



# **“ENTUREFRI.CL”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Sergio Prieto Silva**  
**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, julio 2016**

## Contenido

1. Resumen Ejecutivo .....	3
2. Oportunidad de Negocio.....	5
3. Análisis de Clientes, Industria y Competidores.....	6
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	8
5. Plan de Marketing.....	9
Características del Segmento Objetivo.....	9
Objetivos y Pilares del Plan de Marketing.....	9
Análisis FODA .....	10
Marketing Mix:.....	10
6. Plan de Operaciones.....	11
Modelo de negocio.....	11
Estructura Organizacional y Equipo del Proyecto .....	12
Descripción de los Procesos Relevantes:.....	13
Modelo de Transporte (Despachos):.....	14
7. Plan Financiero .....	16
8. Factores Críticos de Éxito.....	19
9. Propuesta y Flujo de Caja para el Inversionista .....	20
10. Plan de Crecimiento .....	21
11. Conclusiones.....	22
12. Bibliografía y Fuentes.....	22
13. Anexos .....	23

## 1. Resumen Ejecutivo

**Enturefri.cl** es una empresa de comercio electrónico, con la capacidad de ofrecer a sus clientes un Tienda Virtual de fácil acceso y amigable en la selección de productos, que permite que el tiempo de navegación sea práctico y rápido para el cliente, para abastecer a las familias alimentos de primera necesidad al hogar, con alto nivel de calidad y en el plazo/horario que el cliente prefiera optar dentro de las alternativas. Es una empresa logística con foco en el cliente final, donde los trabajadores deben tener un espíritu muy vanguardista en términos de servicio y experiencia de compra. Enturfri.cl desarrollará una oferta de marcas de calidad y formatos óptimos, con un relacionamiento cercano a los clientes, proponiendo alternativas semanales de elección de productos y servicio a su medida. La empresa propone a clientes, proveedores y colaboradores una relación sustentable y de largo plazo, que beneficia a toda la cadena de valor con esta integración, haciendo una empresa rentable y estable.

Actualmente ya se han puesto en marcha negociaciones con proveedores regionales que producen de forma artesanal y de mayor calidad, y se ha realizado un estudio de mercado con el objetivo de validar la oportunidad, determinar el tamaño, preferencias y características del mercado, que permitió concluir que existe predisposición del mercado objetivo a probar la experiencia de este tipo de compras vía E-Commerce, y que el segmento objetivo durante los primeros cinco años sea el sector oriente de Santiago, compuesto por las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, donde el 72% de sus compras de reposición las realizan en Supermercados Hiper y Express, 62% cambiaría su hábito de compra semanal en canales tradicionales por un delivery, y el 80% valora altamente marcas distintas a las tradicionales, con un tamaño total del Mercado Potencial de 92 mil hogares y mm\$7.509.- mensuales.

El equipo gestor del proyecto se encuentra conformado por Pablo González T. y Sergio Prieto S., ambos ejecutivos con experiencia probada en las áreas de logística, distribución y operaciones, además de estudios universitarios de Administración y Post-Grado.

Todos los procesos buscan crear una oferta diferenciadora, a través de una Tienda Virtual con acceso por Plataforma Web, Telefónica y Aplicación Celular, con mayor disponibilidad de bloques de horario de compra, Marcas de Calidad y marcas innovadoras y de mejor calidad que lo estándar en Tiendas de Conveniencia y Formatos Express, diseñados en 5 conceptos que construyen la propuesta de Valor:

- ✓ 75% de proveedores serán Pymes Regionales, con productos de calidad que no se encuentran en las grandes cadenas del retail.
- ✓ 100% de disponibilidad de productos elegidos para entrega
- ✓ Ventanas de entrega de 3 horas según necesidad del cliente, para pedidos realizados el día anterior.
- ✓ Flota de reparto ecológica, que no contamine.
- ✓ 100% de compromiso del equipo Enturefri.cl en brindar una experiencia que haga recomendarnos.

Los EERR proyectados muestran resultados positivos desde mediados del 2do año, lo que permite obtener un Resultados Neto positivos desde el tercer año de operación. El proyecto actual presentado a 5 años genera una TIR de 40%, con un Valor Actual Neto (VAN) de mm\$989.- El modelo es principalmente sensible a la variación de precios, y obteniendo un leve ahorro en Gastos Variables, el resultado de la valoración mejora de manera importante.

Para la puesta en marcha del negocio es necesario una inversión inicial de mm\$322.-, destinados a Activo Fijo, Desarrollo de Software Logístico y financiamiento de Déficit Operacional proyectado de los primeros 16 meses. La propuesta para los inversionistas considera un 49% de propiedad de la empresa, y genera una TIR de 33% en el período de 5 años financiando el 90% de la inversión total. Se estima que este proyecto será de mayor atractivo en la medida que se vayan consolidando etapas, que vayan en línea con obtener un mayor conocimiento del mercado y los clientes, validar y consolidar la propuesta de valor, y generar una estructura operacional con un modelo de negocio sólido y sustentable.

## 2. Oportunidad de Negocio

En la actualidad las familias con hijos menores y donde ambos padres trabajan, cada vez tienen menos tiempo para realizar actividades del hogar después de su jornada laboral. Este tiempo prefieren utilizarlo en actividades relacionadas a sus hijos, tanto en el cuidado de ellos, como actividades recreacionales o del colegio. También dedican tiempo a actividades personales, como cine, deporte, entre otros. En este contexto, las compras de alimentos de primera necesidad que deben realizar durante los días de semana laboral, restan espacio para realizar las distintas actividades señaladas.

La compra de aprovisionamiento en categorías de alimentos perecibles, tiene una mayor rotación dentro del hogar, al igual que las categorías panadería, bebidas/jugos. Estas “Compras de Reposición” se realizan dentro de la semana para uso diario dentro del hogar, como desayuno, almuerzo, once y colaciones, entre otras. Hoy en día, las compras de reposición se realizan en Supermercados Express-Hiper, Tiendas de Conveniencia o Almacenes. Esto genera destinar tiempo en compras de pocos productos, en tiendas con dificultades de congestión, estacionamiento, filas y carga de paquetes. Lo más rápido es una tienda de conveniencia, donde el tiempo de compra promedio es de 10 a 15 minutos y donde existen marcas generales, un precio más alto y no cuentan siempre con estacionamiento. En caso de un Supermercado, resulta en una transacción que consume gran cantidad de tiempo en estacionarse, recorrer el supermercado y hacer fila para pagar, con tiempo de compra de al menos 30 a 45 min. Los sitios .cl se encuentran orientados a compras de stock del hogar, no de reposición.

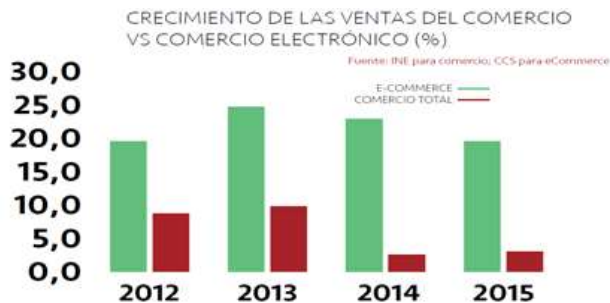
A través de una página web de comercio electrónico con despacho a domicilio, programación de pedidos, productos de mayor calidad, que minimiza el gasto de tiempo en supermercados y con un sistema de compra que “funcione de forma excelente”, hemos identificado la oportunidad de apropiarse de las compras que consumidores del segmento objetivo realizan durante la semana en los supermercados tradicionales Express e Hiper, puntos de venta que representan el 70% de lugares donde nuestro consumidor objetivo realiza sus compras de lunes a viernes, y que el 60% declara intención de realizarlas vía e-commerce, pero actualmente no la utilizan en categorías de alimentos de alta rotación (reposición). Se considera especial foco en productos de mejor calidad que las marcas que se encuentran en el Retail tradicional, entregando una gran experiencia de servicio, una real alternativa para aprovechar las tendencias futuras de consumo, y la necesidad que existe hoy en términos de oferta, marcas, calidad de servicio y flexibilidad de entrega en el sector oriente de Santiago (Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén), donde encontramos el mayor número de potenciales consumidores con comportamiento de compra en de productos y servicios.

