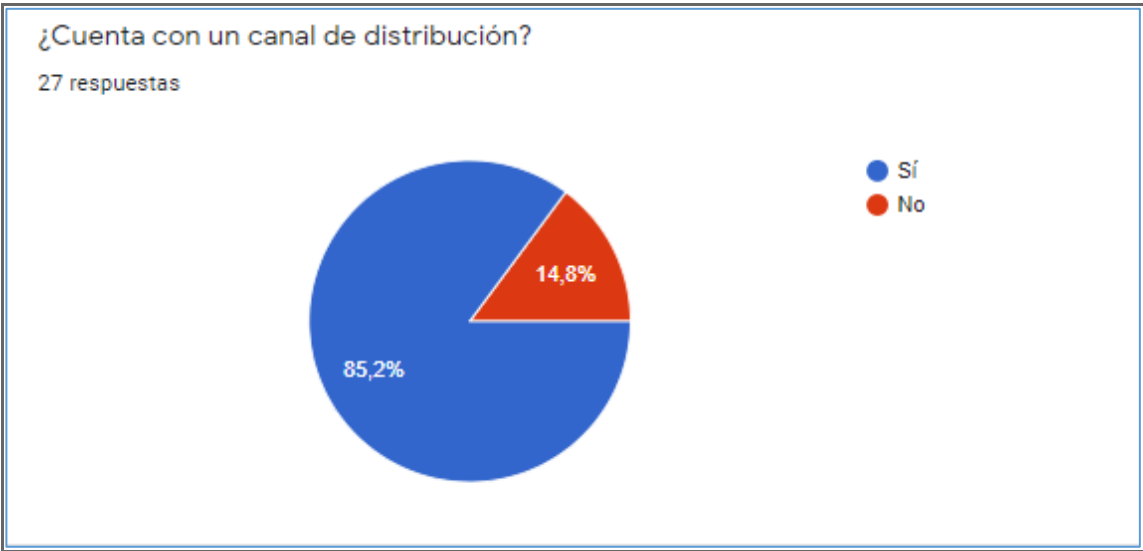
Pregunta 1



Pregunta 2



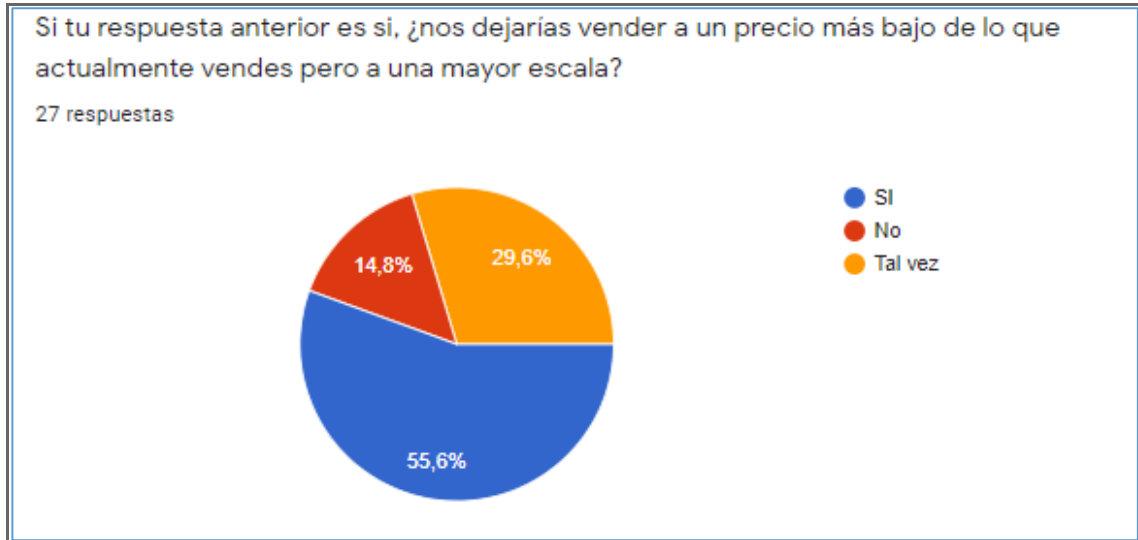
Pregunta 3



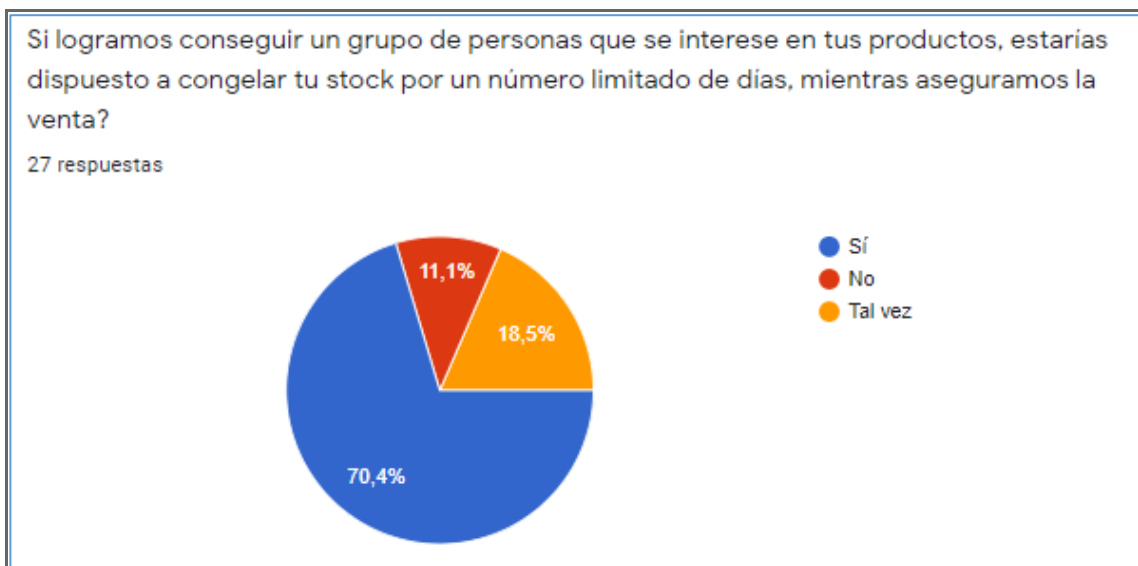
Pregunta 4



Pregunta 5



Pregunta 6



ANEXO 4: Análisis Pestel.

