



## **“SOLUCION SaaS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DIGITAL: SNOOPI SMART CART ”**

### **Parte I**

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

**Alumno: Marco José Antonio Cikutovic Molina  
Profesor Guía: Felix Lizama Garrido**

**Santiago, 14 de Octubre, 2021.**

## Tabla de contenidos

<b>I. Resumen Ejecutivo</b> .....	5
<b>II. Oportunidad de Negocio</b> .....	6
<b>2.1. Contexto</b> .....	6
<b>2.2. Estrategia digital en las firmas</b> .....	9
<b>2.3. Plan de negocios</b> .....	9
<b>2.4. Creación del valor para el cliente</b> .....	10
<b>2.5. Mercado potencial</b> .....	13
<b>2.6. Esquema resumen de la estrategia del plan de negocios</b> .....	17
<b>III. Análisis de la Industria: clientes</b> .....	18
<b>3.1. Industria de los supermercados</b> .....	18
<b>3.2. Relevancia en los resultados</b> .....	20
<b>3.3. Ingresos en la industria</b> .....	22
<b>3.4. Dilema de los ingresos por el canal online</b> .....	24
<b>3.5. Tendencias de la industria</b> .....	27
<b>3.6. Industria de la tecnología de la información para modelos de servicios</b> ....	31
<b>3.7. Competidores</b> .....	32
<b>IV. Propuesta de valor para clientes y usuarios</b> .....	36
<b>4.1. Línea de negocios 1: asistencia y compra sin pasar por caja</b> .....	37
<b>4.2. Línea de negocios 2: pick &amp; deliver a domicilio en dos horas</b> .....	37
<b>4.3. Propuesta de valor para los clientes</b> .....	37
<b>4.4. Estrategia general del plan de negocios</b> .....	38
<b>4.5. Plan de negocios</b> .....	40
<b>4.6. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global</b> .....	42
<b>4.7. RSE y sustentabilidad</b> .....	44
<b>V. Plan de Marketing</b> .....	46
<b>5.1. Relaciones de mercado y objetivos de marketing</b> .....	46

<b>5.2. Objetivo comercial</b> .....	46
<b>5.3. Objetivos de Marketing</b> .....	48
<b>5.4. Estrategia de segmentación</b> .....	49
<b>5.4.1. Segmentación del Mercado</b> .....	50
<b>5.4.2. Segmentación del Cliente</b> .....	51
<b>5.4.3. Segmentación del usuario</b> .....	57
<b>5.5. Estrategia de producto/servicio</b> .....	59
<b>5.5.1. Estrategia de servicio al usuario</b> .....	59
<b>5.5.2. Estrategia de servicio al cliente</b> .....	62
<b>5.5.3. Estrategia de App Branding</b> .....	64
<b>5.6. Estrategia de Precio</b> .....	66
<b>5.7. Estrategia de Distribución</b> .....	68
<b>5.8. Estrategia de Comunicación y ventas</b> .....	69
<b>5.8.1. Estrategia de comunicación y ventas a clientes</b> .....	69
<b>5.8.2. Estrategia de comunicación y ventas a usuarios</b> .....	70
<b>5.9. Estimación de la demanda y estimaciones de crecimiento anual</b> .....	71
<b>5.10. Presupuesto de Marketing</b> .....	82
<b>VI. Plan de Operaciones</b> .....	96
<b>6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b> .....	96
<b>6.2. Flujo de operaciones</b> .....	97
<b>6.3. Plan de desarrollo e implementación</b> .....	100
<b>VII. Equipo del Proyecto</b> .....	101
<b>7.1. Equipo gestor</b> .....	101
<b>7.2. Estructura organizacional</b> .....	102
<b>VIII. Plan Financiero</b> .....	103
<b>8.1. Supuestos</b> .....	103
<b>8.2. Ingresos</b> .....	104
<b>8.3. Cálculo del CAGR desde las ventas</b> .....	107
<b>8.4. Costo de venta directo (COGS)</b> .....	108
<b>8.5. Gastos</b> .....	110
<b>8.6. Estabilización del EBIT</b> .....	111
<b>8.7. Utilidad neta</b> .....	111

<b>8.8.</b>	<b>Cálculo de razón LTV : CAC .....</b>	<b>112</b>
<b>8.9.</b>	<b>Cálculo de Flujos Financieros FCFF y Valorización.....</b>	<b>116</b>
<b>8.10.</b>	<b>Valle de la muerte .....</b>	<b>119</b>
<b>8.11.</b>	<b>Estimación del múltiplo EV/EBITDA:.....</b>	<b>119</b>
<b>8.12.</b>	<b>Valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA:.....</b>	<b>120</b>
<b>8.13.</b>	<b>Flujo de caja mensualizado Año 1 .....</b>	<b>120</b>
<b>8.14.</b>	<b>Plan de inversiones y CAPEX .....</b>	<b>121</b>
<b>8.15.</b>	<b>Política de dividendos .....</b>	<b>122</b>
<b>8.16.</b>	<b>Fuentes de financiamiento.....</b>	<b>122</b>
<b>8.17.</b>	<b>Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>123</b>
<b>8.18.</b>	<b>Riesgos críticos .....</b>	<b>126</b>
<b>8.19.</b>	<b>Propuesta al Inversionista .....</b>	<b>126</b>
<b>IX.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>129</b>
<b>X.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>130</b>
<b>10.1.</b>	<b>Anexo 1: Deloitte® State of the Consumer Tracker .....</b>	<b>130</b>
<b>10.2.</b>	<b>Anexo 2: Resultados encuesta enero 2021 .....</b>	<b>134</b>
<b>10.3.</b>	<b>Anexo 3: Resultados encuesta Abril 2021 .....</b>	<b>140</b>
<b>10.4.</b>	<b>Anexo 5: Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>145</b>
<b>10.5.</b>	<b>Anexo 4: Análisis PESTA .....</b>	<b>149</b>
<b>10.6.</b>	<b>Anexo 6: Canvas del Cliente .....</b>	<b>154</b>
<b>10.7.</b>	<b>Anexo 7: Canvas del Usuario.....</b>	<b>155</b>
<b>10.8.</b>	<b>Anexo 8: Matriz FODA cuantitativo .....</b>	<b>156</b>
<b>10.9.</b>	<b>Anexo 9: Estados Financieros Consolidados (sin Equity) .....</b>	<b>160</b>
<b>10.10.</b>	<b>Anexo 10: Gastos .....</b>	<b>165</b>
<b>10.11.</b>	<b>Anexo 11: Calculo del LTV CAC .....</b>	<b>169</b>
<b>10.12.</b>	<b>Anexo 12: Flujo de caja y capital de trabajo mensualizado.....</b>	<b>171</b>
<b>XI.</b>	<b>Indice de Tablas .....</b>	<b>172</b>
<b>XII.</b>	<b>Indice de figuras .....</b>	<b>174</b>
<b>XIII.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>178</b>

## I. Resumen Ejecutivo

Snoopl Smart Cart (SSC) es un servicio Software as a Service (SaaS), que opera en la industria de los supermercados, y tiene como usuario objetivo, al portador de un smartphone con comportamiento e interacciones del tipo *Phygital*, que se definen como usuarios, que valoran la experiencia de compra integrada online y offline, y hacen uso extensivo de las herramientas digitales en una realidad híbrida, entre el mundo físico y virtual, como clientes de la industria. Los clientes del servicio de SSC, corresponden a supermercados cuyo formato consiste en la venta minorista, que son afines a las compras de reposición, así como las marcas de consumo masivo, y en la línea de negocios 2 con delivery, a los mismos usuarios *Phygital*. Este plan de negocios se sustenta sobre atributos que obedecen al timing del mercado.

La industria de los supermercados era un mercado de 17,2 BN USD al cierre 2020, con márgenes netos muy acotados, entre 1 – 2%, e incluso con márgenes negativos para algunos actores (años 2019 y 2018). El negocio de esta industria es de volumen, y tradicionalmente, ese volumen, es muy sensible a los costos de venta directos o Cost of Goods Sold (COGS), además de la logística operativa y la dependencia de la expansión física de las tiendas de *“brick & mortar”*.

A pesar de esta característica, como se ha dejado ver en el último año, la posibilidad de aumentar las ventas, con estrategias digitales que potencien la omnicanalidad como medio para monetizar los atributos de la base digital, es un driver actual del mercado, con startups que han logrado estrategias de exit o salida exitosas, por lo que se percibe que el plan de negocios puede escalar, debido a esta tendencia de la industria.

La estrategia propuesta incluye dos líneas de negocios, donde la segunda línea tiene como propósito impulsar el crecimiento de la primera línea. Se compite en el mercado bajo la estrategia de enfoque al usuario Phygital, con atributos de menor costo al usuario en la segunda línea de negocios, con un modelo validado por startups ( Cornershop e Instacart, entre otros), mientras que en la primera línea de negocios con atributos que integran el uso de la plataforma en un contexto online y offline. Creciendo acorde a los supuestos que se

levantan en el estudio del mercado y en el estudio de firmas similares, a este nuevo plan de negocios.

En consecuencia, los ingresos de un periodo discreto crecen a una tasa anual compuesta CAGR del 211%, comparado a un CAGR del 178%, de la medición de una firma similar, con el mismo periodo discreto, lo que representa la escalabilidad acelerada en sus últimos 3 años previos al exit. El VAN del negocio corresponde a \$65.100 millones de CLP, con una TIR del 196%, y una valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA de \$491.055 millones de CLP, lo que convierte al plan en una atractiva oportunidad de inversión para inversionistas de early stage venture capital, en el mercado de inversión de *private equity*.

## II. Oportunidad de Negocio

### 2.1. Contexto

La oportunidad de negocio se presenta mediante la observación a los cambios observados en los hábitos de compra de los clientes de la industria de la venta minorista de productos de consumo. Estos cambios se dan en el contexto de la crisis derivada del COVID-19, que han acelerado la transformación digital del sector *retail*, incluyendo los supermercados. Si bien una parte de los consumidores han migrado de forma acelerada al uso de plataformas digitales, la mayor parte de los clientes de esta industria continúan realizando compras de manera presencial o de alguna forma mixta.

Según los análisis de Deloitte, obtenidos del escrutinio de su herramienta interactiva para medir las tendencias de consumo en Chile<sup>1</sup>, para los consumidores en edades entre los 35 y 54 años de edad, el “*Net spending intent*” o “*Intención de gasto neta*”, para comestibles, artículos de uso doméstico y medicinas, presenta una tendencia sostenida, que refleja la intención a gastar más al próximo mes, que durante el mes en curso, durante el último trimestre del año 2020 y el primer trimestre del año 2021. Más importante, respecto a los “*Intended shopping channel*” o “*canales de compra destinados*”, la media de los últimos dos

---

<sup>1</sup> Deloitte. (2020). Deloitte® State of the Consumer Tracker . 6 de Junio 2021, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

trimestres indicados arroja claras preferencias respecto al canal presencial (en tienda) por sobre el canal online con *pick-up* y el canal online con *delivery*.

Canal de preferencia de adquisición	En tienda	Online ( <i>pick-up</i> )	Online ( <i>delivery</i> )
Comestibles	73%	10%	17%
Artículos de uso domestico	72%	10%	18%
Medicina	79%	10%	11%

Tabla 1: Tendencia de canal de preferencia de adquisición, adaptado de Anexo 1. Fuente: Elaboración propia.

Debido la crisis sanitaria, y ante situaciones de cuarentena decretada por la autoridad, las ventas *online* de los canales propios de las cadenas de supermercados aumentaron durante los meses de marzo y abril del año 2020 en comparación con las ventas presenciales. El crecimiento de la demanda obligó a los incumbentes del mercado del retail a elaborar nuevas estrategias para adecuar la oferta, incorporar nuevos servicios y a dar énfasis a reforzar sus áreas de *e-commerce* para satisfacer el aumento de la demanda *online*.

Semana	Diferencia ventas en línea	Diferencia ventas presenciales	Cuarentena obligatoria
2-8 Marzo	37%	8%	No
9-15 Marzo	67%	27%	No
16-22 Marzo	84%	46%	No
23-29 Marzo	87%	-11%	Sí
30 Marzo - 5 Abril	140%	-1%	Sí
6 - 12 Abril	258%	-3%	Sí

Tabla 2: Variación de ventas en línea y presencial de supermercados con respecto a la misma semana del año anterior (2019 y 2020). Fuente: Fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

Una segunda observación tiene que ver con los niveles de preparación que la industria de los supermercados y los *retailers* tienen para optimizar los beneficios haciendo uso de estrategias digitales en su negocio. Si bien la industria ha demostrado resiliencia a los ciclos

económicos<sup>2</sup>, incluyendo el periodo en curso de la crisis sanitaria, los *retailers* se enfrentan a cambios en los hábitos de compras de sus clientes, lo que se combina con avances en la tecnología. *“El proceso de cambio tecnológico no se refiere solo a lo más evidente (la compra, desarrollo, instalación y puesta en marcha de tecnologías complejas o caras). También se define como un cambio profundo, con implicaciones culturales (hábitos de consumo y comunicación), donde se modifican las interacciones entre las personas (vendedor – comprador, cliente proveedor), y también entre ellas y las máquinas, que, de ser una ayuda, pasan a ser el negocio (por ejemplo, en el e-commerce). También se redefinen procesos, cambian los tiempos (inmediatez) y se construyen “ecosistemas de innovación” para dar soluciones a los desafíos que esto trae, entre otros”*<sup>3</sup>

El auge de las App, aplicaciones del *smartphone*, desarrolladas por terceras partes, es evidencia de que la transformación digital genera oportunidad en esta industria. Estas App existen para resolver un problema en la compra y en particular, un problema en el *online delivery*, y como resultado han escalado su negocio notablemente. Estas aplicaciones de última milla dejan ver la posibilidad de optimizar la cadena de valor de la industria.

Los consumidores tienen un rol más activo y presentan menor fidelización hacia las marcas lo que contribuye a una mayor competencia en la industria. Según un estudio realizado por Cadem (2021)<sup>4</sup>, se afirma que las marcas ciudadanas son más valoradas, y consecuentemente, las marcas deben ajustar sus propuestas para llegar a los consumidores en este nuevo escenario donde las marcas tienen un rol más social. Adicionalmente, según Deloitte<sup>5</sup> se pueden apreciar perfiles de comportamiento emergentes, en los que el perfil *“The convenience seeker”* y *“The socially conscious shopper”* representan a la mayor parte de los consumidores. Esto último es coherente con los perfiles de consumidores denominados *“Ciudadano/a consciente”* y el perfil *“Activista”*

---

<sup>2</sup> Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general/2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

<sup>3</sup> CNC. (2020). Impacto de la evolución tecnológica en la fuerza laboral del comercio. 4 de Junio 2021, de CNC Sitio web: <https://estudiocomercial.cnc.cl/conclusiones-y-recomendaciones/>

<sup>4</sup> CADEM. (2021). Marcas Ciudadanas en clave COVID19. 4 de Junio 2021, de CADEM Sitio web: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2021/02/Marcas-ciudadanas-2020-segundo-semester-1.pdf>

<sup>5</sup> Deloitte. (2020). Deloitte® State of the Consumer Tracker . 6 de Junio 2021, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>



identificados por Cadem<sup>6</sup>. Conclusiones comunes a ambos estudios, indican que los consumidores premian la conveniencia y el sentido de propósito social. Las firmas de la industria de los supermercados y el retail, han incorporado estrategias y políticas para mejorar la reposición de insumos, la centralización, la eficiencia logística, la investigación de operaciones y en gran medida, buscar como potenciar los canales de venta digitales mediante una estrategia digital.

## 2.2. Estrategia digital en las firmas

La formulación de la estrategia digital debe tener como resultado, la política que guía la creación y apropiación de valor, al explotar tecnologías digitales para objetivos a largo plazo. Esto incluye factores del ambiente externo, el potencial tecnológico y la evolución del mercado.

La implementación de la estrategia, es la traducción de esta a un plan concreto de acciones, y en concordancia a Correani, De Massis, Frattini, Messeni, y Natalicchio (2020)<sup>7</sup> es en la implementación de esta, donde los proyectos de transformación digital que se desarrollan para brindar una ventaja competitiva, finalmente fracasan, debido a la desconexión entre la formulación y la implementación de la estrategia. El fracaso se posiciona en un rango de 66% a un 84%, lo que es muy relevante y alto, considerando los costos monetarios asociados a implementar estos proyectos.

## 2.3. Plan de negocios

La estrategia digital que guía este plan de negocios es la estrategia del *Customer Engagement*, donde mediante el desarrollo de experiencias personalizadas, se busca mejorar y conservar la lealtad de consumidores, así como crear un espacio para materializar relaciones de confianza en las marcas, los servicios y sus productos. Esto implica ofrecer omnicanalidad y respuestas a requerimientos en base al estudio de los comportamientos

---

<sup>6</sup> CADEM. (2021). *Marcas Ciudadanas en clave COVID19. 4 de junio 2021*, de CADEM Sitio web: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2021/02/Marcas-ciudadanas-2020-segundo-semester-1.pdf>

<sup>77</sup> Correani, De Massis, Frattini, Messeni, Natalicchio. (2020). *Implementing a Digital Strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects*. *California Management Review*, 1, 20. 4 de Junio 2021, De Berkeley Haas Haas School of Business Base de datos.

del consumidor. El negocio consiste en un SaaS (*software as a service*), y es un servicio de implementación de la estrategia digital de nuestros clientes, supermercados y retail, desarrollando la asistencia a la compra presencial mediante soluciones digitales en una aplicación de smartphone, usando infraestructura y equipos existentes, que entregue atributos de conveniencia a sus usuarios, tales como:

1. compra sin contacto,
2. la búsqueda de productos,
3. listas de compra automatizadas en base a sugerencias y preferencias,
4. control de presupuesto
5. navegación en tienda en una plataforma que ofrece un canal personalizado entre los clientes y el consumidor, y por último,
6. la posibilidad de comprar directamente productos desde una aplicación, mediante un servicio de *picking y delivery*, a demanda, en domicilio, en un plazo reducido.

El negocio tiene el potencial de mejorar sustancialmente el margen de beneficio, mediante el aumento de las ventas y la fidelización de clientes. Un esquema resumen de la implementación de la estrategia del plan de negocios se presenta en el punto 2.6.

## **2.4. Creación del valor para el cliente**

El valor para los clientes se materializa con actividades y servicios transformados del *core* del negocio del cliente; i.) impulsar las ventas, al incrementar el margen de beneficio bruto, operativo y neto, impulsado por los atributos del usuario del servicio que se entrega, aprovechando ventas originadas del comportamiento de compra y ii.) optimizaciones en costos asociados a marketing y operación del negocio del cliente, en la rotación de stock, gastos generales, y GAV. Estas optimizaciones se originarán como producto del servicio de implementación de la estrategia digital, con el procesamiento de *big data* de los usuarios mediante técnicas de análisis de hábitos de consumo, de los clientes de cada segmento específico.

Con el propósito de validar tempranamente la creación de valor para el cliente, se realizó un ejercicio que consistió en tomar un escenario base (estado de resultado 2020), del cliente del segmento y formato de supermercado que se determina por la estrategia de segmentación de clientes (Capítulo 5.2.), y aplicarle un escenario con el efecto de los ingresos y costos introducidos por el plan de negocios *Snoop! Smart Cart*.

Si bien los detalles se encuentran en la tabla 3, se puede apreciar que la introducción de las ventas adicionales proyectadas por el plan, sensibilizadas con un factor de “canibalización” (que corresponde a ventas a clientes existentes) del 10%, deja una variación positiva del EBITDA, de 21 BPS y un aumento del 1,43% de la ganancia neta en el año 1, medida solamente como parte del efecto que se produce por aumentar las ventas, debido al sistema que se introduce. El costo de ventas para el cliente, asociado al proyecto, es de un 43% de la diferencia positiva, medida contra el incremento de la ganancia neta. Como conclusión preliminar, es evidente que el modelo podría ser de atractivo para mejorar la variación del margen de explotación en una industria con márgenes bastantes acotados, anualmente, durante los últimos 5 años, en rangos negativos, desde - 0,8%, a un máximo de 1,7%, durante el año 2020, atribuible a la expansión de la omnicanalidad principalmente.

M\$ miles de pesos	2020 reportado	2020 con proyecto	Factor	Observación
--------------------	----------------	-------------------	--------	-------------

Ingresos x ventas nuevas Snoopl SM Año 1	\$ -	\$ 3.106.501	0,13%	aumento ventas
ingresos x ventas	\$ 2.313.114.642	\$ 2.313.114.642		
Costo ventas supermercado	\$ (1.627.469.274)	\$ (1.629.654.957)		
Gastos distribución	\$ (31.200.278)	\$ (31.200.278)		
Gastos de administración	\$ (534.117.061)	\$ (534.117.061)		
Canibalización de ventas	\$ -	\$ (310.650)	10%	
Margen de servicio Snoopl	\$ -	\$ (184.837)	5%	más IVA (19%)
Otras ganancias (perdidas)	\$ (6.443.036)	\$ (6.443.036)		
Ingresos financieros	\$ 3.295.930	\$ 3.295.930		
Costos financieros	\$ (83.643.629)	\$ (83.643.629)		
Diferencias de cambio	\$ (619.225)	\$ (619.225)		
Resultados por unidades de reajuste	\$ (1.466.002)	\$ (1.466.002)		
Impuestos	\$ (2.206.243)	\$ (2.206.243)		
Depreciacion y amortizacion	\$ (81.920.187)	\$ (81.920.187)		
<b>Métrica</b>	<b>2020 reportado</b>	<b>2020 con proyecto</b>	<b>Factor</b>	<b>Observación</b>
Ganancia Neta	\$ 29.245.824	\$ 29.671.155	1,43%	Variación
EBITDA	\$ 202.248.216	\$ 202.673.547	0,21%	Variación
Incremento ganancia neta	\$ -	\$ 425.331		
%margen de servicio, de la ganancia neta	\$ -	43%		

Tabla 3: Efecto estimado del plan de negocios sobre Estado de resultados del cliente objetivo (Año 2020). Fuente: elaboración propia usando datos de memoria anual 2020, SMU<sup>8</sup>.

El plan de negocios, también crea valor para clientes que desean gestionar activamente el CEM (*Customer Experience Management*).<sup>9</sup>

La gestión del CEM, implica estudiar patrones de comportamiento, del pasado con el objetivo de hacer una evaluación de transacciones hechas, del presente para evaluar las

<sup>8</sup> SMU. (2021). Memoria Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=fbd008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRSUlPnazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=fbd008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRSUlPnazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964)

<sup>9</sup> Andre Schwager, Chris Meyer. (2007). Understanding Customer Experience. 4 de Junio 2021, de Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

relaciones corrientes y por último, los patrones potenciales, como parte de una investigación con la esperanza de encontrar oportunidades futuras.

En la actualidad, estos datos son obtenidos por *touch-points*, encuestas, *focus groups*, foros en línea, en búsqueda de consolidar esfuerzos en torno a la recopilación de datos, procesados como información. Estos son un activo de valor para los clientes – retail, supermercados y marcas de consumo masivo, en particular para informar la toma de decisiones.

## 2.5. Mercado potencial

El valor del mercado de los supermercados se obtiene de la observación de los indicadores publicados por el INE<sup>10</sup> mediante el producto estadístico “*Índice de Ventas de Supermercados (ISUP)*” cuyo objetivo es estimar la evolución de la actividad, a través de la observación de las ventas netas totales de supermercados, con tres o más cajas instaladas. El índice tiene representatividad nacional y regional en el territorio nacional de Chile.

El valor del mercado de los supermercados (en base a sus ventas) es de \$17.2 billones de dólares de estados unidos (USD), para el año 2020 o unos \$13.1 trillones de CLP aproximadamente. Al ser un mercado de márgenes tan acotados, el negocio depende del volumen de ventas, para generar ganancias.

Las ventas en este mercado muestran un comportamiento estacional, con peaks de ventas durante los meses de diciembre y marzo respectivamente, como se muestra en la Figura 1, 2 y 3. Para consistencia, se correlacionarán estas ventas con la cantidad de viviendas particulares y colectivas en Chile, que según datos del censo 2017, ascienden a 6.499.355.

---

<sup>10</sup> INE. (2021). ISUP. 4 de Junio 2021, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/ventas-de-supermercados>

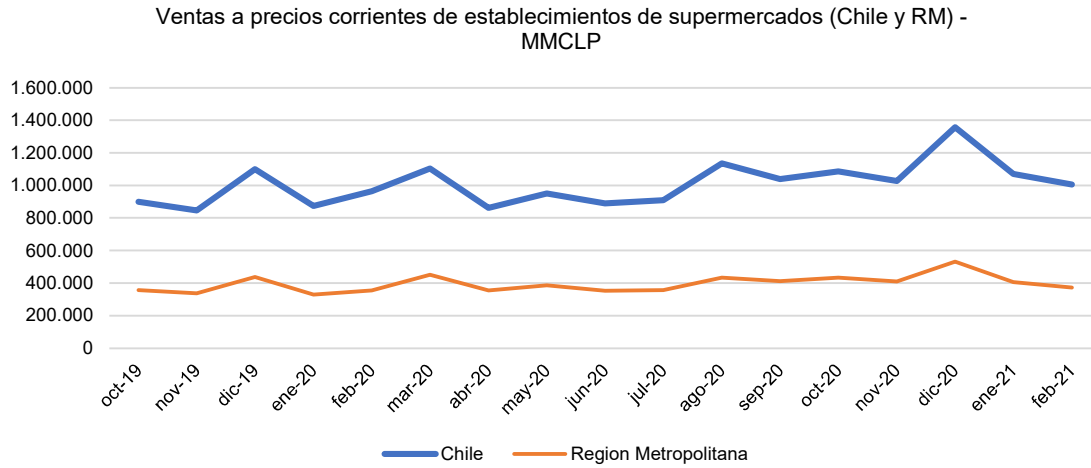


Figura 1: Estacionalidad de las ventas de supermercados, Chile y RM, desde octubre 2019 a febrero 2021, adaptada de ISUP. Fuente: INE

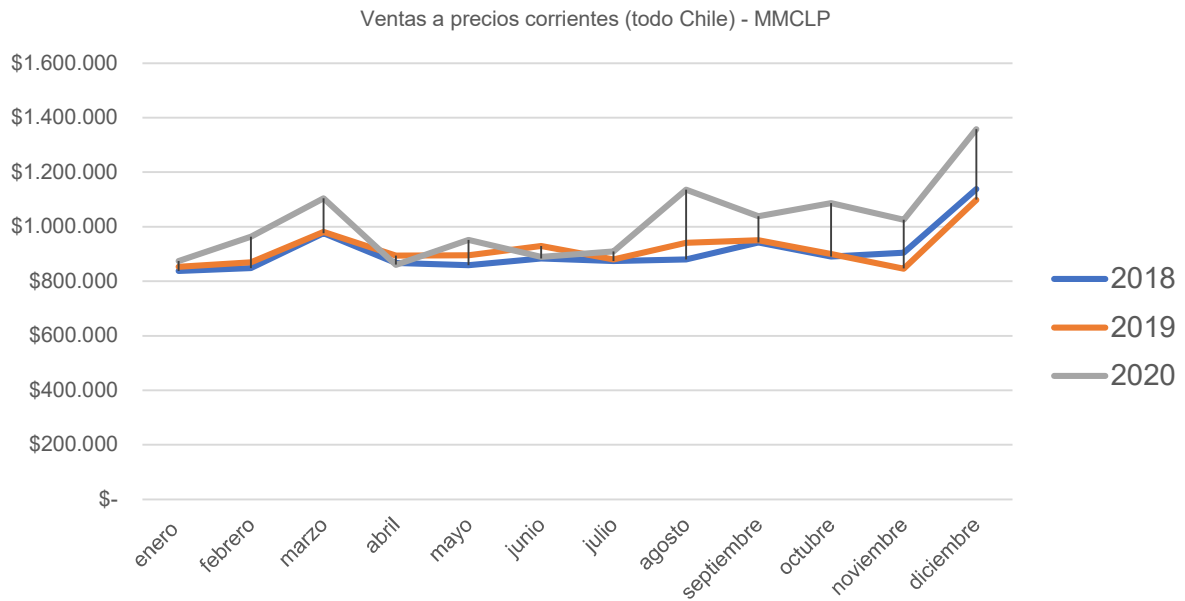


Figura 2: Estacionalidad de las ventas de supermercados, adaptada de ISUP. Fuente: INE

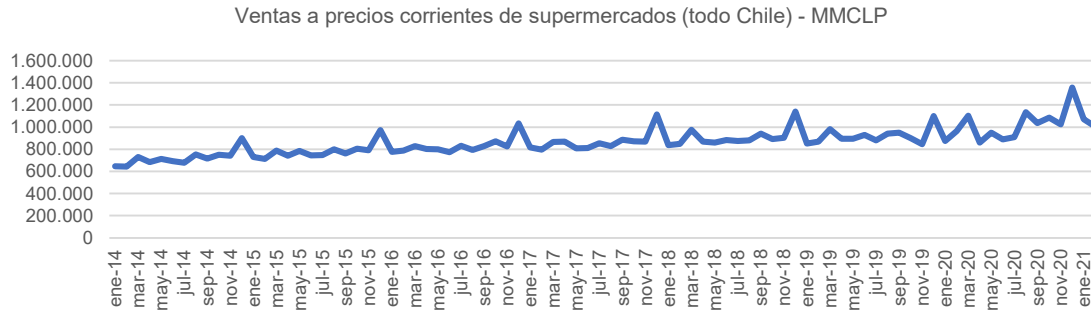


Figura 3: Estacionalidad de las ventas de supermercados, periodo de 7 años, adaptada de ISUP. Fuente: INE

Existe una variación relevante de los márgenes de explotación y de los ingresos de los principales holdings incumbentes del mercado. Esto se ve en la Figura 4 y 5 a continuación.

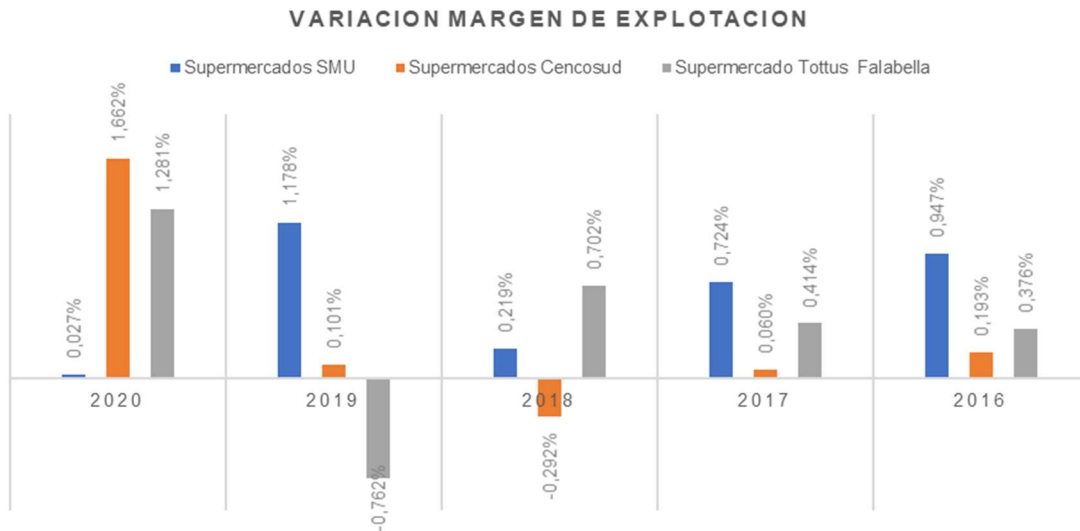


Figura 4: Variación anual de margen de explotación, 3 de 4 holdings de supermercados. Fuente: elaboración propia, usando datos de memorias anuales SMU, Cencosud y Falabella, años 2016 a 2020.

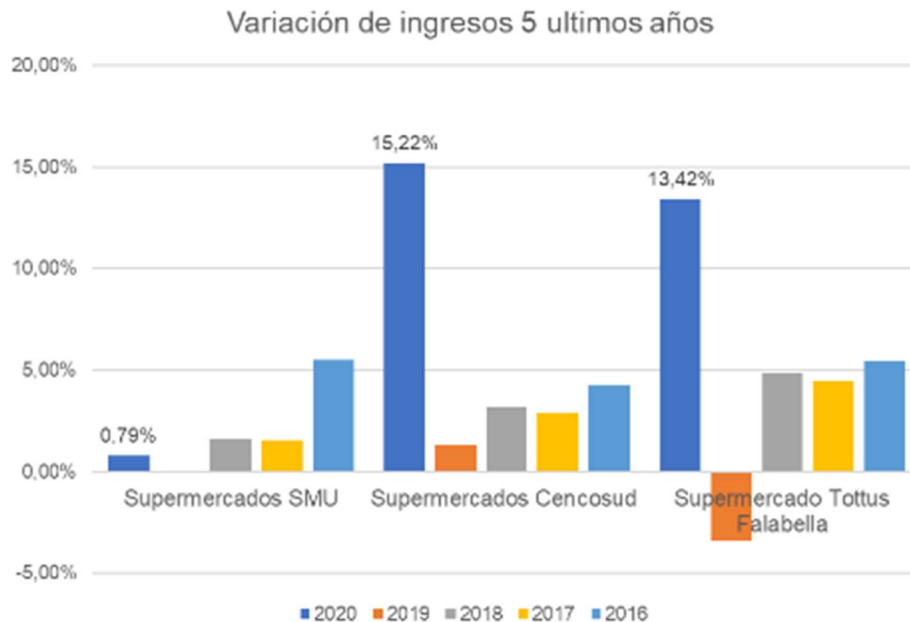


Figura 5: Variación de ingresos, holdings incumbentes. Se puede apreciar un aumento relevante durante el 2020, para Cencosud y Tottus. Fuente: elaboración propia, usando datos de memorias anuales SMU, Cencosud y Falabella, años 2016 a 2020.

