

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL VESPERTINO



EVALUACIÓN DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE *E-COMMERCE*
DE PRODUCTOS DE DISEÑO PARA EL HOGAR

AUTORES: Mateo Chicharro - Jean Paul Hernaiz – Cristián Jerez – Carlos Romero Jara
PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
PROFESOR GUIA: SR. ORLANDO ROJAS RAQUE

OCTUBRE – 2023
SANTIAGO - CHILE

AUTORIZACIÓN

© Mateo Chicharro - Jean Paul Hernaiz – Cristián Jerez – Carlos Romero

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

Índice de contenido

ABSTRACT.....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	6
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	13
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	20
CAPÍTULO IV: PROYECTO.....	25
CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING.....	35
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	35
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	47
CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	52
CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO.....	59
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES.....	74

Índice de tablas

Tabla 1 - Tabla de costos.....	61
Tabla 2 y 3 - Costos de inversión inicial.....	62
Tabla 4 - Productos y precios de venta.....	63
Tabla 5 - Resumen de la inversión inicial en el año 0.....	64
Tabla 6 - Modelo CAPM.....	66
Tabla 7 - Evaluación comercial del proyecto en un escenario realista.....	67
Tabla 8 - Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario realista.....	67
Tabla 9 Evaluación comercial del proyecto en un escenario pesimista.....	68
Tabla 10 - Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario pesimista.....	68
Tabla 11 - Evaluación comercial del proyecto en un escenario optimista.....	69
Tabla 12 - Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario optimista.....	69
Tablas 13 y 14 - Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario realista.....	71
Tabla 15 - Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario realista.....	71
Tablas 16 y 17 - Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario pesimista.....	72
Tabla 18 - Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario pesimista.....	72
Tablas 19 y 20 - Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario optimista.....	73
Tabla 21 - Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario optimista.....	73

ABSTRACT

Este proyecto de título se centra en una evaluación de prefactibilidad para la concepción y puesta en marcha de una tienda de *e-commerce* llamada “OGAR”, especializada en productos de diseño para el hogar, con énfasis en aquellos artículos poco usuales y únicos en su clase, cuyo principal objetivo es establecer una operación empresarial magra que aproveche la creciente tendencia de compras en línea y la creciente demanda por productos de diseño y decorativos para el hogar, y cuya implementación, bajo un modelo de negocio magro garantizará la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de la empresa.

La evaluación de prefactibilidad abordará varios aspectos clave: análisis de mercado; selección de productos; selección de la plataforma de *e-commerce*, definición de la logística y la distribución y el armado del análisis financiero de esta tienda, cuyos fondos provienen de una partición equitativa entre los 4 socios fundadores, quienes aportan recursos de manera igualitaria para respaldar la fase inicial de la operación.

Este proyecto de título representa un paso fundamental hacia la comprensión de la viabilidad y el potencial de este emocionante emprendimiento en el mercado actual.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En ciertos proyectos de título universitario, el desafío principal no radica tanto en la identificación de un problema crítico, sino en el aprovechamiento de una oportunidad tangible en el mercado. En este contexto, la oportunidad surge debido a la percepción de una supuesta falta de competencia realmente desafiante por parte de competidores existentes en un nicho específico.

Percibimos una debilidad en la industria, la cual surgió después de una evaluación inicial y somera en la que los socios de OGAR notamos que la comunicación de los posibles competidores carece de diferenciación significativa. A raíz de esta observación, los socios de OGAR creemos firmemente que podemos identificar y desarrollar una diferenciación que no solo sea valiosa, sino que también establezca una distinción clara y destacada entre nuestros productos y los de la competencia. Aunque esta situación parezca favorable, presenta su propio conjunto de desafíos y consideraciones clave.

- 1. Percepción de falta de competencia significativa:** Existe una percepción de que el mercado en cuestión carece de competidores sólidos que ofrezcan productos o servicios en línea con las necesidades y preferencias de los clientes. Creemos que esta falta de competencia de alto nivel podría traducirse en una oportunidad para un emprendedor o un equipo de estudiantes universitarios que deseen aprovechar esta brecha en el mercado.
- 2. Oportunidad de innovación:** La falta de competencia de alto nivel significa para los socios de OGAR que existe espacio para la innovación y la creatividad. Los proyectos de título que se centran en esta oportunidad deben ser capaces de ofrecer algo nuevo, único o mejorado en comparación con lo que está disponible actualmente. Esto puede incluir innovaciones en productos, servicios, modelos de negocio o enfoques de marketing.
- 3. Desafíos estratégicos:** A pesar de la falta de la percepción de competencia directa, el equipo detrás de OGAR debe considerar estratégicamente cómo posicionarse en el mercado. Esto implica investigar a fondo a los competidores existentes, comprender las necesidades y deseos de los clientes, y desarrollar una estrategia sólida para atraer y retener a los clientes en un mercado que puede estar saturado de opciones mediocres.

- 4. Validación de la oportunidad:** Aunque esta percibida la falta de competencia puede indicar una oportunidad, es importante validarla. Esto implica llevar a cabo investigaciones de mercado, encuestas a clientes potenciales y pruebas piloto para confirmar que existe una demanda real y sostenible para la oferta propuesta.

Aunque la falta de competencia significativa en un mercado pueda presentar una oportunidad tentadora para un proyecto de título, también requiere una planificación estratégica cuidadosa, innovación y un enfoque continuo en las necesidades **del cliente para tener éxito**.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y LA OPORTUNIDAD

Este proyecto de título identifica una necesidad en el mercado y una oportunidad para el éxito, basándose en la percepción de que la competencia existente es poco desafiante y la intención inmediata es la de realizar una evaluación para confirmar esta observación.

NECESIDAD PERCIBIDA

- 1. Satisfacción del cliente insuficiente:** Vemos que los competidores en el mercado actual no satisfacen completamente necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual, podrían existir problemas relacionados con la calidad, la variedad de productos, la experiencia de compra o el servicio al cliente.
- 2. Escasez de ofertas innovadoras:** La falta de competencia desafiante podría indicar una carencia de innovación en el mercado. Los clientes podrían estar buscando productos o servicios nuevos y emocionantes que aún no se ofrecen.
- 3. Margen de mejora en la eficiencia:** Si los competidores actuales no están operando de manera eficiente o tienen modelos de negocio obsoletos, esto puede representar una necesidad para una alternativa que ofrezca una mejor relación calidad-precio o una experiencia más conveniente.

OPORTUNIDAD PERCIBIDA

- 1. Espacio para la innovación:** La falta de competencia desafiante proporciona una oportunidad para innovar en productos, servicios o modelos de negocio. En OGAR vemos que es posible buscar identificar áreas específicas donde pueden introducir mejoras significativas.

2. **Diferenciación en el mercado:** Al ofrecer algo único y valioso que la competencia no proporciona, OGAR tiene la oportunidad de diferenciarse y atraer a un público que busca algo diferente y mejor.
3. **Potencial para la captación de clientes insatisfechos:** Si existen clientes insatisfechos con las ofertas actuales en el mercado, OGAR puede captar a nuevos compradores identificando y abordando sus necesidades no satisfechas.
4. **Validación a través de la evaluación:** La intención de realizar una evaluación objetiva de la competencia es una parte crucial de la oportunidad. Esto permitirá confirmar si la percepción de una competencia poco desafiante se sostiene y proporcionará datos sólidos para respaldar la estrategia de OGAR.

En resumen, el proyecto de título se basa en la necesidad percibida de mejorar la satisfacción del cliente y la falta de competencia verdaderamente desafiante en el mercado actual, basándonos sobre una evaluación al respecto. La oportunidad radica en la capacidad de OGAR para innovar y diferenciarse, captar a clientes insatisfechos y validar la observación inicial a través de una evaluación exhaustiva. Si se ejecuta con éxito, este proyecto tiene el potencial de llenar un vacío en el mercado y ofrecer soluciones que los clientes realmente buscan.

DESCRIPCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE SOLUCIÓN INNOVADORA

La propuesta de solución innovadora de OGAR debe radicar en el éxito de la evaluación de prefactibilidad de una tienda de comercio electrónico que lleva su nombre que debería ser capaz de redefinir la experiencia de compra de productos de diseño para el hogar. Debido a que vemos una falta de competencia desafiante en este mercado, es que estamos decididos a establecer una diferenciación significativa que inspire a los clientes. Aquí están los principales pilares de nuestra propuesta:

1. **Curación de productos excepcionales:** Nos comprometemos a buscar y seleccionar cuidadosamente productos importados de diseño para el hogar que sean verdaderamente excepcionales y poco usuales, garantizando que nuestros clientes tengan acceso a productos que no encontrarán en ningún otro lugar.
2. **Evaluación constante de la competencia:** A lo largo de nuestro camino, nos comprometemos a realizar evaluaciones periódicas de la competencia para asegurarnos de

que continuamos destacándonos y ofreciendo lo mejor en términos de productos y experiencias.

3. **Logística veloz:** Comprometeremos a nuestras operaciones a los mejores servicios de delivery en nuestro país para cumplir con todas las solicitudes de nuestros clientes, sin hacer excepciones.

En resumen, nuestra solución innovadora se basa en la búsqueda de la excelencia en diseño para el hogar, la creación de experiencias personalizadas y una dedicación inquebrantable a la sostenibilidad. Creemos que al abordar estas áreas críticas, no solo llenaremos un vacío en el mercado, sino que también estableceremos una marca que sea reconocida por su autenticidad, calidad y compromiso con la satisfacción del cliente.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La justificación de este proyecto se basa en varios factores clave que respaldan la necesidad de su implementación:

1. **Identificación de una oportunidad en el mercado:** La observación de una falta de competencia realmente desafiante en el mercado de productos de diseño para el hogar indica una oportunidad valiosa para llenar este vacío y establecer una presencia significativa.
2. **Satisfacción de necesidades insatisfechas:** La percepción de que la competencia actual no satisface completamente las necesidades y expectativas de los clientes crea un espacio para ofrecer productos y experiencias ms alineados con lo que los consumidores desean.
3. **Innovación y diferenciación:** La propuesta de ofrecer productos de alta utilidad, respaldados por una estrategia de operaciones magras, se basa en la innovación y la diferenciación, permitiendo que la empresa se destaque en un mercado propenso a la copia.
4. **Validación a través de la evaluación de la competencia:** La intención de realizar una evaluación objetiva de la competencia es esencial para respaldar y validar la observación inicial de la falta de competencia desafiante en el mercado.
5. **Potencial para el crecimiento y la rentabilidad:** La combinación de productos de alta calidad, operaciones eficientes y un enfoque en la sostenibilidad tiene el potencial de generar ingresos sostenibles y un crecimiento rentable a largo plazo.

En resumen, la justificación de este proyecto se basa en la identificación de una oportunidad en un mercado con competencia limitada, la necesidad de satisfacer a los clientes insatisfechos, la capacidad de innovar y diferenciarse, el enfoque en la sostenibilidad y la viabilidad económica. Estos elementos combinados respaldan la decisión de llevar a cabo este proyecto y establecer una tienda de comercio electrónico de productos de diseño para el hogar que ofrezca una experiencia única y valiosa para los consumidores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la prefactibilidad de establecer una tienda de importación de productos de diseño para el hogar, a través del análisis de aspectos financieros, comerciales y operativos, con el fin de determinar la viabilidad de OGAR y proporcionar recomendaciones estratégicas para su implementación exitosa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis financiero detallado para determinar la inversión inicial requerida, los posibles ingresos, los gastos operativos y los riesgos financieros asociados al proyecto de la tienda de importación de productos de diseño para el hogar. Crear recomendaciones estratégicas para la implementación exitosa de OGAR de la tienda, basándose en los hallazgos del análisis financiero, el estudio de mercado, la evaluación operativa y el modelo de negocio.
2. Diseñar un plan comercial integral que incluya un estudio de mercado para entender la demanda de productos de diseño para el hogar importados, identificar a los principales competidores, y analizar las tendencias actuales y futuras en este sector. Este plan también deberá incluir estrategias de marketing y ventas efectivas para posicionar con éxito la tienda en el mercado.
3. Diseñar los aspectos operativos de OGAR, incluyendo la logística de importación y distribución, los requisitos de almacenamiento, la gestión de inventarios y el servicio al cliente, para garantizar que OGAR puede ser implementado de manera efectiva.
4. Identificar áreas que requieran más investigación o atención para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito de la tienda.

ALCANCES Y LIMITACIONES

1. El proyecto de título se centrará en la evaluación de la prefactibilidad de una tienda que importa productos de diseño para el hogar. La evaluación abordará aspectos financieros, comerciales y operativos.
2. En el análisis financiero, se considerarán factores como la inversión inicial, los posibles ingresos, los gastos operativos y los riesgos financieros. Se asume que las fronteras y tratados de libre comercio con China se mantendrán siempre en funcionamiento.
3. El estudio de mercado examinará la demanda de estos productos, identificará a los principales competidores y analizará las tendencias actuales y futuras en el mercado de productos de diseño para el hogar. La investigación asumirá que la empresa tendrá bodegaje y rango de reparto a todo el territorio nacional.
4. En cuanto a los aspectos operativos, se abordarán la logística de importación y distribución, los requisitos de almacenamiento, la gestión de inventarios y el servicio al cliente. El costo logístico y de procesos asociados a la aduana, internación y entrega en bodega general, se asumirá como parte del costo de los productos.
5. Se desarrollará un modelo de negocio viable para la tienda basado en los análisis realizados.
6. Se generarán recomendaciones estratégicas para la implementación del proyecto de título.
7. La tesis identificará áreas que requieran más investigación o atención para el éxito del proyecto de título.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN EL MODELO PESTEL

Este proyecto de título tiene como objetivo realizar un diagnóstico de prefactibilidad comercial, financiera y logístico-operacional de una tienda de modelo de negocio *e-commerce* que se enfocaría en la comercialización de productos de diseño para el hogar, los cuales serían importados desde distintas partes del mundo; esto, con la intención de cuantificar su potencial de éxito, y, junto con ello, de diseñar y proponer alternativas viables de caminos que la empresa podría tomar para llegar al éxito.

POLÍTICO

En relación con su política económica internacional, Chile inició negociaciones con China a mediados de 2002 para establecer un tratado de libre comercio¹. Y ya a partir de 2015, la mayoría de los productos provenientes de China ingresan a Chile sin costes asociados a derechos aduaneros, con la excepción del 2% que se encuentra en una lista de exclusión del tratado. Este acuerdo, que ya cuenta con 21 años de vigencia, refleja el compromiso constante de Chile con políticas que fomenten el crecimiento económico. Por lo tanto, al analizar OGAR, no deberíamos esperar variaciones ni restricciones adicionales a la importación de productos.

ECONÓMICO

Tras el embate de la pandemia y su consecuente repercusión en la economía chilena, se prevé que durante 23/24, Chile retome su histórico ritmo de crecimiento económico que lo ha destacado en Latinoamérica. A pesar de múltiples previsiones iniciales que apuntaban a una contracción o incluso decrecimiento, los datos del primer trimestre de 2023 indican que el país podría alcanzar un crecimiento del 0,3% para finales de año.² Para 2024, las expectativas son aún más prometedoras, con una proyección de aumento del PIB del 2,6% año tras año.