El detalle de la determinación de la oportunidad, y del tamaño y características del mercado relevante, se encuentra especificado en la Parte I del Plan de Negocios.

### 3. Análisis de Clientes, Industria y Competidores

Hoy en día existen distintos lugares de compra para los consumidores, como alternativas para satisfacer sus necesidades de stock y/o reposición de alimentos: Supermercados (Hipermercados, Express), Almacenes/Minimarket, Ferias Libres/Mercados, Tiendas Especializadas (Carnicerías, Verdulerías, Emporios), Tiendas de Conveniencia y E-commerce (Supermercados, Venta Directa Grandes Marcas). Si consideramos variables como congestión, disponibilidad de estacionamiento, tiempo, etc., el e-commerce es una alternativa en crecimiento para el perfil de cliente descrito anteriormente.

A pesar de que en Chile, el comercio electrónico aún representa una baja porción de las ventas totales de Retail (3%), las últimas tendencias muestran que el e-commerce es el canal de ventas con mayor crecimiento en el comercio:



La venta de productos vía internet ha ganado agresivamente terreno entre los líderes del sector, superando en varios de ellos el 10% de participación sobre las ventas totales. Las cuatro principales cadenas del país: Líder, Jumbo, Unimarc y Tottus, ofrecen este servicio y cada vez son más los clientes que están dispuestos a realizar sus compras (stock o reposición), de manera virtual, debido principalmente al avance de la tecnología, y su ayuda en construir confianza para comprar y entregar datos financieros y personales a las empresas de pago.

El detalle completo del estudio de mercado realizado y del análisis de la industria y consumidores se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios, en el que se destacan como aspectos más relevantes:

- Mercado en desarrollo, con muy bajas barreras de entrada (fácil desarrollo de una tienda online).
- Segmento con Ingreso Familiar Medio Alto, padres que trabajan, familiarizados con e-Commerce y uso de aplicaciones Web, altas expectativas de experiencia de servicio y calidad del producto.
- Mercado objetivo: sector oriente de Santiago, compuesto por las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, con 45,3% de su población en el grupo socioeconómico "ABC1" y un 31% en el grupo C2-C3.
- 62% de este segmento cambiaría su hábito de compra semanal en canales tradicionales por un delivery, existiendo predisposición a probar experiencia de reposición semanal vía e-Commerce.
- Tamaño del Mercado Potencial Total de 92 mil hogares y mm\$7.509.- mensuales.
- Cliente menos "fiel" que el tradicional. El comprador online tiene a su disposición mucha mayor oferta para tomar decisión de compra.

El detalle del análisis competitivo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios, cuyos aspectos más relevantes, y que hacen competitiva a nuestra propuesta de valor son los siguientes:

- a) **Poder de Negociación de los Proveedores:** 75% de proveedores regionales uni-categoría, que no representan un peso relevante dentro del mix de proveedores, que no serán únicos en su categoría y con los cuales se establecerá relación de partner de negocios, “win-win”. Único riesgo detectado es mejor visibilidad de su marca en nuestro negocio, que le genere una mayor escala para poder penetrar otros canales de distribución.
  
- b) **Poder de Negociación de los Clientes:** Clientes atomizados, que permite tener ingresos diversificados. Contacto permanente y dinámico con clientes finales será el core bussiness de Enturefri.cl. En la medida que se cumpla con las expectativas de los clientes, se obtendrá una alta recomendación, pilar relevante dentro de la estrategia de marketing.  
Al ser e-commerce y tener alta visibilidad en redes sociales, una mala experiencia podría expandirse con mucha velocidad, lo cual pondría en riesgo el modelo de negocio en términos de captación y fidelización de clientes.
  
- c) **Amenaza de Nuevos Competidores:** Bajas barreras de entrada para nuevos start-up que se enfoquen en un servicio similar, o para que tiendas de conveniencia como Big John/OK Markets, se diversifiquen al servicio de delivery. Supermercados podrían ampliar su propuesta de valor .cl
  
- d) **Amenaza de Sustitutos:** e-Commerce es dinámico. Redes sociales y tecnología permiten que en cualquier minuto ingrese una oferta mejorada para los clientes potenciales. Hoy no visualizamos mejores alternativas para la propuesta de valor, pero se debe estar atento a que aparezca un modelo mejor, que se expanda rápidamente y que ocupe un espacio dentro del mercado objetivo.
  
- e) **Análisis de la Competencia Actual:** Se identifica como potenciales competidores a las páginas e-Commerce de las cadenas de supermercados Jumbo.cl y Telemercados Europa. Otro competidor que avanza actualmente en e-commerce, son las grandes marcas como Nestlé, CCU y Agrosuper, marcas que actualmente intentan llegar directo al consumidor final, evitando al retail en su cadena de valor.

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

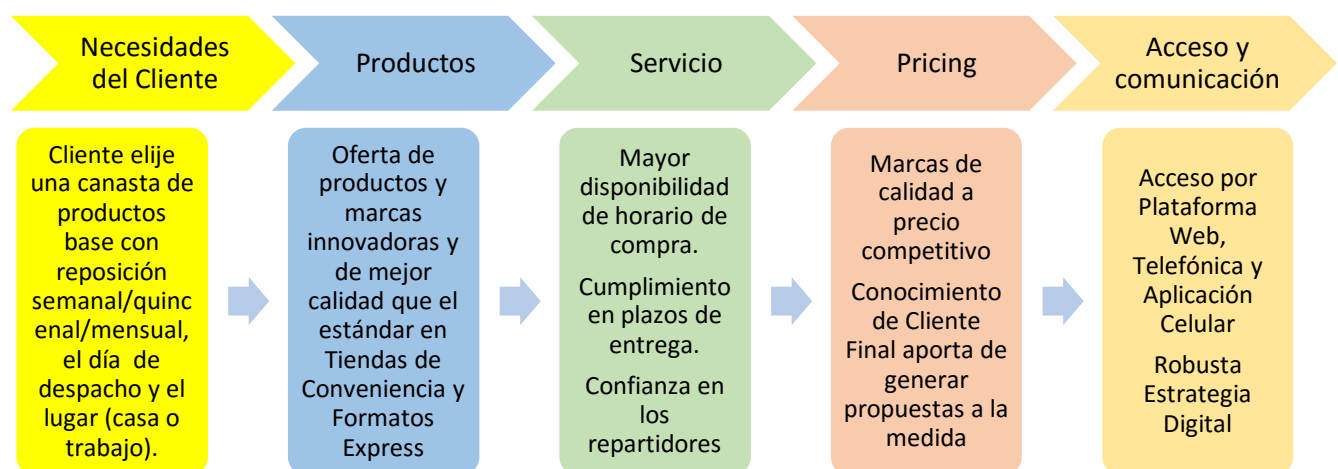
**Enturefri.cl** es una empresa de comercio electrónico, con la capacidad de ofrecer a sus clientes un sistema de acceso interactivo, amigable y rápido, para abastecer alimentos de primera necesidad al hogar, con la labor de hacer llegar a las familias productos alimenticios de primera necesidad, con alto nivel de calidad y en el plazo/horario que el cliente prefiera optar dentro de nuestras alternativas. Es una empresa logística con foco en el cliente final, donde los trabajadores deben tener un espíritu muy vanguardista en términos de servicio y experiencia de compra. Enturfri.cl desarrollará una oferta de marcas de calidad y formatos óptimos, con un relacionamiento cercano a los clientes, proponiendo alternativas semanales de elección de productos y servicio a su medida.