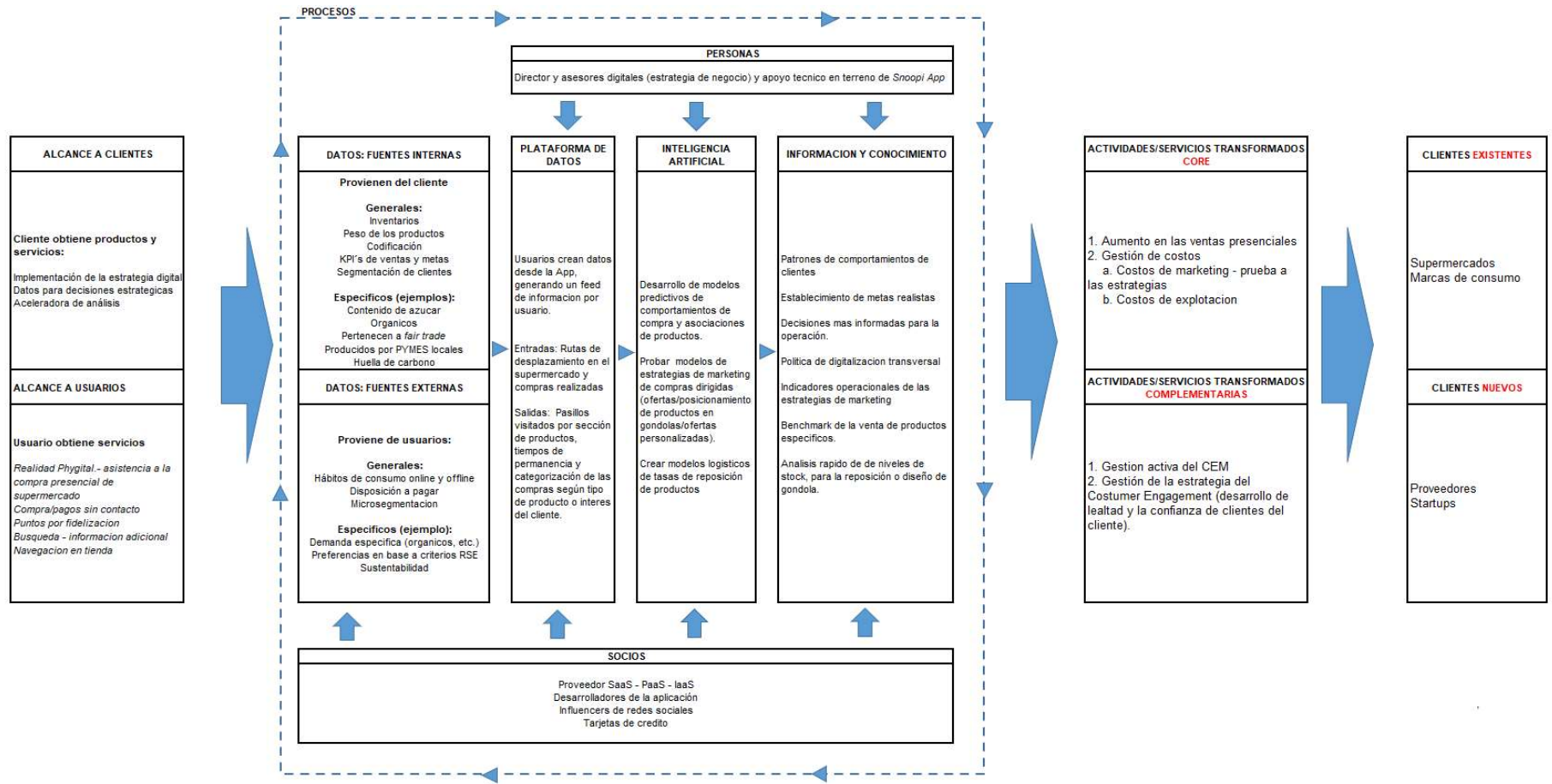
El cálculo del valor del mercado objetivo del negocio (en base a ventas) se estima para segmentos etarios más afines a la propuesta de valor, entre los 35 y los 54 años, como se describirá en detalle en el capítulo 5.2, que representan un 13,60% de las viviendas particulares y colectivas, con un gasto promedio de aproximadamente 546 USD<sup>11</sup> o unos \$430.000 CLP considerando al valor del dólar proyectado a fines del año 2021. Esto es, considerando alimentos, bienes de consumo, artículos para el hogar, bebidas alcohólicas y tabaco.

En conclusión, el valor del mercado objetivo de los supermercados, en base a ventas, corresponde a aproximadamente \$5.8 billones USD, al cierre del año 2020.

<sup>11</sup> INE. (2018). Síntesis de resultados VIII Encuesta de presupuestos familiares. 4 de junio 2021, de Subdirección técnica, Departamento de presupuestos familiares Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb_2)



## 2.6. Esquema resumen de la estrategia del plan de negocios<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia, adaptado de Correani, De Massis, Frattini, Messeni, Natalicchio. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. California Management Review, 1, 20. 4 de Junio 2021, De BerkeleyHaas Haas School of Business Base de datos.

### III. Análisis de la Industria: clientes.

#### 3.1. Industria de los supermercados.

Para el análisis de la industria, se considera una investigación a la industria en la que operan los clientes principales: los supermercados. La industria de los supermercados emplea a más de 150 mil personas en Chile y sus ventas representan el 4% del PIB. Se compone por más de 1.327 locaciones físicas de venta, en más de 2.537.153 m<sup>2</sup>.<sup>13</sup>

En la industria actúan tres agentes económicos. En primer lugar, los supermercados, que se definen como distribuidores (minoristas o mayoristas) que adquieren productos a proveedores, con el objeto de comercializarlos a consumidores finales. Estos operan mediante establecimientos de autoservicio destinados a la venta de bienes de consumo y mediante plataformas de venta por internet. En segundo lugar, los proveedores, que se definen como el agente que fabrica, elabora y/o distribuye como mayorista los productos de consumo ya sean alimenticios o artículos del hogar y a los distribuidores minoristas (supermercados). Por último, los consumidores finales, que se definen como clientes de los supermercados.

La cartera de establecimientos se encuentra atomizada, y operando bajo distintos formatos tales como mayoristas, minoristas en forma de hipermercados (gran superficie) o supermercados (mediana superficie) y finalmente el formato *convenience stores* (de menor superficie). De acuerdo con Feller Rate (2020)<sup>14</sup>, el formato del *convenience store*, ha presentado un crecimiento relevante y se asocia a las nuevas preferencias de los consumidores hacia las compras de reposición y la inversión de menos tiempo en los establecimientos físicos, entre otros factores. Según datos de Supermercados de Chile A.G, la venta online sigue siendo menos del 20% del total de las ventas a enero del 2021.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Supermercados de Chile A.G. (2021). *Estadísticas Industria de los Supermercados*. 4 de Junio 2021, de Supermercados de Chile A.G Sitio web: <https://www.supermercadosdechile.cl/estadisticas/>

<sup>14</sup> Feller Rate. (2020). *Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria*. 4 de Junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

<sup>15</sup> Supermercados de Chile A.G. (2021). *Comunicado*. 4 de Junio 2021, de Supermercados de Chile A.G Sitio web: <https://www.supermercadosdechile.cl/noticias/2021/01/14/comunicado-14-de-enero-de-2021/>

La industria de los supermercados se ha consolidado en cadenas, y se concentra en cuatro holdings incumbentes con la mayor parte del mercado (97%). Algunos de estos grupos pertenecen a grupos del sector *retail*, con operaciones diversificadas. Estos incumbentes corresponden a Cencosud (*Jumbo y Santa Isabel*), SMU (*Unimarc, Mayorista 10, Alvi, Telemercados y OK Market*), Walmart (*Líder, Ekono y Acuenta*), y Falabella (*Tottus*).

El mercado es muy competitivo. Los márgenes de ventas son estrechos, dependen del tamaño, poder de negociación, políticas de precios y estrategias comerciales. El tamaño del mercado al año 2020 (medido en ventas catastradas por el ISUP) es de \$17,2 billones de dólares de estados unidos. La participación de mercado de los incumbentes se describe en la Figura 6.

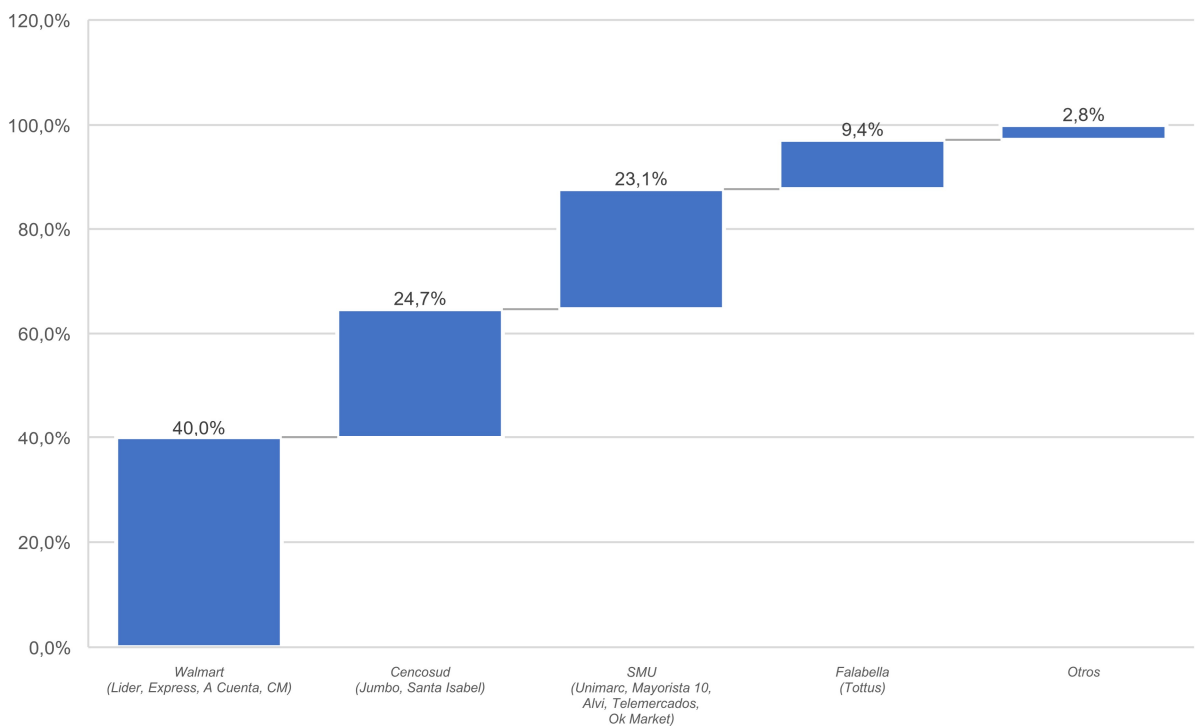


Figura 1: Participación de mercado incumbentes de la industria. Adaptado de Feller Rate. Fuente: Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de Junio 2021, de Feller Rate

### 3.2. Relevancia en los resultados

La industria de los supermercados es más resiliente a los ciclos económicos que otros sectores. Esto se da debido a la comercialización de bienes y productos de consumo de la categoría alimentos, cuya demanda es mayoritariamente inelástica. Hacia abril del 2020<sup>16</sup> los ingresos de los supermercados del holding SMU, correspondían al 97% del total. Le seguía Cencosud, con el 72% del total (considerando operaciones en el extranjero). Para Falabella, las operaciones de su supermercado Tottus representan por sobre el 16% de sus ingresos totales. El año 2016, Wal-Mart Chile S.A. solicitó la cancelación de la inscripción de la sociedad y de sus acciones en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, y debido a que en forma posterior a dicha fecha la empresa no tiene obligación de publicar sus estados financieros en Chile, no se encontró información reciente. Sin embargo, de acuerdo con la última memoria anual disponible<sup>17</sup>, las operaciones de la división retail, que incluye alimentos, corresponderían al 95% de sus ingresos por actividades ordinarias.

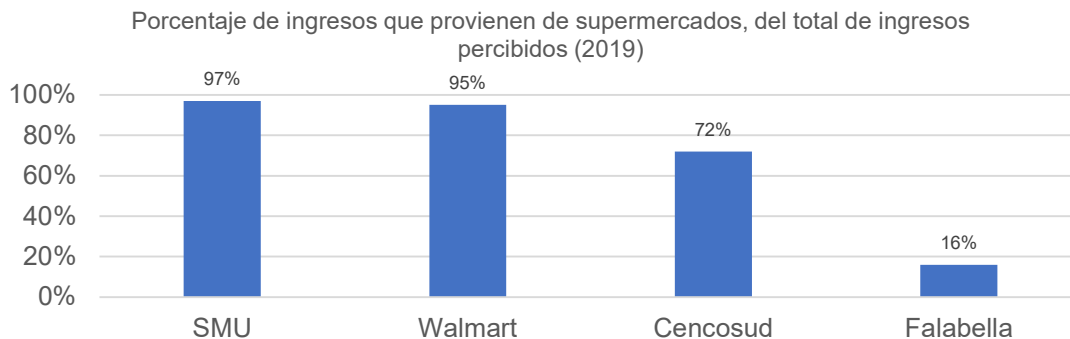


Figura 7: Ingresos provenientes de supermercados como porcentajes de los ingresos por holding. Fuente: Elaboración propia en base a Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

<sup>16</sup> Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

<sup>17</sup> Walmart Chile S.A. (2014). Memoria Anual 2014. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96439000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AAAwy2ACTAAABzBAAA&vig=NV&control=svs&pestanía=49>

La investigación detallada de las memorias anuales 2020 de Falabella<sup>18</sup>, SMU<sup>19</sup> y Cencosud<sup>20</sup>, todas publicadas en la CMF (Comisión para el Mercado Financiero) de Chile permite la actualización de los ponderadores de la relación de ingresos que provienen de supermercados contra los ingresos del total de los negocios del holding. Esto con el propósito de confirmar y actualizar lo que se estima como una sensibilidad del holding al negocio de los supermercados. Esta información se utilizará para sensibilizar los criterios que se adoptan para segmentar a los clientes. Los resultados se exponen en la figura 8 y tabla 4.

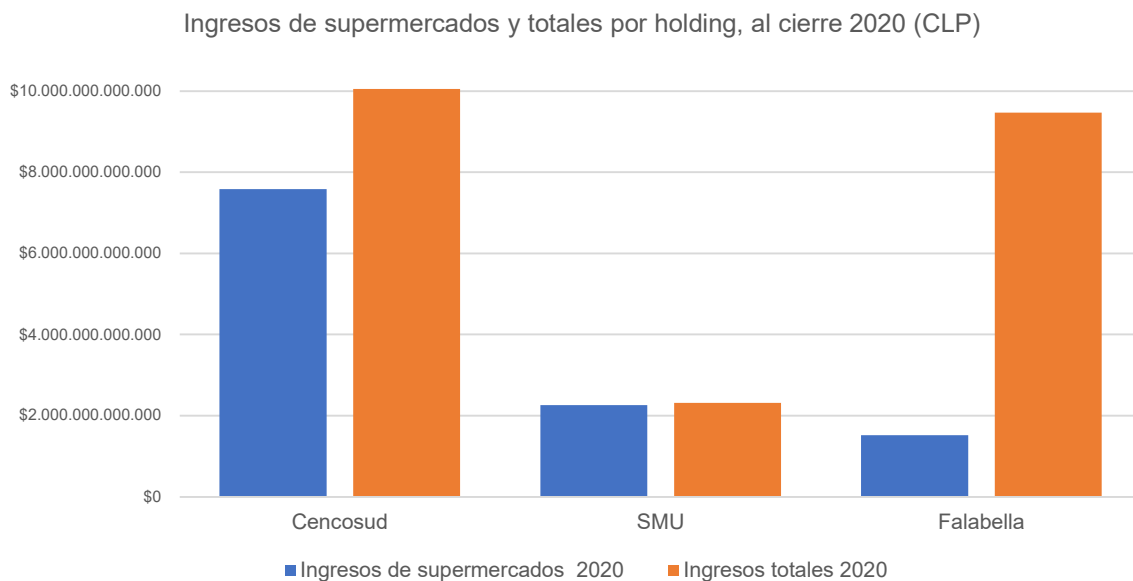


Figura 8: Ingresos desde supermercados y totales al cierre 2020. Fuente: Memorias Anuales 2020

<sup>18</sup> Falabella. (2021). Memoria Anual 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=b97e1a6d9bd97631ba4f2efc5cb65b03VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRrUlpVTazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622858713](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=b97e1a6d9bd97631ba4f2efc5cb65b03VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRrUlpVTazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622858713)

<sup>19</sup> SMU. (2021). Memoria Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=fb0008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRsUlpNzVCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=fb0008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRsUlpNzVCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964)

<sup>20</sup> Cencosud. (2021). Memoria Anual Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIazVCUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIazVCUFQwPQ==&secuencia=0)

Holding Chile/CLP	Ingresos de supermercados 2020	Ingresos totales 2020	Porcentaje de ingresos desde supermercados
Walmart	Sin información	Sin información	Sin información
Cencosud	\$7.584.667.000.000	\$10.053.006.000.000	75%
SMU	\$2.259.000.000.000	\$2.316.346.059.000	98%
Falabella	\$1.515.008.000.000	\$9.468.800.000.000	16%

Tabla 4: Ingresos desde supermercados y totales al cierre 2020. Fuente: Memorias Anuales 2020

### 3.3. Ingresos en la industria

El INE monitorea mensualmente el ISUP con el objetivo de estimar en el corto plazo la evolución de la actividad de los supermercados a través de las ventas netas totales a precios constantes de los establecimientos de supermercados con tres o más cajas instaladas<sup>21</sup>. La observación de los indicadores publicados medidos en pesos chilenos y metros cuadrados, permiten hacer algunas aseveraciones respecto a la industria.

Como se ha indicado, en la industria las ventas aumentan o bajan de forma estacional. En los meses de marzo, agosto, octubre y diciembre se pueden observar patrones anuales con peaks en las ventas. Las ventas en la región metropolitana representan aproximadamente un tercio del total de las ventas de Chile.

Al revisar el indicador de ventas por m<sup>2</sup>, usando los datos tabulados por el INE en la Figura 10, podemos observar que las ventas por m<sup>2</sup> presentan un alza posterior a los eventos del último trimestre del 2019. Sin embargo, esta distorsión se debe a la situación dada por la baja de m<sup>2</sup> disponibles debido a daños de diversa índole a la infraestructura, como se observa en la figura 11. Al revisar la figura 9, se aprecia que los márgenes de explotación siguen al alza en el periodo.

<sup>21</sup> INE. (2021). ISUP. 4 de junio 2021, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/ventas-de-supermercados>

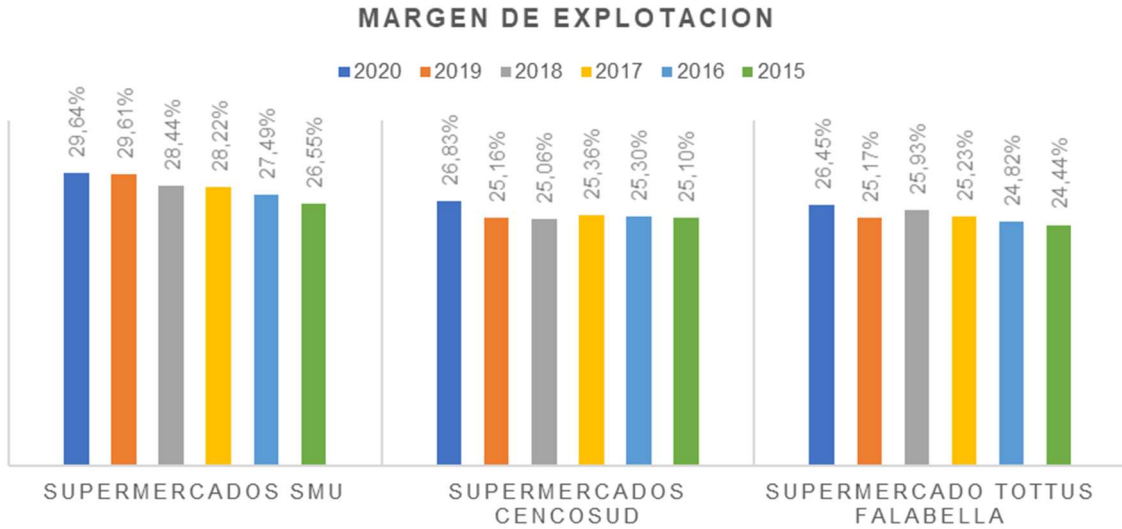


Figura 9: Márgenes de explotación durante los últimos 6 años. Fuente: elaboración propia, usando datos de memorias anuales SMU, Cencosud y Falabella, años 2016 a 2020.

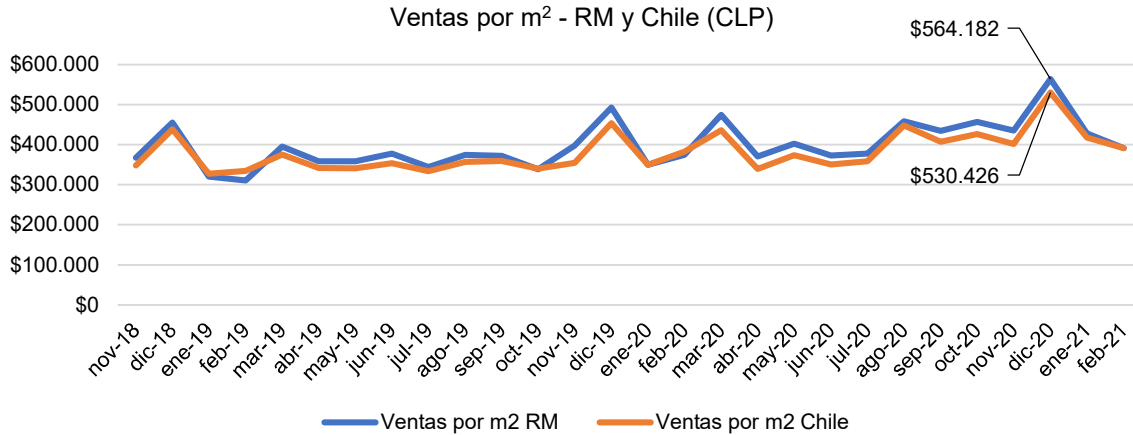


Figura 2: Ventas por m<sup>2</sup>, adaptado de ISUP. Fuente: INE

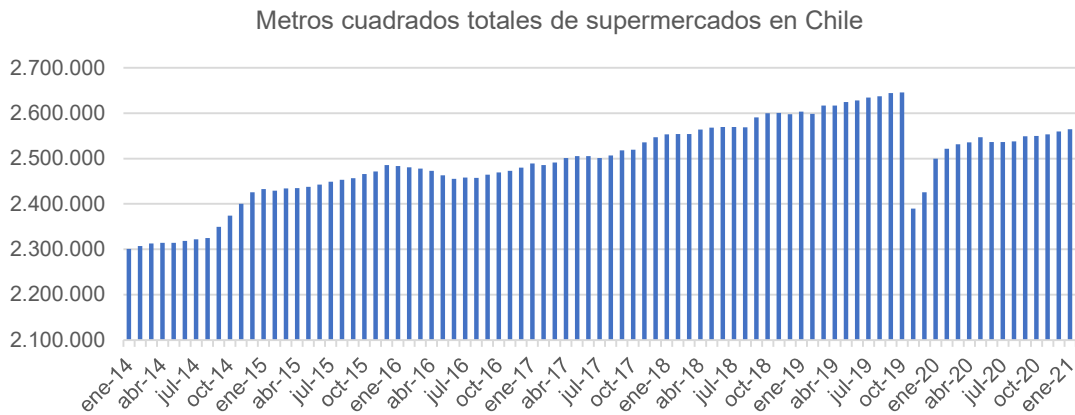


Figura 3: Metros cuadrados totales de supermercados en Chile. Adaptado de ISUP. Fuente: INE

Al investigar la evolución del crecimiento de las ventas de supermercados, en comparación a la inflación de los alimentos, se puede observar que, si bien el crecimiento acumulado del ISUP se sitúa por debajo de la variación acumulada del IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas a diciembre de 2019, al cierre del año 2020, esta se sitúa por encima, lo que se explica en parte a las prioridades asignadas por los consumidores al abastecimiento de bienes de primera necesidad durante la pandemia del COVID19, como se ve en la figura 12.

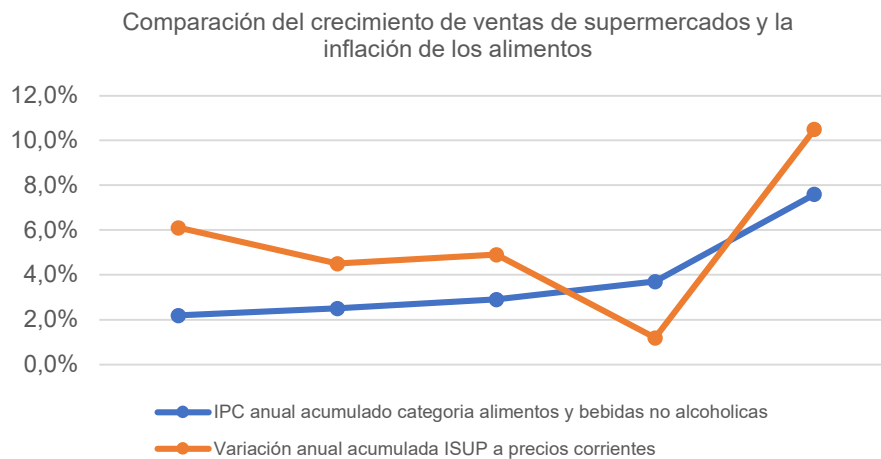


Figura 4: Evolución de ISUP anual acumulado a precios corrientes e IPC anual acumulado años 2016 a 2020.

### 3.4. Dilema de los ingresos por el canal online



Si bien en el contexto indicado el comercio digital ha ido conquistando importancia durante la crisis sanitaria y se han evidenciado importantes avances en la industria, a diferencia de otros países, en Chile no hay información específica y sistemática de fuentes oficiales sobre los ingresos que provienen del formato online.

En la actualidad, el INE incorpora las ventas<sup>22</sup> que se realizan vía internet en el Índice de Actividad del Comercio (IAC)<sup>23</sup>. A su vez esta información se obtiene de la elaboración semestral del Índice de Ventas Online, preparado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile.<sup>24</sup> La CNC utiliza datos proporcionados por Transbank, para analizar el comportamiento de pagos a través del canal online. Si bien el INE difunde el IAC todos los meses, en la práctica, no desagregan ventas presenciales de las ventas por el canal online. Según información de la CNC, el segundo trimestre del año 2020 muestra un crecimiento del comercio electrónico del 148,3% al comparar con igual lapso del año 2019, pero, dada las limitaciones asociadas a la fuente de recolección de los datos (transacciones de Transbank), esta indicación se presenta sin mayor desagregación respecto a la representatividad de los productos o servicios involucrados en las transacciones.

En el *Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019* emitido por la fiscalía nacional Económica, se pudo encontrar información con más detalle.<sup>25</sup>

Según el informe, el segmento de las ventas en línea de supermercados, el cual se encuentra en fuerte crecimiento, ha experimentado un aumento en sus ventas de manera importante en los últimos años según se muestra en la Tabla 5.

---

<sup>22</sup> Marcela Gómez. (2020). INE trabaja en un nuevo indicador sobre ventas online. 4 de junio 2021, de PAUTA Sitio web: <https://www.pauta.cl/economia/ine-alista-nuevo-indicador-sobre-ventas-online>

<sup>23</sup> INE. (2021). Índice de Actividad del Comercio 31 de marzo 2021. 4 de junio 2021, de INE Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2021/bolet%20ADn-sectores-econ%20B3micos-%20ADndice-de-actividad-del-comercio-\(iac\)-febrero-de-2021.pdf?sfvrsn=303d7caa\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2021/bolet%20ADn-sectores-econ%20B3micos-%20ADndice-de-actividad-del-comercio-(iac)-febrero-de-2021.pdf?sfvrsn=303d7caa_4)

<sup>24</sup> CNC. (2020). INDICADOR DE VENTA DEL COMERCIO CANAL ONLINE A TRAVÉS DE TARJETAS, CRÉDITO Y DÉBITO EN CHILE. 4 de junio 2021, de CNC Sitio web: <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Ventas-Online-Primer-Semestre-2020.pdf>

<sup>25</sup> Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

Empresa	2017	2018	2019
Cencosud	(20.000 - 30.000)	(20.000 - 30.000)	(20.000 - 30.000)
Cornershop	(10.000 - 30.000)	(70.000 - 80.000)	(150.000 - 160.000)
Pedidos Ya	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)
Rappi	-	(0 - 5.000)	(5.000 - 10.000)
Telemercados	(10.000 - 20.000)	(10.000 - 20.000)	(5.000 - 10.000)
Tottus.cl	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)	(5.000 - 10.000)
Walmart	(5.000 - 10.000)	(10.000 - 20.000)	(10.000 - 20.000)
Total	(60.000 - 70.000)	(120.000 - 130.000)	(210.000 - 220.000)

*Tabla 5: Ventas en línea de productos de supermercados con despacho a domicilio (Millones de CLP). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)*

Según el informe, el desarrollo de las ventas en línea de supermercados es aún incipiente. Se cita como ejemplo, que en la cadena de supermercados que posee el mayor porcentaje de ventas en línea, el mismo representa un 3,6%. Este valor se obtiene en respuesta a Oficios emitidos por la FNE, a Cencosud, SMU, Tottus y Walmart.

En conclusión, respecto a las ventas en línea de productos de supermercado, existen carencias en los datos desagregados, que no permiten acceder a información de libre disposición para análisis más exhaustivos, al nivel de detalle necesario como para implementar estrategias digitales complejas en una organización. Esto se percibe como una limitante a los planes de los actores incumbentes y pone como más relevante la necesidad de desarrollar herramientas tecnológicas de apoyo que permitan análisis más precisos, y también mayor agilización al procesamiento de datos, para observar los patrones que permitan eventualmente gestionar mejor el negocio.

Adicionalmente, se confirma la oportunidad de negocio considerando que hay mucho espacio aun para aumentar las ventas online mediante propuestas de valor que busquen la fidelización de los clientes y el aumento del margen de beneficio neto. Esto último se puede apreciar en los resultados que presenta el anexo al *Informe de Adquisición de Cornershop*

por parte de *Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019*, donde la propuesta de valor y la omnicanalidad de la plataforma de intermediación es fundamental a la hora de aumentar la frecuencia de compra online, como se indica en la siguiente figura.

R2

Indique la frecuencia con que realizaba habitualmente sus compras online de supermercado con despacho a domicilio, a través de cada una de las siguientes aplicaciones o sitios web que se mencionan a continuación.

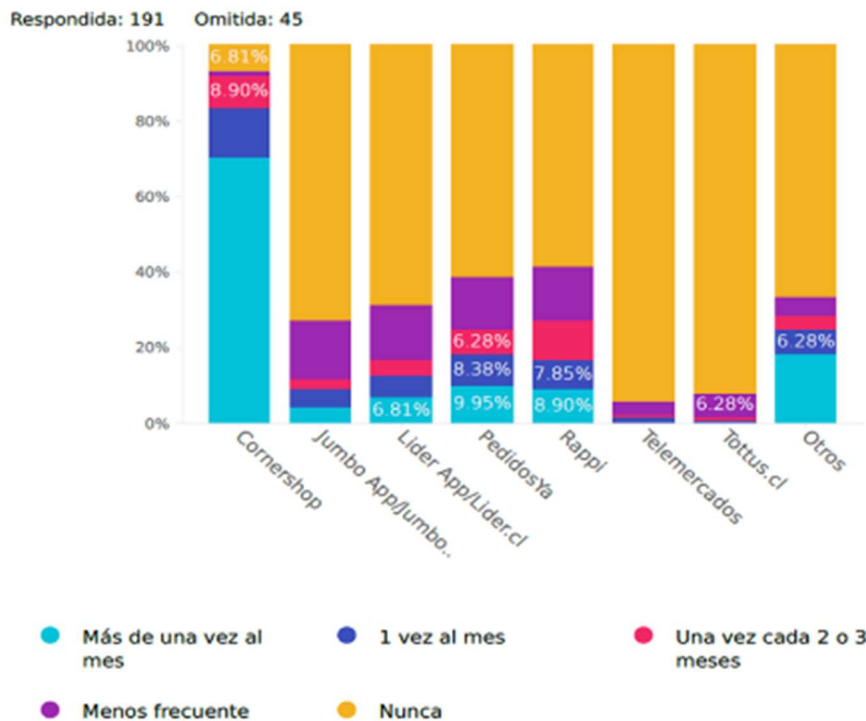


Figura 5: Frecuencia de uso de plataforma de intermediación para compra online con despacho a domicilio. Fuente: Anexo II, encuesta a consumidores finales de Cornershop y Uber eats. Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

### 3.5. Tendencias de la industria

Las principales tendencias en la industria de los supermercados se pueden resumir a continuación.