A pesar del actual escenario de inflación y moderado crecimiento, la Cámara de Comercio de Santiago (CSS) anticipa un incremento del 5% en las ventas online anuales³, lo que se traduciría en ventas superiores a US\$11.000 millones. Aunque las ventas online de productos físicos han experimentado una disminución durante los últimos 13 meses, las proyecciones para fin de año

¹ Chile-China Acuerdo de Libre Comercio. Lugar de publicación: Subsecretaría de Relaciones económicas internacionales. Recuperado de: <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes/china>

² (11 de mayo de 2023) Chile si tiene margen de crecimiento este año: el-ministerio de hacienda ajusta la perspectiva a 03%. Lugar de publicación: El País. Recuperado de: <https://elpais.com/chile/2023-05-11/chile-si-tiene-margen-de-crecimiento-este-ano-el-ministerio-de-hacienda-ajusta-la-perspectiva-a-03.html>

³ (28 de abril de 2023). Ecommerce Day Chile 2023: CCS proyecta crecimiento de 5% para ventas online este año. Lugar de publicación: Comité de Comercio Electrónico CCS. Recuperado de: <https://www.ecommerceccs.cl/ecommerce-day-chile-2023-ccs-proyecta-crecimiento-de-5-para-ventas-online-este-ano/>

son alentadoras. Es esencial reconocer que la pandemia y el consiguiente cierre de establecimientos físicos catalizaron un auge en el consumo online. Esta transformación condujo a incrementos sin precedentes que desvirtuaron las comparativas anuales contra 2021 y parte de 2022.

En cuanto al dólar, a pesar de las proyecciones iniciales que sugerían un valor de 850 pesos por dólar, se estima que la tasa se estabilice en un promedio anual de 814 pesos para finales de 2023. Esta combinación de factores, junto con una inflación decreciente, nos lleva a concluir que el consumo de las familias chilenas podría experimentar un notable repunte hacia fines de 2023 y a lo largo de 2024. Esta perspectiva se ha consolidado como un indicador esencial al planificar nuestras estrategias de ventas para el próximo año.

TECNOLÓGICO

Los informes de BlackSip⁴ revelan que, en 2022, el 63% de los chilenos ya efectuaba compras en línea⁵. Esta tendencia ha mostrado un crecimiento sostenido desde 2017. Mirando hacia el futuro, se proyecta que para 2025, más de 13 millones de chilenos estarán adquiriendo productos a través de internet. En este contexto, el informe de la Cámara de Comercio de Santiago posiciona a Chile como uno de los países con mayor potencial de crecimiento en *e-commerce*, subrayando el segmento de cuidado del hogar como uno de sus pilares estratégicos. Estas cifras evidencian la influencia creciente del comercio digital en la vida cotidiana. Los consumidores en línea no sólo son una parte integral del mercado actual, sino que también representan un segmento que investiga, evalúa y reflexiona detenidamente antes de tomar decisiones de compra.

LEGAL

En el primer semestre de este año, Chile ha ya aprobado (2) proyectos de ley que impactan directamente nuestro análisis del proyecto: por un lado, se ha implementado la reducción de la jornada laboral y, por otro, se ha establecido un incremento progresivo del sueldo mínimo que se extenderá hasta el último año del presente gobierno. Ambos elementos son críticos y deben considerarse en la etapa de prefactibilidad del proyecto, particularmente en lo relacionado con los contratos laborales de la empresa.

Adicionalmente, es esencial mencionar que cualquier producto que se importe a Chile y utilice energía eléctrica debe contar con una certificación otorgada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), organismo que determina si el producto es seguro desde el punto de vista eléctrico, y si cumple con las normas de consumo energético. Por lo tanto, es

⁴ Empresa consultora de Comercio Electrónico en toda Latinoamérica de la que se habla en la página 4

⁵ (25 de abril de 2022) Ecommerce en alza: 63% de chilenos ya compra en línea. Lugar de publicación: El Mostrador. Recuperado de: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/25/ecommerce-en-alza-63-de-chilenos-ya-compra-en-linea/>

imperativo asegurar esta certificación para cada producto importado antes de su comercialización en el país.

MEDIOAMBIENTAL

De acuerdo con encuestas realizadas por el SERNAC⁶, el 52% de los encuestados otorga una alta importancia a la, origen y métodos de fabricación de los productos al tomar decisiones de compra. Dentro de los socios de OGAR de OGAR de consumidores orientados hacia la sustentabilidad, un notable 88% afirma actuar guiado por un compromiso con el medio ambiente. El análisis del artículo sugiere que, si los consumidores estuvieran adecuadamente informados sobre la sustentabilidad y el proceso de producción de un producto, muchos modificarían sus preferencias de compra. De hecho, un contundente 90% de los participantes siente que la información proporcionada en los productos actuales es insuficiente. Por lo tanto, es esencial incorporar esta perspectiva en nuestro análisis, desde el punto de vista de escoger proveedores que tengan en consideración ese aspecto tanto como nosotros, fijando desde ahí, un punto de vista ético reconociendo la importancia de la información sobre sustentabilidad como una variable decisiva en el comportamiento de compra. Además, debemos abordar esta notable brecha de información para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

⁶ (13 de octubre de 2022) Un 52% de las personas considera muy importante la sustentabilidad al tomar sus decisiones de compra. Lugar de publicación Servicio nacional del consumidor. Recuperado de: <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-70793.html>

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER

Para examinar la industria de accesorios para el hogar y productos de decoración, aplicaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, pues confiamos en que este enfoque nos proporcionará insights valiosos para evaluar el atractivo y potencial de rentabilidad del sector en el que centraremos nuestro proyecto.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Amenaza de nuevos competidores: Media

En la industria chilena, actualmente no hay empresas que combinen la fabricación y comercialización de productos de alta calidad con la vanguardia tecnológica a precios competitivos. Además, cualquier empresa emergente que desee producir en Chile enfrentará significativos costos asociados con inversión, diseño y garantías, lo que disminuye el atractivo del sector.

Al adquirir productos de fabricantes externos, la diferenciación y el precio se convierten en piedras angulares para el éxito de un proyecto. Asimismo, tener el respaldo de estudios de diseño aporta un valor añadido en términos de presentación, diseño y funcionalidad. En este sentido, es crucial para el éxito de una empresa tener embajadores de marca y una presencia activa en medios publicitarios, ya que estos canales no solo fortalecen la penetración de mercado y diferenciación de nuestros productos, sino que también actúan como una defensa contra la entrada de nuevos competidores.

Dado que las barreras de entrada en esta industria son relativamente bajas, la innovación constante, el análisis del portafolio de productos, la adopción de tecnologías emergentes y un servicio al cliente excepcional, basado en dos focos de servicio personalizado y asesoría experta serán nuestros diferenciales clave frente a las amenazas del mercado, y serán determinantes para destacar sobre la competencia.

En el futuro, si alcanzamos los objetivos de ventas y logramos una penetración óptima en el mercado, deberíamos contemplar el lanzamiento de una marca propia “by OGAR” asociada a un estudio de diseño. Esta colaboración puede crear sinergias que refuercen el valor y la cohesión entre nuestras marcas y operaciones.

AMENAZAS DE SUSTITUTOS

Amenaza de nuevos sustitutos: Media-alta

En el mercado actual de accesorios innovadores para el hogar, no encontramos muchos sustitutos que destaquen o que ofrezcan diferenciación significativa. Sin embargo, estos accesorios están diseñados para aliviar ciertas incomodidades o satisfacer necesidades básicas que podrían abordarse manualmente, aunque esto implicaría un mayor esfuerzo y tiempo. Al buscar fabricantes de calidad, es esencial enfocarnos en la eficiencia. Esta característica es un factor determinante para el consumidor, y es fundamental destacar la economía de tiempo y esfuerzo que el producto ofrece en comparación con las soluciones manuales.

Por otro lado, los productos del segmento "electro hogar" suelen tener altos costos y un periodo de adaptación. Muchos consumidores dudan en invertir en ellos sin la seguridad de obtener resultados completamente satisfactorios, elevando el costo de oportunidad.

En cuanto a los artículos de decoración para el hogar, la dinámica es diferente. El mercado está saturado de alternativas más económicas, representando un gran desafío para nosotros. Por ello, proponemos cuatro pilares esenciales que servirán como guía para desarrollar productos competitivos y diferenciadores, que no solo impulsen las ventas sino que también fomenten la lealtad hacia la marca, productos y experiencia del cliente:

- Análisis de las preferencias del mercado;
- Revisión y actualización constante del catálogo de productos;
- Producción de alta calidad y diseño, minimizando los costos;
- Funcionalidad garantizada en todos los productos;

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Rivalidad entre competidores: Alta

A pesar de la limitada presencia de competidores directos con un modelo y estructura similar a OGAR, no podemos subestimar a las grandes tiendas, que dominan más del 80% del mercado. Estas tiendas tienen la capacidad de consolidar la lealtad de sus clientes a través de potentes herramientas de convencimiento, como variadas opciones de pago, entrega a domicilio, garantías sólidas y servicios técnicos confiables.

La ventaja diseñada reside en la concepción de OGAR como una empresa diseñada para operar con bajos costos y mantener una interacción directa, ágil y continua con el cliente final. Esta

estructura construye velocidad para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias, tecnologías y demandas del consumidor, otorgando ventajas competitivas en el proceso. Con esta agilidad, es posible ajustar los procesos de fabricación, adaptar la gama de productos, modificar inventarios y responder de manera más dinámica a los cambios del mercado a costos más reducidos en comparación con competidores más grandes.

En la era post-pandemia, con el crecimiento del acceso a internet y los mercados internacionales, hay un auge de individuos buscando emprender y desarrollar negocios paralelos al empleo convencional, por lo que conviene estar alerta ante este nuevo panorama competitivo. El mercado de electrodomésticos y decoración para el hogar no está exento de esta tendencia emergente, con cada vez más personas buscando establecer sus propios negocios en este sector.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Poder negociación de los proveedores: Media-alta

El vasto mercado asiático es reconocido por su habilidad para desarrollar e incluso replicar productos con gran precisión, resultando en réplicas casi indistinguibles para un observador no especializado. Sin embargo, la probabilidad de que estos fabricantes conquisten una porción significativa del mercado es limitada, puesto que, a menudo no poseen el know-how necesario, además de que raramente invierten en segmentos con bajos volúmenes de producción, y la distribución y venta directa no suelen ser su fuerte, y, por lo tanto, no representan una amenaza considerable.

Además, la vastedad de opciones y la multitud de proveedores en Asia provocan que se diluya el poder de negociación de estos.

Creemos que las empresas enfocadas en segmentos de gama baja o media priorizarán aquellos productores que ofrezcan los mejores precios, plazos y condiciones de entrega, pero siempre asegurando la calidad y garantía del producto, dinámica que genera atracción en la posibilidad de crear una marca propia en un futuro potencial. Para el éxito de aquella empresa, es esencial identificar productores que no solo ofrezcan calidad y diseño, sino también exclusividad. Establecer convenios de venta, contratos y condiciones específicas de fabricación será fundamental, incluyendo medidas legales para proteger nuestros diseños. En este modelo de negocio, tener un socio estratégico es esencial, pues son pieza crítica en la cadena de valor y su impacto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Poder negociación de los clientes: Baja

Actualmente, con la proliferación de los mercados en línea en los hogares chilenos, los consumidores están adquiriendo un poder de negociación cada vez más significativo frente a los vendedores; no obstante, a pesar de ello aún no hay agrupaciones consolidadas que tengan la capacidad de ejercer una presión significativa para influir en los precios de productos en el sector.

En el mercado deco-hogar, el poder de negociación de los consumidores es relativamente limitado ya que los productos suelen tener precios moderados, y su elección está fuertemente influenciada por gustos personales y emociones, lo que reduce la probabilidad de que los clientes ejerzan presiones colectivas; por otro lado, en cuanto a los productos electro-hogar y accesorios, los consumidores tienen un poder de negociación algo más acentuado pues la presencia de competidores con precios elevados, grandes tiendas y marcas consolidadas, motiva a los compradores a hacer compras más racionales, analizando y comparando opciones. Asimismo, la escasez de propuestas innovadoras a precios razonables resalta un poder de negociación limitado por parte de los consumidores, pero también subraya una oportunidad en el mercado para satisfacer necesidades no atendidas.

Luego del análisis y estudio de las fuerzas de Porter, como equipo creemos que la industria chilena de productos accesorios de hogar y deco hogar tiene potencial y es conveniente para el negocio que se propone generar en OGAR.

CONCLUSIÓN DE LOS ANÁLISIS

Creemos que como aspectos fundamentales para tomar la decisión de implementar este proyecto, se debe considerar lo importante que es el proveedor y su nexo comercial con la empresa, estar en constante análisis del mercado y tendencia, crear fidelidad de nuestros clientes en base a la calidad, diseño y funcionalidad de los productos y tener la capacidad de anticiparse a cambios tecnológicos tanto en los productos como en los canales de distribución escogidos.

Adicional a esto y no menos importante, enfocar la empresa en la satisfacción del cliente. Hoy en día es importante la opinión de ellos, y se ha demostrado que los compradores cada día analizan más, investigan y leen opiniones de terceros buscando aclarar dudas personales sobre un producto que se comercializa online.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO DE MERCADO

Obtener información relevante y detallada sobre el mercado en el que operaría la empresa. Este estudio busca identificar y comprender las oportunidades y desafíos presentes, estableciendo a la demanda existente y a las tendencias emergentes. Asimismo, se pretende tener una comprensión profunda de los comportamientos, preferencias y necesidades de los clientes, y de la posición y estrategias de la competencia; todo ello con el fin de formular estrategias comerciales efectivas que maximicen las oportunidades de negocio y minimicen los riesgos asociados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

1. **Determinar el mercado objetivo:** Este levantamiento inicial será esencial para detectar, comprender y definir con precisión al grupo o grupos de interés hacia los cuales dirigir productos o servicios y adaptar las posibles estrategias de marketing de manera efectiva. Esta acción implicará segmentar el mercado según criterios como la edad, el género, los ingresos, el estilo de vida, entre otros, para poder crear propuestas de valor únicas y específicas.
2. **Evaluar la demanda y las necesidades de los clientes:** No solo en términos actuales, sino también anticipatorios, de necesidades futuras. A través de encuestas, entrevistas y otras herramientas de investigación, es posible recopilar información valiosa que permita a la empresa estar siempre un paso adelante, adaptando sus productos y servicios a las demandas cambiantes del mercado.
3. **Analizar la competencia:** Más allá de conocer quiénes son los competidores, es fundamental entender sus estrategias, puntos fuertes, áreas de mejora y cuotas de mercado. Al realizar un análisis FODA de los competidores, se pueden identificar áreas donde la empresa podría tener una ventaja competitiva.
4. **Analizar los canales de distribución existentes:** Determinar cuáles son los canales de distribución más eficientes para llegar al mercado objetivo, identificando los más rentables y los que ofrecen una mejor experiencia al cliente.
5. **Recopilar *feedback* sobre productos existentes:** Es vital recolectar opiniones de los clientes actuales para entender qué áreas requieren mejora y cuáles son las características más valoradas.

TIPO DE METODOLOGÍA

Para evaluar la viabilidad inicial del proyecto y medir el interés potencial antes de una análisis económico detallado, llevamos a cabo un estudio cualitativo utilizando la técnica de *focus group*. Este enfoque nos permitió recolectar información valiosa sobre productos que podrían ser altamente valorados por los participantes, permitiéndonos estimar el nivel de éxito que podrían alcanzar en función de su aceptación y utilidad. Nuestra prioridad fue determinar qué productos tendrían mayor resonancia y para qué grupo específico de consumidores.

OBJETIVO DEL *FOCUS GROUP*: “QUE CADA PRODUCTO SEA ELEGIDO SU PÚBLICO”

En lugar de buscar productos para determinado público; esto, con el fin de proponer productos poco comunes en mercados sobresaturados como táctica de diferenciación con respecto de la competencia.

