

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**Programa MBA. FEN**



# **Balcony's Ecobox**

**PARTE 1**

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

**Alumno: Diego Enrique Pérez Castro**

**Profesor Guía: María Soledad Etchebarne López**

Agosto 2019

## Índice

Índice.....	II
Resumen Ejecutivo .....	1
1 Oportunidad de Negocio.....	2
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	4
2.1 Industria.....	4
2.2 Competidores.....	8
2.2.1 Supermercados con Venta en Línea.....	8
2.2.2 Venta Especializada de Carnes.....	9
2.2.3 Venta Especializada de Productos Listos .....	10
2.3 Clientes .....	11
3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	14
3.1 Modelo de Negocios.....	14
3.1.1 Producto .....	15
3.1.2 Proveedores.....	16
3.1.3 Distribuidores.....	17
3.2 Descripción de la Empresa.....	17
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	19
3.4 RSE y Sustentabilidad .....	20
4 Plan de Marketing .....	22
4.1 Objetivos de Marketing .....	22
4.2 Estrategia de Segmentación .....	22
4.3 Estrategia de Precio.....	24
4.4 Estrategia de Distribución.....	24
4.5 Estrategia de Comunicación y Ventas .....	25
4.6 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	26
4.7 Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	28
5 Plan de Operaciones .....	30
6 Equipo del Proyecto.....	31
7 Plan Financiero .....	32
8 Riesgos Críticos.....	33

9	Propuesta Inversionista .....	34
10	Conclusiones .....	35
11	Bibliografía.....	36
12	Anexos .....	38
12.1	Encuesta.....	38
12.2	Ilustraciones Carnicería .....	42
12.3	Degustación .....	43
12.4	Tendencias de Mercado .....	46
12.5	Información Competidores.....	49
12.6	Formas de Compartir Costos .....	51
12.7	Box a Elaborar .....	52
12.8	Modelo de Canvas.....	54
12.9	Cotizaciones .....	55
12.10	Costo de un Anuncio en Redes Sociales .....	59
12.11	Cotización Local.....	60

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Imagen de Marca .....	17
Ilustración 2 Carnicería Lider Piedra Roja, Chicureo .....	42
Ilustración 3 Mesón Carnes Darc .....	42
Ilustración 4 FOCUS .....	45
Ilustración 5 Corte de Carne .....	49
Ilustración 6 Carro de Compra .....	49
Ilustración 7 Opciones Actuales .....	50
Ilustración 8 MACH .....	51
Ilustración 9 UBER .....	51
Ilustración 10 Cotización Redes Sociales .....	55
Ilustración 11 Cotización Cajas en Deal Extreme (China) .....	56
Ilustración 12 Cotización Envase Alimentos .....	57
Ilustración 13 Costo Anuncio .....	59
Ilustración 14 Cotización Local .....	60

## Índice de Tablas

Tabla 1 Supermercados con Venta En Línea.....	9
Tabla 2 Venta Especializada de Carne .....	10
Tabla 3 Tipos de Clientes .....	12
Tabla 4 Tipos de Clientes y Usuarios .....	22
Tabla 5 Tamaño de Mercado (mes) .....	26
Tabla 6 Ventas Primer Año .....	27
Tabla 7 Ventas años 2 al 10 .....	28
Tabla 8 Presupuesto de Marketing A .....	28
Tabla 9 Presupuesto de Marketing B .....	28
Tabla 10 Flujo de Caja Anual.....	32
Tabla 11 Escenario Base .....	32
Tabla 12 Participación de Inversionistas .....	34
Tabla 13 Consumo de Carne en Chile.....	46
Tabla 14 PIB per Cápita en USD Actuales .....	47
Tabla 15 Tasa de Natalidad en Chile .....	47
Tabla 16 Número de Visas de Trabajo Chile, .....	47
Tabla 17 Población Vegetariana Internacional .....	48
Tabla 18 Viviendas en Las Condes.....	48
Tabla 19 Detalle Inversión Inicial .....	58

## Resumen Ejecutivo

La forma de vivir en Santiago ha cambiado radicalmente en los últimos años. Si hace algunas décadas atrás las personas que vivían en departamentos eran minoría, hoy esa realidad ha cambiado, lo que ha llevado también a modificar algunas costumbres. Por ejemplo, antiguamente las juntas familiares eran masivas, sin tener problemas de espacio en las casas. En los nuevos departamentos, los espacios como living, comedor y terraza son más pequeños y la mayoría no permite recibir una gran cantidad de invitados. Además, antes solamente existían parrillas a carbón, y no había problema en prenderlas en las casas. Hoy, en los departamentos, esas parrillas están prohibidas, por lo que muchas personas están usando parrillas a gas o eléctricas, o definitivamente no hacen asados en sus departamentos.

El asado en parrillas a gas o eléctrica es distinto al asado con carbón. De partida, existen cortes que definitivamente no quedan bien, principalmente los cortes con mucha grasa en parrilla a gas y los cortes muy gruesos en parrilla eléctrica. Lamentablemente para los consumidores, los supermercados y carnicerías venden carnes en general para parrilla, que están orientadas principalmente a parrilla a carbón. Así, si una persona desea hacer un asado en parrilla eléctrica, y compra una carne que queda bien en parrilla a carbón como lomo vetado, lo más probable es que se desilusione, ya que no va a lograr una cocción uniforme y eso lleva a pensar que la parrilla es la mala. Esto ahuyenta a muchas personas de hacer asados en sus departamentos.

Balcony's Ecobox es la solución perfecta para hacer asados en departamentos. Primero, es un producto equilibrado, que contiene carnes, verduras y picoteos en porciones responsables con la salud de las personas y con el medio ambiente. Segundo, hace más simple la logística organizativa, debido a que contiene carnes seleccionadas para parrillas eléctricas y/o a gas, además de verduras, "picoteo" y aliños, todo preparado y listo para llegar y asar, evitando el proceso de compra en el supermercado. Tercero, utiliza la tecnología a través de códigos QR donde se indicará la información nutricional e instrucciones de cocción, intentando incorporar a nuevas personas a hacerse cargo de la parrilla. Y cuarto, utilizando aplicaciones de delivery se busca incorporar las tendencias actuales de estos tiempos.

Según una encuesta realizada por el equipo gestor, casi un 50% de las personas compraría una Ecobox, con una disposición a pagar de más de \$13.000 por persona. Con esos números, se estima un tamaño de mercado en la comuna de Las Condes de más de MM\$477 mensuales. Se hizo una evaluación del proyecto de manera conservadora, abarcando cerca de un 10% de ese mercado, cuyos resultados son positivos. Para una inversión inicial de MM\$60, el proyecto generaría una TIR de 38%, ROI de 338% y VAN de MM\$143 en un período de 10 años.

En base a lo anterior, se puede concluir que Balcony's Ecobox es un proyecto altamente rentable para los inversionistas y muy atractivo para los consumidores, a quienes se espera sorprender a través de una innovadora propuesta de valor con soluciones acordes a los tiempos actuales.

## 1 Oportunidad de Negocio

En los últimos años el comportamiento social ha cambiado al punto que se da una valoración muy alta a todo lo que soluciona las necesidades de forma inmediata. Una prueba de ello es la aceptación de aplicaciones que cumplen con este enunciado tales como Facebook e Instagram, que informan continuamente de lo que hace cada una de las personas con las que se está conectado; UBER permite pedir un “taxi”, saber cuánto se demora y salir justo cuando llegue para no esperar; WhatsApp y Messenger en donde puede escribir a cualquier contacto y en cualquier momento; Mercado Libre y AliExpress que permiten comprar en línea aun cuando se deba esperar un tiempo de despacho. Esta valoración es muy alta y permite entender por qué todas estas aplicaciones se encuentran entre las 25 aplicaciones más populares en Chile en el año 2018 (Tupper, 2018).

Balcony’s Ecobox (en adelante “Balcony’s” o “Ecobox”) entiende y se suma a este comportamiento a favor de la utilización de aplicaciones y del mejor uso del tiempo de sus clientes, pero además se hace cargo de una serie de problemas que se generan al organizar un “asado” entre distintos grupos de personas, en ese sentido permite acceder mediante un click a una caja o “Box” con todo lo necesario para hacer un asado con familiares y amigos, incluyendo el picoteo previo, las carnes y las verduras necesarias para realizar este encuentro. Sin embargo, la inmediatez, aunque es importante, no es lo único que permite a la solución ofrecida brindar una experiencia de servicio distinta e innovadora, sino que invita responsablemente a todos a prender una parrilla sin importar el conocimiento de cocina que se tenga, el tipo de vivienda, las tendencias alimentarias y el compromiso con el medio ambiente.

Si en 2002 existían 474.199 departamentos en Chile, los requerimientos de centralidad y seguridad llevaron a que este número aumentará a 1.138.062 en la medición del año 2017 (Garrido, 2018). En este tipo de edificación, con el fin de mantener una sana convivencia y disminuir el riesgo de incendios, está prohibido el uso de parrillas a carbón, por lo que las posibilidades se centran en el uso del gas, si es que cumple la normativa de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y en la electricidad (Moreno, 2017). En el anexo 12.1 Encuesta se puede ver que del público objetivo, un 42% vive en departamento y más de un 60% posee parrilla eléctrica o a gas. Considerando esto es que se propone una solución centrada en estos tipos de parrilla, donde el mercado actual está dividido en venta directa (supermercados, verdulerías y negocios), empresas con despacho a domicilio o con distribución mediante terceros, tales como Cornershop, y empresas que ofrecen una solución monoproducto como Meatme. Al analizar las estadísticas de juntas entre amigos y familiares, considerando que hacen reuniones en promedio una vez al mes con un gasto aproximado de \$10.000 por persona -según datos del focus y encuesta-, se determina un tamaño de mercado de MM\$477 solo en la comuna de Las Condes, que es el lugar físico al que se va a apuntar en un principio.

Un problema para las personas que no tienen conocimiento de carnes, es la elección de un corte (Charpentier, 2018). En los supermercados, por lo general las carnes se clasifican en “parrilla, cacerola, horno y sartén”, lo que se puede ver en el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la**

**referencia..** Si uno va a la sección “parrilla”, no se encuentran diferenciados los cortes para cada tipo de parrilla, siendo que hay cortes que no son óptimos para parrillas a gas y/o eléctricas, además que los tamaños son muchas veces superiores al requerido, haciendo que la elección sea muy compleja (EMOL, 2017). Una vez comprado un corte en el supermercado, muchas veces se debe limpiar o desgrasar la carne. Para evitar este problema, está la opción de ir a una carnicería donde se habla con el carnicero y le deja listo el corte para asar en la parrilla, lo que se puede apreciar en el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Sin embargo, al comprar en una carnicería se tiene el problema que faltan los otros alimentos para hacer una junta con parrilla, como verduras y picoteos. Balcony’s Ecobox da solución a este problema, ofreciendo una caja que integra cortes de carnes desgrasados y cortados en el tamaño requerido para la preparación óptima en parrillas a gas y/o eléctricas, además de verduras y picoteos. Para facilitar que más personas se atrevan a estar a cargo de la parrilla, es que las carnes y las verduras traen un código QR que incluye información de cada producto (peso e información nutricional) e instrucciones para una cocción óptima.

Según la última Encuesta Nacional de Medio Ambiente (Ministerio de Medio Ambiente, 2018) realizada en enero y febrero de 2018 a lo largo de Chile, el medio ambiente es el cuarto tema país más importante para las personas, detrás de salud, educación y delincuencia. La gente ve como un deber moral el emprender acciones para cuidar el medio ambiente, y cree que puede tomar acciones efectivas que ayuden a mitigar el cambio climático. Es por esto que continuamente nacen campañas que catalizan esta responsabilidad de las personas, como por ejemplo las “fiestas patrias sustentables” impulsada por la Universidad San Sebastián (Universidad San Sebastián, 2018), que invita a usar en mayor proporción las parrillas eléctricas y a gas además de preferir cortes desgrasados. Sumado a esto, la población vegetariana en Chile se estima en 6% (Ministerio de Medio Ambiente, 2018), y se espera que siga creciendo, esto último basado en que un 15% de los alumnos secundarios de la Región Metropolitana serían vegetarianos (Animal Libre, 2016). Lo anterior, sumado a la información obtenida mediante un Focus presente en el anexo 12.3 Degustación, en donde se ha validado el gusto actual por la inclusión de verduras en la parrilla, es que en cada Box se incluyen verduras naturales, como espárragos y berenjenas, y verduras preparadas, como champiñones con queso y “pebre”, con el fin de entregar una solución que se haga cargo de las tendencias del mercado y la inclusión de las personas con gustos alimenticios distintos.

Con esta solución, se espera que los clientes sientan que tienen a un click todo lo necesario para poder juntarse sin tener que pasar tiempo comprando y preparando los productos, aprovechando el tiempo en estar junto a los colegas, amigos y familiares. Por otra parte, al ofrecer carnes limpias de grasa se reduce el riesgo de incineraciones en el uso de la parrilla a gas. Finalmente al ofrecer despacho mediante empresas especialistas, que cuentan con un número alto de clientes, sumado a la inclusión de verduras y un gramaje distinto en las carnes, permite a Balcony’s Ecobox brindar una solución distinta, que abarca un conjunto de aristas que no son consideradas actualmente y con un potencial de crecimiento exponencial en el número de clientes.

## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Balcony's Ecobox competirá en la industria de asados a domicilio, más específicamente de alimentos para ser asados en una parrilla (carnes y verduras) y de productos listos para "picar". Esta es una industria con muchos componentes que la hacen difícil de analizar, ya que existen amplias diferencias entre los productos que ofrecen los distintos competidores, y además la forma de entregar los productos muchas veces es diametralmente opuesta. Así, mientras algunos competidores ofrecen una amplia gama de productos -como los supermercados con venta online-, otros competidores solamente entregan carnes o tablas para picar. Además, algunas compañías ofrecen suscripciones, donde por un año le envían un set de productos a domicilio con periodicidad mensual o semanal. La forma de llegar a estas compañías se mueve entre páginas web, aplicaciones y redes sociales principalmente, aunque hay algunas empresas que aceptan también pedidos telefónicos.

Se podría considerar que el producto principal de esta industria es la carne, ya que si bien existen soluciones que entregan otros alimentos para picar, la mayoría de los competidores ofrece carnes en sus distintas versiones (ya sea trozos de vacuno, pollo, o cerdo, o a través de derivados como son los jamones, salames y todo tipo de fiambres).

Se observan algunas tendencias relativas a esta industria que afectan su demanda, las cuales se desarrollarán con detalles y fuentes en el anexo 12.4 Tendencias de Mercado. A continuación, se presenta una breve descripción de esas tendencias, las cuales también afectan a Balcony's Ecobox:

- Población: si bien la tasa de natalidad ha caído en los últimos años, gracias a la inmigración este efecto se ha mitigado (ver Tabla 15 Tasa de Natalidad en Chile y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En base a esto, se espera que el consumo de alimentos siga en aumento, sobre todo en los bienes superiores que van ligados a los ingresos per cápita como la carne.
- Consumo de carne per cápita: En Chile, el consumo de carne per cápita ha aumentado en los últimos años, sin embargo, el número de personas que consumen carne ha disminuido. El incremento del consumo está relacionado con un mayor poder adquisitivo y un cambio en las costumbres (hamburguesas XL, porciones de carnes de 500 gramos en restaurantes, etc.). (Ministerio de Medio Ambiente, 2018)
- Potencial de crecimiento del consumo de carne: expectativas que el consumo de carnes siga aumentando en Chile. Se basan en el hecho que Argentina tiene un mayor consumo per cápita que Chile, a pesar de tener un menor PIB per cápita que el chileno (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).
- Aspectos ambientales: el carbón es un combustible muy contaminante, en épocas de preemergencia y emergencia ambiental se prohíbe su uso, lo que hace disminuir el consumo de carnes (Heusser, 2016).
- Tendencia creciente de vegetarianos, se estima que cerca de un 6% de la población chilena no consume carne (Ministerio de Medio Ambiente, 2018).

- Incremento de personas que viven en departamentos: como ejemplo, en la comuna de Las Condes durante los últimos 15 años los departamentos se duplicaron, mientras que las casas crecieron en apenas un 14% (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)
- Consumo de pescados: ha disminuido en Chile, principalmente debido a su alto precio y poca disponibilidad, siendo reemplazado por otras carnes (Ministerio de Salud, 2016 - 2017).

Los productos de Balcony's Ecobox se verán beneficiados por esas tendencias, debido a:

Los inmigrantes están empujando el incremento de la población, contribuyendo al crecimiento económico de Chile. Al haber mayores ingresos y estabilidad laboral, se estima habrá mayor demanda por soluciones como éstas.

Respecto al consumo de carnes, se observa una oportunidad de mostrar conciencia ecológica al reducir el consumo per cápita de carnes, ya que es poco responsable con el medio ambiente consumir porciones de más de 300 gramos por persona. Balcony's Ecobox tomará esa oportunidad, para ofrecer asados equilibrados en carne y verduras, con un mensaje de cuidado hacia el medio ambiente.

El macroentorno en que se desarrollará el negocio se ve afectado por una serie de factores externos, los cuales se profundizarán a continuación en el Análisis de Macroentorno Pestel:

**Factores Políticos:** dentro de las prioridades legislativas del gobierno para el año 2019 (Gobierno, 2019) se encuentra la tramitación y aprobación de las reformas tributaria, laboral y del sistema de pensiones, lo anterior en un escenario de minoría representativa. La reforma tributaria busca simplificar el régimen tributario e incentivar la inversión impactando en un 0,6% en el PIB anual en 10 años según estimaciones del gobierno. La reforma laboral busca entregar flexibilidad y modernizar la relación laboral, modificando la indemnización por años de servicios, regulando los grupos negociadores y las huelgas legales. Por último, la reforma al sistema de pensiones apunta a mejorar las pensiones a través de un 4% adicional de ahorro a cargo del empleador y la incorporación de nuevas instituciones al sistema de administración de fondos de pensiones. Las 3 reformas pueden afectar directamente a Balcony's Ecobox y cambiar sus resultados y/o forma de operar.

**Factores Económicos:** el Informe de Política Monetaria del Banco Central de marzo de 2019 señala que la inflación convergerá hacia un 2,6% este año, lo que hará que el alza de la Tasa de Política Monetaria sea más pausado que lo considerado en diciembre, por lo que se cree que debiese mantenerse en el nivel actual de 3%. El crecimiento esperado del PIB es de entre 3% y 4%, con una revisión de 25 puntos base a la baja, concordante al crecimiento mundial proyectado de 3,3% según estimaciones de la OCDE. En el mercado laboral, se presenta una tasa de desempleo estable en torno al 7%. La estabilidad económica de Chile facilita a Balcony's Ecobox a realizar una proyección de costos, ingresos y demanda, la demanda de puede beneficiar la oferta de empresas de delivery y/o la contratación de personal para Balcony's Ecobox.

