



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PYME DE DISTRIBUCIÓN  
DE ENCOMIENDAS EN LA RM**

**Bastían Ignacio Aranda Meza**

**Ingeniero Comercial**

**Junio 2023**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PYME DE DISTRIBUCIÓN  
DE ENCOMIENDAS EN LA RM**

**Tesis presentada por**  
**Bastían Ignacio Aranda Meza**  
**Como requisito para optar al Título de**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**Profesora Guía: Dra. Teresita Arenas Yáñez**  
**Profesor Co-referente: Dr. Patricio Rubio Romero**

**Junio 2023**

**TÍTULO DE TESIS:**

**“Estudio de factibilidad para la creación de una PYME de distribución de encomiendas en RM”**

**AUTOR:**

**Bastían Ignacio Aranda Meza**

**TRABAJO DE TESIS, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.**

**Observaciones:**

**Dra. Teresita Arenas Yáñez.**

**Dr. Patricio Rubio Romero.**

**Santiago, junio 2023**

**Todo el contenido, análisis, conclusiones  
y opiniones vertidas en este estudio son  
de mi exclusiva responsabilidad.**

**Nombre: Bastián Ignacio Aranda Meza**

**Firma:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bastián Aranda Meza', written over a faint, illegible background.

**Fecha: 28 de junio de 2023**

## AGRADECIMIENTOS

*Es difícil no poder emocionarse al darse cuenta de que se está terminando esta etapa, la cual se me hizo corta y con queda con esas ganas de más. Puede explicarse porque lamentablemente producto de la pandemia estuve dos años encerrado sin poder disfrutar completamente mi etapa universitaria. Aun así, recuerdo cada momento con mucho cariño. También es difícil poder agradecer una por una a las personas que fueron participe de esta etapa, dado que, todos los que conforman mi vida aportaron su granito de arena, incluso personas que ya no siguen en mi vida aportaron en sus inicios de esta etapa.*

*Las primeras personas que debo agradecer son mi madre, hermano y hermana. Los cuales son y serán siempre mi apoyo y lo que más amo en mi vida. Fueron mis polares en los inicios de mi etapa universitaria y lo son también ahora en el final. Solo espero que estén orgullosos de mí, dado que, me esforcé y pude sacar adelante esta linda etapa de mi vida, sé que seguirán acompañándome en todas las etapas de mi vida que se me avecinan. Gracias familia por siempre estar conmigo y apoyarme en cada decisión, caída y situación difícil que enfrente, los amo.*

*Quiero agradecer también a Dios por darme la oportunidad de ser padre durante esta etapa. Donde mi hijo fue la motivación más grande que pude tener para seguir adelante cuando el cansancio me decía que no o cuando no entendía ciertas cosas. Eres lo que más amo hijo, y serás mi motivación en todas las etapas de mi vida que enfrente. Agradecer también a la madre de mi hijo quien hasta el día de hoy siempre ha entendido mi situación de estar estudiando y quien ha estado en situaciones que pensaba rendirme.*

*No puedo olvidarme de mis amigos, los cuales los tuve desde la primera semana de universidad. Hemos vivido este esfuerzo juntos estos 5 años, donde hemos reído, llorado, rabiado, un sinfín de emociones y sé que seguirán pasando luego que salgamos de la universidad. Al igual que yo, agradezco que estén conmigo en esta misma etapa, me siento orgullosos de cada uno de ustedes, y tremendamente agradecido por ayudarme y escucharme siempre. Sé que la amistad con cada uno perdurará, los quiero mucho a cada miembro del grupo del “cerrito”.*

*Me gustaría agradecer a esas personas que ya no forman parte de mi vida pero que, si estuvieron presentes en los inicios, siempre querré lo mejor para ustedes, gracias por apoyarme y darme la confianza en los inicios de universidad. Siempre estarán presentes. También a los docentes de la universidad, que son completamente profesionales y que tuvieron siempre la paciencia de aconsejarme y enseñarme a través de su experiencia y conocimientos.*

*Por último, y no por ser último es menos importante, me gustaría agradecer a las personas que conocí en este último año de universidad, quienes me han ayudado a enfrentar este proceso final, con confianza y alegría. En especial a una persona que se ha vuelto demasiado importante para mí y que quiero mucho.*

*Muchísimas gracias a todos por ser parte de esta linda etapa de mi vida, siempre estaré orgulloso de ser un sansano.*

## **Resumen Ejecutivo**

Uno de los efectos que dejó la pandemia llamada Covid-19, fue el aumento exponencial de las ventas por e-commerce, es decir, las ventas realizadas por internet, esto debido a que las personas no podían salir de sus hogares. Lo anterior, dejó una huella, debido que las personas postpandemia siguen comprando de manera online sus productos, prefiriendo la omnicanalidad que la presencialidad, incluso se espera que el e-commerce en Chile crezca un 32% en los próximos 5 años. Por otro lado, gracias a la ayuda que otorgó el Gobierno durante la pandemia como bonos o los retiros de fondos previsionales, hizo que muchas personas en Chile tomaran la decisión de invertir y emprender, creando sus negocios o PYMES propias. Ambas razones anteriores pueden ser tomadas como una oportunidad para poder realizar un emprendimiento de entrega de encomiendas. Es por lo anterior que se desarrolla dentro de esta memoria un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana, donde se utilizaron herramientas de evaluación de proyectos, como la realización un plan de marketing que conllevo un estudio mercado, donde se realizaron dos encuestas. Una dirigida hacia potenciales clientes del servicio y otra hacia emprendedores que poseen PYMES con reparto de sus productos a domicilio. La primera tuvo un total de 421 respuestas, y la segunda, un total de 10 respuestas. Esto sirvió para determinar la estrategia comercial apropiada, donde se desarrolló la definición del servicio, el precio, su promoción y canales de distribución. Con lo anterior se determinó que se realizaran dos tipos de servicios, uno llamado “Encomiendas para PYMES” y otro llamado “Encomiendas para ti”. Además, aportó en poder estimar la demanda para estimar los ingresos y analizar los competidores de la industria.

Otro estudio realizado, es el plan de operaciones donde se identifica la misión, visión y valores que seguirá el proyecto, de la mano a lo anterior, la constitución del tipo de sociedad ideal para el emprendimiento, la cual es una Sociedad por Acciones (SpA) debido que se puede constituir a través del Régimen Simplificado. Por otro lado, se define el organigrama del proyecto, que estará constituido por un Gerente General, un profesional en servicio al cliente, un ingeniero informático, un ingeniero

comercial, un ingeniero automotriz y, por último, choferes y peonetas para los vehículos. Además de identificar la localización del local óptimo para el proyecto, el cual estará ubicado en la comuna de Las Condes donde permite una excelente conectividad con las comunas de Santiago, favoreciendo a la distribución de las encomiendas. Por último, se define la logística del proyecto, donde se menciona el cómo funcionara la aplicación y los tiempos de demora del servicio, desde que el cliente inicia y termina un pedido a través de ella para ambos servicios.

Finalmente, a partir de la información anterior, para evaluar la factibilidad económica del proyecto, se desarrolla el plan financiero, en donde se realiza la proyección de los flujos de caja con un horizonte de 5 años, considerando una tasa de descuento de 8,07% para evaluar los escenarios de flujo de caja puro y flujo de caja financiado.

Los resultados del análisis anteriormente mencionado, es que se concluye que el proyecto es rentable en ambos escenarios, esto debido a que, al considerar el flujo de caja puro, se obtiene un VAN de 2.609 UF y una TIR de 21%, por otro lado, al considera el flujo de caja financiado, se obtiene un VAN de 1.750 UF y una TIR de 20%. Además, ambos recuperarían la inversión más cerca del año 4. Cabe destacar, que las diferencias de VAN y TIR entre ambos casos se puede explicar debido a las elevadas tasas de interés que ofrecen los banco para créditos ya que estamos en tiempos de contracción económica, aun así, ambos escenarios son rentables.

## **Abstract**

One of the effects left by the pandemic called Covid-19, was the exponential increase in e-commerce sales, that is, sales made over the Internet, because people could not leave their homes. This left a mark, because post-pandemic people continue to buy their products online, preferring omnichannel than face-to-face, even e-commerce in Chile is expected to grow by 32% in the next 5 years. On the other hand, thanks to the help given by the government during the pandemic, such as bonuses or pension fund withdrawals, many people in Chile made the decision to invest and undertake, creating their own businesses or SMEs. Both above reasons can be taken as an opportunity to carry out a parcel delivery business. It is for this reason that this report develops a feasibility study for the creation of a parcel delivery company in the Metropolitan Region, where project evaluation tools were used, such as the development of a marketing plan that involved a market study, where two surveys were conducted. One was aimed at potential customers of the service and the other at entrepreneurs who own small and medium-sized companies that deliver their products to their homes. The first had a total of 421 responses, and the second, a total of 10 responses. This served to determine the appropriate commercial strategy, where the definition of the service, price, promotion, and distribution channels were developed. With the above, it was determined that two types of services would be provided, one called "SME orders" and the other called "Orders for you". In addition, it contributed to estimate the demand to estimate the income and analyze the competitors in the industry.

Another study carried out is the operations plan where the mission, vision and values that the project will follow are identified, along with the constitution of the ideal type of company for the venture, which is a "Sociedad por Acciones" (SpA) because it can be constituted through the Simplified Regime. On the other hand, the organization chart of the project is defined, which will consist of a General Manager, a professional in customer service, a computer engineer, a commercial engineer, an automotive engineer and, finally, drivers and drivers for the vehicles. In addition, the location of the optimal place for the project is identified, which will be in the district of Las Condes where it allows excellent

connectivity with the districts of Santiago, favoring the distribution of the parcels. Finally, the logistics of the project is defined, where it is mentioned how the application will work and the delay times of the service, since the client initiates and finishes an order through it for both services.

Finally, based on the above information, to evaluate the economic feasibility of the project, the financial plan is developed, where the cash flow projection is made with a 5-year horizon, considering a discount rate of 8.07% to evaluate the scenarios of pure cash flow and financed cash flow.

The result of the analysis is that it is concluded that the project is profitable in both scenarios, this because, when considering the pure cash flow, a VAN of 2,609 UF and an TIR of 21% is obtained, on the other hand, when considering the financed cash flow, a VAN of 1,750 UF and an TIR of 20% is obtained. In addition, both would recover the investment closer to year 4. It should be noted that the differences in VAN and TIR between both cases can be explained due to the high interest rates offered by banks for loans since we are in times of economic contraction, even so both scenarios are profitable.

# Índice

<b>1. Problema de investigación</b> .....	3
<b>2. Justificación</b> .....	6
<b>3. Alcance y limitaciones</b> .....	7
<b>4. Objetivos</b> .....	8
<b>4.1 Objetivo General</b> .....	8
<b>4.2 Objetivos específicos</b> .....	8
<b>5. Marco Teórico</b> .....	9
<b>5.1 Antecedentes</b> .....	9
<b>5.1.1 Empresas en Chile</b> .....	9
<b>5.1.2 Empresas de entregas de encomiendas en Chile</b> .....	11
<b>5.1.3 Empresas de entregas de encomiendas con éxito a nivel internacional</b> .....	17
<b>5.1.4 E-commerce e industria de las encomiendas</b> .....	20
<b>5.2 Evaluación de proyectos</b> .....	29
<b>5.2.1. Estudio de Mercado</b> .....	29
<b>5.2.2. Estudio Técnico</b> .....	31
<b>5.2.3. Estudio Financiero</b> .....	32
<b>6. Propuesta Metodológica</b> .....	34
<b>6.1 Plan de negocios</b> .....	34
<b>6.1.1 Descripción de la empresa</b> .....	34
<b>6.1.2 Análisis del Entorno</b> .....	34
<b>6.1.3 Plan Estratégico de la empresa</b> .....	35
<b>6.1.4 Plan Marketing</b> .....	35
<b>6.1.5 Plan Operaciones</b> .....	37
<b>6.1.6 Plan Financiero</b> .....	38
<b>6.2 Metodología de trabajo</b> .....	38
<b>7. Aplicación Metodología</b> .....	40
<b>7.1 Plan de negocios</b> .....	40
<b>7.1.1 Descripción de la empresa o idea de negocio</b> .....	40
<b>7.1.2 Análisis del Entorno</b> .....	45
<b>5 fuerzas de Porter</b> .....	45
<b>Análisis PESTEL</b> .....	47
<b>7.1.3 Plan Estratégico de la empresa</b> .....	50
<b>Análisis FODA</b> .....	50

7.1.4 Plan Marketing .....	51
<b>8. Resultados y Análisis .....</b>	<b>58</b>
<b>8.1 Plan Marketing .....</b>	<b>58</b>
<b>8.1.1 Resultados y análisis de datos de estudio de mercado .....</b>	<b>58</b>
<b>8.1.2 Estrategia comercial .....</b>	<b>78</b>
<b>8.1.3 Plan Operaciones .....</b>	<b>84</b>
<b>8.1.4 Plan Financiero .....</b>	<b>95</b>
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>10. Referencias/Bibliografía .....</b>	<b>115</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>118</b>
<b>11.1 Encuesta para posibles consumidores “Empresa de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana”. .....</b>	<b>118</b>
<b>11.2 Encuesta para emprendedores “Empresa de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana”. .....</b>	<b>121</b>

## 1. Problema de investigación

En la actualidad, podemos ver un aumento en las compras por internet por parte de la población chilena. Esta se incrementó, y tuvo una fuerte alza dado a los acontecimientos recientes de estallido social en el año 2019, y la crisis sanitaria, la cual está presente hace ya dos años, desde el año 2020 para ser precisos. Destacando particularmente a este último evento, dado que la pandemia hizo que se estuviera por obligación dentro de los hogares, mediante cuarentenas preventivas realizadas por parte del Gobierno, para evitar el contacto estrecho y posibles contagios masivos.

Según un estudio reciente de Accenture, 38% de las personas no se siente cómoda acudiendo a lugares públicos en los próximos meses, mientras 53% de quienes nunca había trabajado desde casa piensa hacerlo en el futuro. Así también, 169% aumento, producto de la pandemia, las compras por comercio electrónico entre los usuarios nuevos y poco frecuentes (Carrillo, 2022). Incluso en los lugares en los que el comercio minorista ha reabierto sus puertas, las personas continúan optando por la omnicanalidad: 87% de los consumidores espera seguir utilizando el pago sin contacto y 84% tiene la intención de seguir utilizando los servicios de pedidos a través de aplicaciones. En todas las categorías, los encuestados coincidieron en que seguirían utilizando servicios habilitados digitalmente como las consultas virtuales, las compras a través de las redes sociales y el pickup (Carrillo, 2022). Generando así, según Euromonitor, que realizó un estudio recientemente para pronosticar un estimado a futuro y concluyó con que el e-Commerce chileno crecerá al menos un 32% en los próximos 5 años (Arreaza, 2021).

Lo anterior, nos hace inferir que las futuras empresas deben dar un enfoque en la venta online, dándole un espacio a través de páginas webs o en redes sociales. Por otro lado, las que ya están conformadas deberán invertir en canales de comercio digital, con el objetivo de querer seguir siendo relevantes y considerados por sus clientes.

Orientándonos precisamente en las PYMES, es importante mencionar la importancia de estas empresas emergentes, específicamente las que recaen en la categoría “Pequeñas y Medianas Empresas”, son de vital importancia para la economía del país, pues representan cerca del 65% de los puestos de trabajo (cerca de 5 millones de trabajadores) e impulsan el crecimiento económico del país en diferentes industrias, según lo dispuesto por el Instituto Nacional de Estadísticas. Esto no sólo es relevante debido al aporte en fuentes laborales, sino que permite dar paso al incremento de productividad por parte de la mano de obra chilena (Casanova, 2020). Siendo más específicos en nuestro país el 98,6% de las empresas son PYMES, un número equivalente a 1.005.336 emprendimientos. Un alto porcentaje en comparación a las empresas grandes (14.749) que representan el 1,4%. (Ecr, 2021).

Por lo tanto, las “pequeñas y medianas” empresas, como parte del enfoque hacia la venta digital, deberán contar con un socio clave, específicamente en empresas que realicen repartos de encomiendas, quienes se enfocaran en la distribución óptima en la entrega de los pedidos que compraran los clientes. Permitiendo así, que la PYME se enfoque en sus productos, y en lo que realmente sabe hacer, con el fin de entregar un servicio completo y satisfacer de la mejor manera las necesidades en la segmentación de clientes objetivo que contengan.

Considerando los puntos anteriores, nacen interrogantes como: ¿Una PYME de entrega de encomiendas podrá ser una excelente oportunidad de emprendimiento? Esto, debido al aumento de las compras digitales en Chile en los últimos años, y que tienen tendencia a quedarse en los próximos, por lo tanto, los nuevos emprendimientos deben dar enfoque al mercado digital, donde necesariamente deben contar con servicios de despacho, generando un lazo de ayuda mutua, lo que se podría visualizar como una oportunidad de emprendimiento. A partir de esto, es que se identifica la oportunidad de desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una PYME enfocada en las entregas de encomiendas en la Región Metropolitana, dado a la alta demanda que este servicio posee en las circunstancias actuales, además, se busca dar respuestas a preguntas como ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Cuáles son los

potenciales clientes? ¿Qué problema se está solucionando? ¿Es rentable ingresar en el mercado de la entrega de encomiendas? ¿Existe una gran demanda por este tipo de empresas en el mercado? ¿Hay altas barreras de entrada en este mercado?

## 2. Justificación

El propósito de este estudio nace en primer lugar, dado al fuerte crecimiento de emprendimientos que surgió durante la pandemia, donde en el año 2021, Chile rompió récord en la cantidad de pequeñas y medianas empresas que se crearon. La cifra en el registro nacional de pymes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo fue de 198.087 nuevas empresas, 39.501 más que en 2020 y 59.500 más que en 2019 (Arenas, 2022). Por lo tanto, nace como una interrogante el saber identificar y determinar si el rubro de la entrega de encomienda es rentable o no rentable. En segundo lugar, que va de la mano con el punto anterior, es el gran crecimiento que tuvo la compra de manera online por parte de los consumidores chilenos durante la pandemia, y que se espera que se mantenga con una tendencia de crecimiento postpandemia. Lo que puede ser una gran oportunidad de emprendimiento, ya que, la mayoría de las empresas en Chile, tanto pequeñas, medianas y grandes empresas, se preocupan y utilizan su enfoque en tener el producto listo para que empresas externas realicen la entrega final a los hogares de los consumidores. Por lo tanto, hay que tener en consideración que, al realizar la creación de una PYME de entregas de encomiendas, es una alianza de ayuda mutua con las otras empresas. Particularmente en este estudio se analizará la realización de alianzas con pequeñas y medianas empresas, dado al gran porcentaje que estas representan en nuestro país en comparación con las grandes empresas, y también, el hecho que poseen un menor respaldo financiero, lo que podría generar un mayor interés de su parte al querer trabajar en conjunto con otra PYME de entrega de encomiendas. En tercer lugar, es el desafío de proponer factores diferenciadores a la idea de PYME de entrega de encomiendas, frente a otras empresas del mismo sector, dado que, el rubro de las encomiendas según el Instituto Nacional de Estadísticas, la actividad creció en marzo de 2021 un 153% en comparación con el mismo mes del año anterior, por lo tanto, hay empresas que ya poseen el reconocimiento de los clientes y es ahí donde entra el desafío de proponer una propuesta de valor interesante para el rubro.

### **3. Alcance y limitaciones**

Como se menciona anteriormente, el propósito de este estudio es determinar la factibilidad técnica y económica de la creación de una PYME de encomiendas en la Región Metropolitana. Lo que nos lleva a definir que el alcance de este estudio es demostrar la rentabilidad o no rentabilidad de la creación de una PYME de encomiendas en la región Metropolitana. Comprobando la existencia o no de un mercado potencial postpandemia y entregando propuestas de estrategias diferenciadoras frente a empresas del mismo rubro.

Se espera que este estudio sea dirigido a cualquier persona natural que tenga el interés en emprender y saber si este rubro es una buena opción, así como también a ya empresas establecidas en el rubro que les interese tener el conocimiento reciente sobre la tendencia de las compras por internet y su entrega a los consumidores, dado a esto, se plantea una nueva mirada con propuestas de mejora e innovadoras para la entrega y distribución de encomiendas, que según su interés, puedan tener una futura consideración en ellas.

Finalmente, las limitaciones en este estudio, se espera que sean principalmente informaciones confidenciales de las empresas del rubro de la entrega de encomiendas.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad técnica y económica de crear una PYME de distribución de encomiendas en la Región Metropolitana, mediante estudios de evaluación de proyectos, que permita demostrar que el proyecto es rentable o no rentable, con el fin de determinar si este rubro sigue siendo una buena opción para emprendimiento postpandemia.

### **4.2 Objetivos específicos**

1. Conocer empresas de éxito que se dedican a encomiendas en el mundo.
2. Conocer empresas de éxito que se dedican al rubro de encomiendas en Chile.
3. Analizar modelos de negocios de empresas del rubro de encomiendas.
4. Comprobar si existe un mercado potencial en la entrega de encomiendas, haciendo un estudio de mercado en este rubro, con el objetivo de recomendar o no la inserción en el mercado de entrega de encomiendas en los tiempos actuales.
5. Definir las estrategias a implementar y factores diferenciadores del proyecto ante otras empresas del mismo rubro a través de un modelo de negocios.
6. Demostrar la rentabilidad o no rentabilidad económica del estudio a través de herramientas de evaluación de proyecto.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Antecedentes

#### 5.1.1 Empresas en Chile

Es importante definir lo que es una empresa en nuestro país, para eso y dado que el proyecto tiene relación con las “PYMES”, se responderá a la pregunta ¿Qué es una “PYME”?

Según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2010), la sigla “PYME” significa “Pequeña y Mediana Empresa”. Adicionalmente, indica la clasificación de las empresas a nivel nacional, según lo dispuesto en la ley, dependiendo de los ingresos y/o cantidad de trabajadores:

- Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario y/o cuenten con máximo 9 trabajadores.
- Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean mayores a 2.400 UF, pero no superen las 25.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con 10 a 49 trabajadores.
- Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean mayores a 25.000 UF, pero no superen las 100.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con 50 a 199 trabajadores.
- Grandes empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 100.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con al menos 200 trabajadores.

Dado lo anterior, es conveniente tener claridad datos sobre las empresas, donde el Servicio de Impuestos Internos (2022), nos indica que al año 2020 existían 1.279.937 empresas contribuyentes alrededor de todo Chile. En cuanto a la clasificación de estas empresas, 788.233 corresponden a Microempresas, 206.024 son Pequeñas empresas, 30.640 son Medianas empresas, 15.017 corresponden

a Grandes empresas y 240.023 empresas no poseen ventas o no se posee información, por lo que no han podido ser clasificadas en alguna de las categorías anteriores.

Particularmente centrándose en el microemprendimiento, con base a datos obtenidos en la Sexta Encuesta de Microemprendimiento (EME6), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (2020), en Chile existen 2.057.903 personas microempendedoras. De estas, 316.731 son empleadores (15,4%) y 1.741.172 trabajan por cuenta propia (84,6%). Además, los hombres microempendedores corresponden a 1.263.051 (61,4%) y las mujeres son 794.852 (38,6%).

A nivel regional, en la región de La Araucanía se detecta la mayor proporción de personas microempendedoras que trabajan por cuenta propia, correspondiente a un 89,8%, mientras que el promedio nacional es de 84,6%.

En relación con las motivaciones para iniciar el emprendimiento, el 46,8% de los microempendedores inició su negocio por necesidad, un 39% comenzó debido a la aparición de una oportunidad concreta, 10,9% lo realiza debido a tradición familiar y el 3,3% restante lleva a cabo el negocio por otros motivos.

En cuanto a actividad económica desarrollada, las personas microempendedoras se desempeñan principalmente en comercio (28,4%) y servicios (28%).

Del total de personas microempendedoras, un 53,1% no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos, un 36,2% lo ha hecho como persona natural y un 10,7% como persona jurídica.

La región de La Araucanía presenta el mayor porcentaje de personas microempendedoras que no tienen inscripción en el Servicio de Impuestos Internos, con un 68,5%, mientras que el promedio nacional corresponde a 53,1%.

En lo que respecta a financiamiento del negocio, un 55,2% de las personas microempendedoras inició actividades utilizando ahorros o recursos propios, 19,1% lo hizo a través de préstamos o créditos, 17% no necesitó financiamiento inicial y un 8,7% utilizó recursos propios y créditos.

Un 78,5% de quienes trabajan por cuenta propia con ayudante emplea a una persona, mientras que un 38,8% de los que trabajan como empleador o empleadora tiene solo un trabajador o trabajadora. Por otra parte, el 37,6% de los empleadores cuenta con 3 o más personas que trabajan en su negocio.

De todas las personas microempendedoras que tienen trabajadores, el 68,2% los emplea preferentemente vía acuerdos de palabra, mientras que un 14,2% tiene una mayor cantidad de personal con acuerdos escrito.

Conocidos los datos y estadísticas de las empresas emprendedoras en nuestro país que será de gran ayuda para definir el mercado de “PYMES” que existen, se dará paso a conocer las principales empresas de encomiendas que se encuentran operando en el país y a la vez operaciones de empresas con mercado internacional que poseen éxito.

### **5.1.2 Empresas de entregas de encomiendas en Chile**

En Chile, dado al aumento en la demanda de la entrega de encomiendas, existen variadas opciones para poder elegir, a continuación, se mencionan las empresas más utilizadas en la entrega de encomiendas en Chile con sus principales características y desventajas.

- a. Chilexpress: Es una de las empresas más importantes servicios de encomiendas y envío de paquetes en Chile con una cobertura en casi la totalidad del territorio nacional. Chilexpress cuenta con más de 25 años de trayectoria en servicios de distribución express y envíos de encomiendas, servicios de giro de dinero nacional como internacional y comercio electrónico. Actualmente Chilexpress cuenta con 1.100 sucursales y 75 centros de operación además de

una flota de más de 710 vehículos que, diariamente, realizan el retiro, traslado y entrega de envíos express a todas las ciudades de Chile. (Envíos Chile, 2022).

Tipos de envíos que posee la empresa:

- Envíos de documentos: Se deben encontrar impresos en hojas de papel o soporte de plástico y su peso debe ser menor o igual a 1,5 kilos.
- Envíos de encomiendas: Estos envíos corresponde al envío de un paquete, bulto o caja con un peso inferior a 50 kilos y con medidas regulares menores a 1,2 metros (alto) x 0,8 metros (ancho) x 0,8 metros (largo).
- Envíos de valija: Estos servicios esta orientados a las empresas que realizan envíos con frecuencia diaria.

Los tiempos de entrega pueden ser: En el mismo día, al día siguiente, día hábil subsiguiente (DHSS), tercer día hábil (TDH), entrega exclusivamente sábado (EDS) para envíos que hayan contratado ese servicio. (Envíos Chile, 2022).

Mencionando ahora, según jumpseller, las ventajas y desventajas que posee esta empresa en el mercado se pueden encontrar lo siguiente:

Ventajas:

- Tienen soluciones tanto para quienes tienen un negocio vendiendo en redes sociales como para quienes tienen grandes empresas.
- Amplia cobertura: 700 sucursales desde Arica hasta Punta Arenas
- Tienen la opción de prestar el servicio de logística de devolución que consiste en facilitar el cambio y devolución de productos a través de sus sucursales.
- Tienen integraciones como el normalizador de direcciones (para evitar fallas en la entrega), el tarifador que permite saber cuánto pagarás en logística al final del mes y el tracking para conocer el estado de tus envíos.