- i. Transformación digital de los negocios, debido al fortalecimiento de la omnicanalidad y las realidades mezcladas, como un impulso a las ventas y la recolección de datos. Una mayor profesionalización de la industria, con tecnologías basadas en el procesamiento de *big data*, con el objetivo de acceder a márgenes superiores mediante la posibilidad de gestionar predictivamente las preferencias, hábitos y comportamientos de consumo. Esto tiene efectos sobre eficiencias logísticas, entre otras. La confianza en la comercialización digital ha crecido y siendo esto un factor común a toda la competencia, las limitaciones y ventajas estarán concebidas a partir de la capacidad de los supermercados de retener al cliente y no por la demanda de estos. *“Las tiendas físicas están usando la tecnología para lograr una especie de realidad Phygital, implementando procesos que permiten que los clientes visiten sus sitios de manera segura con ayuda de sus dispositivos móviles. Adoptar sistemas de reservas móviles, códigos QR para menús, pagos sin contacto y probadores virtuales son estrategias que las empresas están adoptando para minimizar las interacciones humanas.”*<sup>26</sup>
  
- ii. Consumidores empoderados, informados y digitalizados. Según estudios encargados por Google a Kantar TNS *“...76% de los chilenos investigan online antes de comprar en Retail. Ya se trate de productos electrónicos, smartphones, electrodomésticos, muebles, indumentaria o alimentos y productos del hogar, los consumidores esperan una integración profunda entre las sucursales físicas, Internet y los dispositivos móviles, para asistirlos en los momentos del camino a la compra, con una experiencia útil, personalizada y sin fricciones.”*<sup>27</sup> A esto se puede agregar un factor conductual; *“Los consumidores se tomarán los asuntos sociales y ambientales más seriamente, recompensando a las empresas que utilizan sus*

---

<sup>26</sup> Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. 4 de Junio 2021, de Euromonitor International Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

<sup>27</sup> Google/Kantar TNS, Estudio: *“¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?”*, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf)

utilidades para el bien postpandemia. Adoptar iniciativas que tengan un propósito es la forma de reconstruir para mejor y causar un efecto positivo en la triple línea de resultados: personas, planeta y utilidades<sup>28</sup>. Es esperable que los consumidores prefieran a las marcas y a los productos que cumplan con atributos tales como (1) una menor huella de carbono, (2) o que adhieran a políticas de *fair trade*, o que (3) provengan de pymes locales/comunales. Las principales conclusiones del estudio se encuentran en la figura 14 a continuación.



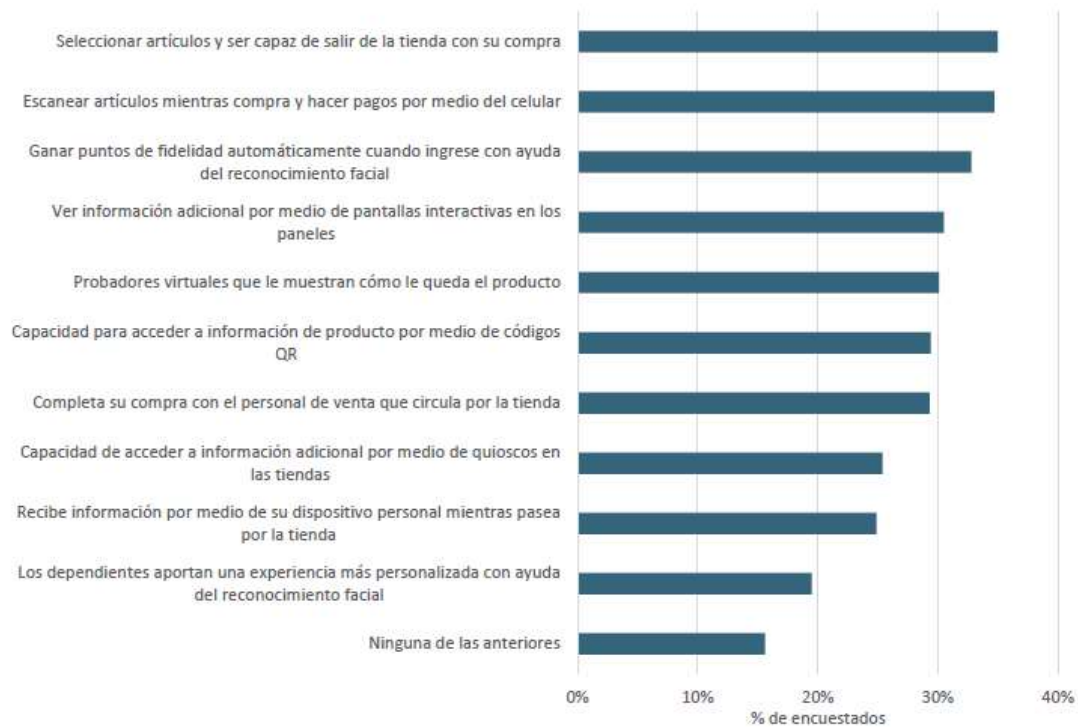
Figura 6: Conclusiones estudio. Fuente: Google/Kantar TNS, Estudio: "¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?", n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y

<sup>28</sup> Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

*productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web:*  
[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf)

- iii. Factor de conveniencia, mediante los atributos preferidos y más deseados durante la compra en tienda física, de acuerdo con un perfil de usuario. Atributos tales como el ahorro de tiempo, pagos sin contacto, asistencia en la compra, información adicional y delivery en una hora, permiten establecer proximidad con los grupos demográficos del segmento objetivo si la diversificación es adecuada. El estudio de Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021 desarrollado por Euromonitor, indica estas características, como se ve en la figura 15.

### Características preferidas durante la compra en tienda física



*Figura 7: Encuesta sobre consumo digital de Euromonitor Internacional, realizada entre marzo y abril 2020. Fuente: Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor Internacional Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>*

- iv. Aumento de la competencia: la industria es muy competitiva y se prevé que las grandes cadenas vean más beneficios por su escala de digitalización.

Probablemente las asociaciones que permitan una mayor rotación de stock y una operación más eficiente y potenciada en herramientas digitales, serán parte de los factores que entregaran ventajas competitivas.

- v. Las tendencias globales de empleo. Estas avanzan hacia al abandono de empleo humano para realizar las funciones más sensibles a la automatización. Esto no es ajeno al retail o a la industria de los supermercados, y como parte de la RSE de la industria, la mitigación del shock se logra mediante la conversión de habilidades del personal contratado. Esto es parte de los objetivos de sustentabilidad de las empresas del rubro que anticipan estos cambios.

### 3.6. Industria de la tecnología de la información para modelos de servicios

Respecto a las perspectivas de crecimiento de la industria mundial de la tecnología de la información para estos modelos de servicios, se espera que totalice \$6.8 trillones de USD<sup>29</sup> en inversión entre el año 2020 al 2023. Respecto a América Latina, las proyecciones de International Data Corporation (IDC) para los próximos cinco años, indican que hacia el año 2024, más del 40% de toda la inversión en tecnologías de la información y comunicaciones se destinará directamente a la transformación e innovación digital (en contraste al 20% en 2018). Lo anterior significa que se crecerá a una tasa compuesta anual (CAGR) del 22%.

Para Chile, las expectativas son que se invertirá 7.9 billones de dólares en TI y 6.9 billones en servicios de telecomunicaciones en el 2020, creciendo 7.5% y 1.5% respectivamente comparado con 2019<sup>30</sup>.

Los servicios de SaaS forman parte de los servicios de *cloud computing* presentes en la industria de la tecnología de la información<sup>31</sup>. El mercado ofrece una gran variedad en estos

---

<sup>29</sup> IDC Corporate. (2020). *IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2021 Predictions*. 4 de junio 2021, de IDC Corporate Sitio web: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46942020>

<sup>30</sup> Corporate IT. (2019). *Latam: La industria de TI crecerá 1.3% este 2019 y un 4.8% el 2020*. 4 de junio 2021, de Corporate IT Sitio web: <https://www.corporateit.cl/index.php/2019/11/25/latam-la-industria-de-ti-crecera-1-3-este-2019-y-un-4-8-el-2020/>

<sup>31</sup> StackScale. (2020). *Principales Modelos de Servicios SaaS, PaaS e IaaS*. 4 de Junio 2021, de StackScale Sitio web: <https://www.stackscale.com/es/blog/modelos-de-servicio-cloud/>

servicios, que facilitan a los potenciales clientes la búsqueda de acuerdo con sus necesidades. Algunas de las empresas más conocidas de la industria que comercializan estos servicios son Google, Amazon o Microsoft.

Los servicios de SaaS consisten en un software administrado por un proveedor del servicio que está disponible para una empresa o persona (cliente) con acceso a ciertos datos, que se encuentran alojados en servidores externos a la firma del cliente. Por este acceso se gestiona una cuota de utilización. Por ser un servicio de *cloud computing*, permiten el acceso desde cualquier lugar a las aplicaciones disponibles sin necesidad de instalarlas en un equipo local del cliente.

Los servicios de SaaS permiten a los clientes acceder a recursos de analítica cognitiva y análisis de procesos de negocio entre otros, caracterizándose por el rápido despliegue con un impacto mínimo en los recursos de TI del cliente. Su aplicabilidad se extiende a distintas áreas tales como recursos humanos, marketing, finanzas y otros.

Otras características esenciales, consisten en que son servicios escalables y liberan al cliente de la preocupación de mantener e implementar procesos fuera de su núcleo productivo, ya que los mismos solo deben saber utilizar el software necesario, dejando de lado la necesidad de contar con el hardware requerido, sistemas operativos, o aplicaciones intensivas.

### 3.7. Competidores

El negocio propuesto es emergente, con un modelo de negocios escalable en la industria de los supermercados y el *retail*. En este sentido, no se distingue competencia más allá de los incumbentes del mercado (Microsoft, Oracle o IBM). Existen también actores en el mercado, tales como Salesforce – Marketing Cloud, que ofrecen servicios de gestión del *CRM* o *Consumer Relationships Management*, al igual que consultores.

Como plataforma de intermediación el competidor más directo sería *Cornershop by Uber*. Su propuesta de valor es distinta (el atributo principal permite realizar compras de mercadería y recibirlas a domicilio), y están presentes con un modelo de negocio que interactúa en la misma industria objetiva de los supermercados. Del mismo modo, los



servicios de *delivery* y *in store pickup*, de algunos supermercados también son similares, y forman parte de la competencia de *Cornershop by Uber*. “Los supermercados han ampliado las fronteras de sus modelos de negocio y se han puesto en forma para convertirse en competidores capaces de generar expectación frente a la línea de meta. Meta que, a sus ojos, se traduce en ofrecer omnicanalidad a sus clientes y así poner a su disposición una oferta cada vez más extendida de servicios, que terminen por generar una relación de máxima fidelidad entre ambas partes.”<sup>32</sup>

Respecto a las plataformas de intermediación, *Cornershop by Uber* es el líder del segmento con un 70–80% del volumen de ventas realizado por estas plataformas al año 2019<sup>33</sup>. Algunas de las principales cadenas de supermercados cuentan con sus propias aplicaciones (Jumbo App) y Líder, y los principales actores en general, efectúan comercialización en línea de sus productos por sitio web. Esto se grafica en la figura a continuación.

---

<sup>32</sup> Sebastian Ojeda. (2020). *Cornershop y supermercados: la carrera por la última milla*. 4 de junio 2021, de Revista Emprende Sitio web: <https://revistaemprende.cl/cornershop-y-supermercados-la-carrera-por-la-ultima-milla/>

<sup>33</sup> Fiscalía Nacional Económica. (2020). *Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019*. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

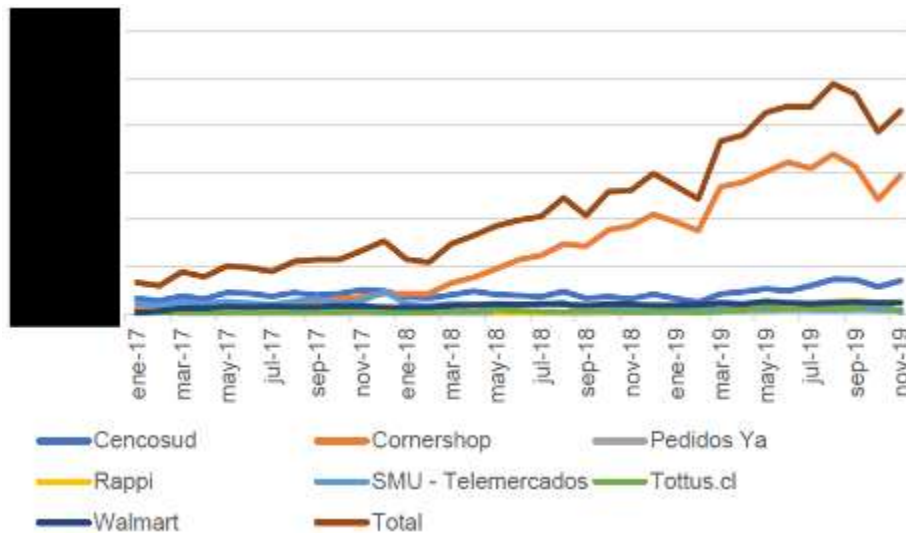


Figura 8: Evolución de las ventas en línea de productos de supermercados. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

Bajo estos modelos (propuesta de plataformas de intermediación), participan tres agentes económicos; supermercados, consumidores y *shoppers*. El agente *shopper*, es la característica principal del modelo, y son ellos los encargados de buscar los productos en el supermercado, y por lo general, realizar el despacho hasta el consumidor (aunque se puede desagregar). Hay una participación indirecta de parte de los proveedores de productos de consumo que proporcionan promociones especiales a los usuarios de las plataformas. Ver figura a continuación:

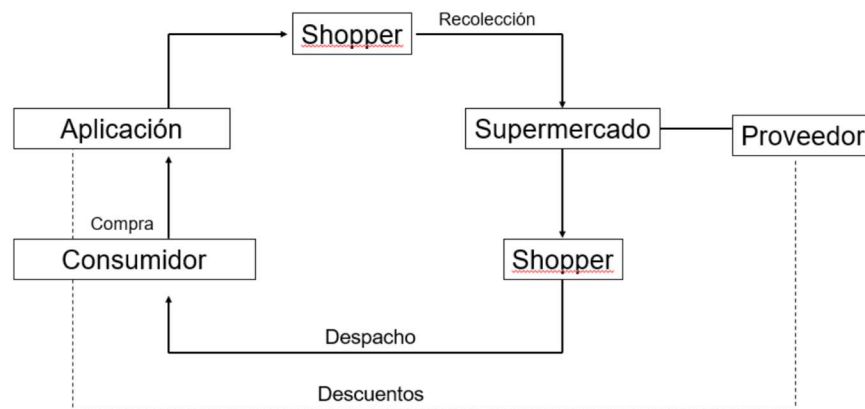


Figura 9: Interacción de los actores de las plataformas digitales de productos de supermercados. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

El informe de la FNE respecto a la adquisición de Cornershop por parte de Uber, describe los hábitos de consumo observados en el mercado: *“Respecto a los consumidores finales, en términos generales es posible caracterizar las compras de supermercado, conforme a su frecuencia y necesidad de consumo en: (i) compras de abastecimiento (realizadas con una frecuencia quincenal o mensual, de acuerdo con una necesidad programada); y (ii) compras de reposición o spot (realizadas con una frecuencia diaria o semanal, que responde a una necesidad más inmediata y/o generalmente de menor planificación)”*<sup>34</sup>

Para el caso de *Cornershop by Uber* se atiende mayoritariamente a canastas de compras de menor cantidad de dinero y menor planificación, mientras que, en las plataformas de Cencosud, SMU, Falabella (Tottus) y Walmart, se atiende principalmente a una canasta de mayor cantidad y planificación, lo que se puede evidenciar en compras de abastecimiento, debido a que los tiempos efectivos de despacho, son en su mayoría en días posteriores, al día en que se efectúa la compra. Esto se puede observar en las tablas a continuación.

Tiempo de despacho	Cornershop	Rappi	Pedidos Ya	Cencosud	Tottus	SMU	Walmart
--------------------	------------	-------	------------	----------	--------	-----	---------

<sup>34</sup> Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

0 - 60 minutos	(20 - 30)%	(40 - 50)%	(60 - 70)%		-	-	-
61 - 90 minutos	(20 - 30)%	(20 - 30)%	(30 - 40)%	(20 - 30)%	-	-	(0 - 10)%
Mismo día o mayor a 90	(30 - 40)%	(10 - 20)%	-		-	(0 - 10)%	(0 - 10)%
Días posteriores	(10 - 20)%	(0 - 10)%	-	(30 - 70)%	100%	(90 - 100)%	(90 - 100)%

Tabla 6: Porcentaje de pedidos por plataforma según el tiempo efectivo de despacho (en minutos). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

Empresa	Canasta promedio (CLP)
Cornershop	(60.000 - 70.000)
Cencosud	(70.000 - 80.000)
Pedidos Ya	(10.000 - 20.000)
Rappi	(10.000 - 20.000)
SMU	(100.000 - 120.000)
Tottus	(50.000 - 60.000)
Walmart	(90.000 - 100.000)

Tabla 7: Ticket promedio de compras online con despacho a domicilio. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

De acuerdo con la última información disponible en la Memoria Anual Integrada 2020<sup>35</sup> de Cencosud, *Cornershop by Uber* ha firmado un acuerdo de exclusividad con esta firma que involucra no cobrar el cargo de entre un 15% a un 18% a las compras en sus supermercados e inversiones conjuntas en *dark stores* o tiendas exclusivas para el canal online de *delivery* o *pick-up*. En conclusión, se hace evidente que las ventajas en términos de aumento de la frecuencia de compra (evidenciado en la Figura 13) son una parte importante, del valor del convenio, para Cencosud, en el modelo de negocio.

#### IV. Propuesta de valor para clientes y usuarios

<sup>35</sup> Cencosud. (2021). Memoria Anual Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIa zVCUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIa zVCUFQwPQ==&secuencia=0)

El plan de negocios de la firma consiste en implementar la estrategia digital de nuestros clientes, supermercados, retail y marcas de consumo masivo, mediante el desarrollo de un servicio de asistencia a la experiencia de compra presencial y online que entrega atributos valorados a los usuarios del servicio. La propuesta de valor para usuarios se presenta en dos líneas de negocios:

#### **4.1. Línea de negocios 1: asistencia y compra sin pasar por caja.**

Consiste en un servicio de entrega de atributos de conveniencia mediante la asistencia personalizada a un perfil de compras específico. Los atributos del servicio de asistencia a los usuarios (siendo los usuarios, los consumidores de supermercados, retail y el consumo masivo) consisten en dos líneas de servicio. La primera línea consiste en asistir la compra entregando un servicio de navegación/sugerencias y la posibilidad de comprar sin contacto ni pasar por caja. Esta línea se orienta principalmente a las compras de abastecimiento y de forma más secundaria a las compras de reposición.

#### **4.2. Línea de negocios 2: pick & deliver a domicilio en dos horas.**

La segunda línea, consiste en un servicio de pick & deliver, que incorpora al tercer agente, el “Shopper”, que visita el supermercado, recoge los suministros, y los entrega al usuario en su domicilio en un plazo aproximado de dos horas. Esta línea se orienta principalmente a las compras de reposición.

#### **4.3. Propuesta de valor para los clientes**

Los servicios para entregar a los clientes provienen de procesos internos de la firma para recolectar y ordenar datos relevantes, desde fuentes internas (usuarios) y fuentes externas (cliente) que permiten aumentar las ventas y el margen de beneficio neto, con la inteligencia de marketing que se desarrolla mediante la modelación del comportamiento de los clientes, usando un algoritmo propietario del negocio.

Estos datos ingresan, se procesan y salen en una plataforma que opera desde una nube como un servicio SaaS. Usando *machine learning* se desarrolla:

- (1) modelos predictivos de comportamientos de compra o hábitos de consumo,
- (2) información para la toma de decisiones respecto a estrategias de marketing, con datos actualizados y relevantes y
- (3) entregar información que complemente modelos logísticos del cliente (por ejemplo, tasas de reposición de productos en góndolas, optimización de las superficies para la venta y otros).

De esta manera, la propuesta de valor para los clientes consiste en un servicio de implementación de la estrategia digital con el objetivo de transformar las actividades que forman parte del core de su negocio, como además de las actividades que son complementarias a la gestión de este.

Las actividades para transformar el *core* corresponden a las ventas y la gestión de costos de explotación y costos de marketing, mediante información con datos que sean relevantes para guiar las decisiones de la empresa. Estos últimos permitirán asistir la gestión del concepto definido como CEM (*Customer Experience Management*) al modelar estrategias de servicio, distribución y logística, mediante el análisis de los comportamientos de consumo pasados y presentes en las decisiones orientadas a apalancar las ventas en función de comportamientos de compra futuros.

El servicio busca integrar mediante una herramienta de conveniencia digital, el ecosistema de compra presencial y online (en sus variaciones de *pickup* o *delivery*), contribuyendo con el servicio a la aceleración de la transformación digital de la industria.

La empresa busca insertarse en el mercado mediante una doble estrategia.

#### **4.4. Estrategia general del plan de negocios**

Según la estrategia genérica de Porter (Figura 10), se implementa en el caso de negocios la estrategia de singularidad percibida por el consumidor para un solo segmento que sería de enfoque (especialización), habilitando atributos de la experiencia de compra online en la experiencia de compra presencial. De esta forma, se integran aspectos de la compra presencial con el e-commerce y en el caso de la línea de negocios 2 con atributos de

conveniencia al cobrar un menor margen por servicios de *pick & deliver* a domicilio que la competencia. El objetivo es lograr una masa crítica de usuarios phygital con una rápida tasa de adopción.

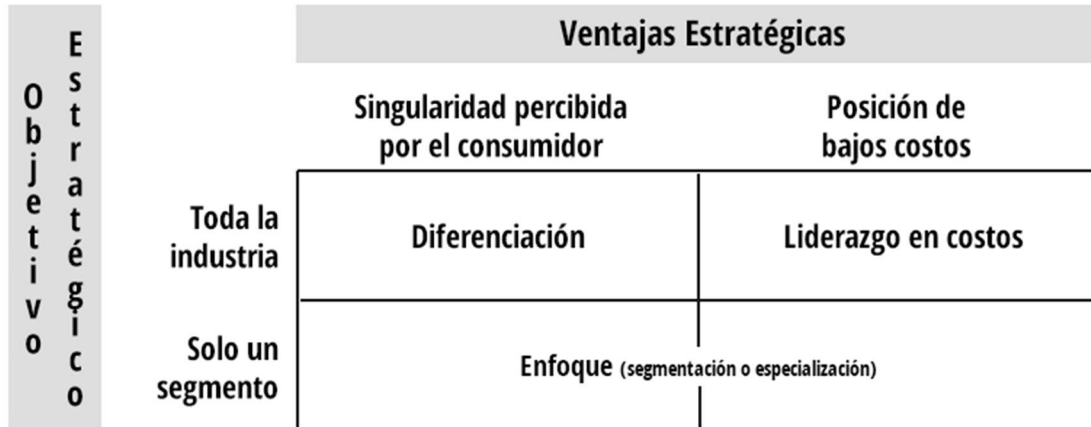


Figura 10: Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones pirámide.

El objetivo de la línea de negocio 1 consiste en escalar el negocio y el número de usuarios por sus atributos, y en consecuencia recolectar una mayor participación de mercado para el cliente. En cambio, el objetivo de la línea de negocios 2 consiste en competir directamente con *Cornershop* (por costo). Generando una interdependencia entre las líneas de negocio al impulsar la conversión de usuarios de la línea de negocios 2 a la línea de negocios 1.

La elaboración de una estrategia con sinergias para escalar el crecimiento se elige dado el timing del mercado; según los estudios, es un punto de inflexión relevante respecto al acceso a márgenes superiores mediante la integración de las estrategias de omnicanalidad, y se percibe que el reciente convenio de *Cornershop* y *Cencosud* reconoce este valor.

De forma similar a la descripción del ecosistema Fintech<sup>36</sup>, las capacidades para poder llevar a cabo el proyecto dependerán de la habilitación de los atributos necesarios para brindar sustento a la empresa emergente, y consisten en:

- i. Capital:
  - a. Inversionistas de capital de riesgo
  - b. Inversionistas ángeles
- ii. Talento:
  - a. Empresas de tecnología y marketing digital
  - b. Especialistas
- iii. Demanda:
  - a. Usuarios
  - b. Clientes
- iv. Política:
  - a. Regulación
  - b. Corporaciones.

En conclusión, el modelo de negocios debe ser escalable y coherente con la estrategia de crecimiento y la estrategia de financiamiento, respetando las características que permitan dar curso a la adopción acelerada del servicio a usuarios en el tiempo.

#### 4.5. Plan de negocios

---

<sup>36</sup> EY Consultores. (2019). *Primer estudio Fintech en Chile: desafíos y Oportunidades. 4 de junio 2021*, de EY Consultores Sitio web: <https://www.mundialis.cl/public/uploads/noticias/fintech-report-chile-digital.pdf>



El plan de negocios considera tres fases que permitirán escalar el negocio hacia una estrategia de salida (exit).

Fase I: Consiste en la prueba de concepto y de establecimiento de los ingresos. Para la prueba de concepto, se estima que habría interés de la industria para establecer habilitadores del servicio; de sugerencia de compra, compra sin contacto y sin pasar por caja, y la integración con la compra online con delivery en su establecimiento. De esta forma explotar los atributos que la firma entrega a sus usuarios mediante la aplicación.

Fase II: Consiste en que la prueba de concepto ya ha sido demostrada favorablemente y el negocio comienza una fase de escalabilidad acelerada. Esto implica, acceder a nuevas sucursales físicas anualmente y la necesidad de financiar la operación. Se debe evaluar la posibilidad de incorporar alianzas con supermercados para activar servicios de *delivery* o *pick-up*, o desde *dark stores*, para compras de abastecimiento.

Se considera que los ingresos provienen de tres fuentes:

- i. **Línea de negocios 1:** Un *fee* que paga el supermercado por el servicio de asistencia y pago sin pasar por caja. Además de productos que consisten en business analytics, incluyendo datos relevantes de *marketing analytics* en función de la periodicidad acordada con el cliente.
- ii. **Línea de negocios 2:** Un *fee* que paga el usuario del servicio de delivery online a domicilio, exceptuado para compras en supermercados que operan bajo la línea de negocios 1, siendo el delivery gratuito.
- iii. **Ingresos comunes a Línea 1 y Línea 2:** Pago de las marcas de consumo masivo por espacio publicitario en un canal personalizado hacia el consumidor, al momento de generar sugerencias de compra en base a descuentos y a la medida de los usuarios.

Fase III: Consiste en preparar el exit de la firma siendo fundamental el timing del exit, por tanto, potenciar la replicabilidad del negocio al mercado internacional y lograr la predominancia nacional. Teniendo en consideración que es muy probable que el plan de negocios traiga competencia, incluida la competencia desde los clientes.

#### **4.6. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

En un inicio el lanzamiento de la aplicación se realizará bajo un plan piloto acorde a nuestro segmento objetivo. Para estos efectos, es primordial contar con una aplicación e infraestructura que permita una tasa de adopción de usuarios en sincronía con la estrategia de crecimiento, hasta lograr una masa crítica.

Fase 1: Lanzamiento de la aplicación al mercado, previo alianzas estratégicas con retail para asegurar habilitadores de operatividad de la aplicación de manera efectiva y eficiente. Se infiere que el flujo de caja podría ser negativo. Durante esta etapa hay ciclos de crecimiento en base a la tasa de adopción de los usuarios para lograr una masa crítica.

Fase 2: Se comprueba/rechaza/reformula la estrategia de marketing para la retención y fidelización de los clientes y los usuarios. Se analizan alianzas con clientes y expansión a otros mercados. Se estima que en la segunda fase se consolidan los ingresos de los clientes para obtener flujos de caja positivos.

Fase 3: Clientes fidelizados y desarrollo de estrategias de crecimiento orientadas a otros segmentos objetivos. Se hace relevante la gestión de la estrategia de salida, considerando un negocio consolidado y posicionado en el mercado con oportunidades de crecimiento más allá del segmento objetivo. Esto se considera como una previsión a nuevos competidores en el mercado y las capacidades internas de nuestros clientes para gestionar sus datos con tecnologías propias y, por ende, su interés por adquirir e internalizar la firma que viene prestando este servicio, como un externo, libre de hacer negocios con la competencia.

Estrategias	Usuario	Clientes	Riesgos	Estrategia de mitigación de riesgo	¿Como funciona?	¿Quién lo hará?	OBJETIVO
<b>Estrategia Línea 1:</b> <b>Enfoque especializado en solo un segmento de usuario y cliente.</b> Usuarios: Phygital Cliente: Con dolor de la pérdida de market share	<b>Usuario Phygital</b> En el mundo online/offline	<b>Supermercados</b> en el mundo físico <b>Marcas de consumo masivo</b>	<b>CHURN y Baja adopción de usuarios</b>	Cada 2 compras usando la APP, hay un envío gratis, desde Supermercado, por un ticket mayor a \$60.000. Mayor fidelización, menor CHURN	Supermercado pone el picker, y el delivery es costo de Snoop! Smart Cart	<b>Picker:</b> Supermercado reconvertira el empleo de N° cajer@s para la función del "picking".  <b>Delivery:</b> Shoppers de Cornershop Uber drivers Otros	<b>ESCALAR ACELERADAMENTE</b>
<b>Estrategia Línea 2:</b> <b>Enfoque especializado en solo un segmento de usuario y cliente.</b> Con atributos de conveniencia al cobrar menos por un servicio similar al que entrega la competencia.		<b>Usuario Phygital</b> En el mundo online		<b>Usuario Phygital</b> en el mundo online <b>Marcas de consumo masivo</b>	Alta inversión de Marketing para promocionar la estrategia de la línea 1 y 2	Modelo similar a Cornershop. Picker + Shopper	Picker & Deliverer: Shopper ya existe en el mercado.



Tabla 8: Tabla con estrategia de escalamiento desde la Línea de negocios 2 a la Línea de negocios 1. Elaboración propia.

### 4.7. RSE y sustentabilidad

La pandemia vivida durante los 2020 y 2021 ha forzado a un cambio involuntario en el comportamiento de compra de los chilenos, el cual se ha visto normado y limitado según sea la condición sanitaria de su lugar de procedencia. Si bien, las compras online han presentado un incremento según cifras del gremio donde la penetración del *e-commerce* durante la crisis sanitaria ha subido en promedio un 20%, el comportamiento de compra sigue obedeciendo a la preferencia de compra presencial. Del universo de permisos temporales de carácter individual emitidos a la fecha, un promedio del 61% se encuentra relacionado a compras de insumos básicos.

Estos resultados son coincidentes con las encuestas de elaboración propia (Anexos 2 y 3) realizadas para el plan de negocios, donde el 62,3% de los encuestados tiene como preferencia ir al supermercado de forma presencial por sobre la compra online o por aplicación o plataforma de intermediación (por ejemplo, *“Cornershop by Uber”*). Sin embargo, el comportamiento de compra declarado como “mixto” (compras presenciales y online) representa con un 52%, y las compras exclusivamente presenciales son un 39%. Los productos especificados para este comportamiento (presencial) son principalmente los productos frescos y los productos gourmet.

La propuesta de la firma para con la sociedad, para los usuarios y clientes, consiste en promover el cuidado sanitario, brindar apoyo al bienestar social, brindar asistencia a la planificación financiera y contribuir a una administración más racionalizada que tiene como beneficio disminuir el impacto al medio ambiente.

- i. El cuidado sanitario se promueve mediante el pago sin contacto, o al asegurar que los productos que busca los puede comprar en un solo lugar (*one-stop shop*), disminuyendo la exposición y limitando las interacciones entre personas.

- ii. El apoyo al bienestar social consiste en la disminución de los tiempos de compra, al considerar el ritmo de vida cada vez más acelerado, contribuyendo a optimizar el uso del tiempo personal de usuarios.
- iii. Asistencia en planificación financiera, al presentar y ordenar las ofertas dirigidas al consumidor y entregarle herramientas al usuario para ejercer un control presupuestario activo.
- iv. En el ámbito ambiental, contribuyendo a un mejor control del stock de productos, se puede contribuir a la disminución de residuos (merma, productos caducados o en proceso descomposición) por parte de los supermercados.
- v. El modelo de negocios de la línea 1 considera la reconversión de funciones existentes en el supermercado, de manera de no afectar el empleo existente en el supermercado y crear más plazas de trabajo con el rol del Shopper. En particular, para efectos del “picking” de los productos.

## V. Plan de Marketing

### 5.1. Relaciones de mercado y objetivos de marketing

El caso de negocio consiste en un servicio SaaS, donde los clientes son empresas e individuos entablando relaciones B2B y B2C. Dado que la firma se posiciona en una industria donde las relaciones se dan en un contexto de mercado B2C, y el usuario del servicio SaaS difiere del cliente del servicio SaaS, el relacionamiento de la firma con el usuario y cliente es del tipo B2C.

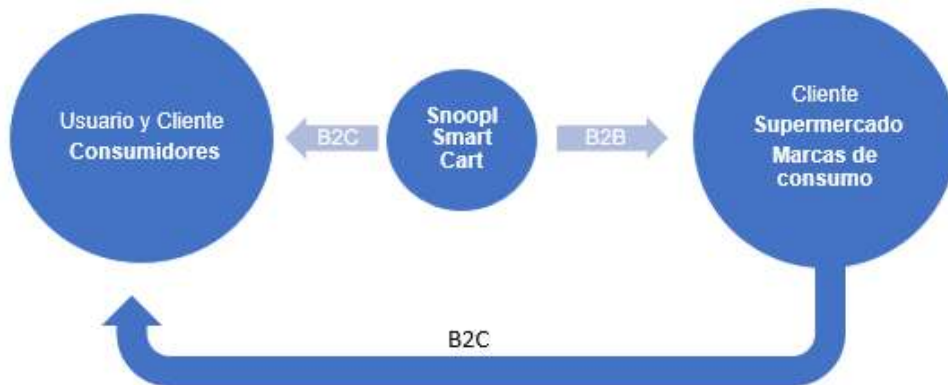


Figura 11: Esquema de relaciones en el mercado con el plan de negocio. Fuente: esquema propio.

Respecto a los objetivos del plan de marketing, estos se detallan a continuación:

### 5.2. Objetivo comercial

Fidelizar a los clientes presenciales de los supermercados (usuarios) y crear valor a partir de sus comportamientos de compra. Esto implica lograr aumento en las ventas de nuestros clientes y lograr variaciones positivas en su margen de beneficio neto por sobre el margen promedio.

Adicionalmente, implica lograr una participación progresiva del mercado de las ventas online de la industria de supermercados en función de la Tabla 9. Esta tabla modela las ventas online de la industria utilizando la misma tasa de crecimiento de ingresos que la

competencia. La modelación preliminar implica ventas equivalentes al 79,22% de las ventas online de la industria.