Como **Propuesta de Valor**, Enturefri.cl propone a clientes, proveedores y colaboradores una relación sustentable y de largo plazo, que permita una cadena de valor que se vea beneficiada con esta integración. El objetivo final es hacer una empresa rentable que logre que nuestros clientes utilicen su tiempo en actividades que satisfagan sus necesidades familiares y personales.

Todos los procesos estarán diseñados en 5 conceptos que construyen la propuesta de Valor:

- ✓ 75% de proveedores serán Pymes Regionales, con productos de calidad que no se encuentran en las grandes cadenas del retail.
- ✓ 100% de disponibilidad de productos elegidos para entrega
- ✓ Ventanas de entrega de 3 horas según necesidad del cliente, para pedidos realizados el día anterior.
- ✓ Flota de reparto ecológica, que no contamine.
- ✓ 100% de compromiso del equipo Enturefri.cl en brindar una experiencia que te haga *recomendarnos*.

Basado en los conceptos indicados, los procesos de la propuesta de valor se focalizarán en los siguientes puntos:



Descripción de la empresa y propuesta de valor se encuentran descritos en mayor detalle en el Plan de Negocios - Parte I.



## 5. Plan de Marketing

A continuación se presenta un resumen de los aspectos más relevantes del Plan de Marketing, cuyo diseño en detalle y análisis se encuentran presentados en el Plan de Negocios-Parte I.

### Características del Segmento Objetivo

1. Familias con ingreso familiar Medio-Alto; Padres que trabajan; Líderes de hogar
2. Sector geográfico: Santiago Oriente.
3. Valoración por Productos de Calidad y altas expectativas en calidad del servicio.
4. Familiarizado con mercado e-commerce y uso de aplicaciones Web y Redes Sociales.
5. Menos “fiel” que el tradicional. Comprador online cuenta con mayor oferta para decidir.

### Objetivos y Pilares del Plan de Marketing

En una primera etapa el objetivo principal será **captación de clientes**. A través de campañas de comunicación, posicionamiento de marca y características del servicio, se busca aumentar nivel de ventas a través de mayor número de pedidos y captación de nuevos clientes. En la siguiente etapa, considerando los comentarios de servicio y mix de productos preferidos de los clientes, se aplicarán estrategias dirigidas a afinar la oferta comercial y **aumentar el valor del ticket promedio**. El plan de Ingresos y de Market Share proyectados en los primeros 5 años, estima una base de 6.300 clientes activos y una participación de 7% del Mercado Relevante, para lo que se han definido cuatro pilares de acción, gestión estratégica y táctica dentro del Plan de Marketing:

**1) Plan de Captación de Clientes y Penetración de Mercado:** 60% de los gastos de marketing presupuestados para los primeros 5 años del proyecto se utilizarán durante los primeros dos años, con el objetivo de alcanzar el 75% del MKShare objetivo. Los KPIs de seguimiento son: Clientes Nuevos por mes y Gasto de Marketing por Cliente Nuevo.

**2) Plan de Retención de Clientes:** Desde el 3er año, el costo de obtener nuevos clientes es mayor que retener, y la retención pasa a ser relevante en la evolución de los ingresos. La tasa de fuga se estabiliza en 10% mensual, la tasa de clientes nuevos supera la fuga, y se continúa ganando participación de mercado. Gastos de MKT bajan considerablemente y se estabilizan desde el 4to año para acciones de retención, programas de recomendación y medición de niveles de servicio. Los KPIs serán: Tasa de Fuga Mensual, Gasto MKT en Retención, y Niveles de Servicio dados por NPS.

**3) Plan de Ticket Promedio, Ingreso por Cliente y frecuencia por Cliente:** En esta etapa los drivers están asociados a rentabilizar y maximizar el ingreso por cliente, aumentando ticket promedio hasta \$50 mil mensuales por cliente, con una frecuencia promedio de compra de hasta 1,7 veces al mes. Adicionalmente mejoraría la eficiencia logística en términos de costo por entrega respecto a la venta. KPIs de seguimiento son Ticket Promedio y Frecuencia de Compra Promedio.

**4) Posicionamiento y Valor de la Marca:** Cumplir la propuesta de valor generará impacto y *awareness* relevante por parte de los clientes, creando valor a la marca. A través de una medición NPS se determinará cómo se percibe la marca EntuRefri.cl durante los distintos puntos de experiencia que tiene el cliente.

## Análisis FODA

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y acceso a proveedores de mayor calidad y menor escala (menor costo).</li> <li>2. Producto innovador con propuesta de valor diferenciada.</li> <li>3. Equipo gestor con estudios de administración y post-grado, con experiencia en logística, distribución y operaciones.</li> <li>4. Modelo de negocio basado en tendencias actuales de tecnología y accesibilidad, con foco en estrategia digital.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de menor escala; de haber alta demanda podría ocurrir falta de stock.</li> <li>2. Al tratarse de un Start Up, existe desconocimiento de marca Enturefri.cl</li> <li>3. Al vender solo en canal online, cliente no puede probar el producto antes de la compra.</li> <li>4. No contar con base de clientes.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consumidores con hábitos en uso de internet para comprar, que no lo utilizan en categorías de alimentos de reposición.</li> <li>2. Proveedores con interés de crecimiento que enfrentan problemas de escala.</li> <li>3. Alto porcentaje de consumidores realizan más de dos compras a la semana en Supermercados Express o Tiendas de Conveniencia.</li> <li>4. Alto nivel de insatisfacción con las actuales tiendas on-line de retail.</li> <li>5. Mejorar tiempo de compra actual de 30-45 min.</li> <li>6. Sitios .cl están hoy orientados a compras de stock del hogar, no de reposición.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajas barreras de entrada al negocio E-commerce de retail.</li> <li>2. Grandes competidores del retail puedan implementar modelos alterantivos a sus sitios on line para competir en este segmento y modelo de negocio.</li> <li>3. No posicionarse oportunamente en el mercado como el primero en la categoría.</li> <li>4. Entorno económico en Chile desfavorable, lo que hace al consumidor ser “más buscador de precio”.</li> </ol>

## Marketing Mix:

**Productos y Servicio:** Tienda virtual de fácil acceso y amigable en la selección de productos, que permita que el tiempo de navegación sea rápido y práctico para el cliente. Según el estudio realizado, las categorías en que se focalizará la oferta comercial mayoritariamente a través de proveedores regionales serán: Pan y Masas, Jamones, Lácteos (leche, yogurt, quesos, quesillos), Dulces (mermeladas, manjar), Frutas y Verduras, Huevos, y Jugos & Bebidas

**Estrategia de Precios:** Determinación de precio basado en dos estrategias:

*Estrategia de Penetración:* Considera márgenes de comercialización más bajos a través de la entrega de productos gratis adicionales, para no subvalorar el precio de los productos y “testear” nuevas marcas y productos con los mismos clientes.

*Estrategia de Prestigio:* Con la base de clientes objetivo para el año 1, se subirán los márgenes de comercialización de manera gradual, hasta alcanzar el precio de equilibrio, más altos que el retail tradicional, basados en reputación conseguida por diferenciación en calidad del servicio, experiencia de compra y productos.