- Sus embalajes están hechos de materiales biodegradables

Desventajas:

- Tiene muchos reclamos por pérdida de paquetes y mala atención.
- b. Starken: Es una de las empresas de Courier y envíos más importantes en Chile, ofrece servicios de almacenaje, logística y distribución hace más de 40 años. El principal servicio de Starken es el envío de documentos, paquetes y encomiendas. Starken perteneciente al grupo de empresas Turbus y funcionó hasta el año 2015 bajo el nombre de Turbus Cargo para luego de una reestructuración y renovación de sus servicios e imagen cambió su nombre al actual. (Envíos Chile, 2022).

Tipos de envíos que posee la empresa:

Starken en su servicio nacional de retiro y envío de paquetes y encomiendas cuenta con cobertura desde Arica a Punta Arenas en más de 200 puntos de venta en todo Chile. El servicio de envío nacional de Starken está dividido en Servicio Normal y Servicio Express.

- Servicio Normal: El servicio normal cuenta con plazos de entrega de 1 a 3 días en la mayoría del territorio nacional y de 10 a 12 días hábiles en la zona más al sur de Chile.
- Servicio Express: El servicio express cuenta con plazos de entrega de 1 día en casi todo Chile exceptuando Isla de Pascua y Coyhaique. Peso máximo de 50 a 100 kilos en los bultos. (Envíos Chile, 2022).

Mencionando ahora, según jumpseller, las ventajas y desventajas que posee esta empresa en el mercado se pueden encontrar lo siguiente:

Ventajas

- Retiran diariamente los paquetes en las bodegas de los clientes según el horario acordado.

- Te dan acceso a una plataforma de tracking donde puedes exportar a Excel el estado de tus envíos.
- Ofrecen el servicio de cambio y retiro de productos desde el domicilio de tu cliente.

#### Desventajas

- Los clientes reclaman de la seguridad y el maltrato de las encomiendas.
- c. Correos de Chile: Es una empresa del estado de Chile de correspondencia, giros postales y servicios envío de paquetes y encomiendas a nivel nacional. Es la compañía más antigua en el rubro de correspondencia y se ha consolidado como líder en los envíos nacionales e internacionales. Actualmente Correos Chile es la empresa con mayor presencia en el país abarcando el 100% del territorio nacional. (Envíos Chile, 2022).

Tipos de envíos que posee la empresa:

Las encomiendas o paquetes son enviados por Correos de Chile en cajas y paquetes con un peso máximo de 50 kilos para envíos nacionales y hasta 30 kilos para envíos internacionales, en ambos puedes realizarlo como personas o como empresa.

Tipos de envíos nacionales:

- Paquete Express AM: Entrega antes de las 12 del día siguiente hábil.
- Paquete Express Domicilio: Llevan al domicilio indicado por el cliente en 1 o 2 días hábiles.
- Paquete Express Sucursal: entrega en sucursales en 1 o 2 días hábiles. (Envíos Chile, 2022).

Mencionando ahora, según jumpseller, las desventajas que posee esta empresa en el mercado se pueden encontrar lo siguiente:

## Desventajas

- Tienen una gran cantidad de reclamos relacionados a la demora en las entregas, pérdidas de paquetes y paquetes robados.
- La flota está externalizada por lo que la respuesta ante los problemas es muy lenta.
- En la página hablan de casos de éxito de e-commerce pero no es claro cuáles son las ventajas específicas para este tipo de comercio.

Ahora bien, las empresas anteriormente mencionadas, son algunas de las más reconocidas en Chile, pero también hay otras empresas y aplicaciones opcionales que existen en el rubro de la entrega de encomiendas, que va dirigida hacia microempresarios.

- a. Repartos Santiago: Esta empresa de repartos tiene como foco las pymes: retira en el domicilio comercial y envía a la puerta de la casa de los clientes. Funciona a través de Instagram y WhatsApp, donde los emprendedores deben solicitar un formulario en el que indiquen la fecha de retiro del producto, y hacen entregas en la Región Metropolitana, Valparaíso, Viña del Mar, Villa Alemana, Quilpué, Concón, Temuco, Puerto Montt, Rancagua y Machalí.  
El valor del envío va desde los 2 mil a los 4.500 pesos y los retiros, que se efectúan los martes, jueves y sábado en horario AM, tienen un costo de 2 mil pesos (pero por tres o más paquetes es gratis). Además, cuentan con un sistema de trackeo mediante el cual, una vez entregado el paquete al cliente, notifican al vendedor a través de un correo electrónico.
- b. Andrómeda Envíos: Esta empresa realiza envíos y retiros a domicilio en la Región Metropolitana, Valparaíso y O'Higgins. Los envíos se realizan en menos de 12 horas y la entrega es en un máximo de 24 horas. El costo de retiro es de 1.500 pesos, sin embargo, es gratis si son más de tres paquetes. En tanto, el valor de los despachos oscila entre 2.990 y 5 mil pesos.

¿Cómo funciona Andrómeda Envíos? El vendedor, a través de WhatsApp, uno o dos días antes del retiro, debe completar una planilla con los datos del cliente y definir si quiere que vayan a buscar su producto en horario AM o PM. Una vez que el paquete es despachado y entregado, la empresa notifica a través de un correo electrónico.

- c. Flash Delivery: La empresa Flash Delivery ofrece soluciones de despacho exclusivo para empresas, e-commerce y pymes. Realizan envíos a todo el país y permiten a los emprendedores hacer seguimiento. Funcionan a través de convenios, que trabajan con un ejecutivo o ejecutiva de cuentas dedicada, y también mediante servicio de retiro a domicilio con programación diaria.
- d. Cabify Envíos: La empresa habilitó este servicio, que funciona de la siguiente manera: dentro de la misma aplicación, debes seleccionar la categoría Enviar y luego indicar el punto de recogida y el destino. De ser necesario, se pueden escribir mensajes al conductor para darle una instrucción particular y, además, se puede hacer el seguimiento del envío. La tarifa, en tanto, dependerá de factores como la distancia entre ambas direcciones y la demanda. Esta opción está disponible en Santiago, Concepción, Iquique y Valparaíso.
- e. Uber: ¿Cómo funciona este servicio? Abres la aplicación, seleccionas la opción Entrega y luego aparecerá el botón “enviar un artículo”. Tras esto, se debe indicar el nombre, número de teléfono y dirección de la persona que hace el envío del objeto y, de ser necesario, precisar una instrucción. Finalmente, hay que detallar los mismos datos de quien recibe. Una vez enviado el paquete, el vendedor puede hacer el seguimiento del trayecto. En cuanto a la tarifa, esta dependerá del trayecto y la demanda de esa hora. La función está disponible en Antofagasta, Arica, Calama, Concepción, Copiapó, Coyhaique, Iquique, La Serena, Los Andes, Osorno, Ovalle, Puerto Montt, Punta Arenas, Rancagua, Santiago, Talca, Temuco, Valdivia y Valparaíso.

- f. RappiFavor: La plataforma de delivery Rappi cuenta con el servicio RappiFavor que, básicamente, lo que hace es recoger un paquete en un punto y llevarlo a otro. El valor del envío dependerá del “costo de domicilio” y la “tarifa por distancia” (que variará según los kilómetros). Esta alternativa está disponible en Santiago, Concepción, Valparaíso, Viña del Mar, Antofagasta, Iquique, Temuco y La Serena. (Pentz, 2021).

### **5.1.3 Empresas de entregas de encomiendas con éxito a nivel internacional**

Saber de empresas de éxito a nivel internacional, es de igual de importante de tener conocimientos de las empresas con éxito a nivel nacional. A continuación, se muestran datos de la empresa Mercado Libre, la cual es una de las empresas líderes en el reparto de encomiendas, tanto en Chile como a nivel latinoamericano, con presencia en países tales como Brasil, Argentina, Colombia o México. Aunque cabe mencionar, que Mercado Libre, es una empresa que vende productos en su página web, pero ellos mismos realizan sus envíos de forma exitosa, es por lo último, que importante mencionar la logística que utilizan para hacer el reparto de sus encomiendas.

Según Diego Rodríguez, director de la división logística de AMI, El éxito de Mercado Libre en América Latina ocurre gracias a la innovación en materia logística y diversificación en la aceptación de medios de pago mucho antes de la pandemia. Desde un principio Mercado Libre entendió la importancia de la logística y de trabajar con proveedores de transporte de gran cobertura como Correios, DHL, FedEx y Servientrega para así garantizar el acceso a entregas rápidas a los consumidores en ciudades principales e intermedias (principal ingrediente de su éxito). Pero aún más importante, en los últimos cinco años la compañía fue la primera en apostar fuertemente en el desarrollo de su propia red logística con centros de distribución y cumplimiento de órdenes, transporte aéreo y terrestre de última milla a través de Mercado Envíos con el fin de mejorar la experiencia de sus usuarios, reducir costos y tiempos de entrega. La fuerte inversión económica y la adopción temprana de una estrategia basada en su logística propia generó excelentes resultados. Hoy en día (julio 2022) Mercado Libre controla más del 90 % de sus envíos en

Brasil a través de su propia infraestructura, utilizando más de 10 000 furgonetas, 260 camiones y 4 aviones. En otras palabras, los demás marketplaces llegaron tarde al juego de logística, y esto sí que es un lastre para Amazon y Falabella en la región. El crecimiento acelerado de Mercado Envíos lo convertirá en los próximos cinco años en una de las primeras alternativas de transporte para cualquier vendedor en línea, sin importar si forma parte o no del marketplace de Mercado Libre.

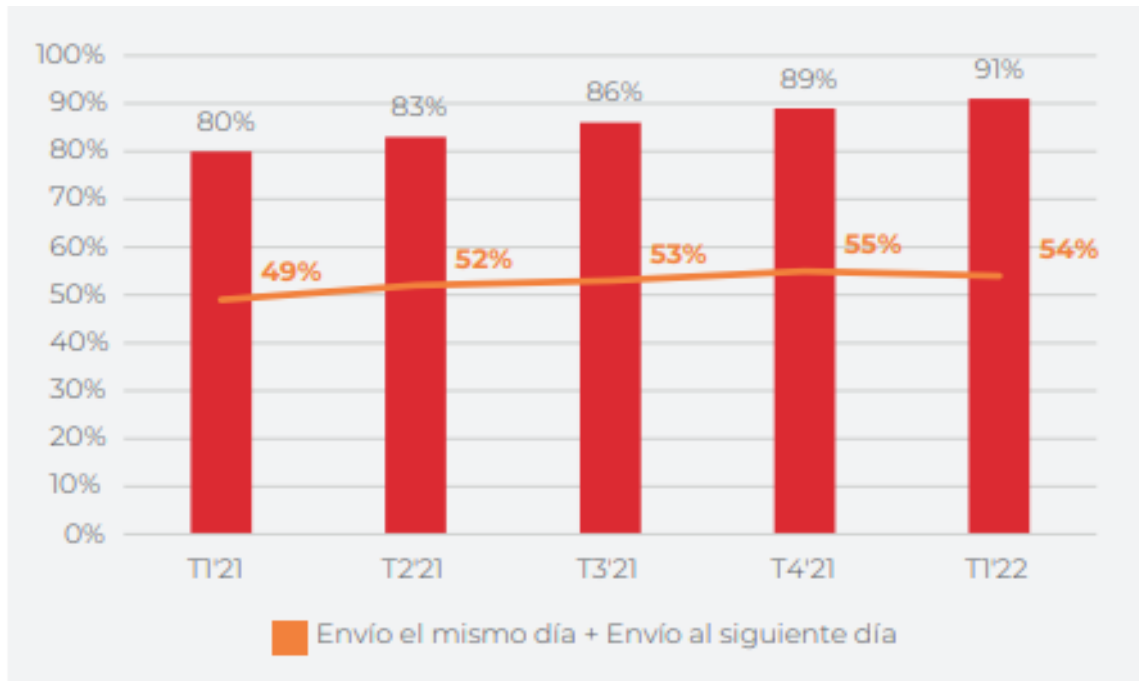
El éxito que ha tenido Mercado Libre no ha sido suerte, dado que realmente ha invertido en mejorar la distribución de sus encomiendas, adecuando además su logística en cada país que tiene presencia, logrando entregar sus pedidos en menos de 48 horas.

Datos de Mercado Libre en América Latina, según Americas Market Intelligence:

- 266,7 millones de artículos vendidos durante el primer trimestre del año 2022.
- 90,5% de estos artículos fueron enviados en su red logística gestionada.
- 55% de envíos fueron entregados el mismo día o al siguiente día de la compra.
- 8 de cada 10 envíos fueron entregados en las primeras 48 horas.

**Figura 1**

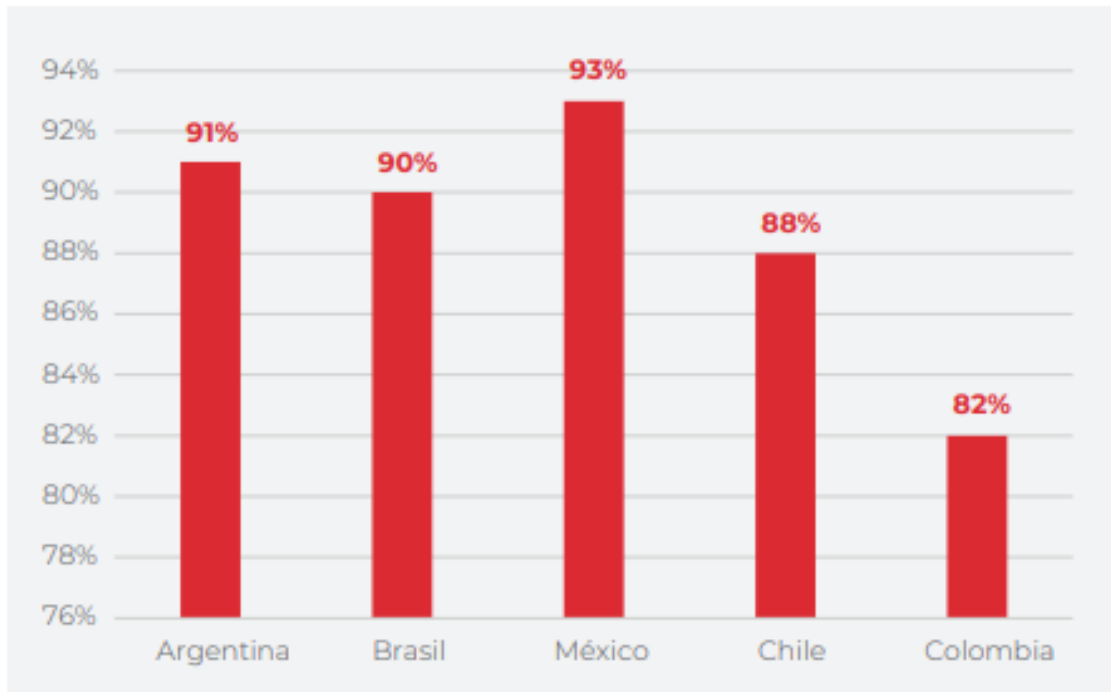
*Mercado Libre: penetración de la red logística gestionada en Latinoamérica*



*Nota.* Obtenido de Disrupción en logística de última milla en LatAm.

**Figura 2**

*Mercado Libre: penetración de la red logística gestionada por país (durante primer trimestre 2022)*



*Nota.* Obtenido de Disrupción en logística de última milla en LatAm.

Al haber mencionado empresas con éxito nacional e internacionalmente, es importante conocer el concepto del “E-commerce” y sus ventajas.

#### **5.1.4 E-commerce e industria de las encomiendas**

El E-commerce o comercio electrónico, es la compra y venta de productos o servicios a través de Internet. Sin embargo, esta idea surgió hace unas pocas décadas atrás. La historia del comercio electrónico comenzó hace 40 años y, hasta el día de hoy, continúa creciendo con nuevas tecnologías, innovaciones y miles de negocios que ingresan al mercado en línea cada año. (Rodrigo Mondaca, 2020).

Las ventajas que genera el comercio electrónico que se pueden mencionar es el hecho que “dejan de existir las fronteras”, dado que permite nuevas oportunidades de ventas, ampliando la zona de actuación, con la posibilidad de tener más cuota de mercado. Además, genera un mayor alcance de

público objetivo, dando mejores posibilidades de crecimiento. De esta forma llevas tus productos a diferentes ciudades o países (Valarezo, Pérez-Amaral, Garín-Muñoz, Herguera García, & López, 2018). Una “mejor administración”, ya que los nuevos sistemas digitales permiten construir procesos comerciales nuevos, sin restricciones de trabajo o plataforma utilizada con anterioridad, organizando de forma online los procesos de marketing, ventas, distribución y otras áreas (McKinsey&Company, 2017). Una mayor “rapidez de distribución”, dado que la gestión de la cadena de suministros integrada a una plataforma de E-commerce, permite un mejor servicio al cliente, en donde todos los productos están al alcance de algún dispositivo con internet. De esta forma reduce los tiempos de respuesta de las empresas y a su vez los tiempos de entrega de los productos (Zairi & Al-Mashari, 2002). Una “optimización de la información del comprador” dado que, al recopilar una variedad de datos de los clientes, estos se analizan a través de diferentes técnicas para apoyar la toma de decisiones con respecto a la personalización del producto. De esta forma se adopta un marketing de precisión, basado en los perfiles de los clientes y sus comportamientos de compra (Zhang, Chen, Tao, & Liu, 2019). “Más información disponible para el cliente”, por el hecho que los consumidores tienen acceso a diferentes opiniones y experiencias en relación al servicio y/o producto, asimismo, pueden realizar una comparativa de precios e información simultáneamente para decidir por el producto que pueda satisfacer sus necesidades de mejor forma (Niranjanamurthy, Kavyashree, Mr S.Jagannath, & Dharmendra, 2013). Genera un “mercado abierto 24/7” al permitir eliminar la limitación de los horarios de una tienda, resultando una gran conveniencia para los consumidores, transformando a la compra online en una actividad continua (Niranjanamurthy, Kavyashree, Mr S.Jagannath, & Dharmendra, 2013). Ofrece “productos más económicos”, por el hecho de “la existencia de una competencia global, la venta directa al consumidor, la reducción de márgenes, etc. Son factores que afectan al precio de los productos de internet, permitiendo disminuir el mismo con respecto a su valor en el comercio tradicional” (Fonseca, 2014). Una “reducción de costos” ya que el internet ha contribuido en la reducción costos de transacción, además de funcionar de intermediario y

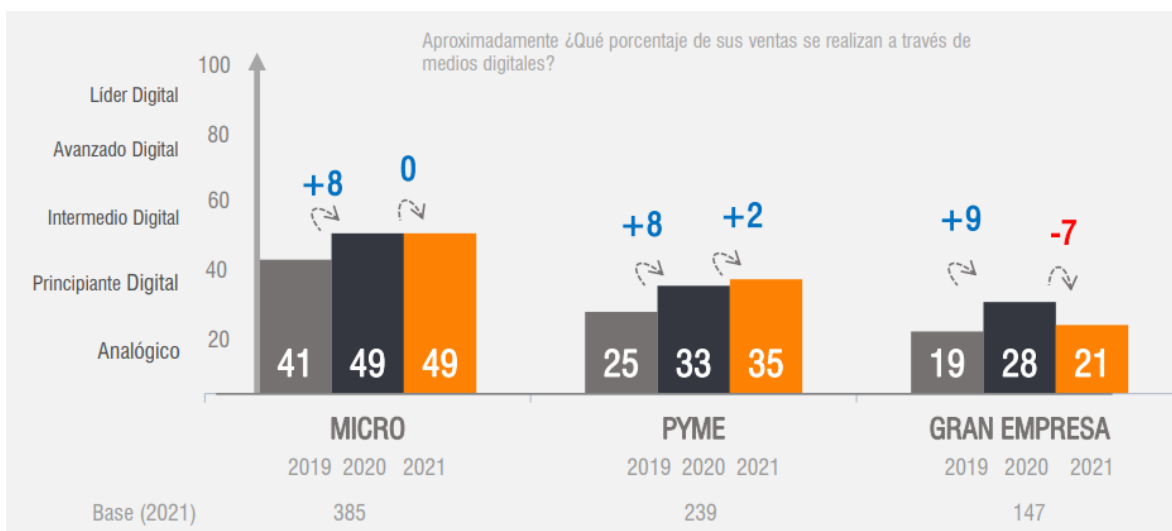
facilitador en las cadenas de suministro mundiales. A su vez, proporciona una optimización en términos de infraestructura (Molla & Licker, 2005).

Dado a los beneficios que puede otorgar la instalación del E-commerce en las empresas, es importante tener el conocimiento de la actualidad que están viviendo las “PYMES” en nuestro país.

Según el Índice de Transformación Digital 2021 I Comité de Comercio Electrónico (2022), las “Grandes Empresas” bajan sus ventas digitales debido al término de las restricciones, lo que favoreció la presencialidad. Pero incluso, para las “PYMES” las ventas por medios digitales se estabilizan, dado a la instalación del concepto de lo “híbrido”. Lo anterior, se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 3**

*Porcentaje de ventas que se realizan a través de medios digitales*



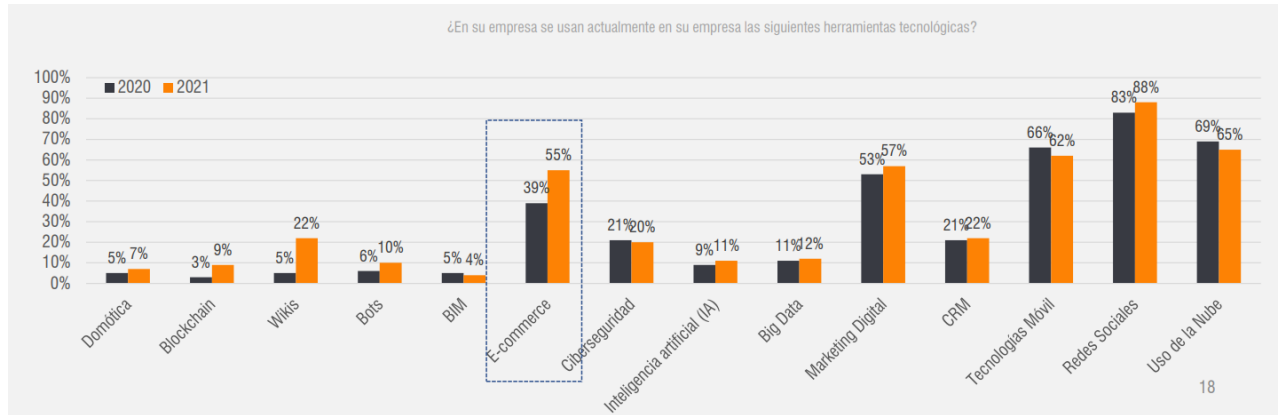
*Nota.* Obtenido de Índice de Transformación Digital 2021, 2022.

Por otra parte, el desarrollo de tecnologías digitales ha sido un gran desafío para las empresas, según el Índice de Transformación Digital 2021 I Comité de Comercio Electrónico (2022), el uso de E-commerce muestra un salto en adopción. Generando un mayor crecimiento para esta tecnología, mientras

que, para otros tipos de tecnologías, el nivel de uso se mantiene estable, como se observa en la siguiente imagen.

**Figura 4**

*Herramientas tecnológicas que se usan actualmente en las empresas.*

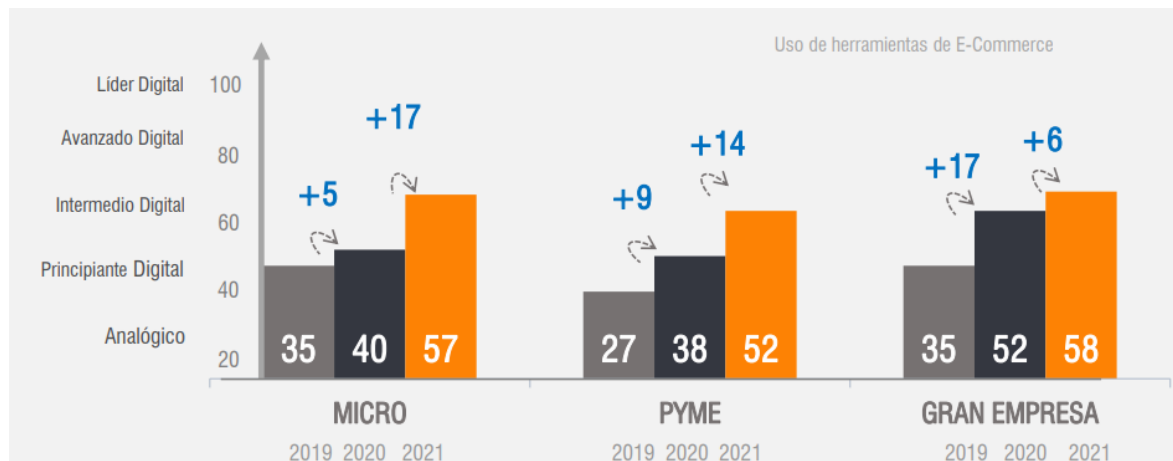


*Nota.* Obtenido de Índice de Transformación Digital 2021, 2022.

A partir de la información anterior, dado al fuerte aumento del uso de E-commerce, es importante averiguar si las “PYMES” han podido adoptar esta herramienta digital. Según el Índice de Transformación Digital 2021 I Comité de Comercio Electrónico (2022), las “PYMES” han incorporado con gradualidad este sistema desde el inicio de la pandemia, adoptando rápidamente las herramientas de E-commerce. Como se observa en la imagen a continuación.

**Figura 5**

*Uso de herramientas de E-commerce.*



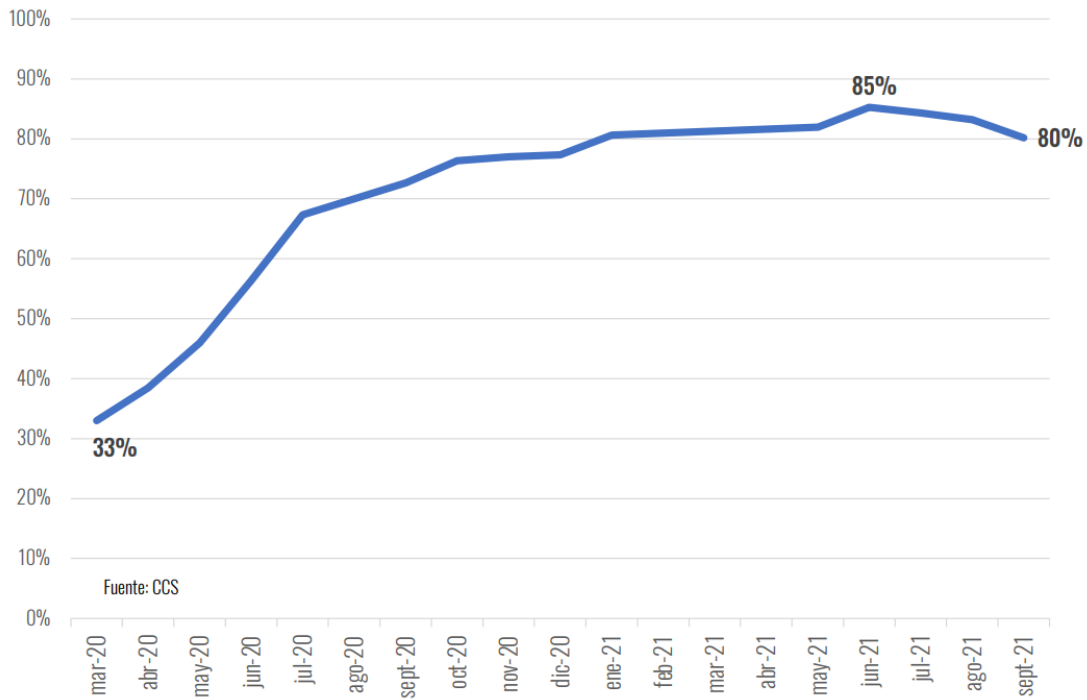
*Nota.* Obtenido de Índice de Transformación Digital 2021, 2022.