**Factores Socio-Culturales:** la esperanza de vida en Chile se está asemejando a la de países desarrollados, pero sin los ingresos de esos países, lo que supone un desafío en torno a salud y

pensiones. Además, los niveles de obesidad van en alza, generando otras enfermedades y un alto costo para Chile. Un 34,4% de la población mayor a 15 años presenta altos índices de obesidad según datos de la OCDE; las causas de la obesidad tienen que ver con malos hábitos alimenticios, poca actividad física y consumo excesivo de productos procesados. Socioeconómicamente se observa una correlación negativa entre ingresos y obesidad, lo que se cree se relaciona al valor de los productos bajos en calorías y una mayor conciencia de vida sana en los sectores de mayor ingreso. Por otra parte, los mayores ingresos han permitido el acceso a nuevas tecnologías como los teléfonos inteligentes, lo que ha revolucionado la forma de vida de las personas, pudiendo acceder de manera simple y remota a nuevos productos y servicios. La vida sana y el crecimiento en los pedidos de despacho a domicilio sin duda son favorables para Balcony's Ecobox, permitiéndole acceder a un mercado creciente y muy tecnológico.

**Factores Tecnológicos:** La estabilidad económica y la presencia de TLC con países exportadores de tecnología, le ha permitido a Chile ser uno de los primeros países de Latinoamérica en tener acceso a teléfonos, automóviles, computadores, entre otros productos tecnológicos. Se cree que en Chile hay más de 8 millones de teléfonos inteligentes, cuyo uso principal es el uso de redes sociales, navegar por internet y la descarga de todo tipo de aplicaciones. Respecto a esto último, el lanzamiento de aplicaciones innovadoras han generado cambios en la forma de compra, uso y despacho de todo tipo de productos. De esta forma se han generado importantes cambios en las formas de hacer compras en el supermercado (Cornershop), uso de taxi (Uber), ver películas en el hogar (Netflix), y han impulsado la venta de restaurantes con despacho de comida a domicilio (Uber Eats, Rappi, Globo, Pedidos Ya). Esto último ha generado oportunidades para pequeños locales de comida que antes no podían llegar a un número importante de consumidores, lo que será aprovechado también por Balcony's Ecobox para llegar a sus clientes.

**Factores Ecológicos:** En los últimos años, gracias a la masificación de las redes sociales y a la velocidad en que se comparte la información, se ha manifestado una tendencia ecologista que busca instaurar en la población un uso responsable de los recursos del planeta y frenar el calentamiento global. Según la última Encuesta Nacional de Medio Ambiente realizada en enero y febrero de 2018 a lo largo de Chile, el medio ambiente es el cuarto tema país más importante para las personas, detrás de salud, educación y delincuencia. Se ve como un deber moral el emprender acciones para cuidar el medio ambiente y tomar acciones efectivas que ayuden a mitigar el cambio climático. Cuando a las personas se les informó que la producción de carne es una de las principales causas que contribuyen al cambio climático, un 54% indicó que estaría "muy o bastante" dispuesto a reducir su consumo de carne. Además, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los asados a carbón contaminan y deberían prohibirse en episodios críticos de contaminación. Esto es una oportunidad para Balcony's Ecobox de instaurar un modelo de consumo de carne responsable y de asados que generen poco daño al medio ambiente.

**Factores Legales:** Dejando de lado los Factores Políticos mencionados, y su posible impacto en los costos del proyecto, se puede encontrar lo posibles cambios que puedan discutirse en torno al uso de las aplicaciones para el despacho de comida a domicilio, y que tienen que ver con las imposiciones de sus trabajadores, los seguros contratados, como están afectando el tránsito en la

ciudad, etc. Por último, es importante destacar que se va a discutir la prohibición de despacho de bebidas alcohólicas a domicilio, lo que sin duda podría afectar a todos los locales de comida que además ofrecen alcohol a través de aplicaciones con despacho a domicilio.

Luego del análisis del Macroentorno, a continuación se procede a analizar el microentorno utilizando las 5 fuerzas de Porter:

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Medio. Por un lado, los proveedores de carnes tienen un poder negociador medio / alto, ya que no existe un gran número de proveedores de carnes de calidad, lo que hace que haya un importante grado de concentración y haya pocas alternativas en casos de cambio de proveedor. Por el lado de los proveedores de verduras, el poder de negociación es bajo, ya que corresponden a oferentes de La Vega u otras ferias, donde hay un importante número de oferentes que venden a bajos precios. Respecto a las cajas, existe un amplio número de proveedores chinos que ofrecen estos productos a muy bajos precios, su poder negociador es bajo. En cuanto a los proveedores de productos envasados, son compañías de gran tamaño y que abarcan parte importante de su mercado, donde el cambio de marca ante alzas en los precios es costoso, por lo que tienen alto poder negociador y uno debe aceptar los precios de lista que ellos ofrezcan. Por último, los proveedores de despacho tienen alto poder negociador, son muy pocas aplicaciones que cobran entre 15% y 30% a las tiendas/restaurantes por enviar sus productos.

**Amenaza de nuevos competidores:** Alta. Es un producto fácilmente replicable, con bajas barreras de entrada y bajos requisitos de capital.

**Poder de Negociación de los Clientes:** Bajo. Los clientes son atomizados, compran bajos volúmenes y no ejercen un gran poder negociador. Sin embargo, los clientes tienen muchas opciones de productos sustitutos pero que satisfacen otro tipo de necesidades, como la comida lista a domicilio, tablas para picar, y pedidos online a supermercados, entre otros.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Baja. Más que productos sustitutos, el comprar todo lo necesario para reunirse en torno a una parrilla en supermercados, carnicerías, ferias, etc., constituye una amenaza. Se cree que la aplicación Cornershop en si misma puede ser una amenaza, ya que les permite a las personas comprar todo lo necesario para una junta sin moverse de su casa.

**Rivalidad entre los Competidores Existentes:** Alta. Se definen como competidores aquellas compañías que ofrecen los principales productos para un asado a domicilio (supermercados con venta online, empresas de venta especializada de carnes y compañías con venta especializada de productos listos). Se observa una alta rivalidad entre los competidores existentes, todos con mucha presencia online, a través de redes sociales y aplicaciones, y algunos con mucha publicidad en los medios masivos.

El análisis de Porter da como resultado una industria medianamente atractiva. Balcony's Ecobox buscará posicionarse en un nicho de mercado, ofreciendo sus productos en un principio solamente en la comuna de Las Condes, utilizando como despacho las aplicaciones de delivery existentes. Si bien las barreras de entrada al mercado son bajas, se espera fidelizar a los clientes con la primera

solución integrada del mercado, lo que generará una defensa ante potenciales competidores que repliquen la solución de la compañía. De lograr tener éxito, se puede llegar a un mercado que se estima tiene un tamaño de MM\$477 solamente en la citada comuna.

Si bien existen fuerzas que se ven desfavorables para Balcony's Ecobox, la compañía tiene las herramientas y los argumentos para hacer frente contra esas amenazas. En la actualidad no existe ningún oferente que ofrezca una solución como Balcony's Ecobox, la cual considera las tendencias ecologistas (consumo responsable de carne y combatir la contaminación) e integra también al creciente grupo de vegetarianos en Chile. Como hoy no existe nada igual a Balcony's Ecobox, el costo del cambio será alto (deberán optar por un producto sustituto, que tiene características totalmente diferentes). Existe una ventaja por la exclusividad del producto. Se espera que el producto sea comprado y tenga éxito, a pesar de la amenaza existente de comprar todo por separado, basado en el historial de éxito de soluciones que ahorran tiempo y dan mayor comodidad, como son los delivery de comida y la aplicación Cornershop, para lo cual es clave que la oferta de valor de Balcony's Ecobox sea percibida por las personas (calidad de los productos, todo preparado y listo para asarlo en parrilla, carnes limpias de grasa y con trozos de tamaño óptimo para asados pequeños, etc.), evitando que prefieran comprar todo por su cuenta.

## 2.2 Competidores

Para analizar la competencia de Balcony's Ecobox se debe considerar, tal como se presentó en el análisis de la industria, que no existe una competencia directa. Es por esto que se analiza el comportamiento de la empresa en tres industrias que presentan productos sustitutos. Es importante mencionar que no se consideran competidores con venta física como los son los supermercados con venta presencial, ferias libres, mini market, entre otros. Tampoco se consideran delivery de otros tipos de alimentos como competencia directa, debido a que entregan una solución tradicional y no permiten interactuar en la preparación de la comida.

### 2.2.1 Supermercados con Venta en Línea

En estas tiendas se pueden encontrar el total de los productos. En las secciones de las carnes existe el problema que la venta no es especializada, por lo que se puede encontrar carnes para parrilla, horno, cacerola, etc. todo en un mismo lugar y sin la segmentación por tipo. Por esto a los clientes con poco conocimiento de carnes, se les complica la elección de un corte adecuado para ser preparado en una parrilla; en el caso que si se tenga la información o conocimiento para seleccionar los cortes necesarios, este pedido cuenta con un alto grado de incertidumbre debido a la gran variabilidad de porcentaje de grasa y calidad de los cortes envasados. En el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta un ejemplo de los cortes que se pueden encontrar en los supermercados.

Las empresas que se pueden encontrar en este grupo, y sus principales características se encuentran a continuación:

**Tabla 1 Supermercados con Venta En Línea**

Empresa	Carnes	Verduras	Otros	Porcionado	Listo
Jumbo	Si	Si	Si	No	No
Lider	Si	Si	Si	No	No
Tottus	Si	Si	Si	No	No
En su Casa	Si	Solo Procesada	Si	No	No

Fuente: Elaboración Propia

En este grupo podemos encontrar participantes con una presencia nacional como lo son los supermercados Jumbo, Lider y Tottus y otros con presencia regional como lo es En su Casa. Esta presencia nacional y red de distribución que han creado a lo largo de años de funcionamiento, el capital propio y las posibilidades de financiamiento externo a las que están sujetas, los contratos por volumen que poseen como compañía junto a un reconocimiento importante de las marcas que cada uno de los sustitutos representa, hacen que cualquiera de estos competidores sea un rival importante a desafiar.

En este grupo se presentan debilidades que crean un espacio para el funcionamiento de Balcony's Ecobox. En primera instancia, los clientes no pueden hacer una combinación de carnes y/o cortes para compartir y se ven obligados a comprar más de lo que realmente se requiere. Segundo, en la categoría de verduras listas para ser usadas, solo están pensadas para ser usadas en la cocina y no en parrillas. Por último, se debe considerar que ellos ofrecen una solución tradicional que considera el proceso de elegir los tipos de carnes y verduras necesarios para cocinar (este proceso es aleatorio en la calidad del resultado, debido a que el cliente no puede elegir), luego se deben de limpiar y desgrasar los productos seleccionados, trozar en tamaños correctos, para finalmente poder cocinar siendo esta la principal debilidad de éstos.

### 2.2.2 Venta Especializada de Carnes

En el sector de venta especializada de carnes podemos encontrar distintas empresas que venden productos especializados y con la opción de despacho a domicilio, dentro de las soluciones planteadas por las distintas empresas se pueden encontrar desde carnes comunes a cortes premium. En este grupo podemos encontrar que aunque la venta es especializada, no existe la posibilidad de encontrar carne en porciones para poder ser usadas en la parrilla eléctrica, un ejemplo de esto se puede ver en el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** de la empresa Carnes a Domicilio no existe un corte menor a un kilo por lo que al llevar 5 productos alcanza un valor de \$32.790.-

La solución ofrecida exige, al igual que en el caso de los supermercados, que el cliente sepa elegir y preparar los cortes seleccionados dejando un público sin atender. Por otra parte, al ser empresas especializadas en la carne, no ofrecen posibilidades de incluir verduras en los pedidos, lo que obliga a todos los clientes que deseen usarlas a comprarlas de forma separada, tampoco consideran productos para el picoteo o previa que se acostumbra a realizar. Lo anterior genera que una gran cantidad de clientes no pueda acceder a la solución ofrecida por la imposibilidad de lograr un

resultado positivo al preparar estas carnes. A continuación, se presentan empresas especializadas en la venta de carne (fuente y detalles se pueden ver en el anexo 12.5 Información Competidores).

**Tabla 2 Venta Especializada de Carne**

Empresa	Carnes	Verduras	Otros	Porcionado	Listo
Carnes a Domicilio	Si	No	No	No	Brochetas
Azador	Si	No	No	No	No
ProCarne	Si	No	No	No	No
Carnes Ñuble	Si	No	No	No	No
Emporio del Asador	Si	No	Solo artículos para asado	No	No

Fuente: Elaboración Propia

Aunque existen empresas que tienen puntos de venta a nivel nacional como lo es Carnes Ñuble, estas empresas solo tienen un reconocimiento de marca para los especialistas por lo que su solución no presenta una gran diferenciación o posicionamiento en ese aspecto. La principal ventaja de estas empresas son los volúmenes de venta actual que les permiten acceder a precios preferentes con sus proveedores y un conocimiento de los productos cárnicos que hacen que puedan ofrecer soluciones precio/calidad enfocadas en distintos públicos objetivos dependiendo de la compañía.

### 2.2.3 Venta Especializada de Productos Listos

Actualmente existen distintas soluciones enfocadas a entregar un producto listo para preparar, en estos podemos encontrar soluciones enfocadas tanto en la carne como en el picoteo. En el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede ver como 2 empresas ofrecen un producto pensado en dar solución al asado o al “picoteo”. A continuación, se presentan las distintas empresas en estas categorías y una descripción de ellas, se consideran los aspectos más importantes de cada una.

- Meat Me: Empresa especializada en la venta de carnes premium, ofrece la posibilidad de membrecía con lo que mensualmente envían una caja llamada MeatBox con carnes y embutidos. En la solución entregada no incluyen verduras, productos para el picoteo y bebestibles, además los productos cárnicos están pensados solo en parillas a carbón, esto por el porcentaje de grasa y masa de los cortes, limitando su uso a otro tipo de parrilla.
- Carnes a Tu Casa: Carnicería a domicilio que ofrece productos de calidad media, sin ser especialista en ningún segmento. Ofrece principalmente productos en envases de 5 kilos o más limitando su uso, debido a que cualquier combinación de productos exige al cliente llevar una cantidad de kilos por sobre los requerimientos comunes, la principal ventaja es que ofrece pack de asados y brochetas como producto preparado.
- De la Carne: Solo ofrece cortes de carne, se destaca que da la posibilidad de comprar cortes de una masa menor a un kilogramo. Se especializa en cortes para la parrilla, enfocando la solución a quienes buscan buenos cortes, sin llegar a ser cortes premium de precio elevado. La principal desventaja de esta empresa es que no posee variabilidad en sus productos, limitando la posibilidad de uso u obligando a clientes a tener otro “proveedor”.

- Tablas Para Compartir: Empresa especializada en brindar una solución completa al concepto del “compartir”, esta se caracteriza por ofrecer tablas para compartir desde 2 personas. Estas incluyen quesos, fiambres, sushi, verduras frescas y encurtidas, dulces y panes entre otros. No ofrece carnes para asar.
- Arma tu Picoteo: opera en redes sociales, ofrece todo tipo de productos para el picoteo de 2 a 30 personas. La solución entrega productos salados y dulces, ofrece fiambres, quesos tradicionales y de especialidad, galletas, verduras frescas y encurtidas, frutos secos, donuts, pasteles, etc.
- Perfect Choice: La empresa ofrece tanto venta unitaria como set de productos. Se destacan por poseer verduras en conserva, salsas, pestos y mermeladas, estas se pueden mezclar a gusto en los distintos packs que ofrecen, incluyen galletas especiales para compartir con sus productos. No posee venta de productos frescos.

Es importante mencionar que todas las empresas especializadas en carnes ofrecen un producto pensado para ser preparado en parrillas a carbón, por lo que incluyen cortes gruesos, con alto contenido de grasas o de cocción lenta, esto hace que las empresas no consideren a los usuarios que poseen parrillas eléctricas (por el grosor de los cortes, éstos no se alcanzan a cocinar de forma pareja) o a gas (por el contenido de grasa se generan llamas). El principal aspecto diferenciador de Balcony’s Ecobox es ofrecer carnes de menor gramaje, pero que son 100% utilizables, sin necesidad de cortar o limpiar. Es decir, se compara con un corte de supermercado con un 30% promedio más de peso, según las pruebas efectuadas por el equipo gestor.

## 2.3 Clientes

En base a información obtenida en la Encuesta, se puede caracterizar a los clientes de acuerdo a las siguientes características: la mayoría son de género masculino, de entre 25 y 50 años, profesionales de altos ingresos y que incorporaron la tecnología en su vida diaria.

Balcony’s Ecobox se ubicará geográficamente en Las Condes, donde la población está compuesta mayoritariamente por personas de altos ingresos, acorde a los precios de los productos ofrecidos. En general los clientes serán de género masculino, aunque un objetivo de la compañía es incrementar la participación en los asados de personas que generalmente no se hacen cargo de los asados, bajo el concepto de entregar un producto simple y con instrucciones paso a paso de cómo asar la carne, de manera que su junta resulte todo un éxito. La edad de los clientes variará entre 20 y 50 años, son personas que están familiarizadas con la tecnología y acostumbran a usar aplicaciones y páginas web en su teléfono celular, privilegiando el ahorro de tiempo y la comodidad y estando dispuestos a pagar más por ello. Ya han incorporado a su forma de vida las aplicaciones más populares, como Uber, Spotify, Cornershop, Waze, y alguna aplicación para pedir comida a domicilio. Su estilo de vida corresponde a personas que gustan compartir con su familia y amigos, pero que tienen poco tiempo libre y tratan de sacar el mayor provecho a los momentos en que no están trabajando o estudiando. Son personas informadas, que están al tanto de las tendencias actuales, ya sea leyendo el diario online o a través de redes sociales. Están al tanto de las principales noticias y los temas de moda. Saben o han escuchado de las corrientes ecologistas y de movimientos que buscan cambios en las costumbres alimenticias (método grez, estilo de vida ceto, vegetarianos

y veganos, por nombrar algunos), de manera que estarán dispuestos a hacer un esfuerzo por cambiar su forma de hacer asados, incorporando más verduras y disminuyendo las porciones de carnes. Los clientes serán principalmente profesionales que trabajan o tienen su propio emprendimiento, aunque también se espera llegar a estudiantes de segmentos altos.

Los clientes de Balcony's Ecobox serán aquellas personas que deseen celebrar una junta en su departamento, donde no tienen parrillas a carbón y buscarán una solución más simple para ser asada en las parrillas con que cuenten (a gas o electricidad).

Se espera que haya 2 tipos de clientes: el primero, que corresponde a aquellas personas que compran los productos de Balcony's Ecobox, invitan a sus familiares, amigos y/o colegas y también consumen los productos (es decir, en este caso el cliente es quien paga, invita y consume). Un ejemplo de esto puede ser un padre que compra una Ecobox para compartir con su familia. En este ejemplo, el padre es quien asume el 100% de los gastos de la Ecobox y también consume los productos, por lo que sería cliente y usuario.