**Plan de Promoción y Comunicación:** Las acciones a realizar en los cuatro pilares del Plan de Marketing están basadas en estrategia digital e irá orientada a: **Valor de la Marca** y **Generar Base de Clientes**. La descripción de las acciones a ejecutar están descritas en la sección Comunicación, “Tácticas a utilizar”, descritos en la Parte I del Plan de Negocios.

**Canales de Distribución:** Único canal de distribución durante los 5 primeros años será delivery a través de la Tienda Virtual, donde se exhibirán todos los productos y servicios. El estudio de otros canales de distribución es materia a revisar en el plan de escalamiento, que no está considerado en los primeros 5 años de este proyecto.

## 6. Plan de Operaciones

En la siguiente sección se describen los procesos operativos de la cadena de valor y KPI estratégicos de seguimiento. Los procesos operativos más relevantes para cumplir con la oferta de valor son:

1. Integración con Proveedores
2. Plataforma de Atención y Recepción de Pedidos por parte de Clientes
3. Preparación de Pedidos (Picking)
4. Control de Inventarios, Ingresos y Egresos.
5. Procesos Tecnológicos

### Modelo de negocio



Entrefri.cl se integra directamente con proveedores donde el 75% son regionales, fuera de la oferta del Retail en Santiago, que producen de forma artesanal y de mayor calidad, generando una propuesta de valor directamente al consumidor final, sin intermediarios. La propuesta en surtido irá en función de lo que realmente necesiten los clientes, orientado a productos frescos que están “dentro del refrigerador” y de alta rotación. El tener como oferta un número acotado de “SKUs”, facilita al cliente su elección y hace más simple y rápida su experiencia en la tienda virtual.

Tienda Virtual de fácil acceso y amigable en la selección de productos, que permite que el tiempo de navegación sea rápido para el cliente, y genere una sensación de que es muy práctico su uso.

El servicio de reparto debe cumplir con la promesa de entrega, y tratar de superar las expectativas del cliente. Primero los repartidores deben transmitir la propuesta de valor al momento de la entrega y generar confianza en los clientes, debido a que llegamos a sus hogares. En segundo lugar el tiempo de promesa de entrega es clave para generar la confianza buscada. Estar dentro del rango de tiempo de entrega y coordinar el horario exacto de entrega al cliente, hará nuestra experiencia de compra aún más enriquecedora.

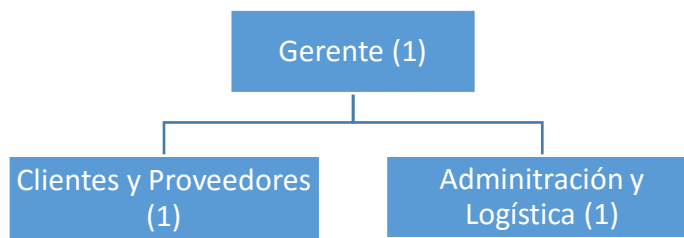
Llegar al consumidor final en forma directa, nos permite conocer en forma diaria sus hábitos, necesidades, requerimientos y cómo va evolucionado en el tiempo. Esto permite gestionar la oferta y logística de forma dinámica, en términos de relación con proveedores, integrar nuevas marcas, actualización de la tienda virtual, comunicación con el cliente y servicio de despacho, con un modelo de entrega directo, donde Enturefri.cl tiene 100% de control sobre los estándares de atención, ventanas de entrega, y protocolos de atención al momento de la entrega.

La integración de los distintos componentes del negocio es la siguiente:

Proveedores	Logística Entrada	Aceso y Tienda Virtual	Logística Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas que aporten Valor al Surtido</li> <li>• Despacho a RM</li> <li>• Capacidad de Producción</li> <li>• Nivel de Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto Estratégico en RM para llegar al cliente</li> <li>• Almacenamiento de Frío y Congelado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigable y Fácil de Vitriñar</li> <li>• Alto nivel de Información</li> <li>• Operación a realizar en bajo nivel de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega en Casa u Oficina</li> <li>• Nivel de Servicio dentro de la Promesa</li> <li>• Pago Insitu o vía Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencial</li> <li>• Planes de Captación y Fidelización</li> <li>• CRM</li> <li>• Aumento Tickets Promedio</li> </ul>

### Estructura Organizacional y Equipo del Proyecto

Para gestionar los procesos claves, la estructura organizacional cuenta con 3 áreas de gestión:



**Gerente:** Supervisa el cumplimiento de los objetivos de resultados comerciales y de administración y logística. Cuenta con 2 personas a su cargo, como muestra el cuadro anterior. Además, lleva los aspectos contables y jurídicos con servicio contratados en forma externa.

**Clientes y Proveedores:** Responsable de planes de captación y retención de clientes, además del posicionamiento de marca y plan de ingresos por cliente. Mantenimiento de la tienda virtual también es de su responsabilidad. Estas acciones las realiza a través de agencias externas según necesidad y materia a gestionar. No cuenta con personal a cargo en forma directa. Debe desarrollar proveedores que estén de acuerdo a la propuesta de valor a entregar al cliente.

**Administración y Logística:** Responsable de 4 líneas de gestión: Control de Inventario, Control de Ingresos y Egresos de Dineros, Comunicación con Clientes para coordinar solicitud/recepción de pedidos y Asignación de Flota de despacho. Para gestionar estas variables dependen de él 2 personas para procesos administrativos y 2 personas para procesos de distribución y contacto con clientes. También depende de esta área la mantención operativa de todos los aspectos tecnológicos que están contratados en forma externa.

Enturefri.cl es una empresa logística con foco en el cliente final, donde los trabajadores deben tener un espíritu vanguardista y comprometido en términos de servicio y experiencia de compra. La mantención de una baja tasa de rotación de personal, con miras a asegurar la entrega de un servicio de calidad es crucial para el funcionamiento de la empresa. Por esta razón, tanto la satisfacción del cliente/usuario como la capacitación del personal, resultan críticas para una estadía placentera.

Con estos antecedentes en consideración, el Equipo Gestor y líderes de cada una de las tres áreas de gestión mencionadas, estará conformado por Ejecutivos con experiencia en Administración y Estudios de Postgrado. Un punto clave será incorporar a ejecutivo con experiencia en logística, distribución y operaciones.

### **Descripción de los Procesos Relevantes:**

#### 1) Integración con Proveedores:

Consiste en asegurar la política de inventarios (15 días), según categoría, rotación y planificación de demanda del área comercial. Parte de la oferta de valor al cliente es asegurar el 100% de disponibilidad de productos. Para poder cumplir con este objetivo, la coordinación con los proveedores es clave para coordinar las entregas y poder hacer los pedidos con anticipación para asegurar stock. Esto es fundamental, pensando en que el 75% de los proveedores producen en regiones fuera de Santiago.

KPI: Quiebres de Stock Cero.

#### 2) Plataforma de Atención y Recepción de Pedidos por parte de Clientes

Consiste monitorear la entrada de pedidos por parte de clientes en la página WEB, y gestionar estos requerimientos con el área de bodega y distribución, con el estándar de servicio que solicita el cliente. Luego debe realizar seguimiento al pedido, y coordinar con la flota de despacho que se entregue dentro de la promesa de entrega. Los cargos a ejecutar este proceso son Supervisoras de Atención al Cliente.

KPI: Cumplimiento de la Promesa de Entrega.

### 3) Preparación de Pedidos:

Consiste en preparar los empaques de pedidos detallados recibidos por la Plataforma de Atención a Clientes. Estos pedidos deben estar 100% preparados para la salida de camiones de reparto al día siguiente, según el bloque de entrega. Quienes ejecutan este proceso son los Encargados de Bodega.  
KPI: Cumplimiento de la Promesa de Entrega.