Hay evidencias que demuestran que las empresas se están actualizando con las nuevas tecnologías, introduciendo el comercio electrónico dentro de sus operaciones. Pero es importante saber si esta alta demanda en la compra de productos online se mantendrá ante la vuelta de la presencialidad y que nos ha acompañado durante los últimos meses. A la vez, nos ayudara a inferir acerca si es una buena oportunidad de introducir al rubro de la entrega de encomiendas.

Según Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico (2022), la tendencia a realizar compras por internet posee una mínima baja. Lo que se puede inferir que no debe ser una gran preocupación, dado que, el porcentaje de un 80% sigue siendo alto. Se observa a continuación en el gráfico.

**Figura 6**

*Porcentaje de persona que hizo compras online en el último mes*

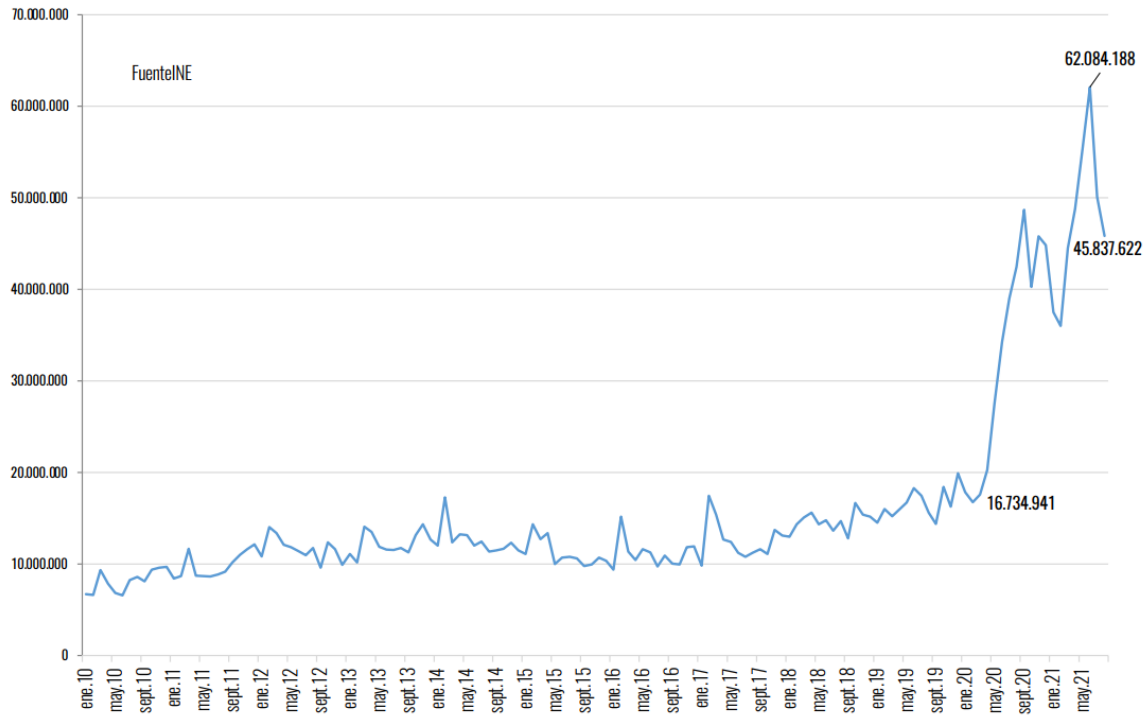


*Nota.* Obtenido de Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico, 2022.

Tomando en cuenta a la información anterior, según Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico (2022), la distribución de paquetes-encomiendas (Kg) ha disminuido, teniendo cifras parecidas las de inicio del año 2020, esto se puede explicar dado al dato anterior que nos menciona una disminución en la compra online. Pero las cifras siguen siendo muy por encima en comparación de los años que no había crisis sanitaria, es decir, antes del año 2019, como se observa en la siguiente imagen.

**Figura 7**

*Distribución de paquetes-encomiendas (Kg) Nacional*

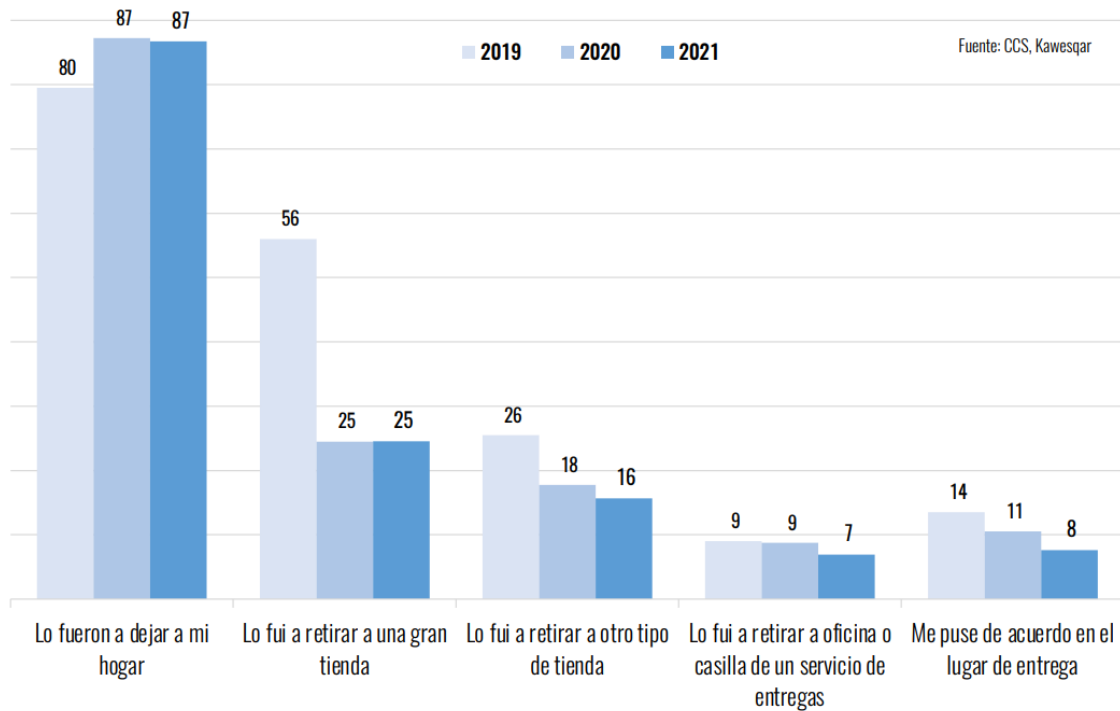


*Nota.* Obtenido de Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico, 2022.

A pesar de la baja en la distribución de encomiendas, según Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico (2022), los consumidores tienen como preferencia el despacho a domicilio, con una fuerte diferencia ante las demás opciones de despachos, como se demuestra en la siguiente imagen.

**Figura 8**

*Tipos de despachos utilizados por los consumidores*

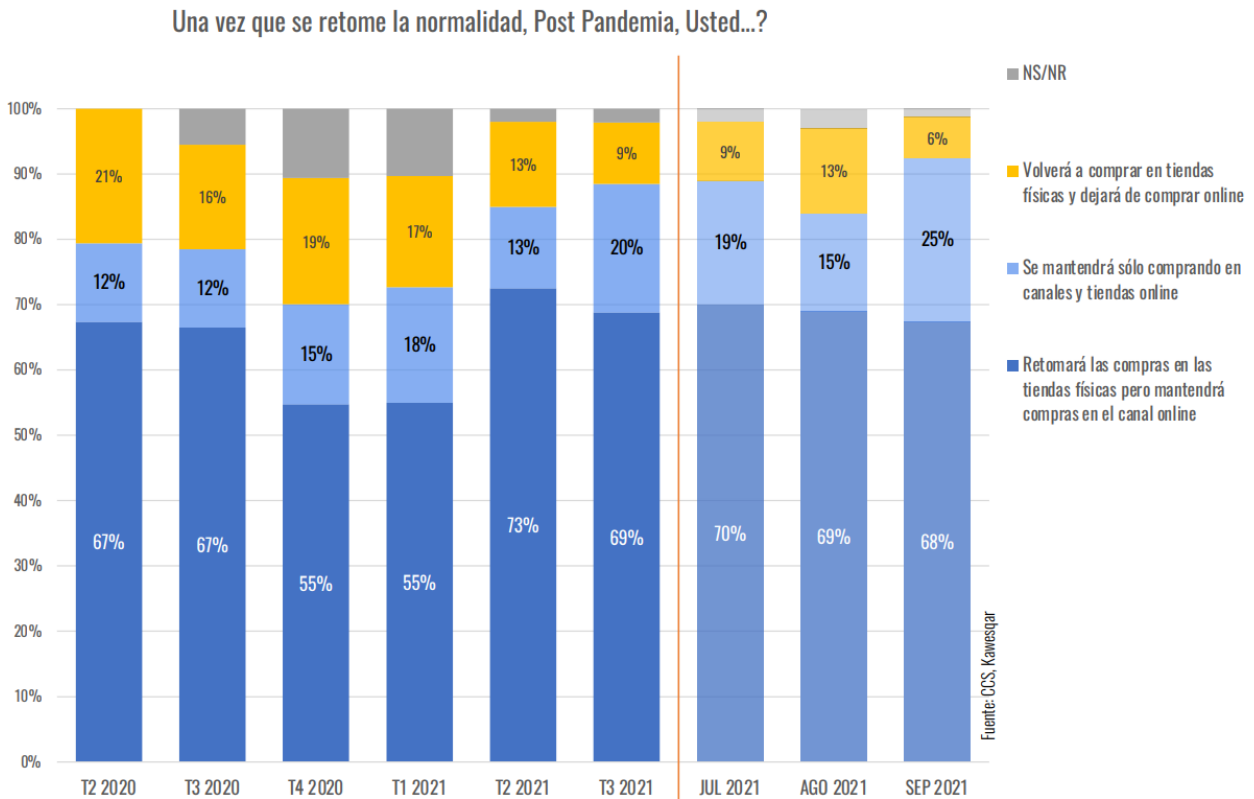


*Nota.* Obtenido de Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico, 2022.

Lo anterior, se puede explicar con lo siguiente, según Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico (2022), los consumidores “retomaran las compras en las tiendas física, pero mantendrá compras en el canal online”, siendo una clara señal que el comercio electrónico llevo para quedarse. Como se observa en el siguiente gráfico.

**Figura 9**

*Comportamiento de consumidores Post Pandemia*



*Nota.* Obtenido de Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico, 2022.

Al conocer más información sobre lo que son las “PYMES” y las oportunidades que nos brinda el E-commerce, es fundamental conocer también la metodología que requiere la “Evaluación de proyectos”, concepto que se desarrolla en el siguiente capítulo.

## **5.2 Evaluación de proyectos**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera. El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad. (Baca. 2013).

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto. Para ello, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera, si se trata de un inversionista privado, o económica, si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país (Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. 2014).

La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos comienza por la formulación del proyecto, seguido por la definición de los objetivos. A partir de esto, se realizan los análisis de mercado, técnico operativo, económico-financiero y socioeconómico, para llegar a las conclusiones y finalmente poder decidir sobre el proyecto (Baca. 2013).

Tomando como referencia lo anterior, se realizarán tres principales estudios para el proyecto planteado: Estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero.

### **5.2.1. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la

demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias. Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? (Baca. 2013).

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Metodológicamente, los aspectos que deben estudiarse son cinco:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- c) La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- d) Los proveedores, así como la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.
- e) El mercado externo como contexto de competencia y oportunidades.

(Nassir Sapag, Reinaldo Sapag & Juan Manuel Sapag. 2014).

### 5.2.2. Estudio Técnico

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Cabe aclarar que tal determinación es difícil, las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos a trabajar, ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará. Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Es necesario recordar que los análisis deben ser integrales, si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.<sup>31</sup> Respecto de la ingeniería del proyecto se puede decir que, en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa. (Baca. 2013).

Acerca del estudio organizacional y administrativo, este atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas, mientras que al estudio legal se le debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. Una de las conclusiones del estudio

técnico es que deberá definirse la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto (Nassir Sapag, Reinaldo Sapag & Juan Manuel Sapag. 2014).

### **5.2.3. Estudio Financiero**

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que, aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni a amortización, dada su naturaleza líquida. Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado. (Baca. 2013).

El resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. La imposibilidad de tener certeza acerca de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del proyecto hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto, algunos de los cuales incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último

criterio corresponde al análisis de sensibilidad (Nassir Sapag, Reinaldo Sapag & Juan Manuel Sapag. 2014).

## **6. Propuesta Metodológica**

Para la propuesta metodológica, la cual busca el cumplimiento correcto de los objetivos planteados, se elaborará un plan de negocios, que, además, contenga estudios de mercado, estudios técnicos y estudios financieros que ayudará a determinar la factibilidad para la creación de una PYME de encomiendas en la región metropolitana.

A continuación, se muestra el detalle de los puntos a tratar en base a lo que expone Karen Weiberger Villarán en su libro Plan de Negocios.

### **6.1 Plan de negocios**

#### **6.1.1 Descripción de la empresa**

Apartado donde se mencionará la idea o propuesta de valor del negocio, acorde a lo que se necesita y se demanda en el mercado, analizando las posibles fortalezas o debilidades, sus recursos necesarios, información financiera y organización. Para la anterior, se utilizará un modelo CANVAS, el cual considera definiciones clave para la planificación del negocio en las siguientes áreas: alianzas clave, actividades clave, recursos clave, servicios, relaciones, canales, clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### **6.1.2 Análisis del Entorno**

Para poder determinar las amenazas que dificulten el ingreso al rubro de interés, es necesario analizar el mercado actual que insertaremos nuestro producto o servicio. Para esto se utilizará el modelo PESTEL, el cual estudia los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, y, también las 5 fuerzas de Porter, el cual estudia competidores de la industria, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y de nuevos entrantes al rubro.

### **6.1.3 Plan Estratégico de la empresa**

Es importante poder definir el rumbo y ambiciones que tendrá la empresa, además, de lo que lo distinguirá del resto. Para ello es importante realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan, es decir, un análisis interno. A la vez, se definirá la misión, visión y valores que la empresa implementará.

### **6.1.4 Plan Marketing**

#### **Estudio de mercado**

Este estudio consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización, con el fin de verificar la posibilidad real de entrada de un producto o servicio en un mercado determinado. Para esto, en esta memoria se llevará a cabo una investigación de mercado, determinación de estrategias comerciales y un análisis de mercado.

#### **6.1.4.2 Investigación de mercado**

La investigación de mercado proporciona la información necesaria para la ayuda de la toma de decisiones, determinando si las condiciones en el mercado no son un impedimento a la hora de llevar a cabo el proyecto. Los pasos por seguir que se plantearán en este capítulo serán en base a lo que exponen los autores Kinnear y Taylor en su libro Investigación de Mercados.

#### **6.1.4.3 Necesidad de información**

Determinar las necesidades que se tienen sobre la información del proyecto, la cual será utilizada para dar respuestas o cumplimientos a los objetivos planteados.

#### **6.1.4.4 Diseño de la muestra**

Al momento de realizar el diseño de la muestra de investigación se debe tener en consideración la claridad sobre la elección de la población que participará en el muestreo, es decir, realizar un filtro claro y preciso, además, tener en consideración con el tamaño de la muestra. El método para realizar la

elección de la muestra puede ser tanto con procedimientos probabilísticos o no probabilísticos. En este caso en particular, se realizará una encuesta dirigida hacia clientes que han comprado y han tenido despacho de sus encomiendas, donde se determinará el tamaño de la muestra a través de un “n” objetivo, que se considerará como el mínimo de encuestas para que el estudio tenga relevancia.

#### **6.1.4.5 Estrategia comercial**

Para cualquier negocio, es importante tener una propuesta de valor acorde a lo que se necesita y se demanda en el mercado, la cual, puede definirse a través de una estrategia comercial, estableciendo una serie de acciones que ayuden a la empresa a establecerse en el corto y mediano plazo. La estrategia comercial, debe definirse en 4 conceptos principales: Producto, precios, canales de distribución y promoción. Para esto se realizará a través del modelo de “Marketing Mix” (Porter, 2008)

#### **6.1.4.6 Estrategia de producto**

En este apartado, se necesita definir lo que se quiere vender u ofrecer, especificaciones claras del producto o servicio, así como también, las experiencias que se pretenden realizar al cliente al momento de venderlo o usarlo. Lo anterior, es necesario para encontrar una diferenciación respecto a los otros productos que se encuentren en el mercado, donde se logre un montaje de experiencia única con el producto o servicio ofrecido.

#### **6.1.4.7 Estrategia de precios**

Para poder definir los precios de venta en el mercado, es necesario tener en consideración tres aspectos: la demanda asociada al producto, comparativa de precios con la competencia que venda los mismos productos o servicios y, por último, los costos.

#### **6.1.4.8 Estrategia de canales de distribución**

Determinar los canales de distribución que tendrá el producto o servicio es importante, dado que nos ayudará a difundir y a la vez, en los inicios, ser reconocidos por nuevos clientes que escuchen o vean el producto o servicio a través de los canales de distribución previamente escogidos.

#### **6.1.4.9 Estrategia de promoción**

En esta sección se decide el cómo se vende el producto, estableciendo por ejemplo la emisora del mensaje, el contenido de este y la audiencia objetivo. Esto se realiza con el fin de retener y captar nuevos compradores, estableciendo una relación comercial duradera.

### **6.1.5 Plan Operaciones**

#### **Estudio Técnico**

Mediante este estudio, se podrá determinar la logística que se empleará para la entrega de los productos, estableciendo la cantidad y tipos de vehículos que se dispondrían, la necesidad o no de tener un local establecido como centro de operaciones y el tipo de organización óptima requerida.

#### **6.1.5.1 Organización**

Según el tamaño inicial del proyecto, es importante definir las características y cantidad de personal necesario para cumplir con el funcionamiento del proyecto, estableciendo la estructura organizacional, marco legal de la empresa y análisis de remuneraciones.

#### **6.1.5.2 Necesidad o no de local establecido**

Es importante el tener que determinar si es necesario o no tener un local establecido, determinando la comuna en donde establecerlo, considerando factores como el tamaño del proyecto, demanda, financiamiento, cantidad y tipos de vehículos que repartirán las encomiendas.

### **6.1.5.3 Logística del proyecto**

En este apartado se buscará definir el cómo se realizará la entrega de encomiendas, desde el punto de partida, que es desde que se tiene el producto a repartir, la ruta, cantidad de minutos permitidos a demorar y la entrega al cliente. Además, determinando las opciones tecnológicas que se pueden invertir, por ejemplo, aplicaciones o programas.

### **6.1.6 Plan Financiero**

#### **Estudio Financiero**

Este estudio consiste en analizar si el proyecto que se realizara es viable o no en términos de rentabilidad económica. Para esto debemos tener en consideración los siguientes factores: Ingresos que generaría el proyecto, inversiones iniciales necesarias para el punto de partida, con que medio se generaría la inversión inicial, costos totales, depreciaciones de equipos, métodos de financiamiento, determinar flujos de caja actuales y futuros, entre otros. Con lo anterior, podemos determinar el VAN y TIR del proyecto, que nos definirá la rentabilidad o no del proyecto según las estimaciones calculadas.

### **6.2 Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo se asentará directamente con las actividades del plan de negocios anteriormente descrito, para su cumplimiento se realizarán una serie de pasos que se detalla a continuación:

1. La metodología de trabajo posee información necesaria de empresas de envíos de encomiendas, tanto en su funcionamiento como elementos requeridos para su funcionamiento. Para lo anterior, se consultarán diversas fuentes de información, tales como páginas webs, revistas o artículos. Además, de la misma población de estudio, del mercado y análisis de proyecciones.
2. Se realizarán dos encuestas dirigidas a la población de estudio y otra a emprendedores que posean un negocio. Esta se realizará a través de la plataforma Formularios de Google y será difundida a

través de correo electrónicos institucionales, grupos de Facebook, grupos y listas de difusión de WhatsApp y, por último, mensajes directos a través de Instagram con el objetivo de llegar a personas del grupo de interés de la investigación. Con esta encuesta se espera tener información acerca de posibles preferencias de nuevos consumidores, generando así un camino adecuado hacia las estrategias que se consideraran al momento de implementar una empresa de envíos de encomiendas.

3. Se elaborará un plan de negocios completo, considerando variables del mercado, técnicas y financieras. Haciendo una definición de la empresa, tanto su nombre, la idea de negocio, propuesta de valor, análisis internos y externos, entre otros. Complementariamente, se hará un análisis del tipo de organización, recursos humanos necesarios, tecnologías disponibles, análisis legal y formas de financiamiento.
4. Al concluir el plan de negocios y la viabilidad del proyecto, se presentarán los resultados de la investigación, donde se presentarán indicadores relevantes y factores a tomar en cuenta para una correcta implementación del negocio.
5. Luego, del análisis de los resultados finales, se darán las conclusiones, dando recomendaciones sobre el proyecto, y definiendo si es realizable o no.

## **7. Aplicación Metodología**

### **7.1 Plan de negocios**

#### **7.1.1 Descripción de la empresa o idea de negocio**

En este apartado, se determinará en términos generales la descripción del servicio que se quiere entregar. Como se menciona anteriormente, la idea es brindar un servicio de entregas de encomiendas en la Región Metropolitana. Esto debido a la oportunidad que se está generando gracias al aumento del comercio electrónico por parte de los consumidores durante la pandemia, tendencia que, según estudios, llegó para quedarse. Incluso cabe mencionar que no solo será un servicio visto como opción por los consumidores, sino que también una opción rápida para trabajar, al ver que muchas personas están desempleadas como consecuencia de esta crisis sanitaria. Cabe recalcar, que en esta época de postpandemia se avecinan momentos de contracción económica en el país, y es en este contexto donde se desarrollara esta idea de emprendimiento.

La idea es brindar servicios de entrega encomiendas a PYMES que vendan productos a través de redes sociales o páginas webs propias. A la vez, se trabajará con personas naturales, que posean una bicicleta y quieran realizar entrega de encomiendas en destinos cercanos. Por lo tanto, esta idea se enfoca en tres motivos principales para su creación. Para comenzar, se distingue en la rapidez al momento de entregar el servicio, operando al instante, es decir, en el caso del primer servicio, es generar un agendamiento con previa coordinación con la misma PYME que solicite el servicio, teniendo la opción de lunes a domingo. Entonces al momento de elegir los días que desean que se repartan los paquetes, los cuales, dependiendo de la flota de autos disponibles, habrá un máximo de paquetes por enviar en la región metropolitana. Se realizará un filtro sobre los destinos de cada encomienda por comuna, y optimizara la ruta para que se entreguen el mismo día que la PYME decidió que se entreguen las encomiendas a sus clientes. Cabe recalcar, que los vehículos que se realizarán los envíos serán autos eléctricos brindados por la misma empresa. Ahora, describiendo el segundo servicio, este se realizará, cuando alguien solicita

un ciclista para que retire un producto o paquete desde un punto inicial y se despacha de inmediato hasta el destino final. Este tipo de servicio actualmente es realizado por los delivery de comida, pero la aplicación no está enfocada solo en ello, abarca productos de todo tipo, que tengan un peso hasta de 5 kilogramos y sea apto para una mochila de 30x30x20cm. Los implementos que contara los conductores y el ciclista serán entregados por la empresa para que los clientes identifiquen la marca. También, hay despachos que tardan como mínimo dos días, un ejemplo de esto son los despachos del retail; e incluso los grandes courier, aunque entreguen dentro de la misma ciudad, también tienen estimado un par de días para realizar la entrega. Es por esto, que la aplicación se enfoca principalmente en las PYMES, y en menor medida, a las personas naturales. Así se tiene contacto directo con los vendedores y el proceso se facilita. El secundario, es el cuidado al medioambiente; el servicio de esta idea de emprendimiento se brindará a través de automóviles eléctricos y bicicletas, no utiliza motocicletas ni automóviles motorizados con combustible, con el fin de incentivar a desarrollar actividad física, en el caso con las bicicletas, y cooperar a la disminución de contaminación en la ciudad. El último objetivo es dar trabajo flexible a conductores y ciclistas, ya que los repartidores no contarán con un horario estricto. En el caso del repartidor que realizará las entregas en el auto eléctrico entregado por la empresa, este podrá terminar su jornada laboral cuando acabe la entrega de paquetes diarias estimadas. En el caso del ciclista, si este sale de paseo y quiere realizar una entrega, puede hacerlo. También si quiere trabajar todo el día en la entrega de encomiendas, también es posible. Por lo que cuenta con una opción de trabajo distinta y adaptable al estilo de vida de cada repartidor.

En definitiva, la situación que incentivo a realizar este proyecto es la gran problemática del desempleo que se vive hasta el día de hoy. Es decir, dado al gran aumento en el desempleo, muchas personas tomaron la decisión de reinventarse, siendo mini emprendedores que venden ropa o alimentos para poder tener un ingreso en estos tiempos difíciles. Es por este motivo principal que esta idea de emprendimiento se crea para poder trabajar en conjunto con estos mini emprendedores, quienes serían considerados como clientes y socios, ayudándolos a exponer sus productos y, además, entregarlos en los

hogares de los consumidores. Ayudándonos así mutuamente, entregando un servicio eficaz, confiable, cercano y, además, sin contaminar nuestra capital.

Conocido lo anterior, es momento de determinar el modelo CANVAS de la empresa, el cual se presenta a continuación:

### Socios Claves

El proyecto consiste en ser un servicio de entrega de encomiendas, servicio que se ha vuelto primordial hoy en día dado que ha generado un gran aumento en las ganancias de las empresas, gracias a que el servicio abarca las necesidades del consumidor en el ámbito de tiempo, comodidad y confianza. No obstante, nadie puede negar que los socios son sin duda fundamentales para su funcionamiento, por lo que se consideran distintas opciones de socios.

- PYMES (tiendas de Instagram): Más específicamente PYMES que venden vestimentas u objetos (joyas, calzado, etc) que se ajusten a nuestros requisitos de tamaño del reparto. Muchas tiendas de Instagram no cuentan con servicio delivery, por lo que sería una gran oportunidad poder realizarles ese servicio para que ellos optimicen su tiempo, con el fin de generar una mayor satisfacción a sus clientes, tanto en rapidez y calidad. Agregando también una mayor exposición publicitaria en conjunto, que generaría un mayor número de clientes para ambas partes. Su poder de negociación sería bajo, por lo que es una gran oportunidad para poder hacer una asociación sólida y beneficiosa.