El *focus group* se llevó a cabo presentando una lista de aproximadamente 70 productos potenciales para su comercialización. La selección de estos productos se realizó teniendo en cuenta criterios específicos: debían ser útiles, facilitar tareas, ser innovadores o visualmente atractivos para las actividades y rutinas hogareñas. Adicionalmente, para cada producto se proporcionaron dos posibles precios, correspondientes a diferentes proveedores. (Consultar la tabla adjunta).

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Determinar que necesita la gente para realizar las compras online, a través de 2 preguntas:

- ¿Compras productos del hogar de forma online? -decoración, útiles, aseo, cocina, etc.-. Sí o no;

- ¿Qué información del producto necesitas ver, para sentirte seguro de su calidad al momento de realizar la compra?; Ranking del 1 al 5 donde 1 es la nota más baja de los siguientes criterios:
 - Reviews del producto;
 - Video de usabilidad del producto;
 - Fotos desde todos los ángulos del producto;
 - Fotos de las medidas del producto;
 - Descripción detallada del producto;
 - Garantías;

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el *focus group*, se reunió a 10 personas:

- (1) Pareja -matrimonio- de 2 hijos e ingresos superiores a 3 millones de pesos líquidos;
- (1) Pareja -matrimonio- de 1 hijo y mascota, e ingreso superior a los 3 millones de pesos líquidos;
- (1) Pareja sin hijos e ingresos entre 1.5 millones a 2 millones de pesos líquidos;
- (1) Pareja sin hijos pero con mascota, con ingresos de entre 1 millón a 1.2 millones de pesos líquidos;
- (1) Mujer soltera con mascota e ingresos de entre 800 mil pesos a 1 millón de pesos líquidos;
- (1) Hombre soltero con ingresos de 800 mil pesos a 1 millón de pesos líquidos

CARACTERÍSTICAS GENERALES DETECTADAS EN EL GRUPO:

- Aunque algunos de los entrevistados cuentan con la capacidad de contratar asistentes para las labores domésticas, en todos los grupos se evidencia una activa participación en las tareas del hogar;
- La cocina es el sector más frecuentado donde destaca el cocinar y la limpieza como puntos más importantes -tanto por la presencia de niños, como mascotas o en solitario-;
- Con excepción de 1 persona del grupo, todos trabajan, fuere como profesionales independientes, o bien, dependientes;

SOBRE EL FOCUS GROUP Y LA ENTREVISTA:

De los resultados se puede obtener la siguiente información:

- **Productos a comercializar:** Los productos que mejor-mayor votación tuvieron y su clasificación;
- **Áreas más cotizadas:** La tendencia preferencial del grupo según interés y necesidad -mecanismos que funcionaron sobre la recomendación- Posible comercialización de otros productos del área de interés.;
- **Atributos más importantes al comprar:** La capacidad de compra y preferencia al comprar;
- **Canal de venta:** Porcentaje de gente que compra online y necesidades al momento de realizarlas.

RESULTADOS

Del listado de casi 70 productos, los que fueron seleccionaron presentaron más de 8 votos, representando el 80% el voto del grupo de estudio.

1. Por otro lado, 11 de los 70 productos presentados poseen un valor comercial igual o mayor a US\$100, saliendo del rango medio de precios del listado completo. Estos productos son considerados “Top of the line” y corresponden al 16% de la lista de productos. Para este caso en particular, la hipótesis sobre los resultados que se esperaban obtener en esta prueba estaba puesta sobre la idea de que estos productos no serían elegidos debido a sus precios; no obstante, 4 de los productos de los socios de OGAR fueron seleccionados con los mayores votos. De esto se desprende lo siguiente:
 - a. 1) Los encuestados se mostraron dispuestos a pagar más dinero por productos que estos identificaron como de buen nivel y/o novedosos, aun a pesar del costo;
 - b. 2) Los encuestados se mostraron dispuestos a adquirir dichos productos de forma online;
2. De lo expresado anteriormente, los encuestados optaron por pagar el valor más caro en 10 de los 11 productos mejor rankeados; es decir, la tendencia de compra de la gente va desde

- a. El resultado práctico del objeto;
 - b. Lo innovador del objeto;

 - c. La relación entre el precio y la calidad;

3. Dos de los productos con más votos correspondieron al ítem “mascotas”; esto, a pesar de que no todos los encuestados tenían mascotas. Sobre lo mismo, un estudio de Cadem indica que “8 de cada 10 chilenos tiene al menos una mascota. Aunque perros son los más preferidos, los gatos están cada vez más presentes en nuestros hogares.”⁷ (CADEM, 2022). Esta estadística y el resultado del focus, dan claros indicios de que en Chile la tendencia a tener animales es alta, por lo que una línea de productos mascotas ha sido considerada OGAR

4. Tendencias: los productos que presentaron el mayor puntaje compartieron todos ellos un denominador común: todos consistieron en facilitadores para los quehaceres del hogar.

5. Se consiguió una puntuación positiva en más de la mitad de los productos, siendo considerados con nota sobre 5 en una escala desde el 1 al 10.

⁷ (Marzo de 2022) El Chile que viene. Lugar de publicación: CADEM. Recuperado de: <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>

CAPÍTULO IV: PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

VISIÓN

Ser la principal fuente de inspiración y elección para aquellos que buscan embellecer y enriquecer sus hogares con productos importados de diseño excepcional. Aspiramos a convertirnos en un referente en el mercado de artículos para el hogar, ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad y diseño exclusivo que reflejen la belleza, la innovación y la elegancia en cada rincón del hogar de nuestros clientes.

MISIÓN

Proporcionar a nuestros clientes una experiencia de compra excepcional al ofrecer una cuidadosa selección de productos importados de diseño para el hogar que combinen estilo, funcionalidad y calidad. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes al brindar un servicio eficaz y eficiente en diseño de interiores, para que puedan crear espacios únicos y hermosos en sus hogares.

VALORES

- o **Calidad excepcional:** Nos comprometemos a ofrecer productos de alta calidad, seleccionados cuidadosamente para garantizar la satisfacción de nuestros clientes;
- o **Diseño inspirador:** Valoramos la creatividad y la innovación en el diseño de productos para el hogar. Buscamos constantemente la inspiración en todo el mundo para brindar a nuestros clientes piezas de utilidad y belleza;
- o **Ética y sostenibilidad:** Nos preocupamos por el impacto ambiental y social de nuestras operaciones. Buscamos proveedores y productos que acepten trabajar con estándares certificables, y promovemos prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.
- o **Servicio al cliente excepcional:** Estamos comprometidos en superar las expectativas de nuestros clientes. Ofrecemos una atención al cliente de primer nivel para ayudar a nuestros clientes a tomar decisiones informadas;

- o **Integridad y transparencia:** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones comerciales y comunicaciones. Mantenemos altos estándares éticos en todo lo que hacemos;
- o **Mentalidad de servicio:** Nos comprometemos a satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de los clientes o usuarios de manera proactiva y efectiva, lo que implica un conjunto de creencias, valores y comportamientos orientados hacia la prestación de un servicio excepcional y la mejora continua de la experiencia del cliente, tales como empatía, orientación hacia la satisfacción de la necesidad, proactividad, comunicación efectiva, responsabilidad y mejora continua;
- o **Flexibilidad y adaptabilidad:** Nos adaptamos a las cambiantes necesidades del mercado y de nuestros clientes. Mantenemos la flexibilidad para innovar y evolucionar en un entorno en constante cambio;
- o **Pasión por el hogar:** Compartimos la pasión por crear espacios hermosos y acogedores en los hogares de nuestros clientes. Creemos en el poder transformador del diseño para el bienestar y la felicidad de las personas;

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL

Describir el negocio de importación de productos para el hogar, destacando las características de los productos, estrategia de implementación y propuesta de valor.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

1. **Definir la estrategia empresarial:** Ayudará a establecer la dirección y los objetivos a largo plazo de la tienda. Definir una estrategia empresarial sólida permitirá comprender cómo posicionarse en el mercado, qué productos ofrecer, a qué segmentos de clientes acudir y cómo lograr la rentabilidad;
2. **Aplicar el modelo de cadena de valor:** Ayudará a comprender las actividades clave necesarias para llevar productos importados de diseño del hogar al mercado, identificando áreas donde es posible agregar valor como la selección de productos, la distribución o el servicio al cliente, permitiendo optimizar el proceso y lograr diferenciación;

3. **Analizar la situación estratégica aplicando FODA:** Ayudará a evaluar tanto las oportunidades como las amenazas en el mercado de productos para el diseño del hogar, así como las fortalezas y debilidades de OGAR, lo que permitirá tomar decisiones informadas sobre cómo capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas;
4. **Determinar las ventajas competitivas tangibles e intangibles del negocio:** Identificar las ventajas competitivas específicas de la tienda, ya sean tangibles -como productos exclusivos o precios competitivos- o intangibles -como una marca sólida o un servicio excepcional-, ayudarán a destacar en un mercado competitivo y atraer a clientes;
5. **Desarrollar la propuesta modelo CANVAS para el modelo de negocio:** El modelo Canvas es una herramienta efectiva para visualizar y comunicar la estructura de OGAR, y ayudará a identificar los segmentos de clientes clave, definir la propuesta de valor única y comprender cómo generar ingresos, fundamental para crear un plan de negocios sólido y convincente;

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. Para esta investigación, y como forma de aplicación a la viabilidad de OGAR, se aplicará una estrategia de segmentación diferenciada para lograr que la empresa destaque por encima de otras, aunque ofrezca productos similares a los de la competencia. Esto puede lograrse mejorando las funciones y usos, u ofreciendo características inéditas que hagan más valiosos los productos;
2. De igual forma, este tipo de estrategia ayudará al mejoramiento interno de la empresa, el cual será percibido por los clientes y se reflejará como una mejor atención a sus necesidades. La tecnología será un gran aliado en las estrategias de diferenciación, ya que permitirá innovar e impulsar los productos para volverlos más efectivos y atractivos para los consumidores;
3. El objetivo principal es volver más competitivos los productos o a la empresa misma. Tomar sus fortalezas y oportunidades e idear acciones y optimizaciones que permitan sobresalir del resto. Así, se logrará aportar un valor agregado a los clientes para que continúen adquiriendo lo que ofrece la compañía, logren fidelizarse y se vuelvan sus promotores.

ANÁLISIS INTERNO

APLICACIÓN DEL MODELO DE LA CADENA DE VALOR

Actividades primarias:

Logística interna

- 1. Adquisición de productos:** Identificación y selección de proveedores en el extranjero que ofrezcan los productos del hogar deseados;
- 2. Negociación y compra:** Establecimiento de acuerdos comerciales y negociación de precios, condiciones de entrega y plazos de pago;
- 3. Transporte y aduanas:** Coordinación del transporte internacional, gestión de trámites aduaneros y cumplimiento de regulaciones de importación;

Operaciones

- 1. Almacenamiento:** Recepción, inspección y almacenamiento de los productos importados en instalaciones adecuadas;
- 2. Control de calidad:** Verificación de la calidad y cumplimiento de normas de seguridad de los productos;
- 3. Empaque y etiquetado:** Preparación de los productos para su distribución, incluyendo embalaje y etiquetado adecuado;
- 4. Gestión de inventario:** Control de los niveles de inventario, optimización de las existencias y gestión de reposición.

Logística externa:

- 1. Distribución:** Diseño de una red de distribución eficiente para llevar los productos a los puntos de venta o directamente a los clientes;
- 2. Transporte:** Gestión de la logística de entrega, ya sea a través de socios de transporte o flota propia;

3. Gestión de pedidos: Recepción, procesamiento y seguimiento de los pedidos de los clientes;

4. Servicio al cliente: Atención al cliente, gestión de reclamaciones y resolución de problemas relacionados con la entrega o calidad de los productos;

Marketing y ventas:

1. Estrategia de marca: Desarrollo de una estrategia de marca y posicionamiento de los productos importados en el mercado;

2. Promoción: Diseño y ejecución de campañas publicitarias, presencia en redes sociales, marketing digital, etc;

3. Ventas: Gestión de canales de venta *-e-commerce-*;

4. Atención al cliente: Soporte y atención al cliente antes, durante y después de la compra, a través de diferentes canales de comunicación (teléfono, correo electrónico, chat en línea);

5. Gestión de reclamos: Resolución de problemas, reembolsos y seguimiento de las solicitudes y quejas de los clientes;

Servicios de apoyo:

1. Gestión de proveedores: Mantenimiento de relaciones sólidas con los proveedores, evaluación de su desempeño y búsqueda de mejoras;

2. Gestión de recursos humanos: Selección, capacitación y desarrollo del personal necesario para llevar a cabo las actividades de importación y distribución;

3. Gestión financiera: Administración de los recursos financieros, incluyendo control de costos, gestión de pagos a proveedores y seguimiento de rentabilidad;

4. Tecnología de la información: Implementación y mantenimiento de sistemas informáticos para gestionar la cadena de suministro, inventario, ventas y otros procesos clave.

ACTIVIDADES DE SOPORTE

Infraestructura de la empresa:

- 1. Gestión de proveedores:** Esta actividad implica la selección, evaluación y gestión de los proveedores que suministran los productos importados. Incluye la negociación de acuerdos, el seguimiento del desempeño de los proveedores y la búsqueda de oportunidades de mejora en términos de calidad, precio y entrega;
- 2. Desarrollo de productos:** Evaluación de oportunidades de desarrollo de nuevos productos o mejoras en los productos existentes. Esto implica la investigación, diseño, pruebas y lanzamiento de nuevos productos que se alineen con las necesidades y preferencias de los clientes;
- 3. Gestión de recursos humanos:** Esta actividad se centra en reclutar, contratar, capacitar y desarrollar al personal necesario para llevar a cabo las operaciones de importación y distribución de productos del hogar. Incluye la planificación de recursos humanos, la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo de habilidades clave;
- 4. Desarrollo tecnológico:** Esta actividad abarca el desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas informáticos y tecnología relacionada para gestionar eficientemente los procesos clave de la cadena de valor. Esto incluye sistemas de gestión de inventario, sistemas de seguimiento de pedidos, sistemas de gestión de relaciones con clientes, sistemas de comercio electrónico y cualquier otra tecnología necesaria para optimizar las operaciones;
- 5. Aprovisionamiento:** Identificación, evaluación y mitigación de riesgos relacionados con la importación, logística, ventas en línea y operaciones en general. Esto implica el desarrollo de planes de contingencia, seguros, gestión de proveedores alternativos y análisis de riesgos comerciales;

ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO

FODA

FORTALEZAS:

Costos competitivos: China es conocida por su capacidad de producción a gran escala y sus bajos costos laborales, lo que permite a las empresas chilenas importar productos a precios competitivos;

1. **Variedad y diversidad de productos:** China ofrece una amplia gama de productos, desde electrónicos y textiles hasta productos manufacturados. Esto brinda a las empresas chilenas la oportunidad de diversificar su oferta y satisfacer las necesidades de diversos segmentos de mercado;
2. **Infraestructura logística:** China ha invertido significativamente en su infraestructura logística para facilitar el comercio internacional. Esto incluye puertos modernos, aeropuertos eficientes y redes de transporte bien desarrolladas, lo que facilita las importaciones desde China a Chile;

OPORTUNIDADES:

1. **Mercado en crecimiento:** El mercado chileno presenta oportunidades de crecimiento para las importaciones de productos chinos. Existe una demanda constante de productos electrónicos, textiles, productos de consumo y otros bienes manufacturados;
2. **Innovación tecnológica:** China ha realizado avances significativos en tecnología e innovación en los últimos años. Importar productos chinos puede brindar a las empresas chilenas acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados, lo que les permite mejorar su competitividad y capacidad de innovación;
3. **Acuerdos comerciales:** Chile tiene acuerdos comerciales con China, como el Tratado de Libre Comercio bilateral. Esto facilita el comercio entre los dos países y reduce las barreras arancelarias, lo que representa una oportunidad para las importaciones de productos chinos a Chile;