El segundo tipo de clientes corresponde a aquellas personas que compran los productos de Balcony's Ecobox para un grupo y luego dividen la cuenta. En este caso, al igual que en el tipo de cliente 1, quien compra participa también del evento (también es usuario). Un ejemplo de esto puede ser una persona que compra los productos para hacer una junta con colegas en su casa, donde luego dividen la cuenta entre todos los participantes. Se cree que este tipo de eventos son muy importantes para Balcony's Ecobox, ya que son instancias en que puede aumentar de manera considerable su masa crítica de clientes. Es decir, quienes participan de esos eventos más adelante pueden pasar a ser compradores de Balcony's Ecobox, en caso de que le hayan gustado los productos. Se ha definido este grupo debido a las tendencias en los consumidores, de buscar formas simples de dividir la cuenta, ya sea debido al uso común de un servicio o la compra de un producto entre varios. La información de esta tendencia y Apps que facilitan las cuentas se pueden ver en el anexo 12.6 Formas de Compartir Costos

**Tabla 3 Tipos de Clientes**

N°	Tipo Cliente	Pago	Frecuencia	Detalles
1	Compra, invita y participa	100%	Alta	Cliente que compra e invita a la junta/asado, siendo además él mismo un usuario de Balcony's Ecobox
2	Compra, participa y divide la cuenta	A prorrata	Media	Cliente que compra y divide la cuenta entre los asistentes a la junta / asado, siendo además él mismo un usuario de Balcony's Ecobox

Fuente: Elaboración Propia

Los usuarios se definen como aquellas personas que consumen los productos de Balcony's Ecobox. Como se mencionó previamente, un usuario puede ser también cliente, es decir, compra y también consume los productos (clientes tipo 1 y 2). Además, se cree que habrá usuarios activos y pasivos. Se define como usuario activo aquella persona que se dedica a cocinar los alimentos de la Ecobox, pudiendo seguir o no las instrucciones que se desplegarán al escanear un código QR en la caja. Por otra parte, un usuario pasivo será aquella persona que solamente consume los productos, sin

ninguna participación en la cocción de las carnes. Como se comentó previamente, los usuarios de un evento pueden ser potencialmente clientes o influenciadores, razón por la cual serán extremadamente importantes para la compañía.

Los consumidores buscan ahorro de tiempo, productos de calidad y mejorar su calidad de vida. Balcony's Ecobox les brinda ahorro de tiempo al evitarles que tengan que comprar todo lo necesario para un asado en el supermercado, carnicería, verdulería, etc., entregándoles despacho a domicilio a través de las aplicaciones existentes. Además, como los productos vienen listos, les evita el tiempo y esfuerzo de sacar la grasa a las carnes, y cortar, lavar y pelar las verduras. Los productos son de calidad, trabajando con proveedores de carne de primer nivel y asegurándose que la carne venga libre de grasa y las verduras no tengan pesados sucios o no en su óptimo de madurez. Respecto a mejorar la calidad de vida, las boxes estarán elaboradas para porciones óptimas en cuanto a cantidad/calidad nutricional y les permitirá a las personas disfrutar de un asado equilibrado, sin tener el cargo de conciencia posterior a un asado por consumir proteínas o calorías en exceso.

En el Plan de Marketing se centrará en detalle en este punto, segmentando por tipo de cliente.

## 3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

### 3.1 Modelo de Negocios

Es importante mencionar que la estrategia Balcony's Ecobox para generar valor, consiste en generar una solución diferenciada a lo existente en el mercado, incorporando todo lo necesario para llevar a cabo con éxito una junta alrededor de una parrilla y que éstos sean entregados listos para asar y consumir.

La compañía, para poder llevar a cabo la estrategia mencionada, propone un modelo de negocios basado puntos de venta y preparación a pequeña escala, con esto se espera que en un mismo lugar se preparen y empaquen los productos contenidos en cada una de las box ofrecidas por la compañía, logrando entregar productos frescos y con una alta trazabilidad en su preparación y distribución. En primera instancia solo se contará con un local ubicado en la comuna de Las Condes, el que puede ser replicable según lo expresado en la Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Se debe considerar que la estrategia de compra para estos locales será centralizada por la empresa, esto con la finalidad de que cada local cuente con los mismos productos y que los clientes no sientan ninguna diferencia si es que compran box preparadas en locales distintos. Cada uno de los locales tendrá las siguientes funciones:

- **Recepción y Acopio de Materia Prima**, en cada uno de los locales se realizará la recepción de carnes, embutidos, verduras y todos los productos necesarios para las siguientes etapas. Se mantendrá un stock en línea de cada uno de estos componentes, con el fin de generar una proyección de la demanda y surtido acorde a las necesidades propias de cada local. En este el encargado, deberá velar porque los productos ingresados al local cuenten con la calidad esperada, no recibiendo productos que afecten la imagen y calidad de las box entregadas. En el mismo sentido día a día se revisará los productos acopiados (principalmente verduras) con el fin de asegurar los estándares de calidad de la compañía.
- **Preparación y Envasado**, debido a que los productos contenidos en cada uno de las box tienen una caducidad distinta, es que las líneas productivas se hacen cargo de esta problemática. Las carnes se desgrasarán y trozarán en tiempos de baja demanda, logrando generar stock de seguridad y disminuyendo los tiempos de envasado final del producto (considera el envasado al vacío de cada producto, el pesado y posterior etiquetado mediante código QR que incluye instrucciones de cocción) esto mismo sucede con los embutidos, aliños y rellenos de las verduras. Estas últimas requieren una preparación que considera el corte, relleno y aliño según los requerimientos, una vez realizado este procedimiento presentan una corta vida útil, por lo que deben ser preparadas a contra demanda. Finalmente, al envasar se leerá cada uno de los productos incluidos en la box, se pondrá el sello de seguridad y la dejara listo para ser despachado.
- **Centro de Despacho**, se propone un modelo de negocio en donde el despacho esta externalizado a distintas empresas, se puede ver a detalle en la Estrategia de Distribución. En cada local el encargado será el responsable de entregar a cada uno de los repartidores

el producto envasado, por lo que el deberá mantener un seguimiento en línea de los pedidos realizados por los clientes y los tiempos de llegada de cada “socio repartidor” con el fin de no hacerlos perder su tiempo y tener los productos listos para su distribución. Se espera que la mayor cantidad de ventas sea mediante estas aplicaciones.

- **Punto de Venta y/o Retiro**, si bien se espera que la mayoría de las ventas sean intermediadas por empresas de distribución, existe la posibilidad de venta directa (web y presencial) por lo que cada uno de estos centros tendrá la disponibilidad para que los clientes puedan comprar y/o retirar directamente si así lo prefieren.

### 3.1.1 Producto

El negocio principal de la empresa es satisfacer todas las necesidades que se tienen al momento de encender una parrilla junto a familiares o amigos, es por esto que cada una de las box incluye las siguientes categorías de productos en su elaboración:

- **Vacuno:** Se han seleccionado 3 cortes que cumplen con la característica que pueden ser cortados en porciones de forma precisa y sin dañar el corte. Por otra parte, estos poseen un vetado o marmoleado que facilita su preparación. Se han seleccionado los cortes de Asiento, Entraña, Punta Picana.
- **Carnes Blancas:** En un comienzo la única carne blanca que se dispondrá son la pechuga y el tuto deshuesado de pollo, esto para disminuir la variabilidad y por ser los cortes más populares y fáciles de cocinar y aliñar en esta categoría.
- **Embutidos:** Se han seleccionado una gama de productos para ser incluidos en las distintas box (definidos por el precio final del producto) vienesa, chorizo patagónico, salame, jamón serrano.
- **Verduras:** En relación a las verduras que pueden ser incluidas en cada una de las box se puede encontrar espárrago, berenjena, champiñones, zapallo italiano, cebolla. Estos fueron seleccionados debido a los comentarios recibidos tanto en los focus como en el conocimiento propio.
- **Picadillo:** pebre, almendras, papas fritas, etc. Productos muy demandados y de bajo costo relativo en comparación a las carnes

Según lo indicado en el plan de escalabilidad de la empresa presente en el capítulo 3.3, se considera que luego de consolidar la idea de negocio se evaluará ampliar las box con la inclusión de nuevos cortes, los cuales se detallan a continuación:

- **Cerdo:** Se considera como aspecto diferenciador para las distintas parrillas, en el caso de las a gas se incluirá “Costillas Baby” y malaya. En el caso de las eléctricas se considerará lomo centro.
- **Pescado:** Dentro de esta categoría solo se han seleccionado productos nacionales, por lo que se ofrecerá salmón, salmón ahumado y reineta.

Debido a que cada uno de estos alimentos se puede adquirir y preparar de forma separada por los clientes, es que a continuación se menciona cada una de las características que diferencian los productos.

- a) Equilibrado: Cada una de las cajas están pensadas para que contengan una relación sana en sus componentes, la búsqueda de estas características permiten entregar una solución a grupos de personas, con gustos y tendencias alimenticias distintas.
- b) Suficiente: Se refiere a que la solución incluye todo lo necesario para el compartir del grupo, sin tener que complementar esta compra con otras comidas, además posee la información nutricional de sus componentes.
- c) Listo: Cada BOX contiene una serie de envases con los productos contenidos, estos vienen de forma separada por el hecho que se encuentran listos para ser cocinados o servidos, facilitando la preparación y aumentando el tiempo dedicado a la conversación y el compartir.
- d) Calidad: Cada uno de los productos usados por Balcony`s Ecobox buscan por sobre todo entregar una solución de calidad que brinde una experiencia a los clientes, siendo demostrado en el marmoleado, porcentaje de grasa y ausencia de cuero o piel en las carnes, la frescura y calibre de las verduras y la calidad de los productos para picar.
- e) Apoyo Tecnológico: La información nutricional, instrucciones de preparación y trazabilidad de los productos podrá ser seguida por los clientes, mediante una serie de códigos QR que les darán soporte.

### 3.1.2 Proveedores

Para mantener un producto de calidad estándar en el tiempo, es que el modelo de negocio incluye como aspecto importante la relación con algunos proveedores, éstos son catalogados en 3 niveles de acuerdo con su importancia para la empresa y los aspectos diferenciadores que pueden entregar a la oferta de valor, considerando aspectos como calidad del producto, variabilidad de la materia prima y su impacto en la cadena de suministro. A continuación, se muestra una explicación y segmentación de los proveedores:

- Principales, Estos son los que tienen un alto impacto en la estandarización y calidad del producto final, en esta categoría se encuentran proveedores de Carnes como “Carnes Nuble”, “Socosur”, “Carnes Andes Sur” y “Camposorno” que tienen una alta producción de carnes nacional y una calidad estándar en sus productos debido a una precisa categorización de los animales; Cajas, es un aspecto diferenciador de la propuesta de valor entregar un producto en un envase reutilizable por los clientes, por lo que el desabastecimiento impacta directamente en la cadena productiva. En el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa el tipo de cajas a utilizar y sus precios.
- Secundarios, Se definen estos proveedores como secundarios debido a que son poco diferenciables en los segmentos de calidad. Se pueden encontrar oferentes de verduras sin marca, que serán seleccionadas privilegiando la calidad, y otros proveedores que ofrecen verduras de marca, pero que al no tener representantes exclusivos pueden ser adquiridas en supermercados, verdulerías, ferias, negocios de barrio, etc. También es un proveedor

secundario el oferente de los empaques interiores, en este caso se ha definido comprar a proveedores locales, en el anexo Ilustración 12 Cotización Envase Alimentos se muestra una cotización de envases a utilizar en el pebre.

Terciarios, Agrupa a todos los proveedores que venden productos de otras marcas consolidadas, siendo el precio y accesibilidad las principales variables de decisión en relación con estos proveedores. En este grupo de producto se encuentra el maní, papas fritas, salame, chorizo, jamón serrano, queso y almendras. El total de productos incluidos en cada una de las Box se puede ver en el anexo 12.7 Box a Elaborar

### 3.1.3 Distribuidores

Uno de los aspectos diferenciadores de la propuesta de valor, es el apoyo tecnológico y la comodidad del producto, es por esto que además de la venta en mesón o tienda(cada centro de preparación funciona como centro de distribución y de atención directa en caso que un cliente lo requiera), se considera la asociación con empresas de logística externa como lo son Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya y Cornershop. Un mayor detalle se puede encontrar en el punto 4.4.

## 3.2 Descripción de la Empresa

Se creará una nueva empresa para llevar a cabo este negocio, llamada Balcony's Ecobox. El logo de la empresa se puede ver en la Ilustración 1 Imagen de Marca. Esta empresa será una sociedad limitada, con core en la "Pre elaboración de productos cárnicos y vegetales de calidad" y "Brindar experiencias de servicio" en cada una de sus box. La compañía será creada por los dos socios gestores, Felipe Guerra Rojas y Diego Pérez Castro. Ambos gestores son profesionales, con estudios de postgrado, y poseen las herramientas, la juventud, amplios conocimientos en asados, el ánimo para emprender y liderar este desafío. Ellos buscarán ofrecer un producto integral que facilite las juntas de las personas alrededor de una parrilla, promoviendo un consumo de carne moderado, que sea sano para la salud y responsable con el medio ambiente.

Ilustración 1 Imagen de Marca



Fuente: Elaboración Propia

Felipe, con su conocimiento y experiencia en áreas de riesgo, evaluación de proyectos y finanzas, será el Gerente de Administración y Finanzas de la empresa, por lo que será el responsable entre otras cosas de la relación con proveedores. Diego, con experiencia en recursos humanos, operación en empresas de servicio y gestión de personas, será el Gerente de operaciones y Recursos Humanos, teniendo a su cargo la relación con colaboradores y el proceso de remuneraciones.

Los factores críticos de éxito, para poder llevar a cabo la estrategia de crecimiento y el modelo de negocio propuesto por Balcony's Ecobox son los siguientes:

- Crecimiento en las ventas el primer año superior a un 7% mensual. Si las ventas fueran inferiores, no se alcanzaría el punto de equilibrio en el segundo año y el negocio sería poco rentable como para seguir operando
- Mejora en economías de escala con ventas por local superior 29 cajas diarias.
- Ubicación de cada local en áreas de alta densidad de departamentos, para mantener los estándares de venta por local superior a las 29 cajas diarias.
- Capacidad de innovar e incluir nuevos soportes tecnológicos a los productos ofrecidos, mejorando la trazabilidad, tiempo de frío o instrucciones de preparación cada 6 meses.

Desde la perspectiva estratégica, Balcony's Ecobox tiene como **visión**, "Ser el principal proveedor de los asados en departamentos, entregando un producto equilibrado, a tiempo y de calidad para transformar cada encuentro en un gran momento"

Lo anterior se sustenta en una **misión, valores y objetivos** que apalancan la satisfacción del cliente, una sociedad responsable y respetuosa con el medio ambiente y el compromiso con la empresa. A continuación se presentan el detalle de cada uno:

### **Misión**

Despachar todo lo necesario para hacer una junta, logrando optimizar el tiempo de los clientes, sus necesidades nutricionales y las tendencias de cuidado del medio ambiente, mediante una caja que contiene tanto productos para picar, como carnes y verduras listas para asar.

### **Valores**

- Responsabilidad con el medio ambiente, fomentando el uso de alternativas energéticas al carbón y ofreciendo productos equilibrados.
- Empatía, entendiendo a cada persona que sea parte de la Balcony's Ecobox, haciéndose cargo de las diferencias y entendiendo a los clientes para aprender de cada una de sus sugerencias y comentarios.
- Lealtad: valor que se demostrará en la relación con proveedores, clientes y colaboradores, y se fomentará a través de beneficios que promuevan la lealtad y buena gestión.

## Objetivos:

- Promover el cuidado por el medio ambiente. Fomentando el consumo responsable de carnes, la inclusión de vegetales y el uso de parrillas eléctricas y a gas.
- Fomentar la innovación constante en el uso de tecnología en las EcoBox, entregando la información nutricional y recomendaciones de cocción al escanear un código QR.
- A partir del segundo año, generar utilidades que permitan planificar una apertura hacia nuevas comunas.
- Generar valor a colaboradores, proveedores y accionistas, a través de la generación de empleo, pago justo y a tiempo, y rentabilidad por creer en el negocio.

### 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Con la finalidad de probar la idea de negocio y de lograr una cartera de clientes que permita a Balcony's EcoBox comenzar un plan de crecimiento, es que la empresa iniciará su operación enfocada en generar un conocimiento de marca en su nicho específico, basado en una diferenciación de productos que de manera integrada hoy no existe en el mercado. La estrategia de crecimiento se basa en:

**Gama de Productos:** Box Económica, Normal y Premium, cada caja con productos y valores distintos para llegar a todos los clientes, los cuales mostraban distinta disposición a pagar. Así, a los que estaban dispuestos a pagar más, se les ofrecerá una caja premium con entraña, jamón serrano, y otros productos de alto valor. A los que mostraban disposición a pagar intermedia, se les venderá una caja con productos no tan caros, como palanca y salame. Por último, para los que tienen menor disposición a pagar, su Box contendrá punta picana y vienasas, pero siempre resguardando la calidad de los productos, los cuales serán todos de muy buena marca.

Esas tres cajas son las básicas con las cuales se empezará la operación. En el Anexo 12.8 Modelo de Canvas se mostrarán elementos básicos del modelo de negocios.

Una vez alcanzado un volumen de operación que permita tener mínimo 2 locales (año 5), se evaluarán nuevas gamas de productos. Se plantea incluir como complemento o suplemento de los elementos cárnicos contenidos en los BOX, a pescados y mariscos con la preparación necesaria para mantener el concepto de facilidad y simpleza para el usuario ofrecido por la empresa. En los pescados se ofrecerán tipos de pescado enfocado en cada una de las parillas, en el caso de parillas eléctricas se incluirán filetes de Salmón, Reineta, Corvina y Lenguado, mientras que en las parrillas a gas además de los mencionados se ofrecerán Sierra, atún y Corvina. Por el lado de los mariscos, se ofrecerán principalmente para ser usado en las parillas a gas en el formato de "mariscos a la parmesana". Para poder ampliar la gama de productos a pescados y mariscos, será necesario operar con nuevos proveedores como por ejemplo el Mercado Central o un distribuidor de estos productos como El Golfo ([www.elgolfocomercial.cl](http://www.elgolfocomercial.cl)). Por otra parte se aumentará el número de cortes disponibles en las distintas categorías. Para incrementar las posibilidades de tener éxito con los nuevos productos, se realizarán encuestas a los clientes, y se evaluará la posibilidad de generar degustaciones gratuitas con los clientes más fieles o de probar los nuevos productos en los eventos.

Además de lo mencionado, se ofrecerá una mayor cantidad de embutidos, quesos y jamones con el fin de ofrecer productos en nuevas categorías tales como “Box Gourmet”. En esta etapa se plantea la asociación con productores que permitan a Balcony’s Ecobox ofrecer productos del agrado de nuevos clientes.