### 4) Control de Inventarios, Ingresos y Egresos.

Este proceso es del área de Administración y Logística. Consiste en controlar inventarios (mermas, vencimientos, cuadro de mercadería) y de respaldar las liquidaciones de pago de los camiones según modalidad de pago del cliente (efectivo, cheque o electrónico). Además, lleva control de presupuesto de gastos y pago a proveedores.

KPIs: Merma 0,4% y 100% Cuadre de Ingresos y Egresos

### 5) Procesos Tecnológicos

La responsabilidad de este proceso es del área de Administración y Logística, y es un servicio que está externalizado con empresas de outsourcing que prestan servicios integrales de tecnología. Los objetivos de estos procesos son asegurar la operatividad del Software de Gestión, relación con Transbank y operatividad de los POS internos con los cuales se medirá el proceso completo de venta (desde la toma del pedido hasta la entrega).

KPI1: 90% Operatividad Continua mensual.

## **Modelo de Transporte (Despachos):**

El Transporte es de los puntos más relevantes de este negocio, debido a que la atención al cliente durante el momento de la entrega, el cumplimiento de la promesa y mantener diariamente una operatividad alta, es de carácter fundamental para poder cumplir con la oferta de valor y darle sustentabilidad al negocio.

El transporte para despachos está considerado como un servicio externalizado, no propio, y así está reflejado en los flujos financieros. Considera contar con un modelo de “*Unifiletero*”, que consiste en que cada chofer sea el propio dueño de su camión, realizando un contrato de servicio con nuestra empresa, rigiéndose por los niveles de servicio a clientes que realiza y la operatividad diaria que tenga cada transportista.

Este modelo tiene 2 ventajas fundamentales:

- 1) Oportunidad para pequeños microempresarios a emprender en forma propia, lo que permite que tengan un mayor nivel de ingresos y con ello mayor motivación en la labor que realizan.
- 2) Sacar de la estructura de gestión de la empresa toda la carga respecto a temas laborales de jornada de trabajo y de mantención de flota.

Dentro de los ingresos presupuestados para cada transportista, se consideran todos los gastos asociados a la operatividad de un camión del formato requerido para la operación del negocio, y también una última línea que sea atractiva para el transportista por ser parte de la cadena de valor de este proyecto.

El área responsable de llevar la relación con nuestros transportistas es el área de Administración y Logística. Esta función es clave, debido a que esta cuenta representa el 30% del margen de comercialización.

## 7. Plan Financiero

A continuación se presenta el Estado de Resultados proyectado a cinco años:

EERR Proyectado Anual									
Estado de Resultado									
miles de pesos									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Var % Año2	Var % Año3	Var % Año4	Var % Año5
<b>Ingresos</b>	<b>364.417</b>	<b>1.756.739</b>	<b>2.826.454</b>	<b>3.172.594</b>	<b>3.270.354</b>	<b>382,1%</b>	<b>60,9%</b>	<b>12,2%</b>	<b>3,1%</b>
Ventas Netas	364.417	1.756.739	2.826.454	3.172.594	3.270.354	382,1%	60,9%	12,2%	3,1%
<b>Costos de Venta</b>	<b>(367.686)</b>	<b>(1.449.576)</b>	<b>(2.239.421)</b>	<b>(2.503.023)</b>	<b>(2.569.790)</b>	<b>294,2%</b>	<b>54,5%</b>	<b>11,8%</b>	<b>2,7%</b>
Costos Variables de Explotación	(296.239)	(1.382.129)	(2.171.974)	(2.435.576)	(2.502.343)	366,6%	57,1%	12,1%	2,7%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>68.178</b>	<b>374.610</b>	<b>654.480</b>	<b>737.018</b>	<b>768.011</b>	<b>449,5%</b>	<b>74,7%</b>	<b>12,6%</b>	<b>4,2%</b>
Gastos Generales	(62.320)	(58.320)	(58.320)	(58.320)	(58.320)	-6,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Depreciación y Amortizaciones	(9.127)	(9.127)	(9.127)	(9.127)	(9.127)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>(3.268)</b>	<b>307.163</b>	<b>587.034</b>	<b>669.571</b>	<b>700.565</b>	<b>9498,4%</b>	<b>91,1%</b>	<b>14,1%</b>	<b>4,6%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>(327.512)</b>	<b>(310.866)</b>	<b>(282.707)</b>	<b>(257.886)</b>	<b>(257.886)</b>	<b>-5,1%</b>	<b>-9,1%</b>	<b>-8,8%</b>	<b>0,0%</b>
Personal	(149.461)	(157.553)	(162.240)	(162.240)	(162.240)	5,4%	3,0%	0,0%	0,0%
Gastos Marketing y Publicidad	(140.143)	(111.677)	(78.831)	(52.554)	(52.554)	-20,3%	-29,4%	-33,3%	0,0%
Gastos Generales Adm & Vtas	(34.188)	(37.917)	(37.917)	(39.373)	(39.373)	10,9%	0,0%	3,8%	0,0%
Sistemas	(3.720)	(3.720)	(3.720)	(3.720)	(3.720)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otros Gastos	0	0	0	0	0	-	-	-	-
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(330.781)</b>	<b>(3.702)</b>	<b>304.327</b>	<b>411.685</b>	<b>442.678</b>	<b>98,9%</b>	<b>8319,6%</b>	<b>35,3%</b>	<b>7,5%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(321.654)</b>	<b>5.424</b>	<b>313.454</b>	<b>420.812</b>	<b>451.805</b>	<b>101,7%</b>	<b>5678,8%</b>	<b>34,3%</b>	<b>7,4%</b>
Otras Partidas de la Operación	0	0	0	0	0	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impto.</b>	<b>(330.781)</b>	<b>(3.702)</b>	<b>304.327</b>	<b>411.685</b>	<b>442.678</b>	<b>98,9%</b>	<b>8319,6%</b>	<b>35,3%</b>	<b>7,5%</b>
Impuesto a la Renta	0	0	0	(95.382)	(110.670)	-	-	100,0%	16,0%
<b>Resultado Neto</b>	<b>(330.781)</b>	<b>(3.702)</b>	<b>304.327</b>	<b>316.303</b>	<b>332.009</b>	<b>98,9%</b>	<b>8319,6%</b>	<b>3,9%</b>	<b>5,0%</b>
Margen Bruto (%)	-0,9%	17,5%	20,8%	21,1%	21,4%				
GAV / Ingresos (%)	89,9%	17,7%	10,0%	8,1%	7,9%				
Margen Operacional (%)	-90,8%	-0,2%	10,8%	13,0%	13,5%				
Margen EBITDA (%)	-88,3%	0,3%	11,1%	13,3%	13,8%				
Margen Neto (%)	-90,8%	-0,2%	10,8%	10,0%	10,2%				

Los EERR proyectados muestran resultados positivos desde mediados del 2do año, lo que permite obtener un Resultados Neto positivo desde el tercer año de operación.

Para estimar la Tasa de Descuento (Costo de Equity) a utilizar en la evaluación de la empresa, se considera incorporar un premio por liquidez por tratarse de una empresa no listada en bolsa, y un premio por riesgo de empresa start up. Como Tasa Libre de Riesgo se utiliza la tasa de Bonos del Banco Central en UF a 10 años al 30 de Junio 2016 y el Rendimiento de mercado considera la rentabilidad promedio del IPSA durante los últimos 20 años (1995 al 2015), que considera los efectos de la crisis asiática, crisis del año 2008 y periodos de incerteza económica 2013-2015 en Chile.