(M\$ miles CLP)	Año 1 - 2022	Año 2 - 2023	Año 3 - 2024	Año 4 - 2025	Año 5 - 2026	Año 6 - 2027
Ventas Snoopl Smart Cart	\$6.780.619	\$14.247.048	\$44.959.384	\$178.989.859	\$527.858.077	\$1.672.731.581
Proyección ventas online industria	\$1.074.833.040	\$1.233.389.696	\$1.412.909.353	\$1.615.999.044	\$1.851.472.398	\$2.111.396.132
%Market share de la industria	0,63%	1,16%	3,18%	10,95%	28,51%	79,22%

Supuestos para proyección de mercado (Fuentes - informe FNE, informe ISUP INE)

% de las ventas online 2020	3,6%
Cornershop (Market Share % online)	70%
Otros (Market Share % online)	30%
IPC	3%
Tasa Crecimiento industria supermercados online	10%
Ticket promedio delivery online 2020	\$ 60.000

Tabla 9: Participación de market share proyectado a 6 años.

Según el estudio del mercado la competencia (Cornershop) alcanzo un dominio del 70 – 80% del mercado en el año 4, se utilizaron las mismas tasas de crecimiento con un modelo de negocio similar. El escenario se ajusta a la par de la expectativa y el rendimiento real que se espera del plan de negocios, agregando que en el caso de Snoopl Smart Cart, se está compitiendo en la línea de negocios 2 por el mismo servicio a un margen menor, y con una propuesta de valor que involucra un nuevo servicio diferenciador vinculado a la línea de negocios 1.

Se evalua mensualmente algunos indicadores, dado que el usuario objetivo genera entre 3 a 4 compras al mes como mínimo.

- Mantención de un ticket de compra de abastecimiento mensual de \$430.000 CLP por cliente (Línea 1 de negocio) según el lifetime calculado por año.
- Mantención de un ticket de compra de reposición de \$60.000 CLP por cliente para compras de reposición, (Línea 2 de negocio) según el lifetime calculado por año.
- Mantención de la ratio LTV : CAC 3 o más alto.
- Relación de ventas de productos sugeridos, por medición de ventas cruzadas
- Relación de ventas *Same Store Sales*.

- Registro de la utilización de sistemas de pago asociados al negocio.
- Registro de usos del historial de motor de búsqueda del usuario
- Registro de utilización de descuentos o puntos
- Registro de la evaluación del usuario de los productos (reseñas).
- Interacción en la aplicación: Cantidad de búsquedas de productos por usuario. Uso de los descuentos ofrecidos y/o retiro de los productos gratis ofrecidos.

### 5.3. Objetivos de Marketing

Se definen objetivos de Marketing a corto plazo para la introducción del piloto:

- i. Lograr asociaciones estratégicas con al menos una cadena de supermercados del segmento objetivo, 3 meses previos al lanzamiento de la aplicación, dentro del área geográfica seleccionada.
  - Métrica de medición mensual:
    - Cantidad de clientes previo a los 3 meses del lanzamiento de la aplicación.
- ii. Tener una masa crítica de usuarios de la aplicación del 6,4% de los clientes presenciales de los centros de distribución asociados (clientes), posterior a los 6 meses del lanzamiento de la aplicación. Con una tasa de adopción positiva e incremental al total de usuarios al cierre de cada año.
  - Métrica de medición mensual:
    - Tráfico en la aplicación: usuarios nuevos, desertores, usuarios activos e inactivos.
    - Cálculo de masa crítica: Cantidad de usuarios de la aplicación/ cantidad de clientes presenciales por supermercado asociado x 100.
- iii. Que los usuarios realicen compras presenciales utilizando la aplicación al menos 3 veces al mes por usuario o núcleo familiar.
  - Métricas de medición mensual:



- Ventas asociadas: Generación de códigos QR y utilización de los métodos de pagos disponibles.
  - Tráfico en la aplicación: Cantidad de visitas durante la semana por usuario de los servicios y utilización del motor de búsqueda de productos y proveedores.
- iv. Tasa de conversión de usuarios valiosos (que generan ingresos) sea superior al 50%, posterior al mes de descargada la aplicación.
- Métrica de medición mensual:
    - Interacción con aplicación: Usuarios que han adherido su tarjeta como forma de pago.
    - Interacción con la aplicación: Registrarse en la aplicación
    - Ventas asociadas: Generación de códigos QR y utilización de los métodos de pagos disponibles.
    - Tasa de conversión = Cantidad de usuarios que compran utilizando la aplicación / cantidad de usuarios totales adheridos a la aplicación.

## 5.4. Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado objetivo cliente/usuario está fundamentado acorde a las oportunidades de satisfacer las necesidades existentes por medio de un servicio con atributos propios de la realidad *Phygital*, lo que impulsa las ventas y la recopilación de datos relevantes a las decisiones en el negocio del cliente.

Acorde a los resultados del informe de Kantar TNS, *¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?*<sup>37</sup> se reafirman las necesidades que tiene el segmento objetivo, lo que guía el criterio de segmentación de mercado objetivo, con clientes y usuarios específicos.

---

<sup>37</sup> Google/Kantar TNS, Estudio: "¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?", n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf)

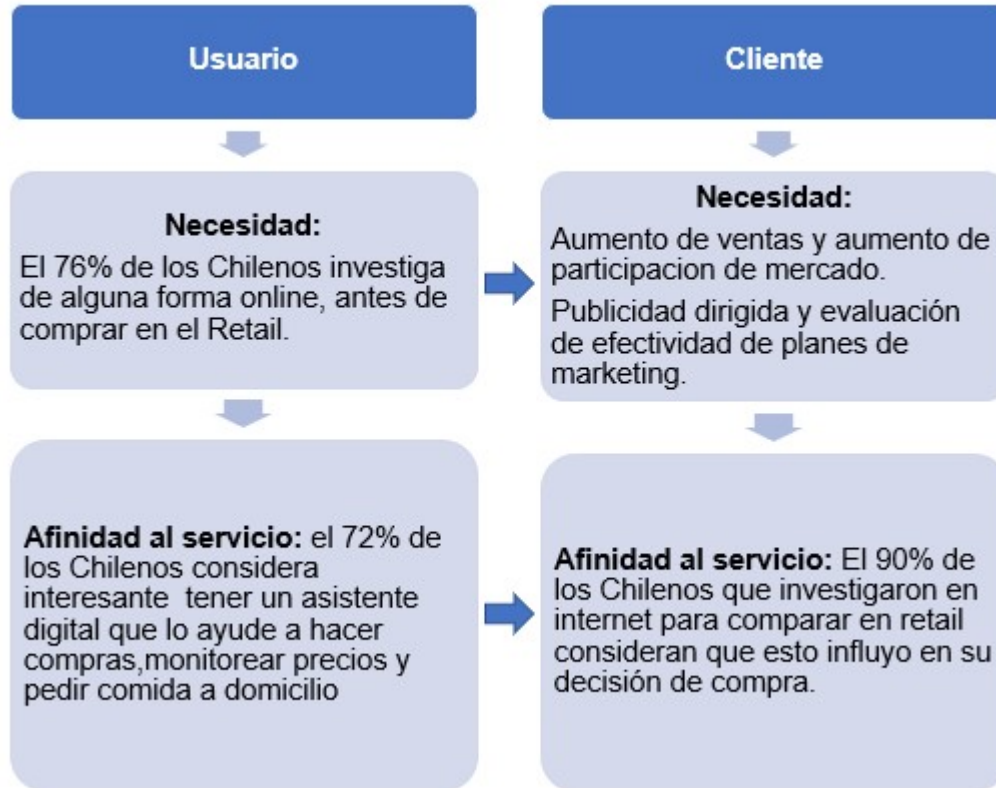


Figura 12: Relación usuario y cliente. Fuente: elaboración propia en base a Google/Kantar TNS, Estudio: "¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?", n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web: [https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf).

### 5.4.1. Segmentación del Mercado

Segmentación de clientes: La segmentación de mercado de la industria de supermercados en Chile (agentes distribuidores), está concentrada con un 97%, en cuatro holdings; Walmart (Líder, Ekono y Acuenta), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), SMU (Unimarc, Mayorista 10, Alvi, Telemercados, OK Market) y Falabella (Tottus). Acorde a los reportes estudiados del INE, respecto al ISUP, las ventas del total de los supermercados con tres o más cajas instaladas ascienden a 17,2 Billones de USD aproximadamente al año 2020.

Segmentación de usuarios: La segmentación del mercado considera al segmento objetivo de usuarios de la aplicación (usuarios **Phygital**) que representan un 13,60% de las viviendas particulares y colectivas, con un gasto promedio de 546 USD<sup>38</sup> mensual (430.000 CLP). Esto considera; alimentos, bienes de consumo, artículos para el hogar, bebidas alcohólicas y tabaco. Este valor resulta en ventas aproximadas a los 5,8 billones de dólares de estados unidos al año.

De las proyecciones publicadas por el INE, en base al Censo 2017<sup>39</sup>, la población en Chile para el año 2022 será de 19.828.563 de habitantes. De acuerdo con los datos, el grupo donde se encuentra el segmento objetivo es de 5.803.232 personas, lo cual representa un 29% de la población en Chile. Esta cifra corresponde a los segmentos etarios a quienes más podría apelar la propuesta de valor con edades entre los 35 y los 54 años.

## 5.4.2. Segmentación del Cliente

Para efectos de la microsegmentación de los clientes entre los 4 principales holdings que tienen en su negocio a los supermercados, se elabora una matriz que pondera los criterios de selección. De esta forma, se determina el grado de afinidad que cada formato de supermercado tendría con el plan de negocios.

Los criterios de selección desarrollados en el análisis de la industria (Capítulo III) son cuatro:

- i.) La participación de mercado del holding en la industria de supermercados en Chile
- ii.) El porcentaje de los ingresos que provienen de los supermercados hacia el holding
- iii.) El nivel percibido de desarrollo de omnicanales de cada formato de supermercado de cada holding

---

<sup>38</sup> INE. (2018). Síntesis de resultados VIII Encuesta de presupuestos familiares. 4 de junio 2021, de Subdirección técnica, Departamento de presupuestos familiares Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb_2)

<sup>39</sup> INE. (2018). Estimaciones y proyecciones 2002-2035, región y área urbana y rural. 4 junio de 2021, de INE Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/cuadros-estadisticos/base-2017/ine\\_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035\\_base-2017\\_region\\_area\\_tabulados.xlsx?sfvrsn=e9bd6edf\\_6](https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/cuadros-estadisticos/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_region_area_tabulados.xlsx?sfvrsn=e9bd6edf_6)

- iv.) El perfil de cliente objetivo del supermercado. En función de estos criterios, se determina un grado de afinidad del holding y el formato particular de supermercado, al plan de negocios.

<b>Desarrollo de omnicanales</b>	
Alto	Cuenta con web y compra online directa
Bajo	Cuenta con web informativa, sin compra online directa

Tabla 10: Definición de desarrollo de Omnicanales. Fuente, elaboración propia.

<b>Grado de afinidad del holding al plan de negocio</b>	
1	Minorista a escala vecinal, afin a compra de reposición, bajo desarrollo de omnicanales y alta (>90%) sensibilidad al resultado por supermercados.
2	Minorista a escala vecinal, afin a compra de reposición, alto desarrollo de omnicanales y media (<90%) o baja (<20%) sensibilidad al resultado por supermercados.
3	Minorista o mayorista, de otro perfil de usuario objetivo, con alto o bajo desarrollo de omnicanales y alta (>90%) o media (<90%) sensibilidad al resultado por supermercados.

Tabla 11: Definición de grado de afinidad del holding al plan de negocio. Fuente: elaboración propia

Cliente potencial		Criterios de selección para microsegmentación de Clientes.				Grado de afinidad del holding al plan de negocio
Holding	Supermercado/formato	Participación de mercado (holding)	Ingresos por Supermercados (holding)	Desarrollo de omnicanales	Perfil cliente objetivo Supermercado	
Walmart Chile S.A	Lider	40%	95%	Alto	Minorista, formato hipermercado	3
	Express (de Lider)			Alto	Minorista, formato supermercado escala vecinal, compra de reposición	1
	Superbodega Acuenta			Alto	Minorista, segmento socioeconomico modesto - venta de marcas propias	3
	Central Mayorista			Alto	Mayorista, con membresía. Almacenes, quioscos, empresas de alimentacion, etc.	3
Cencosud S.A	Jumbo	24,7%	72%	Alto	Minorista, formato hipermercado	3
	Santa Isabel			Alto	Minorista, formato supermercado escala vecinal, compra de reposición	2
SMU S.A	Unimarc	23,1%	97%	Bajo	Minorista, formato supermercado escala vecinal, compra de reposición	1
	Mayorista 10			Bajo	Minorista, segmento socioeconomico modesto - venta de marcas propias	3
	Alvi			Bajo	Mayorista, con membresía. Almacenes, quioscos, empresas de alimentacion, etc.	3
	Telemercados			Alto	100% Online por catalogo	3
	OK Market			Bajo	Minorista, compra de reposición	1
Falabella Retail S.A	Tottus	9,4%	16%	Alto	Minorista, formato hipermercado	2

Tabla 12: Matriz microsegmentación industria de clientes. Fuente: Elaboración propia.

Acorde al análisis denotado en la Figura 13, nuestros potenciales clientes con mayor grado de afinidad a este plan de negocios, ordenados de descendente serían *Unimarc*, *Lider Express*, *Ok Market*, *Santa Isabel* y *Tottus*.

Respecto a Unimarc, Lider Express, Santa Isabel y Tottus, se ha determinado un grado de concentración en ciertas comunas de la Región Metropolitana, en las comunas de Santiago centro, Las Condes, Ñuñoa, Providencia, La Florida y Buin.

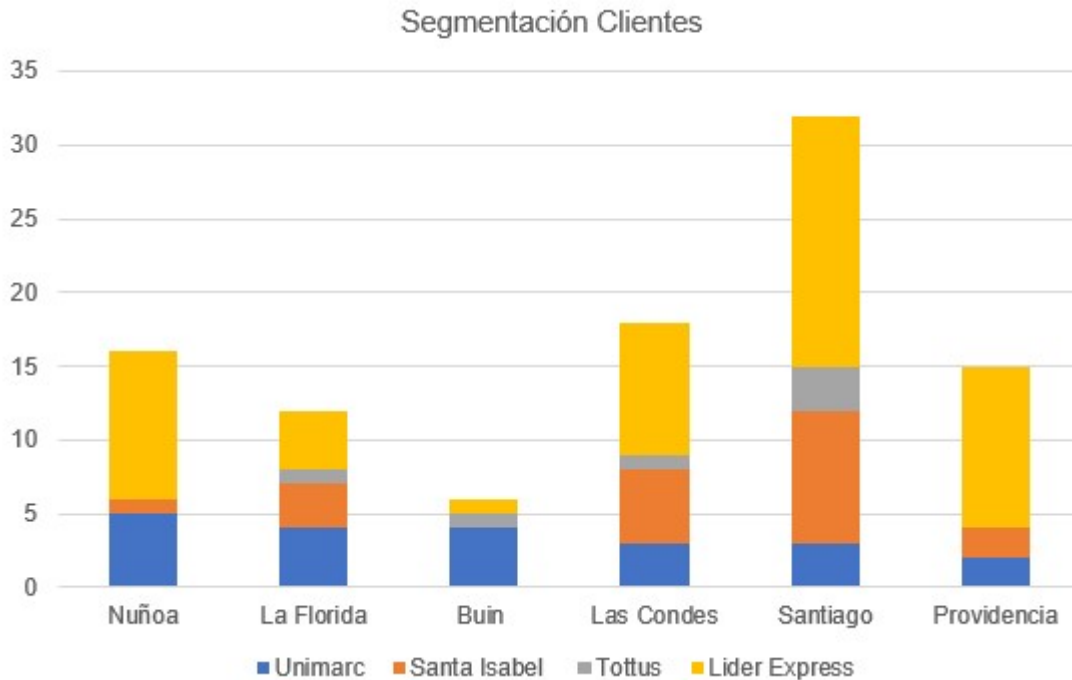


Figura 13: Clientes objetivos agrupados por comunas de Santiago con mayor participación de mercado por locales. Fuente: elaboración propia desde páginas web de Unimarc, Lider, Santa Isabel y Tottus.

Adicionalmente la participación de mercado histórica (market share), de los supermercados de los cuatro holdings incumbentes, permite precisar el cliente potencial al analizar los estados financieros y memorias, como se presenta en la Tabla 13.:

Ingresos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Supermercados SMU	\$ 2.098.762.981	\$ 2.221.739.594	\$ 2.257.219.975	\$ 2.293.958.177	\$ 2.294.754.893	\$ 2.313.114.642
Industria Supermercados	\$ 9.377.229.990	\$ 9.946.902.312	\$ 10.391.566.313	\$ 10.902.975.263	\$ 11.038.161.945	\$ 12.195.071.669
Market Share	22,38%	22,34%	21,72%	21,04%	20,79%	18,97%
Perdida Market Share		0,05%	0,61%	0,68%	0,25%	1,82%

Tabla 13: Participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente.

Luego de revisar los resultados evidenciados en la Tabla 12 y Tabla 13, se identifica que el dolor del cliente es la tendencia sostenida de pérdida de market share. Proyectando este comportamiento a seis y utilizando un factor de pérdida promedio de 0,68%, se espera que los Supermercados de SMU, disminuyan su cuota de mercado desde el tercer al cuarto lugar. Como se presenta en la Tabla 14:

Ingresos proyectados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Supermercados SMU	\$ 2.369.005.073	\$ 2.364.911.209	\$ 2.371.373.955	\$ 2.369.911.364	\$ 2.360.523.434	\$ 2.350.694.435
Industria Supermercados	\$ 12.956.111.949	\$ 13.435.413.000	\$ 14.015.792.000	\$ 14.596.171.000	\$ 15.176.550.000	\$ 15.807.257.000
Market Share	18,28%	17,60%	16,92%	16,24%	15,55%	14,87%
Perdida promedio Market Share	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%

Tabla 14: Proyección de participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente.

La operación del proyecto de Snoopl Smart Cart llevaría a SMU Unimarc (el cliente) a alcanzar una cuota más alta de mercado, revirtiendo la tendencia de pérdida al incorporar el negocio digital.

Otros clientes que se consideran dentro de la microsegmentación, sin escrutinio de las variables citadas previamente:

- Proveedores de productos (marcas) que deseen invertir en publicidad y/o en evaluación de estrategias de marketing (como up-selling, cross-selling, estrategias logísticas de disposición de productos en góndolas dentro del supermercado y/o publicidad dirigida en RRSS u otros canales).
- *Retail* no incumbente, principalmente con características de omnicanal y tiendas de experiencia. No obstante, se puede explorar en *Flagship store* y *Stand-alone stores*.
  - Tiendas conectadas (omnicanales): Se caracterizan por tener varios canales de experiencia de compra para sus clientes.
  - Tiendas de experiencia: Se anima a los compradores a prolongar más tiempo su permanencia en el centro con venta de artículos o experiencias relacionadas.
    - *Flagship store*: Son las tiendas insignia de las marcas.
    - *Stand-alone stores*: Son tiendas independientes que no suelen estar conectadas a un centro comercial.

En conclusión, se determina:

- Si bien el cliente potencial SMU en su formato Unimarc tiene el margen de explotación más alto (evidencia de eficiencias administrativas y logísticas), es también el de menor crecimiento. Esto se atribuye, en parte, a un nivel más bajo de desarrollo tecnológico frente a Cencosud y Tottus. Adicionalmente, SMU no cuenta con una App para pedidos desde sus supermercados o desde telemercados.cl, lo
- que claramente afecta la omnicanalidad.
- La implementación durante la fase I, en el año 1, será en Coquimbo, región donde el cliente posee una participación de mercado ventajosa (33%) comparativamente a la región Metropolitana.



- El cliente SMU en su formato Unimarc, podría tener interés en buscar una propuesta de negocios que le permita ingresar a la omnicanalidad, conociendo desde ya la experiencia de mercado en base al track record de Cornershop y la reciente alianza con Cencosud.
- Adicionalmente, podría existir interés en automatizar procesos para bajar los costos de explotación del negocio y ampliar el margen de explotación.
- El cliente potencial debe tener interés en disminuir la tasa de fuga de clientes desde los supermercados de SMU, hacia la competencia, para así recuperar el mercado.

### 5.4.3. Segmentación del usuario

Los cambios en los hábitos de consumo asociados a la pandemia y las restricciones que esta ha generado han creado nuevas necesidades en los consumidores que hoy están observadas. Sin embargo, no están resueltas en su cabalidad por los supermercados o el retail.

Basados en la investigación cualitativa del usuario a través de i.) encuestas de elaboración propia, ii.) estudios de Euromonitor International<sup>40</sup>, y iii.) estudios de Deloitte international y Cadem, referenciados en el capítulo I., nuestro segmento objetivo de usuarios está enfocado en los consumidores de supermercados, de tiendas de consumo y marcas, que corresponden al perfil o arquetipo de usuarios *phygital* que se definen como usuarios que valoran la experiencia de compra integrada online y offline, y hacen uso extensivo de las herramientas digitales en *“La Realidad phygital, un híbrido entre los mundos físico y virtual en que los consumidores pueden vivir, trabajar, comprar y jugar eficientemente tanto en persona como en línea”*.<sup>41</sup>

Estos usuarios tienen como característica el deseo de ampliar la experiencia de compra desde la comodidad de su smartphone (con la asistencia remota y pagos online) y con la

---

<sup>40</sup> Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International* Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

<sup>41</sup> Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International* Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

seguridad de realizar compras presenciales en espacios físicos seguros disminuyendo el contacto entre personas.

El típico usuario *Phygital* tiene un comportamiento que involucra el uso frecuente de internet, principalmente a través de su Smartphone y son usuarios activos de redes sociales, sosteniendo interacciones al seguir a *influencers* acorde a sus intereses.

De acuerdo con las encuestas realizadas para el estudio ( Anexo 2 y 3), el perfil condice con personas que; realizan las principales compras del hogar, utilizan tarjetas de débito/crédito, poseen ingresos superiores a \$1.000.000 , destinan al menos un 20% de sus ingresos a compras de supermercado, asisten 3 o 4 veces al mes como mínimo, cocinan o tienen algún integrante del hogar que lo hace de forma habitual y desean tener un control presupuestario.

También, son personas que valoran la experiencia de compra y buscan experiencias conectadas entre lo digital y humano de forma fácil y simple. Las características del segmento de usuarios *Phygital*, acorde a las variables y criterio de segmentación son:

Demográficas y Geográficas	Psicográficas	Comportamiento de Uso
<ul style="list-style-type: none"> <li>° Chile</li> <li>° Región Metropolitana</li> <li>° Ingreso total del hogar es sobre \$1.000.000 CLP</li> <li>° Hombres o Mujeres</li> <li>° Entre 28 a 54 años</li> <li>° Educación técnico o superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Preferencias por ir al supermercado y elegir los productos</li> <li>° La variedad de productos es factor determinante para elegir supermercado</li> <li>° Valora la experiencia de compra y es influyente al momento de elegir donde comprara</li> <li>° Utiliza redes sociales de manera activa (al menos 1 vez al día)</li> <li>° Interesa tener control presupuestario</li> <li>° Cocina o algún integrante de su casa lo hace de forma recurrente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Realiza compras presenciales y online</li> <li>° Comportamiento de compra de reposición para su hogar (individual-familiar)</li> <li>° Cambiarían el supermercado por uno que no debieran hacer fila ya que valoran mucho tu tiempo personal.</li> <li>° Pago con tarjeta de débito o crédito</li> <li>° Compra de manera presencial de productos frescos o escasos/orgánicos/veganos, etc.</li> <li>° Frecuenta el supermercado mínimo 3 veces al mes</li> </ul>

Figura 14: Usuarios, segmento objetivo. Elaboración propia.

## 5.5. Estrategia de producto/servicio

El servicio se sustenta en la estrategia de enfoque que previa a la elección del segmento de mercado se ajusta a la estrategia que responda a las necesidades específicas de los clientes y usuarios escogidos. La estrategia se apoya en la existencia de usuarios *phygital* y clientes con estrategias digitales en necesidad de implementarse.

Las ventajas competitivas desarrolladas al integrar ambas líneas de negocio generan atributos diferenciadores de convivencia al conecta el mundo online y offline, priorizando la conveniencia del usuario al exigir menores costos que la competencia ,apuntando a competir directamente con Cornershop.

Ante el cliente el proceso de cara consiste en aumentar las ventas con la atracción de clientes mediante técnicas de inbound marketing. Luego mediante la recolección, sistematización y preferencias de uso de los usuarios de aplicaciones, se desarrollan servicios y productos con atributos diferenciadores. El servicio de software esta creado para un usuario específico que es de interés del cliente.

Para llevar a cabo la estrategia de enfoque y hacer frente a las fuerzas que moldean la competencia, se desarrollan estrategias de servicio al usuario, servicio al cliente y *app branding*.

### 5.5.1. Estrategia de servicio al usuario

El servicio para el usuario consiste en una aplicación móvil de asistencia digital en el proceso de compra, ampliando la experiencia de compra previo, durante y posterior a la compra presencial en el centro de distribución, con la opción de evaluación de los productos y servicios postventa. Snoopi App (la firma) asiste al usuario, promoviendo los atributos de marca que el usuario *Phygital* valora: la conveniencia, la agilidad de la compra reflejado en la disminución de los tiempos de exposición, permanencia en el supermercado y resguardos sanitarios.

Algunas de sus funciones consisten en sugerir centros de distribución cercanos (por medio geolocalización) acorde a las necesidades del usuario (productos específicos, ahorro presupuestario, promociones) ofreciendo un servicio de pago sin contacto (sin pasar por caja) y de delivery a domicilio. Los centros comerciales asociados tienen carros de supermercado adaptados para portar el celular y cargar su batería. Más detalles del funcionamiento se encuentran en el plan de operación del negocio.

La plataforma ofrece los siguientes atributos al usuario:

- i. Asistencia al usuario *Phygital*:
  - Asistencia antes de la compra:
    - Búsqueda y georeferencia: permite encontrar el supermercado más cercano en base a preferencias genéricas del usuario, y arroja un link a Google Maps/Waze para llegar ahí.
  - Asistencia durante la compra:
    - Información: el servicio entrega información de interés que se habilita al escanear un código QR al llegar al establecimiento.
      - Sellos del ministerio de salud
      - Contenido de azúcar, grasas totales.
      - Si el producto es orgánico o vegano.
      - En caso de que cuente con certificaciones de huella de carbono, fair trade, u otras, aparecen en esta sección.
      - Reseñas de otros usuarios.
      - Sugerencias básicas: opción de habilitar sugerencias básicas, que se otorgan en función de cross-selling (productos complementarios).
      - Sugerencias avanzadas: opción de habilitar sugerencias. Las sugerencias se otorgan en función de up-selling (productos de mayor calidad, que podrían tener mayor costo).

- Navegación en supermercado: el servicio direcciona al usuario respecto a la ubicación de los productos específicos de su lista.
- Scan de productos: el servicio permite registrar los productos elegidos para check-out posterior, sin pasar por caja. Visualizador de costo parcial acumulado.
- Pago sin pasar por caja: al salir, se genera un código QR que se presenta en tótem. El carro se posiciona sobre balanza que cruza el total de productos con el peso total de los mismos. Se paga con débito o crédito, desde el celular o en el tótem de pago.
- Asistencia posterior a la compra:
  - Control presupuestario: el atributo permite la opción de cotizar la canasta de productos total y planificar a futuro (la semana, el mes, el año).
  - Interacciones con otras aplicaciones acorde a los intereses del usuario y ofertas personalizadas (RRSS).
  - Se crea una lista de todos los productos comprados de forma presencial identificando la frecuencia de reposición de productos específicos del interés del usuario.
- Delivery
  - Se suma la posibilidad de comprar directamente desde la aplicación, y recibir los productos en el domicilio, en un rango de dos horas. Un shopper realiza el picking de los productos escogidos, y un delivery (usualmente son la misma persona) realiza la entrega.
    - Para la línea de negocios 1, el picker será una función del cliente, y el delivery, será una función de la firma. Además tendrá la opción de recurrir a su lista de compras presenciales y replicar la compra o parte de ella.
    - Para la línea de negocios 2, el picker y el delivery, serán una función de la firma (El shopper).

## 5.5.2. Estrategia de servicio al cliente

El servicio ofrece una herramienta integral de implementación de la estrategia digital mediante un *Software as a Service (SaaS)* que produce entregables de datos para la toma de decisiones estratégicas y aceleradoras de análisis, por medio, de técnicas de *data-driven marketing* o *data driven operations*.

El proceso permite obtener inputs para la transformación de actividades y servicios del core del cliente: principalmente en la gestión del aumento de las ventas presenciales, ventas por delivery y por el aumento de la participación de la industria por omnicanalidad. Además, los inputs permiten la gestión de costos asociados a marketing u operaciones en el negocio del cliente.

Al mismo tiempo, se permite la transformación de actividades complementarias al core del cliente. Principalmente en la gestión del CEM para comprender el comportamiento de compra y motivaciones claves para la captura y/o retención de los clientes del supermercado.

El entregable al cliente es una interfaz personalizada acorde a las estrategias del negocio del cliente que le permite monitorear dentro de la aplicación sus estrategias con objetivos, tales como:

- i. Captura y retención de clientes: impulsado por los atributos del usuario del servicio, beneficiándose de las ventas originadas del comportamiento de compra presencial (ventas cruzadas).
- ii. Optimizaciones en costos asociados a marketing: Al implementar estrategias de marketing dirigidas al usuario y analizar los datos a través de *data-driven marketing* se pueden diseñar, evaluar o probar estrategias, tomando decisiones más informadas.
- iii. Optimizaciones de costos de la operación del negocio (rotación de stock, gastos generales, y GAV), acorde al segmento estratégico donde el formato es principalmente el de supermercados minoristas con compras de reposición.

Lo que se ofrece al cliente es un servicio que permite la implementación de la estrategia digital para abarcar al usuario *Phygital*.

Los servicios y reportes emitidos son principalmente informes de datos. Algunos de los más relevantes son:

- Comportamientos, motivaciones y deseos de compra de los clientes, acorde a las métricas personalizadas con la frecuencia requerida por el cliente
- Indicadores operacionales de éxito de las estrategias de marketing aplicadas para aumentar la venta de productos específicos y publicidad.
- Registros de productos vendidos, tendencias al alza o baja, asociaciones de productos: información relevante para la operación.
- Tasa de consumo de productos y proyecciones para prevenir quiebre de stock en góndola.

Es relevante indicar que hay competidores en servicios similares. En su mayoría son asesores digitales o consultores que brindan servicios al proceso de gestión del *CRM* o *Consumer Relationships Management*, tales como Salesforce – Marketing Cloud, además de los incumbentes del mercado, tales como Microsoft, Oracle o IBM.

Existen también competidores en las empresas desarrolladoras de softwares logísticos, de ventas e-commerce o ventas online del retail con aplicaciones propias o externas. Sin embargo, estos competidores no están brindando un servicio que analice datos desde la gestión del *Customer Experience Management*, que aplica modelos predictivos de comportamiento en base al historial del consumidor. Se estima que estos competidores no están realizando estudios respecto al comportamiento de compra *Phygital*, que nosotros integramos con la línea de negocio 1 y 2. existiendo una pérdida de valor que se podría monetizar.

Lo anterior puede deberse a que la recolección de datos depende de técnicas más tradicionales y de poca adopción, tales como encuestas, o interacciones en el canal de compras online y/o la obtención de datos desde aplicaciones (Cornershop). Esto dice poco respecto del comportamiento de compra de los usuarios *Phygital* y como técnica son muy distintas a la propuesta de negocio.

### **5.5.3. Estrategia de App Branding**

Alineada al objetivo de marketing:

“Que los usuarios realicen compras presenciales utilizando la aplicación al menos 3 veces al mes por usuario o núcleo familiar.”

Snoop! Smart Cart debe presentar un diseño gráfico unificado y distintivo de la marca: simbolizado por un icono que refleja conveniencia y fluidez.

#### **Adherencia a la aplicación:**

Al ser un servicio nuevo para el usuario, se busca reducir la fricción a la adopción, buscando el desarrollo de una aplicación de navegación intuitiva, a través de los diseños convencionales de los motores de búsquedas de productos de compra, similar a las



aplicaciones de delivery o ventas online del retail, con estilos de diseño de fácil comprensión, minimalistas y que promuevan su uso.

Se utilizará software de análisis de navegación y tracking del comportamiento de los usuarios dentro de la aplicación para complementar el desarrollo de productos a clientes.

### **Promover las interacciones dentro de la aplicación:**

Personalizar funciones:

- De las compras realizadas se puede personalizar la experiencia de compra con emoji asociado a los productos que se compran. Para el caso de productos nuevos o preferentes, se le puede asignar una característica de asociación para recordarlo en una futura compra. Esto es ideal para productos que desea recomendar entre amigos o recordar su experiencia de usuario.
- Marketing *up-selling* y *cross-selling*. Personalizado al usuario.
- Poder compartir listas de compras dentro del grupo “familiar” de modo de enviar al comprador del hogar el o los productos que desea que sean adquiridos en el supermercado.

### **Valor al usuario:**

Premiando al usuario por ser un miembro activo de la aplicación, al personalizar (emoji) algunos de los productos comprados con anterioridad y/o compartir su experiencia con otros.

- Se le ofrece descuentos específicos acorde a sus preferencias
- Sistema de acumulación de puntos
- Se le da a conocer nuevos productos o marcas, asociado a sus preferencias de compra. Como regalos o muestras de productos.