Solamente en caso que se dé un escenario muy positivo, en que las ventas y los resultados superen ampliamente las expectativas y exista un evidente reconocimiento de marca, se evaluará otra medida para seguir creciendo, como:

**Venta de Accesorios**, una vez que la marca se haya posicionado en los usuarios y clientes de cada una de las BOX, Balcony’s Ecobox ofrecerá distintos accesorios útiles para estos momentos de compartir. Dentro de los productos ofrecidos se podrán encontrar tablas para cortar, cuchillos de cocina, delantales, pecheras, tabla para servir, alitas para parrilla (acesorio de protección contra las grasas), etc. Esto se cree que es una medida simple que se puede desarrollar con un proveedor externo y que no necesitaría de un gran esfuerzo por parte de Balcony’s Ecobox.

### 3.4 RSE y Sustentabilidad

Balcony’s Ecobox será una compañía creada por jóvenes emprendedores que no solamente seguirá las políticas y reglas vigentes en cuanto a RSE y sustentabilidad, sino que irá incluso más allá en su compromiso en el cumplimiento de normativas, con el fin de satisfacerlas expectativas de sus stakeholders y convivir de la mejor forma posible con la comunidad que rodea sus operaciones. En este sentido se destaca un compromiso en los siguientes aspectos:

**Sociedad:** La solución ofrecida por Balcony’s es socialmente responsable, tanto con sus proveedores como con sus clientes, entregando un producto nutricionalmente equilibrado tanto en las porciones como en la composición, con envase sustentable y con un compromiso de mantener la excelencia en sus procesos. Se generarán procedimientos que establezcan qué hacer con los desechos que pueden ser reutilizados con el fin de no generar “basura comestible”.

**Económico:** Se dará preferencia a proveedores nacionales y/o regionales, con el fin de incentivar el movimiento de la economía, por otra parte los procesos de adquisición obligan la compra a proveedores establecidos y la venta de productos mediante medios permitidos. En este aspecto, se define una política de reinversión y crecimiento de las operaciones en el país, propiciando la creación de empleo y consumo interno.

**Medioambiental:** será una compañía responsable con el medio ambiente, entendiendo el impacto de los asados en el medioambiente se fomentará el uso de parrillas menos contaminantes como a gas o electricidad, las que generan un impacto menor que el carbón. El Core no será solamente carne, sino que además incluye verduras y hortalizas reduciendo el impacto de éstas, finalmente el empaque de la distribución será reutilizable, ya sea por los clientes en sus actividades privadas o por la misma compañía si las cajas son devueltas.

Si bien, en un principio, la compañía será muy dependiente de sus dos accionistas ejecutivos, en la medida que la compañía crezca se espera tener un gobierno corporativo, separando roles entre la

plana directiva y ejecutiva; estableciendo políticas, procedimientos y reglas acordes a la actualidad y al área en que estará inserta la compañía. A continuación, se detallará la forma de operar con sus principales stakeholders:

**Proveedores:** pago de precio justo y a tiempo, sin solicitar extensiones de plazo ya que, al igual que Balcony's Ecobox, muchos de los proveedores serán PYMES para quienes es fundamental mantener niveles sanos de caja. Para el despacho, se trabajará con empresas especializadas como Rappi, Pedidos Ya y Uber Eats, cumpliendo con las condiciones que dichos proveedores soliciten para operar.

**Clientes:** se ofrecerá un producto de calidad y a precio de mercado, donde el cliente será un actor clave. Por ejemplo, el cliente debe ser escuchado para definir el pool de productos a ofrecerse en la Ecobox. Los reclamos deben atenderse correctamente, siempre bajo el principio que el cliente tiene la razón, a menos que haya evidencia explícita que indique lo contrario. Otro aspecto importante será la retroalimentación de los clientes en relación a los productos ofrecidos en las box, aun existiendo un plan de escalamiento, si a estos no les gusta un producto o solicitan frecuentemente la inclusión de alguno este será considerado.

**Gobierno/autoridad:** la compañía cumplirá con todas las normas y exigencias impuestas por la autoridad en cuanto a patentes, permisos y leyes laborales para operar, incluido el pago de todo impuesto e imposiciones a tiempo.

**Empleados:** se contratará personal idóneo para el cumplimiento de su cargo, considerando que el capital humano será fundamental en la compañía. La contratación de personal se hará mediante el modelo de dos contratos a plazo fijo, para luego realizar contrato indefinido. Los colaboradores tendrán un sueldo de mercado, con posibilidades de obtener incentivos variables según los resultados de la compañía. Un incentivo adicional para los trabajadores es que, en una segunda etapa, está contemplado repartir entre los empleados hasta un 8% de la propiedad.

**Accionistas:** velar por la rentabilidad y buen uso de los recursos que confiaron en la compañía, tomando siempre las medidas que apunten a obtener resultados positivos pero sin pasar a llevar a los otros stakeholders. Como se comentó, se está abierto a la posibilidad de incorporar a empleados destacados a la propiedad de la compañía.

## 4 Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

- Alcanzar ventas mensuales que permitan llegar al punto de equilibrio en el segundo año de operación.
- Superar los 20.000 seguidores en redes sociales en un plazo de un año desde el inicio de la operación.
- Alcanzar 100 retroalimentaciones de clientes mensuales a partir del mes 6, para evaluar la inclusión de nuevas cajas y/o productos.
- Tener presencia en un evento masivo de la comuna de Las Condes de más de 10.000 personas a lo menos dos veces al año.
- Alcanzar un nivel de ventas que supere la capacidad productiva del primer local (60 cajas diarias), abriendo un segundo local antes del término del año 5.

### 4.2 Estrategia de Segmentación

Como se informó en el capítulo 2.1, se puede calificar a los clientes de acuerdo a las siguientes características: la mayoría son de género masculino, de entre 25 y 50 años, que perezcan a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b (ingresos promedio del hogar superior a \$1.986.000.-) y que incorporaron la tecnología en su vida diaria. En un inicio, debido a que el primer local se ubicará en Las Condes, los clientes serán mayoritariamente de esa comuna.

Existen clientes que no tienen hijos y solamente buscan una solución que les facilite la junta con amigos, colegas y familia, y existe otro grupo de clientes que sí tiene hijos, y que adicionalmente a las instancias previamente descritas, busca un solución que le facilite un almuerzo o comida de fin de semana con su grupo familiar directo (cónyuge e hijos).

Balcony's Ecobox seguirá una estrategia de segmentación basada principalmente en los usuarios. A continuación, en la Tabla 4 Tipos de Clientes y Usuarios se muestran los 2 principales usuarios:

**Tabla 4 Tipos de Clientes y Usuarios**

N°	Tipo Cliente	Género	Edad	Perfil	Ingresos	Usuario
1	Compra, invita y participa	Masculino y Femenino	Entre 30 y 50 años	Profesional	Altos	Principalmente familia
2	Compra, participa y divide la cuenta	Masculino y Femenino	Entre 25 y 50 años	Profesional	Medios altos	Amigos, colegas y compañeros de universidad

Fuente: Elaboración Propia

Para el tipo de cliente N° 1, quien compra, invita y participa de la junta, se trata de una persona principalmente de género masculino, de entre 30 y 50 años, profesional y de altos ingresos. Por lo general será un padre o madre quien invita a su familia a un almuerzo o comida en su casa (hijos y padres). La estrategia para llegar a ellos será tocar la fibra emocional, donde a través de publicidad y publicaciones en redes sociales se entregará un mensaje de ahorro de tiempo para estar más tiempo con su familia y poder compartir gratos momentos en una junta.

Para el tipo de cliente N° 2, quien compra, participa y divide la cuenta, ese cliente será principalmente de género masculino, tendrá entre 25 y 50 años, y será profesional de altos ingresos. Este cliente se puede superponer con el cliente N° 1, es decir, puede ser una persona que además tenga hijos, pero por el tipo de junta, va a incluir solo a adultos en el asado.

La estrategia de segmentación se basará en los usuarios que participan de las distintas juntas. Se ofrecerán Ecobox para distintos presupuestos, con productos para gustos generales y no tan rebuscados para asegurarse que sean del agrado de todos. La Ecobox económica y básica se espera que sean las preferidas por las familias, debido a que muchas veces los niños no valoran productos muy gourmet y, además, el jefe de familia es quien debe asumir el 100% del gasto de la compra.

La Ecobox Premium se espera que sea adquirida mayormente en juntas donde los comensales dividen el gasto entre todos, es decir, juntas de amigos y colegas principalmente. Cabe señalar, que todos los productos incorporan el concepto de ser sanos, basados en porciones de carne no excesivas y en un asado que tiene menos calorías que un asado tradicional en Chile.

### **Estrategia de producto/servicio**

Balcony's Ecobox ofrece una experiencia de servicio centrada en tres pilares propios de la marca, que buscan principalmente crear lazos duraderos con los clientes, brindar una experiencia gratificante y ofrecer un producto a un segmento el que no ha sido tomado en cuenta en las soluciones existentes.

**Diferenciación**, se ofrece una solución que hoy no existe en el mercado, la cual se preocupa de las tendencias actuales en cuanto a conciencia ecológica, uso de tecnología, rapidez y eficiencia en el proceso de compra y despacho. Los conceptos previamente mencionados se reflejan en Balcony's Ecobox, que ofrecerá un producto integral para preparar un asado. Primero, estará compuesto por un mix de alimentos que aseguran un buen desempeño nutricional, fomentan un consumo responsable de carne y que pueden ser asados en cualquier tipo de parrillas, promoviendo el uso de combustibles poco contaminantes como la electricidad o el gas. Segundo, incorpora la tecnología en la entrega de información nutricional y de instrucciones para lograr la cocción deseada de los alimentos. Tercero, a través del uso de aplicaciones de delivery incorpora la rapidez y eficiencia en el despacho de productos. Esos conceptos se resumen en una Ecobox que es ideal para juntas en departamentos y que permite incorporar nuevas personas para que se atrevan a hacerse cargo de la parrilla en una junta.

**Garantía de equilibrio**, el servicio ofrecido está enfocado a un público con altas exigencias y expectativas, es por esto que la empresa brinda compromisos de equilibrio para todos sus BOX. Garantiza el peso de carnes, informando el peso exacto contenido en el empaque mediante un código QR, además incluye una porción sana y equilibrada de verduras y hortalizas.

**Integración**, como empresa se busca que todos los grupos puedan compartir enfocados en el respeto e integración, es por esto que dentro de todos los productos ofrecidos se incluyen productos

que pueden ser consumidos por vegetarianos (es decir, en un asado realizado con Balcony's Ecobox, perfectamente pueden disfrutar personas vegetarianas con personas que consuman carne).

**Respeto al Medio Ambiente**, además de incluir carnes blancas y verduras que tienen un menor impacto en la contaminación del planeta en su producción, se ha decidido por un envase refrigerante que puede ser utilizado por los clientes para transportar alimentos o que puede ser reutilizado por Balcony's Ecobox, para lo cual se ofrecerá un descuento a las personas que devuelvan un envase utilizado a la empresa.

### 4.3 Estrategia de Precio

La estrategia de precio será consecuente con la estrategia de producto/servicio definida en el punto 4.3, por lo tanto, se cobrará un precio de mercado, que se justifica por las características propias del producto y el que no exista nada igual en Chile; la solución que otorga; el ahorro de tiempo para los clientes; y por último por la alta disposición a pagar de las personas al momento de hacer un asado/junta. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la disposición a pagar es de más de \$10.000 por persona por una solución tipo Balcony's Ecobox, y en promedio las juntas son de 4 personas –esto, considerando que las terrazas de los departamentos por lo general no son de tamaño grande donde puedan compartir muchas personas-. De esta manera, el precio considerará tres tipos de cajas, una económica, con un precio estimado de \$32.000; una normal o intermedia, con un precio estimado de \$39.000; y una premium, con un precio estimado de \$47.000. Todos los precios están considerados para BOX de cuatro personas, y sin la inclusión de bebestible. Producto de la ley que está próxima a enviarse a discusión al Congreso, que prohíbe el despacho de bebidas alcohólicas a domicilio, es que se descartó la venta de bebidas dentro de la Ecobox. Así, si es que un grupo de 4 personas comprara bebidas para su junta por separado, se estima que su gasto total sería del orden de \$40.000 para el caso de la caja económica, que es congruente con los resultados de la encuesta.

Se ofrecerá un descuento de \$1.500 en caso de que un cliente devuelva una caja usada, fomentando el reciclaje y la recompra por parte de los clientes.

No existe una estrategia diferenciada de precios para entrar al mercado, ya que el precio definido se encuentra en un rango normal para la calidad de los productos y se cree que después costará mucho subir precios para alcanzar los márgenes definidos inicialmente. Los precios son los que normalmente se pagan por un asado de este tipo y no se observa una necesidad de entrar con precios más bajos.

### 4.4 Estrategia de Distribución

Hoy en día existen muchas empresas que se dedican a la distribución de todo tipo de productos, algunas de las cuales llegaron hace pocos años y se han especializado en la “última milla” utilizando aplicaciones tecnológicas que entraron con fuerza en el mercado de Santiago. Así, es común ver decenas de motoristas y ciclistas diariamente con el equipamiento necesario para despachar comida a domicilio. Las compañías más conocidas en este rubro son Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya y Cornershop. En consideración que la solución se plantea brindándole gran importancia al despacho

a domicilio, y que dichas compañías han demostrado eficiencia, seriedad y puntualidad, es que la distribución se hará mediante esas aplicaciones, aunque también se ofrecerán las Ecobox en el local donde se procesarán los alimentos. Se cree que tercerizando el despacho se lograrán mejores resultados en el envío que si lo hiciera la misma compañía, principalmente debido a que para alcanzar las metas de crecimiento, se necesitaría contratar un gran número de motoristas y aun así, no se garantizaría tener el despacho dentro de los tiempos esperados por los clientes. Además, las aplicaciones son mucho más eficientes y pueden abarcar una mayor superficie que si se interiorizara el despacho en la compañía, bastando con un solo local para llegar a toda la comuna de Las Condes. Por último, la evidencia indica que las aplicaciones están contribuyendo al aumento de las ventas de restaurantes, ya que muchas personas prefieren comer en su casa en vez de salir a un restaurante, que es muy similar a lo que Balcony's Ecobox espera ofrecer a sus clientes (Bloomberg, 2018).

Existe un desafío respecto a la cadena de frío, para lo cual se empaquetarán los productos en cajas aislantes especialmente importadas de China que mantienen la temperatura, asegurando su conservación.

#### **4.5 Estrategia de Comunicación y Ventas**

Balcony's Ecobox es una empresa centrada en la satisfacción del cliente, por lo tanto, el principal esfuerzo de la compañía es dar a conocer las características representativas de la idea de negocio y como ésta puede ayudar a simplificar la vida de las personas. La estrategia se basará en una relación de largo plazo con los clientes, estando en su día a día ya sea mediante publicaciones en redes sociales, o a través de avisos en las aplicaciones de delivery, siendo consecuente además con la definición de ser responsable con el medio ambiente, para lo cual se evitará el uso de cualquier tipo de papel. En el anexo 12.9 Cotizaciones se especifica el servicio de inversión publicitaria y servicio de marketing brindado por una empresa especialista en comunicación y marketing digital. Se buscará ser un referente en el sector, que sea visto por la comunidad como la primera empresa en instaurar la idea de que los asados en parrillas eléctricas o a gas son una muy buena alternativa a los asados a carbón, y que es necesario cambiar los hábitos de consumo de carne en los asados. En otras palabras, se usarán distintas vías de comunicación para dar el mensaje que hay que pasar de los asados de solamente carne a los asados de carne y verdura. Para comunicar el mensaje de Balcony's Ecobox, se han elegido los siguientes medios:

- Degustaciones en Eventos, se participará en distintos eventos donde asiste el público objetivo, como por ejemplo partidos de rugby y partidos de fútbol de la Universidad Católica en San Carlos de Apoquindo, en donde se pueden mostrar cada una de las box al público objetivo. En estos eventos, los participantes pueden observar la simpleza de la preparación del producto y los resultados de la cocción en parrillas eléctricas, generando una expectativa de uso y la opción real de obtener un nuevo cliente.
- Redes sociales, será la principal plataforma para dar a conocer a Balcony's Ecobox, para lo cual incluso se planea contratar un Social Media Manager 3 meses antes del inicio de la operación para empezar a publicitar los boxes. Se busca mantener una imagen activa de juntas, amigos y familia, quienes se encuentran felices compartiendo en una terraza de un

departamento y con parrilla eléctrica o a gas encendida y con los productos de Balcony's Ecobox. En la misma red social, se fomentará a las personas para que se etiqueten y suban fotos y videos de sus juntas, generando periódicamente promociones que premien a la mejor publicación con regalos de la compañía. Se priorizarán las redes sociales para no utilizar papel, plástico u otro medio de publicidad que genere residuos y sea contraria a la propuesta de valor de Balcony's Ecobox.

- Canje; buscar uno o varios “influencers” que sean reconocidos por un estilo de vida que se ajuste al perfil de la compañía. A los influencers se les regalarán productos para que suban fotos y videos de sus juntas con los productos de Balcony's a sus redes sociales. Se apuesta por este medio ya que es eficiente y de rápida difusión entre el público objetivo.
- Empaque del producto, se utilizará una bolsa reutilizable con el logo y principales datos de la compañía. Si esta bolsa no es devuelta (si se devuelve en una siguiente compra se hará un descuento) se generará una publicidad constante del producto.

Se espera que, con la calidad de los productos, los clientes puedan dar a conocer la marca y sus principales atributos, mediante el marketing boca a boca.

#### 4.6 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para la estimación de la demanda se siguió el siguiente procedimiento, primero se estimó el tamaño de mercado, utilizando información del Censo del año 2017 y datos obtenidos en las encuestas efectuadas, según se observa en la Tabla 5 Tamaño de Mercado (mes):

Tabla 5 Tamaño de Mercado (mes)

Factor	Monto	Fuente	Observaciones
N° Deptos	82.000	Censo 2017	Corresponde a la comuna de Las Condes
Juntas al mes por hogar	1	Encuesta	El 62% dijo juntarse entre 2 y 4 veces con familiares, amigos y/o colegas. En promedio, uno recibe invitados en su hogar una vez al mes
Personas por Junta	4	Encuesta	El 54% de los encuestados respondió que en promedio asisten entre 4 y 6 personas a cada junta
Potenciales Clientes	49%	Encuesta	El 49% de los encuestados compraría una solución tipo Balcony's Ecobox en vez de comprar en el supermercado
Disponibilidad a pagar por persona	\$11.000	Encuesta	Corresponde a la disposición a pagar promedio por persona por una solución tipo Balcony's Ecobox, según los resultados de la encuesta
Ajustes	27%	Encuesta Cadem 2017*	% de hogares con parrilla eléctrica y a gas
<b>Tamaño de Mercado</b>	<b>\$477.338.400</b>		

Fuente: Elaboración Propia \* (EMOL, 2017)

El tamaño del mercado es atractivo, hoy ese mercado se distribuye entre muchas empresas como supermercados con despacho a domicilio, Cornershop, verdulerías, supermercados con venta presencial, etc., además de otros negocios que ofrecen una solución de despacho a domicilio monoproducto (ej. solo carne, tipo Meatme). Si se pudiera analizar el mercado de las juntas en

departamentos, considerando que hacen juntas en promedio una vez al mes con un gasto de aproximado de \$10.000 por persona, el mercado sería del orden de MM\$477 mensual solamente en la comuna de Las Condes.