Político

La inestabilidad política que ha enfrentado Chile desde octubre de 2019, como también las tensiones sociales del último tiempo, han presentado un impacto económico importante a nivel de país, de cara a Latinoamérica y el mundo, afectando considerablemente las proyecciones económicas, de crecimiento y confianza de la región

- El crecimiento de los movimientos sociales en contra de los abusos y el descontento con los políticos, ha colocado una presión adicional a estos de cara a los procesos legislativos que están llevando a votación (plebiscito-constituyente)
- Las nuevas leyes no han podido regular la entrada de nuevos competidores de economías colaborativas o de E-commerce asociados, por el gran beneficio, uso y aceptación de la población. y la presión para su continuidad.

Tabla 1: Factores Políticos.

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Político	Incertidumbre mundial por pandemia Crisis política en Chile Crisis política en la región	Disminución de la tasa de crecimiento del consumo mundial	Menor inversión de privados en nuevas empresas o inyección de nuevos capitales para nuevos proyectos afectando el PIB del país.	A

Fuente: Elaboración Propia

Económico

- Las tasas de desempleo a nivel mundial se han incrementado desde el 2019 donde marcaba un 5,3% al 6,4 del 2021. El impacto de la pandemia a nivel mundial ha implicado el cierre y confinamiento de muchos sectores.
- Un 10,2% fue la tasa de desocupación en Chile durante el trimestre móvil noviembre 2020-enero 2021, manteniendo los dos dígitos en los últimos meses.
- Esto en su gran mayoría en primera instancia por la crisis social y luego por los confinamientos productos del Covid-19.
- Las economías colaborativas se establecen como un modelo económico importante que ha establecido un importante movimiento de ingresos e inversión en tecnología que apoya el aceleramiento de estos negocios.
- La inyección de recursos a estos modelos, establece la oportunidad de nuevas fuentes laborales, disminuyendo las tasas de desempleo informal, impulsa la competencia y la actividad económica.

- Se deja a la deriva los incumplimientos tributarios importantes para los países en donde actúa.

Tabla 2: Factores Económicos.

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Tasa de desempleo	Incertidumbre mundial por pandemia Crisis política en Chile Crisis política en la región	Disminución de la tasa de crecimiento del consumo mundial	Menor inversión de privados en nuevas empresas o inyección de nuevos capitales para nuevos proyectos afectando el PIB del país.	O/A
Inversión	Inyección de recursos a modelos colaborativos y nuevos negocios	Competencia Aumento del poder de compra Ahorro consumidores Impulso de la actividad económica		A/O

Fuente: Elaboración Propia

Sociopolíticos

- Una de las investigaciones realizadas por *DATAREPORTAL*, expone el estado actual de las conexiones a internet en Chile y el uso de productos financieros o servicios digitales y métodos de pago al comprar por E-commerce en el país, estableciendo que existen más de 25,31 millones, generando nuevos estilos de vida.
- Los cambios en los hábitos de consumo post estallido social y la llegada de la pandemia, llevó a que muchos clientes establecieran nuevos comportamientos o hábitos de consumo, llevando sus compras a canales online.
- Las compras habituales de canales presenciales pasaron a ser transacciones electrónicas con nuevas experiencias de compra y las conductas previas de compra en E-commerce se han reforzado en los meses de pandemia
- Muchos mercados establecieron nuevas formas de conectar a clientes a nivel regional y mundial impactando fuertemente la forma como la sociedad establece su nueva forma de compra o adquisición de un bien o servicio.
- Hoy la sociedad es partícipe del resultado de la existencias de E-commerce apoyado de economías colaborativas que dependen del uso y satisfacción de sus servicios por parte de los clientes, como también desde la vereda de ser el ingreso adicional al pertenecer como trabajador de estas plataformas, mejorando la calidad de vida de cada uno de ellos.

Tabla 3: Factores Sociopolíticos.

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Cambios en los hábitos de consumo	Uso de nuevos canales de comunicación y compra	Mayor demanda en uso de plataformas	Mayor demanda en uso de plataformas Mayor cantidad de usuarios conectados Mayor competencia Precios justos	O
Población digital	Crecimiento aplicaciones móviles y uso de páginas web para comprar	Nuevos mercados y más competencia	Nuevos mercados y más competencia	O
Cambios en la calidad de vida	Ahorro en uso de plataformas Ingresos por trabajar para esta plataformas	Impacto en la calidad de vida de las personas	Impacto en la calidad de vida de las personas	O

Fuente: Elaboración Propia

Tecnológicos

- La inversión en tecnología y el avance del acceso del internet a la población, establece oportunidades interesantes a la hora de la apertura de nuevos modelos de negocios para los clientes que buscan motivos ya estudiados como son promociones, ahorrar tiempo, comodidad y comprar en cualquier instante.
- La transformación digital durante la crisis social en Chile y durante la pandemia a nivel local y mundial, ha presentado un crecimiento acelerado en las empresas, estableciendo nuevas formas de trabajo y accesibilidad para estar conectados y ser más productivos desde cualquier lugar.
- Mejores conexiones y acceso ilimitado a plataformas de compra o venta de productos.

Tabla 4: Factores Tecnológicos.

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Innovación Tecnológica	Posibilidad de nuevos negocios relacionados con e-commerce y modelos colaborativos con mayor facilidad y tiempo	Mayor cantidad de nuevos desarrolladores dispuestos a mejorar la experiencia de los usuarios	Mayor cantidad de nuevos desarrolladores dispuestos a mejorar la experiencia de los usuarios	O
Conexión	Acceso ilimitado de la población a internet desde cualquier lugar	Mayor competencia entre compañías	Mayor competencia de plataformas para distintos tipos de dispositivos	O
Transformación Digital	Nuevas formas de trabajo, aceleración de los procesos tecnológicos	Nuevas ideas capaces de cubrir las necesidades de los usuarios, competencia, reducción de canales presenciales por remotos	Nuevas ideas capaces de cubrir las necesidades de los usuarios, competencia, reducción de canales presenciales por remotos	O/A

Fuente: Elaboración Propia

Ecológicos

- La medición de la huella de carbono, el calentamiento global y las tendencias por utilizar productos o servicios con menos impacto, ha llevado a las empresas a optar por estas tendencias, con la finalidad de captar a los consumidores con una mirada del futuro, donde los servicios juegan un rol central en el entorno en el que habitan hoy los consumidores, en los cuales su participación y descontento lo hacen saber.