## **Publicación de contenidos asociados a estilos de vida preferentes del segmento:**

- Buscador de recetas de cocina por categorías (vida sana, gourmet, restricción alimentaria, eventos sociales) indicando los productos necesarios, centros de ventas cercanos al usuario y el presupuesto de compra por receta. Una vez seleccionada la receta a realizar, se traspasa la lista como productos buscados brindando los beneficios de asistencia de compra preferencial.
- Cercanía a influencers gastronómicos (Instagram). Asociaciones con partner estratégicos; A través de las cuentas personales de los influencers, los ingredientes de las recetas publicadas se transcriben al buscador de nuestra aplicación de forma directa, indicando centro comercial más cercano para realizar la compra presencial de los ingredientes, el presupuesto por receta y los beneficios de asistencia preferencial de compra.

## **5.6. Estrategia de Precio**

La estrategia de precio se relaciona al objetivo de marketing:

“Tener una masa crítica de usuarios de la aplicación del 6,4% de los clientes presenciales de los centros de distribución asociados (clientes), posterior a los 6 meses del lanzamiento de la aplicación. Con una tasa de adopción positiva e incremental al total de usuarios al cierre de cada año.”

Para promocionar una tasa de adopción positiva e incremental de la aplicación esta, no considera pagos desde los usuarios para la línea de negocio 1 (L1). Los pagos son realizados por el supermercado, con un margen del 5% total de las ventas por Snoopl Smart Cart.

Para la línea de negocios 2, que consiste exclusivamente en delivery, sin el servicio de asistencia con supermercados no afiliados a la firma con la línea de negocios 1, se considera competir con una estrategia de bajo costo, lo que implica un margen del 13%,

para las compras con despacho a domicilio, desde supermercados o retailers varios. Normalmente, el margen de la competencia, es de un 15% (Cornershop).

Para la línea de negocios 1, se estima que la captura de valor para los clientes, en la implementación de estrategia digitales y *data-driven marketing* se alcanza con una tasa de utilización de la aplicación del 6,4% (de los clientes presenciales del supermercado), al ser este un tamaño de muestra representativo para los análisis.

Para estimar el porcentaje de la muestra se consideraron los siguientes parámetros:

N (tamaño de la población) de 1.000 personas, un e (margen de error de estimación máximo aceptado) del 10%, z (parámetro estadístico que depende del nivel de confianza) de 1,65 y p (probabilidad de éxito del evento deseado) el cual se desconoce, pero se asume en un 50%.

$$N = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 * N}\right)} = 64 \text{ personas, expresado en porcentaje } 6,4\%$$

Para el caso de los clientes se generan alianzas estratégicas y métodos de pago acorde a los cumplimientos de metas. Por ejemplo, un mecanismo podría consistir en un contrato que establezca un compromiso de renovación cada 3 años, donde se cobrará al cliente por los servicios brindados mensualmente, o una vez alcanzada la masa crítica de usuarios, del 6,4%, lo que ocurra primero. Todo previo al cumplimiento de requisitos habilitadores para el funcionamiento exitoso de la aplicación.

Algunos de los requisitos asociados a los clientes supermercados, como entregables a la propuesta de negocio son:

- Entrega de catalogo de productos y SKU específicos, además de sus códigos de barra.

- Brindar una cartera de ofertas diarias disponibles acorde a lo señalado por la firma para ser dirigidas a los usuarios de la aplicación.
- Respetar y hacer cumplir los lineamientos estratégicos asociados a la atención del usuario de la plataforma en el supermercado.
- Habilitar los espacios físicos necesarios para la instalación del equipamiento y personal de la firma, tales como, tótem de pago, asistencia personalizada de soporte insitu.
- Disponer de los datos requeridos de fuente interna, actualizados en los productos, precios, stock y distribución logística dentro del supermercado

Para los ingresos generados por marcas de consumo masivo que deseen publicitar, se implementa el modelo CPC comúnmente utilizado en la industria tecnológica, con un costo de 0,21 USD por clic efectivo realizado por usuarios sobre productos publicitados; en las etapas previas al checkout virtual o al momento de que el usuario reciba sugerencias de compra. Mas detalles están disponibles, en el plan de operación del negocio.

## 5.7. Estrategia de Distribución

### Cliente

El entregable es software personalizado acorde a los intereses del cliente, con interfaz de visualización tipo *dashboard* (tablero de control de kpi) con acceso dentro y fuera de la aplicación, permitiendo la extracción y exportación de datos. Los reportes se emitirán acorde a la frecuencia solicitada por el cliente, por medio del software e informes automatizado que serán enviados al correo electrónico de los interesados.

La manera de visualizar la información entregada permitiría comprender y capturar el valor de los datos. Complementando y apoyando la toma de decisiones del cliente, con información certera, actualizada y visualmente amigable para la correcta interpretación del KPI en cuestión.

## Usuario

Se distribuye por medio de las descargas realizadas en los celulares, compatible en los sistemas operativos de Android y iOS. Se incluyen las campañas de publicidad con líderes en ecosistemas digitales, como por ejemplo Google Ads e Instagram Ads, entre otras. También se consideran influencers que promuevan el uso y descarga de la aplicación por redes sociales (Instagram). La imagen de la aplicación debe ser de fácil reconocimiento y con una asociación colectiva de conveniencia y simplicidad.

Se proyecta un alto impacto de adherencia y adopción considerando que las alianzas estratégicas con los clientes brindan atributos que van prolongando la experiencia de compra y satisfaciendo una necesidad declarada como insatisfecha por parte del usuario dentro del mercado del retail.

Como se ha indicado, el 76% de los chilenos investiga por internet previo a una compra a realizar y el 72% considera interesante tener un asistente digital que lo ayude a hacer compras, monitorear precios y obtener información de sus productos.

## 5.8. Estrategia de Comunicación y ventas

### 5.8.1. Estrategia de comunicación y ventas a clientes

Acorde al objetivo de Marketing: *“Lograr asociaciones estratégicas con al menos una cadena de supermercados del segmento objetivo, 3 meses previos al lanzamiento de la aplicación dentro del área geográfica”.*

Para la atracción del cliente se realizarán estrategias de *outbound* marketing y por medio de contactos más tradicionales, generando interacciones directas y personales para conocer el *dolor* del cliente y las soluciones que ofrece nuestro servicio. Para el cliente del

*retail* se buscarán acercamientos directos a través de entrevistas, reuniones, contactos por LinkedIn con por ejemplo VP TI o Gerentes del departamento de CEM (*Customer Experience Management*) de los principales supermercados. Esto, además, de publicidad dirigida por medio de canales más tradicionales como LinkedIn, o participaciones en congresos tecnológicos o seminarios de tecnología.

Para los clientes de Marca se ofrece el servicio de venta de espacios publicitarios dentro de la aplicación contactando a marcas emergentes o consolidadas acorde a las similitudes de productos de consumo de los usuarios de la aplicación. Se contactará a las marcas de forma directa y por medio de anuncios dentro de la misma publicación.

Para generar mayor impacto y comprensión en la estrategia de comunicación y venta, se presentará la propuesta de valor a los clientes por medio de una maqueta interactiva de los servicios que ofrece la aplicación tanto a los clientes como a los usuarios. Además de una carta de presentación del modelo del negocio con las principales proyecciones económicas, las nuevas tendencias de comportamiento de compra *phygital*, y las estrategias de escalamiento y conversión de usuarios.

Por medio de la estrategia de *inbound* marketing se busca inducir al usuario *phygital*, lo que permitiría eventualmente ofrecer a los clientes información para la estrategia digital del segmento de usuario.

## **5.8.2. Estrategia de comunicación y ventas a usuarios**

*Acorde a la estrategia de Marketing: “Tasa de conversión de usuarios valiosos (que generan ingresos) sea superior al 50%, posterior al mes de descargada la aplicación.”*

Para el caso de los usuarios la estrategia a utilizar será de *inbound* marketing, donde por medio de técnicas de *advanced analytics (machine learning)* se empleará publicidad dirigida al microsegmento de usuario, analizando su comportamiento de navegación en buscadores de internet, aplicaciones y redes sociales. Por medio de *machine learning* se crearán modelos de aprendizaje continuo con el objetivo de identificar al usuario *Phygital* más afín a la propuesta de valor, para provisionar eventos in-app que generan valor al modelo de negocio. Esto obedece al objetivo, que no consiste en tener una gran masa de usuarios,

sino más bien, en tener usuarios que aporten ingresos por medio de la realización de compras presenciales utilizando la aplicación.

La publicidad se realizará a través de distintas plataformas de redes sociales por medio de diferentes campañas de publicidad, intensificadas en los lanzamientos de nuevos clientes, mediante plataformas de ecosistemas digitales, principalmente Google.

Con respecto a las redes sociales, las preferencias de nuestro segmento están en Instagram y Youtube. Esto se justifica en torno a los estudios consultados.

*“En 2020, el 37% de los consumidores compartieron sus datos para recibir ofertas personalizadas. Un marketing más preciso en las redes sociales y plataformas de entretenimiento será clave para las empresas en el 2021”.*<sup>42</sup>

## **5.9. Estimación de la demanda y estimaciones de crecimiento anual**

Para estimar la demanda de un servicio de este tipo, se analizaron las ventas de Cornershop, según los datos obtenidos desde la circular de aprobación de la FNE para la adquisición de Cornershop por parte de Uber.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

<sup>43</sup> Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf0](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0)

Empresa	2017	2018	2019
Cencosud	(20.000 - 30.000)	(20.000 - 30.000)	(20.000 - 30.000)
Cornershop	(10.000 - 30.000)	(70.000 - 80.000)	(150.000 - 160.000)
Pedidos Ya	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)
Rappi	-	(0 - 5.000)	(5.000 - 10.000)
Telemercados	(10.000 - 20.000)	(10.000 - 20.000)	(5.000 - 10.000)
Tottus.cl	(0 - 5.000)	(0 - 5.000)	(5.000 - 10.000)
Walmart	(5.000 - 10.000)	(10.000 - 20.000)	(10.000 - 20.000)
Total	(60.000 - 70.000)	(120.000 - 130.000)	(210.000 - 220.000)

Tabla 15: Ventas en línea de productos de supermercado con despacho a domicilio (millones CLP). Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf0](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0)

Empresa	Canasta promedio (CLP)
Cornershop	[60.000–70.000]
Cencosud	[70.000–80.000]
PedidosYa	[10.000–20.000]
Rappi	[10.000–20.000]
SMU	[100.000–120.000]
Tottus	[50.000–60.000]
Walmart	[90.000–100.000]

Tabla 16: Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf0](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0)

Usando esta información de Cornershop como una empresa similar, además de la información recopilada desde el informe de la FNE, se pudo generar una aproximación respecto a la cantidad de veces “usos”, entre los años 2017, 2018 y 2019, en que un número de usuarios indeterminados de esta aplicación, realizaron una compra, por el valor del ticket promedio, de \$60.000 CLP. Otra información se obtuvo desde Cornershop directamente (costo de envío, \$3.900 CLP<sup>44</sup>, para tickets entre \$20.000 y \$50.000). Otros datos conocidos

<sup>44</sup> <https://cornershopapp.com/es-cl/faq>



consisten en el margen de Cornershop (15% - para supermercados distintos a holding Cencosud, desde el 2020).

Los resultados de la tabulación de los datos se encuentran en la tabla 17, pero se concluye lo siguiente:

- El factor de escalamiento de usos, entre la proyección de los años 2015 y 2016 y la tabulación de los años 2017, 2018 y 2019, es de 47x (año 2015 a 2019 – 5 años).
- La demanda anual, medida por los usos, paso de 537.731 usos en el 2017, a 2.016.490 usos el 2018 (factor de 3,75x) y a 4.167.414 veces el 2019 (factor de 2,07x).
- Es esperable que el plan de negocios pueda replicar la escalabilidad de los usos, por ende, replicar la escalabilidad de las ventas, en el tiempo, dado el precedente de Cornershop.
- El cálculo del CAGR desde las ventas evidencia un ramp-up acelerado para este tipo de negocio, según la Figura 24.
  - 2017 a 2019 (2 periodos discretos): CAGR = 178%

Adicionalmente, se considera información del 21 de junio del 2021, publicada por *LAVCA Venture Investors*<sup>45</sup>, que indica un retorno estimado de 5x a 7x, al exit de Cornershop.

---

<sup>45</sup> *LAVCA Venture Investors. (2021). UBER ACQUIRES CHILEAN GROCERY DELIVERY CORNERSHOP FOR ~USD3B+. 21 de Junio 2021, de LAVCA Venture Investors Sitio web: <https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/>*

Year	Amount
0	\$20.000.000.000,00
1	\$75.000.000.000,00
2	\$155.000.000.000,00

**CAGR 178,39%**

$$CAGR = \left[ \frac{EV}{BV} \right]^{\frac{1}{n}} - 1$$

EV - Ending Value  
 BV - Beginning Value  
 N: Number of Compounding Periods (Years)

Figura 15: Calculo del CAGR Cornershop, periodo discreto 2017 - 2019

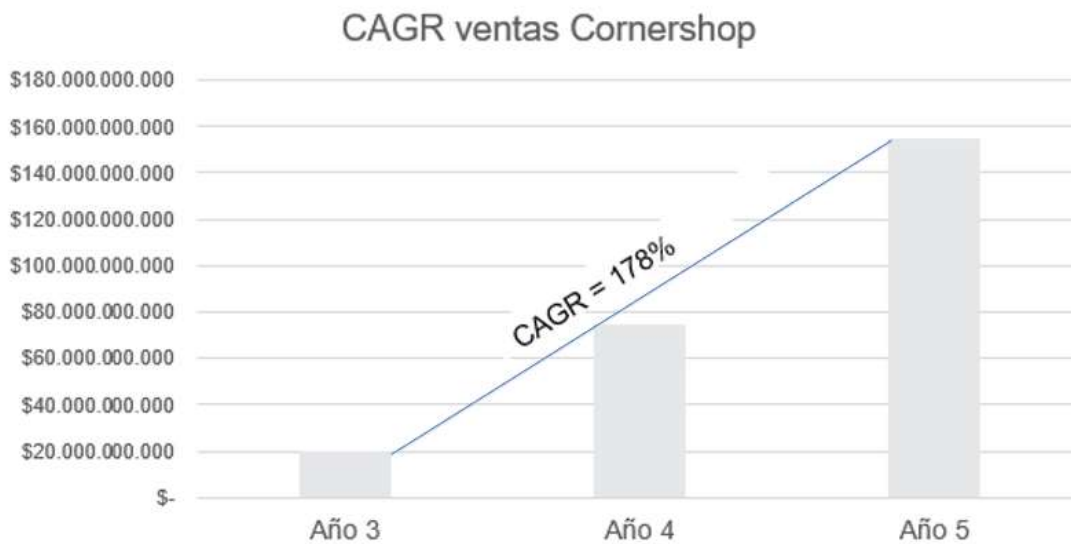


Figura 16: CAGR discreto periodo 2017 -

Timeline	Consolidación Chile			Comienza en México Alianza Walmart		
Inversión en USD	\$ 300.000 Inversión fondo propio 3 socios	\$ 6.700.000 Serie A - Seed	\$ 21.000.000 Serie B - Accel partners			
Ronda						
	Año 0	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018	Año 5 - 2019
Inversión en CLP	216.600.000		4.837.400.000	15.162.000.000		
Ventas (USD)		3.333.333.333	6.666.666.667	20.000.000.000	75.000.000.000	155.000.000.000
Usos al año	0	89.622	179.244	537.731	2.016.490	4.167.414
Usos al día		246	491	1.473	5.525	11.418
Crecimiento anual usos		1,0	2,0	3,00	3,75	2,07
Crecimiento usos desde año 1 a 5						47
Crecimiento anual ventas		1,00	2,00	3,00	3,75	2,07
Crecimiento ventas desde año 1 a 5						47

Tabla 17: Aproximación de crecimiento anual de empresa similar - Cornershop. Fuente: datos de informe FNE para años 2017, 2018 y 2019.

Usando los múltiplos de escalabilidad, se concluye que la demanda de usos para en el plan de negocios, seguiría una escalabilidad similar a la de la empresa similar estudiada, en la línea de negocios 2, posterior al año 4 se proyecta una tendencia de crecimiento inferior, esto se debe al ingreso de posibles competidores, no obstante, se mantiene un crecimiento positivo considerando la escalabilidad del negocio como se detalla a continuación.

	<b>Prototipo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<i>Usos totales al año</i>	628	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.669.521	6.582.474
<i>Usos totales al mes</i>	52	4.249	8.498	25.493	95.600	222.460	548.540
<i>Usos totales al día</i>	2	142	283	850	3.187	7.415	18.285
		<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,75</b>	<b>2,33</b>	<b>2,47</b>

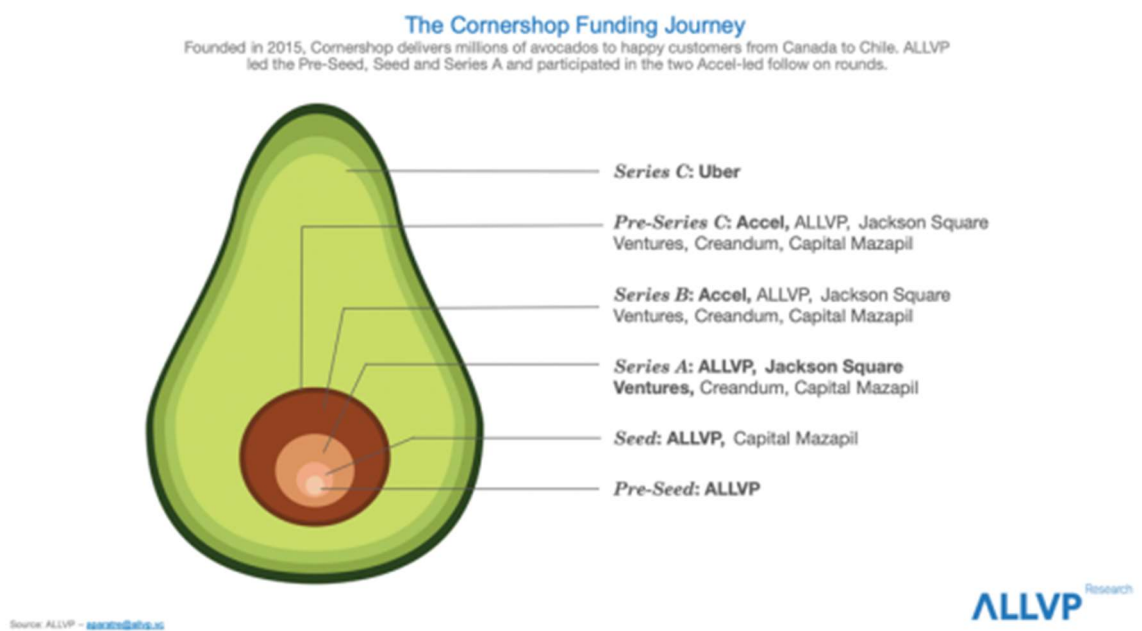


Figura 17: Cornershop Funding Journey. Fuente: <https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/>

Respecto al ciclo de vida de una aplicación y el progreso dentro de las etapas, acorde al plan de operaciones y marketing, para la línea de negocios 1:

- **Lanzamiento:** Se lanza el plan piloto y se suscriben los primeros usuarios. El lanzamiento se realiza meses previos a los meses de mayores ventas de los supermercados y se ejecutan estrategias de Marketing de lanzamiento.
- **Crecimiento:** Desarrollo de estrategias de marketing dirigidas al segmento objetivo y acorde al comportamiento de compra de consumidores, impulsando el aumento de la tasa adopción hacia los meses de mayores ventas (octubre, diciembre, marzo, agosto). Durante esta etapa se logra obtener sobre los 1.214 usuarios, lo cual representa, más del 6,4% de los clientes de los

supermercados que compran de forma presencial (masa crítica definida en el objetivo de Marketing).

- Decaimiento: Acorde a los estudios de *Flurry analytics*<sup>46</sup> una vez alcanzado la cima, 4 meses después comienza el abandono masivo de usuarios. Estimando una deserción del 8% mensual, mitigando este impacto con estrategias de relanzamientos en nuevas sucursales, Figura 26.
- Muerte de la aplicación: No se proyecta el término del ciclo de vida del proyecto, ya que previo a esto, se comienza a preparar la salida acorde a la fase 3 de la estrategia de crecimiento y escalamiento.

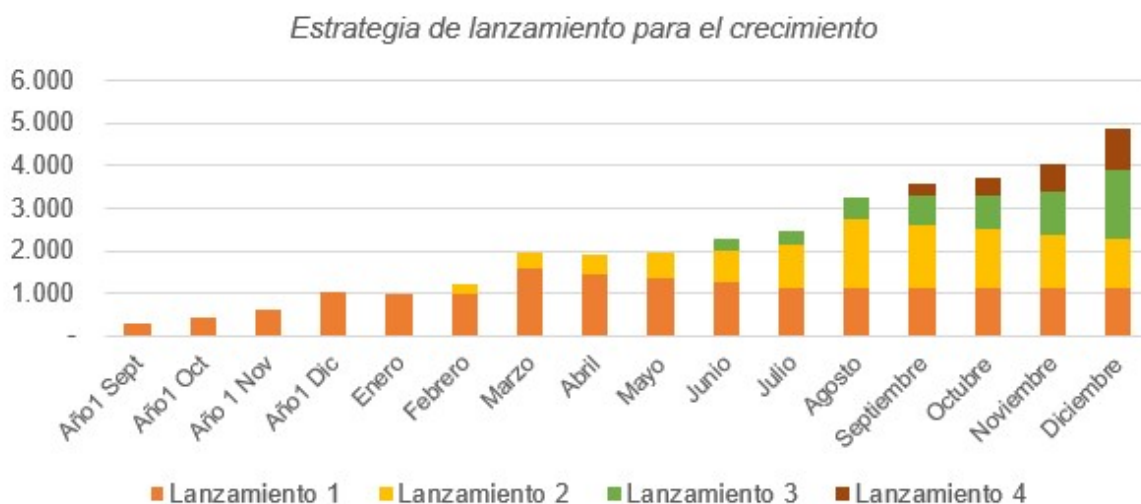


Figura 18: Estrategia de lanzamiento para el crecimiento. Fuente: realización propia.

La curva de demanda por ciclo de lanzamiento se divide en 3 fases: lanzamiento y crecimiento con una curva de tendencia exponencial, luego de llegar a la cima se produce

<sup>46</sup> Sara Guiral Goodbarber. (2014). ¿Cuál es el ciclo de vida de una App? 4 de junio 2021, de WA Sitio web: <https://webadictos.com/ciclo-de-vida-de-una-app/>

el decaimiento con una curva lineal con pendiente negativa y luego se llega a la estabilización. Como se observa en la Figura 27.

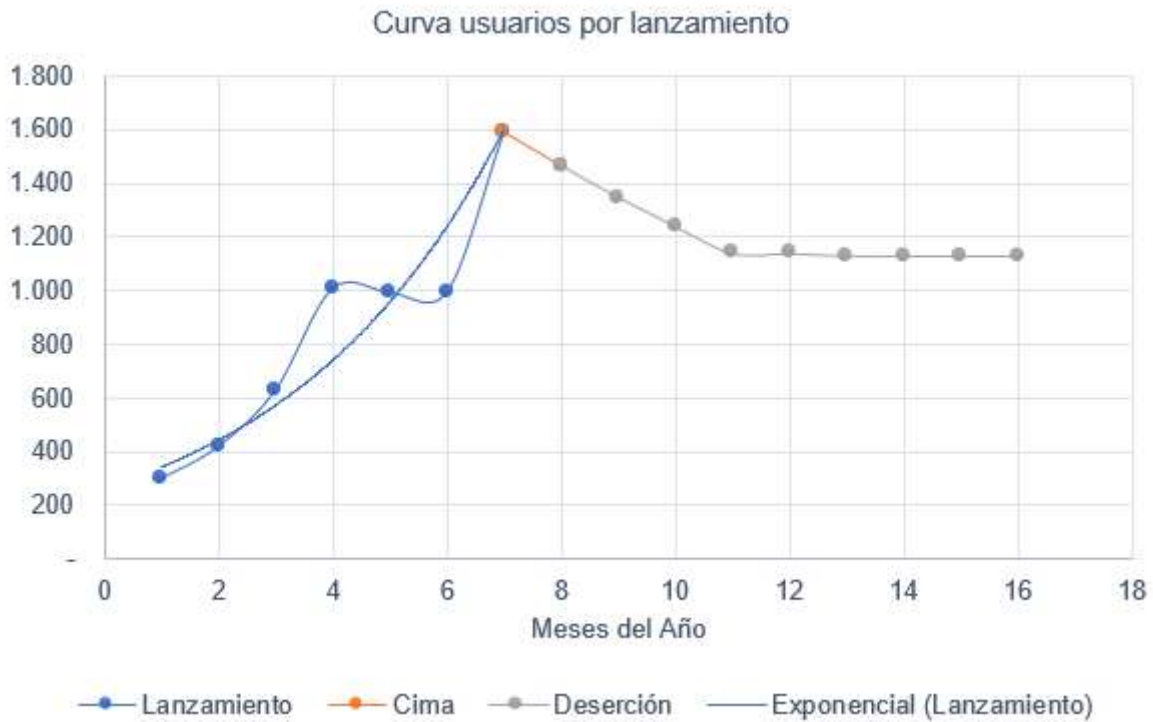


Figura 19: Curva de demanda por lanzamiento. Fuente: realización propia

La microsegmentación para determinar el número de usuarios corresponde a datos de la región metropolitana, donde habita el 29% de los habitantes de Chile y acorde a esta razón, se estima el número de viviendas proyectadas en Santiago en comparación con la totalidad de viviendas en Chile proyectando 1.902.168 viviendas.

Se elige para efectos del cálculo al segmento objetivo de cliente, Unimarc, con formatos de supermercado que son más afines a las compras de reposición.

Unimarc tiene una participación de mercado del 23%. Considerando 1.902.168 hogares en la región metropolitana como el 100% del mercado en la región, Unimarc podría llegar a abastecer 437.499 hogares con sus 54 locales. Por tanto, suponiendo una demanda igualitaria por viviendas en cada local dentro de Santiago, bajo la condicional que los clientes del supermercado son el hogar (no los individuos), la cantidad de clientes por supermercados es de 8.102, por consiguiente, la masa de usuarios de la aplicación correspondiente al 6,4% correspondería a un aproximado de 519 hogares por supermercado.

Unimarc	Chile	Región metropolitana
Habitantes	19.828.563	5.803.231
Viviendas	6.499.355	1.902.168
Participación de mercado	23%	23%
Locales	291	54

Supuestos:

Cientes del Mercado	1.494.852	437.499
Cientes por Locales	5.137	8.102
6,4% de los clientes	329	519
Cientes valiosos (Conversión 50%)		1.038

Tabla 18: Supuestos para la estimación de los usuarios por local. Fuente: elaboración propia en base a información INE, Unimarc y Memoria SMU 2020.

Estos supuestos permiten proyectar una cantidad de locales necesarios por año, de manera de permitir la proyección de usos y usuarios que se ha estimado según el estudio de la empresa similar para determinar la escalabilidad de los usos (Cornershop).



**Cientes por local (Chile) 5.137**  
**Cientes por local (RM) 8.102**

	Prototipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>Usos totales al año</i>	628	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.669.521	6.582.474
<i>Usos totales al mes</i>	52	4.249	8.498	25.493	95.600	222.460	548.540
<i>Usos totales al día</i>	2	142	283	850	3.187	7.415	18.285
<b>Escalabilidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3,75</b>	<b>2,33</b>	<b>2,47</b>
<i>Apertura de servicios Smart Cart</i>	1	25	25	54	47	33	47
<i>Apertura de servicios Smart Cart acumulada</i>		26	51	105	152	185	232

Tabla 19: Estimación de aperturas por año, Línea de negocios 1.

## 5.10. Presupuesto de Marketing

El presupuesto total de marketing está compuesto por cinco líneas de presupuesto, en función de las actividades críticas para este negocio. Estas son las líneas de, CPI – Google, Instagram Ads pricing model, Merchandising, Indumentaria y Publicidad general, Tabla 20.

Gastos de Marketing totales ('000 CLP miles)	\$	(28.370)	\$	(658.114)	\$	(1.274.321)	\$	(3.610.837)	\$	(13.599.180)	\$	(29.466.257)	\$	(64.274.052)
CPI - Google	\$	(4.275)	\$	(364.660)	\$	(788.704)	\$	(2.560.403)	\$	(10.376.954)	\$	(22.776.697)	\$	(49.988.703)
Instagram Ads pricing model	\$	(595)	\$	(100.453)	\$	(218.618)	\$	(712.434)	\$	(2.891.226)	\$	(6.347.561)	\$	(13.932.749)
Merchandising	\$	(2.000)	\$	(20.000)	\$	(60.000)	\$	(90.000)	\$	(90.000)	\$	(72.000)	\$	(57.600)
Indumentaria	\$	(1.500)	\$	(23.000)	\$	(57.000)	\$	(98.000)	\$	(91.000)	\$	(120.000)	\$	(145.000)
Publicidad general	\$	(20.000)	\$	(150.000)	\$	(150.000)	\$	(150.000)	\$	(150.000)	\$	(150.000)	\$	(150.000)

Tabla 20: Costos de Marketing del negocio, CLP. Elaboración propia.

Para la estimación de costos de CPI – Google y costos del Instagram *Ads pricing model*, se toman supuesto conservadores para la elaboración del presupuesto anual que garantice la conversión a las compras (“usos”) necesarias en un año. Desde un número de usuarios determinado por los algoritmos por campaña (Google e Instagram) estos invierten fondos hasta lograr la conversión necesaria. Usuario convertido es aquel que instala la aplicación en un periodo t, e interactúa en ella, considerando registro de este, inscripción de método de pago y 4 compras en el año. Se consideran supuestos de costo, de 8,61 USD<sup>47</sup> para el CPI Google, por usuario convertido y de \$0,0024 USD<sup>48</sup> por Instagram (modelo cost – per – click), por usuario convertido.

<sup>47</sup> Valores obtenidos desde <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>

<sup>48</sup> Impulsados.cl. (2021). Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile?. 10 Junio 2021, de Impulsados.cl (Google Partner) Sitio web: <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

En la tabla 21, se presentan de forma comparativa opciones de estimaciones publicitarias. Se utilizarán solo las antes mencionadas, ya que son compatibles con el modelo de costos descrito.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Concepto</b>	USD						
Costo por click (CPC) promedio USD	\$ 0,21						
Costo por click (CPC) "Retail" promedio USD (Google Search)	\$ 0,17						
Costo por conversión Google Display Network	\$ 20,88						
Costo por conversión Google Search	\$ 20,00						
Costo por conversión Google Search - "Retail"	\$ 8,61	\$ 8,87	\$ 9,13	\$ 9,41	\$ 9,69	\$ 9,98	\$ 10,28
Costo por conversión Search Partners	\$ 6,79	\$ 6,99	\$ 7,20	\$ 7,42	\$ 7,64	\$ 7,87	\$ 8,11
Costo por click Instagram	\$ 0,0024	\$ 0,0025	\$ 0,0025	\$ 0,0026	\$ 0,0027	\$ 0,0028	\$ 0,0029

Tabla 21: Costos por conversión (Google) y por click (Instagram). Fuentes: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/> y <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

## CPI – Google:

El negocio de la App *Snoop! Smart Cart* tiene tres fases claramente definidas en su estrategia de crecimiento o escalamiento. Debido a esta estructura y los costos de marketing involucrados en las fases de lanzamiento y fidelización se hace importante controlar el rendimiento de la inversión de marketing en la estrategia de *inbound marketing*<sup>49</sup>. Esta estrategia se define como el conjunto de técnicas aplicadas a atraer a clientes y/o usuarios al negocio mediante el uso de herramientas digitales, tales como el *Blogging*, *SEO (Search Engine Optimizations)* y redes sociales. Con el propósito de gestionar adecuadamente los esfuerzos asociados al presupuesto del plan de negocio, es que se debe medir con métricas tales como CAC (*Customer*

<sup>49</sup> Thomas Steenburgh, Jill Avery, Naseem Dahod. (15 de mayo, 2009). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0. HBR, S/N, 21. 16 junio, 2021, De Harvard Business School

*Acquisition Cost*) y *LTV (Lifetime value)*. El *CAC* es una métrica que determina el costo de adquisición de un cliente nuevo. El *LTV* es una aproximación de cuánto valor aporta cada cliente durante su vida útil como cliente de la firma.

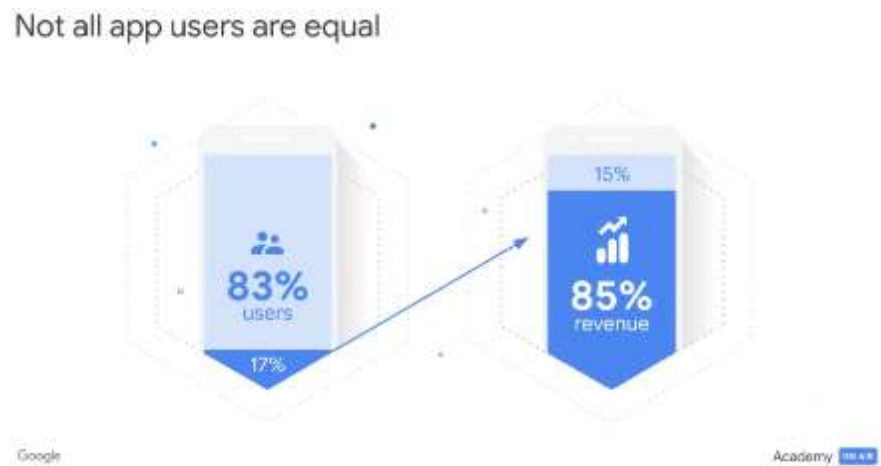


Figura 20: Se estima que el 17% de los usuarios de App, es responsable del 85% de los ingresos.  
Fuente: Google Partners. (2019). Academy on Air: Fundamentals of App Promotion (21.03.19). 4 de junio 2021, de Google Partners Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=zsCFqr9FrwQ>

En la industria de las App las razones detrás del fracaso de estas se deben a una experiencia de usuario deficiente, pocas pruebas de su funcionalidad y/o un lanzamiento mal ejecutado. En contraste, el éxito de las App depende en buena parte de la gestión, medición y posterior acción sobre ciertas métricas claves que buscan medir el lanzamiento, la adquisición de usuarios, la capacidad de retención y fidelización, las interacciones en la aplicación y otras métricas del negocio.