A través del modelo CAPM, se obtiene un Costo de Equity de 15,67%, que será utilizada como tasa de descuento en la evaluación del proyecto EnTuRefri.cl:

<b>CAPM</b>	=	<b>Rf</b>	+	<b>B</b>	<b>X</b>	<b>Erp</b>	+	<b>Crp</b>	+	<b>LD</b>	+	<b>SU</b>
		Tasa libre de riesgo		Beta		Prima riesgo de mdo (Rm-Rf)		prima riesgo país		Prima por liquidez		Prima por Start Up
BCU a 10 años		<b>1,52</b>	Retail (Online)	<b>1,53</b>	Promedio IPSA 10 años (Rm-Rf)	7,5 <b>5,98</b>		No aplica		<b>4,00</b>		<b>1,00</b>
<b>Ke = 15,67 %</b>												

Considerando la tasa de descuento de 15,67% y un supuesto de crecimiento a perpetuidad de 0% desde el 5to año, el Flujo de Caja Libre y valoración de la empresa es el siguiente:

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal
<b>Resultado Neto</b>		(330.857)	(3.855)	304.174	316.169	331.780	331.780
+ Depreciación		9.127	9.127	9.127	9.127	9.127	4.467
- Inversiones en Activos Fijos	(91.300)						
+/- Inversión en Capital de Trabajo	(230.500)	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	<b>(321.800)</b>	<b>(321.730)</b>	<b>5.272</b>	<b>313.301</b>	<b>325.296</b>	<b>340.907</b>	<b>2.145.799</b>
<i>Flujo de Fondos Libre Acumulado</i>	(321.800)	(643.530)	(638.258)	(324.957)	339	341.246	2.487.044
* Factor de descuento	1,00	0,86	0,75	0,65	0,56	0,48	0,48
= VAN Free Cash Flow to Capital	(321.800)	(278.145)	3.940	202.442	181.717	164.639	1.036.300

Crecimiento a perpetuidad	<b>0%</b>	
Tasa de descuento Capital - (CAPM)	<b>15,67%</b>	
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>989.092</b>	Miles de \$
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>40%</b>	
<b>Período de Recupero (en años)</b>	<b>4</b>	años

Para evaluar distintos escenarios y el impacto de las variables claves del plan financiero, se realizó un análisis de sensibilidad considerando como variaciones porcentuales en el volumen de venta, precio de venta, gastos variables, costos fijos e inversión en bienes de capital, entregando los siguientes resultados:

Resultados obtenidos		
10%	miles de \$ VAN	1.432.463
Volumen +	TIR	49%
	años Recupero	4
-10%	miles de \$ VAN	585.032
Volumen -	TIR	30%
	años Recupero	5
3%	miles de \$ VAN	1.495.647
Precio +	TIR	50%
	años Recupero	4
-3%	miles de \$ VAN	482.537
Precio -	TIR	28%
	años Recupero	+ de 5
5%	miles de \$ VAN	495.806
Gastos Variables +	TIR	28%
	años Recupero	5
-3%	miles de \$ VAN	1.307.502
Gastos Variables -	TIR	47%
	años Recupero	4
5%	miles de \$ VAN	906.154
Costos Fijos +	TIR	38%
	años Recupero	5
-5%	miles de \$ VAN	1.075.986
Costos Fijos -	TIR	42%
	años Recupero	4
100%	miles de \$ VAN	894.295
Inversiones en bs de cap +	TIR	35%
	años Recupero	5
-50%	miles de \$ VAN	1.036.491
Inversiones en bs de cap -	TIR	43%
	años Recupero	4

Escenarios			
	Pesimista	Normal	Optimista
Volumen	-10%	0%	10%
Precio	-3%	0%	4%
Gastos Variables	-5%	0%	5%
Costos Fijos	5%	0%	5%
Inversión en bs de cap	0%	0%	70%
<b>VAN</b>	<b>495.501</b>	<b>989.092</b>	<b>1.449.415</b>
<b>TIR</b>	<b>28%</b>	<b>40%</b>	<b>46%</b>
<b>Recupero</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tasa de descuento			
	14%	15,67%	17%
<b>VAN</b>	<b>1.228.564</b>	<b>989.092</b>	<b>833.922</b>

Como principales conclusiones, se observa que el modelo es mayormente sensible a la variación de precios, y que obteniendo un leve ahorro en Gastos Variables, el resultado de la valoración mejora de manera importante.

## 8. Factores Críticos de Éxito

Se han identificado los siguientes puntos como factores críticos de éxito para Enturefri.cl:

- ✓ Surtido amplio de productos y de calidad, donde el 75% sean regionales.
- ✓ Tienda Virtual simple y de excelencia, de fácil acceso y rapidez en su navegación.
- ✓ Horarios de atención acordes a la necesidad del cliente, con ventanas de entrega flexibles.
- ✓ Procesos operacionales eficientes.
- ✓ Estrecha integración de proveedores.
- ✓ Equipo de Colaboradores comprometidos con la Propuesta de Experiencia de Servicio.

Considerando los factores críticos del proyecto antes mencionados antes mencionados, se consideran las siguientes acciones claves para minimizar los riesgos que puedan afectar el desarrollo proyectado y éxito en términos de interés del mercado, proveedores, ventas, plazos, crecimiento y financiamiento.

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de Calidad a precio competitivo</li><li>• Alto nivel de cumplimiento de estándares</li><li>• Precios competitivos</li></ul>
Eficiencia Logística	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr escalar a 2.000 clientes activos.</li><li>• Permite tener una estructura de Distribución secundaria eficiente y competitiva.</li></ul>
Equipo gestor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutivos con experiencia en administración y estudios de postgrado.</li><li>• Clave incorporar a ejecutivo con experiencia en logística y distribución.</li></ul>
Cultura del Modelo de Negocio por parte del Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr implantar en la mente del cliente el modelo de negocio.</li><li>• Alto nivel de Satisfacción en la Experiencia del modelo de negocio: permite la escala y recomendación, y con esto la eficiencia logística.</li></ul>

## 9. Propuesta y Flujo de Caja para el Inversionista

- Requerimiento de capital \$322 MM.
- Aporte de inversionista \$292 MM.
- Aporte de fundadores \$30
- Uso de fondos Activo Fijo y Deficit proyectado de 16 meses (opex + capex + wc).
- Propiedad para inversionista 49%
- Valorización pre money \$989 MM.
- Acciones inversionistas 49 acciones Serie A preferente con dividendos desde utilidades acumuladas
- Acciones fundadores 25 acciones Serie A preferente.  
26 acciones Serie B comunes.
- Representación 1 de 3 directores con quorum calificado
- Estrategia de salida Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa y de anti-dilución para nuevos aumentos de capital

La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR para el inversionista de 33% considerando el escenario base del business plan.