### Actividades Claves

Para el correcto desarrollo de la idea de emprendimiento, es necesario determinar las actividades claves que nos ayudarán tener éxito en mercado, estas pueden ser:

- Ser un delivery ecológico y rápido donde buscamos combinar la disponibilidad de los repartidores (ciclistas) junto con la mejor ruta de despacho, además, de brindar servicios de entrega de encomienda a PYMES, otorgándoles a ellos la elección del día que quieran hacer sus envíos.
- Todos nuestros despachos serán realizados por vehículos eléctricos y bicicletas, ayudando a disminuir la contaminación ambiental y fomentando, además, el uso de la bicicleta.
- Estar respaldados por una aplicación amigable para el usuario y repartidor
- Tener una segura y confiable plataforma de pago, además de no manejar dinero en efectivo.
- Alianzas estratégicas claves, donde el respeto, compromiso y responsabilidad sea lo primero que obtendrá la PYME que necesite el servicio.

### Propuesta de valor

El proyecto consiste en crear un emprendimiento de delivery o de entrega de encomiendas confiable, ecológico y rápido que serán distribuidos a través de la Región Metropolitana. Lo anterior se logrará a través de colaboradores que manejarán nuestra flota de autos eléctricos para entregar paquetes de las mismas PYMES que no poseen servicio de delivery propio. Además, de contar con repartidores registrados en nuestra aplicación que se movilizan en bicicletas para llegar al consumidor final y entregar de manera correcta sus pedidos.

### Relación con los clientes

Debido que los clientes de la idea del emprendimiento serán en realidad los clientes de la misma PYME que necesite el servicio de encomiendas, se buscará realizar una relación con el cliente cercano, dando una experiencia única. Donde la comunicación y amabilidad de nuestros repartidores sea el foco de nuestro servicio, de la mano con la rapidez de la entrega.

## Segmento de Clientes

Este proyecto va dirigido, a priori, a personas mayores de 18 años y PYMES que residen en la Región Metropolitana (las cuales requieren enviar o recibir un pedido cumpliendo con las normas establecidas).

## Recursos Claves

El proyecto estará ligado con la innovación y tecnología, esto se demuestra con la realización de una potente aplicación, que es un recurso clave para el proyecto, ya que ahí es donde se llevará a cabo toda la operación, desde la logística de pedidos, los pagos de estos y el servicio al cliente. Además, de contar con una flota de autos eléctricos que nos ayudaran a realizar una gran ayuda hacia el impacto medioambiental, incluyendo que sería la empresa pionera en este rubro en realizar entrega de encomiendas en estos vehículos.

## Canales

El principal canal de distribución será a través de las redes sociales, dado que es donde las PYMES y las personas más están durante el día conectadas. Por otro lado, realizar entrega de folletos es una opción o ir a ferias de emprendimientos para dar a conocer los servicios que ofrecemos, la idea es ser una ayuda a los emprendimientos que no poseen delivery propios y formar alianzas con ellos de forma duradera.

## Estructura de Costos

Los costos que se incurrirán a priori, será, en el personal, en la compra de los automóviles eléctricos, en un local establecido (en caso de que se necesite), en la creación de la aplicación y, por último, costos de comercialización y de equipo tecnológico e implementos para el mismo personal.

## Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos principales será el cobro de delivery que se le realizará a cada cliente que la PYME enviará sus productos, el cual puede determinarse dependiendo de la comuna que resida. Además, de la cantidad de personas que soliciten una entrega de encomienda a los ciclistas operativos.

### **7.1.2 Análisis del Entorno**

#### **5 fuerzas de Porter**

##### Competidores de la industria

El número de competidores es muy alto, lo que implica que la industria no sea tan atractiva, ya que todos buscan una mayor participación en esta. El crecimiento de la industria durante el periodo de pandemia ha aumentado, esto porque los consumidores decidían prevenir y no ir a comprar físicamente. Cabe destacar que existe una alta diversificación de competidores, principalmente porque el mercado está orientado al valor agregado de cada servicio y cumplir con las expectativas que tiene el consumidor.

- **Número de empresas:** El número de empresas o personas naturales entregando el servicio es muy alto, dada la libre entrada al mercado. Oficialmente, según el SII, existen 106.971 empresas identificadas en el rubro económico de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.
- **Tamaño y concentración del mercado:** Si bien antes de la pandemia la necesidad por el delivery era alta, el tamaño del mercado ha demostrado un claro aumento, uno de los factores que tuvo este aumento es la prevención de compras físicas durante la pandemia y otro es simplemente la comodidad.

Finalmente, se concluye que la amenaza global es alta, ya que en ambos factores estaba presente. Además, que una forma de sobrellevar esto es mediante la diferenciación, puesto que el valor agregado al cliente es la forma más eficiente de competir en este mercado.

### Poder de negociación de proveedores

La cantidad de ciclistas en Santiago es suficiente para abarcar las diferentes empresas. Es por esto por lo que la disposición de sustituir se encuentra potenciada o es media-alta. Dado que cualquier ciclista puede tomar una encomienda y repartirla, la rotación entre estos en caso de demora, o insatisfacción por parte del cliente es alta. Por tanto, la empresa tendría un poder de negociación alto con sus ciclistas, dado que hay suficientes para abarcar la demanda. En cambio, la cantidad de choferes que tendría el servicio de encomiendas con programación para una PYME dependerá de la flota de autos eléctricos disponibles que la empresa cuente, por lo que puede que no sea suficiente para abarcar las diferentes empresas. Por tanto, la empresa tendría un poder de negociación bajo con sus choferes de autos eléctricos, dado que no habría suficientes autos eléctricos en un principio para abarcar la demanda.

### Poder de negociación clientes

Existe un alto nivel de oferta con respecto al servicio de delivery, por lo que la decisión del cliente estará basada en la calidad de servicio que sea entregada.

- Concentración de los compradores. La concentración de clientes en base a la concentración de empresas entregando el servicio es media, debido a la competencia del mercado, un cliente tiene mucha opción al momento de elegir, por lo tanto, el factor es alto.
- Costo de cambio. Si existe un contrato de por medio, entre el cliente y la empresa que entrega el servicio el costo de cambio tiende a ser alto bajando el poder de la fuerza en cuanto al factor. Sin embargo, si nos encontramos con personas naturales sin contrato con agencias, la disponibilidad de estas últimas hará que la persona de forma muy sencilla cambie a quien le entregue mejor el servicio, haciendo de la fuerza alta respecto al factor.
- Integración vertical hacia atrás. Es importante resaltar que un cliente insatisfecho, o que no tenga dinero suficiente para oficializar un delivery podría competir con el que era su proveedor.

Debido a lo anterior, se concluye que la fuerza por parte del cliente a un delivery es media-alta.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Propensión del cliente a sustituir. Debido a la gran cantidad de competidores en la industria, y tal como se mencionó en el poder de los clientes, dependiendo si es una empresa o persona natural la propensión de este por sustituir podría variar, se concluye que este factor es medio-alto.
- Precios relativos de los sustitutos. A pesar de que cada empresa entrega su precio por el servicio de delivery, el cliente al observar un precio más bajo tiende a dejar el servicio utilizado dependiendo de su costo de oportunidad por obtener nuevos servicios.

Finalmente, se concluye que la amenaza es alta debido a la intensidad presente en los factores estudiados.

### Nuevos entrantes

Con respecto a los nuevos entrantes en la industria, se destaca que el negocio no es tan beneficioso por sí mismo, ya que, para lograr consolidarse dentro, las empresas deben encontrar una ventaja competitiva o bien desarrollarse dentro de un mercado aún más específico en los cuales el cliente necesite un mayor valor agregado al servicio de entregas.

## **Análisis PESTEL**

### Políticos

A pesar de que existe la Ley de Convivencia Vial que tiene como objetivo poner en igualdad de derechos a los distintos modos de movilidad, aplicando medidas que buscan proteger principalmente a usuarios vulnerables (peatones, ciclistas, entre otros), los accidentes referidos a los ciclistas van en aumento. En esta situación, la ministra de Transporte y Telecomunicaciones y secretaria ejecutiva de la Conaset han anunciado un proyecto de ley que consiste en crear un CATI (Centro Automatizado de

Tratamientos de Infracciones) que serviría para fiscalizar automáticamente y apoyar a la fiscalización existente, buscando así una disminución de accidentes de tránsito por exceso de velocidad.

Por otro lado, el 18 de enero de 2022 se realizó la quinta versión del Acuerdo por la Electromovilidad donde 142 actores (empresas e instituciones) firmaron su compromiso por la electromovilidad, el cual apunta al desarrollo de acciones y proyectos que en el corto plazo contribuyan a desarrollar en Chile las ventajas de la movilidad eléctrica, y promover este cambio en el transporte nacional. Lo anterior en el marco de la nueva Estrategia Nacional de Electromovilidad.

Cabe mencionar, que proyectos en los que tengan como objetivo construir más ciclovías o incentivar a la Electromovilidad, y, además, aumentar la educación vial para las personas, benefician a esta idea de emprendimiento para brindar una mayor cobertura y seguridad a la hora de entregar el servicio.

### Económicos

Actualmente, Chile y el mundo se encuentran con elevadas tasas de inflación debido a la pandemia COVID-19. Lo que ha provocado un alza en los precios de los productos y servicios por sobre de lo que se podía pensar y aguantar, sobre todo para la clase media y clase baja de nuestro país, que son los más afectados cuando de inflación se suele hablar. A esto también ha contribuido el reciente conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, el cual afecto directamente la economía global, perjudicando a las exportaciones de bienes básicos y combustibles, lo que conllevó que el crecimiento global fuera más a la baja. Debido a lo anterior, para hacer un control a la inflación, se ha debido realizar condiciones financieras más restrictivas y también reiteradas medidas fiscales por parte del Banco Central, lo que ha conllevado a limitaciones en el consumo de los hogares del país. Podemos mencionar, que las perspectivas económicas para Chile no se ven muy alentadoras de cara al año 2023, dado que se espera una desaceleración en la economía, incluso llegando a dígitos de que el país no posea crecimientos económicos en este año que se avecina.

## Sociales

Debido a la pandemia, el estilo de vida de las personas al momento de decidir realizar una compra de un servicio o producto ha cambiado. La actitud del consumidor hacia el delivery o envíos de encomiendas hacia sus casas es favorable, ya que le proporciona comodidad al momento de realizar la compra.

## Tecnológicos

El avance de la tecnología ha permitido a las empresas de envíos, posean un desarrollo de aplicaciones competitivas y seguras para la industria. Es por esto por lo que se debe actualizar constantemente el software que se utiliza, para así mejorar el uso de la aplicación y ser competitiva dentro de la industria.

## Ecológicos

El impacto positivo que genera la bicicleta y los autos eléctricos como medio de transporte de envíos de encomiendas para el medioambiente es importante. Ya que no emite gases de efecto invernadero, no genera contaminación acústica, por lo que mejora la calidad de vida y ambiental.

## Legales

Durante la jornada del jueves 1 de septiembre del año 2022, entro en vigor la ley 21.431, proyecto de ley que regula el contrato de los trabajadores que realicen labores en plataformas digitales, debido a que, en el sistema de leyes, existía una desprotección laboral hacia las personas que prestan su servicio en el mercado de aplicaciones o páginas web, es decir, no cuentan con garantías y prestaciones de un contrato formal de trabajo. Gracias a esta ley, ahora estos trabajadores poseen los derechos, protecciones y garantías para trabajar de manera tranquila.

### **7.1.3 Plan Estratégico de la empresa**

#### **Análisis FODA**

##### Fortalezas

El servicio que entregará esta idea de emprendimiento será expedito, eficiente y claro. Dado que la herramienta que se utilizará para nuestros servicios será a través de una aplicación para celulares. Donde en caso de que se requiera el servicio de entrega de encomiendas de PYMES o el servicio de entrega de encomiendas a través de ciclistas, la entrega realizada por el repartidor es rápida, debido a que en el primer caso tendrá una ruta optimizada para que se entreguen los paquetes previstos ese mismo día que la PYME con previa coordinación indicó y en el segundo caso, el ciclista tendrá pedidos a una distancia límite, con el objetivo que le permita llegar con rapidez a las encomiendas que le soliciten los clientes.

La empresa utilizará como medio de transporte la bicicleta y autos eléctricos, lo que tiene un impacto positivo al medioambiente considerando que la Provincia de Santiago posee altos niveles de contaminación ambiental y niveles de monóxido de carbono.

##### Oportunidades

La mayor parte de las empresas enfoca sus servicios de delivery en productos de tamaños medianamente grandes o de comida, por lo que una oportunidad que se puede tomar es el mercado de nicho en el cual los usuarios serán PYMES o personas naturales que necesitan transportar envíos que cumplan con nuestras normas.

También existe la posibilidad de expandir el servicio entregado por la empresa a otras Regiones de Chile y así generar más puestos de trabajo, asimismo ofrecer una oportunidad de trabajo de medio tiempo a ciclistas.

Posibilidad de contar con subsidios y motivaciones que favorezcan a los involucrados de en esta idea de emprendimiento por parte de entidades públicas, ya que es un negocio que fomenta una economía amigable con los habitantes y el entorno que se encuentra inmersa.

### Debilidades

La posible caída de la aplicación produciría que no existan entregas de nuestro servicio hasta que se vuelva a reestablecer la aplicación. Por lo que se requiere una constante supervisión y mantención del funcionamiento de la aplicación.

### Amenazas

La industria en la que compite esta idea de emprendimiento cuenta con un gran número de participantes, por lo que el cliente es altamente propenso a cambiar de servicio.

Al trabajar con autos eléctricos, estos poseen un costo mayor a los autos que funcionan con motores diésel o gasolina.

## **7.1.4 Plan Marketing**

### **7.1.4.1 Estudio e investigación de mercado**

Al realizar la investigación de mercado, se espera dar respuestas a incógnitas que surgen dada al desconocimiento que se tiene sobre el mercado o rubro objetivo que se quiere abarcar, como las necesidades que requieren los consumidores de deliverys o entregas de encomiendas. Por otro lado, la investigación permitirá conocer las posibles preferencias de nuevos consumidores y opiniones de emprendedores, generando así un camino adecuado hacia las estrategias que se consideraran al momento de implementar una empresa de envíos de encomiendas.

#### **7.1.4.2 Necesidad de información**

Las necesidades de información que se preguntaran son:

- A. Comprobar si existe demanda de encomiendas y de empresas de envíos de encomiendas.
- B. Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas y de empresas de envíos de encomiendas.
- C. Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio.
- D. Identificar la valoración de atributos que entrega el consumidor en relación con el producto y el servicio.
- E. Determinar la disposición de pago del consumidor potencial.
- F. Verificar que practicas ejercidas por empresas agregan valor para el consumidor potencial.

#### **7.1.4.3 Diseño de la muestra**

Definido las necesidades de información que se requieren, se puede dar paso al diseño que tendrá la investigación. Donde actualmente, el mercado de entrega de encomiendas ha tenido un aumento en su demanda, es importante poder identificar cuáles son los hábitos y preferencias de los consumidores por este servicio, para ello, se realizará una encuesta de manera online. Esta encuesta será dirigida principalmente a potenciales clientes que residan en comunas de la Región Metropolitana. A la vez se realizará una encuesta dirigida a emprendedores que posean un negocio, para conocer su opinión respecto al rubro.

Las encuestas serán desarrolladas a través de la plataforma “Formularios Google”, la cual será difundida a través de correo electrónicos institucionales, grupos de Facebook, grupos y listas de difusión de WhatsApp y, por último, mensajes directos a través de Instagram con el objetivo de llegar a personas del grupo de interés de la investigación. A continuación, se presentan las preguntas que poseerán las encuestas y la necesidad de información que cada una aportará.

Preguntas para potenciales consumidores	Necesidad de Información
---	--------------------------

¿Usted compra productos a PYMES través de redes sociales?	Comprobar si existe demanda de encomiendas
Edad	Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas
Género	Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas
Ocupación Actual	Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas
¿Cuál es el ingreso mensual total del hogar aproximadamente?	Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas
¿Reside actualmente en la Región Metropolitana?	Caracterizar al consumidor potencial de encomiendas
¿Con que frecuencia compra productos a través de redes sociales a PYMES?	Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio
¿Por cuál red social es por donde más compra?	Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio
Las PYMES que compra sus productos ¿le ofrecen delivery para su compra?	Verificar qué prácticas ejercidas por empresas agregan valor para el consumidor potencial
¿Es importante para usted que le ofrezcan delivery para su compra?	Verificar qué prácticas ejercidas por empresas agregan valor para el consumidor potencial
¿Cuánto suele gastar en promedio para una entrega de encomiendas?	Determinar la disposición a pagar del consumidor potencial por el producto

Al momento de COMPRAR un producto con envío, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?:  Precio, Estado en el que llega el producto, Amabilidad de repartidor, Tiempo de entrega	Identificar la valoración de atributos que entrega el consumidor en relación con el producto y el servicio
¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de sus encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?	Verificar qué prácticas ejercidas por empresas agregan valor para el consumidor potencial
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de entrega de encomienda que cumpla con sus requisitos y exigencias?	Determinar la disposición a pagar del consumidor potencial por el producto

Preguntas a emprendedores	Necesidad de Información
¿Usted realiza sus envíos de productos mediante empresas de reparto?	Comprobar si existe demanda de Empresas de envío de encomiendas
Tiempo de antigüedad de PYME	Caracterizar al consumidor potencial de Empresas de envíos encomiendas
Su PYME ¿se encuentra en la región Metropolitana?	Caracterizar al consumidor potencial de Empresas de envíos encomiendas
¿Con que frecuencia envían los pedidos a sus clientes?	Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio

<p>¿Hace envíos de sus productos a Región?</p>	<p>Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio</p>
<p>¿Dónde obtiene información sobre empresas que realizan envíos de encomiendas?</p>	<p>Identificar los hábitos y preferencias del consumidor en relación con el producto y el servicio</p>
<p>¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?</p>	<p>Verificar qué prácticas ejercidas por empresas agregan valor para el consumidor potencial</p>
<p>Al momento de TRABAJAR en conjunto a una empresa de entrega de encomiendas, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?:  Precio, Tiempo de entrega, Seguros ante robos, Amabilidad de Repartidor, Flexibilidad horaria al momento de repartir, Tipo de vehículo en el que se reparte</p>	<p>Identificar la valoración de atributos que entrega el consumidor en relación con el producto y el servicio</p>
<p>Actualmente, ¿usted trabaja en conjunto a una empresa de envíos? (de manera permanente)</p>	<p>Comprobar si existe demanda de Empresas de envió de encomiendas</p>
<p>Dado que su respuesta anterior fue SI, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana que cumpla con todas las exigencias y requerimientos preferidos por usted ¿la cambiaría?</p>	<p>Comprobar si existe demanda de Empresas de envió de encomiendas</p>

Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿por qué sí? o ¿por qué no?	Comprobar si existe demanda de Empresas de envió de encomiendas
Dado que su respuesta anterior fue NO, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana que cumpla con todas las exigencias y requerimientos preferidos por usted ¿la contrataría?	Comprobar si existe demanda de Empresas de envió de encomiendas
Dado que la respuesta anterior fue NO, ¿por qué no la contrataría?	Comprobar si existe demanda de Empresas de envió de encomiendas

Conocida la estructura que tendrán las encuestas a realizar para la investigación, es importante poder determinar el tamaño de la muestra. Para esto, considerando los requerimientos de la investigación, la primera encuesta irá enfocada a personas mayores de 18 años que residan en la Región Metropolitana y que posean ocupación, dado que como poseen ingresos, tienen accesibilidad a poder comprar. Según resultados Encuesta Nacional de Empleo elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas, en el trimestre de enero a marzo 2020, existen aproximadamente 3.895.490 trabajadores ocupados en la Región Metropolitana. Por lo tanto, esta investigación no busca generalizar respecto a la población, sino que una parte de ella, para ello se realizara un muestreo no probabilístico. Según lo indicado anteriormente, se define a continuación la ecuación que se utilizará para la definición del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

En donde:

- n: Tamaño de la muestra poblacional a obtener.
- N: Tamaño poblacional o universo. Que será 3.895.490, correspondiente al número de trabajadores ocupados.
- Z: Nivel de confianza deseado. Se considerará un 95% de confianza, equivalente a 1,96.
- p: Probabilidad de éxito o proporción esperada. Se considerará un 50% = 0,5.
- e: Margen de error máximo admisible. Se considerará un 5% = 0,05.

Haciendo los cálculos estimados, el tamaño de la muestra poblacional a obtener para que la encuesta sea válida, es de 384 personas.

La segunda encuesta irá enfocada a personas mayores de 18 años que residan en la Región Metropolitana y que posean un emprendimiento, es decir, irá dirigido a emprendedores que posean una PYME y que comercialicen productos que se entreguen a través de envíos. Lo ideal será contactar entre 2 a 3 emprendedores.

## 8. Resultados y Análisis

### 8.1 Plan Marketing

#### 8.1.1 Resultados y análisis de datos de estudio de mercado

La primera encuesta fue difundida desde el martes 22 de noviembre y se cerró la recepción de respuestas el día 28 de noviembre, ya que, desde el lanzamiento de la encuesta, se registraron el mínimo de respuesta necesaria para la muestra. Se utilizó la plataforma de Formularios de Google, en donde se lograron registrar un total de 421 respuestas durante el tiempo anteriormente mencionado.

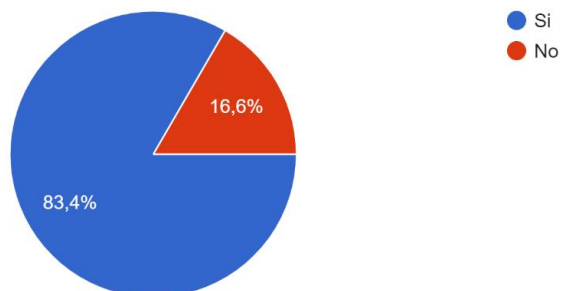
A continuación, se presentará los resultados de la encuesta realizada, con su análisis respectivo a cada pregunta según las necesidades de información definidas en un comienzo.

#### Pregunta 1

Para la primera pregunta, se les consultaba a los encuestados si compran productos a empresas PYMES. La finalidad de la pregunta era realizar un filtro para obtener resultados efectivos con la encuesta, ya que, si eran personas que no compraban productos a empresas PYME, podría haber una distorsión en los resultados finales, dado al tipo de pregunta que se realizaría próximamente en la encuesta. Observando los resultados, se obtiene que 351 personas si compran productos a PYMES (83,4%), mientras que 70 personas contestaron que no compran productos a PYMES (16,6%).

*Gráfico 1: Distribución de compra de productos a PYMES de la encuesta*

¿Usted compra productos a PYMES a través de redes sociales?  
421 respuestas

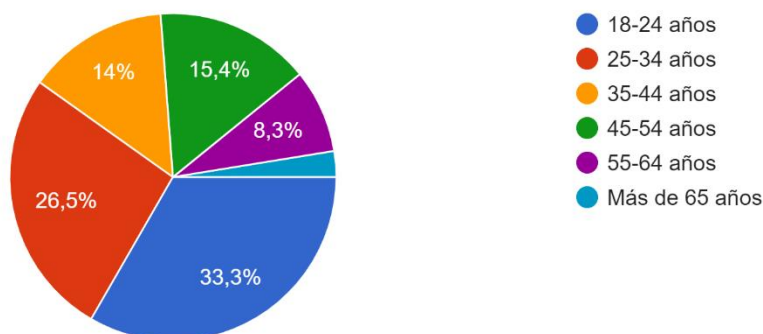


## Pregunta 2

Para la pregunta 2, el principal objetivo es caracterizar a los clientes que compran productos a PYMES. Mencionado lo anterior, los resultados de la pregunta fueron que la mayoría de los encuestados se concentra en el rango de edad de 18 y 24 años, representando un 33,3% del total. A continuación, le sigue el rango de edad de 25 y 34 años, representando un 26,5% del total. Sumando estos dos grupos de edad, representan un 59,8% de los encuestados, lo que podría significar que en estos rangos de edad se concentra mayores consumidores de productos vendidos por PYMES. Por otro lado, es importante mencionar que todo el grupo de edades establecidas tuvieron respuestas, no hubo ninguna que no haya tenido nada de respuestas.

*Gráfico 2: Distribución según edad de los encuestados*

Indique su edad  
351 respuestas



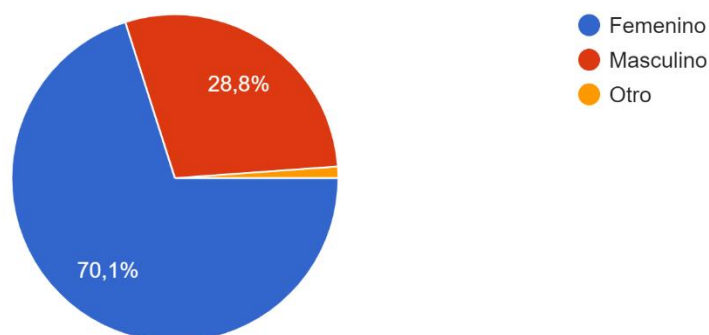
## Pregunta 3

Para la pregunta 3, el principal objetivo es caracterizar a los clientes que compran productos a PYMES. En esta pregunta, los resultados sobre la distribución de género fueron de un 70,1%, correspondiente al género femenino y un 28,8% al género masculino. Mientras que un 1,1% de los encuestados, decidió no especificar su género, identificándose con otro. Con estos resultados, podemos inferir a priori que el género femenino posee una mayor tendencia a comprar productos a PYMES.

Gráfico 3: Distribución según género de los encuestados

Indique su género

351 respuestas



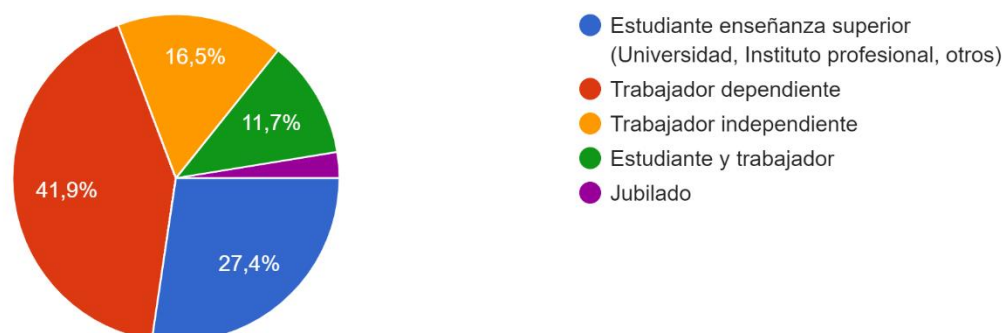
#### Pregunta 4

Para la pregunta 4, el principal objetivo es caracterizar a los clientes que compran productos a PYMES. La distribución de la ocupación actual de los encuestados, podemos decir que la mayor concentración es en los trabajadores dependientes con un 41,9% del total de la muestra. A esta le siguen los estudiantes de enseñanza superior, que representan un 27,4% y, a continuación, trabajadores independientes con un 16,5% de participación. Estas tres categorías, se podría decir que abarca el público objetivo que se quiere dirigir el servicio, ya que se podría asegurar a priori que son personas con poder adquisitivo. Por otro lado, se hace una comparación con la distribución de edad de los encuestados, existe coherencia dado que el tramo entre 18 y 24 años se encuentra en su mayoría estudiantes de educación superior, mientras que el tramo entre 25 y 34 años podría corresponder a trabajadores dependientes como independientes.