- Las decisiones de los clientes antes de consumir, muchas veces se basan en los impactos ambientales de los productos, marcas o empresas. Afectando notablemente los ingresos y resultados de estos.
- En Chile el uso responsable de los recursos al momento de producir un producto o la emisión de la huella de carbono de este se hace notar con más fuerza que en años anteriores, basado en la concientización de la población respecto a años anteriores.

Tabla 5: Factores Ecológicos.

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Medio Ambiente y su cuidado	Consumidores más conscientes del impacto al medio ambiente en el consumo de productos	Incremento de consumo con menos impacto ambiental	Incremento de consumo con menos impacto ambiental	○

Fuente: Elaboración Propia

Legal

- La regulación política, monopolios y colusión de precios, ha establecido nuevos parámetros a la hora de exigir por parte de los clientes precios justos.
- Aún existen vacíos en la ley de protección de los consumidores y en las modificaciones que pudiese tener las actuales reformas tributarias.
- La falta de regulación de las economías colaborativas y de los E-commerce asociados a nivel mundial obliga hoy a los estados a regular en un corto plazo este tipo de economías que, si bien generan muchos ingresos, la forma de operar y entregar trabajo a muchas personas, aún no se encuentra regulada, tampoco su forma de actuar entre competidores, basado netamente en el desconocimiento de este tipo de formatos.

Tabla 6: Factores Legales

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	EFECTO PROBABLE- CHILE	O/A
Regulación para nuevos modelos de negocios	La falta de formalización de algunos modelos de negocios, establece una competencia desleal	Propuestas de regulación	Propuestas de regulación	○/A

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 5: Análisis Porter.

Amenaza de nuevos competidores ALTA

La factibilidad de incorporación de nuevos entrantes es alta, considerando que la oportunidad de creación de nuevas empresas y/o emprendedores con venta mediante plataformas digitales e ideas de economías colaborativas ha permitido la creación y apertura a nuevos mercados y segmentos, a los cuales antes de forma física era imposible acceder, entregando a los consumidores mejores precios en la compra de sus productos.

Poder de negociación de los proveedores ALTA

La relación con el proveedor y las tiendas tiende a ser una relación de win/win, ya que en el mediano y largo plazo ambos buscan estabilidad, si bien los retailers en algunas líneas de negocios realizan importaciones directas, en otras dependen directamente de sus proveedores.

Abastecer a un retail no es fácil por los grandes volúmenes, las políticas y condiciones de estos. Pero a su vez para las grandes tiendas, cambiar de proveedor tampoco es inmediato ya que se corren algunos riesgos como incumplimiento, quiebres de stock, pérdida de calidad, etc. Una venta masiva de una gran cantidad de productos en un corto periodo de tiempo, puede significar un gran alivio financiero para los proveedores con menor capacidad financiera, pero también un riesgo alto para la industria colaborativa en el caso de que los proveedores no quieran participar o no cuenten con el stock acordado.

Poder de negociación de los Clientes ALTA

La capacidad de los consumidores de poder presionar al mercado por un mejor precio, si bien es baja, impactando enormemente el enfoque de conseguir precios justos, por lo que, si bien la opción de participar de los clientes en economías colaborativas que los beneficien en el precio final como decisión dependerá exclusivamente de ellos, dejando la opción alta de no contar con clientes dispuestos a este nuevo modelo, poniendo en riesgo su ejecución.

Amenaza de productos o servicios sustitutos ALTA

El efecto de que los precios de algunos productos no puedan ser más baratos, obliga a que los consumidores comiencen a utilizar productos alternativos o de menor calidad. Abriendo la posibilidad a industrias nunca antes exploradas y espacios para los mercados asiáticos (Aliexpress, Wish), como también productos de segunda mano (yapo) o un mix

de estos mediante los canales digitales con mayor crecimiento en Chile como lo son Mercado Libre o Linio.

Rivalidad entre competidores *ALTA*

El poder económico de los holdings empresariales, que crean barreras de entrada a las nuevas empresas han generado grandes rivalidades entre las pequeñas y medianas empresas.

Por lo que para pertenecer a industrias colaborativas será de gran importancia el nivel de inversión en marketing y el nivel de asociación con otras empresas o marcas. A su vez, el poder sumar un valor adicional a los clientes que participan en este tipo de plataformas y el nivel de experiencia usuaria de estos en los procesos de compra online, permitirán incrementar el número de clientes e interesados en la plataforma, aun cuando la forma de actuar de los competidores y su falta de formalización legal y juego poco ético mantendrá más que nunca activa la rivalidad por no perder usuarios.

Creación de valor, complementadores *ALTA*

La generación de alianzas estratégicas con marcas de alta reputación, o plataformas tecnológicas que cuenten con información privilegiada de clientes aportará en el desarrollo de nuevas ideas y la probabilidad de mantener el negocio en competencia, respecto a los rivales vigentes, cómo también la incorporación de nuevos inversionistas, permitiendo ingresos frescos que permitan establecer nuevas propuestas de expansión. Por lo que el objetivo de consolidación es fundamental cuando existen proveedores alineados al negocio, permitiendo apoyar en la instalación de barreras a nuevos competidores.

ANEXO 6: Benchmark.