DEBILIDADES:

1. **Calidad y seguridad de los productos:** Existen preocupaciones sobre la calidad y seguridad de algunos productos importados de China. Las empresas chilenas deben ser diligentes al seleccionar proveedores confiables y garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos;
2. **Dependencia de la cadena de suministro:** Chile puede depender en gran medida de las importaciones de China para ciertos productos. Esto puede generar vulnerabilidades en caso de interrupciones en la cadena de suministro, como desastres naturales, problemas políticos o crisis sanitarias;

AMENAZAS:

1. **Competencia local:** Las importaciones de productos chinos pueden enfrentar la competencia de productos similares producidos localmente en Chile. Las empresas chilenas que fabrican productos similares pueden ofrecer precios competitivos y mayor proximidad geográfica, lo que puede representar una amenaza para las importaciones chinas;
2. **Cambios en las políticas comerciales:** Los cambios en las políticas comerciales, tanto en China como en Chile, pueden afectar las importaciones de productos chinos. Esto incluye aranceles, regulaciones comerciales y restricciones, que podrían impactar en los flujos comerciales y la rentabilidad de las importaciones;
3. **Riesgo cambiario:** Las variaciones en el tipo de cambio entre el yuan chino y el peso chileno;

VENTAJAS COMPETITIVAS TANGIBLES E INTANGIBLES










VENTAJAS COMPETITIVAS TANGIBLES:

1. **Variedad de productos:** Al ser una tienda online, se puede ofrecer una amplia gama de productos importados para el hogar. Esto permite atraer a un público diverso y satisfacer diferentes necesidades y preferencias;
2. **Precios competitivos:** Al trabajar directamente con proveedores extranjeros, se puede obtener productos a precios más bajos en comparación con las tiendas físicas. Esto da la oportunidad de ofrecer precios competitivos y atractivos para los clientes;
3. **Calidad superior:** En general, los productos del hogar importados tienen mala reputación respecto a la calidad. Esto se puede destacar como una ventaja, ofreciendo productos exclusivos y testeados, que no se encuentran fácilmente en el mercado nacional;
4. **Envío rápido y confiable:** Al tener un negocio en línea, se establece una logística eficiente para la entrega de productos. Esto permite ofrecer tiempos de envío rápidos y confiables, lo cual es atractivo para los clientes que desean recibir sus productos de manera oportuna;

VENTAJAS COMPETITIVAS INTANGIBLES:

1. **Acceso a mercados globales:** Al operar en línea, existe la capacidad de llegar a clientes en todo el mundo. Esto amplía el mercado potencial y brinda la oportunidad de expandir el negocio más allá de las fronteras locales;
2. **Comodidad y conveniencia:** Los clientes pueden realizar compras desde la comodidad de sus hogares, sin necesidad de desplazarse físicamente a una tienda. Esto proporciona una experiencia de compra conveniente y ahorra tiempo a los clientes;
3. **Experiencia del cliente personalizada:** Mediante el uso de tecnologías de análisis y seguimiento, se puede recopilar datos sobre las preferencias y comportamientos de compra de los clientes. Esto permite personalizar la experiencia del cliente, ofreciendo recomendaciones de productos relevantes y promociones especiales;
4. **Confianza y reputación:** Al establecer una presencia en línea sólida y mantener altos estándares de calidad de los productos y servicios, se puede construir una reputación confiable. Esto genera confianza en los clientes y ayuda a diferenciarse de la competencia;

PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

The Business Model Canvas		Preparado para: OGAR	Desarrollado por: MC, JPH, CJ y CR	Fecha: Ago2023	Versión: 1	
Aliados clave  <p>Fabricantes de artículos funcionales deco asiáticos</p> <p>Distribuidores de artículos funcionales</p> <p>Organismos estatales (Aduana, SII, entre otros)</p> <p>Proveedores de logística internacional y última milla</p> <p>Agencias de medios</p>	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> • Importación • Bodegaje • Comercialización • Selección de catálogo de productos 	Propuesta de valor  <p>Ofrecer soluciones y productos innovadores, atractivos para la opeatividad del hogar, el cual conjuguen la funcionalidad con el diseño a precios competitivos en un entorno de atención personalizada</p>	Relación con el cliente  <p>Atención personalizada durante el proceso de compra con seguimiento de postventa para asegurar la satisfacción entregada</p>	Segmento de clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores desde estratos socioeconómico C2 • Consumidores con alta valoración a artículos de calidad y diseño 	Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> • Bodegas centrales • Canales de distribución • Accionistas e inversores iniciales • Embajadores RRSS • Trabajadores 	Canales  <ul style="list-style-type: none"> • Tienda en línea • Redes sociales • Marketplaces (Falabella.com, Ripley.com, Lineo, entre otros) • Mercado Libre
Estructura de costos  <ul style="list-style-type: none"> • Importación para stock • Arriendo bodegas y centro de distribución • Implementación de ecommerce (web, carros de compra, entre otros) • Impuestos • Inicio de actividades y asesorías profesionales iniciales 		Ingresos  <p>Venta por canales online</p>				

CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Este proyecto de título tiene como objetivo realizar un diagnóstico de prefactibilidad comercial, financiera y logístico-operacional de una tienda de modelo de negocio *e-commerce* que se enfocaría en la comercialización de productos de diseño para el hogar, los cuales serían importados desde distintas partes del mundo; esto, con la intención de cuantificar su potencial de éxito, y, junto con ello, de diseñar y proponer alternativas viables de caminos que la empresa podría tomar para llegar al éxito.

La primera razón para realizar esta evaluación tiene que ver con la industria del *eCommerce* y del estado del arte de este modelo de negocio en Chile: aun cuando el volumen poblacional de nuestro país sea relativamente pequeño, con 19 millones de habitantes, el *eCommerce* se ha posicionado como el 5° mercado más grande de comercio electrónico en Latinoamérica, y su creciente tendencia hacia las compras en línea lo convierte como el país con las ventas per cápita más elevadas de la región. De hecho, según Americas Market Intelligence, la principal empresa de investigación e inteligencia de mercado de América Latina, especializada en inteligencia competitiva, conocimiento del consumidor e inteligencia comercial para una amplia variedad de empresas que operan en canales B2B y B2C en América Latina, y que busca brindar información para desbloquear oportunidades en toda América Latina a través de inteligencia de negocio, investigación y análisis, *“(Chile) se consolida como el país latinoamericano de mayor consumo per cápita en compras en línea, equivalente a US\$814 anuales, según análisis y datos de AMI”* (Intelligence, 2022)⁸. A este dato se suma otro más, que se refiere al total de chilenos que adquieren productos por internet; según un artículo del diario digital El Mostrador, el que, a su vez, se basa en los datos recolectados por un estudio e informe realizado el año 2021 por la empresa BlackSip, empresa consultora de Comercio Electrónico en toda Latinoamérica, *“el sector exhibe gran potencial, con ingresos cercanos a los US\$7 mil millones de dólares en 2021, ubicándose en el puesto 31° a nivel mundial, justo por debajo de Finlandia.”* (Mostrador, 2022)⁹ y agrega que *“y la cifra de chilenos que compra en línea ya llega al 63% de la población”* y que la cifra de penetración de mercado de internet *“llegó al 90,2% el año pasado, además del impulso entregado por los descuentos y eventos masivos como los CyberDays de 2021.”* (Mostrador, 2022)

⁸. (julio 27 de 2022). Datos E-commerce Chile. Lugar de publicación: Americas Market Intelligence. Recuperado de: <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-chilenos-por-internet/>

⁹ (abril 25 de 2022). Ecommerce en alza: 63% de chilenos ya compra en línea. Lugar de publicación: El Mostrador. Recuperado de: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/25/ecommerce-en-alza-63-de-chilenos-ya-compra-en-linea/>

La segunda razón se sustenta sobre otro dato estadístico que figura en la misma nota creada por El Mostrador, la cual indica que “Según los datos recopilados por BlackSip y eCommerce DB, el escalafón de compras se distribuye así: vestuario 75%, zapatos 73%, elementos electrónicos 65%, comidas y bebidas 58%, **elementos de hogar 55%**, cosméticos y cuidado personal 54%, libros, películas, música y videojuegos con 52%, muebles y sofás 45%, medicinas 44%, y viajes 43%.”¹⁰ (Mostrador, 2022). Esta información es trascendente pues confirma, al menos de manera momentánea, la existencia de un aparente interés por productos dedicados al hogar. Sobre ese mismo aspecto, el blog de la empresa Envíame, plataforma tecnológica creada para resolver problemas de distribución y logística, para automatizar procesos y centralizar la información de envíos, es más específico, y en un artículo llamado “Ecommerce Chile: La Guía Definitiva Del Mercado [2022-2023]” reúne los dichos de George Lever, gerente de estudios económicos de la CCS, sobre un estudio realizado por la CCS junto a la empresa Kawésqar Lab especializada en estudios de mercado e inteligencia de negocios, quien indicó que las “categorías que más compran los chilenos online son vestuario con un 47% ,calzado con el 30%, alimentación con 25% y tecnología con 24%.” (Bravo, 2022)¹¹ y agregó además que lo que concierne a las categorías “Mejoramiento del hogar” y “Muebles y decoración” representan respectivamente a un 9% y un 8% del total de la torta, número que representa aproximadamente a un 1 millón de personas, y agrega un dato no menor: “87.1% es la penetración de la bancarización (Word Bank).” (Bravo, 2022)

¹⁰ (abril 25 de 2022). Ecommerce en alza: 63% de chilenos ya compra en línea. Lugar de publicación: El Mostrador. Recuperado de: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/25/e-commerce-en-alza-63-de-chilenos-ya-compra-en-linea/>

¹¹ (agosto 05 de 2022). Ecommerce Chile: La Guía Definitiva Del Mercado [2022-2023]. Lugar de publicación: Envíame. Recuperado de: <https://enviame.io/e-commerce-chile/>

COMPETIDORES

Al realizar un análisis de la competencia, se observa una considerable diversidad en los productos ofrecidos en el mercado, evaluación que abarca productos altamente innovadores, pero también productos de baja a media calidad, producidos por marcas propias, como también marcas de los fabricantes. La apreciación general da cuenta de un mercado de precios elevados, lo que constituye una barrera para los consumidores a la hora de realizar una compra.

El análisis se ha clasificado en tres categorías de negocios: grandes tiendas, tiendas minoristas y tiendas en línea.

1. **Grandes tiendas:** Departamentos de accesorios para el hogar que se encuentran en supermercados o tiendas por departamentos. Estas tiendas están presentes en todas las regiones del país. Ofrecen productos para el hogar a precios bajos y medios, con una variedad de calidades. Sin embargo, no son especialistas en esta industria y los accesorios que ofrecen suelen ser genéricos, sin una diferenciación significativa en diseño o funcionalidad. Algunos ejemplos de estas grandes tiendas son Falabella, París, Ripley y Homecenter;
2. **Tiendas minoristas:** Establecimientos físicos de tamaño pequeño o mediano, generalmente ubicados en centros comerciales, que se especializan en productos para el hogar. Sus productos se destacan por su diseño y funcionalidad, lo que los diferencia notablemente, aunque esto se refleja en precios ligeramente superiores al promedio. Algunas de estas tiendas también ofrecen sus productos a través de plataformas en línea;
3. **Tiendas en línea:** Grupo compuesto principalmente por vendedores informales y pequeñas tiendas que ofrecen sus productos de forma online. Entre ellos se encuentran aquellos que utilizan plataformas de comercio electrónico como Linio y Mercado Libre, que son los principales *marketplaces* en Chile. Además, a nivel internacional, destacan Amazon, eBay y Aliexpress, que son las páginas extranjeras más utilizadas en Chile. Dado que los productos evaluados en el análisis interno pueden ser adquiridos directamente en páginas de comercio internacional como las anteriormente descritas, los socios creemos que la real diferenciación de OGAR debiera poder ser logrado mediante el uso de una estrategia de marketing efectiva para lograr que el público decida comprar.

PUNTOS DIFERENCIADORES

Componente #1: selección inteligente de productos:

La tienda destacará por su enfoque en la selección de productos que combinen utilidad, practicidad y belleza estética. Se utilizarán los resultados de las investigaciones de mercado realizadas para identificar productos que cumplan con estos criterios y que estén alineados con valores ecológicos y de sostenibilidad;

Componente #2: operación magra y eficiente:

La tienda tendrá una estructura organizativa ágil y eficiente, que minimice costos operativos innecesarios, incluyendo la automatización de procesos internos, la gestión inteligente del inventario y la implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro de última generación para reducir el desperdicio y aumentar la eficiencia;

Componente #3: logística optimizada:

La tienda trabajará con el mejor marketplace de Chile, Mercado Libre, para garantizar una entrega rápida y eficiente, al tiempo que también tendrá entrega propia para productos más específicos, o bien, órdenes más altas en volumen, todo, con el fin de garantizar que los productos lleguen a los clientes en el menor tiempo posible;

Componente #4: entrega rápida y sostenible:

La tienda ofrecerá opciones de entrega ultra rápida, como entrega en el mismo día o en unas pocas horas, utilizando vehículos eléctricos y soluciones de entrega sostenibles siempre que sea posible. Esto se alinea con la preocupación por el medio ambiente y la eficiencia;

Componente #5: experiencia de compra personalizada:

La tienda invertirá en tecnología de personalización avanzada para brindar a los clientes recomendaciones de productos basadas en sus algoritmos de preferencias y necesidades individuales. Esto mejorará la satisfacción del cliente y aumentará las ventas;

Componente #6: atención al cliente de primera clase:

La tienda se comprometerá con un servicio de atención al cliente excepcional, con un equipo altamente capacitado y canales de comunicación eficientes. Los clientes podrán realizar seguimiento en tiempo real de sus pedidos y recibirán asistencia rápida para cualquier consulta o problema;

Componente #7: marketing efectivo:

La estrategia de marketing de la tienda se centrará en destacar la singularidad de Ogar en cuanto a la calidad de sus productos, velocidad de entrega y valores sostenibles. Se utilizarán redes sociales, marketing de contenidos y colaboraciones con influencers para promocionar la marca;

Componente #8: feedback constante y mejora continua:

La empresa recopilará comentarios constantes de los clientes para mejorar sus operaciones y la selección de productos. Esto garantizará una respuesta ágil a las cambiantes preferencias del cliente y una mejora continua en la oferta de productos y servicios;

Ogar debería convertirse en una tienda de comercio electrónico líder al ofrecer a los clientes una experiencia de compra única que combina productos cuidadosamente seleccionados, entregas rápidas y eficientes, y un compromiso con la sostenibilidad y la atención al cliente de calidad. Esta estrategia permitirá a la empresa destacar en un mercado competitivo y atraer a clientes que buscan una experiencia de compra excepcional y sostenible.