En este sentido, debido a la criticidad asociada al escalamiento y el volumen de usuarios, el *CPI (Cost per install)* se presenta como métrica a comparar con el *LTV*, para el propósito de estimar el costo de marketing por instalación de la aplicación en

el smartphone de un usuario potencial. Uno de los objetivos principales de la viabilidad del negocio consiste, en lograr el crecimiento mediante una tasa de conversión de usuarios para cumplir con los usos necesarios año a año, garantizando los ingresos proyectados.

El marketing de una App es un proceso que se ha tornado muy desafiante, principalmente debido a que i.) es difícil ser encontrado en el universo de iOS (*App Store*) o Android (*Google Play Store*), entre aproximadamente 4,83 millones de aplicaciones sumando ambas plataformas, ii.) la complejidad de las App está en aumento y, por último, iii.) la mantención del LTV (*Lifetime Value*) de cada usuario, por sobre el costo de la instalación ( $CPI < LTV$ ).<sup>50</sup>

Es por estas razones que se determina que en función de la microsegmentación del usuario *Phygital* se hace necesario implementar una campaña de adopción de usuarios para la aplicación que implemente los algoritmos de *machine learning* propietarios de Google, Instagram, entre otros. Estos algoritmos deberán encontrar a los usuarios de mayor valor para la firma. El algoritmo, toma la segmentación unidimensional de usuarios estimados por la firma y expande hacia una segmentación multidimensional, que considera aspectos del comportamiento, tales como; el número de sesiones y tiempo en las sesiones por día, hora del día, videos que se han visto, búsquedas hechas, posición geo referenciada, entre otros.

---

<sup>50</sup> Google para tu negocio. (2018). *Cómo promocionar una app con Google*. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: [https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc\\_y0](https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0)

<b>Campaña</b>	<b>Ecosistema</b>
<i>Google Ads - Universal Ad Campaign (UAC)</i>	<i>Google Search Words Google Chrome YouTube Gmail Google Play Store</i>
<i>Social Networks</i>	<i>Instagram Ads</i>
<i>Codeless conversion</i>	<i>Ad Browser Click QR code to download</i>

Figura 21: Campañas y ecosistemas comunes. Fuentes: realización propia.

UAC utiliza miles de datos y señales para ayudarlo a encontrar a los usuarios más adecuados

Si se usan segmentaciones **unidimensionales** para optimizar manualmente, usuarios valiosos pueden ser ignorados

La IA de Google mira el usuario y sus acciones de forma **multidimensional**



Google Ads

Figura 22: Segmentación unidimensional y multidimensional. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: [https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc\\_y0](https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0)

Si bien los algoritmos de *machine learning* de cada campaña difieren entre sí, todos ellos se apalancan sobre la correcta definición de los objetivos y sus ajustes, tales como la definición de un presupuesto y la asignación del criterio de conversión, para que el algoritmo puede generar un costo por aviso en función de usuarios que tienen

mayor probabilidad de instalar la aplicación, registrarse y agregar formas de pago. Para el estudio del CPI y el LTV en las etapas de lanzamiento, los objetivos que buscare el algoritmo serán de Nivel 1 (Figura 31), y en la medida que los supuestos de conversión se demuestren y permitan una ratio de rentabilidad LTV: CPI. El algoritmo expande sus objetivos con el propósito de retener y fidelizar usuarios que serán inducidos por la propuesta, y en respuesta aportaran valor. Una restricción adicional al algoritmo consistirá en implementar restricciones asociadas a georreferenciación, para priorizar usuarios cercanos al cliente por sobre usuarios lejanos al mismo.

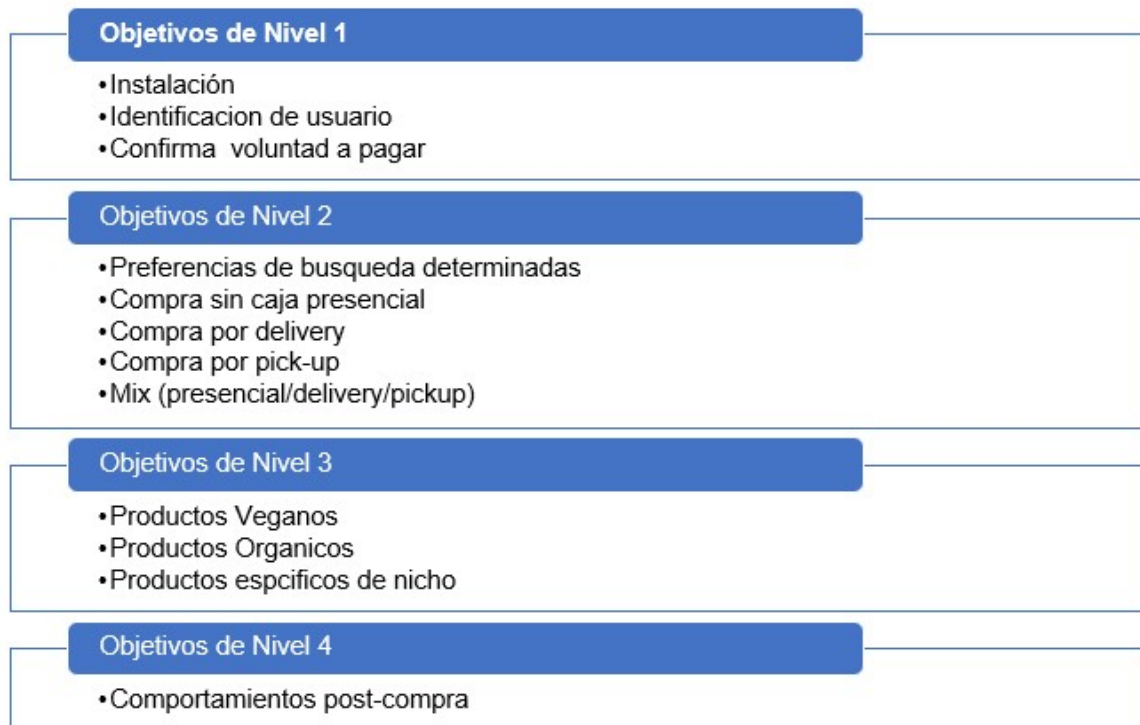


Figura 23: Jerarquía de objetivos entregados al algoritmo. Fuente: elaboración propia.

En este sentido, las principales recomendaciones de la industria consisten en:

- i. La supervisión y constante mantención de un  $LTV_{AVGt} > CPI_{AVGt}$
- ii. Una ratio de LTV : CAC y LTV :CPI, que sea equivalente a 3:1 o mayor<sup>51</sup>
- iii. Presupuesto por un valor que sea mínimo 50x el CPI determinado, para que el escalamiento de la campaña no se trunque por restricciones que el algoritmo impone debido a un presupuesto deficitario
- iv. Definir las ofertas en forma de Ads, que el algoritmo hará a los usuarios, con suficiente detalle en la descripción de los eventos que configuran el criterio de conversión de usuarios
- v. Limitar los cambios durante los primeros 15 días luego de la activación o ajuste del algoritmo, con el propósito de que se pueda cumplir la fase de aprendizaje, estabilización y escala de este. Tal como se ve en la Figura 32: durante los primeros días de lanzamiento y posterior estabilización, existe una variación relevante entre un valor CPI diario y un valor LTV diario.

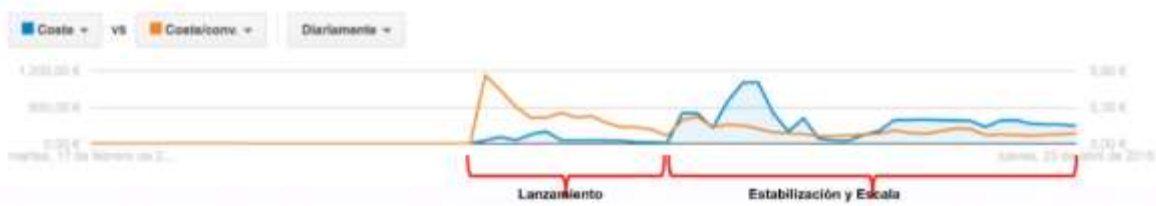


Figura 24: Variación CPI, LTV. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: [https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc\\_y0](https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0)

En conclusión, para cumplir con el propósito de enfocar la búsqueda de usuarios valiosos dentro del arquetipo *Phygital*, se debe recurrir a implementar una campaña de *machine learning* que permita identificar a los usuarios que aportan el mayor valor (Figura 28). Con estos antecedentes, se plantean las siguientes ecuaciones para las métricas asociadas al CPI, que también formarían parte de las entradas del algoritmo:

<sup>51</sup> PATRICK CAMPBELL . (2018). Why LTV/CAC Ratio is the Lifeblood of SaaS + How to Calculate It. June 3rd, 2021, de Profitwell Sitio web: <https://www.profitwell.com/recur/all/youre-calculating-cac-wrong>



Donde;

<b>Parámetro</b>	<b>Descripción</b>	
$CPI_{AVGt}$	Costo por instalación promedio en un periodo $t$	\$
$TAC_t$	Presupuesto en un periodo $t$	\$
$TNI_t$	Número total de usuarios a convertir: instalaciones de la aplicación en un periodo $t$ , considerando, registro del usuario, método de pago y 4 compras en el año.	#
$TACF_t$	Costo fijo asociado a implementación de campaña en periodo $t$	\$
$CPC_t$	Costo por conversión en periodo $t$	\$
$TNC_t$	Número total de usos por cada línea de negocios (L1 y L2) que se necesitan en un periodo $t$	#
$CR_t$	Tasa de conversión del periodo $t$	%

Tabla 22: Parámetros y descripciones. Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo, se plantean las siguientes ecuaciones para las métricas asociadas al LTV:

Donde;

<b>Parámetro</b>	<b>Descripción</b>	
$LTV_{AVGt}$	Lifetime value promedio en un periodo $t$	\$
$TR_t$	Total de ingresos en un periodo $t$ (L1 + L2)	\$
$TNC_t$	Número total de usos por cada línea de negocios (L1 y L2) que se necesitan en un periodo $t$	#

Tabla 23: Parámetros y descripciones. Fuente: realización propia.

Los criterios y supuestos para las ecuaciones son acordes a la siguiente tabla:

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<i>Conversión</i>	<i>Consiste en una acción que se considera si se cumplen las condiciones de instalación, registro del usuario, registro de método de pago, y 4 pagos al año. El algoritmo invertirá en marketing hasta conseguir 4 usos anuales.</i>

Tabla 24: Criterio de conversión para la campaña de inducción de usuarios

Entonces, con los supuestos y criterios establecidos, y de acuerdo con información contenida en las tablas, se puede concluir lo siguiente:

1. La tasa de conversión  $CR_t$  es el factor crítico de éxito para el retorno sobre la inversión en *inbound marketing del negocio*.
  - a. Una tasa de conversión del 25%, permite mantener una ratio de LTV : CPI desde 3; ver Figura 33.
  - b. El presupuesto de marketing apuesta a que acá usuario convertido, hará al menos 4 compras al año. Con esto, se cumple la relación de LTV : CPI indicada.
  
2. El cálculo del presupuesto TACT tiene una holgura adecuada para el CPI, de acuerdo con lo informado por la industria, los tiempos de aprendizaje del algoritmo requieren de un presupuesto holgado, de manera de no limitar las optimizaciones en función de los objetivos de Nivel 1. En la medida que la tasa de conversión lo permita, se pueden ir acelerando algunos otros objetivos y acelerar así el escalamiento del plan de negocio.

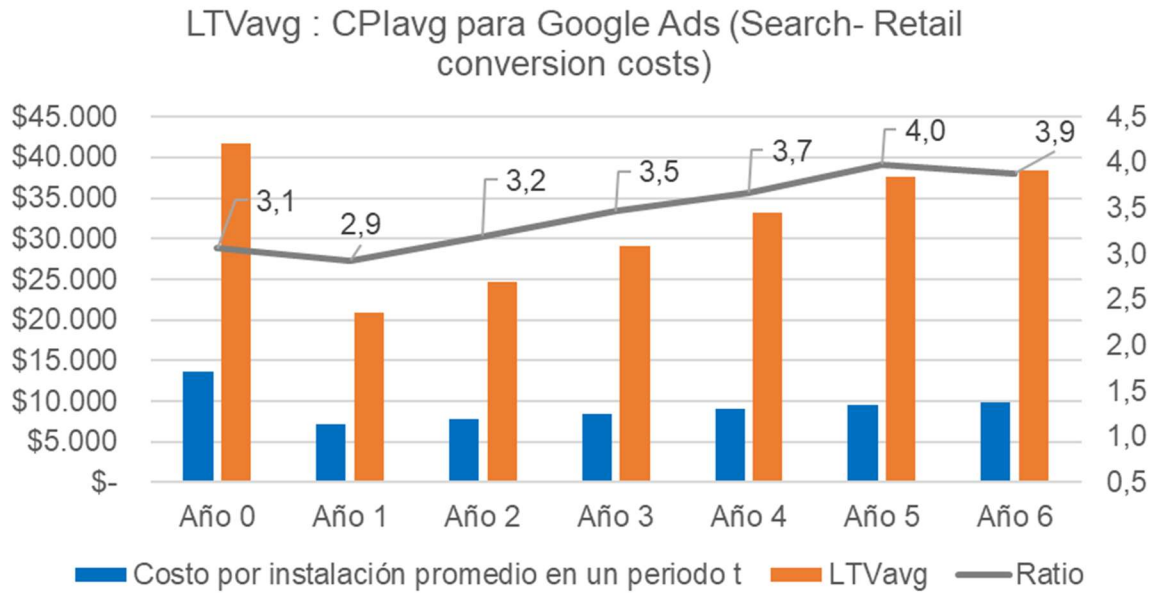


Figura 25: Ratio LTVavg y CPIavg para medir ROI de marketing inbound por Google Search

El presupuesto para invertir en Marketing digital de Google sería:

Metrica	Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
$CPI_{Avg,t}$	Costo por instalación promedio en un periodo t	\$13.615	\$7.152	\$7.734	\$8.369	\$9.045	\$9.454	\$9.881
$TNI_t$	Número total de usuarios a convertir: instalaciones de la aplicación en un periodo t, considerando, registro del usuario, método de pago y 4 compras en el año.	314	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.409.126	5.059.165
$TAC_t$	Presupuesto en un periodo t	\$4.275.022	\$364.660.323	\$788.703.700	\$2.560.403.007	\$10.376.954.029	\$22.776.696.520	\$49.988.702.773
$TACF_t$	Costo fijo asociado a implementación de campaña en periodo t	\$2.141.929	\$4.283.857	\$4.412.373	\$4.544.744	\$4.681.086	\$4.821.519	\$4.966.165
$CPC_t$	Costo por conversión en periodo t	\$6.793	\$7.068	\$7.691	\$8.355	\$9.041	\$9.452	\$9.880
$CR_t$	Tasa de conversión del periodo t	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
$TNC_t$	Número total de usos por cada línea de negocios (L1 y L2) que se necesitan en un periodo t	314	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.409.126	5.059.165

Tabla 25: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Google

Instagram Ads pricing Model:

Para la estimación de costos de este modelo se utilizan los inputs entregados por la información disponible para el embudo de conversión (Figura 26).

Los compradores TNI<sub>t</sub> necesarios corresponden a los presentados en la Tabla 25. El embudo indica que de cierto número de interacciones, sólo el 2% se convertirá en un lead. Del total de leads solo un 5% se convertirá a comprador.

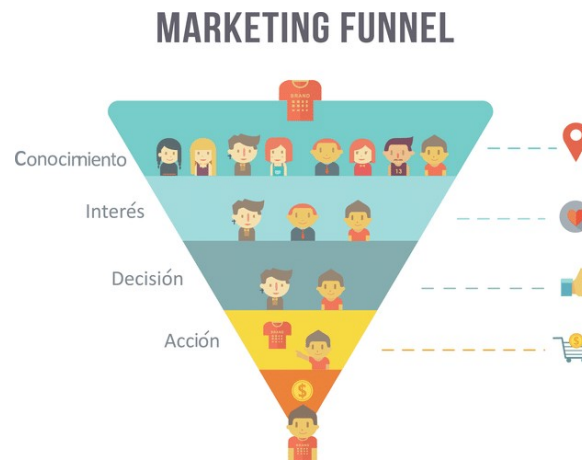


Figura 26: Embudo de conversión. Fuente: [https://impulsados.cl/que-es-un-embudo-de-ventas-en-marketing-digital/#iquest\\_Queacute\\_es\\_un\\_embudo\\_de\\_ventas\\_en\\_marketing\\_digital](https://impulsados.cl/que-es-un-embudo-de-ventas-en-marketing-digital/#iquest_Queacute_es_un_embudo_de_ventas_en_marketing_digital)

Según las métricas entregadas por la investigación para el cálculo del embudo<sup>52</sup>, el presupuesto anualizado para el plan de negocios sería acorde a la Tabla 26.

TAC <sub>t</sub>	Presupuesto en un periodo t (Instagram)	\$594.590	\$100.453.370	\$218.617.791	\$712.434.359	\$2.891.225.907	\$6.347.560.976	\$13.932.748.880
Interacciones	100%	314.000	50.986.796	101.973.593	305.920.778	1.147.202.917	2.409.126.125	5.059.164.863
Leads	2%	6.280	1.019.736	2.039.472	6.118.416	22.944.058	48.182.523	101.183.297
Leads	100%	6.280	1.019.736	2.039.472	6.118.416	22.944.058	48.182.523	101.183.297
Compradores	5%	314	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.409.126	5.059.165

<sup>52</sup> Impulsados.cl. (2021). Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile?. 10 Junio 2021, de Impulsados.cl (Google Partner) Sitio web: <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

Tabla 26: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Instagram Ads

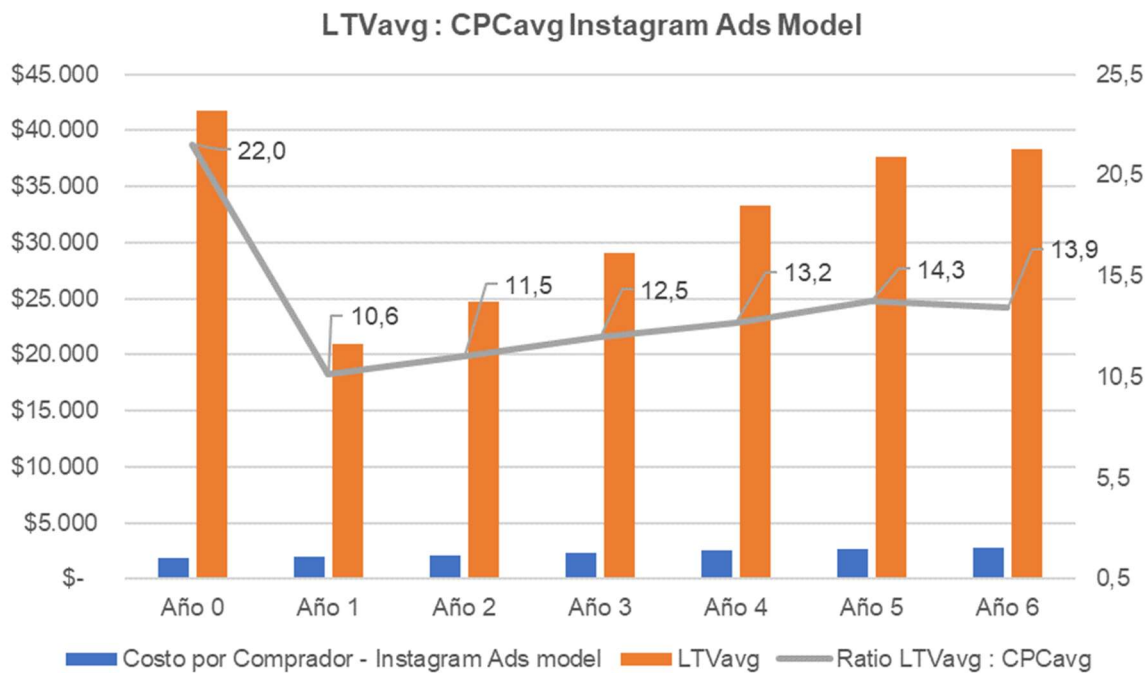


Figura 27: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound por Instagram Ads

En conclusión, considerando que la estimación gruesa de los costos de marketing se genera en función de usuarios convertidos, para que estos usuarios puedan generar las interacciones de compra necesarias por el plan de negocios, se infiere que la estimación del presupuesto de Marketing es conservadora, y presenta oportunidades para una reducción en la línea de presupuesto de Instagram ads. Esto solo se verá durante la operación del negocio.

Por último, se grafica en la Figura 28, un indicador de razón LTVavg : CPI Compuesto (Google + Instagram) que representa el escenario conservador del ROI del plan de marketing.

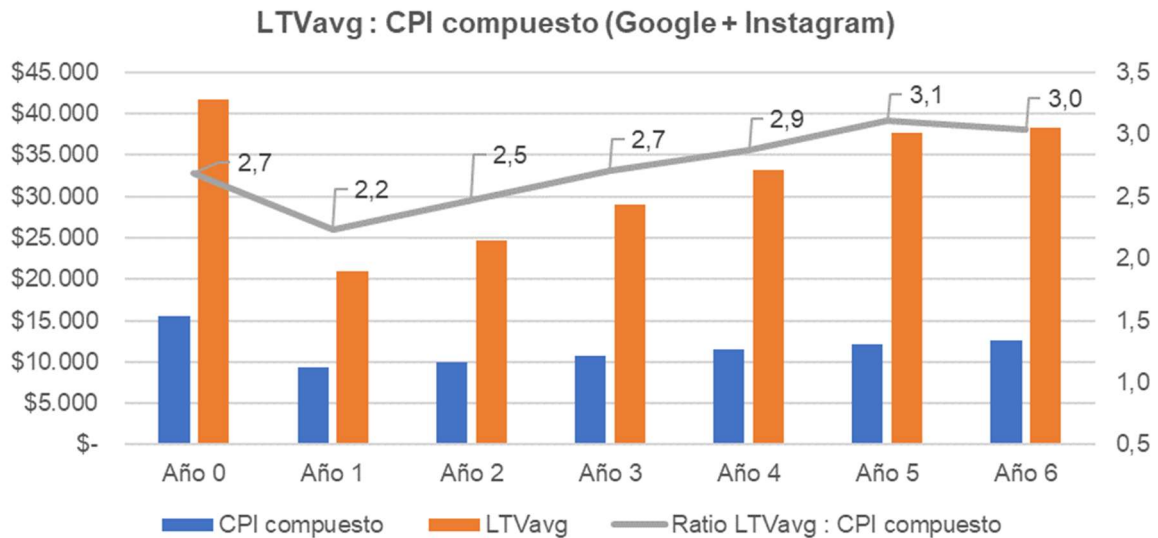


Figura 28: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound compuesto.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
CPI Google - "Retail"	\$13.615	\$7.152	\$7.734	\$8.369	\$9.045	\$9.454	\$9.881
Costo por Comprador - Instagram Ads model	\$1.894	\$1.970	\$2.144	\$2.329	\$2.520	\$2.635	\$2.754
<b>CPI compuesto</b>	<b>\$15.508</b>	<b>\$9.122</b>	<b>\$9.878</b>	<b>\$10.698</b>	<b>\$11.566</b>	<b>\$12.089</b>	<b>\$12.635</b>
<b>LTVavg</b>	<b>\$41.727</b>	<b>\$20.933</b>	<b>\$24.733</b>	<b>\$29.023</b>	<b>\$33.243</b>	<b>\$37.601</b>	<b>\$38.349</b>
LTVavg : CPIavg	3,1	2,8	3,1	3,4	3,7	4,0	3,9
LTVavg : CPCavg	22,0	10,6	11,5	12,5	13,2	14,3	13,9
<b>LTVavg : CPI compuesto</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>

Tabla 27: Ratio LTVavg y CPI compuesto para medir ROI de la campaña completa de Marketing inbound

## Publicidad general:

Los costos asociados a publicidad general tendrán un presupuesto de 150 MCLP anuales, con preferencia hacia las gigantografías, pantallas LED y Paletas publicitarias en paraderos. Para el año 0, la inversión será de 20 MCLP, y se distribuirá según la Tabla 28:

Gigantografías en Costanera Norte (1)	\$ 13.804.000
Pantalla LED Santiago Oriente (1)	\$ 3.808.000
Otros (Publicidad en Metro, Buses, paletas publicitarias)	\$ 2.388.000

Tabla 28: Costos de publicidad en vía pública, Año 0. Fuente: <http://oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias>

En revisión del material de investigación, se indica<sup>53</sup> que en general, un retail exitoso gasta al menos entre un 3% a un 5% de las ventas en marketing.

M\$ en Miles CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	\$161.436	\$6.780.619	\$14.247.048	\$44.959.384	\$176.969.859	\$527.858.077	\$1.672.731.581
Marketing	\$28.370	\$658.114	\$1.274.321	\$3.610.837	\$13.599.180	\$29.466.257	\$64.274.052
% ventas	17,57%	9,71%	8,94%	8,03%	7,68%	5,58%	3,84%

Tabla 29: Costos de Marketing como % de las ventas totales del plan de negocio

Según la Tabla 29, esta recomendación se cumple ampliamente.

<sup>53</sup> Small Business. (2019). Marketing Costs for a Retail Start up. 14 de Junio 2021, de Small Business Sitio web: <https://www.thebalancesmb.com/how-much-should-we-spend-on-marketing-our-retail-business-2890494#:~:text=Generally%20speaking%2C%20a%20successful%20retail,when%20they%20see%20an%20ad.>

## VI. Plan de Operaciones

### 6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia del plan de operaciones se implementa para soportar el escalamiento de las ventas y respaldar las propuestas de valor al usuario y al cliente. El siguiente diagrama muestra procesos y relaciones fundamentales.

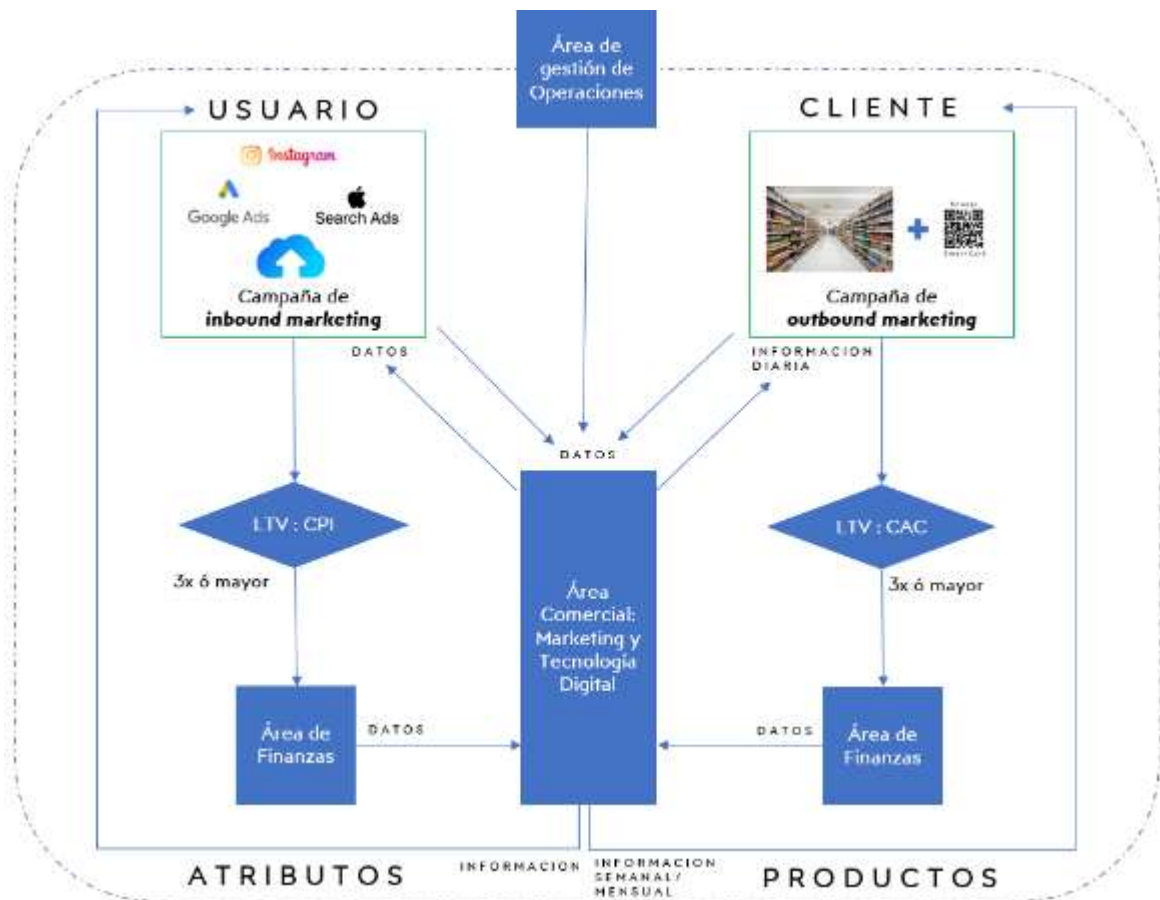


Figura 29: Diagrama de la operación de la firma para sustentar propuestas de valor al usuario y al cliente. Fuente: Elaboración propia.

El negocio se gestiona desde tres áreas:

**Área Comercial: Marketing y Tecnología Digital.** El área está encargada de ejecutar las estrategias de crecimiento del negocio, por lo que se trata del área más importante.



Área de Gestión de operaciones: entregara datos desde el cliente al área comercial para planificar y supervisar la gestión de la operación asociada al negocio en el supermercado físico.

Área de Finanzas: es el área encargada de supervisar y velar por la salud financiera de la operación del negocio.

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## **6.2. Flujo de operaciones**

Las operaciones en régimen se describen como un diagrama en la Figura 30. Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II

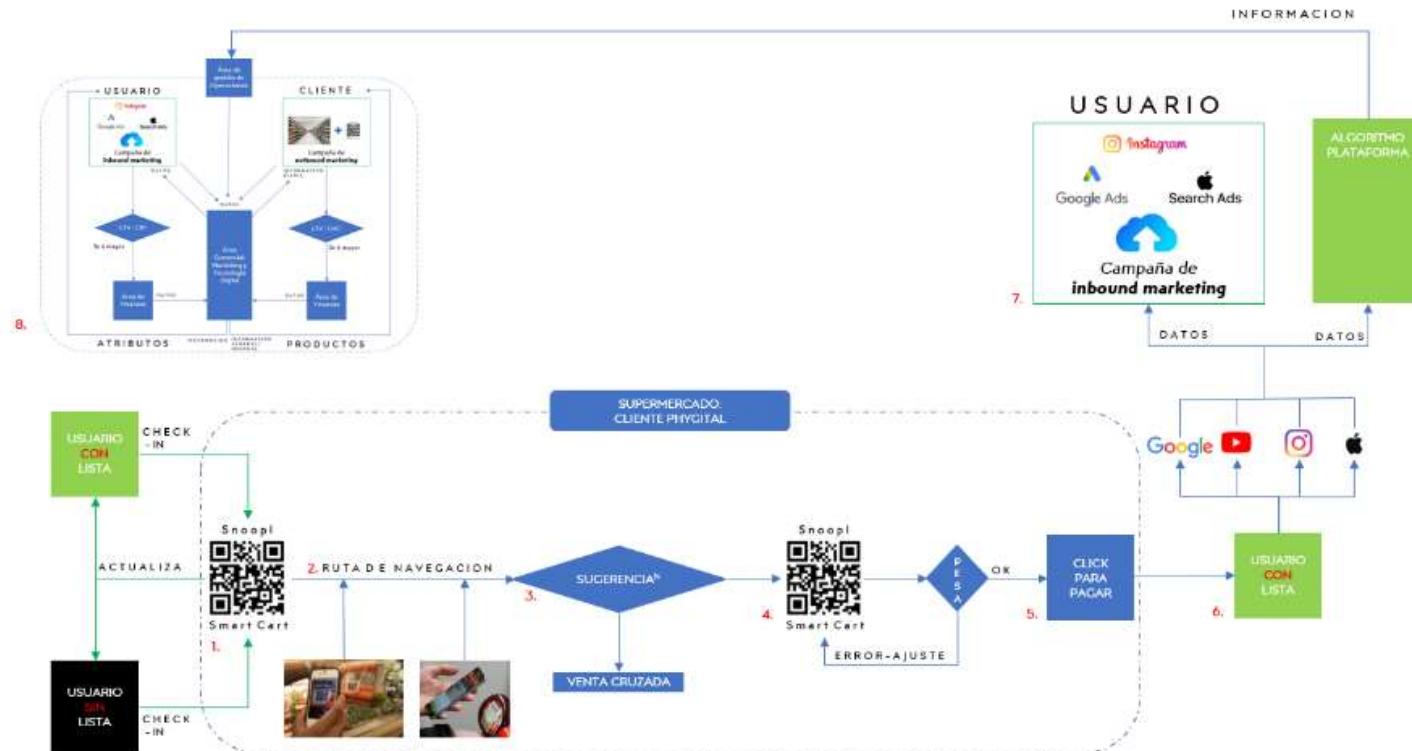


Figura 30: Diagrama del flujo de operaciones del negocio. Usuario, Cliente y Firma. Fuente: Elaboración propia

Esta función representa la gestión de la experiencia del usuario (Figura 31).