NOMBRE	Presencia	SERVICIO	RELACIONAMIENTO	PLATAFORMA	PV	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CORNERSHOP	Chile, México, Perú, Colombia, Brasil, Canadá y Estados Unidos	Compra on-line con envío en el día	B2B	APP/WEB	Compra en algunas tiendas sin salir de casa, con entrega en un par de horas	Entrega rápida y contacto directo con el Shopper	Precios altos en despacho en horas punta, a su vez muchas veces los productos que dicen estar en stock en página no lo están en la tienda
AMAZON	Global	Comunidad de compra y venta on-line de productos nuevos y usados	B2C /C2C	APP/WEB	Compra y venta de productos, ajustados a las necesidades del consumidor (precio, usabilidad)	Poder comprar desde cualquier parte del mundo	Costos altos de internación entre países, tiempos de devolución altos por las distancias
LINIO	Argentina, Chile, Perú, Colombia y México	Comercio on-line	B2C	APP/WEB	Es una plataforma web de comercio electrónico con alianzas con grandes marcas	Plataforma a nivel latinoamericano con ofertas constantes	Solo algunas tiendas y la mayoría de sus ofertas asociadas a tarjeta CMR
ALIEXPRESS /WISH	Global	Comercio on-line conectado con distintas tiendas y productos originales y alternativos	B2C	APP/WEB	Amplia gama de productos, imitación y original permitiendo acceso a cualquier segmento	-Poder comprar desde cualquier parte del mundo, -Variedad de productos	- Tiempos de despacho - Referencia de fotos distintas a los productos - Plagio de marcas -Calidad no garantizada
MERCADO LIBRE	Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela	Comunidad de compra y venta on-line de productos nuevos y usados	C2C/B2C	APP/WEB	Plataforma web de comercio de compra y venta, experiencia en la forma de comprar y última milla.	- Plataforma 24/7 -Despacho en el día de algunos productos dentro de RM -Experiencia última milla	-Calidad de los productos que venden no están certificados, ya que dependen de muchos proveedores. -Proveedores no cumplen lo acordado en sus ventas -Costos por devolución son asumidos por la tienda
YAPO	Chile	Comunidad de compra y venta on-line de productos nuevos y usados	C2C	APP/WEB	Plataforma web de comercio de compra y venta	- Plataforma 24/7, - Costos bajos para vender por parte de los clientes	-Asegurar calidad de los clientes -Cumplimiento de acuerdos
GROUPON (PEIXE)	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú	Ofertas de tiendas o servicios mediante la adquisición de cupones de descuentos	B2C	APP/WEB	Plataforma en la que Pymes y comercios locales ofrecen sus productos con ofertas o descuentos, sin la necesidad de tener que contar con una plataforma propia	-Variedad de tiendas y servicios disponibles	-Ofertas similares y poca variedad de productos
EBAY	Global	Comunidad de compra y venta on-line de productos nuevos y usados	B2C /C2C	APP/WEB	Compra y venta de productos, ajustados a las necesidades del consumidor (precio, usabilidad)	Poder comprar desde cualquier parte del mundo	Costos altos de internación entre países, tiempos de devolución altos por las distancias
PARIS	Chile, Perú,	Comercio on-line	B2C	APP/WEB	Plataforma web de comercio de venta de productos de todas las marcas	-Compra 24/7, -Variedad de marcas y productos -Despachos en 24 horas para RM	- Ofertas asociadas a tarjetas de la tienda - Tiempos de despacho altos, en algunos casos sin Stock - Servicio Post-venta lento - Última milla mal valorada
RIPLEY	Chile, Perú, Colombia	Comercio on-line	B2C	APP/WEB	Plataforma web de comercio de venta de productos de todas las marcas	Compra 24/7, Variedad de marcas y productos	- Ofertas asociadas a tarjetas de la tienda - Tiempos de despacho altos, en algunos casos sin Stock - Servicio Post-venta lento - Última milla mal valorada
FALABELLA	Chile, Perú, Colombia, Argentina y recientemente en México	Comercio on-line	B2C	APP/WEB	Plataforma web de comercio de venta de productos de todas las marcas	Compra 24/7, Variedad de marcas y productos	- Ofertas asociadas a tarjetas de la tienda - Tiempos de despacho altos, en algunos casos sin Stock - Servicio Post-venta lento - Última milla mal valorada

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7, Presupuesto empresa Moob, diseño plataforma.




PROPUESTA A LA MEDIDA



La metodología asociada, dada la naturaleza del proyecto, consiste en una metodología de desarrollo iterativo con entrega de módulos trabajados en paralelo. Para la consecución se considera a un ejecutivo o líder de proyecto, 2 desarrolladores y un diseñador UX/UI a lo largo de 10 semanas, culminando con una semana de Q.A. interno previo a la implementación de la marcha blanca con cliente.

Módulo \ Tiempo (semanas)	Sem 0	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Q.A.
Validación de requerimientos - Diseño												
Dashboard												
Pasarela de pago												
Frontend												
Marcha Blanca												

Costo de desarrollo : 600 UF exentos de IVA

Costos asociados:
 Servidor + BBDD = 30 USD mensuales aprox. (costeados por cliente)

Soporte opcional. 20 HH por mes, de lunes a viernes desde las 09 a 18 horas. : 10 UF/ mes

No incluye costos de dominios, servidores y materiales que deban ser entregado por cliente.