OBJETIVO DE MARKETING

OBJETIVO GENERAL

Establecer y hacer crecer la tienda de e-commerce de productos importados de diseño para el hogar como una opción líder en línea para los amantes del diseño de interiores, aumentando la visibilidad en línea, las conversiones y las ventas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. **Optimización del sitio web:** Diseñar y mantener un sitio web de e-commerce atractivo, eficiente y fácil de usar que mejore la experiencia del usuario y fomente las conversiones;
2. **Aumento del tráfico web:** Incrementar el tráfico del sitio web mediante estrategias de marketing en línea, como SEO, publicidad en redes sociales, publicidad de pago por clic y marketing de contenidos;
3. **Fidelización de clientes:** Implementar programas de fidelización, seguimiento de compradores habituales y estrategias de correo electrónico para mantener a los clientes existentes y alentar las compras repetidas;
4. **Mejora de la experiencia del usuario:** Continuar mejorando la navegación del sitio web, la velocidad de carga de páginas y la usabilidad móvil para garantizar una experiencia de usuario excepcional;
5. **Marketing en redes sociales:** Utilizar plataformas de redes sociales para construir una comunidad en línea, compartir contenido inspirador y promocionar productos de diseño para el hogar;
6. **Optimización de la conversión:** Implementar estrategias de optimización de la tasa de ventas para mejorar la eficiencia de la tienda, como pruebas A/B y mejoras en el proceso de pago.
7. **Servicio al cliente de calidad:** Brindar un servicio al cliente excepcional en línea, incluyendo chat en vivo y soporte por correo electrónico, para resolver consultas y problemas de los clientes de manera rápida y efectiva.

8. **Análisis de datos:** Utilizar herramientas de análisis web para evaluar el rendimiento de marketing, identificar tendencias y ajustar estrategias según los resultados.
9. **Seguridad y privacidad:** Garantizar la seguridad de los datos del cliente y la protección de la privacidad cumpliendo con las regulaciones vigentes.

Estos objetivos específicos están diseñados para impulsar el éxito de una tienda de e-commerce de productos importados de diseño para el hogar, centrándose en el entorno en línea y la satisfacción del cliente para generar ventas y crecimiento continuo.

SEGMENTACIÓN

Personas que buscan productos de diseño exclusivos y únicos para mejorar la decoración y la estética de sus hogares, valorando la originalidad y la calidad. Este mercado objetivo puede incluir:

1. **Amantes del diseño de interiores:** Individuos apasionados por la decoración de interiores, que buscan elementos de diseño exclusivos y originales para crear espacios únicos y estilizados en sus hogares;
2. **Profesionales del diseño:** Diseñadores de interiores y arquitectos que buscan productos exclusivos para proyectos de diseño de alta gama y buscan inspiración en tendencias internacionales;
3. **Regalos y ocasiones especiales:** Compradores que buscan regalos únicos y memorables para ocasiones especiales como bodas, aniversarios, cumpleaños y eventos de inauguración de viviendas.
4. **Personas interesadas en productos extranjeros:** Aquellos que aprecian la autenticidad de productos importados y están dispuestos a explorar y comprar productos de diseño para el hogar de origen internacional.
5. **Compradores en línea convenientes:** Personas que prefieren comprar productos de diseño para el hogar en línea por comodidad y conveniencia, y están dispuestas a pagar por un servicio de entrega confiable.

6. **Comunidades de diseño y decoración:** Miembros de comunidades en línea, grupos de redes sociales y blogs relacionados con el diseño de interiores que buscan productos únicos y comparten sus hallazgos y experiencias.
7. **Personas que valoran la originalidad:** Aquellos que buscan productos que no se encuentran fácilmente en las tiendas locales y valoran la exclusividad y la originalidad en la decoración de sus hogares.

Es importante destacar que, si bien este es el mercado objetivo principal, una estrategia de marketing eficaz puede subdividir aún más este grupo en segmentos específicos con preferencias y necesidades particulares para adaptar aún más las estrategias de marketing y satisfacer las demandas específicas de cada subgrupo.

POSICIONAMIENTO

"Productos útiles y hermosos para el hogar con un *delivery* de primera categoría y entregas diarias"

OGAR se destacará por ofrecer productos de diseño para el hogar que son tanto funcionales como visualmente atractivos, y lo hará con un servicio de entrega de primera categoría que garantizará entregas diarias. Este enfoque resaltaré la practicidad y la estética de los productos, así como la conveniencia y rapidez en la entrega. Los puntos basales de este posicionamiento serán:

1. **Originalidad:** Ofreceremos productos que sean útiles y hermosos pero también originales y poco comunes, lo cual será nuestro primer diferenciador de mercado.
2. **Versatilidad:** Al resaltar la utilidad de nuestros productos, atraeremos a un público que valora la funcionalidad y la conveniencia en sus compras para el hogar;
3. **Estética:** Al mencionar la belleza de los productos, atraeremos a aquellos que desean elementos decorativos atractivos que complementen la estética de su hogar;
4. **Mejora de la vida diaria:** Este enfoque subraya que los productos no solo son decorativos, sino que también tienen un propósito práctico, lo que puede resonar con aquellos que buscan soluciones útiles en su vida cotidiana;
5. **Bienestar en el hogar:** Destacaremos el cómo la combinación entre utilidad y belleza pueden atraer a clientes que buscan mejorar su calidad de vida y su entorno hogareño;

6. **Delivery de primera categoría:** Resaltaremos la calidad del servicio de *delivery* asegurando que los clientes reciban sus productos de manera segura y puntual.
7. **Entregas diarias:** Creemos que la promesa de entregas diarias agregarán un elemento de conveniencia adicional, lo que puede atraer a clientes que valoran la rapidez y la accesibilidad en sus compras en línea.

ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PLAN DE MARKETING

El enfoque estratégico de este plan de marketing se centra en la combinación de tres elementos clave: la singularidad de los productos, la experiencia del cliente y la eficiencia logística. Aquí están los aspectos clave del enfoque estratégico:

1. Producto único y atractivo:

- a. **Selección de productos exclusivos:** La tienda se especializa en productos importados y poco comunes de diseño para el hogar, lo que la diferencia de la competencia local;
- b. **Énfasis en utilidad y belleza:** Se destaca la combinación de productos hermosos y funcionales que atraen a un público que valora la estética y la utilidad en sus compras para el hogar;

2. Experiencia del cliente de alta calidad:

- a. **Servicio al cliente destacado:** Se ofrece un servicio al cliente de alta calidad con respuestas rápidas, atención personalizada y resolución eficiente de problemas;
- b. **Programa de fidelización:** Se implementa un programa de fidelización para premiar a los clientes leales y alentar las compras repetidas;

3. Delivery de primera categoría y eficiencia logística:

- a. **Delivery rápido y diario:** La tienda se compromete a entregar los productos diariamente, destacando la eficiencia logística y la conveniencia para los clientes;
- b. **Garantía de calidad en el delivery:** Se promete una entrega de primera categoría para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera segura y puntual;

4. Marketing enfocado en la exclusividad y la utilidad:

- a. **Posicionamiento diferenciado:** El posicionamiento resalta la singularidad de los productos, su belleza y su utilidad, atrayendo a un público que valora estos atributos;
- b. **Estrategias de marketing online:** Se utilizan estrategias de marketing en redes sociales, publicidad de pago por clic, marketing de contenidos y correo electrónico para promover estos aspectos distintivos;

5. Medición y mejora continua:

- a. **Análisis de datos:** Se utiliza el análisis de datos para evaluar el rendimiento del sitio web, las campañas de marketing y la satisfacción del cliente;
- b. **Retroalimentación del cliente:** Se solicita y se tiene en cuenta la retroalimentación de los clientes para realizar mejoras continuas en productos y servicios.

El enfoque estratégico se centra en ofrecer a los clientes productos únicos y hermosos, una experiencia de compra excepcional y entregas rápidas y confiables. Esta estrategia busca construir una base sólida de clientes leales y diferenciar la tienda en un mercado competitivo de productos para el hogar. La eficiencia operativa y la mejora continua son elementos clave para el éxito a largo plazo.

PLAN DE MARKETING

Este plan incluye varias estrategias y tácticas que puedes considerar para promocionar tu tienda y atraer a tu mercado objetivo:

1. Investigación de mercado y análisis de competencia

- a. **Análisis del mercado:** Realización de una investigación de mercado exhaustiva para comprender las tendencias actuales en diseño para el hogar, el comportamiento del consumidor y la demanda de productos poco comunes en tu área geográfica;
- b. **Identificación de competidores:** Estudio de los competidores locales e internacionales que se centran en productos de diseño para el hogar y análisis de sus estrategias, precios y ofertas;

2. Estrategia de posicionamiento y marca:

- a. **Definición de la Propuesta Única de Valor:** Definiremos claramente lo que hace que OGAR sea única y destacaremos esto en todas las comunicaciones;
- b. **Diseño de marca:** Crearemos una identidad de marca sólida, que incluya un logotipo, colores y una estética visual coherente que refleje la exclusividad y el diseño de los productos.

3. Desarrollo y optimización del sitio web:

- a. **Diseño del sitio web:** Desarrollaremos un sitio web de e-commerce atractivo, intuitivo y fácil de usar que resalte los productos de diseño y facilite la navegación y la compra;
- b. **Optimización SEO:** Implementaremos una estrategia de optimización de motores de búsqueda (SEO) para mejorar el ranking del sitio web en los resultados de búsqueda de Google y atraer tráfico orgánico;

4. Estrategias de marketing online:

- a. **Publicidad en redes sociales:** Crearemos anuncios atractivos en plataformas como Facebook, Instagram y Pinterest para promocionar los productos y llegar a las audiencias objetivo;
- b. **Publicidad de Pago por Clic (PPC):** Utilizaremos Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads y Pinterest Ads para anunciar los productos de diseño de interiores a través de anuncios de búsqueda y display;
- c. **Marketing de contenidos:** Mantendremos un blog en el sitio web con contenido relacionado con el diseño para el hogar, consejos de decoración y guías de compra para atraer y retener a tus visitantes;
- d. **Email marketing:** Implementaremos campañas de correo electrónico para mantener a tus clientes informados sobre nuevas colecciones, ofertas especiales y eventos;

5. Experiencia del cliente y fidelización:

- a. **Servicio al cliente de calidad:** Brindaremos un excelente servicio al cliente en línea, con respuestas rápidas a preguntas y consultas, y resolución eficiente de problemas;
- b. **Programa de fidelización:** Implementaremos un programa de recompensas para clientes leales que ofrezca descuentos, regalos o puntos canjeables;

6. Medición y evaluación:

- a. **Análisis de datos:** Utilizaremos herramientas de análisis web para medir el rendimiento de tu sitio web y campañas de marketing, y realizar ajustes según los resultados;
- b. **Encuestas y comentarios:** Solicitaremos retroalimentación de tus clientes para mejorar continuamente tu oferta y servicio;
- c. **Informe de resultados:** Generaremos informes periódicos que muestren el retorno de la inversión de los esfuerzos de marketing y el crecimiento de la tienda;

Los socios de OGAR creemos que este plan de marketing proporciona una base sólida para promocionar la tienda de *e-commerce* de productos importados de diseño para el hogar y atraer a los mercados objetivos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

ANÁLISIS OPERACIONAL

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio que hemos definido se basa en el *e-commerce*, lo cual es una decisión educada y, por ende, no arbitraria, debido a que se fundamenta en los datos ya presentados, los cuales muestran un aumento constante en los volúmenes de uso y adopción de este modelo comercial en todo el mundo. Asimismo, esto implicará que las transacciones, la atención al cliente, la gestión de inventario y otros procesos relevantes se llevarán a cabo en línea. Esta modalidad nos permitirá llegar a un amplio rango de consumidores sin las limitaciones geográficas que puede presentar un comercio tradicional.

En cuanto a la estructura comercial, hemos optado por un enfoque de venta directa al cliente final, lo que significa que, en lugar de utilizar intermediarios, los productos serán ofrecidos directamente a los consumidores finales a través de una plataforma en línea. Esta decisión nos brindará un mayor control sobre la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la estrategia de precios. No obstante lo anterior, entendemos que el mundo del *e-commerce* es dinámico y requiere adaptabilidad, por lo que mientras nuestra operación inicial se centra en la venta directa al cliente, no descartamos la posibilidad de expandir nuestro modelo de negocio en el futuro, siendo una de las opciones que consideraremos en etapas posteriores, la incorporación eventual de distribuidores que puedan revender nuestros productos, enfoque podría ampliar la presencia de mercado y diversificar las fuentes de ingresos. Por eso, y aunque comenzamos con una estructura de venta directa, permanecemos abiertos a evolucionar y adaptarnos a las necesidades del mercado y a las oportunidades que se presenten.

CANALES DE VENTA

La decisión de centrarse en una única plataforma de comercio electrónico responde a una estrategia enfocada en la simplicidad y en la eficacia en la gestión, elección que no solamente busca exhibir productos, sino también construir una experiencia de usuario integrada y coherente, que proporcione un recorrido fluido desde la elección del producto hasta la finalización de la compra.

En lugar de relegar la comunicación al correo electrónico, OGAR aprovechará la inmediatez y personalización que ofrecen sub-canales digitales como el chat en vivo, WhatsApp e Instagram, plataformas que permiten estar cerca del cliente y responder a sus inquietudes en tiempo real.

Por otro lado, la gestión de inventario centralizará toda la información del stock, los inventarios de proveedores y las ventas a distribuidores en una sola plataforma como por ejemplo Shopify. De esta forma, no solo se optimiza el proceso, sino que también reduce la posibilidad de errores o de

inconsistencias derivadas de la gestión manual o del uso de múltiples sistemas. Este tipo de integración proporciona una visión en tiempo real del estado del negocio, facilitando decisiones rápidas y eficientes.

Adicionalmente, la centralización en una sola plataforma reduce los costos operativos. No tener que invertir en múltiples sistemas o en personal adicional para gestionar la información en diferentes lugares permitirá canalizar esos recursos hacia otras áreas del negocio que puedan requerir inversión, como marketing o desarrollo de productos.

LOGÍSTICA

La elección de trabajar con múltiples proveedores de logística nace de la necesidad de brindar un servicio adaptable a las diferentes circunstancias y necesidades de la clientela, por lo que el proceso de integración con diversos proveedores de logística brindaría flexibilidad de adaptación a diferentes escenarios y regiones, desde el retiro de bodega, pasando por el transporte principal y culminando con la crucial “última milla” que es especialmente vital, ya que es la fase del proceso de entrega que más recuerda el cliente y, por lo tanto, tiene un impacto significativo en su satisfacción.

El establecimiento de convenios con estos proveedores no solo garantiza la eficiencia del proceso, sino que también permite acceso a tarifas preferenciales, tiempos de entrega optimizados y, en muchos casos, tecnologías que facilitan el seguimiento en tiempo real de los envíos. Estos convenios, adaptados según las características y fortalezas de cada proveedor, permiten dirigir las operaciones logísticas de manera que se ofrezca el mejor servicio posible al cliente final. Estos proveedores deben estar equipados para manejar complejidades asociadas con la recogida, inspección y reembolso o reenvío de productos devueltos con el fin de ofrecer una experiencia de compra holística, donde cada punto de contacto con el cliente, desde la compra hasta la posible devolución, esté gestionado con eficiencia y profesionalismo.

OPERACIONES CENTRALES

El enfoque en las operaciones centrales considera un modelo basado en soluciones de servicios a requerimiento, la cual es una estrategia que enfatiza la adaptabilidad y la eficiencia. Esta metodología no solo posibilita una rápida capacidad de adaptación a picos y valles característicos de las distintas temporadas de ventas, sino que también genera una ventaja de una gestión financiera más eficiente y equilibrada.

Por otro lado, la elasticidad de la demanda, que puede variar según las temporadas y las tendencias del mercado, se convertirán, ambos, en un factor clave en este modelo. Al aprovechar

dicha elasticidad, será posible adaptar las necesidades de recursos financieros a la realidad de las operaciones, en un momento determinado. Por ejemplo, en épocas de alta demanda, se podría aumentar la cantidad de recursos y capacidades, mientras que en períodos de menor actividad se reduciría, optimizando así el uso del capital. Esta adaptabilidad tiene un impacto directo en la gestión financiera, pues lo que se busca es aplanar la curva de recursos financieros, con el fin de que las fluctuaciones no generen impactos significativos en el flujo de efectivo y en el capital de trabajo necesario. Al hacerlo, situaciones en las que grandes sumas de dinero puedan quedar inmovilizadas innecesariamente, limitando la capacidad de invertir en otras áreas estratégicas del negocio serán evitadas.