La capacidad de la empresa para atender este mercado en un principio será limitada, ya que al ser un producto nuevo que se introducirá paulatinamente, las Ecobox se darán a conocer con el tiempo y en un principio su demanda será acotada -por no conocerse el producto-. Así, durante el primer año se espera empezar vendiendo un número reducido de cajas, partiendo en 200 en el primer mes y creciendo hasta llegar a 693 al mes 12, con ventas anuales de MM\$147 en el primer año, según se observa en Tabla 6 Ventas Primer Año con el fin de obtener flujos que permitan la operación.

**Tabla 6 Ventas Primer Año**

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Año 1
Crecimiento		7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	
No Cajas	200	214	231	252	277	308	345	389	444	510	592	693	4.454
Económica	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Normal	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Premium	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
CLP													
Ingresos por Venta	6.611.765	7.074.588	7.640.555	8.328.205	9.161.026	10.168.739	11.388.987	12.869.556	14.671.293	16.871.987	19.571.505	22.898.661	147.256.868

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas consideran tres tipos de cajas para cuatro personas cada una: una económica, con un precio estimado de \$30.000; una normal o intermedia, con un precio estimado de \$35.000; y una premium, con un precio estimado de \$44.000. Los porcentajes de venta de cada caja se calcularon en base a las encuestas, que ante la pregunta de cuánto estaría dispuesto a pagar por una solución tipo Balcony's Ecobox, un 35% del segmento objetivo respondió estar dispuesto a pagar entre \$7.000 y \$10.000 (Caja Económica); un 30% estar dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$13.000 (Caja Normal); y un 35% estar dispuesto a pagar más de \$13.000. Así, si es que a los precios de las cajas se le agregan los bebestibles, se estima que el precio por persona sería de \$9.990 para la Caja Económica, \$12.500 para la Caja Normal y \$15.000 para la Caja Premium (precios IVA incluido). En el anexo 12.7 Box a Elaborar se muestra el detalle de cada caja.

Respecto a las ventas para los siguientes años, se estima que la compañía debería alcanzar un rápido crecimiento de 30% para los años 2 y 3, para luego seguir creciendo pero a tasas decrecientes hasta superar las 45.000 cajas vendidas en el año 10, con ventas que superan los MM\$1.500, según se puede ver en la Tabla 7 Ventas años 2 al 10

**Tabla 7 Ventas años 2 al 10**

Mes	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento	30%	30%	25%	25%	20%	20%	15%	15%	10%
No Cajas	10.806	14.047	17.559	21.949	26.339	31.606	36.347	41.799	45.979
Económica	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Normal	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Premium	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%

CLP	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Venta	357.219.117	464.384.852	580.481.064	725.601.330	870.721.597	1.044.865.916	1.201.595.803	1.381.835.174	1.520.018.691

Fuente: Elaboración Propia

Estas ventas se estimaron considerando solamente un local ubicado en Las Condes hasta el año , en un principio con 4 personas a cargo de armar las cajas y atender en el local. Como el despacho será externalizado mediante aplicaciones, la única limitación para incrementar la producción sería el espacio físico y la fuerza de trabajo. Así, considerando que el local tiene una capacidad máxima de 60 cajas diarias, en el año 5 y 9 se estima será necesario abrir un segundo y tercer local, respectivamente.

#### 4.7 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para llevar a cabo la estrategia de la compañía, se han definido las siguientes acciones para alcanzar el número de clientes, esta información se puede ver en la Tabla 8 Presupuesto de Marketing A y en la Tabla 9 Presupuesto de Marketing B.

**Tabla 8 Presupuesto de Marketing A**

Presupuesto Marketing \$	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Degustaciones en Eventos (1)	994.525	994.525	994.525	994.525	994.525	994.525
Redes Sociales (2)	160.000	171.200	184.896	201.537	221.690	246.076
Canje (3)	396.350	396.350	396.350	396.350	396.350	396.350
Social Media Manager	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
<b>Total</b>	<b>2.270.874</b>	<b>2.282.074</b>	<b>2.295.770</b>	<b>2.312.411</b>	<b>2.332.565</b>	<b>2.356.951</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9 Presupuesto de Marketing B**

Presupuesto Marketing \$	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Degustaciones en Eventos (1)	994.525	994.525	994.525	994.525	994.525	994.525	11.934.296
Redes Sociales (2)	275.605	311.434	355.035	408.290	473.617	554.131	3.563.511
Canje (3)	396.350	396.350	396.350	396.350	396.350	396.350	4.756.197
Social Media Manager	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	8.640.000
<b>Total</b>	<b>2.386.480</b>	<b>2.422.308</b>	<b>2.465.909</b>	<b>2.519.164</b>	<b>2.584.491</b>	<b>2.665.006</b>	<b>28.894.004</b>

Fuente: Elaboración Propia

1. Degustaciones en eventos: se espera hacer en promedio 5 degustaciones al mes con 6 BOX cada una. En cada degustación, se ofrecerán los productos contenidos en las cajas premium. Si cada caja se estima que rinde para 4 personas en una junta normal (500 gramos de alimentos por persona), considerando que en las degustaciones las porciones son muy pequeñas, se estima que se pueden poner mondadientes con 50 gramos de alimentos cada uno. Así, cada caja puede

- rendir hasta 40 porciones en una degustación, con 6 cajas alcanzaría para que entre 100 y 200 personas prueben los productos (considerando que muchas personas prueban 2 veces).
2. Redes sociales: se publicitarán los productos en Facebook e Instagram. El costo por cada click es de \$80, según se puede ver en el anexo 12.10 Costo de un Anuncio en Redes Sociales. Esto considera esta campaña en conjunto con las otras estrategias de marketing, y no por sí sola.
  3. Una fuente importante de marketing para Balcony's Ecobox, será el convenio con Influencers de redes sociales que muestren los productos en sus redes sociales. El pago a estas personas se hará mediante la entrega de Ecobox Premium, para lo cual el presupuesto de marketing considera entregar 20 cajas a 5 Influencers al mes (4 cajas a cada uno). Se les solicitará que suban fotos y/o videos con una periodicidad mínima de una vez al mes, los cuales podrán ser compartidos por la cuenta oficial de Balcony's Ecobox libremente.
  4. Social Media Manager, será la persona contratada para manejar las redes sociales de la compañía 3 meses antes de la apertura del local, manejando las redes sociales desde ese momento. Este valor se encuentra respaldado en la cotización presente en el anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

La información de los años posteriores, desde el año 2 al año 10, se puede ver en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** donde se presentan los gastos en estos ítems en cada uno de los años mencionados.

## 5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones de Balcony`s se basa en un modelo de operación por local, el cual se replicará en relación a las ventas proyectadas en el Capítulo 7 Plan Financiero. Con el fin de cumplir con los requerimientos de densidad poblacional, ingresos familiares y potencial de crecimiento, se ha definido como primera ubicación la comuna de Las Condes, no se define con anterioridad la ubicación de los nuevos locales debido a que la disponibilidad no se puede proyectar.

El modelo de operación a implementar no considera una estrategia de adquisiciones centralizada en relación a la materia prima necesaria, esto debe ser resuelto en cada uno de los locales considerando una capacidad productiva de 60 cajas diarias. Las compras deben ser realizadas por el jefe de local quien debe considerar calidad de los productos, stock inicial y en tránsito y caducidad proyectada lo que implica adquirir con procedimientos distintos las verduras, las carnes y los otros productos. Debido a la características de la materia prima utilizada en cada uno de los BOX es que existe una estrategia de control de calidad que considera el “Control de Mermas”, “control de Inventario” , “Control de Calidad” y “Medición de Estándares de cumplimiento”, con esto se espera lograr un control exhaustivo del proceso de producción y una alta trazabilidad a los productos.

El diseño del Layout de las instalaciones está basado en el nivel de contacto que se requiere en cada una de las etapas de producción con los clientes directos e intermediarios (empresas de despacho), generando un modelo de operación de “Tienda y Trastienda” lo que contempla una trastienda en donde se realicen todos los procesos de transformación de la materia prima y el sellado de los productos, en la tienda solo se realizan las actividades de alto contacto como la venta y entrega. El proceso completo contempla desde la preparación, venta, entrega, delivery, control de calidad y post venta o control de reclamos.

En relación al plan de implementación del proyecto, se han definido tres etapas las que son la selección del local con una duración aproximada de seis semanas, la habilitación del local que incluye la solicitud de permisos de funcionamiento, los arreglos (obra fina y gruesa) y la compra de equipamiento por lo que presenta una duración de cuatro meses y un costo de \$9.568.050.- . Finalmente la habilitación operativa presenta un costo de \$6.450.000.- e incluye la compra del stock de funcionamiento operativo y la contratación del personal.

Como la estrategia de producción y crecimiento está basada en el número de locales, se definió que cada local requiere para su funcionamiento la presencia de un encargado de local más el apoyo de cuatro operarios que permiten el funcionamiento del local de martes a domingo. Los operarios tendrán contratos por turnos con el fin de cubrir toda la ventana de atención y cumplir con la normativa laboral vigente.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle completo del Plan de Operaciones del proyecto, en el que se incluyen los plazos, costos y procedimientos para implementar y poner en marcha las operaciones.

## 6 Equipo del Proyecto

El equipo gestor estará compuesto por Felipe Guerra y Diego Pérez, profesionales de carreras universitarias complementarias -Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial, respectivamente- quienes aprovecharán sus conocimientos y experiencias para liderar distintos procesos y agregar valor a Balcony's Ecobox. Así, el primero asumirá un rol orientado a administración y finanzas, mientras que el segundo estará a cargo de tareas relacionadas a recursos humanos y operaciones.

En cuanto a la Estructura Organizacional, ésta se puede dividir en dos grandes grupos: (1) los que colaboran directamente en cada uno de los locales de la empresa, y (2) los que otorgan servicios de manera transversal a todos los locales y al negocio en general. Dentro del primer grupo se encuentran los encargados de local y los vendedores, mientras que en el segundo grupo participan el Contador, el Social Media Manager y los Influencers.

El modelo de negocio de Balcony's Ecobox consiste en replicar locales con las mismas capacidades productivas. Así, se espera que en cada local se desempeñen 4 vendedores y 1 supervisor, por lo que una vez que se tengan 3 locales en operación, la dotación llegará a 12 vendedores y 3 supervisores. Los supervisores serán los encargados de cada local, debiendo ejercer tareas tales como ejecutar el proceso de compras, arquear caja, coordinar turnos y tareas de los vendedores, entre otras. Por otra parte, las principales funciones de los vendedores serán manipular los alimentos (limpiar las carnes, preparar las verduras y armar las cajas) y atender en el mesón para recibir pedidos, ya sea de aplicaciones o directamente de clientes. Se proyecta la apertura del primer local para marzo de 2020, esperando iniciar el proceso de reclutamiento en enero de dicho año.

Los socios gestores tendrán una activa participación en el inicio de actividad de Balcony's Ecobox, sin embargo, no está planificado que reciban ningún tipo de remuneración mensual de la compañía. Esto, con el fin de generar mayores utilidades y poder recuperar su inversión a través de la repartición de dividendos, lo que se proyecta ocurrirá a partir del año 6 de la operación, una vez que la compañía consolide un flujo de caja acumulado positivo que le permita tener cierta holgura para sus operaciones futuras y para recompensar a sus inversionistas.

A los colaboradores de la compañía se les pagarán sueldos de mercado, por ejemplo a los supervisores se les pagará un sueldo fijo de \$900.000, mientras que al contador se le cancelará \$300.000 por llevar la contabilidad de cada local. A los vendedores se les pagará con una estructura de sueldo fijo más sueldo variable, con incentivos a alcanzar altas ventas cuyos buenos resultados les significará ser recompensados con ingresos superiores a la media. Si es que las utilidades y flujos de caja de Balcony's Ecobox superan ampliamente las proyecciones, se evaluará la posibilidad de premiar a los colaboradores con más trayectoria y con mejores resultados, a través de la entrega de acciones de la compañía, con los beneficios que esto conlleva.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle completo del Equipo del Proyecto.

## 7 Plan Financiero

La evaluación financiera de Balcony's Ecobox considera una inversión inicial de MM\$60, destinada principalmente financiar capital de trabajo y la apertura de un local, el cual tendrá capacidad de venta de hasta 60 cajas diarias.

Para proyectar los ingresos, se consideró que el mix de ventas será: 35% caja económica, 30% caja normal y 35% caja premium. En base al crecimiento esperado en las ventas, se espera alcanzar el punto de equilibrio con la venta de 735 cajas en el mes 13. Posteriormente, se esperan utilidades crecientes en todos los años excepto los años 5 y 9, debido a la apertura de nuevos locales. A continuación, se muestra el resultado del ejercicio y el flujo de caja del proyecto:

**Tabla 10 Flujo de Caja Anual**

Año (en CLP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado del Ejercicio	-38.697.850	17.707.356	40.565.268	58.709.102	48.253.095	78.708.734	114.240.934	145.819.402	142.439.310	171.497.311
<b>Ajustes</b>										
Depreciación	1.621.757	1.621.757	1.621.757	1.621.757	3.243.513	1.621.757	1.621.757	1.621.757	3.243.513	1.621.757
Amortización	593.350	593.350	0	0	593.350	593.350	0	0	593.350	593.350
Capital de Trabajo	-4.822.855	-10.272.968	-4.551.608	-6.539.510	-5.689.510	-6.827.412	-6.144.671	-7.916.372	-5.417.552	64.253.943
Apertura Locales	0	0	0	0	-11.368.559	0	0	0	-11.368.559	0
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-41.305.599</b>	<b>9.649.494</b>	<b>37.635.416</b>	<b>53.791.349</b>	<b>35.031.889</b>	<b>74.096.429</b>	<b>109.718.019</b>	<b>139.524.787</b>	<b>129.490.063</b>	<b>237.966.360</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al evaluar el negocio a un plazo de 10 años, se espera obtener importantes rentabilidades, según se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 11 Escenario Base**

Año (en CLP)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja	-60.000.000	-41.305.599	9.649.494	37.635.416	53.791.349	35.031.889	74.096.429	109.718.019	139.524.787	129.490.063	237.966.360
Flujo de Caja Acumulado	-60.000.000	-101.305.599	-91.656.104	-54.020.688	-229.339	34.802.549	108.898.978	218.616.998	358.141.784	487.631.847	725.598.208
VP	-60.000.000	-34.811.846	6.853.948	22.529.477	27.138.444	14.895.470	26.552.539	33.136.365	35.513.739	27.777.912	43.022.620
<b>VAN</b>	<b>142.608.668</b>										
<b>TIR</b>	<b>38%</b>										
<b>Payback (años)</b>	<b>4,0</b>										
<b>ROI</b>	<b>338%</b>										

Fuente: Elaboración Propia

Para medir la rentabilidad del proyecto, se descontaron los flujos a una tasa de descuento de 18,65%, la cual se obtuvo utilizando el modelo CAPM y sumándole un “premio por iliquidez” de 4% y un “premio por start up” de 5%. Así, se espera obtener un VAN de MM\$143, una TIR de 38% y un período de recuperación de la inversión en 4 años.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle completo del Plan Financiero.

## 8 Riesgos Críticos

Balcony's Ecobox presenta cinco categorías de riesgo en la puesta en marcha y ejecución del proyecto, en estas categorías se pueden encontrar cambios en la normativa de funcionamiento de las empresas de delivery, la copia de la idea de negocio, nivel de penetración de mercado, cambio en la normativa laboral y la duración del proyecto. A continuación se presentan los distintos riesgos mencionados, se presentan ordenados en relación al impacto al proyecto.

Cambio en la normativa de funcionamiento de las empresas de delivery, la idea de negocio presentada por Balcony's tiene como parte de su core la relación con estas empresas, entregándoles la responsabilidad de ser el intermediario del producto, es por esto que la existencia de riesgos que impacten en los costos de estas aplicaciones generan un riesgo importante para el funcionamiento de la empresa. Actualmente estas empresas se ven afectadas por dos problemas que afectarían sus costos directamente, en primera instancia se encuentran los cambios normativos que los obliguen a regular sus relaciones laborales y en segundo lugar un impuesto a sus transacciones. En ambos casos el impacto en los costos para Balcony's repercute directamente en el nivel de ventas, disminución en la utilidad por cada Box o en el cambio de modelo operativo ofrecido por la compañía.

Considerando que el análisis de mercado realizado en el capítulo 1 Oportunidad de Negocio ha determinado que la idea propuesta, presenta un alto potencial y bajos requerimientos de capital para ser elaborado, es que existe un riesgo de "Copia de idea de negocio" por lo que la presencia de nuevos competidores puedan afectar tanto los márgenes de Balcony's, en el caso de competidores de escalas similares o el cierre de la compañía ante competidores de mayor escala y mismo modelo de operación.

Penetración de mercado, el modelo de operación permite ajustarse a un menor crecimiento de las ventas, requiriendo solo que en un plazo menor a 18 meses la empresa pueda consolidar ventas en torno a las 29 box diarias, sin embargo los ajustes operacionales que se deben hacer repercuten en la apertura de nuevos locales, plazos de entrega de dividendos y atractivo del negocio. Se considera en el capítulo 4 Plan de Marketing una estrategia para generar un producto altamente atractivo y con un alto reconocimiento de marca.

Cambios en la normativa laboral, en este ámbito Balcony's se ve afectada directamente por cualquier cambio en la normativa laboral considerando tanto el porcentaje de aporte del empleador para la pensión, como los cambios al feriado legal, duración de la jornada laboral y composición de los turnos de trabajo.

Duración del Proyecto, si las ventas superan las expectativas y se requiere implementar un plan de mayor agresividad en la apertura de locales, Balcony's estará obligada a recurrir a inversionistas que pueden pensar que su dinero es para mantener la operación debido a que solo se pagaran dividendos al año 6. Esto último puede verse modificado por la nueva escala de funcionamiento, haciendo disminuir el plazo de pago de Dividendos.