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal
<b>Resultado Neto</b>		-	-	-	139.960	233.952	1.051.441
+ Depreciación							
- Inversiones en Activos Fijos	(91.300)						
+/- Inversión en Capital de Trabajo	(200.000)						
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	<b>(291.300)</b>	-	-	-	<b>139.960</b>	<b>233.952</b>	<b>1.051.441</b>
<i>Flujo de Fondos Libre Acumulado</i>	(291.300)	(291.300)	(291.300)	(291.300)	(151.340)	82.611	1.134.053
* Factor de descuento	1,00	0,86	0,75	0,65	0,56	0,48	0,48
= VAN Free Cash Flow to Capital	(291.300)	-	-	-	78.184	112.985	507.787

Porcentaje de Propiedad ofrecido	<b>49%</b>	
Crecimiento a perpetuidad	<b>0%</b>	
Tasa de descuento Capital - (CAPM)	<b>15,67%</b>	
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>407.657</b>	Miles de \$
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>33%</b>	
<b>Período de Recupero (en años)</b>	<b>5</b>	años

## 10. Plan de Crecimiento

El proyecto actual presentado a 5 años genera una TIR de 40%, con un Valor Actual Neto (VAN) de mm\$989. La propuesta para los inversionistas genera una TIR de 33%, financiando el 91% de la inversión. Sin embargo, creemos que este proyecto será de mayor atractivo en la medida que se vayan consolidando etapas, que vayan en línea con tener un mayor conocimiento del mercado y los clientes; validar y consolidar la propuesta de valor, e ir generando una estructura operacional y un modelo de negocio sólido y sustentable. A continuación, describiremos las tres etapas planificadas y los hitos asociados, junto a las futuras opciones de crecimiento que tiene la empresa:

1. **Penetración:** esta etapa considera 16 meses, donde se valida la idea del proyecto y la oportunidad de mercado donde nos hemos enfocado. El hito principal es llegar a números azules en materia de resultado.
2. **Consolidación:** esta etapa ratifica nuestra propuesta de valor y posicionamiento de marca, donde nuestro conocimiento del cliente final y sus hábitos, sumado a la experiencia lograda en materia de eficiencia operacional consolida los resultados financieros del proyecto y lo ofrecido a inversionistas.
3. **Opciones de Crecimiento:** si se consigue con éxito la etapa 2 del proyecto, entre el cuarto y quinto año se podría utilizar estrategias de amplitud de mercado y/o de diversificación, y la búsqueda de nuevo financiamiento para emprender estos desafíos:

Opciones de amplitud: mayores comunas de atención dentro de Santiago, otras ciudades de Chile. El aumentar nuestro mercado geográfico inicial, permite tener un alcance muy superior al inicial.

Opciones de diversificación: si nuestro concepto actual son los alimentos básicamente perecibles que rotan en un refrigerador semanalmente, también podríamos llegar a otros consumos dentro del hogar. Podríamos llegar a la despensa (**entudespensa.cl**), a comida preparada (**entumesa.cl**), a ocasiones especiales (**entuparrilla.cl**). Conocemos a los clientes y con un modelo operacional probado, dar este paso para resolver otras problemáticas dentro de un hogar estaría al alcance de este proyecto.

## 11. Conclusiones

Como resultado del estudio de mercado realizado, se puede concluir que existe predisposición del segmento objetivo a probar la experiencia de compra de alimentos de reposición a través de e-Commerce. El segmento objetivo durante los primeros cinco años será el sector oriente de Santiago, compuesto por las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, con un Mercado Potencial de 92 mil hogares y mm\$7.509.- mensuales.

Los Estado de Resultados proyectados muestran resultados positivos desde mediados del 2do año, lo que permite obtener un Resultado Neto positivo desde el tercer año de operación.

El proyecto a 5 años genera una TIR de 40%, con un Valor Actual Neto (VAN) de mm\$989.

Se ofrece 49% de propiedad de la empresa y TIR de 33% para los inversionistas por un 91% de financiamiento de la Inversión Inicial equivalentes a mm\$292.-, destinados a adquisición de Activo Fijo y financiamiento del déficit operacional de los primeros dos años.

El modelo de negocios es mayormente sensible a la variación de precios, y se observa que obteniendo un ahorro en Gastos Variables, el resultado de la valoración de la empresa mejora de manera importante.

## 12. Bibliografía y Fuentes

*Centro de Estudios de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago.*

*<http://www.asrm.cl/archivoContenidos/poblacion-total-rm-2013.pdf>*

*Encuesta CASEN 2013*

*CENSO 2002*

*Informe Séptima edición del e-commerce Day Santiago 2015.*

*Sitio Web del Banco Central: <http://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>*