Esto es especialmente relevante cuando consideramos los requerimientos iniciales de la empresa. En lugar de invertir grandes sumas en espacios de trabajo permanentes, equipos físicos como computadoras, y vehículos desde el inicio, optamos por soluciones más flexibles. Por ejemplo, podríamos considerar espacios de trabajo compartidos, alquiler de equipos según la necesidad, y opciones de arrendamiento vehicular. Estas soluciones no solo nos permiten ser más ágiles en nuestra operativa, sino que también liberan capital que podría ser utilizado en otros aspectos fundamentales del negocio, como desarrollo de productos, marketing o investigación y desarrollo.

SISTEMAS

En la era digital actual, la elección de infraestructura y herramientas tecnológicas es crucial para garantizar operaciones fluidas y eficientes, por lo que la decisión de adoptar soluciones basadas en el modelo "SAAS" -siglas de software como servicio, o bien, *software as a service*- responde a varias necesidades clave de OGAR:

SISTEMAS ESENCIALES: Al referirnos a operaciones esenciales, hablamos de aquellas que forman el núcleo de nuestra actividad comercial y operativa, como logística, inventarios y ventas. La gestión de estos sistemas se dará a través de plataformas en la nube, lo que ofrece varias ventajas. Por un lado, garantiza una redundancia de datos, lo que significa que la información estará respaldada en múltiples ubicaciones, protegiéndola contra pérdidas accidentales o fallos del sistema. Además, este enfoque proporciona alta disponibilidad; en la práctica, los sistemas estarán operativos y accesibles la mayor parte del tiempo, minimizando las interrupciones.

Dada la importancia crítica de estos sistemas para OGAR, también es esencial tener protocolos robustos en caso de adversidades o desastres. Los planes de BCP -*Business Continuity Plan*- y BCM -*Business Continuity Management*- son estrategias detalladas y certificadas que permitirían

reanudar las operaciones rápidamente después de un evento disruptivo, garantizando así la continuidad de la oferta al mercado.

SISTEMAS SECUNDARIOS: Aunque estos sistemas podrían considerarse "no esenciales", su importancia en la operación diaria y la comunicación no puede subestimarse. Herramientas como correos electrónicos, registro de usuarios y ofimática son vitales para mantener el flujo de trabajo y la interacción tanto interna como externa.

La elección de trabajar exclusivamente con proveedores de renombre mundial no es casualidad. Microsoft, líder en herramientas de ofimática y gestión de correos electrónicos, ofrece soluciones probadas y confiables que se integran perfectamente en entornos corporativos. Google, por su parte, es reconocido por sus poderosas capacidades analíticas y soporte en la nube, herramientas esenciales para tomar decisiones basadas en datos. Finalmente, *Amazon Web Services (AWS)* se destaca en el ámbito de la administración de datos y las soluciones de inteligencia artificial, permitiéndonos obtener insights valiosos de grandes conjuntos de datos, lo cual es esencial para anticipar tendencias y adaptar nuestras estrategias en consecuencia.

RELACIONAMIENTO CON CLIENTES

Es una decisión estratégica el no incluir un modelo de ventas presenciales en la estrategia comercial, puesto que en su lugar, el énfasis recaerá en la gestión de clientes en un ambiente predominantemente digital, aprovechando el poder y alcance del comercio electrónico, junto con la influencia significativa de los *influencers* en las redes sociales.

Asimismo, se busca que la digitalización de las relaciones con los clientes no sea un impedimento para establecer relaciones significativas, para lo cual se necesitan herramientas tecnológicas eficientes y personalizadas que permitan mantener, fomentar y fortalecer el vínculo con ellos. En este sentido, se considera la implementación de software *CRM -Customer Relationship Management*, plataforma tecnológica que centraliza, automatiza y organiza la información de los clientes para que esté accesible y sea útil para distintos departamentos de la empresa, como ventas, marketing y servicio al cliente- en formato SAAS. *Zendesk*, una plataforma de CRM de renombre, será uno de los pilares de esta estrategia. Su integración con herramientas de análisis avanzado como *HubSpot* permitirá no sólo mantener registros detallados de los clientes, sino también obtener insights valiosos sobre sus comportamientos y preferencias.

El verdadero valor de esta integración radica en su capacidad para mapear de forma holística el viaje del cliente. Desde el primer momento en que el cliente accede al sitio web de OGAR será capaz de rastrear y analizar cada punto de contacto, incluyendo etapas críticas como la exploración y selección de productos, la decisión de compra, la experiencia de uso del producto, la

retroalimentación y especialmente la interacción posventa, la cual se enfocará en lograr como objetivo, que las devoluciones, cambios, reparaciones y mantenimientos sean gestionadas con eficiencia, asegurando que la experiencia del cliente sea positiva y fluida. Este enfoque detallado también permitirá identificar oportunidades para fomentar la recurrencia en las compras a través de tácticas de *up-selling*, la cual es una técnica de ventas que busca persuadir al cliente para que compre una versión más cara o premium del producto que está considerando, o que añada características y complementos adicionales, incrementando así el valor del pedido original, y de *cross-selling*, venta cruzada en español, que corresponde a otra técnica de ventas que implica ofrecer productos o servicios complementarios al que el cliente está adquiriendo o ya ha adquirido, siendo el objetivo de ello el maximizar el valor de la compra del cliente, alentándolo a consumir más al comprar productos o servicios relacionados. creando así un ciclo de lealtad.

PERSONAL

El núcleo del equipo de trabajo se mantendrá deliberadamente compacto, concentrándose en las funciones esenciales de operación y administración. Esta estructura ágil permite no sólo una eficiencia operativa, sino también una adaptabilidad significativa a las fluctuaciones de demanda y a otros desafíos del mercado.

Para adaptarse a las variaciones inherentes a los ciclos comerciales, la composición del equipo se diseñará para ser elástica, por lo que, en lugar de mantener una plantilla fija y amplia, se optará por un modelo más versátil que pueda expandirse o contraerse según las necesidades, lo cual se logrará aprovechando proveedores de servicios tercerizados cuando sea necesario. Estos colaboradores externos, especializados en áreas específicas, permitirán escalar rápidamente en períodos de alta demanda y reducir costos en momentos más tranquilos.

Esta estrategia de personal flexible, más la integración de expertos externos, garantizan respuestas proactivas frente a los retos del mercado, manteniendo al mismo tiempo la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones, siendo un enfoque que combina lo mejor de ambos mundos: un equipo base comprometido y experto para las operaciones diarias, y un grupo de profesionales tercerizados listos para intervenir y fortalecer nuestra capacidad cuando el negocio lo requiera.

CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para poder llevar a cabo un negocio de importación de productos del hogar y venderlos online, tienen que existir departamentos de trabajo específicos para poder lograrlo; para ese fin, se presentan dos opciones de estructura empresarial.

Para el desarrollo de la estructura organizacional detallada a continuación, se propone que todos los puestos gerenciales sean desempeñados internamente por los socios financieristas actuales sin recibir remuneración por esto, si no a través de asignación de participación accionaria.

OPCIÓN I

1. Dirección ejecutiva:

- Director ejecutivo – Gerente general: Responsable de la dirección estratégica de la empresa y la toma de decisiones clave, como también de supervisar y coordinar todas las operaciones de la empresa.

2. Departamento de operaciones:

- Gerente de operaciones: Responsable de gestionar y supervisar las operaciones diarias, incluida la gestión del inventario, la logística y el control de calidad;

- Especialista de compras: Encargado de identificar y negociar acuerdos con proveedores de productos para el hogar en otros países;

- Especialista de logística: Responsable de coordinar el transporte, el almacenamiento y la entrega de los productos importados;

3. Departamento de ventas y marketing:

- Gerente de ventas: Encargado de desarrollar estrategias de ventas, establecer metas y supervisar el desempeño del equipo de ventas;

- Especialista de ventas: Responsable de la comercialización y venta de los productos en línea, así como de la atención al cliente;

- Especialista de marketing: Encargado de desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital, incluida la publicidad en línea, las redes sociales y el marketing de contenidos;

4. Departamento de finanzas y administración:

- Gerente financiero: Responsable de la gestión financiera de la empresa, incluida la contabilidad, la elaboración de presupuestos y la gestión de riesgos;

5. Departamento de Tecnología de la Información (TI):

- Encargado de TI: Encargado de supervisar y gestionar las necesidades tecnológicas de la empresa, incluido el desarrollo y mantenimiento del sitio web de comercio electrónico, la seguridad de la información y el soporte técnico;

OPCIÓN II

Los socios de OGAR consideran como un escenario potencial el contratar los servicios de una agencia de medios para ejecutar las funciones relacionadas con los puntos 3 -departamento de ventas y marketing- y 5 -departamento de tecnologías de la información-.

En el caso del punto 3, una agencia de medios sería capaz de encargarse de desarrollar estrategias de marketing digital, publicidad en línea, gestión de redes sociales y marketing de contenidos para promover los productos del hogar en línea. También pueden administrar campañas de publicidad pagada, realizar análisis de mercado y brindar servicios de atención al cliente en línea. En cuanto al punto 5, la agencia puede encargarse de igual manera, del diseño, desarrollo y mantenimiento del sitio web de comercio electrónico de la empresa. Esto incluye la creación de una plataforma de comercio electrónico atractiva y funcional, la gestión de la seguridad de la información, la optimización del sitio web para motores de búsqueda (SEO) y la implementación de estrategias de marketing digital. Al contratar una agencia de medios, la empresa puede beneficiarse de la experiencia y el conocimiento especializado de profesionales en áreas específicas, lo que puede ayudar a impulsar el crecimiento y el éxito del negocio en línea.

ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Los socios de la empresa creemos que la estructura legal que se acomodaría más sería la siguiente:

Sociedad por Acciones (SpA): Figura que permite la participación de todos los accionistas que poseen acciones en la empresa, quienes tendríamos responsabilidad limitada al capital aportado. Creemos que esta sería una estructura adecuada para explorar una futura e hipotética expansión y búsqueda de inversores con facilidad.

Además de la estructura legal, la empresa debe cumplir con los requisitos legales y regulatorios específicos, como registrarse en el Servicio de Impuestos Internos (SII), obtener permisos de importación y cumplir con las leyes laborales y de protección al consumidor.

PERFILES DE CARGO

1. Director ejecutivo – Gerente General

- Experiencia en la industria del comercio electrónico y en importación de productos;
- Amplio conocimiento en estrategia empresarial y toma de decisiones estratégicas;
- Habilidades de liderazgo, capacidad para motivar y dirigir equipos;
- Fuertes habilidades de comunicación y negociación;
- Experiencia en gestión de operaciones y en la industria de productos del hogar;
- Conocimientos sólidos en logística, gestión de inventario y control de calidad;
- Habilidades para la coordinación y supervisión de equipos;
- Capacidad para establecer y alcanzar metas comerciales;

2. Gerente de operaciones:

- Experiencia en gestión de operaciones y logística;
- Conocimientos en importación, transporte y almacenamiento de productos;
- Habilidades analíticas y de resolución de problemas;
- Capacidad para gestionar múltiples proyectos y prioridades;

3. Especialista de ventas:

- Experiencia en ventas y marketing en línea;
- Conocimientos en estrategias de ventas y técnicas de comercialización;
- Habilidades para establecer y alcanzar objetivos de ventas;
- Fuertes habilidades de comunicación y capacidad para construir relaciones con los clientes;

4. Gerente Financiero:

- Experiencia en gestión financiera y contabilidad;
- Conocimientos en elaboración de presupuestos y análisis financiero;
- Habilidades para la gestión de riesgos financieros;
- Conocimientos de las leyes y regulaciones fiscales y contables;

5. Encargado de TI:

- Experiencia en gestión técnica de servicio web;
- Conocimientos de servicios de pago para comercio electrónico
- Habilidades para la gestión de servicios tecnológicos de terceros;
- Conocimientos de temas normativos relativos a comercio electrónico;

En el caso de contratar una agencia de medios de medios para cubrir el departamento 3 mencionado anteriormente, se podrían considerar los siguientes perfiles o cubrirlos con la agencia:

1. Especialista en marketing digital;
2. Especialista en publicidad online;
3. Especialista en redes sociales;

4. Especialistas en medios de tecnología de la información: desarrollador web, especialista en seguridad informática y especialista en SEO y SEM -optimización y marketing en motores de búsqueda, respectivamente-.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Con respecto a las políticas de la empresa, se divide en 2 grandes grupos: las políticas externas de la empresa con respecto a los clientes, proveedores y funcionamiento. y las políticas internas de la empresa con respecto a las funciones de cada funcionario y la empresa como tal.

POLÍTICAS EXTERNAS DE LA EMPRESA

1. **Política de privacidad:** Es fundamental establecer una política clara de privacidad para proteger la información personal de los clientes. Indicar cómo se recopila, utiliza y protege la información y si se comparte con terceros;
2. **Política de seguridad de datos:** Describir las medidas de seguridad que se implementan para proteger los datos de los clientes, como la encriptación de datos, el uso de firewalls y las prácticas de seguridad en línea;
3. **Política de devoluciones y reembolsos:** Establecer las condiciones bajo las cuales los clientes pueden devolver productos y solicitar reembolsos. Definir los plazos, las condiciones de elegibilidad y los procedimientos para facilitar el proceso de devolución;
4. **Política de envío y entrega:** Establecer los métodos de envío disponibles, los costos asociados, los tiempos de entrega estimados y las políticas de seguimiento de envíos. También es importante establecer cómo se manejarán los casos de productos perdidos o dañados durante el envío;
5. **Política de atención al cliente:** Establecer cómo se manejarán las consultas, quejas o problemas de los clientes. Definir los canales de comunicación disponibles (correo electrónico, chat en vivo, teléfono, redes sociales) y los tiempos de respuesta esperados;
6. **Política de precios y promociones:** Describir cómo se establecen los precios de los productos, si se ofrecen descuentos o promociones especiales, y cómo se comunican al cliente. También si se igualan precios de la competencia u otras políticas relacionadas con la fijación de precios;

7. **Política de uso del sitio web:** Establecer las reglas y pautas para el uso del sitio web de la empresa. Incluye aspectos como el contenido aceptable, las restricciones legales, los derechos de propiedad intelectual y las responsabilidades del usuario;

POLÍTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA

Además de las políticas dirigidas a los clientes y al público externo, la empresa debería establecer políticas internas para regular el funcionamiento interno de la empresa.

1. **Política de horario laboral:** Definir los horarios de trabajo, los descansos y las políticas de puntualidad. También incluir políticas de trabajo;
2. **Política de uso de equipos y recursos:** Establecer las pautas para el uso de equipos de la empresa, como computadoras, impresoras y teléfonos, así como el acceso a recursos digitales y sistemas internos. Incluir políticas sobre el uso adecuado de Internet y las redes sociales;
3. **Política de confidencialidad y protección de datos:** Establecer las responsabilidades de los empleados en cuanto a la confidencialidad de la información sensible de la empresa y los datos de los clientes. También incluir normas sobre el manejo seguro y la protección de datos personales;
4. **Política de comunicación interna:** Definir los canales de comunicación interna utilizados en la empresa, como correos electrónicos, sistemas de mensajería instantánea o herramientas de colaboración. También establecer pautas para la comunicación efectiva y profesional entre los empleados;
5. **Política de capacitación y desarrollo:** Establecer la importancia de la capacitación continua y el desarrollo profesional de los empleados. Abordar temas como la participación en cursos de formación, la asistencia a conferencias o la adquisición de nuevas habilidades relevantes para el trabajo;
6. **Política de resolución de conflictos:** Describir cómo se manejarán los conflictos entre los empleados, ya sea a través de la comunicación directa, la mediación o la intervención del área de recursos humanos. También establecer pautas para la resolución de conflictos con proveedores o clientes;

7. **Política de seguridad en el lugar de trabajo:** Abordar la seguridad física de los empleados en el lugar de trabajo, incluyendo medidas como la prevención de accidentes, el uso adecuado de equipos de seguridad y la respuesta a emergencias;

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

OBJETIVOS FINANCIEROS

Los socios de OGAR han definido un modelo financiero en el cual los primeros años los gastos sean cubiertos por el aporte de estos socios, y no buscar un apalancamiento externo; de tal modo de dar mayor flexibilidad y foco al modelo de venta más flexible.