## 9 Propuesta Inversionista

Para iniciar el proyecto, los socios gestores aportarán un capital inicial de \$30.000.000 más la idea de negocio (\$15.000.000 cada uno). Con esos fondos, se podrá iniciar el funcionamiento de Balcony's Ecobox, y en paralelo se iniciará la búsqueda de inversionistas, a quienes se les solicitará un total de \$30.000.000 a cambio de un 40% de participación accionaria. Para entrar a la propiedad, se exigirá un aporte mínimo de \$5.000.000 a cada inversionista, esperando llegar a un máximo de 8 socios en total. De esta manera, el capital social y la participación accionaria quedará distribuida según se muestra en la Tabla 12 Participación de Inversionistas:

Tabla 12 Participación de Inversionistas

Inverionista	Participación	Capital \$
Felipe Guerra	30,0%	15.000.000
Diego Pérez	30,0%	15.000.000
Inversionista 1	6,67%	5.000.000
Inversionista 2	6,67%	5.000.000
Inversionista 3	6,67%	5.000.000
Inversionista 4	6,67%	5.000.000
Inversionista 5	6,67%	5.000.000
Inversionista 6	6,67%	5.000.000
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>60.000.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto no considera la opción de recurrir a pasivos financieros como líneas de sobregiro, créditos para capital de trabajo o créditos comerciales de largo plazo, entre otros. Al contrario, se espera financiar todo con capital propio y tener un mínimo de saldos por pagar a proveedores, para mantener buenas relaciones con ellos. Esta estrategia de financiamiento se estableció principalmente para no tener que pagar costos adicionales relacionados con intereses por deudas y/o comisiones que cobran los bancos e instituciones financieras, además que al menos en los primeros años, se ve muy difícil que los bancos aprueben algún tipo de línea al proyecto, y si lo hicieran posiblemente no sería económicamente conveniente.

Como se comentó previamente en el Plan Financiero, está planificada la apertura de dos nuevos locales en la medida que el negocio crezca y se cumplan las proyecciones de venta. Estos locales podrán ser financiados con los recursos propios generados por el negocio, por lo que no será necesario llamar a nuevos aportes de capital de los socios gestores ni de otros inversionistas.

## 10 Conclusiones

Actualmente en la industria de los asados a domicilio existe un importante potencial de crecimiento y diferenciación, esto debido a que las distintas empresas existentes no enfocan una solución basada en las tendencias actuales de tipo de vivienda, alimentación sana, cuidado del medio ambiente e inmediatez. Actualmente en el país existe más de un millón de departamentos y no existe una oferta de valor centrado en ellos y sus posibilidades de preparar la carne, ofreciendo como única posibilidad un genérico de “parrilla” sin especificar el tipo de energía que requiere para su buena cocción. Es decir, todos los cortes de carnes para asado quedan buenos en parrillas a carbón, sin embargo, los resultados son disímiles en parrillas a gas y/o eléctricas, de ahí la oportunidad de generar una solución diferenciada para esas parrillas, que son las únicas permitidas en edificios de departamentos.

En relación a las tendencias de alimentación sana o equilibrada, se puede observar una creciente población vegetariana, lo que implica que cualquier solución que considere este grupo requiere integrar alimentos distintos a la proteína animal, esto se relaciona con el cuidado del medio ambiente debido a que existe un esfuerzo importante en cambiar los hábitos de consumo cárnico debido al impacto que se genera en la crianza de estos animales. Por otra parte, las estadísticas indican que el consumo de carne aumenta año tras año, a pesar de que el número de personas que consume carne y sus derivados va en descenso. Esto se explica por cambios en la cultura de la alimentación, que lleva a consumir porciones cada vez más grandes. Lo anterior, hace referencia a un mercado creciente y atractivo que genera oportunidades para desarrollar negocios diferenciados. Así, solamente en la comuna de Las Condes, el tamaño de mercado se estima en más de MM\$477 mensuales.

Los clientes de Balcony's Ecobox serán aquellas personas que deseen celebrar una junta en su departamento, donde no tienen parrillas a carbón y buscarán una solución más simple para ser asada en las parrillas con que cuenten (a gas o electricidad). Para llegar a ellos, se usará una estrategia de segmentación basada en los usuarios que participan en las distintas juntas, ofreciendo Ecobox para distintos presupuestos. Las cajas económica y básica se espera que sean las preferidas por las familias, mientras que la caja premium se espera que sea adquirida mayormente para juntas de amigos o colegas donde la cuenta se divide entre todos los comensales. Así, se definieron los precios con valores que van desde los \$32.000 para la Ecobox Económica, hasta los \$47.000 para la Ecobox Premium, pensadas para ser consumidas por 4 personas (valores por persona entre \$8.000 y casi \$12.000).

Con esos 3 tipos de cajas y según las proyecciones de venta y flujos, se espera alcanzar una rentabilidad muy atractiva para los socios gestores y para los potenciales inversionistas, logrando generar un VAN de MM\$143 y una TIR de 38%. Las características únicas de Balcony's Ecobox permiten proyectar un futuro promisorio, invitando a nuevas personas a hacerse cargo de la parrilla y fomentando el uso de parrillas que son óptimas para las terrazas de departamentos, lo que sin duda favorece una mayor compra de las Ecobox.

## 11 Bibliografía

- Agrocentro. (07 de mayo de 2018). *Pressreader*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/chile/agrocentro/20180507/281569471358937>
- Animal Libre. (diciembre de 2016). *Animal Libre*. Obtenido de <http://animallibre.org/encuestaveg/>
- Banco Central de Chile. (2018). *Banco Central*. Santiago.
- Bloomberg. (29 de octubre de 2018). *La Tercera*. Obtenido de [www.latercera.com/pulso/noticia/restaurantes-se-reducen-auge-aplicaciones-entrega/380848/](http://www.latercera.com/pulso/noticia/restaurantes-se-reducen-auge-aplicaciones-entrega/380848/)
- Charpentier, D. (08 de septiembre de 2018). *Bio Bio Chile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/vida-actual/comer-y-beber-vida/2018/09/08/los-mejores-cortes-de-carne-para-lucirse-con-el-asado-en-fiestas-patrias.shtml>
- Departamento de Estadísticas e Información de Salud del Gobierno de Chile. (Marzo de 2017). *Deis*. Obtenido de [www.deis.cl/estadisticas-natalidad](http://www.deis.cl/estadisticas-natalidad)
- Editorial Diario Concepción. (03 de Abril de 2018). *Diario Concepción*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/editorial/2018/04/03/subestimacion-de-los-beneficios-del-consumo-de-pescado.html>
- EMOL. (14 de 06 de 2017). *EMOL*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/06/14/862677/Radiografia-al-parrillero-Encuesta-revela-que-el-83-incluye-vegetales.html>
- EMOL. (14 de 06 de 2017). *www.emol.com*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/06/14/862677/Radiografia-al-parrillero-Encuesta-revela-que-el-83-incluye-vegetales.html>
- Garrido, P. S. (27 de mayo de 2018). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/chile-ya-mas-millon-departamentos-17-los-hogares/181244/>
- Gobierno, M. S. (04 de 03 de 2019). *www.msgg.gob.cl*. Obtenido de <http://www.msgg.gob.cl/wp/index.php/2019/03/04/modernizacion-tributaria-seguridad-ciudadana-y-clase-media-protégida-gobierno-fija-prioridades-legislativas-para-2019/>
- Heusser, N. (22 de 06 de 2016). *La Hora*. Obtenido de <http://www.lahora.cl/2016/06/pasa-las-parrilladas-dias-preemergencia/>
- INE. (s.f.). Obtenido de [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

INE. (2012). Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/censos/censos-de-poblacion-y-vivienda>

INE. (2017). *INE*. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/>

IPCVA. (23 de enero de 2019). *IPCVA*. Obtenido de [http://www.ipcva.com.ar/estadisticas/vista\\_consumos\\_promedio.php](http://www.ipcva.com.ar/estadisticas/vista_consumos_promedio.php)

Ministerio de Medio Ambiente. (2018). *Resultados Encuesta Nacional de Medio Ambiente*. Santiago.

Ministerio de Salud. (2016 - 2017). *Encuesta Nacional de Salud*. Santiago.

Ministerio de Salud. (2018). *Guías Alimentarias*. Santiago.

Moreno, J. M. (10 de septiembre de 2017). *Economía y Negocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=396535>

Nuñez, V. (12 de junio de 2018). *Vilma Nuñez*. Obtenido de <https://vilmanunez.com/cuando-cuesta-anuncio-facebook-ads-guia-precios/>

Schulkin, J. (25 de mayo de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/25/5-apps-para-administrar-gastos-entre-grupos-y-tener-cuentas-claras/>

Tupper, S. (14 de noviembre de 2018). *Rock & Pop*. Obtenido de <https://www.rockandpop.cl/2018/11/estas-son-las-aplicaciones-mas-descargadas-en-chile-este-2018/>

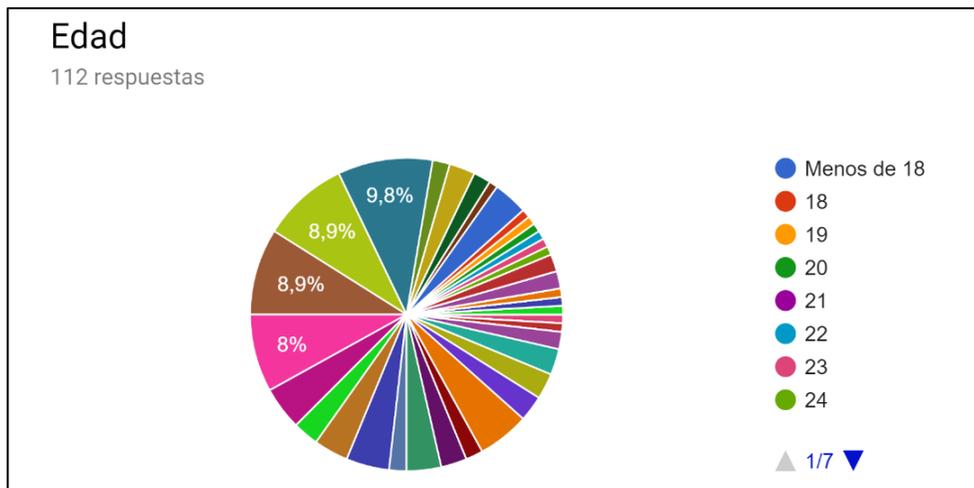
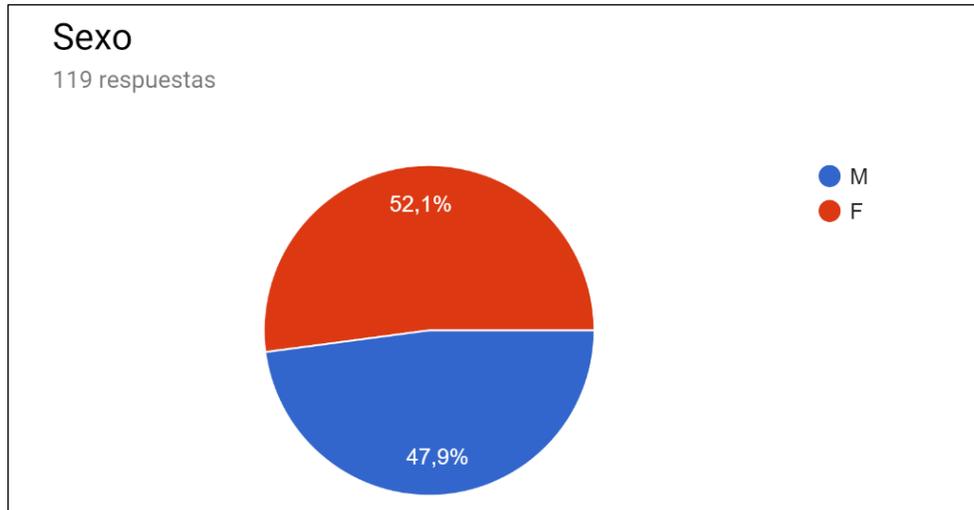
Unión Vegetariana Internacional. (2015). Obtenido de <https://ivu.org/spanish/about.html>

Universidad San Sebastián. (13 de septiembre de 2018). *Universidad San Sebastián*. Obtenido de <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2018/09/13/fiestas-patrias-sustentables/>

## 12 Anexos

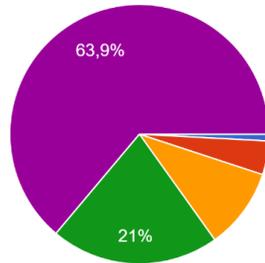
### 12.1 Encuesta

Se hizo circular una encuesta online a través de la plataforma Gmail, la que se difundió por email y redes sociales, buscando llegar a personas de los grupos objetivos. Las preguntas y los resultados fueron los siguientes:



¿Cual es el ingreso promedio por persona en tu hogar (ingreso familiar/N° de personas)?

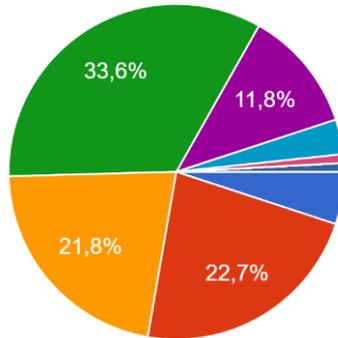
119 respuestas



- Menos de \$300.000.-
- Entre \$300.000.- y \$500.000.-
- Entre \$500.001.- y \$800.000.-
- Entre \$800.000.- y \$1.200.000.-
- Más de \$1.200.000.-

¿Cuántas personas viven en tu hogar?

119 respuestas

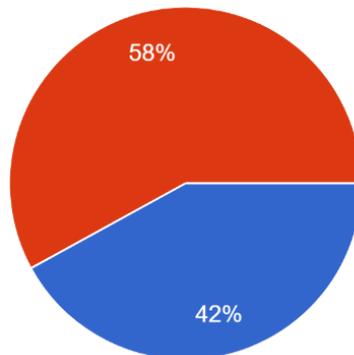


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

▲ 1/2 ▼

¿Vivo en departamento?

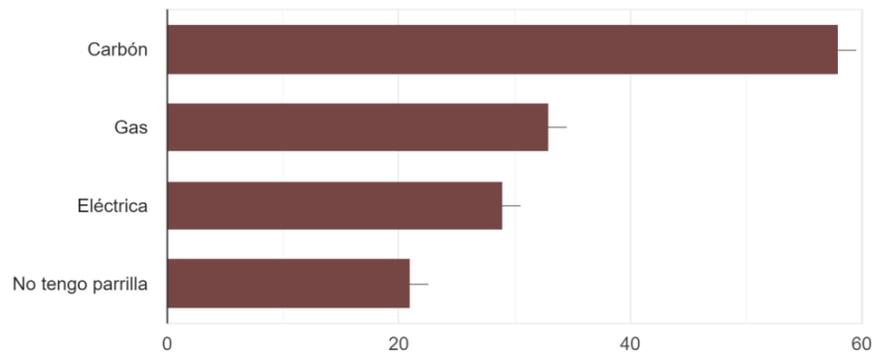
119 respuestas



- Si
- No

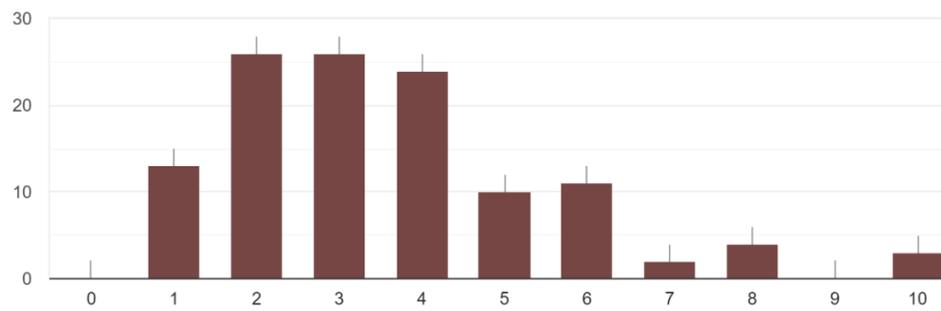
### ¿Tengo parrilla(s) en mi hogar? Indicar tipo (s)

119 respuestas



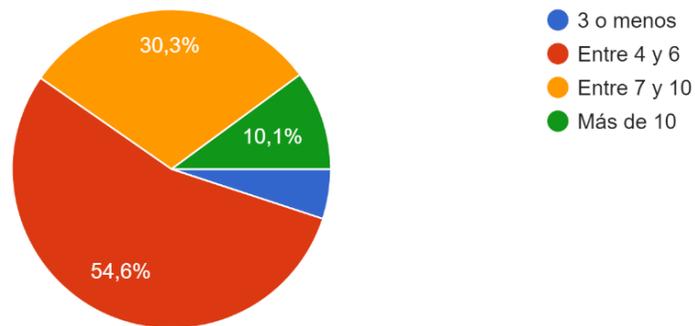
### ¿Cuántas veces te juntas al mes con familiares/amigos en casa y/o departamento (no considera restaurantes, pubs, etc.)?

119 respuestas



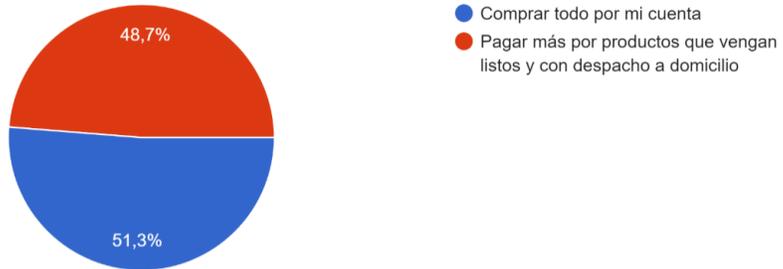
### ¿En promedio cuántas personas asisten a cada junta?

119 respuestas



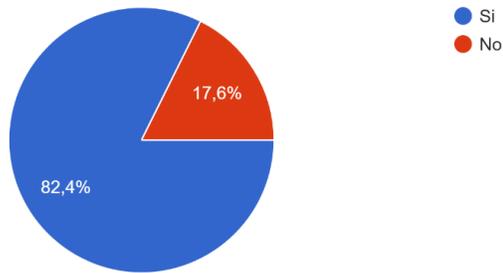
Si tienes un asado en tu hogar, que preferirías: (i) comprar todo en el supermercado/carnicería/verdulería y p...ocinar y con despacho a domicilio?