*Gráfico 4: Distribución según ocupación de los encuestados*

En cuanto a su ocupación actual, ¿con cuál de las siguientes alternativas se identifica más?

351 respuestas



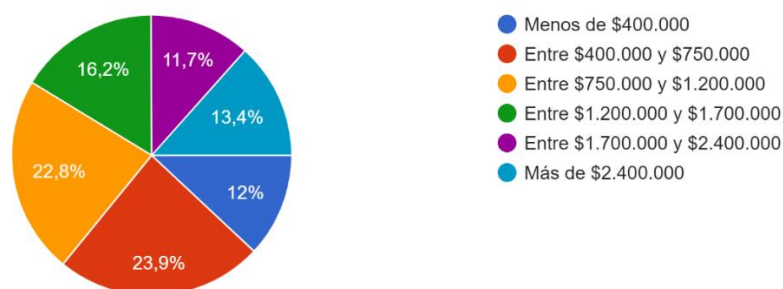
### **Pregunta 5**

Para la pregunta 5, el principal objetivo es caracterizar a los clientes que compran productos a PYMES. En cuanto al ingreso mensual total del hogar, donde más se obtuvieron respuestas es en el tramo entre \$400.000 y \$750.000, con una participación de un 23,9%. Siguiéndolo muy de cerca, está el tramo entre \$750.000 y \$1.200.000, con una participación de 22,8%. El siguiente tramo que le sigue es entre \$1.200.000 y \$1.700.000 con una participación de 16,2%. Se puede inferir a priori que las personas que más compran productos a emprendimientos son los individuos correspondientes a un nivel socioeconómico de clase media.

*Gráfico 5: Distribución según el ingreso mensual total del hogar de los encuestados*

¿Cuál es el ingreso mensual total del hogar aproximadamente?

351 respuestas



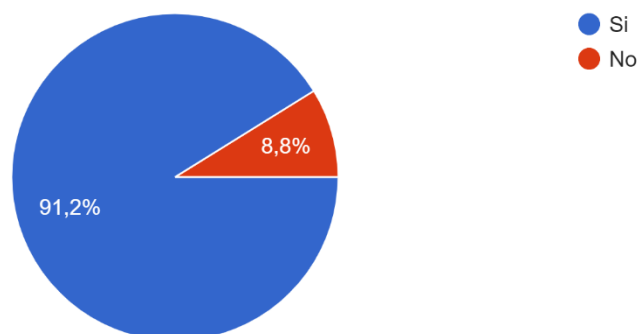
## Pregunta 6

Para la pregunta 6, el principal objetivo es caracterizar a los clientes que compran productos a PYMES. Como se delimito una zona geográfica para la investigación, es necesario consultar a los encuestados si residen en la Región Metropolitana, para verificar si existe un público en el sector. Los resultados fueron claros, dado que el 91,2% de los encuestado, contesto que reside en la Región Metropolitana, mientras que el 8,8% restante, determino que no reside en la Región Metropolitana. Para que la encuesta siga hacia el público de interés, esta pregunta igualmente que la primera, sirvió para filtrar y obtener la cantidad de respuestas real que se seguirá trabajando en las siguientes preguntas, que será de 320 encuestados.

*Gráfico 6: Consulta a los encuestados sobre residen en Región Metropolitana*

¿Reside actualmente en la Región Metropolitana?

351 respuestas



## Pregunta 7

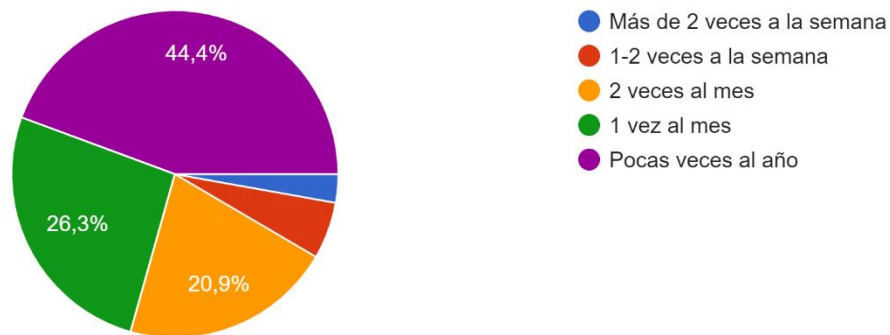
En la pregunta 7 se tiene como objetivo identificar los hábitos y preferencias del consumidor que compra productos a emprendedores a través de las redes sociales. Los resultados se inclinan en su mayoría hacia la opción de comprar los productos “pocas veces al año” con un 44,4% del total. Mientras que un 26,3% y un 20,9% afirma que realiza la compra de productos a PYMES “1 vez al mes” y “2 veces al mes” respectivamente. Estas cifras demuestran que los consumidores totales de compra de productos

de PYMES en las redes sociales, los adquiere en ocasiones especiales en el año y que al menos lo realizan 1 vez al mes. Esta pregunta nos brinda información necesaria para poder estimar la demanda potencial en la siguiente etapa del estudio de mercado.

*Gráfico 7: Frecuencia de compra de productos a PYMES a través de redes sociales*

¿Con que frecuencia compra productos a través de redes sociales a PYMES?

320 respuestas

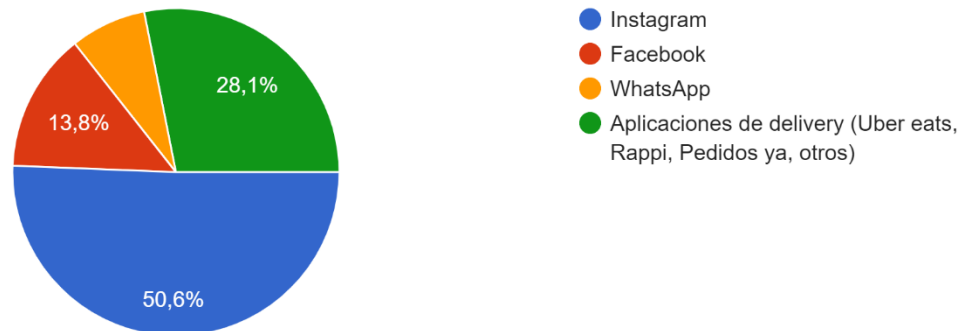


### **Pregunta 8**

En la pregunta 8 se tiene como objetivo identificar los hábitos y preferencias del consumidor que compra productos a emprendedores a través de las redes sociales. Consultando la plataforma que más utilizan para realizar sus compras, los individuos tienen una gran preferencia por la red social “Instagram”, dado que posee un 50,6% de participación. La otra plataforma que le sigue, en menor medida son las “aplicaciones de delivery” con un 28,1% de participación. Se puede inferir a priori, que lo ideal sería poder trabajar en conjunto de PYMES que utilicen la red social “Instagram” de prioridad como plataforma de sus ventas.

*Gráfico 8: Plataforma preferida para compra de los encuestados*

Tomando en consideración la pregunta anterior, ¿por cuál plataforma es por donde más compra?  
320 respuestas

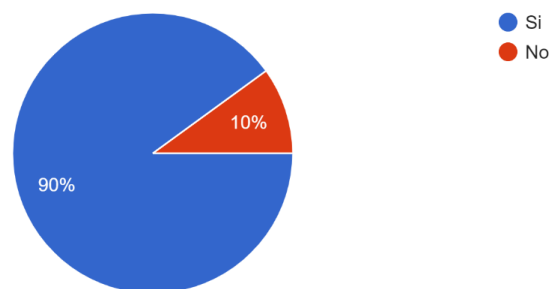


### **Pregunta 9**

La pregunta 9 tiene como objetivo poder identificar si las prácticas ejercidas, por en este caso las PYMES, agregan un valor añadido al consumidor potencial. En este caso, fue importante determinar que la mayoría de la PYMES que venden sus productos si ofrecen delivery a sus clientes, con un resultado de un 90% de los encuestados. En cambio, un 10% de los encuestado determino que no le han ofrecido delivery para sus compras. Esto hace inferir a priori, que existe la posibilidad que las PYMES estén necesitando de socios de entregas de encomiendas para poder entregar a sus clientes sus productos de forma rápida y segura.

*Gráfico 9: Ofrecimiento de delivery por parte de las PYMES a encuestados*

Las PYMES que compra sus productos ¿le ofrecen delivery para su compra?  
320 respuestas



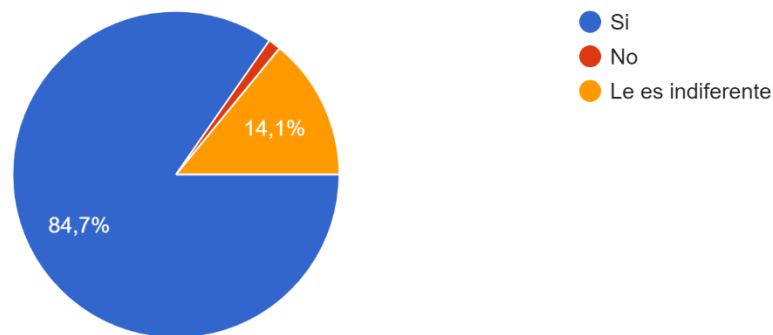
## Pregunta 10

La pregunta 10 tiene como objetivo poder identificar si las prácticas ejercidas, por en este caso las PYMES, agregan un valor añadido al consumidor potencial. Donde se le consulto a los individuos sobre la importancia para ellos el ofrecimiento de delivery por parte de la PYME que realizan una compra. Según los resultados, el 84,7% de los encuestados determino que, si es importante que le ofrezcan delivery al realizar su compra, mientras que un 14,1% indico que le parecía indiferente el ofrecimiento de delivery a sus hogares. Y, por último, un mínimo de 1,2% de los encuestados determino que no era importante para ellos que le ofrezcan el delivery al momento de realizar su compra. Con esto podemos determinar que los consumidores potenciales si les acomoda y le dan importancia al delivery en sus compras.

*Gráfico 10: Importancia del ofrecimiento de delivery en sus compras para los encuestados*

¿Es importante para usted que le ofrezcan delivery para su compra?

320 respuestas



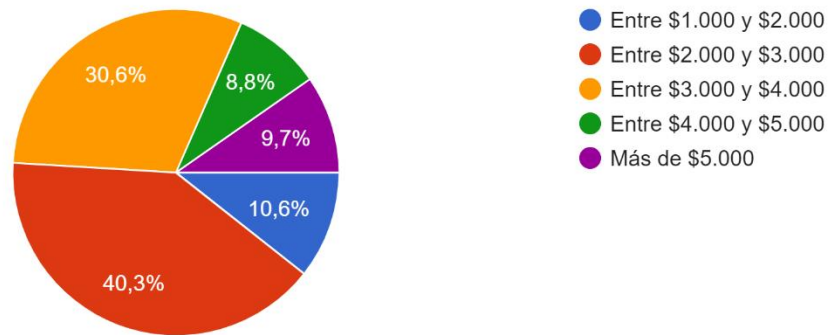
## Pregunta 11

La pregunta 11, tiene como objetivo poder dar información acerca de la disposición a pagar que poseen los consumidores, al momento de pagar una entrega a domicilio por su producto. La mayoría de los encuestados con un 40,3% del total, indico que suele gastar en promedio \$2.000 a \$3.000 por la entrega de encomienda a su domicilio. A continuación, con un 30,6% de los encuestados indico que suele

gastar en promedio \$3.000 a \$4.000 por la entrega de encomienda a su domicilio. Sumando estos dos porcentajes, nos da un total del 70,9% de los encuestados, por lo tanto, es entre estos tramos de precios que se tendrá en consideración para poder seleccionar un precio acorde lo que paga una gran parte del mercado.

*Gráfico 11: Gasto promedio en entregas de encomiendas por parte de los encuestados*

¿Cuánto suele gastar en promedio para un delivery o entrega de su encomienda a domicilio?  
320 respuestas



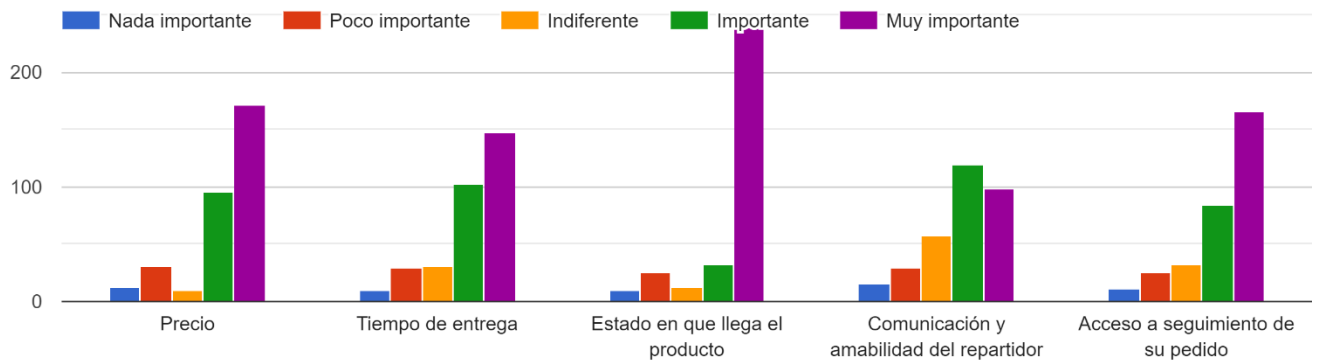
## **Pregunta 12**

La pregunta 12, tiene como objetivo poder identificar la valoración que entrega el consumidor a distintos atributos del servicio. Para ello se determinaron 5 atributos del servicio de entrega de encomiendas, donde el encuestado debe asignar un nivel de importancia a cada uno. Comenzando por el precio, este atributo es considerado muy importante, el mismo caso con el atributo de tiempo de entrega, aunque tiende también a ser importante. Por otro lado, se puede visualizar que el atributo de estado en que llega el producto en su mayoría es muy importante, por lo que al momento de entregar el servicio debería ser prioridad el cómo se recibe, viaja y entrega el producto al cliente final. El atributo de la comunicación y amabilidad del repartidor es considerado como importante. Por último, el atributo de tener seguimiento al producto es considerado como muy importante por parte de los encuestados. Analizando la cantidad de respuestas en cada atributo, se podría hacer un orden con los tres principales atributos a considerar al implementar el servicio. Donde el primero sería el estado en que llega el

producto, el segundo el precio y, por último, el acceso a seguimiento del pedido. Con el fin de brindar un servicio acorde a las exigencias que solicita un potencial consumidor.

*Gráfico 12: Valoración de atributos al comprar un producto con envío*

Al momento de COMPRAR un producto con envío, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?



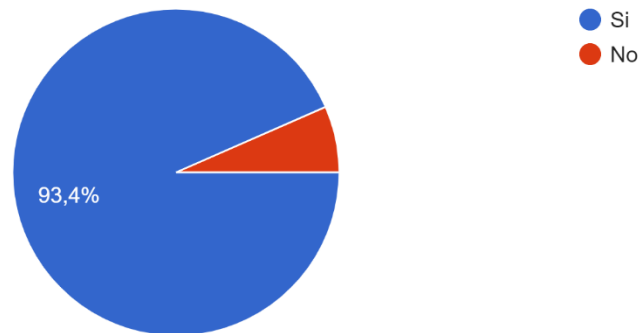
### **Pregunta 13**

Para la pregunta 13, en donde se busca consultar a los encuestados sobre si considera que le agrega valor a la entrega de sus encomiendas el hecho que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea, el 93,4% afirmó que sí, mientras que un mínimo 6,6% respondió que no. Se puede visualizar que tener conciencia en materia medioambiental y social es un valor altamente aceptado por los consumidores.

### Gráfico 13: Valoración a medidas sostenibles

¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de sus encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?

320 respuestas



#### Pregunta 14

La última pregunta de la encuesta busca poder determinar la disposición a pagar del consumidor para un servicio de entrega de encomiendas que cumpla con todos sus requisitos y exigencias. Para ello, se realizó una pregunta libremente a los encuestados, consultándoles precisamente, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de entrega de encomiendas que cumpla con sus requisitos y exigencias?

Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes:

Tabla 1: Disposición a pagar de los encuestados

Precio	Frecuencia	Porcentaje
\$0	1	0,3%
\$1.000	3	0,9%
\$1.500	2	0,6%
\$2.000	28	8,8%
\$2.200	1	0,3%
\$2.500	21	6,6%
\$3.000	129	40,3%

\$3.500	31	9,7%
\$4.000	56	17,5%
\$4.500	3	0,9%
\$5.000	40	12,5%
\$6.000	2	0,6%
\$7.000	1	0,3%
\$10.000	2	0,6%
Total	320	100,0%

Como se puede visualizar en la tabla anterior, el 40,3% de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$3.000 por un servicio de encomienda que cumpla con sus requisitos y exigencias. Mientras que un 17,5% por un servicio de delivery con valor de \$4.000 y un 12,5% por un servicio de delivery con valor de \$5.000. Sumando estos porcentajes, podemos decir que más de la mitad de los encuestados se encuentran entre los precios entre los valores de \$3.000 y \$5.000, siendo precisos el 70,3% de los encuestados.

La segunda encuesta fue difundida desde el jueves 22 de diciembre y se cerró la recepción de respuestas el martes 27 de diciembre, donde registraron las respuestas necesarias. Se utilizó la plataforma de Formularios de Google, en donde se lograron registrar un total de 10 respuestas durante el tiempo anteriormente mencionado.

A continuación, se presentará los resultados de la encuesta realizada, con su análisis respectivo a cada pregunta según las necesidades de información definidas en un comienzo.

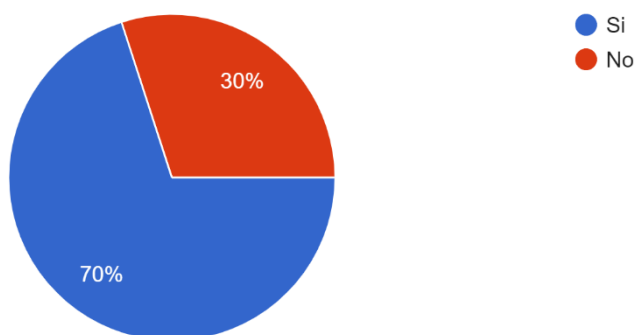
## Pregunta 1

Para la primera pregunta, se les consultaba a los emprendedores encuestados si utilizan empresas de reparto para enviar sus productos. La finalidad de la pregunta era realizar un filtro para obtener resultados efectivos con la encuesta, ya que, si eran emprendimientos que no utilizan empresas de reparto para el envío de sus productos, podría haber una distorsión en los resultados finales, dado al tipo de pregunta que se realizaría próximamente en la encuesta. Observando los resultados, se obtiene que el 70% de las PYMES realizan sus envíos a través de empresas de reparto, mientras que el 30% no lo realiza.

*Gráfico 14: Distribución de PYMES que realizan envíos mediante empresas de reparto*

¿Usted realiza sus envíos de productos mediante empresas de reparto?

10 respuestas

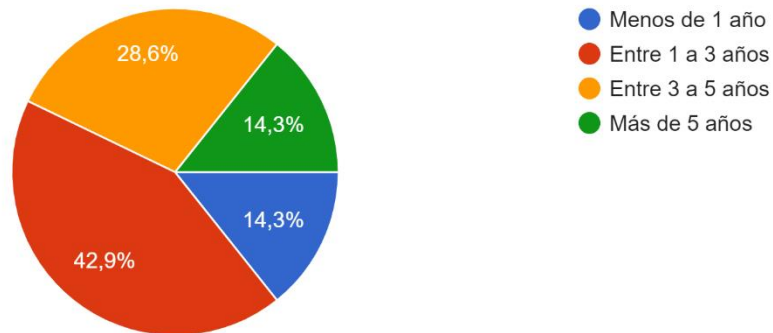


## Pregunta 2

Para la pregunta 2, el principal objetivo es caracterizar a las PYMES que trabajan en conjunto a empresas de envío de encomiendas. Mencionado lo anterior, los resultados de la pregunta fueron que la mayoría de las empresas encuestadas se concentran en el rango de antigüedad de entre 1 a 3 años, con un 42,9% del total. Las empresas que le siguen son de una antigüedad de entre 3 a 5 años con un 28,6% del total. Luego, con el mismo porcentaje de un 14,3% del total, son las empresas de menos de 1 año de antigüedad y de más de 5 años de antigüedad.

*Gráfico 15: Tiempo de antigüedad de emprendimientos*

Indique tiempo de antigüedad de su PYME o emprendimiento  
7 respuestas

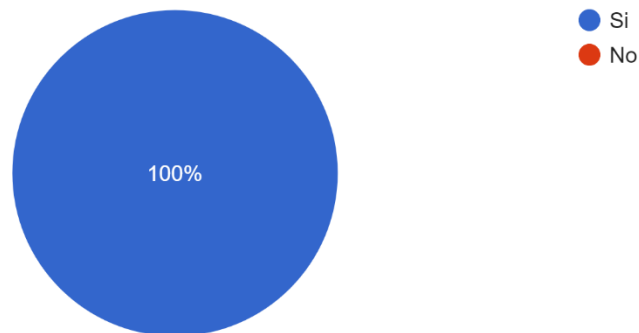


### **Pregunta 3**

Para la pregunta 3, el principal objetivo es caracterizar a los emprendimientos que trabajan en conjunto a empresas de reparto. Como se delimito una zona geográfica para la investigación, es necesario consultar a los encuestados si sus empresas residen en la Región Metropolitana, para verificar si existe un público en el sector. Los resultados fueron claros, dado que el 100% de los encuestado, contesto que reside en la Región Metropolitana.

*Gráfico 16: Consulta a emprendimientos sobre si residen en Región Metropolitana*

Su emprendimiento ¿se encuentra en la región Metropolitana?  
7 respuestas



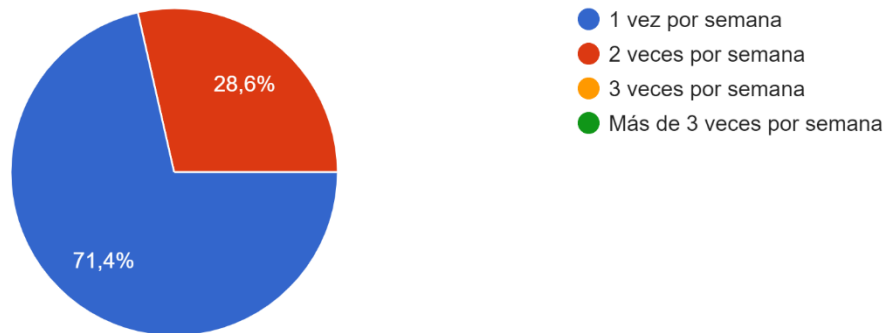
#### Pregunta 4

Para la pregunta 4, el principal objetivo identificar la frecuencia con que las PYMES realizan sus envíos a sus clientes durante una semana. Las respuestas que se obtuvieron fueron dos, donde con un 71,4% de los emprendimientos encuestados realizan sus envíos 1 vez por semana a sus clientes, luego, con un 28,6% de los emprendimientos encuestados realizan sus envíos 2 veces por semana a sus clientes. Las opciones de envíos de 3 o más veces por semana no fueron escogidas.

*Gráfico 17: Frecuencia de envíos a clientes por parte de los emprendedores*

¿Con que frecuencia envían los pedidos a sus clientes?

7 respuestas



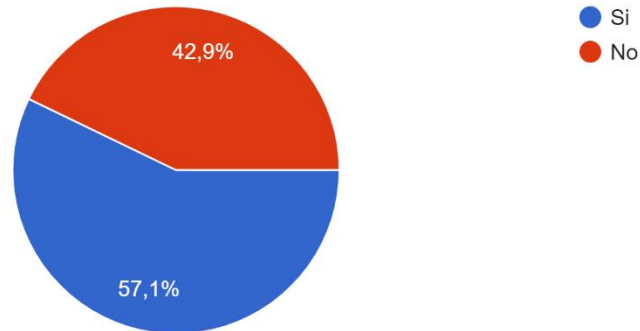
#### Pregunta 5

En la pregunta 5, es identificar si los envíos que realizan las PYMES encuestadas son sólo en la región Metropolitana o también hacía otras regiones del país. Los resultados obtenidos son un 57,1% del total que, si realiza sus envíos hacia otras regiones del país, mientras que un 42,9% solo hace reparto en la región Metropolitana.

Gráfico 18: Consulta a emprendimientos sobre si realizan envíos a otras regiones del país

¿Hace envíos de sus productos a Regiones?

7 respuestas



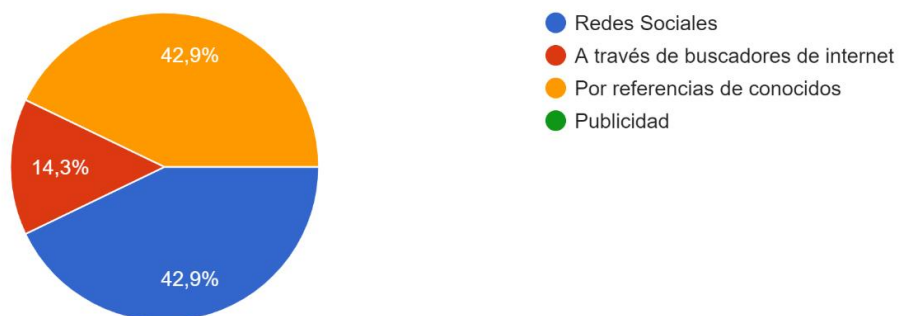
### Pregunta 6

En la pregunta 6 se tiene como objetivo identificar los hábitos y preferencias de los emprendedores al momento de trabajar en conjunto a una empresa de entrega de encomiendas. Consultando en donde obtienen información acerca de empresas que realizan entrega de encomiendas, los emprendedores poseen preferencias por dos vías de información. La primera es a través de las redes sociales y la segunda, es a través de referencias de conocidos, ambas con un 42,9% de las preferencias.

Gráfico 19: Vía de información preferida sobre empresas que realizan envíos de encomiendas

¿Dónde obtiene información sobre empresas que realizan envíos de encomiendas?

7 respuestas



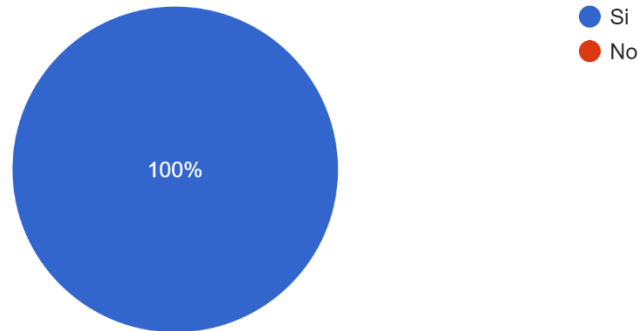
## Pregunta 7

Para la pregunta 7, en donde se busca consultar a los emprendedores sobre si considera que le agrega valor a la entrega de sus encomiendas el hecho que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea, el 100% afirmo que sí. Se puede visualizar que tener conciencia en materia medioambiental y social es un valor altamente aceptado por las PYMES.

*Gráfico 20: Valoración a medidas sostenibles por parte de los emprendedores*

¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?