*<http://www.damodaran.com>*

### 13. Anexos

Anexo N°1 : EERR Proyectado Anual																						
Estado de Resultado																						
miles de pesos	Año 1												Total		Total		Total		Total		Total	
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año 1	%Vta	Año 2	%Vta	Año 3	%Vta	Año 4	%Vta	Año 5	%Vta
<b>Ingresos</b>	<b>3.089</b>	<b>5.716</b>	<b>9.492</b>	<b>12.703</b>	<b>15.432</b>	<b>23.155</b>	<b>33.871</b>	<b>41.230</b>	<b>47.596</b>	<b>53.008</b>	<b>57.608</b>	<b>61.518</b>	<b>364.417</b>	100,0%	<b>1.756.739</b>	100,0%	<b>2.826.454</b>	100,0%	<b>3.172.594</b>	100,0%	<b>3.270.354</b>	100,0%
Ventas Netas	3.089	5.716	9.492	12.703	15.432	23.155	33.871	41.230	47.596	53.008	57.608	61.518	364.417	100,0%	1.756.739	100,0%	2.826.454	100,0%	3.172.594	100,0%	3.270.354	100,0%
<b>Costos de Venta</b>	<b>(13.460)</b>	<b>(11.364)</b>	<b>(14.102)</b>	<b>(16.429)</b>	<b>(18.408)</b>	<b>(25.607)</b>	<b>(33.335)</b>	<b>(38.661)</b>	<b>(43.917)</b>	<b>(47.725)</b>	<b>(50.963)</b>	<b>(53.714)</b>	<b>(367.686)</b>	100,9%	<b>(1.449.576)</b>	397,8%	<b>(2.239.421)</b>	614,5%	<b>(2.503.023)</b>	686,9%	<b>(2.569.790)</b>	705,2%
Costos Variables de Explotación	(3.840)	(5.743)	(8.482)	(10.809)	(12.787)	(19.986)	(27.714)	(33.041)	(38.297)	(42.105)	(45.342)	(48.094)	(296.239)	-81,3%	(1.382.129)	-78,7%	(2.171.974)	-76,8%	(2.435.576)	-76,8%	(2.502.343)	-76,5%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>(750)</b>	<b>(28)</b>	<b>1.011</b>	<b>1.894</b>	<b>2.644</b>	<b>3.169</b>	<b>6.156</b>	<b>8.189</b>	<b>9.300</b>	<b>10.903</b>	<b>12.266</b>	<b>13.424</b>	<b>68.178</b>	18,7%	<b>374.610</b>	21,3%	<b>654.480</b>	23,2%	<b>737.018</b>	23,2%	<b>768.011</b>	23,5%
Gastos Generales	(8.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(4.860)	(62.320)	-17,1%	(58.320)	-3,3%	(58.320)	-2,1%	(58.320)	-1,8%	(58.320)	-1,8%
Depreciación y Amortizaciones	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(761)	(9.127)	-2,5%	(9.127)	-0,5%	(9.127)	-0,3%	(9.127)	-0,3%	(9.127)	-0,3%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>(10.371)</b>	<b>(5.648)</b>	<b>(4.610)</b>	<b>(3.727)</b>	<b>(2.976)</b>	<b>(2.452)</b>	<b>536</b>	<b>2.569</b>	<b>3.679</b>	<b>5.283</b>	<b>6.645</b>	<b>7.803</b>	<b>(3.268)</b>	-0,9%	<b>307.163</b>	17,5%	<b>587.034</b>	20,8%	<b>669.571</b>	21,1%	<b>700.565</b>	21,4%
<b>Gastos de Administración</b>	<b>(28.207)</b>	<b>(27.807)</b>	<b>(27.807)</b>	<b>(28.942)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(27.481)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(26.753)</b>	<b>(327.512)</b>	-89,9%	<b>(310.866)</b>	-17,7%	<b>(282.707)</b>	-10,0%	<b>(257.886)</b>	-8,1%	<b>(257.886)</b>	-7,9%
Personal	(11.604)	(11.604)	(11.604)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(12.739)	(149.461)	-41,0%	(157.553)	-9,0%	(162.240)	-5,7%	(162.240)	-5,0%	(162.240)	-5,0%
Gastos Marketing y Publicidad	(13.138)	(13.138)	(13.138)	(13.138)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(10.949)	(140.143)	-38,5%	(111.677)	-6,4%	(78.831)	-2,8%	(52.554)	-1,7%	(52.554)	-1,6%
Gastos Generales Adm & Vtas	(3.155)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(3.483)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(2.755)	(34.188)	-9,4%	(37.917)	-2,2%	(37.917)	-1,3%	(39.373)	-1,2%	(39.373)	-1,2%
Sistemas	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(310)	(3.720)	-1,0%	(3.720)	-0,2%	(3.720)	-0,1%	(3.720)	-0,1%	(3.720)	-0,1%
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(38.578)</b>	<b>(33.456)</b>	<b>(32.417)</b>	<b>(32.669)</b>	<b>(29.729)</b>	<b>(29.933)</b>	<b>(26.217)</b>	<b>(24.184)</b>	<b>(23.073)</b>	<b>(21.470)</b>	<b>(20.107)</b>	<b>(18.949)</b>	<b>(330.781)</b>	-90,8%	<b>(3.702)</b>	-0,2%	<b>304.327</b>	10,8%	<b>411.685</b>	13,0%	<b>442.678</b>	13,5%
<b>EBITDA</b>	<b>(37.817)</b>	<b>(32.695)</b>	<b>(31.656)</b>	<b>(31.908)</b>	<b>(28.968)</b>	<b>(29.172)</b>	<b>(25.456)</b>	<b>(23.423)</b>	<b>(22.313)</b>	<b>(20.709)</b>	<b>(19.347)</b>	<b>(18.189)</b>	<b>(321.654)</b>	-88,3%	<b>5.424</b>	0,3%	<b>313.454</b>	11,1%	<b>420.812</b>	13,3%	<b>451.805</b>	13,8%
Otras Partidas de la Operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Resultado Antes de Impto.</b>	<b>(38.578)</b>	<b>(33.456)</b>	<b>(32.417)</b>	<b>(32.669)</b>	<b>(29.729)</b>	<b>(29.933)</b>	<b>(26.217)</b>	<b>(24.184)</b>	<b>(23.073)</b>	<b>(21.470)</b>	<b>(20.107)</b>	<b>(18.949)</b>	<b>(330.781)</b>	-90,8%	<b>(3.702)</b>	-0,2%	<b>304.327</b>	10,8%	<b>411.685</b>	13,0%	<b>442.678</b>	13,5%
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(95.382)	-3,0%	(110.670)	-3,4%
<b>Resultado Neto</b>	<b>(38.578)</b>	<b>(33.456)</b>	<b>(32.417)</b>	<b>(32.669)</b>	<b>(29.729)</b>	<b>(29.933)</b>	<b>(26.217)</b>	<b>(24.184)</b>	<b>(23.073)</b>	<b>(21.470)</b>	<b>(20.107)</b>	<b>(18.949)</b>	<b>(330.781)</b>	-90,8%	<b>(3.702)</b>	-0,2%	<b>304.327</b>	10,8%	<b>316.303</b>	10,0%	<b>332.009</b>	10,2%
Margen Bruto (%)	-335,7%	-98,8%	-48,6%	-29,3%	-19,3%	-10,6%	1,6%	6,2%	7,7%	10,0%	11,5%	12,7%	-0,9%	17,5%	17,5%	20,8%	20,8%	21,1%	21,1%	21,4%	21,4%	
GAV / Ingresos (%)	913,0%	486,5%	292,9%	227,8%	173,4%	118,7%	79,0%	64,9%	56,2%	50,5%	46,4%	43,5%	89,9%	17,7%	17,7%	10,0%	10,0%	8,1%	8,1%	7,9%	7,9%	
Margen Operacional (%)	-1248,7%	-585,3%	-341,5%	-257,2%	-192,6%	-129,3%	-77,4%	-58,7%	-48,5%	-40,5%	-34,9%	-30,8%	-90,8%	-0,2%	-0,2%	10,8%	10,8%	13,0%	13,0%	13,5%	13,5%	
Margen EBITDA (%)	-1224,1%	-572,0%	-333,5%	-251,2%	-187,7%	-126,0%	-75,2%	-56,8%	-46,9%	-39,1%	-33,6%	-29,6%	-88,3%	0,3%	0,3%	11,1%	11,1%	13,3%	13,3%	13,8%	13,8%	
Margen Neto (%)	-1248,7%	-585,3%	-341,5%	-257,2%	-192,6%	-129,3%	-77,4%	-58,7%	-48,5%	-40,5%	-34,9%	-30,8%	-90,8%	-0,2%	-0,2%	10,8%	10,8%	10,0%	10,0%	10,2%	10,2%	
<b>Personal</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Directo	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9

Anexo N°2: FLUJO DE FONDOS Y VALORACIÓN

Periodo 0	Año 1												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal	
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12							
<b>Resultado Neto</b>	(38.578)	(33.456)	(32.417)	(32.669)	(29.729)	(30.009)	(26.217)	(24.184)	(23.073)	(21.470)	(20.107)	(18.949)	<b>(330.857)</b>	<b>(3.855)</b>	<b>304.174</b>	<b>316.169</b>	<b>331.780</b>	<b>331.780</b>	
+ Depreciación	761	761	761	761	761	761	761	761	761	761	761	761	9.127	9.127	9.127	9.127	9.127	4.467	
- Inversiones en Activos Fijos	(91.300)																		
+/- Variación del Capital de Tra	(230.500)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	<b>(321.800)</b>	<b>(37.817)</b>	<b>(32.695)</b>	<b>(31.656)</b>	<b>(31.908)</b>	<b>(28.968)</b>	<b>(29.248)</b>	<b>(25.456)</b>	<b>(23.423)</b>	<b>(22.313)</b>	<b>(20.709)</b>	<b>(19.347)</b>	<b>(18.189)</b>	<b>(321.730)</b>	<b>5.272</b>	<b>313.301</b>	<b>325.296</b>	<b>340.907</b>	<b>2.145.799</b>
<b>Flujo de Fondos Libre Acumulado</b>		(37.817)	(70.513)	(102.169)	(134.077)	(163.045)	(192.294)	(217.750)	(241.173)	(263.485)	(284.195)	(303.542)	(321.730)						

Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal
<b>Resultado Neto</b>	(330.857)	(3.855)	304.174	316.169	331.780	331.780
+ Depreciación	9.127	9.127	9.127	9.127	9.127	4.467
- Inversiones en Activos Fijos	(91.300)					
+/- Inversión en Capital de Tra	(230.500)	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Fondos Libre</b>	<b>(321.800)</b>	<b>(321.730)</b>	<b>5.272</b>	<b>313.301</b>	<b>325.296</b>	<b>340.907</b>
<b>Flujo de Fondos Libre Acumulado</b>	<b>(321.800)</b>	<b>(643.530)</b>	<b>(638.258)</b>	<b>(324.957)</b>	<b>339</b>	<b>341.246</b>
						<b>2.487.044</b>
* Factor de descuento	1,00	0,86	0,75	0,65	0,56	0,48
= VAN Free Cash Flow to Capital	(321.800)	(278.145)	3.940	202.442	181.717	164.639
						1.036.300

Crecimiento a perpetuidad	0%
Tasa de descuento Capital - (CAPM)	15,67%
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>989.092</b> Miles de \$
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>40%</b>
<b>Período de Recupero (en años)</b>	<b>4</b> años



**Anexo N°3: Etapas e Hitos**