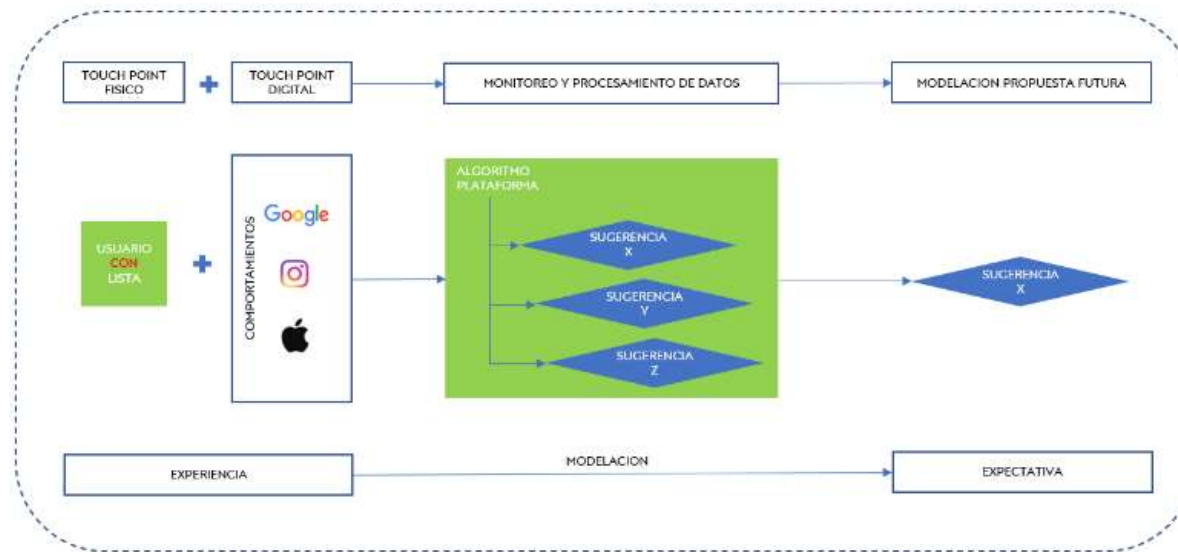


Figura 31: Gestión del CEM para un segmento multidimensional de usuario determinado, como producto entregable al cliente. Fuente: elaboración propia

- Sugerencia X: *Cost – Driven*. Por ejemplo, para cumplir con presupuesto semanal/mensual/anual.
- Sugerencia Y: *Time – Driven*. Por ejemplo, para trazar la navegación más conveniente.
- Sugerencia Z: *Attribute – Driven*. Por ejemplo, para obtener productos de consumo escasos (orgánico, vegano, *gluten – free*, etc

### 6.3. Plan de desarrollo e implementación

La segmentación estratégica de posibles clientes permitirá optimizar las posibilidades de éxito para implementar el servicio, pero es importante indicar que la única forma de asegurar el escalamiento del negocio será contando con el volumen de usuarios necesario para alcanzar una masa crítica. La Tabla 30 muestra un resumen los indicadores de crecimiento.

\$M en miles CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>Ventas mercado</i>	\$6.780.619	\$14.247.048	\$44.959.384	\$176.969.859	\$527.858.077	\$1.672.731.581
<i>Ingresos de la firma</i>	\$11.550	\$955.991	\$2.248.316	\$7.883.302	\$33.763.491	\$92.849.755
<i>Market share</i>	0,63%	1,16%	3,18%	10,95%	28,51%	79,22%
<i>Usos por año</i> <i>(compras por ticket)</i>	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.669.521	6.582.474
<i>Factor de escalamiento</i>	1,00	2,00	3,00	3,75	2,33	2,47

Tabla 30: Indicadores de escalamiento proyectado de la firma

## VII. Equipo del Proyecto

### 7.1. Equipo gestor

El equipo consiste de los siguientes fundadores:



Fundador 1: Aída Daniela Flores de la Maza

Ingeniera Civil Metalúrgica, Universidad de Concepción

MBA, Universidad de Chile.

Detalles en: <https://www.linkedin.com/in/a%C3%ADdafloresdelamaza/>

Experiencia de 8 años en minería como Ingeniero Senior de Molienda.



Fundador 2: Marco José Cikutovic Molina

Arquitecto, Universidad Católica del Norte

Magister en Gestión Integral de Proyectos, Universidad Católica del Norte

MBA, Universidad de Chile

Detalles en: <https://www.linkedin.com/in/marco-cikutovic-75058833/>

Experiencia de 15 años en proyectos de generación eléctrica, Ingeniería y Construcción y en *Business Development*.

El equipo fundador se encuentra en búsqueda de un tercer fundador integrante. Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## 7.2. Estructura organizacional

Se presenta tabla con el plan de implementación de recursos humanos por año.

<b>Recursos Humanos</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b><i>n</i></b>							
Fundador	3	3	3	3	3	3	3
Gerentes	0	2	6	6	6	6	6
Analista/Desarrollador año 0	4	7	14	20	22	24	26
	7	12	23	29	31	33	35

*Tabla 31: implementación de recursos humanos.*

Mayor detalle se encuentra en la Parte II.

## VIII. Plan Financiero

### 8.1. Supuestos

A continuación, los supuestos del plan financiero.

FINANCIAL STATEMENTS Snoopl Smart Cart	0	1	2	3	4	5	6
<b>Assumptions</b>							
<b>Income statement</b>							
Revenue Growth (% Change)	0,0%	3986,1%	206,0%	309,0%	386,3%	216,3%	216,3%
Discounts, promotions, payments per click or losses (% Change)	2,4%	6,5%	8,6%	10,8%	12,9%	14,9%	14,6%
Cost of Goods Sold (% of Revenue)	95,1%	91,7%	91,7%	91,7%	91,7%	93,0%	94,2%
Depreciation & Amortization (% of PP&E Open Balance)	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Interest (% of Debt Open Bal)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tax Rate (% of Earnings Before Tax)	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
<b>Balance</b>							
Accounts Receivable (Days)	4	4	4	4	4	4	4
Inventory (Days)	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable (Days)	7	7	7	7	7	7	7
Capital expenditures ('000 CLP thousands)	18.043	451.093	464.626	1.032.824	3.913.869	1.333.794	1.950.529
Debt Issuance (Repayment)	-	-	-	-	-	-	-
Equity Issued (Repaid)	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 32: Supuestos de les EEFF proyectados

Supuesto de cálculo de razón LTV / CAC.

	Startup year						Terminal year
LTV : CAC Ratio	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6
Users L1	314	7.014	14.028	42.084	157.815	331.412	695.964
Users L2	314	43.973	87.946	263.837	989.388	2.077.715	4.363.201
Total Users	628	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.409.126	5.059.165
Lifetime (Years)	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Lifetime (Months)	40	40	40	40	40	40	40
Churn Ratio %	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Referral rate (viralization rate) %	0%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 33: Supuestos del modelo de calculo del LTV/CAC del negocio

## 8.2. Ingresos

### Ingresos desde las ventas:

La estimación del crecimiento de los ingresos anuales se realizó mediante la determinación de la escalabilidad de usos por ticket, mediante el estudio<sup>54</sup> de una empresa comparable, *Cornershop By Uber*.

Múltiplos de escalabilidad para las ventas	Ticket promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Observación
Línea de negocios 1	\$60.000	1,00	2,00	3,00	3,75	3,75	3,75	Se mantiene constante desde año 4, se asume éxito de la estrategia de adopción
Línea de negocios 2	\$430.000	1,00	2,00	3,00	3,75	2,10	2,10	A la par de Cornershop
Cornershop	\$60.000	1,00	2,00	3,00	3,75	2,07	2,07	Datos en amarillo, obtenidos de estudio de la FNE
Años con datos (Cornershop)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Datos en amarillo, obtenidos de estudio de la FNE

Tabla 34: Múltiplos de escalabilidad del plan de negocios. Elaboración propia

Los ingresos se calculan con el siguiente ciclo descrito en tabla.

### Ciclo de conversión de efectivo

CxC (días)	4
Inventario (días)	0
CxP (días)	7

Tabla 35: Ciclo de conversión de efectivo

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

<sup>54</sup> Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf0](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0)



## Línea de negocios 1:

Concepto	Monto	Paga	Dia	Detalle
Ticket	\$430.000			
Margen 5%	\$0			
Shopper	\$0			Sin costo, 1 vez al mes
<b>Total</b>	<b>\$430.000</b>	Usuario	1	Se crea CxC y CxP
<b>Ingreso</b>	<b>\$430.000</b>	Tarjeta	4	CxC a favor Snoopl
Egreso 1	\$2.340	Snoopl	7	CxP al Shopper - delivery
Egreso 2	\$412.585	Snoopl	7	CxP al Supermercado
<b>Saldo</b>	<b>\$15.075</b>			

La fórmula consiste en:

$$CxP = (Ticket \times (1 - 5\%)) + (Ticket \times 5\% \times IVA 19\%) = \$412.585$$

## Línea de negocios 2:

Concepto	Monto	Paga	Dia	Detalle
Ticket	\$60.000			
Margen 13%	\$7.800			
Shopper	\$3.900			
<b>Total</b>	<b>\$71.700</b>	Usuario	1	Se crea CxC y CxP
<b>Ingreso</b>	<b>\$71.700</b>	Tarjeta	4	CxC a favor Snoopl
Egreso 1	\$3.900		7	CxP al Shopper
Egreso 2	\$58.518		7	CxP al Supermercado
<b>Saldo</b>	<b>\$9.282</b>			

Para esta línea de negocios, la fórmula consiste en:

$$CxP = Ticket - (Margen 13\% \times IVA 19\%) = \$58.518$$

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## Ingresos desde la publicidad.

De acuerdo con los estudios<sup>55</sup>, se escoge un modelo de pago por click (CPC).



Figura 32. CPC promedio por país. Fuente: TusClicks

Factor	Línea de negocios 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	USD Fx proyección	\$789	\$797	\$842	\$888	\$933	\$947	\$961
A	Margen de contribución promedio Pago por click (0,21 USD)	\$166	\$167	\$177	\$186	\$196	\$199	\$202
B	Marcas de consumo masivo	50	100	125	150	175	200	200
C	Factor de conversión publicidad	50%	50%	60%	70%	70%	80%	80%

Tabla 36: Base de cálculo ingresos Línea 1 de negocios.

Factor	Línea de negocios 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	USD Fx proyección	\$789	\$797	\$842	\$888	\$933	\$947	\$961
A	Margen de contribución promedio Pago por click (0,21 USD)	\$166	\$167	\$177	\$186	\$196	\$199	\$202
B	Marcas de consumo masivo	100	100	125	150	175	200	200
C	Factor de conversión publicidad	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%

Tabla 37: Base de cálculo ingresos Línea 2 de negocios.

<sup>55</sup> TusClicks. (2021). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? | Estudio TusClicks. 12 de Junio 2021, de TusClicks Sitio web: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>

Los ingresos se estimarán en base al resultado de factores:

$$A \times B \times C \times \text{Usos año} = \text{Ingreso CPC anual}$$

La proyección de ingresos, sería según la figura a continuación:

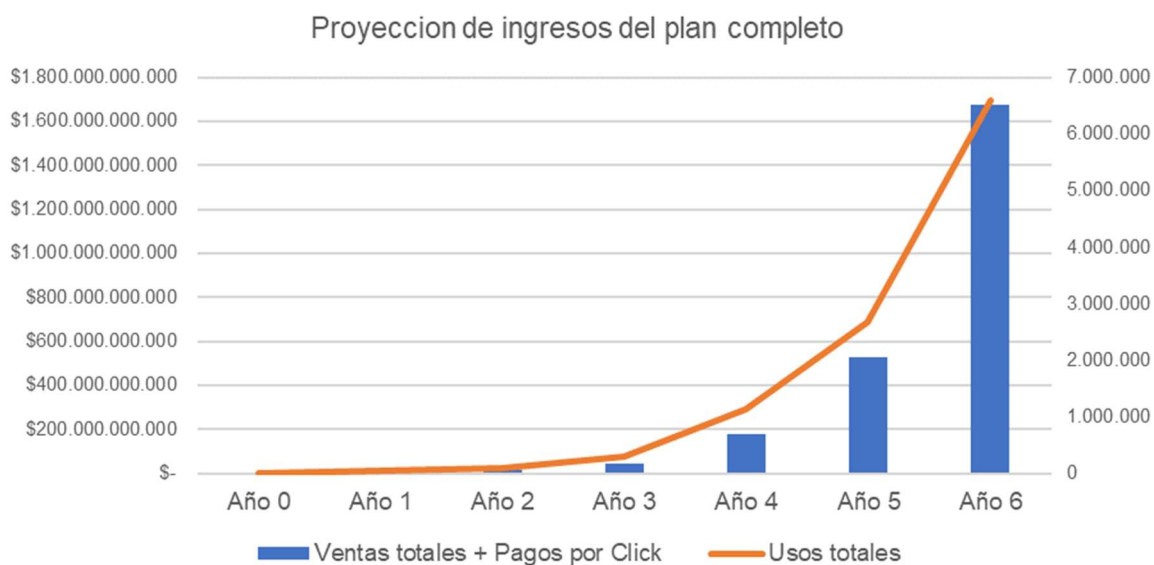


Figura 33: Proyección de ingresos y compras de cada ticket

### 8.3. Cálculo del CAGR desde las ventas.

Excluyendo ingresos adicionales por publicidad.

#### Compound Annual Growth Rate ( CAGR ) Calculator

Total Number of Years 2

Year	Amount	Año
0	\$156.220.131.686,54	4
1	\$467.707.764.508,39	5
2	\$1.513.018.375.707,87	6

CAGR

211,21%

$$CAGR = \left[ \frac{EV}{BV} \right]^{\frac{1}{n}} - 1$$

EV - Ending Value  
 BV - Beginning Value  
 N: Number of Compounding Periods (Years)

Figura 34: Calculo del CAGR periodo discreto

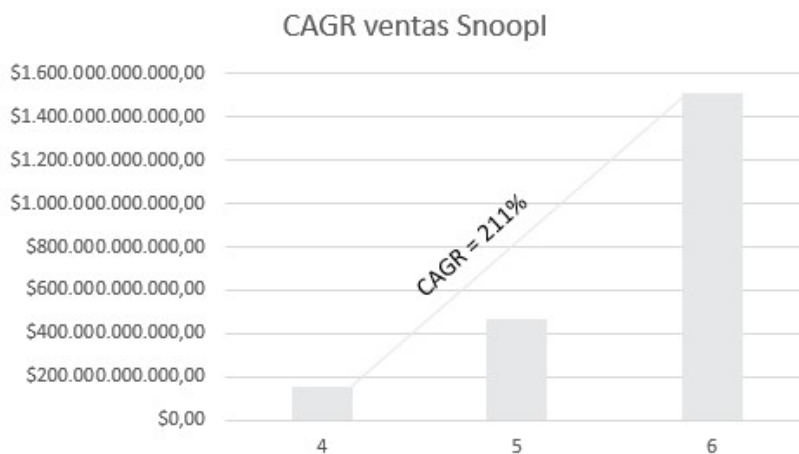


Figura 35: Calculo del CAGR periodo discreto

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

#### 8.4. Costo de venta directo (COGS)

Se pagan al supermercado y al Shopper.

COGS Línea de negocios 1:

$$\begin{aligned}
 COGS \text{ Línea } 1 = & (Ticket \times (1 - 5\%) + (Margen \ 5\% \times IVA \ 19\%)) \\
 & + Costo \ Shopper \ L1) \times \text{usos anuales}
 \end{aligned}$$

COGS Línea de negocios 2:

$$COGS \text{ Línea } 2 = (Ticket - (Margen \ 13\% \times IVA \ 19\%) + Costo \ Shopper \ L2) \times \text{usos anuales}$$

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## Escuela de Postgrado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>Ticket promedio Línea de negocios 1</i>	\$430.000	\$442.900	\$456.187	\$469.873	\$483.969	\$498.488	\$513.442
<i>Ticket promedio Línea de negocios 2</i>	\$60.000	\$61.800	\$63.654	\$65.564	\$67.531	\$69.556	\$71.643
<i>Margen Línea de negocios 1</i>	\$21.500	\$22.145	\$22.809	\$23.494	\$24.198	\$24.924	\$25.672
<i>Margen Línea de negocios 2</i>	\$7.800	\$8.034	\$8.275	\$8.523	\$8.779	\$9.042	\$9.314
<i>IVA Margen Línea de negocios 1</i>	\$4.085	\$4.208	\$4.334	\$4.464	\$4.598	\$4.736	\$4.878
<i>IVA Margen Línea de negocios 2</i>	\$1.482	\$1.526	\$1.572	\$1.619	\$1.668	\$1.718	\$1.770
<i>Costo "Shopper" Línea 1</i>	\$2.340	\$2.410	\$2.483	\$2.557	\$2.634	\$2.713	\$2.794
<i>Costo "Shopper" Línea 2</i>	\$3.900	\$4.017	\$4.138	\$4.262	\$4.389	\$4.521	\$4.657
<i>Usos Línea 1</i>	\$314	\$7.014	\$14.028	\$42.084	\$157.815	\$591.806	\$2.219.273
<i>Usos Línea 2</i>	\$314	\$43.973	\$87.946	\$263.837	\$989.388	\$2.077.715	\$4.363.201
<i>Usos totales</i>	\$628	\$50.987	\$101.974	\$305.921	\$1.147.203	\$2.669.521	\$6.582.474
<i>COGS "Cost of Goods Sold" Línea 1</i>	\$130.286.450	\$2.997.592.469	\$6.175.040.485	\$19.080.875.099	\$73.699.880.084	\$284.665.786.883	\$1.099.521.602.051
<i>COGS "Cost of Goods Sold" Línea 2</i>	\$19.599.252	\$2.827.034.819	\$5.823.691.727	\$17.995.207.435	\$69.506.488.719	\$150.342.535.099	\$325.190.903.418
<b><i>COGS Totales L1 y L2</i></b>	<b>\$149.885.702</b>	<b>\$5.824.627.287</b>	<b>\$11.998.732.212</b>	<b>\$37.076.082.534</b>	<b>\$143.206.368.803</b>	<b>\$435.008.321.981</b>	<b>\$1.424.712.505.470</b>

Tabla 38: Costo de las ventas (COG)

## 8.5. Gastos

Existen tres clases de gastos, en base a las funciones para operar el negocio; gastos directos, gastos indirectos y gastos de marketing.

### **Gastos fijos / indirectos (totales)**

---

Oficina 150 m2 año 1, 300 m2 año 2+  
Costos de mantención (GGCC/Internet/Electricidad/Agua)  
Recursos humanos  
Training  
BaaS - cloner por colaborador  
Servicios profesionales - legales  
Seguros personal  
Seguros Vehiculos  
Equipos de computacion

---

### **Gastos de Marketing (totales)**

---

CPI - Google  
Instagram Ads pricing model  
Merchandising  
Indumentaria  
Publicidad general

---

---

### **Gastos variables/directos Linea de Negocio 1 y 2**

---

Costo de Picker L1 y L2  
Costo de Delivery L1 y L2  
AWS - Amazon Web Services S3  
BaaS - Cloud backup

---

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## 8.6. Estabilización del EBIT

Este se estabiliza en el año 3, con 5,2% y representa CLP \$2.353 millones . El EBITDA es de CLP \$2.494 millones, con el 5,5%.

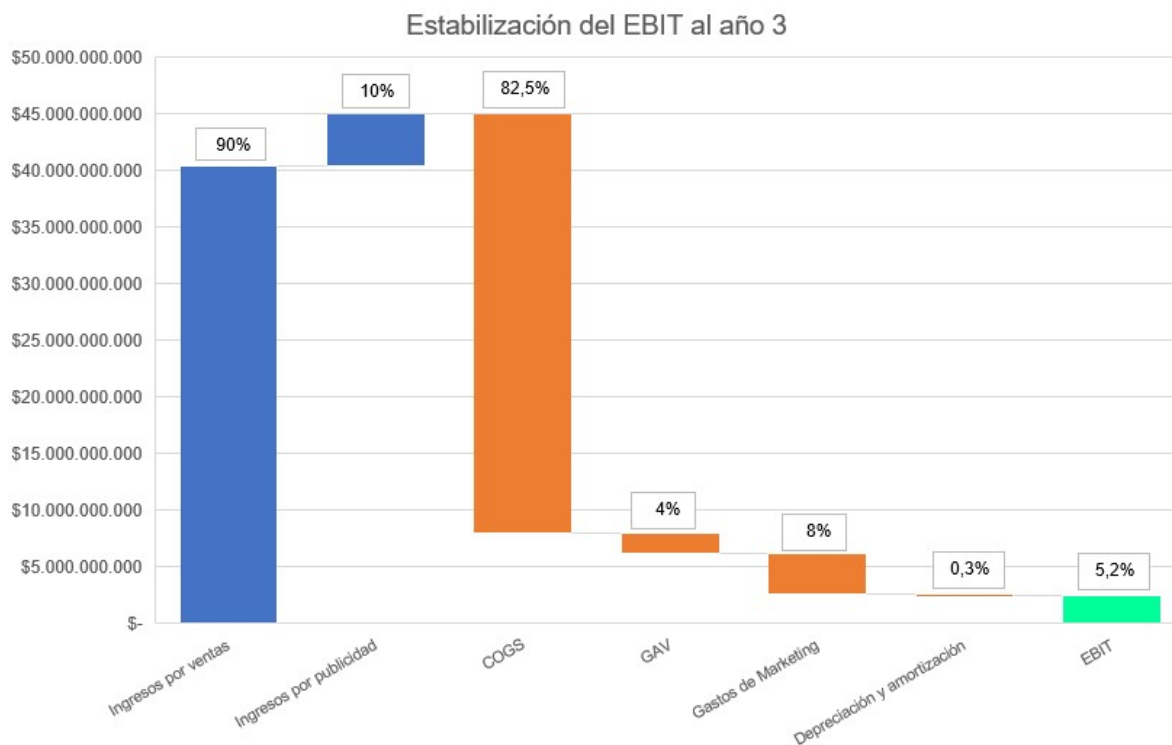


Figura 36: Estabilización del EBIT - Año 3

## 8.7. Utilidad neta

M\$ en Miles CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos</b>	\$161.436	\$6.780.619	\$14.247.048	\$44.959.384	\$176.969.859	\$527.858.077	\$1.672.731.581
<b>EBITDA</b>	(\$164.933)	(\$649.832)	(\$571.441)	\$2.494.386	\$18.134.211	\$60.850.101	\$179.760.088
<b>Utilidad Neta</b>	(\$136.031)	(\$528.394)	(\$525.456)	\$1.905.570	\$14.453.545	\$48.564.237	\$144.821.989
<b>%ingresos</b>	<b>-84,26%</b>	<b>-7,79%</b>	<b>-3,69%</b>	<b>4,24%</b>	<b>8,17%</b>	<b>9,20%</b>	<b>8,66%</b>

## 8.8. Cálculo de razón LTV : CAC

Determinación del LTV:

**LTV/CAC Ratio Formula**

Below is the lifetime value to customer acquisition cost formula:

$$\text{LTV/CAC Ratio} = \frac{[(\text{Revenue Per Customer} - \text{Direct Expenses Per Customer}) / (1 - \text{Customer Retention Rate})] / (\text{No. of Customers Acquired} / \text{Direct Marketing Spending})}$$

*Figura 37: LTV : CAC ratio formula. Fuente: CFI*  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/cac-ltv-ratio/>

Se expresa como:

$$LTV = \frac{\text{Contribution Margin per Order}}{\text{Churn Ratio}}$$

$$\text{Contribution Margin} = \text{Gross Profit} - \text{Gastos variables totales}$$

$$\text{Contribution Margin per order} = \frac{(\text{Contribution Margin} + \text{Marketing Spend})}{\text{Total costumers acquired}}$$

Para la determinación de la ratio de deserción o CHURN, se recurre a estadísticas e información para una firma comparable<sup>56</sup>, en este caso, Instacart, en EEUU.

<sup>56</sup> DAVID CURRY. (2021). *Instacart Revenue and Usage Statistics (2021)*. 2 de junio 2021, de *Business of Apps* Sitio web: <https://www.businessofapps.com/data/instacart-statistics/>



## Formula for Customer Churn Rate

The customer churn rate is calculated by dividing the number of customers left in a given period by the total number of customers at the beginning of a given period. Mathematically, it can be expressed using the following formula:

$$\text{Customer Churn Rate} = \frac{\text{No. of Customers Churned in a Period}}{\text{No. of Customers at the Beginning of a Period}} \times 100$$

Figura 38: Customer CHURN rate. Fuente: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/churn-rate/>

Donde:

$$\text{Customers Churned in period} = \frac{\text{Users at end of period} - \text{Users at beginning of period}}{\text{Users at beginning of period}}$$

Según los datos, se obtiene un valor de CHURN medio de 28%, que se aproxima a 30%

<b>Usuarios en Billones</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Mediana</b>
<b>Usuarios al principio del periodo</b>	3,30	4,30	5,50	4,30
<b>Usuarios al fin del periodo</b>	4,30	5,50	9,6	5,50
<b>CHURN rate Instacart</b>	30%	28%	75%	28%

Tabla 39: Determinación del CHURN para la firma, desde empresa similar Instacart

c

Formula del CAC:

$$CAC = \frac{\text{Marketing spent}}{\text{Costumers acquired}}$$

El resumen de los cálculos se encuentra en Anexo 11. Se establece un valor de CHURN constante del 30% para todos los años.

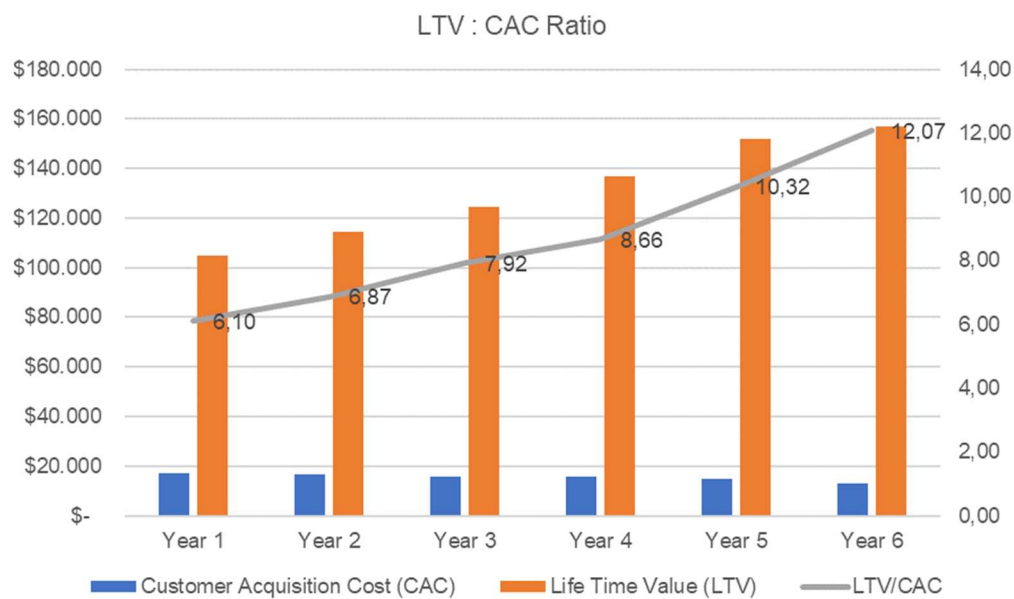


Figura 39: Razón LTV CAC para la proyección del negocio

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

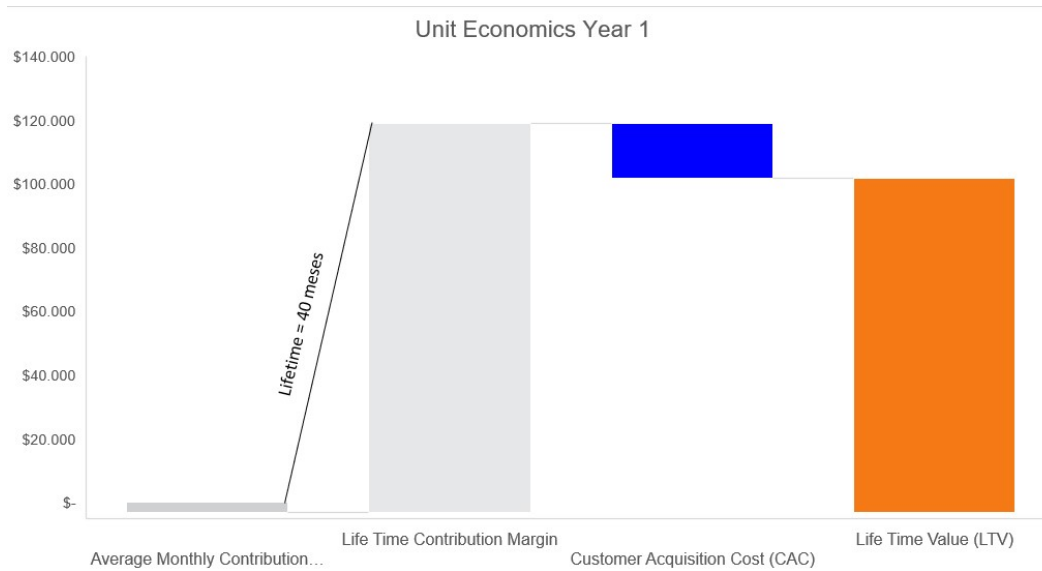


Figura 40 Unit economics Año 1. Ratio de 6,10

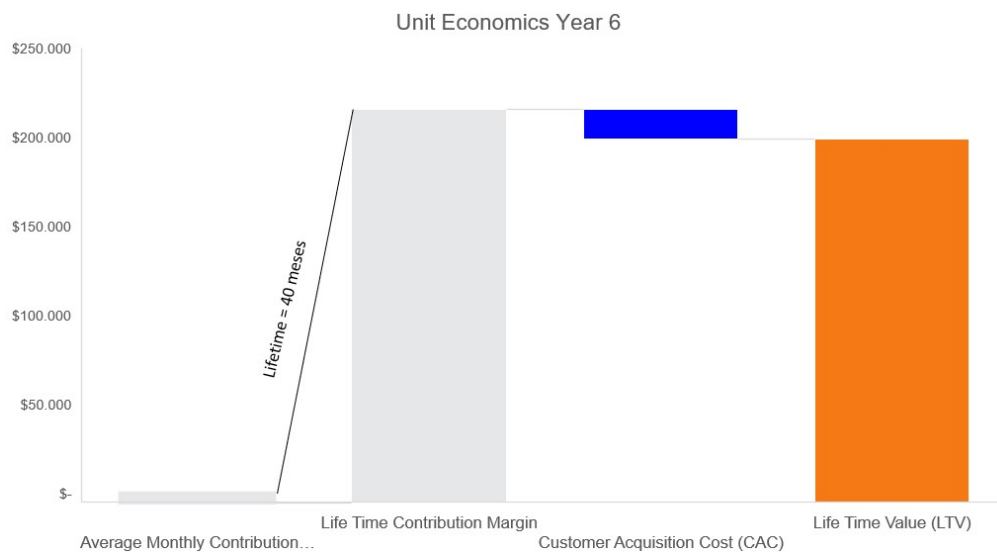


Figura 41: Unit economics Año 6. Ratio de 12,07

## 8.9. Cálculo de Flujos Financieros FCFF y Valorización.

Se calcula el FCFF con el objetivo de valorización mediante VAN y TIR.

**Impuesto:** según la Ley de modernización tributaria de Chile las plataformas digitales deberán pagar un impuesto al valor agregado (IVA) de 19% si no tienen domicilio y residencia en Chile. Se considera este valor.