7 respuestas



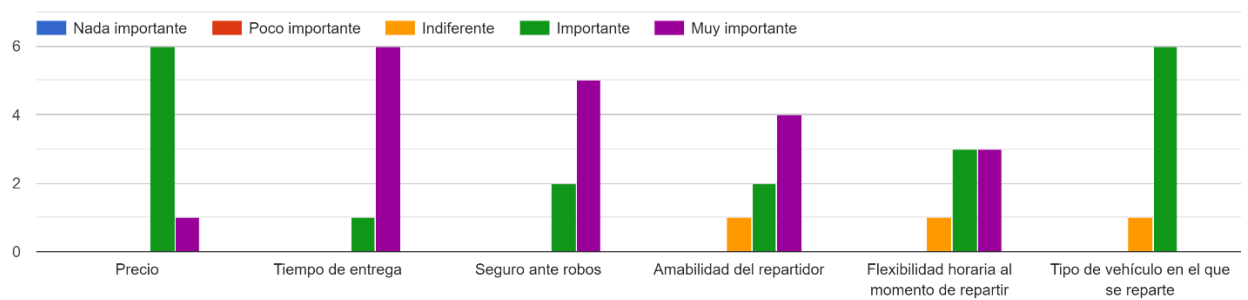
## Pregunta 8

La pregunta 8, tiene como objetivo poder identificar la valoración que entrega el emprendedor a distintos atributos del servicio. Para ello se determinaron 6 atributos del servicio de entrega de encomiendas, donde la PYME debe asignar un nivel de importancia a cada uno. Comenzando por el precio, este atributo es considerado importante, el mismo caso que el tipo de vehículo en que se reparte. Por otro lado, se puede visualizar que el atributo de tiempo de entrega en su mayoría es muy importante, por lo que al momento de entregar el servicio debería ser prioridad el tiempo en que se entrega el producto al cliente final, es decir, entregar en el menor tiempo posible y en el día acordado. El atributo de la comunicación y amabilidad del repartidor es considerado como muy importante. Al igual que el atributo

de contar con un seguro ante robos que es considerado como muy importante por parte de los encuestados. Por último, el atributo que posee en menor medida de votos es la flexibilidad horaria en que se reparte. Analizando la cantidad de respuestas en cada atributo, se podría hacer un orden con los tres principales atributos a considerar al implementar el servicio. Donde el primero sería el tiempo de entrega, el segundo seguro ante robos y, por último, la amabilidad del repartidor. Con el fin de brindar un servicio acorde a las exigencias que solicita la empresa que se trabajará en conjunto.

*Gráfico 21: Valoración de atributos al enviar un producto al cliente final*

Al momento de TRABAJAR en conjunto a una empresa de entrega de encomiendas, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?



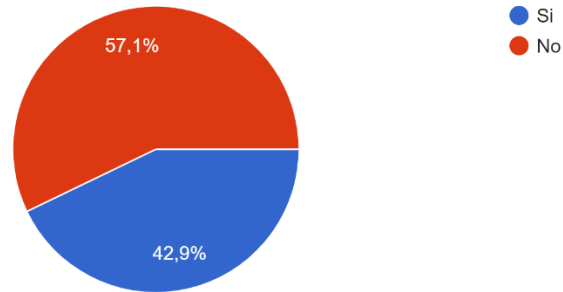
## Pregunta 9

Para la pregunta 9, en donde se busca consultar a los emprendedores sobre si trabajan en conjunto a una empresa de envíos de manera ya permanente, el 42,9% afirmó que sí. Mientras que el 57,1% respondió que no.

*Gráfico 22: Consulta a emprendedores sobre si ya trabajan con una empresa de reparto de manera permanente*

Actualmente, ¿usted trabaja en conjunto a una empresa de envíos? (de manera permanente)

7 respuestas

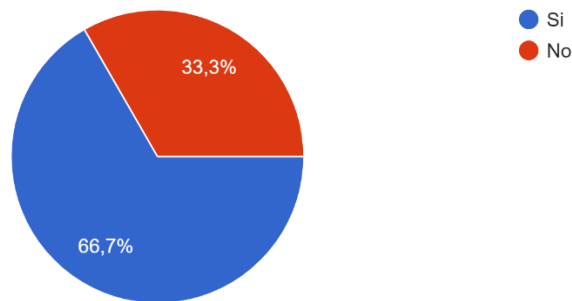


### **Pregunta 10 y pregunta 11**

Para la pregunta 10, donde se busca dependiendo de la respuesta de la pregunta 9, en este caso si fue “si”, saber si cambiaria la empresa actual de encomiendas que trabaja, asumiendo que se le está ofreciendo una que cumpla con todas sus exigencias y requerimientos. Un 66,7% indico que si la cambiaria, mientras que un 33,3% indico que no lo haría. En la pregunta 11, se les pregunto el ¿Por qué si la cambiaria? O ¿porque no la cambiaria? Donde en la primera pregunta se obtienen respuestas como por ejemplo por el ahorro y servicio que conllevaría la nueva propuesta o también a la opción de conocer nuevas propuestas que se adecuen al modelo de negocio que busca el emprendedor, dado a problemas que ha tenido con empresas de reparto actuales. Para la segunda, se responde dado que lleva años trabajando en conjunto a la misma empresa y posee respuesta ante extravío de los productos, eso le ha dado una mayor seguridad para seguir trabajando en conjunto a esa empresa.

*Gráfico 23: Consulta a emprendedores sobre si cambiaria empresa actual de entrega de encomiendas*

Dado que su respuesta anterior fue SI, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana...erimientos preferidos por usted ¿la cambiaria?  
3 respuestas



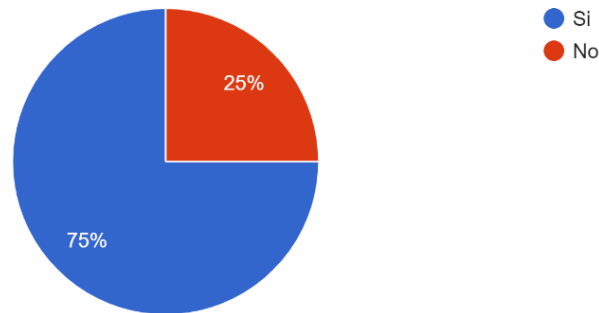
### **Pregunta 12 y pregunta 13**

Para la pregunta 12, donde se busca dependiendo de la respuesta de la pregunta 9, en este caso si fue “no”, saber si contrataría una empresa de encomiendas para sus repartos, asumiendo que se le está ofreciendo una que cumpla con todas sus exigencias y requerimientos. Un 75% indico que, si la contratara, mientras que un 25% indico que no lo haría. En la pregunta 13, se les pregunto el ¿Por qué no la contrataría? Donde se obtienen respuestas como por ejemplo de que aún no poseen altos números de envíos para pensar en trabajar en conjunto a una empresa de envíos de encomiendas.

*Gráfico 24: Consulta a emprendedores sobre si contratará una empresa de entrega de encomiendas*

Dado que su respuesta anterior fue NO, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana...erimientos preferidos por usted ¿la contrataría?

4 respuestas



### **8.1.2 Estrategia comercial**

A continuación, se presentará la estrategia comercial que se piensa aplicar para este proyecto. Al finalizar la encuesta de estudio de mercado, se analizaron los resultados y se tomaron en consideración para definir las estrategias de productos o servicio, de precios, promoción y canales de distribución.

La estrategia competitiva que se aplicara en este proyecto será la diferenciación, ya que el objetivo será llegar a nuevos consumidores con un servicio con valor agregado en comparación a la competencia, además, de brindarles a los consumidores una experiencia única al momento de recibir su encomienda, logrando que se adapte a sus exigencias.

#### **8.1.2.1 Estrategia de producto o servicio**

Para iniciar, se definirá el nombre que tendrá esta idea de emprendimiento. El cual debe ser acorde al rubro que operara, fácil de decir y recordar para los consumidores, además obviamente, que no sea usado por las empresas de la competencia. Considerando lo anterior, el nombre escogido será “Santiago Encomiendas”.

A continuación, se explicará en que ofrecerá el servicio brindado por “Santiago Encomiendas”. Es un servicio de delivery o de entrega de encomiendas enfocado realizar un despacho eficiente para los usuarios que pueden ser personas naturales, pymes y quien necesite utilizar esta prestación. Para llevarla a cabo decidimos contar con transportes como bicicletas y autos eléctricos. Este servicio de reparto consta de una aplicación que contará con dos servicios.

El primero será brindar opciones de envíos dirigido directamente a emprendimientos o PYMES que posean un número determinado de paquetes por entregar semanalmente en la Región Metropolitana. Es decir, ser socios directos de estas microempresas, donde sus clientes pasarán ser directamente nuestros mismo clientes, y es ahí la importancia y dedicación que se le brindará a la entrega de estas encomiendas. Para poder realizar este servicio, solo se tendrá que hacer contacto con la aplicación y señalar que se quiere contratar este servicio. Donde se le direccionara a un formulario que le consultara sus datos, el día que realizaría sus envíos y la cantidad de paquetes que enviaría. A continuación, un operario se contactaría con el dueño de la PYME, con el objetivo de poder realizar una presentación del servicio que se le brindará y hacer consulta de dudas que tenga el dueño de la PYME, y, por último, hacer la coordinación de la búsqueda de los paquetes. Por otro lado, se le pedirá a la PYME poder enviar el detalle de los envíos, es decir, nombre, dirección y número de teléfono de cada persona que recibirá el paquete. Con el fin, de poder organizar la ruta de envío eficiente, que se demore menos tiempo. Al momento de ir en búsqueda de los paquetes, se le pedirá al dueño del emprendimiento firmar un contrato, donde será tanto para la seguridad de él y “Santiago Encomiendas” que consta sobre el acuerdo sobre el servicio prestado y también, obviamente la respuesta ante robos que la “Santiago Encomiendas” tendría si se llegara ocurrir esa eventualidad. El emprendimiento o la PYME tiene como mínimo 48 horas antes de su día elegido para enviar sus encomiendas para poder realizar las acciones anteriores. La idea es poder realizar relaciones a largo plazo con estas PYMES que soliciten nuestros servicios, es por esto por lo que como prioridad se tendrá la comunicación, puntualidad y respeto entre “Santiago Encomiendas” y el

emprendimiento que necesite este servicio. Además, para este servicio se contratarán a choferes de jornada completa o parcial que conducirán los autos eléctricos de reparto.

El segundo, es en que los ciclistas al salir de paseo pueden desarrollar la función de trasladar un producto de un sitio a otro. Si una persona quiere participar puede hacerlo a través de la aplicación y para aquellas que quieran enviar productos también. La empresa brindará los artículos necesarios para el ciclista, como cascos, guantes y mochilas de reparto; por lo que el máximo de peso que se puede transportar es 5 kilogramos. Su forma de uso consiste en descargar la aplicación, crearse un usuario y aparecerán los ciclistas que estén cerca de su residencia o lugar donde esté. Luego, se debe escribir la ubicación en donde se recibirá el producto. Un repartidor se pondrá en contacto e irá a retirar lo que desee enviar. Cuando el paquete sea recibido aparecerá como entregado. Cabe recalcar que la distancia máxima que la aplicación aceptara el pedido será dentro de un radio de 5 km, con el objetivo de que el ciclista no demore más de 20 min en realizar la entrega de la encomienda.

El objetivo es entregar esta prestación de forma rápida, económica y sustentable. El pago se realiza a través del sistema webpay, que es en línea y uno de los más seguros. Por otra parte, los ciclistas deben contar con una bicicleta propia en buen estado. Los usuarios y repartidores deben ser mayores de edad.

#### **8.1.2.2 Estrategia de precios**

Para poder establecer el precio del servicio, es importante considerar los precios que tiene el mercado en conjunto con la información obtenida de la encuesta realizada para la investigación de mercado. Para el análisis de los precios de la competencia, se buscaron empresas con el mismo objetivo que tendrá “Santiago Encomiendas”, es decir, empresas que busquen paquetes a empresas PYMES, con el fin de que estas realicen la repartición de sus paquetes a los hogares de sus clientes. Los precios encontrados son recopilados desde páginas webs y páginas de redes sociales que poseen estas empresas.

A continuación, se presentan precios que ofrecen las empresas del rubro, las cuales poseen precios dependiendo de la comuna o también tarifas fijas.

*Tabla 2: Rango de precios de empresas de entrega de encomiendas en la RM*

<b>Empresas de entrega de encomiendas</b>	<b>Precios</b>
Repartos Santiago	Desde \$2.500 a \$3.500 dependiendo de la comuna que se deba entregar la encomienda
Andrómeda envíos	Posee un precio fijo de \$2.990 para todas las comunas de Santiago
Yango delivery	Posee un precio fijo de \$2.000 (sin IVA incluido) para todas las comunas de Santiago
Despachosypymes	Desde \$3.250 a \$6.000 dependiendo de la comuna que se deba entregar la encomienda
Envíos now	Posee un precio fijo de \$2.990 para todas las comunas de Santiago, pero con un costo adicional de \$2.590 por retiro de paquetes

Adicionalmente a lo anterior, según la información recopilada en la encuesta realizada, el gasto promedio por pagar un delivery estuvo concentrado entre \$2.000 a \$4.000. Por otro lado, la disposición a pagar por la mayoría de los encuestados por un servicio de entrega de encomiendas que cumpla con sus requisito y exigencias estuvo concentrado entre \$3.000 a \$5.000. Haciendo una comparación, se puede visualizar que la mayoría de la competencia igualmente se encuentra entre estos rangos, lo que confirma que es necesario fijar un precio entre estos valores, para así poder competir en el mercado de entrega de encomiendas.

Mencionado lo anterior, se determina que el precio que cobrará “Santiago Encomiendas” será de \$3.500 (IVA incluido) fijos por cada paquete que se deba entregar, independiente de su comuna. Por otro lado, no se le cobrará nada a la PYME por hacer retiro de sus paquetes en el día acordado.

Eso refiriéndonos al primer servicio prestado, para el segundo servicio, dado que en su mayoría serán personas naturales con la necesidad de tener un producto, se determinó el precio estimado del servicio será de \$1.800 fijos (IVA incluido), dado que el radio de distancia máxima que se permitirá aceptar el pedido será de 5 km, teniendo como referencia una demora entre 15 a 20 min para su entrega. Por otro lado, la ganancia para el repartidor será del 80% del precio del servicio neto y para la empresa será una ganancia del restante 20%.

### **8.1.2.3 Estrategia de canales de distribución**

Los canales de distribución que se estiman a usar son:

#### ➤ Medios Sociales

Las redes sociales son muy utilizadas como estrategia, “permiten interaccionar de manera directa con el público, además de aumentar su involucramiento con la marca” (Santos, 2019). La dimensión de este canal es dar un espacio de opinión respecto al servicio entregado, además de ser un medio para entregar información, en este punto la empresa puede interactuar con sus clientes, lo que permitiría recibiere una retroalimentación constante.

#### ➤ Blogs

“Con los blogs es posible construir un ciclo de publicaciones y crear nuevas maneras de aproximación con tu audiencia” (Santos, 2019), esto ayudaría a posicionar el servicio.

➤ Email marketing

“Canal de comunicación que permite entregar el mensaje de manera personalizada para una base de leads y clientes” (Santos, 2019). Se podrán hacer promociones o entregar información para un cliente objetivo.

#### **8.1.2.4 Estrategia de promoción**

Visualizando los resultados de la encuesta, el principal medio por donde los clientes compran productos a las PYMES, es a través de la red social de Instagram. Es aquí donde se concentrará la concentración de principales estrategias de promoción y publicidad, lo que permitirá darse a conocer dentro del público objetivo y, además, poseer un mayor alcance hacia potenciales clientes. Dado que estos mismo pueden recomendar a conocidos sobre la empresa y la calidad, dedicación que posee al entregar los productos. Tomando en cuenta a lo anterior, también queremos dar buenas experiencias a PYMES que trabajemos entregando sus pedidos, con el fin con nos recomienden con PYMES conocidas. Por otro lado, el participar y hacerse conocer en ferias de microemprendimientos será de suma importancia.

Para lograr lo señalado, es necesario mantener activas las redes sociales y conservar una organización dentro de la creación de contenido. Por otro lado, se utilizará el mecanismo de publicidad pagada, principalmente en la etapa de lanzamiento de la empresa, con el objetivo de llegar a un mayor alcance de potenciales clientes. A la vez se pueden utilizar tipo de promociones de entregas a PYMES que trabajen y sean fieles con nuestra empresa, es decir, toda PYME que quiera contratar el servicio de “Santiago Encomiendas” a largo plazo tendrá beneficios de ser prioridad en nuestra agenda de reparto, con el fin de tener una alianza duradera.

## 8.1.3 Plan Operaciones

### 8.1.3.1 Organización

Analizando la identidad que se le quiere dar a este emprendimiento, y, además, de poder desarrollar una cultura organizacional desde el principio acorde a los objetivos iniciales de la empresa, a continuación, se presenta la misión, visión y valores que tendrá esta idea de emprendimiento:

- Misión: Somos una empresa que brinda un servicio de entrega de encomiendas, brindándole a nuestros clientes y socios una entrega rápida, con puntualidad y con respeto. Pero no solo seremos amigables con tu entrega, a la vez seremos amigables con el medioambiente, dado que seremos pioneros en la ciudad de Santiago en utilizar una flota de vehículos eléctricos para entregar tus paquetes, generando menos contaminación y sonido acústico a nuestra ciudad en la cual vivimos todos.
- Visión: Queremos ser una empresa sostenible reconocida a nivel regional de servicios de delivery, comprometidos con generar la mayor satisfacción en el servicio otorgado a nuestros clientes y socios, con la ayuda de la excelencia de nuestro capital humano y nuestra flota de vehículos eléctricos.
- Valores: Personas, responsabilidad, puntualidad, seguridad, cordialidad, colaboración, trabajo en equipo, responsabilidad social, vida familiar.

Refiriéndonos ahora al marco legal que va a regir en la empresa, es necesario en primer lugar, formalizar el emprendimiento. La formalización se refiere a los trámites que se deben realizar para ser considerada una empresa formal, regulada conforme a la ley, con derechos y deberes tributarios, con permisos para poder operar en los distintos rubros existentes.

El proceso de formalización tradicional implica una serie de trámites que consiste en:

- Definir el tipo de empresa o sociedad
- Crear o constituir legalmente la empresa
- Publicación en el Diario Oficial
- Inscripción en el Registro de Comercio
- Obtención del Rut y Declaración de Inicio de Actividades en el SII
- Obtención de los permisos necesarios para operar

Tomando en cuenta lo anterior, se define el tipo de sociedad ideal para la idea de emprendimiento, en donde se ha seleccionado una Sociedad por Acciones (SpA) debido que se puede constituir a través del Régimen Simplificado. Por otro lado, este tipo de sociedad permite uno o más accionistas, con la posibilidad de incorporar nuevos socios en el futuro, quienes pueden ser con nacionalidad chilena o extranjera y personas naturales o jurídicas. También, en estas sociedades los socios responden solo hasta el monto de sus aportes. La administración puede ser dirigida por un directorio, gerente general o por uno o más Administradores.

Para constituir legalmente la empresa, se puede dar uso de la plataforma <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/>, la cual es dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, donde es posible crear en línea la empresa de forma rápida, simplificada y sin costo. De esta forma, la empresa quedará inmediatamente incorporada al Registro de Empresas y Sociedades, y una vez que todos los socios hayan suscrito el formulario electrónico con los datos de la empresa, la sociedad quedará constituida y automáticamente el Servicio de Impuestos Internos (SII) le asignará un RUT. Luego de haber constituido la empresa y haber obtenido el RUT, se procede a realizar la Declaración Jurada sobre el Inicio de Actividades ante el SII. Este trámite no tiene costo y se puede hacer en la oficina del SII que corresponde al domicilio de la empresa o en línea a través de la página del SII. Además, este trámite lo puede hacer tanto el dueño, socio, o un representante de cualquier empresa

constituida en el RES. En esta etapa se define el tipo de contribuyente, y como la empresa será una persona jurídica, será Contribuyente de Primera Categoría, esto corresponde al impuesto sobre las utilidades del negocio (rentas de capital) que debe pagar la empresa.

En cuanto a los impuestos que aplicarían a la empresa, los más clásicos para una empresa constituida son:

- Impuestos mensuales: IVA (Formulario 29), Pagos provisionales mensuales (PPM) y retenciones, y declaración Formulario 50, para contribuyentes que realizan retenciones de impuestos por operaciones efectuadas con personas, sin domicilio ni residencia en Chile.
- Impuestos anuales: Impuesto a la Renta (se declara en abril de cada año, a través de la presentación del Formulario 22, en el que se declaran las rentas o ingresos correspondientes al año anterior).

Cuando la empresa ya este constituida y legalizada como contribuyente, el comienzo de las actividades comerciales dependerá aún de una serie de permisos según el rubro de la empresa, estos permisos los entregan las Municipalidades y otros organismos estatales.

En este caso, solo se necesitaría una patente municipal para poder realizar actividades comerciales. Este es un permiso común a cualquier negocio que requiere un local u oficina para funcionar. Se paga una vez al año, en donde el monto varía según el municipio y el rubro de la empresa.

Mencionado lo anterior, es importante definir el organigrama inicial ideal para la empresa. Para este proyecto se tendrán 5 principales áreas, con ellas a priori los profesionales que se necesitarían:

- Departamento de marketing y ventas

El encargado del departamento de marketing, el cual sea idealmente un profesional de Ingeniería Comercial, debe contar con las habilidades de comunicación, creatividad e innovación, analítico, trabajo en equipo y con una especialización en proceso Branding. Se necesitará de el que constantemente

establezca relaciones con la marca “Santiago Encomiendas” y los clientes, además de la empresa y sus participantes. Por otra parte, es necesario que desarrolle una buena creatividad con el fin de formar estrategias para atraer a potenciales consumidores y asimismo innovar para presentar soluciones a problemas de manera ordenada, planificada y diferente a lo común. Además, mantener constantemente un análisis de las tareas que están funcionando y las que no, ayudando a fortalecer y mejorar en habilidades que la empresa necesita.

Sueldo bruto de mercado: \$724.248 al mes.

➤ Desarrollo aplicación (tecnología)

Se requiere idealmente un profesional de Ingeniería en Informática, con experiencia mínima de 2 años en este cargo, puesto que las tecnologías constantemente se van actualizando por lo que se debe tener a alguien acorde a la función a realizar. Debe contar con las habilidades de ser experto en desarrollar, diseñar, programar y mantener aplicaciones móviles, para esto un conocimiento en base de datos, además de proactividad, ser autodidacta, capacidad de organización y de trabajo en equipo, y, por último, poseer una experiencia en Aplicaciones móviles (seguridad y optimización).

Sueldo bruto de mercado: \$1.320.556 al mes.

➤ Vehículos: Ingeniero Automotriz y choferes de autos eléctricos.

Se necesita de un profesional con conocimientos en vehículos eléctricos, idealmente un Ingeniero Automotriz, que se encargue de la carga de los vehículos y a la vez de la mantención mensual de estos mismos. Debe contar con habilidades de poseer proactivo y metódico, responsable, conocimientos en autos eléctricos y saber trabajar en equipo.

Saldo bruto de mercado: \$1.100.000 al mes.

Además, en esta misma área se necesitará de choferes y peonetas que ayudaran con la repartición de paquetes. Se necesitarán en total de tres choferes y tres peonetas que trabajen en formato de tiempo

completo. Estos manejarán la flota de vehículos eléctricos y entregarán las encomiendas a los clientes. Deben contar con habilidades de buena comunicación, responsabilidad, poseer licencia de conducir (para los choferes), organización, orden y saber trabajar en equipo.

Sueldo bruto mercado (chofer): \$549.823 al mes.

Sueldo bruto mercado (peoneta): \$430.000 al mes.

➤ Servicio al cliente

Se necesita de un profesional con experiencia mínima de 1 año de trabajo, que se encargue de proporcionar la información y soporte en relación con el servicio que se otorgara a los usuarios. Además, de canalizar dudas, reclamos y sugerencias. Debe contar con las habilidades de poseer una buena comunicación, cordialidad y entusiasmo, capacidad para trabajar bajo presión, buen manejo de relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Sueldo bruto de mercado: \$600.066 al mes.

➤ Gerente General o Administrativo

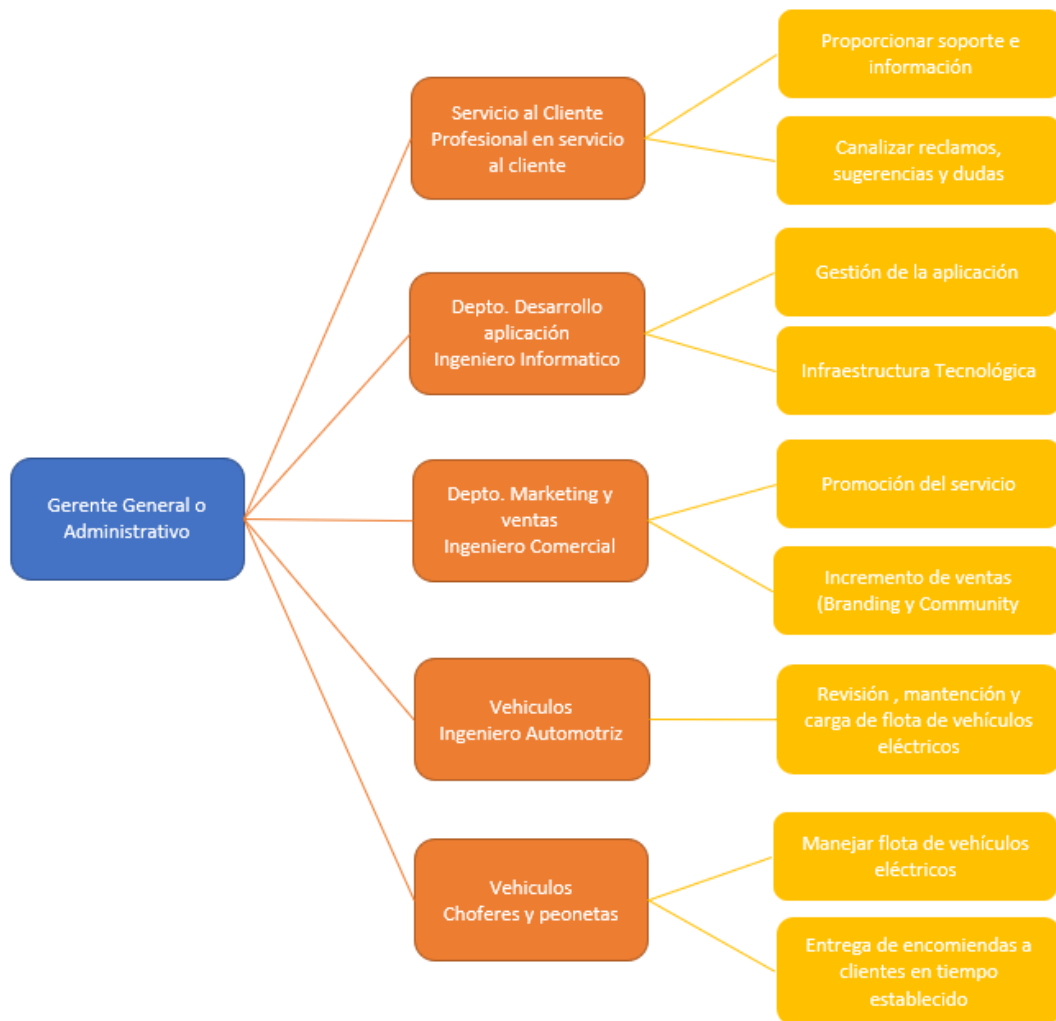
Se necesita de un profesional que este sumergido en el área de la administración, idealmente un Ingeniero Comercial, que sepa organizar, planificar y supervisar aspectos administrativos y financieros de la empresa. Además de generar lazos estratégicos con otras marcas, teniendo que tomar decisiones importantes para la empresa. Debe contar con las habilidades de ser proactivo y metódico, ser un líder innato, buen manejo de relaciones interpersonales y saber trabajar en equipo.