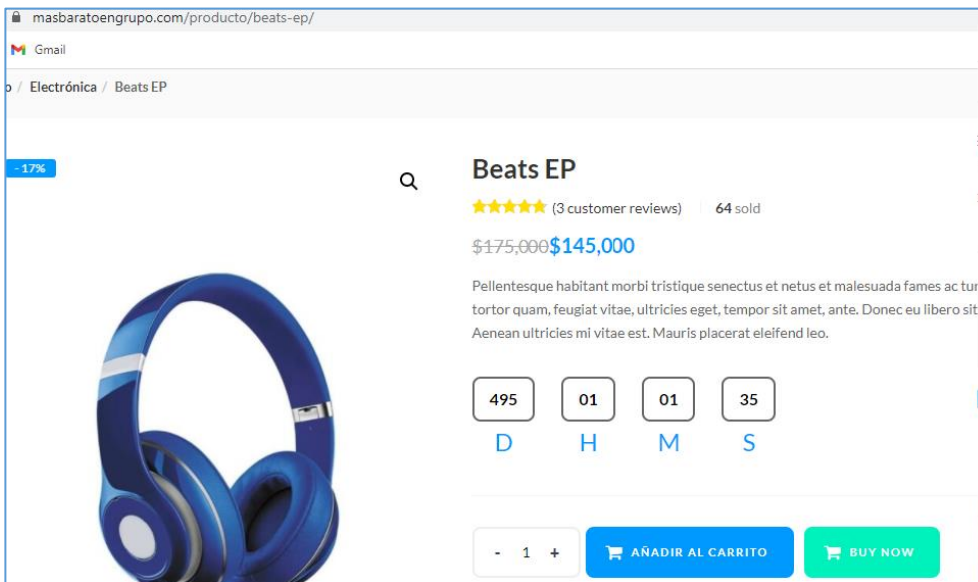
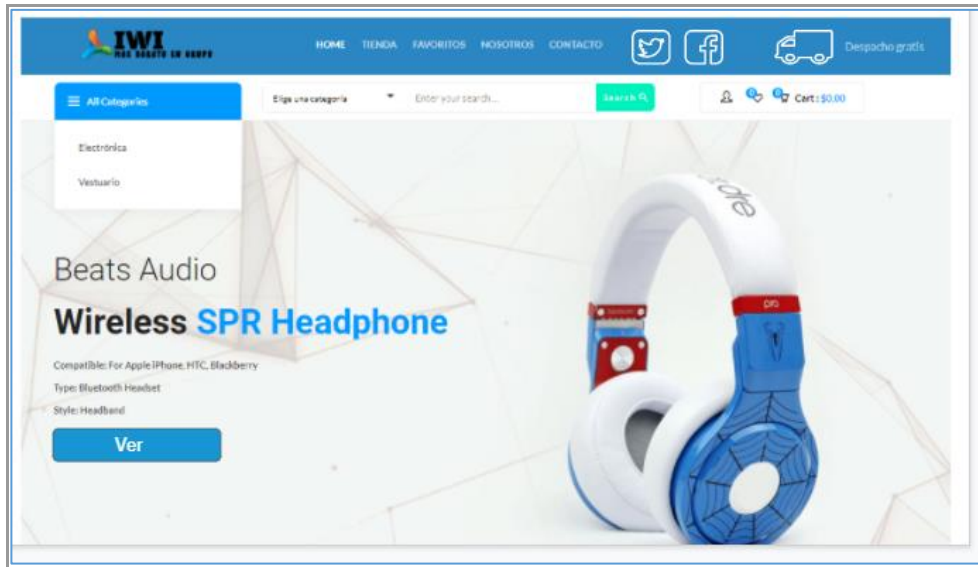
Esta propuesta es confidencial y está prohibida su difusión. Marketing y Publicidad Moob SpA

ANEXO 8: Cuadro objetivos específicos de Plan de Marketing.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	META
SER RECONOCIDOS COMO LA MEJOR PLATAFORMA DE COMPRA COLABORATIVA DE CHILE	Lograr reconocimiento de la marca mediante un indice de satisfacción	> a 80% al Año 2022
		> a 83% al Año 2023
		> a 86% al Año 2024
		> a 90% al Año 2025
		> a 92% al Año 2026
	Alcanzar un promedio de visitas en la página web	30.000 visitas mensuales al Año 2022
		36.000 visitas mensuales al Año 2023
		39.300 visitas mensuales al Año 2024
		42.600 visitas mensuales al Año 2025
		45.900 visitas mensuales al Año 2026
	Incrementar la tasa de conversión de ventas	en un 0,01% mensual durante el año 2022
		en un 0,02% mensual durante el año 2023
		en un 0,03% mensual durante el año 2024
		en un 0,04% mensual durante el año 2025
		en un 0,05% mensual durante el año 2026
	Lograr la creación de alianzas con nuevos Proveedores	5 proveedores al Año 2022
		12 proveedores al Año 2023
		24 proveedores al Año 2024
		36 proveedores al Año 2025
		48 proveedores al Año 2026
	Lograr efectuar ventas mediante la web	4.651 nuevos Clientes al Año 2022
6.187 nuevos Clientes al Año 2023		
8.027 nuevos Clientes al Año 2024		
10.144 nuevos Clientes al Año 2025		
13.203 nuevos Clientes al Año 2026		
Lograr reiteración de compra por parte de los clientes de IWI	5% al Año 2022	
	7% al Año 2023	
	8% al Año 2024	
	10% al Año 2025	
	15% al Año 2026	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9: Diseño Plataforma.



masbaratoengrupo.com

Aplicaciones Gmail

DESPACHO GRATIS
Dentro de Chile Continental.


COMPRA COLABORATIVA
Podrás adquirir tu producto a un precio increíble.
[LEARN MORE →](#)

TUS PREFERENCIAS
Ayúdanos a elegir el próximo producto.
[LEARN MORE →](#)

OFERTA DEL DÍA

GRUPOS DE COMPRA CERRADOS

-48%




Beats Studio Wireless
★★★★★ (2)
~~\$299,000~~ **\$156,000**

Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Vestibulum tortor quam, feugiat vitae, ultricies ...


[Añadir al carrito](#) [Ojo](#) [Corazón](#)

-48%



Beats

-17%




Beats

masbaratoengrupo.com

ones Gmail

VOTA POR PRODUCTO FAVORITO

HOT



Samsung

Samsung Galaxy J7 Prime


☆☆☆☆☆ (0)

\$200,000

[Seleccionar opciones](#) [Ojo](#)

[Corazón](#) [Reciclar](#)

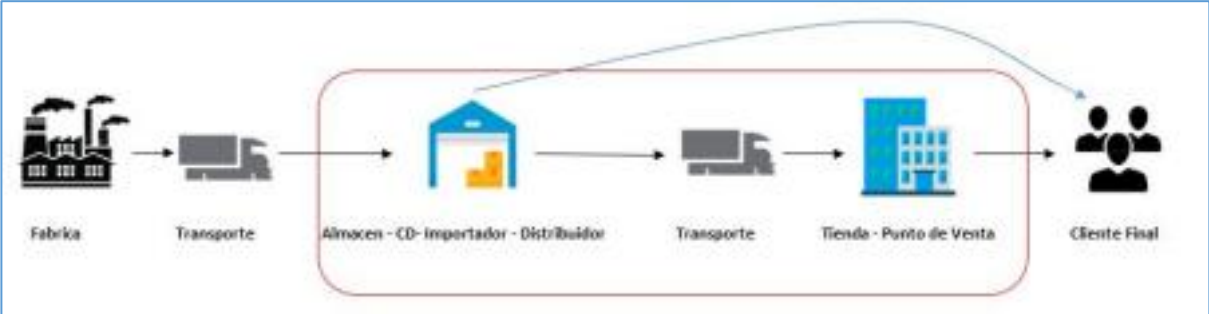
HOT



Apple

Iphone 7

ANEXO 10: Cadena de Suministro.