119 respuestas



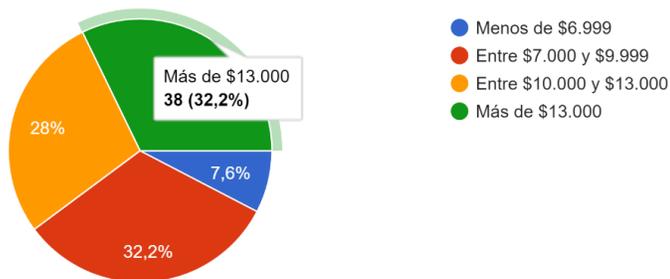
¿Compraría todo junto en una caja donde, además de carne y/o verduras listas para la parrilla, incluyera cosas... disponibilidad de despacho a domicilio

119 respuestas



¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por una caja como la descrita en la pregunta anterior? Considera precio po...isponibilidad de despacho a domicilio

118 respuestas



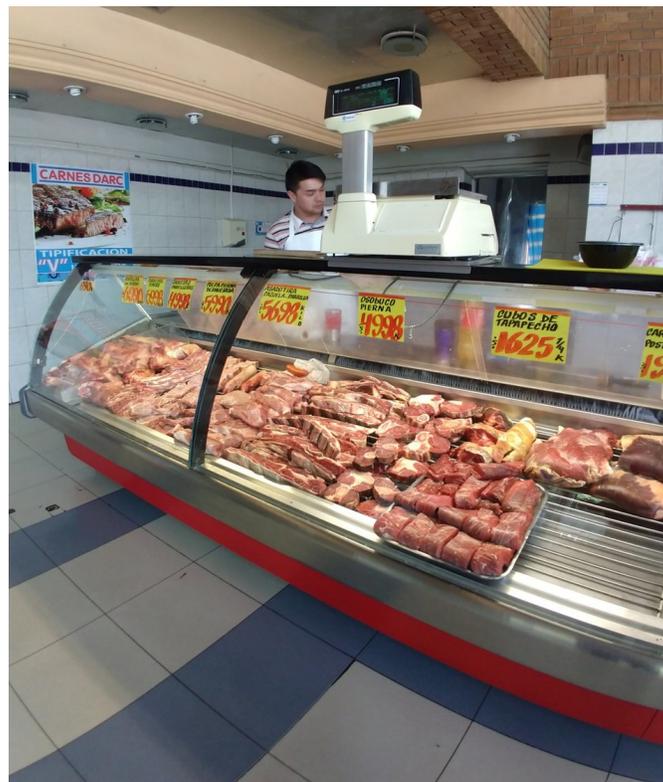
## 12.2 Ilustraciones Carnicería

Ilustración 2 Carnicería Lider Piedra Roja, Chicureo



Fuente: Elaboración Propia

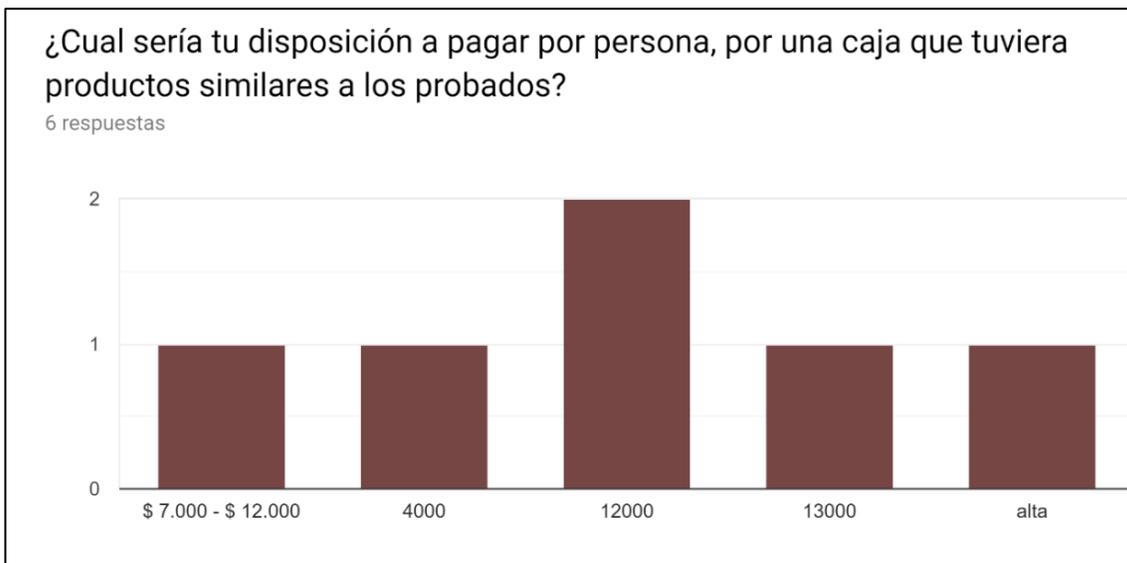
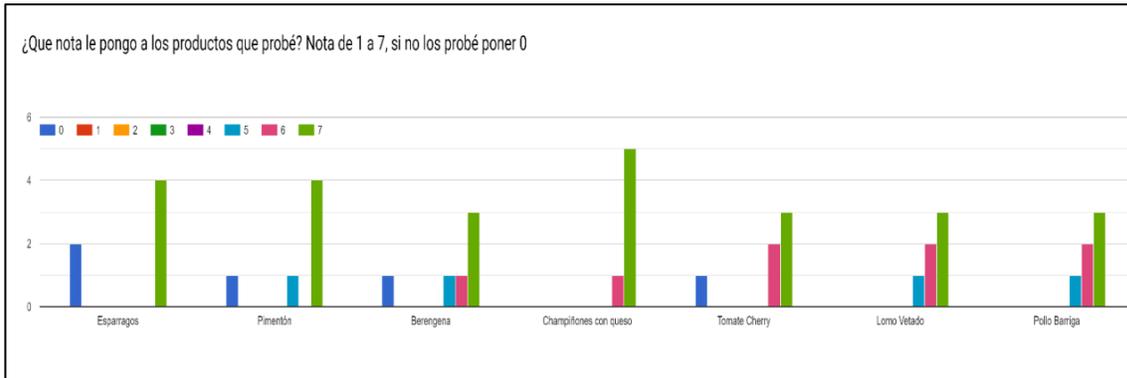
Ilustración 3 Mesón Carnes Darc



Fuente: Elaboración Propia

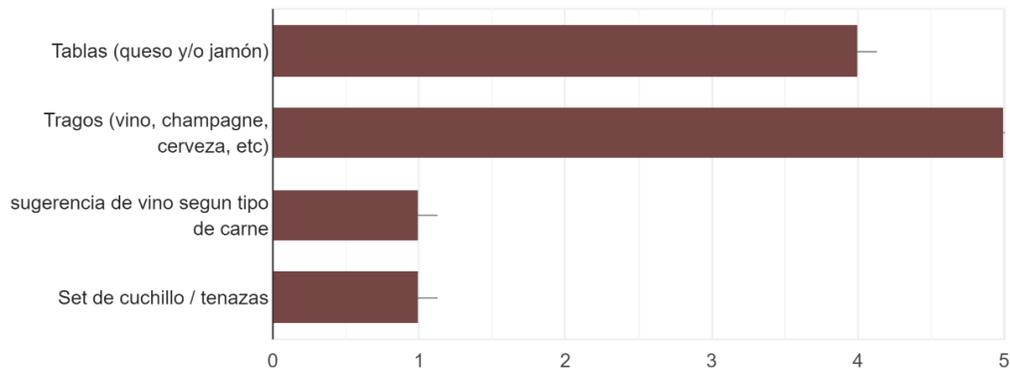
### 12.3 Degustación

A la fecha se ha realizado una degustación formal de Balcony's EcoBox, obteniendo información muy relevante para los productos que se ofrecerán. Se espera continuar con degustaciones para dar con los productos óptimos a ser lanzados próximamente.



Si ofreciéramos una caja con productos similares a los que probaste, te gustaría que adicionalmente pudiera incluir:

6 respuestas



¿Te gustaría probar otro tipo de verduras a parrilla eléctrica?

Favor indicar cuál(es) 6 respuestas

Cebollas Papas Zapallo Italiano

Pimentón con huevo y queso Ají rellenos con queso y envueltos en tocino

Choclo

Zanahoria

Pimentón con huevo, cebolla asada

Verduras atípicas

¿Tienes alguna recomendación o algo que te gustaría agregar a nuestra oferta de valor? 6 respuestas

Variedad de chorizos

Agregaría, papas precocidas rellenas con queso y tocino, chorizos, vienasas premium, lonzanicillas, provoleta, masas philo rellenas con verduras, crema y queso.

Más variedad en cortes de carnes

.

Balcony para vegetarianos, veganos?

para compras superiores a 10 personas, podrían incluir el arriendo de vajilla

A continuación en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede ver el tanto algunos de los productos que fueron probadas en la ocasión, como los resultados del proceso.

Ilustración 4 FOCUS



Fuente: Elaboración Propia

## 12.4 Tendencias de Mercado

Se observan siete tendencias que son importantes estudiar:

- A. Consumo de carne per cápita. En Chile, el consumo per cápita ha aumentado en los últimos años, según se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

Tabla 13 Consumo de Carne en Chile

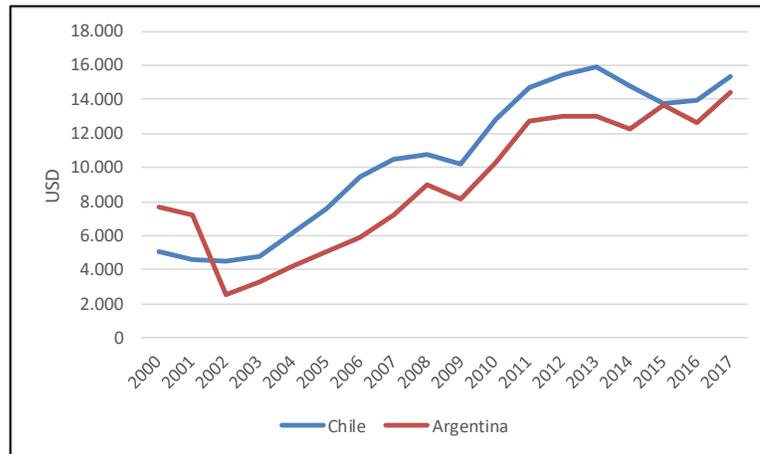
Tipo Carne	2012 Kg	2017 Kg	Variación
Pollo	28,6	35,1	22,7%
Vacuno	19,9	24,2	21,6%
Cerdo	22,1	19,7	-10,9%
<b>Total</b>	<b>70,6</b>	<b>79,0</b>	<b>11,9%</b>

Fuente: (Agrocentro, 2018)

Cabe señalar, que el consumo per cápita de carne en Chile ha aumentado, sin embargo, el número de personas que consumen carne ha disminuido. Según la última Encuesta Nacional del Medio Ambiente (Ministerio de Medio Ambiente, 2018), se estima que un 6% de la población no consume carne, mientras que a nivel de estudiantes secundarios, según la encuesta realizada por la ONG Animal Libre en 2016, con el apoyo del Instituto Nacional de la Juventud (Injuv) y la Dirección de Educación de Santiago (Animal Libre, 2016), un 15% de los alumnos de la Región Metropolitana serían veganos o vegetarianos, lo que da a entender que el no consumir carne es un estilo de vida que seguirá en aumento. Lo que ha ocurrido en Chile, es que la gente que come carne ha incrementado su consumo en mayor proporción, lo que se cree tiene que ver con el mayor poder adquisitivo y un cambio en las costumbres de comer carne (comida rápida con hamburguesas XL, porciones en restaurantes con bistecs de 500 gramos y más, asados de sola carne, etc.). Respecto a los asados, hace dos décadas atrás lo normal era calcular porciones de 250 gramos por persona, acompañando la carne con alguna ensalada o acompañamiento. En los últimos años, las nuevas generaciones hacen asados frecuentemente, abundantes de carnes, lo que sin duda ha ayudado a incrementar el consumo per cápita de carnes que muestran las estadísticas.

- B. A pesar de este aumento, los productores de carnes creen que aún hay potencial para seguir incrementando el consumo, basándose en una comparación con Argentina, país carnívoro por excelencia. Argentina tiene un consumo de carne de vacuno per cápita de sobre 50 kilos (IPCVA, 2019), más del doble que el chileno, a pesar de tener un ingreso per cápita menor que el chileno, según se observa **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Lo mencionado anteriormente genera expectativas de crecimiento del consumo de carne en Chile.

Tabla 14 PIB per Cápita en USD Actuales



Fuente: Banco Mundial

- C. Población: si bien la tasa de natalidad ha caído en los últimos años, según se observa en Tabla 15 Tasa de Natalidad en Chile, gracias a la inmigración este efecto se ha mitigado. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra la evolución de las visas de trabajo otorgadas en Chile. En base a esto, se espera que el consumo de alimentos siga en aumento, sobre todo en los bienes superiores que van ligado a los ingresos per cápita. El crecimiento económico de las últimas décadas hace que aumente el consumo de carnes, el cual es considerado un bien superior. Hay tendencias a favor de la inmigración que indican que aumenta la productividad y le dará un impulso económico a Chile. Si bien no existen estudios serios que sustenten esto, se cree que en olas de inmigración los trabajadores de empleos poco calificados están obligados a ser eficientes y trabajar bien, ya que de lo contrario pueden ser fácilmente reemplazados. Además, según el Informe de Política Monetaria de diciembre de 2018 emitido por el Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2018), la tasa de desempleo de los inmigrantes es levemente superior a la de los chilenos (7,5% vs 7,0%), lo que da cuenta que el mercado laboral ha sido capaz de absorber ese shock de oferta de trabajo.

Tabla 15 Tasa de Natalidad en Chile

Edad	Tasa Natalidad por año*		
	2000	2008	2016
10 a 14	1,5	1,5	1,1
15 a 19	60,3	54,9	32,3
20 a 24	98,6	83,6	69,3
25 a 29	103,3	93,5	82,3
30 a 34	81,6	84,5	81,2
35 a 39	46,3	48,8	53,5
40 a 44	12,8	13,3	15,2
45 a 49	0,8	0,7	0,8
<b>Total</b>	<b>50,7</b>	<b>47,6</b>	<b>42,0</b>

Fuente: (Departamento de Estadísticas e Información de Salud del Gobierno de Chile, 2017)/)

Tabla 16 Número de Visas de Trabajo Chile,

Año	N° Visas Otorgadas	Crecimiento
2006	50.329	
2007	87.908	75%
2008	69.487	-21%
2009	58.942	-15%
2010	68.536	16%
2011	79.862	17%
2012	105.093	32%
2013	132.155	26%
2014	137.376	4%
2015	166.470	21%
2016	174.970	5%
2017	267.597	53%
2018*	377.278	41%
<b>Total</b>	<b>1.776.003</b>	<b>21%</b>

\*Información a junio de 2018 anualizada

Fuente: Elaboración propia con datos de (INE, s.f.)

\*N° nacidos vivos dentro del total de población femenina por rango de edad. Tasa expresada por 1.000 mujeres.

- D. Tendencia creciente de vegetarianos, los cuales no son considerados en soluciones similares, por lo que al ser incluidos brinda la integración con usuarios lejanos al producto principal. En Chile, según la última Encuesta Nacional del Medio Ambiente de 2018 (Ministerio de Medio Ambiente, 2018), un 6% de la población no consume carne. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestran los indicadores de los principales países vegetarianos donde se tiene estadística

**Tabla 17 Población Vegetariana Internacional**

País	% Población
India	40%
EEUU	13%
Italia	10%
Austria	9%
Brasil	8%
Alemania	8%
China	5%
Holanda	5%
España	4%

Fuente: Elaboración Propia con datos de Unión Vegetariana Internacional (Unión Vegetariana Internacional, 2015)

- E. Incremento de las personas que viven en departamentos. Como ejemplo, en la comuna de Las Condes, los números de departamentos han crecido en mayor proporción que el total de casas, según se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Este efecto es positivo para una solución como la ofrecida por Balcony's Ecobox.

**Tabla 18 Viviendas en Las Condes**

Vivienda	2002	2017	Variación
Departamento	40.916	81.201	98,5%
Casa	31.794	36.339	14,3%
<b>Total</b>	<b>72.710</b>	<b>117.540</b>	<b>61,7%</b>

Fuente: Elaboración Propia, en base a los Censos de los años 2002 (INE, 2012) y 2017 (INE, 2017)

- F. Consumo de pescados: solamente el 9,2% de la población en Chile consume pescados y mariscos a lo menos dos veces a la semana, que es lo recomendado según el "Cumplimiento de Guías Alimentarias" del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud, 2018). En el año 2010, el porcentaje era de 10,7% (Ministerio de Salud, 2016 - 2017). Por otra parte, según el reporte Chile Saludable 2016 publicado por Fundación Chile, el consumo per cápita era de 13,2 kg al año, mientras que en el mundo era de 19,7 kg según la FAO, que considera además algas, crustáceos, pescados y mariscos. Se cree que el bajo consumo en Chile tiene que ver principalmente con la disponibilidad y el alto costo de los productos del mar (Editorial Diario Concepción, 2018). Brindando una posibilidad a los productos ofrecidos en los box, que se incorporarán en el tiempo.

## 12.5 Información Competidores

a.- Supermercados con venta en línea

- Jumbo; <https://nuevo.jumbo.cl/>
- Líder; <https://www.lider.cl/supermercado/>
- Tottus; <http://www.tottus.cl/tottus/>
- En su casa; <https://www.ensucasa.cl/>

Ilustración 5 Corte de Carne



Fuente: Elaboración propia con datos de <https://nuevo.jumbo.cl/asiento-cat-v/p> (09-02-2019)

b.- Venta Especializada de Carnes

En este ejemplo se puede apreciar que la compra mínima es de \$30.000.- por lo que no existe la posibilidad de hacer un encuentro sin un exceso de carne si hay 4 comensales.

Ilustración 6 Carro de Compra

CARRO DE COMPRAS				
Item	Precio	Cantidad	Subtotal	
 <b>Asiento por Kilo</b> <i>Precio por Kilo</i>	\$8,798	- 1 +	\$8,798	×
 <b>Filete de Pechuga de Pollo Kilo</b> <i>Precio por Kilo</i>	\$3,998	- 1 +	\$3,998	×
 <b>Lomo Cerdo Kilo</b> <i>Precio por Kilo</i>	\$4,998	- 1 +	\$4,998	×
 <b>Punta Paleta (Flat Iron) La Reserva</b> <i>Punta paleta</i>	\$10,989	- 1 +	\$10,989	×
			Subtotal:	\$28,783

Recuerda que la compra mínima es de \$30.000 pesos.

Fuente: Elaboración Propia con datos de [https://www.carnesadomicilio.cl/cart?just\\_added=16855](https://www.carnesadomicilio.cl/cart?just_added=16855) (08-02-2019)

- Carnes a Domicilio; <https://www.carnesadomicilio.cl/>
- Azador; <http://www.azador.cl/sitioaza/>
- ProCarne; <https://www.procarne.cl/>
- Carnes Ñuble; <https://www.carnes.cl/tienda/>
- Emporio del Asador; <https://emporiodelasador.cl/>

c.- Venta Especializada de Productos Listos

- Meat Me; <https://www.meatme.cl/>
- Carnes a Tu Casa; <https://www.carnesatucasa.cl/index.php?route=common/home>
- De la Carne; <http://www.delacarne.cl/>
- Tablas Para Compartir; <https://www.tablasparacompartir.com/>
- Arma tu Picoteo; <http://www.armatupicoteo.cl/>
- Perfect Choice; <https://www.perfect-choice.cl/>

Ilustración 7 Opciones Actuales

Arma tu Picoteo, Salado 2 personas	MeatBox Febrero
	
<a href="http://www.armatupicoteo.cl/">http://www.armatupicoteo.cl/</a>	<a href="https://www.meatme.cl/catalogo/meatbox_144/">https://www.meatme.cl/catalogo/meatbox_144/</a>

## 12.6 Formas de Compartir Costos

Actualmente existen distintas aplicaciones que permiten distribuir los costos de un servicio entre distintas personas, dentro de este grupo encontramos aplicaciones como la presentada en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** que entre otras cosas, tiene la utilidad de poder pagar a personas que tengan instaladas la aplicación sin tener que compartir datos de la cuenta corriente u otros. Sin embargo esta no es la única, sino que además existen SplitWise, Settle up, Hacé una vaquita, Splid y Splittr (Schulkin, 2018) que son parte de las fintech que pueden ser usadas desde el celular.