Sueldo bruto de mercado: \$1.500.000 al mes.

A continuación, se detalla el organigrama de la empresa:

**Figura 10**

*Organigrama de la empresa*



### 8.1.3.2 Necesidad o no de local establecido

La idea de emprendimiento se ubicará en la Región Metropolitana. Se escoge esta región dado que es la ciudad que más habitantes tiene dentro del país, por otro lado, cuenta con la estabilidad en infraestructura ideal para el funcionamiento de las aplicaciones, así como también, de caminos y autopistas para poder repartir con mayor rapidez las encomiendas que nos soliciten.

Dado que se debe contar con una flota de autos eléctricos, donde inicialmente se esperan que sean 3, es necesario poder tener un local establecido para el guardado y seguridad de estos mismos. Es necesario un lugar espacioso, para la comodidad de realizar revisiones y que cuente con más de 1 estacionamiento para vehículos. Por otro lado, se espera tener un local con baños, comedores y oficinas para el personal.

A partir de esto, es que se buscó locales disponibles en arriendo que cumplan con las características anteriormente descritas. Se encontró un local de 120 metros cuadrados, ubicado en Av. Bilbao cercano a Rotonda Tomas Moro, en la comuna de Las Condes. A continuación, se presenta la ubicación del local escogido:

*Ilustración 1: Localización local de “Santiago Encomiendas”*



Este local se escogió debido a que cumple con las condiciones necesarias para poder operar realizando entrega de encomiendas en la Región Metropolitana, teniendo oficinas, baños, comedor,

estacionamientos, espacio y buena accesibilidad. En cuanto a ubicación, permite una excelente conectividad con las comunas de Santiago, favoreciendo a la distribución de las encomiendas. Este local posee un costo mensual de 140 UF. A continuación, se presentan algunas imágenes del interior del local seleccionado:

*Ilustración 2: Afueras del local seleccionado (imagen 1)*



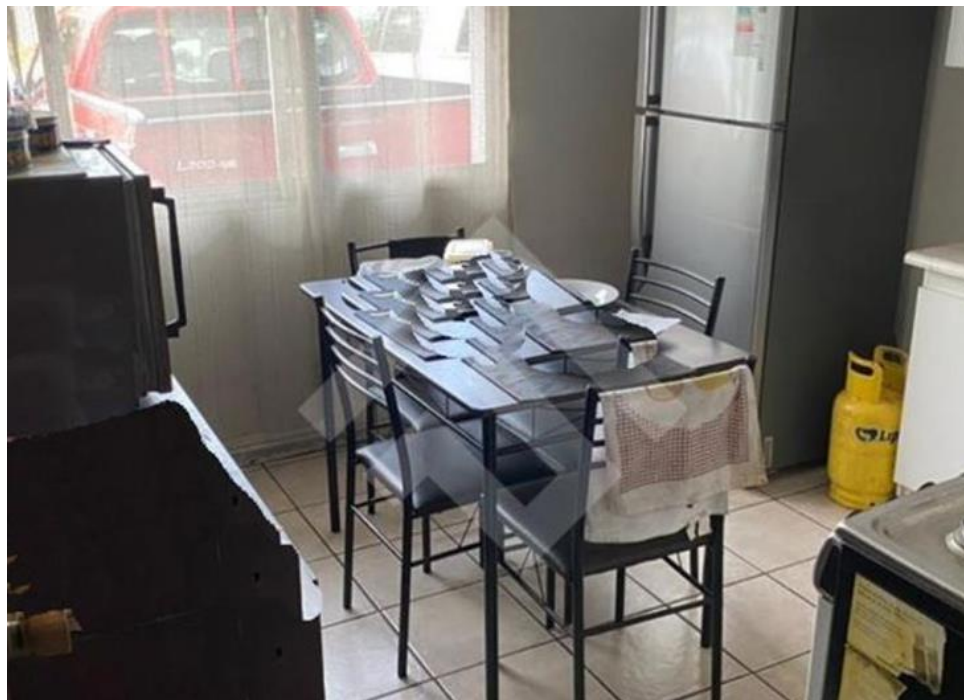
*Ilustración 3: Afueras del local seleccionado (imagen 2)*



*Ilustración 4: Interior de local seleccionado (imagen 1)*



*Ilustración 5: Interior de local seleccionado (imagen 2)*



### **8.1.3.3 Logística del proyecto**

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto desea contar con el desarrollo de una aplicación, debido que estas se han vuelto tendencia en los últimos años, además, que se está viviendo en eras digitales. Es por esto por lo que lo servicio de “Santiago Encomiendas” se realizarán a través una aplicación. En donde se mostrarán ambos servicios en un inicio, el servicio de “Encomiendas para PYMES” y el otro servicio nombrado “Encomiendas para ti”. Dependiendo de la selección que se escoja la aplicación te redireccionará al siguiente paso para cada servicio.

Al seleccionar el primer servicio “Encomiendas para PYMES”, le pedirá iniciar sesión con una cuenta creada, pero en caso de que sea primera vez que la utilice, la aplicación le pedirá rellenar un formulario con la información personal del emprendedor, información del negocio para conocer qué tipo y cantidad de productos que comercializa, por último, la selección de días que el interese realizar la entrega de sus encomiendas. En un periodo hábil de 24 horas, se le contactará para realizar la presentación oficial, además, coordinar los días de retiro y entrega de productos. Por otro lado, se le enviara un enlace a su correo electrónico indicado para que pueda crear una cuenta dentro de la aplicación. En donde se le pedirá firmar los anexos, términos y condiciones de contrato al trabajar en conjunto de “Santiago Encomiendas”. Al momento de realizar todos estos pasos, se le solicitará al emprendedor subir dentro de la aplicación una planilla con la información de los repartos que entregará el día acordado, es decir, nombre, dirección, comuna y teléfono del cliente que recibirá el producto. Al momento de tener todo lo anterior realizado con éxito, es cuando ya está en puesta en marcha nuestra alianza y se irá en búsqueda de los paquetes acordados con el emprendedor. Nuestro servicio, garantizará que las encomiendas se entreguen todo el mismo día que se acordó previamente, por esto se explica el agendamiento con previa anticipación, con el fin de destinar la flota de vehículos adecuados dependiendo de la cantidad de encomiendas que se entreguen. Es por esto mismo que al momento de tener una cuenta, el emprendedor podrá ver el GPS del vehículo para que pueda visualizar cómo va el estado de las entregas de sus

encomiendas. Por otro lado, los mismo clientes también tendrán la posibilidad de revisar a través de GPS en donde va su encomienda, enlace que se les enviará a ellos al momento de enviar mensaje que estamos próximos a llegar a su dirección, lo ideal se dará aviso entre 20 a 30 minutos antes de ir a su dirección.

Al seleccionar el servicio de “Entregas para ti”, se guiará para poder registrarse, donde se solicitará el número de teléfono y correo electrónico donde llegarán los comprobantes de compra o cualquier otra situación relacionada con el pedido. Luego de registrarse, aparecerá el mapa para poder determinar el punto de retiro y entrega del pedido. Donde habrá limitaciones, como por ejemplo el peso máximo de la encomienda no debe ser mayor a 5 kilogramos, además, que se aceptaran pedidos dentro de un radio de 5 km, con el fin que el pedido no más de 20 minutos en llegar al destino. Teniendo claridad lo anterior, se le contactarán ciclistas cercanos, donde ellos podrán aceptar este pedido, y desde ese momento empieza el tiempo límite indicado anteriormente. Cabe destacar que los clientes podrán ver la ubicación del ciclista en todo momento desde que este acepta el pedido.

El único método de pago que se aceptará para ambos servicios será a través de tarjetas de débito o crédito. Dándoles la facilidad de poder agregar método de pago dentro de la aplicación para cobro automático. En caso del servicio “Encomiendas para PYMES”, el pago se realizará al momento de hacer el retiro de las encomiendas que los emprendedores indicaron para repartir. Por lo tanto, es responsabilidad de los emprendedores cobrar el costo fijo de envío a sus mismo clientes antes de dar el inicio de entrega de las encomiendas. En cambio, el servicio “Entregas para ti” se cobrará automáticamente al momento de terminar el pedido en la aplicación.

## **8.1.4 Plan Financiero**

### **Estudio Financiero**

A continuación, se presentará la información anterior, pero de manera monetaria, con el fin de poder evaluar económicamente el proyecto. Se analizará la inversión inicial requerida, los ingresos y gastos asociados al desarrollo del proyecto, para luego, poder definir la viabilidad del proyecto con indicadores como el VAN, TIR y Payback.

La moneda que se utilizará en este estudio será la unidad de fomento, ya que así se considera el cambio de los precios por inflación en los flujos de caja, y se utilizará el valor de la UF del día 06 de diciembre del 2022, el cual es de \$34.846.

#### **8.1.4.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial de la idea de emprendimiento está compuesta por los costos asociados a la inversión en activos fijos, en activos intangibles y capital de trabajo.

Empezando con la inversión en activos fijos, la cual consiste en todo el equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto. Aquí puede destacarse los vehículos eléctricos, instalación de cargadores eléctricos, implementos para ciclistas, equipamiento de oficina, entre otros.

Tabla 3: Inversión en Activos Fijos

Activos fijos			
Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Vehículos eléctricos	3	\$ 22.990.000	\$ 68.970.000
Instalación cargadores eléctricos (Rápidos)	3	\$ 7.000.000	\$ 21.000.000
Desarrollo de Aplicación	1	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
Implementos para ciclistas (mochilas personalizadas)	200	\$ 15.000	\$ 3.000.000
Implementos para ciclistas (casco personalizado)	200	\$ 15.000	\$ 3.000.000
Computador	4	\$ 319.000	\$ 1.276.000
Impresora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Kit herramientas automotriz	1	\$ 199.990	\$ 199.990
Elementos oficina (escritorio + silla + estante)	3	\$ 166.600	\$ 499.800
Celular	2	\$ 99.990	\$ 199.980
Basureros 100 Lts	2	\$ 26.168	\$ 52.336
Extintores	2	\$ 39.990	\$ 79.980
<b>Total</b>			<b>\$ 111.428.086</b>

Tabla 4: Inversión en Activos Fijos en UF

Activos fijos (UF)			
Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Vehículos eléctricos	3	659,8	1.979,3
Instalación cargadores eléctricos (Rápidos)	3	200,9	602,7
Desarrollo de Aplicación	1	373,1	373,1
Implementos para ciclistas (mochilas personalizadas)	200	0,4	86,1
Implementos para ciclistas (casco personalizado)	200	0,4	86,1
Computador	4	9,2	36,6
Impresora	1	4,3	4,3
Kit herramientas automotriz	1	5,7	5,7
Elementos oficina (escritorio + silla + estante)	3	4,8	14,3
Celular	2	2,9	5,7
Basureros 100 Lts	2	0,8	1,5
Extintores	2	1,1	2,3
<b>Total</b>			<b>3.197,7</b>

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

La inversión en activos intangibles suele relacionarse con los costos asociados a la puesta en marcha del proyecto o idea, como lo es las patentes municipales, inscripción de la marca, entre otras.

*Tabla 5: Inversión en Activos Intangibles*

Activos Intangibles	
Concepto	Valor
Patente Municipal	\$ 407.190
Inscripción Marca	\$ 150.063
<b>Total</b>	<b>\$ 557.253</b>

*Tabla 6: Inversión en Activos Intangibles en UF*

Activos Intangibles (UF)	
Concepto	Valor
Patente Municipal	16,0
Inscripción Marca	4,3
<b>Total</b>	<b>20,3</b>

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

Por último, el capital de trabajo corresponde al dinero necesario para cubrir todos los costos operacionales y gastos fijos de un mes completo, colocándose en la situación de no recibir ingresos en este mes completo.

*Tabla 7: Capital de trabajo*

Capital de trabajo	
Concepto	Valor
<b>Costos operacionales variables</b>	
Implementos de oficina	\$ 50.000
<b>Costos operacionales fijos</b>	
Sueldos mensuales	\$ 8.184.339
Publicidad	\$ 1.854.000
Arriendo	\$ 4.886.000
Servicio de luz	\$ 150.000
Servicio de agua	\$ 20.000
Internet	\$ 21.884
<b>Total</b>	<b>\$15.166.223</b>

Tabla 8: Capital de trabajo en UF

Capital de trabajo (UF)	
Concepto	Valor
<b>Costos operacionales variables</b>	
Implementos de oficina	1,4
<b>Costos operacionales fijos</b>	
Sueldos mensuales	234,9
Publicidad	53,2
Arriendo	140,2
Servicio de luz	4,3
Servicio de agua	0,6
Internet	0,6
<b>Total</b>	<b>435,2</b>

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

Por lo tanto, la suma de la inversión inicial, considerando los tres ítems anteriores, asciende a un monto de \$127.301.513, que en unidad de fomento serían 3.653,3 UF.

#### 8.1.4.2 Horizonte de evaluación

Para este estudio, se considerará un horizonte de evaluación de 5 años, debido a que los inversionistas están enfocados en la pronta recuperación de su inversión, obtener la mayor cantidad de beneficios y a su vez tener el suficiente tiempo para lograr la estabilidad necesaria.

#### 8.1.4.3 Ingresos

Los ingresos estimados para la idea de emprendimiento se estimarán para los dos servicios anteriormente definidos.

En primer lugar, se detallará el precio neto y el precio total de los servicios que ofrecerá “Santiago Encomiendas”. Donde en el precio total, es el precio en conjunto con IVA.

*Tabla 9: Precio de servicios de “Santiago Encomiendas”*

Servicio	Precio Neto	Precio Total
"Encomiendas para PYMES"	\$ 2.835	\$ 3.500
"Encomiendas para ti"	\$ 1.458	\$ 1.800

*Tabla 10: Precio de servicios de “Santiago Encomiendas” en UF*

Servicio	Precio Neto (UF)	Precio Total (UF)
"Encomiendas para PYMES"	0,081	0,100
"Encomiendas para ti"	0,042	0,052

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

En segundo lugar, se estimará la demanda generada por cada servicio proyectada en los años a evaluar, con el fin de calcular la ganancia esperada que tendría aproximadamente la idea de emprendimiento. En caso del servicio de “Encomiendas para PYMES”, se estimará que será el servicio que más demanda poseerá dado a que, según el registro nacional del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, hubo una creación de 198.087 nuevas empresas creadas solo en el año 2021. Por lo tanto, existen PYMES que, dependiendo de su rubro, necesiten envíos de encomiendas, además, según el estudio de mercado realizado al 90% de los usuarios las PYMES le ofrecen opción de delivery para sus compras. Por otro lado, el 75% de los emprendimientos encuestados, contrataría una empresa de envíos de encomiendas para sus productos. Por lo tanto, se espera que en un inicio se trabajen con emprendimientos que realicen envíos máximos de entre 130 a 150 paquetes diarios, dado a la flota inicial de vehículos eléctricos que se tendrían. Para esto se espera que al cabo primer año se trabaje en conjunto a 4 emprendimientos en total, los cuales tendrían envíos 1 vez por semana, de acuerdo con el estudio de mercado realizado a PYMES. Luego del primer año de funcionamiento, debido a la flota de autos disponibles, se espera que, por año se aumente a 2 emprendimientos adicionales. Es decir, al cabo del segundo año se espera trabajar en conjunto a 6 emprendimientos, al cabo del tercer año se espera trabajar en conjunto a 8 emprendimientos, al cabo del cuarto año se espera trabajar en conjunto a 10

emprendimientos, y, por último, al cabo del quinto año se espera trabajar en conjunto a 12 emprendimientos.

En caso del servicio de “Encomiendas para ti”, según las estimaciones, basado en las cantidades de envíos que realizaran los clientes de manera anual, lo que da un total de 29 envíos dentro del periodo contabilizado, también hay que tomar en consideración en la cantidad de usuarios activos que realicen envíos por medio de “Santiago encomiendas”, el cual corresponde a 4.800 usuarios dentro del mismo periodo de tiempo anterior y finalmente a la ganancia estimada por envío, el cual corresponde a \$300 pesos de ganancia por servicio realizado; podemos calcular que se obtendrá una ganancia total de aproximadamente \$41.760.000 dentro del primer año se está estudiando, y siendo más específicos un ingreso de \$3.480.000 mensualmente. Para los siguientes años, se espera un incremento de un 3% en ventas para el servicio.

*Tabla 11: Estimación de ingresos anuales*

Estimación de Ingresos anuales					
Tipo de servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
"Encomiendas para PYMES"	\$ 75.600.000	\$ 126.000.000	\$ 176.400.000	\$ 239.400.000	\$ 289.800.000
"Encomiendas para ti"	\$ 41.760.000	\$ 43.012.800	\$ 44.303.184	\$ 45.632.280	\$ 47.001.248
<b>Total</b>	<b>\$ 117.360.000</b>	<b>\$ 169.012.800</b>	<b>\$ 220.703.184</b>	<b>\$ 285.032.280</b>	<b>\$ 336.801.248</b>

*Tabla 12: Estimación de ingresos anuales en UF*

Estimación de Ingresos anuales (UF)					
Tipo de servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
"Encomiendas para PYMES"	2.169,5	3.615,9	5.062,3	6.870,2	8.316,6
"Encomiendas para ti"	1.198,4	1.234,4	1.271,4	1.309,5	1.348,8
<b>Total</b>	<b>3.368,0</b>	<b>4.850,3</b>	<b>6.333,7</b>	<b>8.179,8</b>	<b>9.665,4</b>

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

#### 8.1.4.4 Costos operacionales

Los costos operacionales del proyecto se dividirán en variables y fijos. Donde los costos operacionales variables serán considerados los insumos de oficina utilizados dentro de la oficina, en función a la utilización de estos respecto al papeleo que se deba realizar mensualmente por diferentes circunstancias en la empresa.

*Tabla 13: Estimación de costos operacionales variables*

Estimación Costos operacionales variables anuales					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementos de oficina	\$ 689.778	\$ 710.471	\$ 731.785	\$ 753.739	\$ 776.351
<b>Total</b>	<b>\$ 689.778</b>	<b>\$ 710.471</b>	<b>\$ 731.785</b>	<b>\$ 753.739</b>	<b>\$ 776.351</b>

*Tabla 14: Estimación de costos operacionales variables en UF*

Estimación Costos operacionales variables anuales (UF)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementos de oficina	19,8	20,4	21,0	21,6	22,3
<b>Total</b>	<b>19,8</b>	<b>20,4</b>	<b>21,0</b>	<b>21,6</b>	<b>22,3</b>

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

Ahora refiriéndonos a los costos operacionales fijos, los cuales consisten en las remuneraciones de los trabajadores, arriendo, publicidad y gastos de servicios, tales como luz, agua e internet. Cabe mencionar que las remuneraciones de los trabajadores se reajustarán año a año por la variación del IPC, bajo el supuesto de que aquella variación será de 1%. Por otro lado, la publicidad tendrá diferencias año a año, debido que estos se basan en un porcentaje según los ingresos anuales del proyecto, en donde el primer año representara un 15% de los ingresos, lo que es necesario ya que hay que considerar que es el año inicial del proyecto, y es crucial el poder destacarse con campañas de lanzamiento del producto, para poder posicionarse en el rubro y poder llegar al cliente objetivo. En cambio, los siguientes periodos el porcentaje será de un 8% de los ingresos anuales asignados a los gastos de publicidad.

Tabla 15: Estimación de costos operacionales fijos

Estimación Costos operacionales fijos anuales					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración	\$ 74.696.316	\$ 75.443.279	\$ 76.197.712	\$ 76.959.689	\$ 77.729.286
Publicidad	\$ 22.248.000	\$ 22.059.648	\$ 30.241.117	\$ 38.426.111	\$ 46.614.734
Arriendo	\$ 58.632.000	\$ 58.632.000	\$ 58.632.000	\$ 58.632.000	\$ 58.632.000
Servicio de luz	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Servicio de agua	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Internet	\$ 262.608	\$ 262.608	\$ 262.608	\$ 262.608	\$ 262.608
<b>Total</b>	<b>\$157.878.924</b>	<b>\$158.437.535</b>	<b>\$167.373.437</b>	<b>\$176.320.408</b>	<b>\$185.278.628</b>

Tabla 16: Estimación de costos operacionales fijos en UF

Estimación Costos operacionales fijos anuales (UF)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración	2.143,6	2.165,0	2.186,7	2.208,6	2.230,7
Publicidad	638,5	633,1	867,9	1.102,7	1.337,7
Arriendo	1.682,6	1.682,6	1.682,6	1.682,6	1.682,6
Servicio de luz	51,7	51,7	51,7	51,7	51,7
Servicio de agua	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
Internet	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
<b>Total</b>	<b>4.530,8</b>	<b>4.546,8</b>	<b>4.803,2</b>	<b>5.060,0</b>	<b>5.317,1</b>

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

#### 8.1.4.5 Depreciación

Según lo que indica el Servicio de Impuestos Internos, la depreciación de los bienes del activo de una empresa corresponde al menor valor que tiene un bien, producto de su uso o desgaste, tema que está contenido en los números 5 y 5 bis del Artículo de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que reconoce una cuota anual por concepto de depreciación de los bienes del activo inmovilizado como gasto necesario para producir la renta, determinada de acuerdo con la vida útil fijada por el SII para tal bien. Mencionado lo anterior, a continuación, se presenta una tabla con la depreciación de los bienes adquiridos para el desarrollo del proyecto:

Tabla 17: Depreciación de equipos

Activos fijos					
Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Depreciación acelerada	Depreciación anual acelerada
Vehículos eléctricos	3	\$ 22.990.000	\$ 68.970.000	2	\$ 34.485.000
Instalación cargadores eléctricos (Rápidos)	3	\$ 7.000.000	\$ 21.000.000	5	\$ 4.200.000
Implementos para ciclistas (mochilas personalizadas)	200	\$ 15.000	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Implementos para ciclistas (cascos personalizados)	200	\$ 15.000	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Computador	4	\$ 319.000	\$ 1.276.000	2	\$ 638.000
Impresora	1	\$ 150.000	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Kit herramientas automotriz	1	\$ 199.990	\$ 199.990	2	\$ 99.995
Elementos oficina (escritorio + silla + estante)	3	\$ 166.600	\$ 499.800	2	\$ 249.900
Celular	2	\$ 99.990	\$ 199.980	1	\$ 199.980
Basureros 100 Lts	2	\$ 26.168	\$ 52.336	2	\$ 26.168
Extintores	2	\$ 39.990	\$ 79.980	2	\$ 39.990

Tabla 18: Depreciación de equipos en UF

Activos fijos (UF)					
Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Depreciación acelerada	Depreciación anual acelerada
Vehículos eléctricos	3	659,8	1.979,3	2	989,6
Instalación cargadores eléctricos (Rápidos)	3	200,9	602,7	5	120,5
Implementos para ciclistas (mochilas personalizadas)	200	0,4	86,1	1	86,1
Implementos para ciclistas (cascos personalizados)	200	0,4	86,1	1	86,1
Computador	4	9,2	36,6	2	18,3
Impresora	1	4,3	4,3	1	4,3
Kit herramientas automotriz	1	5,7	5,7	2	2,9
Elementos oficina (escritorio + silla + estante)	3	4,8	14,3	2	7,2
Celular	2	2,9	5,7	1	5,7
Basureros 100 Lts	2	0,8	1,5	2	0,8
Extintores	2	1,1	2,3	2	1,1

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

#### 8.1.4.6 Tasa de descuento

La tasa de descuento, conocida también como costo de oportunidad del capital, se puede dividir en dos partes: la primera es una tasa libre de riesgo, que representa el valor del dinero en el tiempo, y la segunda es un bono por riesgo, que representa el retorno adicional exigido a la inversión debido a la variabilidad de los flujos.

Para poder determinar la tasa de descuento del proyecto, se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), según la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{Tasa de descuento} = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

En donde:

- $R_f$  corresponde a la tasa libre de riesgo, la cual es considerada como 0,90% de acuerdo con los bonos BCP5 del Banco Central.
- $\beta$  corresponde al coeficiente que mide el grado de riesgo del activo con respecto al rendimiento del mercado, para este proyecto será considerado como un 1,02.
- $R_m$  corresponde al retorno de un portafolio eficiente representativo del mercado, el cual fue determinado de un 7,93%.

Haciendo los cálculos, con la información obtenida anteriormente, se obtiene como resultado una tasa de descuento de 8,07%.

#### **8.1.4.7 Valor de desecho**

El valor de desecho del proyecto, el cual será calculado mediante el método económico. Según este método, el valor del proyecto será equivalente al valor actual de los beneficios netos de caja futuro.

Para determinar este valor de desecho, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de desecho} = \frac{(B-C)_t}{(1+i)^t}$$

En donde:

- $(B-C)_t$ : Beneficio neto, o beneficio menos costo, de cada periodo  $t$ .
- $t$ : Periodos de tiempo.
- $i$ : Es la tasa de descuento exigida en el proyecto.

Mencionado lo anterior, el valor de desecho para el escenario de flujo de caja puro y flujo de caja financiado son los siguientes:

*Tabla 19: Valor de desecho por modelo económico*

Escenario	Valor de desecho	
	En pesos	En UF
Flujo de caja puro	\$ 33.599.095	964
Flujo de caja financiado	\$ 5.253.858	151

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

### 8.1.4.8 Flujo de caja puro

Para la construcción del flujo de caja del proyecto, es necesario considerar que toda la inversión inicial se realiza en el año 0 y sólo con aportes de los inversionistas, es decir, inversión pura, considerando el horizonte de estudio, el cual se determinó que será de 5 años. Además, se utilizará una tasa de descuento equivalente a un 8,07% y una tasa de impuesto del 25%.