Fuente: Elaboración Propia

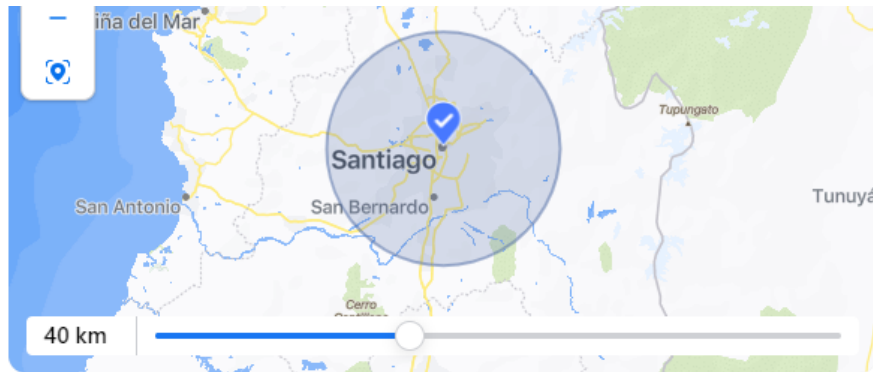
ANEXO 11: Cronograma plan de Marketing.

ETAPAS DEL PLAN	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INICIAL	Negociación marcas																								
PLAN DE MEDIOS	Plan de Lanzamiento																								
	Radio																								
	RRSS																								
	SEO-SEA																								
	e-MAIL																								
PLAN DE CAPTACIÓN	Plan de Captación																								
	RRSS																								
	Canales WEB																								
	Promoción de traccionadores																								
CRM	Influencers																								
	Fidelización																								
	Data Analytics																								
	CRM																								
	Control y seguimiento																								

ETAPAS DEL PLAN	ACTIVIDADES	MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INICIAL	Negociación marcas																								
PLAN DE MEDIOS	Plan de Lanzamiento																								
	Radio																								
	RRSS																								
	SEO-SEA																								
	e-MAIL																								
PLAN DE CAPTACIÓN	Plan de Captación																								
	RRSS																								
	Canales WEB																								
	Promoción de traccionadores																								
CRM	Influencers																								
	Fidelización																								
	Data Analytics																								
	CRM																								
	Control y seguimiento																								

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12: Costo y alcance publicidades en RRSS.



Segmentación detallada ⓘ

Segmentación detallada

Agregar personas que cumplan al menos una de las siguientes

Comportamientos

- Acceso a Facebook (celular): smartphones y tabletas ✕
- Nuevos usuarios de smartphones y tabletas ✕



Alcance potencial: 4.800.000 personas ⓘ

Tu público está definido.

Publicar este anuncio continuamente

Tu anuncio estará en circulación de forma continua con un presupuesto diario. Esta es la opción recomendada. [Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Días: 31 | Fecha de finalización: 12 jul 2021

Presupuesto diario ⓘ

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Alcance estimado: 1,2 mil - 3,4 mil personas por día

\$ 5,00

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas ⓘ 1,2 mil - 3,4 mil
Me gusta de la página ⓘ 15 - 50

Resumen del pago

Tu anuncio estará en circulación durante 31 días.

Presupuesto total	\$155,00 USD
\$5,00 por día durante 31 días.	
Impuestos estimados	\$29,45 USD
Importe total	\$184,45 USD

presupuesto

10,00 US\$ al día de media ·
304 US\$ al mes como máximo
Según lo estimado, conseguirás entre 2.440 y 3.330 clics en tus anuncios cada mes

Recomendación personalizada ⓘ

19,90 US\$ al día de media ·
605 US\$ al mes como máximo ✓

Según lo estimado, conseguirás entre 4.860 y 6.620 clics en tus anuncios cada mes

45,40 US\$ al día de media ·
1.380 US\$ al mes como máximo
Según lo estimado, conseguirás entre 11.100 y 15.090 clics en tus anuncios cada mes

ANEXO 13: Estimaciones de demanda.

MES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
visitas	-	-	27.300	32.300	32.300	38.300
conversion	-	-	0	0	0	0
Total Clientes	-	-	360	430	433	517
Vestuario	-	-	156	186	188	224
Electronica	-	-	204	243	245	293
MES	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
visitas	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300
conversion	0	0	0	0	0	0
Total Clientes	521	525	529	532	536	540
Vestuario	226	228	229	231	233	234
Electronica	295	297	299	301	304	306

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 14: Costos Plan de Marketing.

Costo anual Plan de Marketing.

TIPO DE ACCIÓN / AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Total Campañas Facebook	\$ 2.837.232	\$ 2.922.349	\$ 3.010.019	\$ 3.100.320	\$ 3.193.330
Visitas Web Facebook	\$ 1.502.064	\$ 1.547.126	\$ 1.593.540	\$ 1.641.346	\$ 1.690.586
Publicaciones Electronica	\$ 667.584	\$ 687.612	\$ 708.240	\$ 729.487	\$ 751.372
Publicaciones Vestimenta	\$ 667.584	\$ 687.612	\$ 708.240	\$ 729.487	\$ 751.372
Total Instagram	\$ 917.928	\$ 945.466	\$ 973.830	\$ 1.003.045	\$ 1.033.136
Formularios Electronica	\$ 250.344	\$ 257.854	\$ 265.590	\$ 273.558	\$ 281.764
Formularios Vestimenta	\$ 250.344	\$ 257.854	\$ 265.590	\$ 273.558	\$ 281.764
Promocionar Instagram	\$ 417.240	\$ 429.757	\$ 442.650	\$ 455.929	\$ 469.607
Total Adwords	\$ 2.503.440	\$ 2.578.543	\$ 2.655.899	\$ 2.735.576	\$ 2.817.644
Tráfico al sitio Web Electrónica	\$ 1.251.720	\$ 1.289.272	\$ 1.327.950	\$ 1.367.788	\$ 1.408.822
Tráfico al sitio Web Vestimenta	\$ 1.251.720	\$ 1.289.272	\$ 1.327.950	\$ 1.367.788	\$ 1.408.822
Total Radios	\$ 8.400.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.832
Carolina	\$ 6.600.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Canales Digitales Radio	\$ 1.800.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Total Emailing	\$ 6.258.600	\$ 6.446.358	\$ 6.639.749	\$ 6.838.941	\$ 7.044.109
Promoción IWI	\$ 3.066.714	\$ 3.158.715	\$ 3.253.477	\$ 3.351.081	\$ 3.451.614
Promoción para Traccionadores	\$ 625.860	\$ 644.636	\$ 663.975	\$ 683.894	\$ 704.411
Procesos de compra Incompletos	\$ 62.586	\$ 64.464	\$ 66.397	\$ 68.389	\$ 70.441
Ofertas Mes	\$ 2.503.440	\$ 2.578.543	\$ 2.655.899	\$ 2.735.576	\$ 2.817.644
Total	\$ 20.917.200	\$ 16.600.716	\$ 17.098.737	\$ 17.611.700	\$ 18.140.051