PROYECCIONES DE INGRESOS

Se han desarrollado tres escenarios -realista, pesimista y optimista- para estimar la gestión financiera de OGAR. Desde esta perspectiva las proyecciones de ingresos buscan establecer distintas configuraciones de la empresa según se comporte el modelo de ventas proyectado en base al catálogo seleccionado.

Las proyecciones se han llevado en todos los escenarios a 5 años, considerando incrementos específicos en las ventas totales a partir del año 2 hasta el quinto. Para el año 2, se considera una variación positiva de las ventas del 20%, mientras que para el tercer año de 15% y para los años cuarto y quinto de 10%.

Para dar una mayor certidumbre a los costos, aquellos que están soportando a los colaboradores -salarios, entre otros- también tienen un aumento proyectado considerando un promedio de tasa de inflación anual del 4%; esto considerando que la economía chilena aún se encuentra en un proceso de ajustes luego del último shock monetarios durante los años 2020 y 2021.

COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Para determinar los costos operativos de OGAR, hemos establecido el modelo con una extensión de 12 meses, el cual se replica para los años siguientes. Este modelo se apalanca en una operación liviana, la cual considera varios de los servicios externalizados.

Los costos para esta operación son fijos, ya que no han considerado costos variables que puedan ser determinantes o que impacten los flujos.

En la tabla de costos a continuación, se encuentran los gastos de administración, los cuales consideran un período inicial de hasta 5 meses -considerados como mes 0- y luego la operación en régimen.

COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL

Para determinar los costos de personal del proyecto, se consideran en el análisis 4 puestos de trabajo dentro de la estructura salarial. Se debe suponer la contratación de un analista comercial, asistente comercial, asistente de bodega y asistente de TI. Con estos cuatro puestos de trabajo más las funciones no remuneradas de los 4 socios, se propone construir una base de RRHH capaz

de satisfacer todas las líneas de trabajo de OGAR mencionadas en el capítulo VII del informe (Dirección ejecutiva - Operaciones - Marketing y ventas - Administración y finanzas - TI).

TABLA DE COSTOS

RESUMEN	AÑO 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
TOTAL GASTOS	\$ 34.097.952	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.367.000	\$ 3.867.000
COSTO PRODUCTOS	\$ 24.574.952												
GASTOS DE PERSONAL	\$ 5.752.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 3.771.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 683.000	\$ 1.183.000
Sistemas y Equipos	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Sistemas de Información Financiera	\$ -	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000
Asesorías Profesionales	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Arriendo bodega	\$ -	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000
Otros	\$ -	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000
DETALLE	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Gastos del Personal	\$ 5.752.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000	\$ 2.684.000
Sueldos	\$ 4.600.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Almuerzo casino	\$ 1.152.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000	\$ 384.000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 3.771.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 783.000	\$ 1.283.000
Sistemas y Equipos	\$ 1.060.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Mantenión de software	\$ 60.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Computadoras y Equipos	\$ 1.000.000												
Sistemas de Información	\$ 840.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000
Software	\$ 840.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000
Agencia Medios	\$ 250.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Asesorías Profesionales	\$ 250.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Asesorías Profesionales	\$ 250.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Asesoría Emprende.cl	\$ 250.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Arriendo	\$ 636.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000
Arriendo Bodega	\$ 636.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000	\$ 318.000
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000
Depreciación Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000
Otros	\$ 735.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000
Página web www.	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Firmas digitales	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Energía eléctrica	\$ -	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000
Servicio Internet	\$ 175.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Materiales de Oficina	\$ 110.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
TOTAL GAV y PERSONAL	\$ 9.523.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.467.000	\$ 3.967.000

Tabla 1.
Tabla de costos

Respecto de los costos de inversión inicial para la adquisición de los productos se han considerado los productos seleccionados para el catálogo inicial, y luego los costos asociados a su transporte, seguros, aranceles, hasta quedar almacenados en las bodegas locales.

#	Nombre	Categoría	Unidades	Costo unitario	Costo total
1	Impresora inalambrica portatil	Oficina	25	\$ 68.000	\$ 1.700.000
2	Inflador neumatico inalambrico	Utiles	100	\$ 12.000	\$ 1.200.000
3	Limpiador de patas de animales	Mascotas	100	\$ 9.000	\$ 900.000
4	Atrapa moscas automatico	Utiles	150	\$ 3.100	\$ 465.000
5	Carrito supermercado con ruedas 360	Utiles	50	\$ 21.800	\$ 1.090.000
6	Tendedero ropa tripode	Cocina	50	\$ 42.600	\$ 2.130.000
7	Tendedero ropa muro extensible	Cocina	50	\$ 34.600	\$ 1.730.000
8	Tendedero ropa cielo	Cocina	25	\$ 97.000	\$ 2.425.000
9	Colgador de sabanas	Cocina	80	\$ 5.100	\$ 408.000
10	Basurero con mango	Cocina	25	\$ 92.000	\$ 2.300.000
11	Tabla planchado portatil + Plancha	Utiles	100	\$ 17.000	\$ 1.700.000
12	Basurero para cocinar	Cocina	150	\$ 6.000	\$ 900.000
13	Dispensador comida perro	Mascotas	25	\$ 117.000	\$ 2.925.000
Costo total					\$ 19.873.000

Costo productos	\$ 19.873.000
Costo seguros	\$ 496.825
Fletes	\$ 2.384.760
CIF	\$ 22.754.585
Arancel aduana	\$ 1.820.367

Costo productos en bodega	\$ 24.574.952
----------------------------------	----------------------

Tablas 2 y 3
Costos de inversión inicial

VENTAS

Los productos seleccionados para el stock inicial consideran 13 artículos, los cuales se presentan con su precio unitario y la venta total esperada por el stock completo.

Este grupo de artículos componen la base de la operación de OGAR, y es la cual se considera para los efectos de los cálculos de rentabilidad, flujos, EERR, entre otros.

Este stock de productos de hogar y diseño está considerado para ser trasladado en un container de 40 pies; estándar para este tipo de importaciones, y el cual determina las cantidades seleccionadas.

#	Nombre	Categoría	Unidades	Precio Unitario	Precio Venta (IVA incl.)	Venta total
1	Impresora inalambrica portatil	Oficina	25	\$178.000	\$211.820	\$5.295.500
2	Inflador neumático inalámbrico	Útiles	100	\$ 32.040	\$ 38.128	\$3.812.760
3	Limpiador de patas de animales	Mascotas	100	\$ 26.700	\$ 31.773	\$3.177.300
4	Atrapa moscas automatico	Útiles	150	\$8.010	\$9.532	\$1.429.785
5	Carrito supermercado con ruedas 360	Útiles	50	\$ 53.400	\$ 63.546	\$3.177.300
6	Tendedero ropa trípode	Cocina	50	\$ 97.900	\$116.501	\$5.825.050
7	Tendedero ropa muro extensible	Cocina	50	\$ 69.420	\$ 82.610	\$4.130.490
8	Tendedero ropa cielo	Cocina	25	\$186.900	\$222.411	\$5.560.275
9	Colgador de sábanas	Cocina	80	\$ 10.680	\$ 12.709	\$1.016.736
10	Basurero con mango	Cocina	25	\$168.210	\$200.170	\$5.004.248
11	Tabla planchar portátil + Plancha	Útiles	100	\$ 42.720	\$ 50.837	\$5.083.680
12	Basurero para cocinar	Cocina	150	\$ 16.020	\$ 19.064	\$2.859.570
13	Dispensador comida perro	Mascotas	25	\$262.550	\$312.435	\$7.810.863
					Venta total por stock	\$54.183.556

Tabla 4.
Productos y precios de venta

INVERSIÓN INICIAL AÑO 0

RESUMEN	AÑO 0
TOTAL GASTOS	\$ 34.097.952
COSTO PRODUCTOS	\$ 24.574.952
GASTOS DE PERSONAL	\$ 5.752.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 3.771.000
Sistemas y Equipos	\$ -
Sistemas de Información Financiera	\$ -
Asesorías Profesionales	\$ -
Arriendo bodega	\$ -
Depreciación y Amortización	\$ -
Otros	\$ -
DETALLE	MES 0
Gastos del Personal	\$ 5.752.000
Sueldos	\$ 4.600.000
Almuerzo casino	\$ 1.152.000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 3.771.000
Sistemas y Equipos	\$ 1.060.000
Mantenimiento de software	\$ 60.000
Computadoras y Equipos	\$ 1.000.000
Sistemas de Información	\$ 840.000
Software	\$ 840.000
Agencia Medios	\$ 250.000
Asesorías Profesionales	\$ 250.000
Asesorías Profesionales	\$ 250.000
Asesoría Emprende.cl	\$ 250.000
Arriendo	\$ 636.000
Arriendo Bodega	\$ 636.000
Depreciación y Amortización	\$ -
Depreciación Activo Fijo	\$ -
Otros	\$ 735.000
Página web www.	\$ 400.000
Firmas digitales	\$ 50.000
Energía eléctrica	\$ -
Servicio Internet	\$ 175.000
Materiales de Oficina	\$ 110.000
TOTAL GAV y PERSONAL	\$ 9.523.000

Tabla 5.

Resumen de la inversión inicial en el año 0

CAPITAL DE TRABAJO

El capital contemplado para OGAR estará enterado en la sociedad en partes iguales por los cuatro socios, cada socio aportará \$10.000.000 con los cuales se darán inicios a la operación.

Este monto total de \$40.000.000 permite considerar los gastos iniciales de stock de productos y todos los gastos operativos para la puesta en marcha, hasta los inicios de la operación

DEPRECIACIÓN

Para el cálculo de depreciación de los activos considerados para la operación, estos contemplan solo los equipos computacionales, ya que serán los únicos que serán adquiridos por OGAR. En este caso, la depreciación se llevó a dos años, los cuales se verán reflejados en el EERR.

Otros elementos que podrían ser considerados para depreciar, como materiales de oficina e infraestructura, no son considerados en esta operación dado que el modelo propuesto considera externalizar vía el arriendo del mobiliario necesario.

VALOR DE DESECHO

Esta operación no considera valor de desecho, toda vez que el activo principal son un stock de productos que serán vendidos a terceros.

En algunas circunstancias cuando el stock no sea vendido en su totalidad, y mientras este es reemplazado por un nuevo stock para poner a la venta, todos los residuales de productos serán considerados para ser vendidos en formato de liquidación y ventas de bodega a un menor valor, de modo de acelerar su rotación y eliminar el stock. Otras alternativas a considerar será la venta del stock remanente a empresas dedicadas a la adquisición de productos en liquidación o stock limitados de modo de revenderlos en un mercado secundario.

TASA DE DESCUENTO

Con una estructura de capital aportado directamente por los socios, y sin recurrir a un apalancamiento, se utilizó el modelo CAPM -*capital asset pricing model*- para obtener la tasa de descuento:

$$(K_e) = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

Para este modelo:

- Tasa libre de riesgo (rf) se ha considerado en 3%

- Beta: 1. Tomando como base el índice S&P 500, buscando tener como benchmark un mercado maduro;
- $R_m - R_f$: 7%;
- Tasa de descuento: 10%;

Adicionalmente se consideraron otros escenarios con distintos betas, tomando en cuenta modelos con rentabilidades mayores o menores al mercado -en este caso 1, con el índice S&P 500 como base-

Capital Asset Pricing Model (CAPM)			
	Company A	OGAR	Company C
	Low Beta	Neutral Beta	High Beta
Risk-Free Rate (r_f)	3,0%	3,0%	3,0%
Beta (β)	0,5	1,0	1,5
Expected Market Return (R_M)	10,0%	10,0%	10,0%
Equity Risk Premium (ERP)	7,0%	7,0%	7,0%
Cost of Equity (K_e)	6,5%	10,0%	13,5%

Tabla 6.
Modelo CAPM

FLUJO PROYECTO PURO

Se proyectaron tres escenarios para el desarrollo del flujo de proyecto puro, dentro de los cuales se consideró el impacto de velocidades de venta esperadas, peor a lo esperado o una mejora sustancial a lo proyectado. El método para medirlo es el porcentaje del stock vendido mes a mes, de tal modo que los costos de reposición deben estar considerados como un requisito, a partir de la generación de una provisión del concepto “costo por venta”, el cual funciona como esta provisión toda vez que para vender el producto, este debe existir en stock previamente y debe ser adquirido con esta provisión considerada.

La tasa de descuento es 10%, y solo el escenario pesimista demuestra un VPN negativo.

ESCENARIO REALISTA

	FLUJO CAJA													
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANUAL
Ingreso por ventas	\$0	\$5.418.356	\$5.418.356	\$10.836.711	\$10.836.711	\$13.545.889	\$13.545.889	\$16.255.067	\$16.255.067	\$21.673.422	\$21.673.422	\$27.091.778	\$27.091.778	\$189.642.446
Costo por ventas	-\$24.574.952	-\$2.925.912	-\$2.925.912	-\$5.851.824	-\$5.851.824	-\$7.314.780	-\$7.314.780	-\$8.777.736	-\$8.777.736	-\$11.703.648	-\$11.703.648	-\$14.629.560	-\$14.629.560	-\$102.406.921
Gastos personal	-\$5.752.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$32.208.000
Gastos administración	-\$3.771.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$1.183.000	-\$8.696.000
Flujo Caja	-\$34.097.952	-\$874.556	-\$874.556	\$1.617.887	\$1.617.887	\$2.864.109	\$2.864.109	\$4.110.331	\$4.110.331	\$6.602.774	\$6.602.774	\$9.095.218	\$8.595.218	
Flujo caja acumulado	-\$34.097.952	-\$874.556	-\$1.749.113	-\$131.226	\$1.486.661	\$4.350.770	\$7.214.879	\$11.325.210	\$15.435.541	\$22.038.315	\$28.641.089	\$37.736.307	\$46.331.525	

Dato: Tasa Dcto Exigida	TIR	VAN
10%	18%	\$ 32.742.556

Tabla 7.

Evaluación comercial del proyecto en un escenario realista

Este escenario considera un modelo de ventas donde la rotación del stock es de 3 veces cada 12 meses, con tasas de ventas en aumento desde el mes 1 hasta el mes 12, considerando el mes 1 con el stock inicial.

	Ventas											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Stock vendido	10%	10%	20%	20%	25%	25%	30%	30%	40%	40%	50%	50%
Stock remanente	90%	80%	60%	40%	15%	90%	60%	30%	90%	50%	0%	50%
Nuevo Stock agregado	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%

Tabla 8.

Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario realista

ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO CAJA														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANUAL
Ingreso por ventas	\$0	\$5.418.356	\$5.418.356	\$8.127.533	\$8.127.533	\$10.836.711	\$10.836.711	\$13.545.889	\$13.545.889	\$16.255.067	\$16.255.067	\$21.673.422	\$24.382.600	\$154.423.135
Costo por ventas	-\$24.574.952	-\$2.925.912	-\$2.925.912	-\$4.388.868	-\$4.388.868	-\$5.851.824	-\$5.851.824	-\$7.314.780	-\$7.314.780	-\$8.777.736	-\$8.777.736	-\$11.703.648	-\$13.166.604	-\$83.388.493
Gastos personal	-\$5.752.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$32.208.000
Gastos administración	-\$3.771.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$1.183.000	-\$8.696.000
Flujo Caja	-\$34.097.952	-\$874.556	-\$874.556	\$371.665	\$371.665	\$1.617.887	\$1.617.887	\$2.864.109	\$2.864.109	\$4.110.331	\$4.110.331	\$6.602.774	\$7.348.996	
Flujo caja acumulado	-\$34.097.952	-\$874.556	-\$1.749.113	-\$1.377.447	-\$1.005.782	\$612.105	\$2.229.992	\$5.094.101	\$7.958.210	\$12.068.541	\$16.178.872	\$22.781.646	\$30.130.642	

Dato: Tasa Dcto Exigida	TIR	VAN
10%	10%	\$ -1.153.652

Tabla 9.

Evaluación comercial del proyecto en un escenario pesimista

Este escenario considera un modelo de ventas donde la rotación del stock ocurre 2 veces cada 12 meses, con tasas de ventas con un aumento marginal entre los meses 1 y 12.

Ventas												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Stock vendido	10%	10%	15%	15%	20%	20%	25%	25%	30%	30%	40%	45%
Stock remanente	90%	80%	65%	50%	30%	10%	85%	60%	30%	100%	60%	15%
Nuevo Stock agregado	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%

Tabla 10.

Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO CAJA														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANUAL
Ingreso por ventas	\$0	\$5.418.356	\$8.127.533	\$13.545.889	\$16.255.067	\$16.255.067	\$18.964.245	\$18.964.245	\$21.673.422	\$21.673.422	\$24.382.600	\$24.382.600	\$27.091.778	\$216.734.224
Costo por ventas	-\$24.574.952	-\$2.925.912	-\$4.388.868	-\$7.314.780	-\$8.777.736	-\$8.777.736	-\$10.240.692	-\$10.240.692	-\$11.703.648	-\$11.703.648	-\$13.166.604	-\$13.166.604	-\$14.629.560	-\$117.036.481
Gastos personal	-\$5.752.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$2.684.000	-\$32.208.000
Gastos administración	-\$3.771.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$683.000	-\$1.183.000	-\$8.696.000
Flujo Caja	-\$34.097.952	-\$874.556	\$371.665	\$2.864.109	\$4.110.331	\$4.110.331	\$5.356.553	\$5.356.553	\$6.602.774	\$6.602.774	\$7.848.996	\$7.848.996	\$8.595.218	
Flujo caja acumulado	-\$34.097.952	-\$874.556	-\$502.891	\$2.361.218	\$6.471.549	\$10.581.879	\$15.938.432	\$21.294.984	\$27.897.759	\$34.500.533	\$42.349.529	\$50.198.525	\$58.793.743	

Dato: Tasa Dcto Exigida	TIR	VAN
10%	26%	\$ 77.682.051

Tabla 11.

Evaluación comercial del proyecto en un escenario optimista

Este escenario considera un modelo de ventas donde la rotación del stock en 3 oportunidades cada 12 meses, con tasas de ventas con un aumento considerable mes a mes.

Ventas												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Stock vendido	10%	15%	25%	30%	30%	35%	35%	40%	40%	45%	45%	50%
Stock remanente	90%	75%	50%	20%	90%	55%	20%	80%	40%	95%	50%	0%
Nuevo Stock agregado	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%

Tabla 12.

Evaluación a doce meses de la salida de stock proyectada en un escenario optimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis se desarrolla mostrando los escenarios realista, pesimista y optimista

Se utilizó el estado de resultados proyectado a 5 años, para cada escenario, con el objeto de demostrar el impacto y efecto en la operación a través del tiempo.

Para este análisis se consideraron:

- Tasas de crecimiento de ventas de 25% para el segundo año de operación, 15% para el tercero y 10% para los años cuarto y quinto;
- Crecimiento de salarios: se consideró una tasa anual del 4% para estimar un mayor costo en salarios y otros elementos representados como “gastos de administración”;

ESCENARIO REALISTA

Estados de resultados (A)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta (Iva incluido)		\$189.642.446	\$237.053.058	\$272.611.016	\$299.872.118	\$329.859.330
Gastos por venta		-\$102.406.921	-\$128.008.651	-\$147.209.949	-\$161.930.944	-\$178.124.038
Pago de IVA		-\$36.032.065	-\$45.040.081	-\$51.796.093	-\$56.975.702	-\$62.673.273
Utilidad bruta		\$51.203.460	\$64.004.326	\$73.604.974	\$80.965.472	\$89.062.019
Depreciación		-\$500.000	-\$500.000	\$0	\$0	\$0
Gasto de administración		-\$32.208.000	-\$33.496.320	-\$34.836.173	-\$36.229.620	-\$37.678.805
Otros Gastos		-\$8.696.000	-\$9.043.840	-\$9.405.594	-\$9.781.817	-\$10.173.090
Utilidad Operacional		\$9.799.460	\$20.964.166	\$29.363.208	\$34.954.035	\$41.210.124
Impuestos (27%)		-\$2.645.854	-\$5.660.325	-\$7.928.066	-\$9.437.589	-\$11.126.734
Utilidad Neta		\$7.153.606	\$15.303.841	\$21.435.142	\$25.516.445	\$30.083.391
Flujo de Caja						
Utilidad Neta		\$7.153.606	\$15.303.841	\$21.435.142	\$25.516.445	\$30.083.391
Depreciación		\$500.000	\$500.000	\$0	\$0	\$0
Flujo operacional		\$7.653.606	\$15.803.841	\$21.435.142	\$25.516.445	\$30.083.391
Inversión inicial	-\$24.574.952					
Capital de trabajo	-\$9.523.000					
Flujo de capitales (capt inicial + capital trab)	-\$34.097.952					
FLUJO FINAL (F.OP+F.CAP)	-\$34.097.952	\$7.653.606	\$15.803.841	\$21.435.142	\$25.516.445	\$30.083.391
FLUJO EFECTIVO ACUMULADO	-\$34.097.952	-\$26.444.346	-\$10.640.505	\$10.794.637	\$36.311.082	\$66.394.473

Tasa de Descuento exigida: 10%

TIR	13%
VAN	\$7.204.800,67

Tablas 13 y 14.

Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario realista

Ratio rentabilidad (UtNeta / Ventas)		
1 año	3 año	5 año
4%	8%	9%
Ratio liquidez		
1,32	1,42	1,46

Tabla 15

Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario realista

ESCENARIO PESIMISTA

Estados de resultados (A)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta (Iva incluido)		\$154.423.135	\$193.028.918	\$221.983.256	\$244.181.582	\$268.599.740
Gastos por venta		-\$83.388.493	-\$104.235.616	-\$119.870.958	-\$131.858.054	-\$145.043.859
Pago de IVA		-\$29.340.396	-\$36.675.494	-\$42.176.819	-\$46.394.501	-\$51.033.951
Utilidad bruta		\$41.694.246	\$52.117.808	\$59.935.479	\$65.929.027	\$72.521.930
Depreciación		-\$500.000	-\$500.000	\$0	\$0	\$0
Gasto de administración		-\$32.208.000	-\$33.496.320	-\$34.836.173	-\$36.229.620	-\$37.678.805
Otros Gastos		-\$8.696.000	-\$9.043.840	-\$9.405.594	-\$9.781.817	-\$10.173.090
Utilidad Operacional		\$290.246	\$9.077.648	\$15.693.713	\$19.917.590	\$24.670.035
Impuestos (27%)		-\$78.367	-\$2.450.965	-\$4.237.302	-\$5.377.749	-\$6.660.910
Utilidad Neta		\$211.880	\$6.626.683	\$11.456.410	\$14.539.841	\$18.009.126
Flujo de Caja						
Utilidad Neta		\$211.880	\$6.626.683	\$11.456.410	\$14.539.841	\$18.009.126
Depreciación		\$500.000	\$500.000	\$0	\$0	\$0
Flujo operacional		\$711.880	\$7.126.683	\$11.456.410	\$14.539.841	\$18.009.126
Inversión inicial	-\$24.574.952					
Capital de trabajo	-\$9.523.000					
Flujo de capitales (capt inicial + capital trab)	-\$34.097.952					
FLUJO FINAL (F.OP+F.CAP)	-\$34.097.952	\$711.880	\$7.126.683	\$11.456.410	\$14.539.841	\$18.009.126
FLUJO EFECTIVO ACUMULADO	-\$34.097.952	-\$33.386.072	-\$26.259.389	-\$14.802.979	-\$263.138	\$17.745.988

Tasa de Descuento exigida: 10%

TIR	-40%
VAN	-\$86.433.462,34

Tablas 16 y 17.

Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario pesimista

Ratio rentabilidad (UtNeta / Ventas)		
1 año	3 año	5 año
0%	5%	7%
Ratio liquidez		
1,24	1,35	1,39

Tabla 18

Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA

Estados de resultados (A)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta (Iva incluido)		\$216.734.224	\$270.917.780	\$311.555.447	\$342.710.992	\$376.982.091
Gastos por venta		-\$117.036.481	-\$146.295.601	-\$168.239.941	-\$185.063.936	-\$203.570.329
Pago de IVA		-\$41.179.503	-\$51.474.378	-\$59.195.535	-\$65.115.088	-\$71.626.597
Utilidad bruta		\$58.518.240	\$73.147.801	\$84.119.971	\$92.531.968	\$101.785.165
Depreciación		-\$500.000	-\$500.000	\$0	\$0	\$0
Gasto de administración		-\$32.208.000	-\$33.496.320	-\$34.836.173	-\$36.229.620	-\$37.678.805
Otros Gastos		-\$8.696.000	-\$9.043.840	-\$9.405.594	-\$9.781.817	-\$10.173.090
Utilidad Operacional		\$17.114.240	\$30.107.641	\$39.878.204	\$46.520.531	\$53.933.270
Impuestos (27%)		-\$4.620.845	-\$8.129.063	-\$10.767.115	-\$12.560.543	-\$14.561.983
Utilidad Neta		\$12.493.396	\$21.978.578	\$29.111.089	\$33.959.987	\$39.371.287
Flujo de Caja						
Utilidad Neta		\$12.493.396	\$21.978.578	\$29.111.089	\$33.959.987	\$39.371.287
Depreciación		\$500.000	\$500.000	\$0	\$0	\$0
Flujo operacional		\$12.993.396	\$22.478.578	\$29.111.089	\$33.959.987	\$39.371.287
Inversión inicial	-\$24.574.952					
Capital de trabajo	-\$9.523.000					
Flujo de capitales (capt inicial + capital trab)	-\$34.097.952					
FLUJO FINAL (F.OP+F.CAP)	-\$34.097.952	\$12.993.396	\$22.478.578	\$29.111.089	\$33.959.987	\$39.371.287
FLUJO EFECTIVO ACUMULADO	-\$34.097.952	-\$21.104.556	\$1.374.021	\$30.485.111	\$64.445.098	\$103.816.385

Tasa de Descuento exigida: 10%

TIR	39%
VAN	\$79.234.233,75

Tablas 19 y 20.

Estado de Resultados - Análisis de sensibilidad a 5 años en un escenario optimista

Ratio rentabilidad (UtNeta / Ventas)		
1 año	3 año	5 año
6%	9%	10%
Ratio liquidez		
1,37	1,47	1,50

Tabla 21

Ratios Rentabilidad y Liquidez – Escenario optimista

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este Proyecto de Título hemos analizado distintas variables y factores esenciales para lograr un correcto estudio de prefactibilidad económica y operativa para una propuesta de negocios generada dentro de este grupo.

A lo largo del documento precedente hemos desarrollado y elaborado un plan de negocios para la implementación de la empresa OGAR, la cual consolida la propuesta de negocios y considerando las principales aristas para un negocio de este tipo.

Una de las características principales de OGAR, es que sería un empresa de e-commerce desarrollada bajo un modelo de start-up, es decir, buscando tercerizar actividades no centrales del negocio y operando de una manera flexible para absorber cualquier tipo de shock económico; esto implica una estructura liviana, donde los socios serán aportantes y a la vez ejecutores.

Dentro de lo revisado, hemos detallado la operatividad, plan de marketing y ventas, estructura de recursos humanos y gastos de puesta en marcha para posterior terminar con la evaluación económica de la propuesta en tres escenarios, de este modo hemos podido confirmar que considerando las variables revisadas, este proyecto tiene una importante viabilidad tanto económica como operativa.

El proyecto, en los escenarios realistas y optimistas nos muestran VAN y TIR positivos. Esto nos lleva a concluir que el negocio es factible de implementar si se toman en cuenta los factores antes analizados y propuestos en este estudio.

Una de las condiciones importantes es que los cuatro socios aportaremos el capital inicial para operar.

Se encontraron limitaciones presupuestarias dependiendo de los distintos escenarios del análisis financiero, por lo cual una de las acciones será enfocar uno de los socios con la responsabilidad de las tareas de agencia de medios y marketing, el cual es un elemento clave en un e-commerce.

Para el equipo de socios, uno de los puntos claves para que este negocio sea ejecutable con resultados positivos es el control de gastos por remuneraciones y costos de ventas. Una propuesta de negocios como OGAR depende mucho del trabajo de sus socios, los cuales asumirán algunos de los roles claves (el cual podría no ser remunerado a costo de mercado inicialmente) para disminuir los costos de la puesta en marcha. En los períodos siguientes (inicialmente a contar del año 3), se buscará incrementar la ventas con nuevas líneas de productos en el catálogo; buscando optimizar volúmenes y precios de compra buscando la sustentabilidad de largo plazo. Será acá, cuando los socios podrán evaluar la forma de incluir sus remuneraciones en caso de dedicar el 100% de su tiempo en este emprendimiento.

Otro punto que evaluamos importante, es el cómo penetrar el mercado y generar fidelidad de clientes; dos elementos centrales en la propuesta de valor de los productos, es que estos destaquen por su funcionalidad y eficiencia. Será acá donde, al generar propuestas con diseño y precios atractivos, que cumplan lo ofrecido y con servicio al cliente eficiente, se lograría que OGAR consiguiera un espacio y reconocimiento de mercado relevante y potente. Como equipo de estudio, creemos que la oportunidad de crear una marca propia sería una forma de rentabilizar más el modelo de negocio y lograr aumentar la fidelidad y confianza que el cliente busca en este tipo de productos.

Para estas acciones de futuro, y como desarrollo de OGAR, se deberá evaluar una inversión adicional, con criterios mas maduros del negocio y un conocimiento que permita precisar y ajustar la oferta de valor, validando su potencial venta entre los clientes y mercado disponible; de este modo consideramos que la oportunidad existiría.

Los estudios de mercado, ventas anuales en crecimiento pese a la desaceleración del consumo general en Chile nos lleva estimar que existe opción de crecimiento. Los últimos 20 años, el crecimiento poblacional y evolución socioeconómica del país nos indican que el mercado mantiene un alza continua y que esta seguirá siendo así durante la próxima década.



II. Autorización de publicación

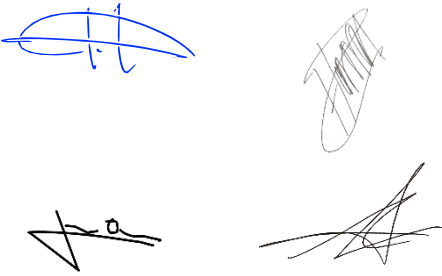
Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

		
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses _____ 1 año _____ 2 años _____