*Tabla 20: Flujo de caja puro*

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 117.360.000	\$ 169.012.800	\$ 220.703.184	\$ 285.032.280	\$ 336.801.248
Costos operacionales variables		\$ -689.778	\$ -710.471	\$ -731.785	\$ -753.739	\$ -776.351
Costos operacionales fijos		\$ -157.878.924	\$ -158.437.535	\$ -167.373.437	\$ -176.320.408	\$ -185.278.628
<b>Utilidad operacional</b>		\$ -41.208.702	\$ 9.864.794	\$ 52.597.962	\$ 107.958.133	\$ 150.746.269
Depreciación		\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -87.294.735	\$ -123.515.974	\$ -117.004.045	\$ -55.131.945
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		\$ -87.294.735	\$ -123.515.974	\$ -117.004.045	\$ -55.131.945	\$ 49.528.291
Impuesto a la renta (25%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -12.382.073
<b>Utilidad después de impuestos</b>		\$ -87.294.735	\$ -123.515.974	\$ -117.004.045	\$ -55.131.945	\$ 37.146.218
Depreciación		\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ 87.294.735	\$ 123.515.974	\$ 117.004.045	\$ 55.131.945
Inversión activos fijos	\$ -111.428.086					
Inversión Activos Intangibles	\$ -557.253					
Inversión Capital de trabajo	\$ -15.166.223					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 15.166.223
Valor de desecho del proyecto						\$ 33.599.095
<b>Flujo Final de Caja</b>	\$ -127.151.562	\$ -41.208.702	\$ 9.864.794	\$ 52.597.962	\$ 107.958.133	\$ 187.129.515
<b>Flujo Final Actual</b>	\$ -127.151.562	\$ -38.131.491	\$ 8.446.518	\$ 41.672.875	\$ 79.147.055	\$ 126.945.273
<b>Flujo Final Acumulado</b>	\$ -127.151.562	\$ -165.283.053	\$ -156.836.535	\$ -115.163.660	\$ -36.016.605	\$ 90.928.668

Tabla 21: Flujo de caja puro en UF

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	3.368	4.850	6.334	8.180	9.665
Costos operacionales variables	0	-20	-20	-21	-22	-22
Costos operacionales fijos	0	-4.531	-4.547	-4.803	-5.060	-5.317
<b>Utilidad operacional</b>	<b>0</b>	<b>-1.183</b>	<b>283</b>	<b>1.509</b>	<b>3.098</b>	<b>4.326</b>
Depreciación	0	-1.323	-1.323	-1.323	-1.323	-1.323
Pérdida ejercicio anterior	0	0	-2.505	-3.545	-3.358	-1.582
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-2.505</b>	<b>-3.545</b>	<b>-3.358</b>	<b>-1.582</b>	<b>1.421</b>
Impuesto a la renta (25%)	0	0	0	0	0	-355
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-2.505</b>	<b>-3.545</b>	<b>-3.358</b>	<b>-1.582</b>	<b>1.066</b>
Depreciación	0	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323
Pérdida ejercicio anterior	0	0	2.505	3.545	3.358	1.582
Inversión activos fijos	-3.198	0	0	0	0	0
Inversión Activos Intangibles	-16	0	0	0	0	0
Inversión Capital de trabajo	-435	0	0	0	0	0
Recuperación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	435
Valor de desecho del proyecto	0	0	0	0	0	964
<b>Flujo Final de Caja</b>	<b>-3.649</b>	<b>-1.183</b>	<b>283</b>	<b>1.509</b>	<b>3.098</b>	<b>5.370</b>
<b>Flujo Final Actual</b>	<b>-3.649</b>	<b>-1.094</b>	<b>242</b>	<b>1.196</b>	<b>2.271</b>	<b>3.643</b>
<b>Flujo Final Acumulado</b>	<b>-3.649</b>	<b>-4.743</b>	<b>-4.501</b>	<b>-3.305</b>	<b>-1.034</b>	<b>2.609</b>

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

Tomando como referencia el flujo de caja puro, se obtuvieron los siguientes resultados en los indicadores financieros:

Tabla 22: Indicadores financieros de flujo de caja puro

<b>Tasa de descuento</b>	8,07%
<b>VAN</b>	\$ 90.928.668
<b>VAN (UF)</b>	2.609 UF
<b>TIR</b>	21%
<b>Payback</b>	Año 4,3

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

Analizando los resultados de la tabla anterior, podemos decir que el valor actual neto (VAN) del proyecto para el flujo de caja puro es de 2.609 UF, esto quiere decir que el proyecto es rentable. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es de un 21%, es decir, que esta es la tasa máxima que se le puede

exigir al proyecto para que siga siendo rentable. Por último, el payback del proyecto o plazo de recuperación de la inversión es en el año 4,3; es decir, más cercano al año 4 que al año 5.

#### 8.1.4.9 Flujo de caja con financiamiento

Para el escenario de realizar los flujos de caja con financiamiento, en donde se asumirá que la inversión inicial será financiada en un 40% por capital propio y el otro 60% con un crédito solicitado al banco, cuya tasa de interés anual efectiva será equivalente a 16,56%. Con lo anterior, se realiza la amortización del crédito que se presenta en la siguiente tabla:

*Tabla 23: Tabla de amortizaciones e intereses del crédito*

Periodos (Años)	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0				\$ 76.380.908
1	\$23.632.902	\$10.984.223	\$ 12.648.678	\$ 65.396.684
2	\$23.632.902	\$12.803.211	\$ 10.829.691	\$ 52.593.474
3	\$23.632.902	\$14.923.422	\$ 8.709.479	\$ 37.670.051
4	\$23.632.902	\$17.394.741	\$ 6.238.161	\$ 20.275.310
5	\$23.632.902	\$20.275.310	\$ 3.357.591	\$ -

*Tabla 24: Tabla de amortizaciones e intereses del crédito en UF*

Periodos (Años)	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0	0	0	0	2192
1	678	315	363	1877
2	678	367	311	1509
3	678	428	250	1081
4	678	499	179	582
5	678	582	96	0

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta el flujo de caja financiado, en conjunto con los indicadores financieros para este escenario:

Tabla 25: Flujo de caja financiado

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 117.360.000	\$ 169.012.800	\$ 220.703.184	\$ 285.032.280	\$ 336.801.248
Costos operacionales variables		\$ -689.778	\$ -710.471	\$ -731.785	\$ -753.739	\$ -776.351
Costos operacionales fijos		\$ -157.878.924	\$ -158.437.535	\$ -167.373.437	\$ -176.320.408	\$ -185.278.628
<b>Utilidad operacional</b>		\$ -41.208.702	\$ 9.864.794	\$ 52.597.962	\$ 107.958.133	\$ 150.746.269
Depreciación		\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033	\$ -46.086.033
Gastos Financieros		\$ -12.648.678	\$ -10.829.691	\$ -8.709.479	\$ -6.238.161	\$ -3.357.591
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -99.943.413	\$ -146.994.343	\$ -149.191.893	\$ -93.557.954
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		\$ -99.943.413	\$ -146.994.343	\$ -149.191.893	\$ -93.557.954	\$ 7.744.691
Impuesto a la renta (25%)						\$ -1.936.173
<b>Utilidad después de impuestos</b>		\$ -99.943.413	\$ -146.994.343	\$ -149.191.893	\$ -93.557.954	\$ 5.808.518
Depreciación		\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033	\$ 46.086.033
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ 99.943.413	\$ 146.994.343	\$ 149.191.893	\$ 93.557.954
Amortización de créditos		\$ -10.984.223	\$ -12.803.211	\$ -14.923.422	\$ -17.394.741	\$ -20.275.310
Inversión activos fijos	\$ -111.428.086					
Inversión Activos Intangibles	\$ -557.253					
Inversión Capital de trabajo	\$ -15.166.223					
Créditos obtenidos	\$ 76.380.908					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 15.166.223
Valor de desecho del proyecto						\$ 5.253.858
<b>Flujo Final de Caja</b>	\$ -50.770.654	\$ -64.841.603	\$ -13.768.108	\$ 28.965.061	\$ 84.325.231	\$ 145.597.276
<b>Flujo Final Actual</b>	\$ -50.770.654	\$ -59.999.633	\$ -11.788.647	\$ 22.948.748	\$ 61.821.129	\$ 98.770.555
<b>Flujo Final Acumulado</b>	\$ -50.770.654	\$ -110.770.287	\$ -122.558.934	\$ -99.610.186	\$ -37.789.057	\$ 60.981.498

Tabla 26: Flujo de caja financiado en UF

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	3368	4850	6334	8180	9665
Costos operacionales variables	0	-20	-20	-21	-22	-22
Costos operacionales fijos	0	-4531	-4547	-4803	-5060	-5317
<b>Utilidad operacional</b>	0	-1183	283	1509	3098	4326
Depreciación	0	-1323	-1323	-1323	-1323	-1323
Gastos Financieros	0	-363	-311	-250	-179	-96
Pérdida ejercicio anterior	0	0	-2868	-4218	-4281	-2685
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	0	-2868	-4218	-4281	-2685	222
Impuesto a la renta (25%)	0	0	0	0	0	-56
<b>Utilidad después de impuestos</b>	0	-2868	-4218	-4281	-2685	167
Depreciación	0	1323	1323	1323	1323	1323
Pérdida ejercicio anterior	0	0	2868	4218	4281	2685
Amortización de créditos	0	-315	-367	-428	-499	-582
Inversión activos fijos	-3198	0	0	0	0	0
Inversión Activos Intangibles	-16	0	0	0	0	0
Inversión Capital de trabajo	-435	0	0	0	0	0
Créditos obtenidos	2192	0	0	0	0	0
Recuperación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	435
Valor de desecho del proyecto	0	0	0	0	0	151
<b>Flujo Final de Caja</b>	-1457	-1861	-395	831	2420	4178
<b>Flujo Final Actual</b>	-1457	-1722	-338	659	1774	2834
<b>Flujo Final Acumulado</b>	-1457	-3179	-3517	-2859	-1084	1750

Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846

*Tabla 27: Indicadores financieros de flujo de caja financiado*

<b>Tasa de descuento</b>	8,07%
<b>VAN</b>	\$ 60.981.498
<b>VAN (UF)</b>	1.750 UF
<b>TIR</b>	20%
<b>Payback</b>	Año 4,4

*Valor de la UF, al día 06 de diciembre del 2022 = \$34.846*

Analizando los resultados de la tabla anterior, podemos decir que el valor actual neto (VAN) del proyecto para el flujo de caja puro es de 1.750 UF, el cual es inferior al VAN obtenido en el flujo de caja puro, pero esto quiere decir que el proyecto aun así es rentable. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es de un 20%, es decir, que esta es la tasa máxima que se le puede exigir al proyecto para que siga siendo rentable. Por último, el Payback del proyecto o plazo de recuperación de la inversión es en el año 4,4; es decir, más cercano al año 4 que al año 5 al igual que en el escenario anterior de flujo de caja puro.

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

Finalizado la evaluación del proyecto y analizando los resultados obtenidos, se concluye que, considerando los supuestos planteados, se puede decir que la creación de una PYME de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana es factible tanto técnica como económicamente, por lo que resulta ser un proyecto rentable.

Como se ha mencionado en esta memoria, a nivel nacional, el aumento de las compras por internet es una tendencia que llegó para quedarse, así como también las nuevas empresas de emprendedores que fueron creadas durante la pandemia, las cuales siguen en una etapa de maduración y de estabilidad. Es por lo anterior que es importante poder ofrecer este servicio de entrega de encomiendas, debido que las PYMES no poseen todos los medios económicos y tiempo para poder realizarlo ellos mismos, por otro lado, una opción distinta, sin salir de los precios que ofrece el mercado y que contribuye además al medio ambiente, es algo que a los clientes objetivos les puede interesar.

Al realizar la investigación de mercado se comprueba que existe un mercado potencial interesado en el servicio que se desea ofrecer en el mercado, por lo que es posible introducirse en la industria de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana. Los clientes potenciales se encuentran entre el rango de edad entre 18 hasta los 34 años, quienes frecuentan compras a través de la red social Instagram. Lo que se explica debido a la mayoría de las personas de estos rangos de edad poseen un mayor uso de esta red social. Por otra parte, a este público le interesa que por parte de las PYMES que frecuentan comprar productos les ofrezcan delivery o envío a su domicilio. En cuanto a las preferencias al momento de optar por un envío de sus encomiendas, los tres atributos que más consideran son el estado en que llega su producto, su precio y la posibilidad de seguimiento de este. Debido lo anterior, al momento de entregar el servicio debería ser prioridad el cómo se recibe, viaja y entrega el producto al cliente final, a un precio justo y acorde al mercado. Debido a esto se determinaron los precios de \$3.500 fijos para el servicio de “encomiendas para PYMES” y un valor de \$1.800 fijos para el servicio de “encomiendas para ti”. Precios

que están acorde a los competidores. Por otro lado, estos clientes les interesa que las empresas posean conciencia medioambiental, dado que consideran que entrega un valor extra al momento de solicitar el servicio. Es por esto por lo que será una idea aceptada para ellos el hecho que sus encomiendas se entreguen en vehículos eléctricos y bicicletas, dado que estos son vehículos que no contaminan el ambiente y además no generan contaminación acústica, algo necesario para una ciudad como Santiago.

Ahora bien, analizando a los potenciales emprendedores que se podría trabajar en conjunto, el tiempo de la antigüedad de la PYME no sería muy relevante a considerar, debido que si son emprendimientos que recién están partiendo es una oportunidad de generar un lazo desde el inicio y que sea durable en el tiempo. Por otro lado, con PYMES más antiguas, que ya poseen experiencias al trabajar en conjunto a empresas de entrega de encomiendas, es una oportunidad para poder trabajar y darle una mejor experiencia que nuestros competidores, además, por obiedad dado que llevan más tiempo en el mercado poseen más clientes, por lo que serían una mayor cantidad de paquetes a repartir, por lo tanto, un mayor ingreso. Cabe destacar, que se debería concentrar en PYMES que realicen sus envíos entre 1 a 2 veces por semana. Además, es importante generar mejores experiencias a los emprendedores debido que estos obtienen información de las empresas de envíos de encomiendas a través de referencias de conocidos, amigos o familiares. Por lo tanto, si se realiza bien el servicio, cumpliendo con las expectativas, hay una mayor posibilidad de ser recomendado a otros emprendimientos. A la vez, debido que estos realizan ventas a través de las redes sociales, es importante generar una gran publicidad en estas, sobre todo en el primer año de funcionamiento, debido al desconocimiento que se tendrá como marca en el rubro. Los atributos más importantes que consideran los emprendedores al momento de trabajar en conjunto a las empresas de entrega de encomiendas son el tiempo de entrega, seguro ante robos y, por último, la amabilidad del repartidor. Debido a esto, es importante tener eficiencia al momento de realizar la ruta de entrega de los productos, además, capacitar a nuestros choferes y peonetas para que den aviso que el producto ya va a su destino a los clientes y tener una comunicación clara y cordial. Por otro lado, contar con un seguro ante robos, es importante, pero las empresas que ofrecen estos exigen

una flota mínima de vehículos los cuales actualmente en el proyecto no se tiene, aun así, es importante tenerlo en consideración cuando el proyecto vaya creciendo. Ahora, hablando de la conciencia medioambiental, los emprendedores al igual que los potenciales clientes, les genera un valor agregado al tener practicas sostenibles y conscientes con el medio ambiente, por lo que, el uso de vehículos eléctricos y bicicletas para los repartos están siendo acertados.

A partir de lo anterior, es como se logra definir las estrategias a implementar, junto con los factores diferenciadores del proyecto, que dieron lugar a las estrategias de producto, de precios, de canales de distribución, de promoción y de publicidad.

En cuanto al estudio técnico o plan de operaciones del proyecto, se puede decir que cuenta con una misión, visión y valores claros, los cuales ayudaran que el proyecto vaya en una dirección clara, estableciendo una cultura organizacional desde sus inicios. Por otro lado, al ser una Sociedad por Acciones (SpA) existe la posibilidad de incorporar nuevos socios en el futuro, quienes pueden ayudar a tener nuevos fondos para futuras inversiones que tenga el proyecto. Con relación a la organización del recurso humano, como se determina en el proyecto se debiera desarrollar con 5 principales áreas, las cuales son el departamento de marketing y ventas que contará idealmente con un profesional de Ingeniería Comercial, departamento de desarrollo de aplicación (tecnología) que contara con un profesional en Ingeniería en Informática, departamento de servicio al cliente que contara con un profesional con experiencia en el rubro, departamento de vehículos que contara con un Ingeniero Automotriz, en conjunto de tres choferes y tres peonetas para realizar los repartos. Por último, estará el Gerente General, quien idealmente sea un profesional de Ingeniería Comercial que sepa organizar, planificar y supervisar aspectos administrativos y financieros. Resulta fundamental que la selección de los trabajadores sea minuciosa y asertiva, ya que es de severa importancia que cuenten con las capacidades requeridas para un correcto funcionamiento de la empresa.

Los resultados de la rentabilidad económica del proyecto, los cuales son derivados pro el estudio o plan financiero realizado, en donde el primer escenario que considera que la inversión del proyecto es con aportes de los inversionistas (inversión pura) y con una tasa de descuento equivalente a 8,07% con un horizonte de 5 años, se obtiene como resultado un VAN de 2.609 UF, una TIR del 21% y con un payback entre el cuarto y quinto, pero más cercano al cuarto año. Finalmente, considerando un escenario en que el proyecto consigue financiamiento a través de un crédito, se obtiene un VAN de 1.750 UF, una TIR de 20% y un payback o recuperación de la inversión entre el cuarto y quinto año, pero más cercano al cuarto año. Por lo tanto, ambas opciones son rentables, por lo que el proyecto es viable, pero cabe mencionar que debido a la contracción económica que se vive actualmente implica las elevadas tasas de interés para los créditos, por lo que, es recomendable si es posible generar la mayor parte del financiamiento por recursos de los inversionistas.

Considerando el escenario en que la empresa ya se encuentre posicionada dentro del rubro de entregas de encomiendas y firme en cuanto a niveles de ventas, es posible determinar nuevas propuestas y recomendaciones que el proyecto podría adoptar para su desarrollo futuro. Estas pueden ser la adquisición de nuevos vehículos eléctricos, para poder contar con una mayor flota de vehículos y así poder atender a una mayor cantidad de emprendedores. Debido a lo anterior, debería haber un análisis para la contratación de un mayor personal, debido que entre más crezca la empresa, mayor también son los pedidos y más complejo se vuelve el funcionamiento de los departamentos si el personal posee exceso de trabajo, además, que haría más lentos a estos mismos, lo que conllevaría a una menor eficiencia. Realizar un análisis de ofertas a los servicios prestados, por ejemplo, descuento por cantidad de envió de paquetes por parte de las PYMES. Por otro lado, estudiar la posibilidad de realizar alianzas con emprendedores que vendan productos transportables en una bicicleta, con el fin de ofrecer estos productos con envíos cercanos a través de la aplicación a los clientes, ayudando así a tener una opción adicional para el servicio “encomiendas para ti”. Poder realizar capacitaciones al personal, sobre todo a los choferes o peonetas, con el fin que entreguen una experiencia única a los clientes, además, que así

sepan manejar las aplicaciones que poseen las direcciones para demorar el menos tiempo posible en entregar los pedidos. Por último, invertir en seguridad para los vehículos, tales como GPS o corta corrientes, en caso de robos o, también, el poder contar con un seguro ante robos para que el emprendedor que nos entrega los productos y a la vez los clientes que recibirán el paquete tengan la mayor tranquilidad posible, dado que la empresa respondería ante sucesos delictuales.

## 10. Referencias/Bibliografía

- Arreaza. (2021). *E-commerce chileno crecerá 32% durante los próximos 5 años*. *Marketing 4 e-commerce*.
- Baca. (2013). *Evaluación de Proyectos*. In *Administración de SEP, Clases de 10mo. Nivel, Universidad Politécnica Salesiana (UPS), Escuela de Eléctrica (7ma ed.)*. Mc Graw Hill.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2010). *Estatuto de las PYMES - Ley fácil* - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Carrillo. (2022). *10 tendencias que marcarán al e-commerce este 2022*. Diario Sustentable.
- Diego Rodríguez. (2022). *Disrupción en logística de última milla en LatAm*. *Americas Market Intelligence*.
- Ecommerce Innovation Summit 2021: Perspectivas del Comercio Electrónico. (2022). *Comité de Comercio Electrónico CCS*.
- Ecr (2021). *4 curiosidades sobre las pymes 2021 y su importancia*. ECR Servicios Financieros.
- Envíos Chile. (2022). *Chilexpress | seguimiento, teléfono y horarios de sucursales*. Envíos Chile.
- Estadísticas de empresa. (2016). *Servicio de impuestos internos*.
- Fonseca. (2014). *Fundamentos del eCommerce: Tú guía de comercio electrónico y negocios online*.
- INE publica resultados de la Encuesta Nacional de Empleo del trimestre enero-marzo 2020. (2020, 30 abril).
- Índice de Transformación Digital 2021 I Comité de Comercio Electrónico. (2022). *Comité de Comercio Electrónico CCS*.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2020). *Síntesis de Resultados VI EME 2019*.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2021) *Distribución de encomiendas sigue al alza impulsada por los confinamientos*.

- Kinnear & Taylor. (1996). *Investigacion de Mercado Un Enfoque Aplicado*. McGraw-Hill Companies.
- Marcelo Casanova Rea. (2020). *Modelo multivariado apñicado al análisis financiero de pymes en Chile*.
- María Ignacia Pentz, (2021). 6 opciones de delivery ideales para pymes. *La Tercera*.
- Medios de envío en Chile: ¿Cuál es el mejor para mi eCommerce?* (2022). Jumpseller. Recuperado el año 2022, de <https://jumpseller.cl/learn/shipping-companies-chile/>
- Molla, & Licker. (2005). *eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument*. En *Information & Management* (págs. 877-899).
- McKinsey&Company. (2017). *Rethinking the technology foundation for digital transformations*.
- Nassir Sapag, Reinaldo Sapag & José Manuel Sapag. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6ta ed.)*. Mc Graw Hill.
- Niranjanamurthy, Kavyashree, Mr Jagannath, & Dharmendra. (2013). *Analysis of E-Commerce and M-Commerce: India*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Rodrigo Mondaca. (2020). *Análisis del comportamiento de compra online*.
- Santos, D. (2019). *Canales de comunicación: ¿cuáles son los más utilizados por tu público?* Hotmart.
- Servicio de Impuestos Internos (2022). *Estadísticas de empresa*.
- Valarezo, Pérez-Amaral, Garín-Muñoz, Herguera García, & López (2018). *Drivers and barriers to cross-border e-commerce: Evidence from Spanish individual behavior*.

Vanessa Arenas (2022, 1 marzo). *Récord de creación de pymes en Chile impulsa plataforma para digitalizarlas: Kit Digitalízate*. Forbes Chile.

Weinberger, K.V (2009). *Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Plan de negocios*.

Zhang, Chen, Tao & Liu. (2019). *Data Driven Smart Customization*.

Zairi, & Al-Mashari. (2002). *eCommerce-enabled Supply Chain Management: A Proposed Model Based on Retailing Experience*.

## 11. Anexos

### 11.1 Encuesta para posibles consumidores “Empresa de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana”.

Descripción: ¡Hola! Soy Bastián Aranda, estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María y me encuentro realizando mi memoria para mi titulación. Este es un estudio de mercado sobre el estudio de factibilidad para la creación de una PYME de distribución de encomiendas en la Región Metropolitana. No tardaras más de 5 minutos en responderla. ¡De antemano muchas gracias por tu participación!

1. ¿Usted compra productos a PYMES o a emprendimientos a través de redes sociales?

- a) Si
- b) No

2. Indique su edad

- a) 18-24 años
- b) 25-34 años
- c) 35-44 años
- d) 45-54 años
- e) 55-64 años
- f) Más de 65 años

3. Indique su género

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Otro

4. En cuanto a su ocupación actual, ¿con cuál de las siguientes alternativas se identifica más?

- a) Estudiante enseñanza superior (Universidad, Instituto profesional, otros)
- b) Trabajador dependiente
- c) Trabajador independiente
- d) Estudiante y trabajador
- e) Jubilado

5. ¿Cuál es el ingreso mensual total del hogar aproximadamente?

- a) Menos de \$400.000
- b) Entre \$400.000 y \$750.000
- c) Entre \$750.000 y \$1.200.000
- d) Entre \$1.200.000 y \$1.700.000
- e) Entre \$1.700.000 y \$2.400.000
- f) Más de \$2.400.000

6. ¿Reside actualmente en la Región Metropolitana?

- a) Si
- b) No

7. ¿Con que frecuencia compra productos a través de redes sociales a PYMES?

- a) Más de 2 veces a la semana
- b) 1 a 2 veces a la semana
- c) 2 veces al mes
- d) 1 vez al mes
- e) Pocas veces al año

8. Tomando en consideración la pregunta anterior, ¿por cuál plataforma es por donde más compra?

- a) Instagram

- b) Facebook
- c) WhatsApp
- d) Aplicaciones de delivery (Uber eats, Rappi, Pedidos ya, otros)

9. Las PYMES que compra sus productos ¿le ofrecen delivery para su compra?

- a) Si
- b) No

10. ¿Es importante para usted que le ofrezcan delivery para su compra?

- a) Si
- b) No
- c) Le es indiferente

11. ¿Cuánto suele gastar en promedio para un delivery o entrega de su encomienda a domicilio?

- a) Entre \$1.000 y \$2.000
- b) Entre \$2.000 y \$3.000
- c) Entre \$3.000 y \$4.000
- d) Entre \$4.000 y \$5.000
- e) Más de \$5.000

12. Al momento de COMPRAR un producto con envío, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Precio					
Tiempo de entrega					

Estado en que llega el producto					
Comunicación y amabilidad del repartidor					
Acceso a seguimiento de su pedido					

13. ¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de sus encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?

- a) Si
- b) No

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de entrega de encomienda que cumpla con sus requisitos y exigencias? (Ejemplo: 3.000)

Respuesta abierta

## **11.2 Encuesta para emprendedores “Empresa de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana”.**

Descripción: ¡Hola! Soy Bastián Aranda, estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María y me encuentro realizando mi memoria para mi titulación. Este es un estudio de mercado sobre el estudio de factibilidad para la creación de una PYME de distribución de encomiendas en la Región Metropolitana. No tardaras más de 5 minutos en responderla. ¡De antemano muchas gracias por tu participación!

1. ¿Usted realiza sus envíos de productos mediante empresas de reparto?

- a) Si

b) No

2. Indique tiempo de antigüedad de su PYME o emprendimiento

a) Menos de 1 año

b) Entre 1 a 3 años

c) Entre 3 a 5 años

d) Más de 5 años

3. Su emprendimiento ¿se encuentra en la región Metropolitana?

a) Si

b) No

4. ¿Con que frecuencia envían los pedidos a sus clientes?

a) 1 vez por semana

b) 2 veces por semana

c) 3 veces por semana

d) Más de 3 veces por semana

5. ¿Hace envíos de sus productos a regiones?

a) Si

b) No

6. ¿Dónde obtiene información sobre empresas que realizan envíos de encomiendas?

a) Redes sociales

b) A través de buscadores de internet

c) Por referencias de conocidos

d) Publicidad

e) Otra: Respuesta abierta

7. ¿Usted considera que le agrega valor a la entrega de encomiendas el hecho de que adopte prácticas sostenibles y conscientes con el medio ambiente y la comunidad que lo rodea?

a) Si

b) No

8. Al momento de TRABAJAR en conjunto a una empresa de entrega de encomiendas, ¿Qué tan importante consideras los siguientes atributos?

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Precio					
Tiempo de entrega					
Seguro ante robos					
Comunicación y amabilidad del repartidor					
Flexibilidad horaria al momento de repartir					
Tipo de vehículo en el que se reparte					

9. Actualmente, ¿usted trabaja en conjunto a una empresa de envíos? (de manera permanente)

a) Si

b) No

10. Dado que su respuesta anterior fue SI, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana que cumpla con todas las exigencias y requerimientos preferidos por usted ¿la cambiaría?

- a) Si
- b) No

11. Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿por qué sí? o ¿por qué no?

Respuesta abierta

12. Dado que su respuesta anterior fue NO, asumiendo que existe una oferta real de un servicio de entrega de encomiendas en la Región Metropolitana que cumpla con todas las exigencias y requerimientos preferidos por usted ¿la contrataría?

- a) Si
- b) No

13. Dado que la respuesta anterior fue NO, ¿por qué no la contrataría?

Respuesta abierta