Fuente: Elaboración Propia

Costos mensuales Plan de Marketing mensual

TIPO DE ACCIÓN / MES	1	2	3	4	5	6
Total Campañas Facebook	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436
Visitas Web Facebook	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172
Publicaciones Electronica	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632
Publicaciones Vestimenta	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632
Total Instagram	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494
Formularios Electronica	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862
Formularios Vestimenta	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862
Promocionar Instagram	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770
Total Adwords	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620
Tráfico al sitio Web Electrónica	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310
Tráfico al sitio Web Vestimenta	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310
Total Radios	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Carolina	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Canales Digitales Radio	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total Emailing	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550
Promoción IWI	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560
Promoción para Traccionadores	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155
Procesos de compra Incompletos	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216
Ofertas Mes	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620
Total	\$ 2.143.100	\$ 2.143.100	\$ 2.143.100	\$ 2.143.100	\$ 2.143.100	\$ 2.143.100

Continuación en siguiente hoja

TIPO DE ACCIÓN / MES	7	8	9	10	11	12
Total Campañas Facebook	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436	\$ 236.436
Visitas Web Facebook	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172	\$ 125.172
Publicaciones Electronica	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632
Publicaciones Vestimenta	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632	\$ 55.632
Total Instagram	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494	\$ 76.494
Formularios Electronica	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862
Formularios Vestimenta	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862	\$ 20.862
Promocionar Instagram	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770	\$ 34.770
Total Adwords	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620
Tráfico al sitio Web Electrónica	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310
Tráfico al sitio Web Vestimenta	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310	\$ 104.310
Total Radios	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Carolina	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Canales Digitales Radio	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Total Emailing	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550	\$ 521.550
Promoción IWI	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560	\$ 255.560
Promoción para Traccionadores	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155	\$ 52.155
Procesos de compra Incompletos	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216	\$ 5.216
Ofertas Mes	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620	\$ 208.620
Total	\$ 1.343.100	\$ 1.343.100	\$ 1.343.100	\$ 1.343.100	\$ 1.343.100	\$ 1.343.100

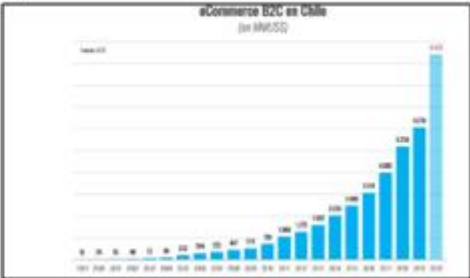
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15: Gasto de E-commerce/ventas de E-commerce.

Figura 2: Gastos de E-commerce por categoría¹⁵.



Figura 3: Ventas de E-commerce en Chile 1999-2020¹⁶.



Fuente: Blacksip, 2020

ANEXO 16: Matriz RSE.

	OBJETIVO O RESULTADO	NIVEL DE INTERES	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES		ESTRATEGIA
				DE IMPACTO +	DE IMPACTO -	
PROVEEDORES	Se establece el cumplimiento de los pagos a proveedores dentro de los plazos definidos en la política de pago rápido, con la finalidad de no ver afectados sus flujos de caja, en mayor cuantía con Pymes y emprendedores locales.	ALTO	ALTO	Efectuar desembolsos a los proveedores al 5to día del cierre de cada compra colaborativa, permitiendo asegurar el despacho	No cumplir con el pago en los tiempos acordados	Se define el pago a las marcas y representantes de estas en el menor tiempo posible desde el cierre de la venta masiva. Esto asegurará que los proveedores despachen dentro de los tiempos establecidos, asegurando la confianza y experiencia para los usuarios. Permitiendo una relación mucho más confiable con los proveedores y estos un incremento en el nivel de responsabilidad con los clientes.
COMUNIDAD	Se trabaja con proveedores y despachadores dispuestos a respetar el medio ambiente, no viendo afectado al entorno con su producción o despacho de cada producto.	ALTO	BAJO	Establecer actividades que permitan la participación de proveedores, clientes y el entorno, permitiendo el respeto al medio ambiente y el menor impacto en la emisión de carbono en los despachos o envoltorios más sustentables.	No efectuar actividades para compartir con la comunidad sobre los impactos ambientales	Se definen alianzas con despachadores que cuenten con tecnología limpia en sus repartos, como también el trabajo con pymes o empresas que aporten envoltorios adecuados con el medio ambiente.
PERSONAL	Se establece ventas de \$151.680.505 el primer año	ALTO	ALTO	Establecer un propósito claro con la organización que permita incrementar el compromiso y la adherencia a la organización	Baja adherencia al propósito organizacional o desmotivación para alcanzar las metas por bajas ventas en la plataforma	Se incorpora incentivos sobre la remuneración, por cumplimientos en los resultados financieros, como también en los buenos resultados en las encuestas de satisfacción por parte de clientes.