Ilustración 8 MACH



Fuente: Imagen de la página web <https://www.somosmach.com/>

Además de lo mencionado anteriormente, existen aplicaciones que han instaurado la conducta de las personas y han posibilitado la distribución de costos de forma propia, un caso de esto se puede ver en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en donde la aplicación a agregado la posibilidad de dividir la tarifa de forma automática, para simplificar la distribución de gastos en pasajeros.

Ilustración 9 UBER



Fuente: Imagen de la página web [www.uber.com](http://www.uber.com)

## 12.7 Box a Elaborar

A continuación se presentan las distintas Box a elaborar por la empresa, a se presentan las distintas Box elaboradas por la empresa para realizar la evaluación económica. Todas estas incluyen un total de un kilogramo de carne totalmente desgrasada y lista para ser usada, por lo que no es lo mismo que comprar un kilogramo directamente debido que esta pierde un aproximado de un 30% en masa debido al proceso de limpieza. Los aspectos diferenciadores se encuentran en las verduras, acompañamientos y calidad de los cortes.

Ecobox 1: Económica			Ecobox 2: Normal		
Item	Peso Gramos	Costo CLP	Item	Peso Gramos	Costo CLP
0,5 kg carne Punta Picana	500	4.096	0,5 kg carne Asiento	500	5.057
0,5 kg Pechuga Pollo	500	1.418	0,5 kg Pechuga Pollo	500	1.418
Vienesas Llanquihue	200	1.051	Salame Llanquihue	200	2.422
Subtotal Carnes	1.200	6.564	Subtotal Carnes	1.200	8.897
Espárragos	100	284	Queso San Benito (Lider)	30	219
Berenjena La Vega	150	162	Champiñones La Vega	150	955
Subtotal Verduras Parrilla	250	446	Berenjena La Vega	150	162
			Subtotal Verduras Parrilla	330	1.335
Pan	200	162	Pan	200	162
1 Tomate La Vega	150	135	1 Tomate La Vega	150	135
1/2 Cebolla La Vega	50	81	1/2 Cebolla La Vega	50	81
1/2 Aji La Vega	25	122	1/2 Aji La Vega	25	122
Cilantro La Vega	24	130	Cilantro La Vega	24	130
Papas Fritas Lays Artesanales	130	802	Papas Fritas Pringles	120	826
Otros		500	Otros		500
Subtotal Varios	579	1.931	Subtotal Varios	569	1.955
Envase USD 2		1.320	Envase USD 2		1.320
Código QR		200	Código QR		200
Plástico sellador al vacío		67	Plástico sellador al vacío		67
<b>Total Costos Ecobox 1</b>	<b>2.029</b>	<b>10.528</b>	<b>Total Costos Ecobox 2</b>	<b>2.099</b>	<b>13.774</b>
	<b>Margen</b>	<b>Precio Sin IVA</b>		<b>Margen</b>	<b>Precio Sin IVA</b>
	61%	26.882		58%	32.765
	Precio Con Iva	31.990		Precio Con Iva	38.990

Ecobox 3: Premium		
Item	Peso Gramos	Costo CLP
0,5 kg carne entraña	500	8.635
0,5 kg Truto deshuesado	500	2.172
Jamón Serrano Llanquihue	125	2.379
Chorizo patagónico 100 gr	100	616
Subtotal Carnes	1.225	13.801
Queso San Benito (Lider)	30	219
Champiñones La Vega	150	955
Espárragos La Vega	100	284
Subtotal Verduras Parrilla	280	1.457
Pan	200	162
1 Tomate La Vega	150	135
1/2 Cebolla La Vega	50	81
1/2 Aji La Vega	25	122
Cilantro La Vega	24	130
Almendras	120	1.844
Otros		500
Subtotal Varios	569	2.972
Envase USD 2		1.320
Código QR		200
Plástico sellador al vacío		67
<b>Total Costos Ecobox 3</b>	<b>2.074</b>	<b>19.817</b>
	<b>Margen</b>	<b>Precio Sin IVA</b>
	50%	39.487
	Precio Con Iva	46.990

#### Información Complementaria:

1. Carnes de vacuno: los costos de las carnes de vacuno se obtuvieron de la página web de Carnes Ñuble [www.carnesñuble.cl](http://www.carnesñuble.cl), a los cuales se les hicieron ajustes según el porcentaje de pérdida que se obtiene en cada corte. Por ejemplo, el porcentaje de pérdida de un corte de Entraña es superior al porcentaje de pérdida de un corte de Punta Picana, por ende los costos suben proporcionalmente más en una Entraña que en una Punta Picana.
2. Carnes de Pollo, longanilla, chorizo y vienasas: : los costos se obtuvieron de la página web [www.ensucasa.cl](http://www.ensucasa.cl)
3. Verduras y hortalizas: los costos se obtuvieron de la página web [www.vegaenlinea.cl](http://www.vegaenlinea.cl), que ofrece despacho gratis para compras sobre \$25.000.
4. Otros alimentos: los costos se obtuvieron de la página web de Líder [www.lider.cl](http://www.lider.cl)
5. Envase: los costos se obtuvieron de varias cotizaciones con proveedores chinos en la página [www.dx.com](http://www.dx.com)
6. Código QR: los costos se obtuvieron de la página web [www.qr-codegenerator.com](http://www.qr-codegenerator.com)
7. Plástico sellador al vacío: los costos se obtuvieron de la página [www.todostore.cl](http://www.todostore.cl)

## 12.8 Modelo de Canvas

- Propuesta de Valor: Entregaremos en una caja todo lo necesario para realizar una junta bajo el concepto de “asado y compartir en un departamento”, siempre pensando una mezcla entre carnes y verduras como principal producto, además con la característica que puedan ser cocinados fácilmente en parillas eléctricas y/o a gas. El despacho a domicilio, y las opciones pre categorizadas brindan mayor simpleza a la experiencia de compra y al proceso productivo de éste.
  - ✓ Ubicación, comunas con más edificios por kilómetro cuadrado o con puntos de alta concentración en sectores, se proyecta como primera comuna a Las Condes.
  - ✓ Estrategia de nicho, clientes con ingreso medio-alto, que estén dispuestos a pagar por el diferencial del servicio.
- Canal: Despacho mediante empresas externas que se especializan en la distribución de este tipo de productos. Además, se contempla la venta directa en el local.
- Relación con los Clientes: La principal relación con los clientes será brindar una experiencia de servicio que los invite a comprar reiteradamente los productos, invitándolos a realizar sugerencias para hacerlos partes de los productos.
- Flujo de Ingresos:
  - ✓ Venta spot, los ingresos de la compañía provendrán directamente de la venta de las distintas BOX con un margen directo en cada una de éstas.
- Recursos Claves: Puntos de contacto digital con los clientes, debido a que nuestra solución ahorra tiempo, los puntos de contacto digital son un recurso clave para la satisfacción de los clientes.
- Actividades Claves: Las actividades claves están enfocadas en la adquisición y preparación del producto, debido a la perecibilidad de las materias primas y sus necesidades que tienen por razones de salubridad. Todos los esfuerzos están en los tiempos de adquisición, preparación y despacho del producto.
- Alianzas:
  - ✓ Empresa despacho
- Costos: El producto principal, las carnes, en conjunto con las empresas de despacho originarán los mayores costos del negocio. El modelo de negocio implica comprar carnes a un distribuidor, y luego Balcony’s Ecobox las faenará y empaquetará para que cumplan con los estándares de parrilla eléctrica o a gas.

## 12.9 Cotizaciones

Con el fin de mantener una presencia permanente en las redes sociales se ha solicitado una cotización del servicio de Marketing e Inversión Publicitaria a una agencia especialista.

Ilustración 10 Cotización Redes Sociales

IGNACIO CORVERA COMUNICACIÓN & MARKETING		
<b>PROPUESTA N°127</b> Jueves, 06 de Junio 2019		
<b>Diego Perez</b> <b>Balcony´s</b> <b>Presente</b>		
Estimado Diego, esperando que te encuentres bien, adjunto propuesta de marketing digital para Balcony´s.		
Servicios	Descripción	Valor
<b>Servicio Marketing FEE Agencia</b>	Administración de Redes Sociales, Diseño y SAC (Servicio de atención al cliente) para cuentas creadas por la empresa.	\$300.000
<b>Servicio Marketing Inversión Publicitaria</b>	Servicio de Marketing Inversión Publicidad Plataforma Facebook e Instagram, además de Google Display en los principales sitios de visita por parte del público objetivo.	\$300.000
<b>VALOR MENSUAL TOTAL</b>		<b>\$600.000 Exento de IVA</b>
<b>Descripción del servicio</b>		
El servicio difundirá de manera efectiva, los productos que la empresa Balcony´s pone a disposición de clientes en la comuna de Las Condes. Actualmente, la comuna tiene entre 150.000 y 200.000 cuentas activas por mes, por lo que llegaremos a ellas de 2 formas:		
1- Publicidad pagada para alcance en Facebook e Instagram, donde daremos a conocer el servicio mediante formato de publicidad como historias, post o anuncios nativos. Esto permitirá en una primera barrida, que todo el mundo sepa cuales son los productos que Balcony´s tiene a disposición.		
2- Publicidad pagada para Red Display: Luego de realizar la primera etapa, se procederá a promocionar los productos en sitios estratégicos visitas por los prospectos de cliente a través del formato banner. Principalmente en medios de comunicación masiva y correo.		
<b>Atentamente</b> <b>Ignacio Corvera G.</b> <b>Director</b>		

### Ilustración 11 Cotización Cajas en Deal Extreme (China)

Payment	Account Settings	Message	Wish List	My Browsing History	My Reports
---------	------------------	---------	-----------	---------------------	------------

---

**My Orders** Historical Order

[All Order](#)
Pending Payment <sup>0</sup>
Awaiting Delivery <sup>1</sup>
Awaiting Comment <sup>0</sup>

Order Number: 
 Product: 
 Tracking Number:

Status: 
 Date Range:  -

Order Details	Total Price	Status	Operation
2019-03-11 23:01:00 Order Number: 190311100117362440 <span style="float: right;">Contact Now</span>			
 <p> <b>Waterproof Portable Picnic Insulated Food Storage Box Tote Lunch Bag Blue</b>                              \$ 1.79 x 1                              Product properties: Yellow                         </p>	<b>\$5.87</b> (Shipping: \$0.00)	<b>Full Shipped</b> <a href="#">View Detail</a> <a href="#">Track Order</a>	<input type="button" value="Confirm Receipt"/>
 <p> <b>Portable Lunch Bag Insulated Thermal Food Picnic Lunch Bags Cooler Tote Bag Case</b>                              \$ 1.37 x 1                              Product properties: Dark Grey                         </p>			
 <p> <b>Portable Lunch Bag, Thermal Insulated Cold Keep Food Safe Warm Lunch Tote Bag For Girls Women Student Navy/Other</b>                              \$ 2.71 x 1                              Product properties: Gray + Other                         </p>			

Fuente: Imagen de cotización de fecha 11 de marzo de 2019 en la página <https://home.dx.com/orders>

## Ilustración 12 Cotización Envase Alimentos



¿Qué producto buscas? **Buscar** Total \$ 0 **Ver Carrito**

Medios de pago Despacho a Todo Chile Informar pago

+56 2 2595 0896  
+56 2 2595 0897  
+56 9 5416 8701

Inicio Ropa Tecnología Calzado Deco Hogar Belleza Juguetes Temporada **Día del Padre** Ofertas Navidad Últimos Productos

### Envase Aluminio x50 Unds. (Código: 10438 )

Precio: **3.866**

Accesos: 1638

#### DETALLES

Material : Aluminio  
Medida : 14 x 12 cm aprox.  
Diseño : 1 diseños  
Cantidad : 50 Unidades  
Incluye tapa

Protector de cocina por mayor. Ventas por mayor de ropa de mujer, ropa de hombre, ropa de niño. En patronato, Barrio Meiggs, Mall chino. Ropa de moda online con despacho a todo chile.

Cantidad:

**¿Alguna Duda Sobre tu Compra?**  
Ejecutiva en Línea  
Consúltenos  
02-2595 0896  
HORARIOS DE ATENCIÓN  
Lunes a Viernes 10:00 A 20:00 | Sábado 10:00 a 14:00

**Despacho a todo Chile**  
TODAS LAS REGIONES  
PATRONATO MAYOR  
Ingresar aquí

#### Categorías

- » ROPA DE MUJER
  - » Blusas
  - » Polera Juvenil
  - » Poleras
  - » Tapados
  - » Jeans
  - » Calzas
  - » Camisetas
  - » Lencería
  - » Calcetines
  - » Chalecos
  - » Chaquetas
  - » Vestidos y faldas
- » ROPA DE HOMBRE
  - » Poleras
  - » Camisas
  - » Jeans
  - » Chaquetas
  - » Boxer
  - » Chalecos
  - » Polorones
  - » Calzas
  - » Pijamas
- » ROPA DE NIÑA
  - » Poleras
  - » Blusas
  - » Jeans
  - » Chaquetas
  - » Calza
  - » Vestidos

Fuente: Imagen de cotización de fecha 23 de mayo de 2019 en la página [www.patronatopormayor.cl](http://www.patronatopormayor.cl)

**Tabla 19 Detalle Inversión Inicial**

Item	CLP	Dimensiones	Litros	Fuente
Capital de Trabajo	24.806.195	--	--	--
6 meses Publicidad y Marketing	13.625.246	--	--	--
1 Año de Arriendo	10.200.000	--	--	<a href="http://www.portalinmobiliario.com">http://www.portalinmobiliario.com</a>
Habilitación Local	2.500.000	--	--	--
1 Congelador*	1.530.000	150x80x196 cm	1400	<a href="http://www.todostore.cl">http://www.todostore.cl</a>
Desarrollo Página web y código QR	1.000.000	--	--	--
Redes Sociales	1.000.000	--	--	--
1 Mesón Vitrina Refrigerador	717.000	200x116x74 cm	960	<a href="http://www.todostore.cl">http://www.todostore.cl</a>
1 Refrigerador	699.900	122x75x196 cm	1000	<a href="http://www.todostore.cl">http://www.todostore.cl</a>
Autorización Sanitaria	611.700	--	--	<a href="https://www.chileatiende.gob.cl">https://www.chileatiende.gob.cl</a>
Gastos legales / inicio de sociedad	500.000	--	--	--
1 Selladora al vacío	449.900	48x33x34 cm	--	<a href="http://www.todostore.cl">http://www.todostore.cl</a>
Caja con scanner	403.361	--	--	<a href="https://arevalo.cl">https://arevalo.cl</a>
Aire Acondicionado Anwo 18.000 BTU, incluye instalación	394.941	--	--	<a href="https://www.tiendaenel.cl">https://www.tiendaenel.cl</a>
Computador	336050,4202	--	--	<a href="https://www.falabella.com">https://www.falabella.com</a>
2 lavaplatos	220.000	70x66x85 cm	--	<a href="https://www.kitchencenter.cl">https://www.kitchencenter.cl</a>
Impresora de etiquetas	207.891	--	--	<a href="https://www.pcfactory.cl">https://www.pcfactory.cl</a>
2 mesones	199.980	90x60x85 cm	--	<a href="http://www.todostore.cl">http://www.todostore.cl</a>
3 Kit chuchillos	169.412	--	--	<a href="https://www.tramontinastore.cl">https://www.tramontinastore.cl</a>
2 Tablas de cortar	137.600	80x50 cm	--	<a href="http://www.supermaq.cl">http://www.supermaq.cl</a>
Impresora Normal	117.563	--	--	<a href="https://www.falabella.com">https://www.falabella.com</a>
Patentes (5/1000 x Capital Inicial)	75.000	--	--	<a href="https://www.lascondes.cl">https://www.lascondes.cl</a>
3 Guantes Carniceros	68.042	--	--	<a href="https://simple.ripley.cl">https://simple.ripley.cl</a>
3 Balanzas de cocina	25.185	--	--	<a href="https://www.kitchencenter.cl">https://www.kitchencenter.cl</a>
Cintas de etiquetas	5.034	--	--	<a href="https://www.pcfactory.cl">https://www.pcfactory.cl</a>
<b>Total</b>	<b>60.000.000</b>	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

## 12.10 Costo de un Anuncio en Redes Sociales

Ilustración 13 Costo Anuncio



Fuente: (Nuñez, 2018)

No existe información pública del costo por click para Chile, sin embargo, tomando datos de Argentina, el costo por click es de USD 0,12, que sería el equivalente a CLP 80 utilizando el dólar observado del 03 de abril (\$670,05).

## 12.11 Cotización Local

A continuación, se presenta una cotización de un local en la comuna de Las Condes:

Ilustración 14 Cotización Local

**portalinmobiliario.com** Felipe Guerra ▾ Publica tu propiedad

Arrendar ▾ Comercial ▾ Las Condes, Santiago, Metropolitana  Sólo nuevos

Avenida Cristóbal Colón 7061 **\$ 22.053/m<sup>2</sup>**  
UF 0,80/m<sup>2</sup>

Inicio > Arriendo > Local > Metropolitana > Las Condes

9 Fotos

**Avenida Cristóbal Colón 7061**  
**\$ 22.053/m<sup>2</sup>**  
UF 0,80/m<sup>2</sup>

Código: 4570481  
Publicada: 28-01-2019

Arriendo

**Mauriziano Propiedades**  
Badajoz 100, Oficina 519, Las Condes, Santiago

[Ver datos de contacto](#)

[Más información de la empresa](#)

**Dirección**  
Avenida Cristóbal Colón  
7061, Las Condes

**Superficie**  
34 m<sup>2</sup> total

Local con excelente exposición comercial, en 2º piso, inserto en un centro comercial de solo 6 locales en plena Av. Colón, pertenecientes al conjunto "Condominio Parque Pontevedra" de Siena.

**Especificaciones Técnicas:**

- Obra gruesa de hormigón armado
- Cubierta embaldetada de Zinc-Aluminio
- Mamparas de acceso perfil madera
- Tabiquería interior tipo Volcometal
- Ascensor discapacitados
- Se entrega con 1 baño.
- Remarcador de agua y luz independiente.
- Terminación obra gruesa habitable
- Terminación exterior Martelina y esmalte en pasamanos y barandas.

**¿Eres inmobiliaria o corredor?**  
Conoce los planes y productos especializados que hemos desarrollado para potenciar tu

[Publica tus propiedades](#)

Fuente: Publicación de 28 de enero de 2019 en [www.portalinmobiliario.com](http://www.portalinmobiliario.com)