	OBJETIVO O RESULTADO	NIVEL DE INTERES	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES		ESTRATEGIA
				DE IMPACTO +	DE IMPACTO -	
CLIENTES	Se anticipa la compra que cada cliente quiere realizar, logrando entregarle un nivel de satisfacción superior gracias a que se logra poner frente a cada uno de ellos la oferta que estaban buscando	ALTO	ALTO	Incrementar mensualmente en 2.500 la cantidad de nuevos clientes captados para la página, logrando incrementar el número de compras colaborativas grupales a lo largo de las	No contar con clientes que quieran participar en compras grupales o que las ofertas sean poco atractivas para ellos.	Se establecen ofertas de acuerdo a sus gustos y preferencias, las que luego de ser aceptadas podrán reservar, si esta reserva cumple su meta en número de interesados el producto se libera a un mejor precio que el inicial.
INVERSIONISTAS	Se establece la política de expansión, permitiendo el ingreso de nuevos inversionistas al modelo de negocio en el periodo definido de expansión.	ALTO	ALTO	Establecer rondas con inversionistas al cierre de cada semestre en los años definidos como plan de expansión.	No tener rondas con inversionistas	Se establece la posibilidad de crecimiento para los próximos años de forma agresiva mediante el apoyo de inversionistas nacionales o extranjeros con la finalidad de posicionarse rápidamente en la industria.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 17: Arquetipos.

CARACTERÍSTICAS	EL BUSCA OFERTAS	EL VIP	EL IMPULSIVO	EL ATENTO AL MERCADO
DESCRIPCIÓN	Le gusta conseguir productos a precios bajos y constantemente compra cosas aun cuando no las necesite	Busca tener el producto antes que todos. Siendo el primero en poder mostrarlo en redes sociales y publicar sus resultados y características.	Compra todo lo que le llegue a sus redes sociales, aun cuando no sea necesario y no cuente con el dinero. Hace uso de sus tarjetas independiente de los precios	Busca las mejores ofertas, gasta lo justo cuando la oferta respecto al producto es realmente interesante y ha efectuado todos los analisis de mercados y revisado todas las páginas y buscadores.
FRASE TÍPICA	"Cuando bajan los precios" o "Tiene alguna oferta"	"Cuanto te pago por tener la exclusividad"	"Hay que puro comprarlo"	"Cuando es la fecha de la ofertas", "Cuando es Sibermonday"
PERSONALIDAD	Extrovertido	Conversador	Arriesgado	Introvertido
DOLORES Y FRUSTACIONES	No encontrar cosas baratas siempre	Qué más de una persona tenga su producto o que no sea	No tener dinero para seguir comprando	No haber visto una oferta real, o haber comprado y que en otro
REDES SOCIALES	Instagram-Facebook-Tik-tok	Instagram-Facebook-Tik-tok	Instagram-Facebook-Tik-tok	Instagram -facebook
EDAD	Transversal	Transversal	Transversal	Transversal
NIVEL DE INGRESOS	0-1 M	1 - 3 M	0 a 3 M	1,5 - 3 M
AUTOMOVIL	NO	SI	SI	SI
CASA PROPIA	NO	SI	SI	SI
INTERESES	VESTIMENTA ELECTRONICA BUSCA TECNOLOGÍA A BAJO COSTO	VESTIMENTA ELECTRONICA GUSTA DEL DEPORTE Y MEDIO MABIENTE	VESTIMENTA ELECTRONICA OFERTAS INTERESANTES	VESTIMENTA ELECTRONICA

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 18: Análisis VRIO.

Valioso	Raro	Imitable	Organización	Implicancia Competitiva
En cada inscripción o acceso a la plataforma, se solicitan datos, para almacenar y realizar acciones de CRM	Ningún ecommerce aplica este modelo de negocios en donde el precio depende del volumen de ventas alcanzado en grupo. .	Este modelo de negocio puede ser copiado por la competencia, por lo que la estrategia de adhesión a la plataforma y fidelización serán fundamentales para poder marcar la diferencia, de igual forma los proveedores con los que se trabajan.	A través del equipo de trabajo y de la comunicación constante con los clientes, se logra una excelente calidad de servicio.	La plataforma logra agrupaciones entre personas. Permite e incentiva el interrelacionamiento entre ellos de manera de generar más interés y por ende más compras

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19: Análisis FODA Cuantitativo.

Cuadrante fortalezas vs oportunidades.

Para el conjunto de oportunidades descritas la posibilidad de eliminar o contar con menos intermediarios (F2) y de que los descuentos de los productos no dependan del medio de pago (F3) permiten alcanzar todas las oportunidades. Del conjunto de estas la más factible a desarrollar es la O1, por lo que será fundamental el aprovechamiento de las tecnologías existentes para desarrollar una plataforma de compras colaborativas atractiva para los consumidores.

Tabla 4: FODA cuantitativo, fuente: Elaboración propia

	O1	O2	O3	O4	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	PROMEDIO
F1	7	5	5	6	5,8	6	7	1	6	5,0
F2	7	7	7	8	6,5	7	7	1	7	5,5
F3	7	7	7	8	6,5	6	7	1	7	5,3
F4	7	5	5	7	6,0	5	5	5	5	5,0
PROMEDIO	7,0	6,0	6,0	5,8		6,0	6,5	2,0	6,3	5,2
D1	7	2	1	1	2,8	6,0	2,0	3,0	3,0	3,5
D2	2	1	2	2	1,8	6,0	3,0	5,0	4,0	4,5
D3	2	1	1	2	1,5	7,0	6,0	6,0	3,0	5,5
D4	2	4	1	2	2,3	5,0	5,0	3,0	2,0	3,8
	3,3	2,0	1,3	1,8		6,0	4,0	4,3	3,0	4,3

Cuadrante fortalezas v/s amenazas.

Respecto a este cuadrante, el poder contar con precios más bajos e intermediarios (F2), permitirá traspasar a los clientes menores precios de compra, permitiendo enfrentar disminuciones en la demanda del consumidor

ante la existencia de cualquier tipo de crisis (económica, social, salud) (A2).

Cuadrante debilidades v/s oportunidades.

Aunque no es significativo, el tiempo de espera hasta que se haga efectiva la venta (D1) es la debilidad que levemente influye en aprovechar las oportunidades. En general los conjuntos de debilidades no frenan de forma importante ni significativa el tomar ventaja del desarrollo de nuevos modelos de negocios atractivos (O1). Cabe destacar que en esta misma oportunidad las fortalezas son valoradas al máximo.

Cuadrante debilidades y amenazas. El tiempo de espera para que se hagan efectivas las compras (D3) es la que más permite que se activen las amenazas. Dentro de las amenazas, la probabilidad de que existan ofertas más atractivas debido a la incorporación de nuevas competencias o respuesta de las empresas de retail (A1) se activa con todas las debilidades, pero se frena con las fortalezas.