Para calcular los FCL, se hará uso del beneficio tributario de acarreo de impuestos acumulados en los primeros periodos, para descontar del impuesto calculado del año 3

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>EBIT</b>	\$ (167.940.028)	\$ (652.338.548)	\$ (648.711.492)	\$ 2.352.555.746	\$ 17.843.882.246	\$ 59.955.848.280	\$ 178.792.578.835
<b>Impuesto calculado</b>	\$ (31.908.605)	\$ (123.944.324)	\$ (123.255.183)	\$ 446.985.592	\$ 3.390.337.627	\$ 11.391.611.173	\$ 33.970.589.979
<b>Beneficio tributario</b>				\$ (279.108.113)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuesto efectivo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 167.877.479	\$ 3.390.337.627	\$ 11.391.611.173	\$ 33.970.589.979

## Cálculo de la variación de capital de trabajo:

Calculo de la variacion del capital de trabajo

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cuentas por cobrar- Accounts receivables	1.726.398	69.632.171	143.442.272	443.236.620	1.712.001.443	5.125.564.543	16.581.023.295
Inventario	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar- Accounts payable	2.874.520	111.705.181	230.112.673	711.048.158	2.746.423.511	8.342.625.353	27.323.253.530
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>-1.148.123</b>	<b>-42.073.010</b>	<b>-86.670.401</b>	<b>-267.811.539</b>	<b>-1.034.422.068</b>	<b>-3.217.060.811</b>	<b>-10.742.230.234</b>
<b>Variacion del capital de trabajo</b>	<b>-1.148.123</b>	<b>-40.924.888</b>	<b>-44.597.391</b>	<b>-181.141.138</b>	<b>-766.610.530</b>	<b>-2.182.638.742</b>	<b>-7.525.169.424</b>

## Cálculo del EBIT:

EN CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Revenue from sales	\$161.435.800	\$6.780.618.584	\$14.247.048.344	\$44.959.384.260	\$176.969.859.341	\$527.858.076.687	\$1.672.731.580.903
Cost of Goods Sold	\$149.885.702	\$5.824.627.287	\$11.998.732.212	\$37.076.082.534	\$143.206.368.803	\$435.008.321.981	\$1.424.712.505.470
Gastos fijos y variables	\$148.113.222	\$947.710.074	\$1.545.435.444	\$1.778.078.613	\$2.030.099.314	\$2.533.396.425	\$3.984.935.525
Gastos de Marketing	\$28.369.612	\$658.113.693	\$1.274.321.491	\$3.610.837.366	\$13.599.179.936	\$29.466.257.496	\$64.274.051.653
Depreciacion	\$3.007.292	\$2.506.076	\$77.270.689	\$141.830.001	\$290.329.042	\$894.252.504	\$967.509.420
<b>Resultado operacional o EBIT</b>	<b>(\$167.940.028)</b>	<b>(\$652.338.548)</b>	<b>(\$648.711.492)</b>	<b>\$2.352.555.746</b>	<b>\$17.843.882.246</b>	<b>\$59.955.848.280</b>	<b>\$178.792.578.835</b>

## Cálculo del FCFF:

$$FCFF = EBIT - \text{Impuesto} + \text{Depreciación} - \text{Variación de capital de trabajo} - CAPEX$$

EBIT	\$	(167.940.028)	\$	(652.338.548)	\$	(648.711.492)	\$	2.352.555.746	\$	17.843.882.246	\$	59.955.848.280	\$	178.792.578.835
Impuesto 19%	\$	-	\$	-	\$	-	\$	167.877.479	\$	3.390.337.627	\$	11.391.611.173	\$	33.970.589.979
Depreciación	\$	3.007.292	\$	2.506.076	\$	77.270.689	\$	141.830.001	\$	290.329.042	\$	894.252.504	\$	967.509.420
Inversión en activo fijo (CAPEX)	\$	18.043.750	\$	451.093.750	\$	464.626.563	\$	1.032.824.250	\$	3.913.869.813	\$	1.333.794.000	\$	1.950.529.375
Variación del capital de trabajo	\$	(1.148.123)	\$	(40.924.888)	\$	(44.597.391)	\$	(181.141.138)	\$	(766.610.530)	\$	(2.182.638.742)	\$	(7.525.169.424)
<b>Fujo libre de Caja</b>	<b>\$</b>	<b>(181.828.364)</b>	<b>\$</b>	<b>(1.060.001.334)</b>	<b>\$</b>	<b>(991.469.975)</b>	<b>\$</b>	<b>1.474.825.155</b>	<b>\$</b>	<b>11.596.614.379</b>	<b>\$</b>	<b>50.307.334.353</b>	<b>\$</b>	<b>151.364.138.325</b>

## Cálculo del WACC

**Tasa descuento**

El costo de Equity considera un premio por liquidez (empresa no listada en bolsa), un premio por riesgo de los países (riesgo sobre EEUU) y riesgo de start up

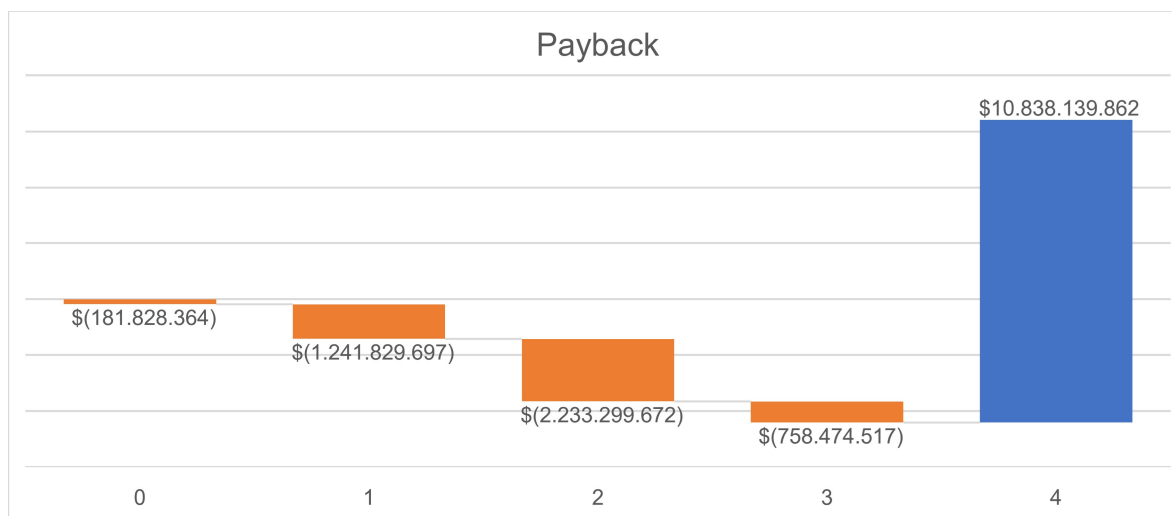
$$K_e = R_f + B \times ERP + CRP + LD + SU$$

Costo de Equity	Tasa Libre de Riesgo	Beta Riesgo Ind.	Premio Riesgo Mercado	Premio Riesgo País	Premio Liquidez	Premio Start up
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Real</li> <li>Chile BC</li> <li>10 años (llq.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrias bolsa EE.UU.</li> <li>Sin deuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bolsa EE.UU.</li> <li>Retorno esperado del mercado por sobre Rf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PB en relación a RTG Moody's.</li> <li>Ponderado por País.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor retorno histórico de VC sobre Bolsa EE.UU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor retorno por riesgo de start up</li> </ul>
19,68%	4,35%	1,14%	4,72%	0,68%	4,0%	5,0%
		Chile Damodaran 01/2021	Chile Damodaran 01/2021	Chile Damodaran 01/2016	Venture Economics, 2004 Damodaran	

## Cálculo del VAN, TIR

<b>Tasa de descuento</b>	<b>19,41%</b>
Tasa libre de riesgo	4,35%
Beta desapalancado	1,14
premio por riesgo mercado	4,72%
premio riesgo país	0,68%
Premio Liquidez	4,00%
Premio Start up	5,00%
<b>VAN del negocio (CLP)</b>	<b>\$65.100.537.647</b>
<b>TIR</b>	<b>196%</b>

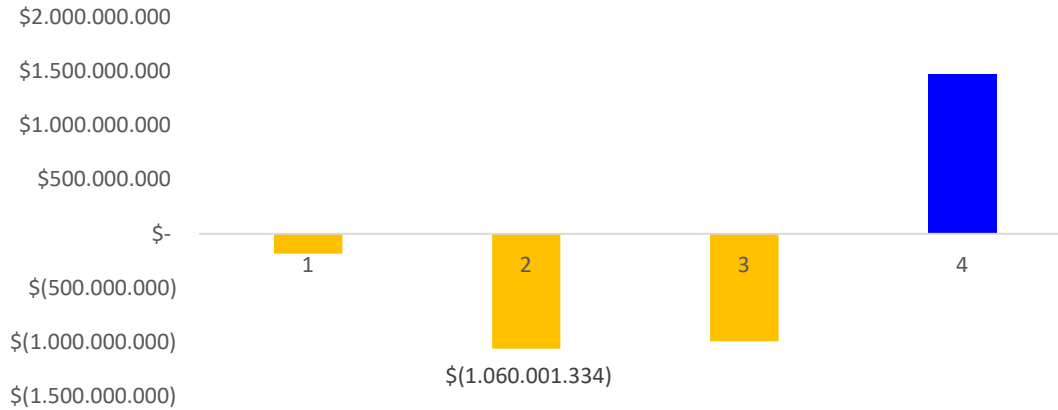
El payback corresponde a 3,06 periodos o 3 años y 23 días y ocurre entre el año 3 y 4.



La necesidad de financiamiento para el negocio es de \$2.233.299.672 CLP, (incluyendo el monto necesario para la inversión en el prototipo Año 0).

El déficit del Año 0 corresponde a \$149.919.758.

## 8.10. Valle de la muerte



## 8.11. Estimación del múltiplo EV/EBITDA:

**Estimación Múltiplo EV / EBITDA**

El múltiplo EV / EBITDA calculado en transacciones en EEUU debe ser ajustado por el premio por liquidez de compañías de private equity, por el premio riesgo país y premio start up

EV / EBITDA	=	EV / EBIT Base	x	Factor Liquidez	x	Factor País	x	Factor Start up
Enterprise Value / EBIT		Promedio de múltiplo de compra industria de EE.UU. Vendedores públicos.		Ajuste de múltiplo base vendedor público vs. privado.		Relación de múltiplos de valorización entre cada país y EE.UU. (Damodaran, 2020) Premio País Chile 29% para valorizar start up al 2020		Ajuste por riesgo de negocio pre operacional o start up Riesgo 5%
<b>2,7</b>		<b>5</b>		<b>81%</b>		<b>71%</b>		<b>95%</b>

## 8.12. Valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA:

Valor Equity (Valorización relativa)	\$ 491.055.127.088
EBITDA Año 6	\$ 179.760.088.255
EV/EBITDA múltiplo	2,731725

## 8.13. Flujo de caja mensualizado Año 1

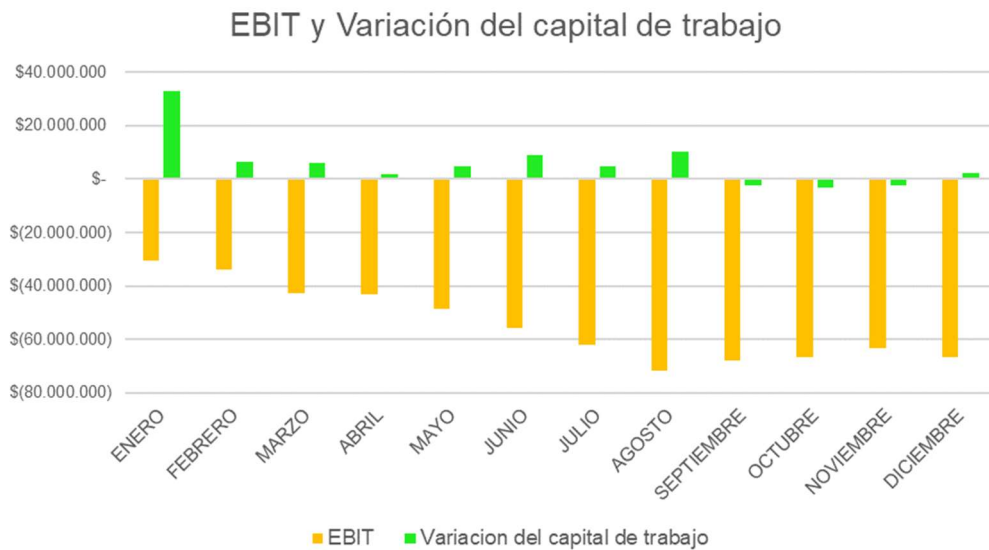


Figura 42: EBIT y variación de capital de trabajo



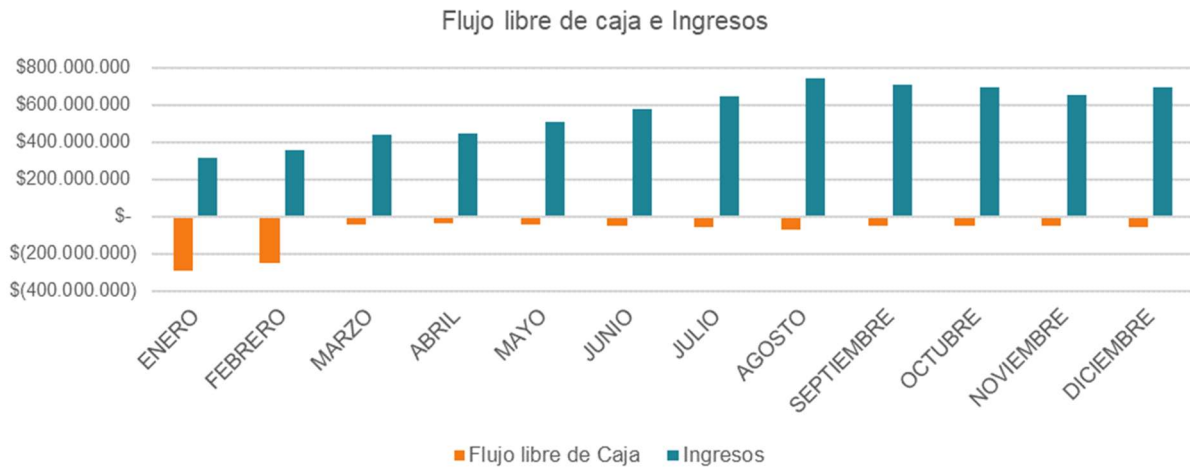


Figura 43: FCL e ingresos

## 8.14. Plan de inversiones y CAPEX

La inversión requerida es de \$1.954.191.559 CLP para capital de trabajo, como se detalla en el capítulo 8.9.

Se consideran las siguientes fuentes de financiamiento:

- Equity fundadores: \$160.000.000 CLP aportado al Año 0, prototipo.
- Equity Inversionistas: \$1.794.191.559 CLP

El CAPEX requerido es:

CAPEX Nacional	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total de tiendas abiertas	1	26	51	105	152	185	232
Apertura tiendas por año	1	25	25	54	47	33	47
Inversión CLP	\$ (18.043.750)	\$ (451.093.750)	\$ (464.626.563)	\$ (1.032.824.250)	\$ (3.913.869.813)	\$ (1.333.794.000)	\$ (1.950.529.375)
Inversión en dolares	\$ (24.058)	\$ (601.458)	\$ (619.502)	\$ (1.377.099)	\$ (5.218.493)	\$ (1.778.392)	\$ (2.600.706)

El lanzamiento será en la región de Coquimbo y Metropolitana, como se describe en la tabla:

Apertura de locales por año	Regiones de Chile	%Market share Regional	Locales	%Market share región/Chile	N° de Locales habilitados	Snoopi/Unimarc
1°-2°-4°	Coquimbo	33%	20	5,0%	10	50%
1°-2°-3°-4°-5°	Metropolitana	14%	125	39,0%	90	72%
2°-4°	Valparaiso	12%	26	11,5%	15	58%
2°-3°-4°	Los Lagos	26%	13	4,7%	8	62%
2°-3°-4°	Bio Bio	21%	28	9,1%	14	50%
2°-3°-4°	Maule	21%	12	4,8%	8	67%
3°	Magallanes y Antartica Chilena	58%	4	0,9%	4	100%
3°	Del General Carlos Ibañez del Carr	56%	1	0,5%	2	200%
3°-4°	Atacama	33%	6	2,1%	3	50%
4°-5°	Araucanía	19%	12	5,5%	7	58%
4°-5°	Antofagasta	17%	8	4,5%	5	63%
3°-4°-5°	Del Libertador Bernardo O'higgins	13%	10	5,7%	8	80%
3°-4°-5°	Ñuble	29%	7	2,0%	6	86%
5°	Los Ríos	28%	7	2,3%	3	43%
5°	Tarapacá	24%	4	1,4%	1	25%
5°	Arica y Parinotoca	15%	1	0,9%	1	100%

Para el caso de expansión internacional, se considera una inversión inicial al 4 año.

La inversión sería de \$14.428.504.250 CLP, bajo las consideraciones de duplicar los parámetros del negocio desde el año 3.

CAPEX Nacional e Internacional	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Total de tiendas abiertas		1	26	51	105	362	489	602
					Nacional 47	Nacional 33	Nacional 47	
Apertura tiendas por año	Nacional 1	Nacional 25	Nacional 25	Nacional 54	Internacional 210	Internacional 94	Internacional 66	
Inversión nacional CLP	\$ (18.043.750)	\$(451.093.750)	\$(464.626.563)	\$(1.032.824.250)	\$(3.913.869.813)	\$(1.333.794.000)	\$(1.950.529.375)	
Inversión expansión internacional CLP					<b>\$(3.933.176.625)</b>	<b>\$(7.827.739.625)</b>	<b>\$(2.667.588.000)</b>	
Inversión total CLP	\$ (18.043.750)	\$(451.093.750)	\$(464.626.563)	\$(1.032.824.250)	\$(7.847.046.438)	\$(9.161.533.625)	\$(4.618.117.375)	
Inversión en dolares	\$ (24.058)	\$(601.458)	\$(619.502)	\$(1.377.099)	\$(5.218.493)	\$(1.778.392)	\$(2.600.706)	

## 8.15. Política de dividendos

No se considera el repartir dividendos, priorizando la escalabilidad y reversion en el negocio.

## 8.16. Fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento	Inversión	Etapas	% de la inversión
Fundadores CLP	\$ 160.000.000	Año 0 /Seed	8%
Inversionista CLP	\$ 1.794.191.559	Año 1 / Start-up	92%

Para el caso de análisis de expansión internacional, la estructura de financiamiento incorpora una nueva inversión de 19,5 MM de dólares con fondos de capital de riesgo para el año 4.

Fuentes de financiamiento	Inversión	Etapas	% de la inversión
Fundadores CLP	\$ 160.000.000	Año 0 /Seed	1%
Inversionista 1 CLP	\$ 1.794.191.559	Año 1 / Start-up	11%
Inversionista 2 CLP	\$ 14.428.504.250	Año 4 / Rapid Growth	88%

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## 8.17. Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad de las variables críticas del plan financiero.

Sensibilidad	VAN	TIR
Caso Negocio	\$65.100.537.647	196%
Escenario 1	\$27.805.076.019	142%
Escenario 2	(\$17.608.658.884)	-

- Escenario 1: el negocio continúa siendo rentable para el inversionista (VAN \$27.805.076.019 - TIR 142%).
- Escenario 2: los resultados financieros indican que el negocio no es rentable para este escenario, sensibilizando la tasa de adopción de usuarios para VAN=0

Supuestos/Año	0	1	2	3	4	5	6	VAN
Crecimiento anual empresa similar Cornershop	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	2,10	2,10	(\$17.608.658.884)
Crecimiento anual con estrategia LN1-LN2	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	3,80	3,80	\$4.713.050.721
Crecimiento anual VAN=0	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	3,80	3,20	-

Se compara los flujos de caja libre de cada escenario:

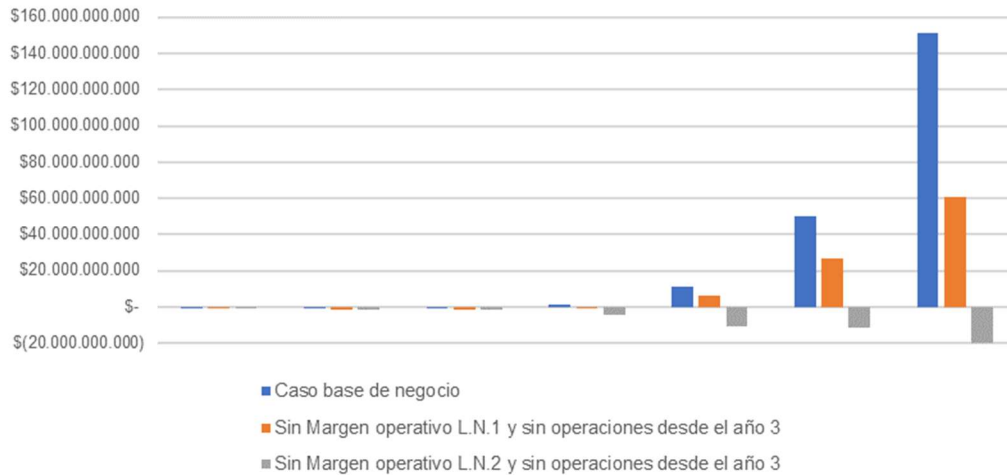
Caso base de negocio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBIT	\$ (167.940.028)	\$ (652.338.548)	\$ (648.711.492)	\$ 2.352.555.746	\$ 17.843.882.246	\$ 59.955.848.280	\$ 178.792.578.835
Flujo libre de Caja	\$ (181.828.364)	\$ (1.060.001.334)	\$ (991.469.975)	\$ 1.474.825.155	\$ 11.596.614.379	\$ 50.307.334.353	\$ 151.364.138.325

Sin Margen operativo L.N.1 y sin operaciones desde el año 3							
EBIT	\$ (174.709.004)	\$ (836.745.370)	\$ (1.093.803.848)	\$ 835.474.178	\$ 11.380.339.765	\$ 30.784.765.644	\$ 67.188.380.733
Flujo libre de Caja	\$ (155.402.629)	\$ (1.085.426.536)	\$ (1.228.739.600)	\$ (33.119.027)	\$ 6.361.144.969	\$ 26.678.757.418	\$ 60.964.737.863

Sin Margen operativo L.N.2 y sin operaciones desde el año 3							
EBIT	\$ (168.162.999)	\$ (1.012.268.286)	\$ (1.602.442.962)	\$ (3.953.963.549)	\$ (9.216.506.807)	\$ (15.889.109.983)	\$ (32.196.691.138)
Flujo libre de Caja	\$ (150.100.365)	\$ (1.227.600.097)	\$ (1.640.737.282)	\$ (3.912.563.586)	\$ (10.322.300.755)	\$ (11.127.081.840)	\$ (19.537.170.353)

Flujo de caja libre por escenario de sensibilidad



El análisis de sensibilidad de tasa de adopción de usuarios por línea de negocio indica que la sensibilidad del negocio es a la conversión de usuarios.

También, se sensibilizan las métricas financieras para los distintos tipos de inversionistas

La tasa de descuento calculada es de 19,41% y al realizar las variaciones el caso de negocio continúa siendo rentable.

Wacc	VAN
19,41%	\$65.149.295.520
20%	\$63.050.423.170
30%	\$37.022.402.485
40%	\$22.606.811.245
50%	\$14.265.641.975
60%	\$9.254.382.004
70%	\$6.144.061.246
80%	\$4.158.032.562
90%	\$2.857.991.770
100%	\$1.988.209.964

Se sensibiliza la variación del TIR del inversionista, para estimar los escenarios de negociación del retorno exigido por el mismo.

TIR	Valoración Pre Money	Dilución Fundadores %	Valor futuro inversionista
40%	\$ 63.422.991.424	3%	\$ 13.509.429.936
45%	\$ 51.040.872.272	3%	\$ 16.675.421.591
50%	\$ 41.316.272.273	4%	\$ 20.436.963.230
55%	\$ 33.616.960.875	5%	\$ 24.880.493.957
60%	\$ 27.474.974.856	6%	\$ 30.101.539.335
65%	\$ 22.540.541.387	7%	\$ 36.205.327.016

El múltiplo EV/EBITDA también fue sensibilizado acorde al rango de valoración de la industria de *ecommerce*, que está entre el 2x a 5x.

Multiplo Ebitda	Valoración post-money	Valoración pre-money	Dilución Fundadores %
1,8	\$ 329.271.047.659	\$ 27.113.006.040	6%
2,1	\$ 383.199.074.135	\$ 31.847.428.118	5%
2,4	\$ 437.127.100.612	\$ 36.581.850.195	5%
2,7	\$ 491.055.127.088	\$ 41.316.272.273	4%
3,0	\$ 544.983.153.565	\$ 46.050.694.350	4%
3,3	\$ 598.911.180.041	\$ 50.785.116.428	3%
3,6	\$ 652.839.206.518	\$ 55.519.538.505	3%
5,0	\$ 898.800.441.275	\$ 77.112.843.066	2%

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## 8.18. Riesgos críticos

- **Riesgo financiero:** La línea de negocio 1 no genera margen operativo
- **Riesgo operacional:** indisponibilidad de servicio.

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

## 8.19. Propuesta al Inversionista

Propuesta inversionista análisis tradicional:

Se ofrece una WACC 19,41% con un VAN \$65.100.537.647 CLP y TIR de 196%.

### Cálculo del VAN, TIR

<b>Tasa de descuento</b>	<b>19,41%</b>
Tasa libre de riesgo	4,35%
Beta desapalancado	1,14
premio por riesgo mercado	4,72%
premio riesgo país	0,68%
Premio Liquidez	4,00%
Premio Start up	5,00%
<b>VAN del negocio (CLP)</b>	<b>\$65.100.537.647</b>
<b>TIR</b>	<b>196%</b>

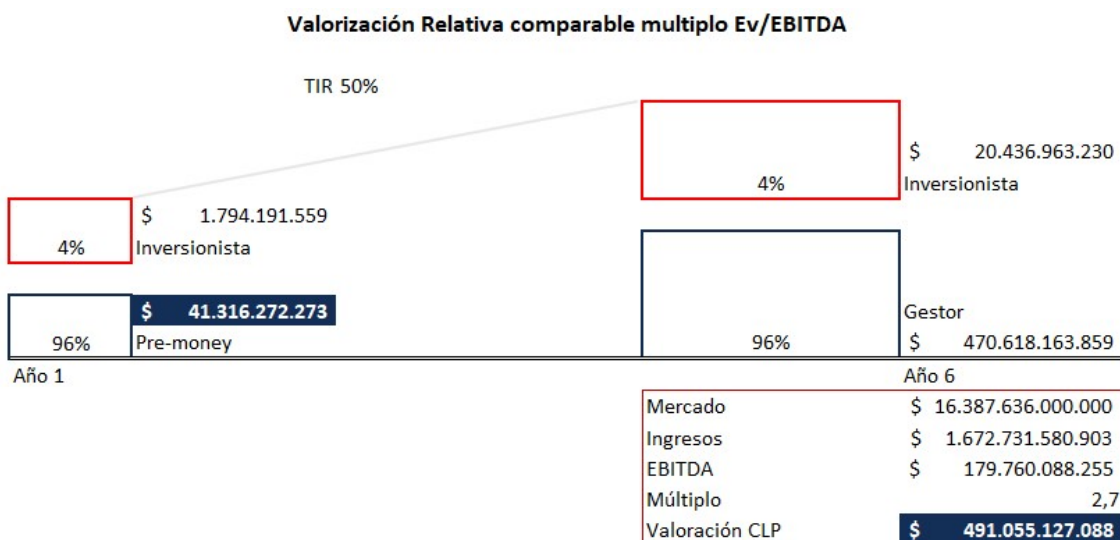
Propuesta inversionista levantamiento de capital de riesgo:

La propuesta considera un valor terminal para el exit al año 6, de 663,5MM dólares (\$419.055.127.088 CLP) con una TIR del 50%

Valoración al Exit			
Parametros evaluación	CLP		USD
Años	6		
TIR	50%		
Inv 1	\$	1.794.191.559	\$ 2.424.583
Valor futuro inversionista	\$	20.436.963.230	\$ 27.617.518
Ebitda año 6	\$	179.760.088.255	\$ 242.919.038
Múltiplo EBITDA	2,7		
Valoración	\$	491.055.127.088	\$ 663.588.010

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

La oferta considera entregar propiedad al inversionista del 4% con acciones Seria A preferente con *hurdle rate* de 8%.

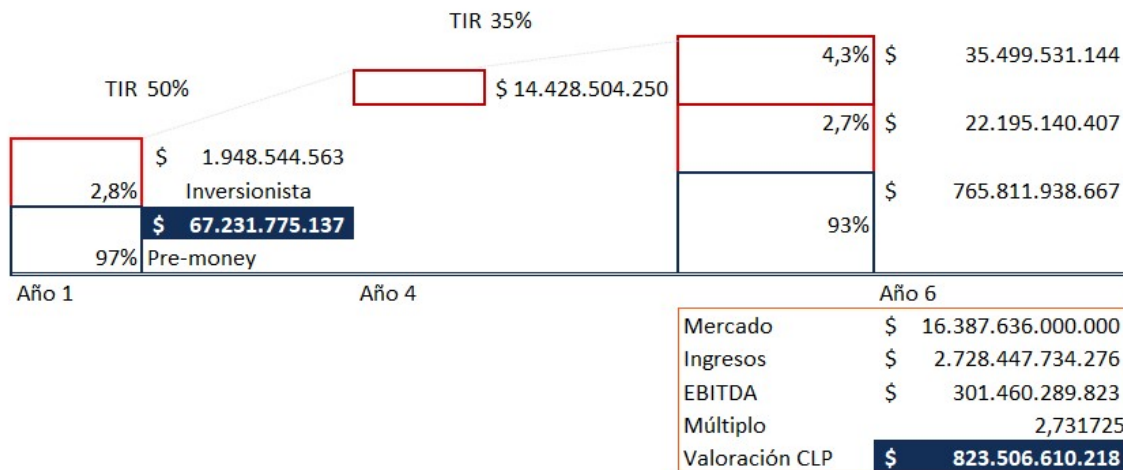


Se evalúa la valorización de la empresa bajo el escenario de expansión internacional, agregando una ronda de financiamiento

<b>Valoración al Exit</b>			
<b>Parametros evaluación</b>	<b>CLP</b>		<b>USD</b>
TIR	50%		
Inv 1	\$	1.948.544.563	\$ 2.633.168
Años	6		
Valor futuro inversionista	\$	22.195.140.407	\$ 29.993.433
Ebitda año 6	\$	301.460.289.823	\$ 407.378.770
Múltiplo EBITDA	2,7		
Valoración	\$	823.506.610.218	\$ 1.112.846.771
<b>Inversión segundo periodo</b>			
TIR	35%		
Inv 2	\$	14.428.504.250	\$ 19.497.979
Años	3		
Valor futuro inversionista	\$	35.499.531.144	\$ 47.972.339

Mayor detalle se puede encontrar en la Parte II.

### Valorización Relativa comparable multiplo Ev/EBITDA en dos rondas de inversión





## IX. Conclusiones

La tesis de inversión se funda sobre el timing del mercado que presenta la oportunidad para llevar a cabo este plan de negocios. La industria de los supermercados tiene mucho espacio para crecer en su formato online y hay necesidades desatendidas. El dolor del cliente, identificado como la tendencia sostenida de pérdida de market share, se puede corroborar desde la lectura de los resultados anuales, y existe una carrera para lograr una ventaja competitiva, con actores tomando posiciones de ventaja (convenio Cencosud/Cornershop).

El proyecto como plataforma de intermediación y asistencia para la compra entre el retail y el cliente brinda la posibilidad de materializar atributos altamente valorados por los usuarios y a la vez permite aumentar las ventas e impactar positivamente en el resultado de ganancia neta de los clientes. Al mismo tiempo, permite generar información de mercado y datos que dan la posibilidad de obtener inteligencia a una tasa acelerada para estrategias de marketing inductivo.

El negocio es escalable, ligero en activos y con una base de proveedores de servicios ya existentes (shoppers). La penetración del formato online solo seguirá aumentando con el tiempo, y los cambios que vienen para el mercado (Dark Stores, Grey Stores) pueden beneficiar el plan de negocios.

Estratégicamente, una línea de negocios conocida y probada (delivery a domicilio) actúa como respaldo y agente potenciador de otra línea de negocios con una propuesta de valor innovativa y de enfoque. De esta forma se cuenta con la ventaja del *first mover* lo que entregara exclusividad, acceso a múltiples minoristas y una curva de aprendizaje a la firma.

Los *Profitable Unit Economics* son favorables para los intereses de los inversionistas potenciales, con retornos del orden de ~11x en una primera ronda de financiamiento, y del orden de ~2,5x para una segunda ronda de expansión internacional. Todo justificado acorde a la valorización pre-money de ~56MMUSD y de ~663MM USD.

El proyecto es viable y de alto potencial de capitalización para inversionistas.

## X. Anexos

### 10.1. Anexo 1: Deloitte® State of the Consumer Tracker

Referencias en link: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

Tablas resumen:

**Intención de gasto neta: Bienes comercializados por empresas esenciales en Chile**

	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	Media
Comestibles	33%	29%	32%	25%	33%	24%	33%	32%
Artículos de uso domestico	29%	20%	18%	19%	23%	16%	24%	20%
Medicina	13%	10%	8%	12%	13%	3%	14%	12%

**Comestibles**

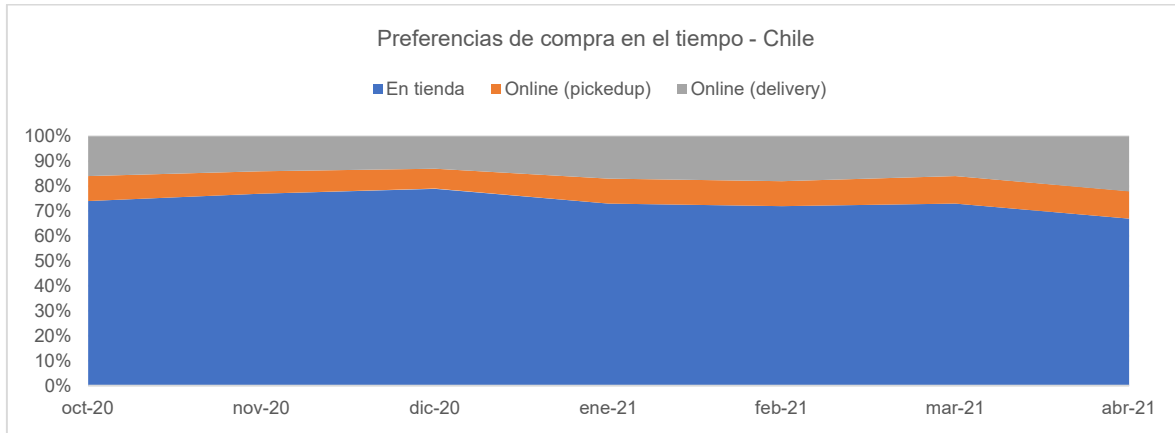
	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	Media
En tienda	74%	77%	79%	73%	72%	73%	67%	73%
Online (pickedup)	10%	8%	8%	10%	10%	11%	11%	10%
Online (delivery)	16%	14%	13%	17%	18%	16%	22%	16%

**Artículos de uso domestico**

	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	Media
En tienda	73%	73%	75%	71%	71%	72%	66%	72%
Online (pickedup)	9%	9%	9%	10%	10%	10%	11%	10%
Online (delivery)	18%	18%	15%	18%	19%	18%	23%	18%

**Medicina**

	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	Media
En tienda	79%	82%	82%	80%	77%	79%	74%	79%
Online (pickedup)	8%	8%	8%	10%	10%	10%	11%	10%
Online (delivery)	12%	10%	10%	10%	13%	12%	16%	12%



*Net Spending Intent = (% A lot more/Somewhat More) minus (% A lot less/Somewhat less)*

*Results aggregated from the question: How much do you plan to spend on each of the following items over the next four weeks, compared to the last four weeks?*

### Net spending intent

Filter by: Country Chile | Age group 25-34 | Survey date 31 March 2021

\*Question modified 3rd October 2020

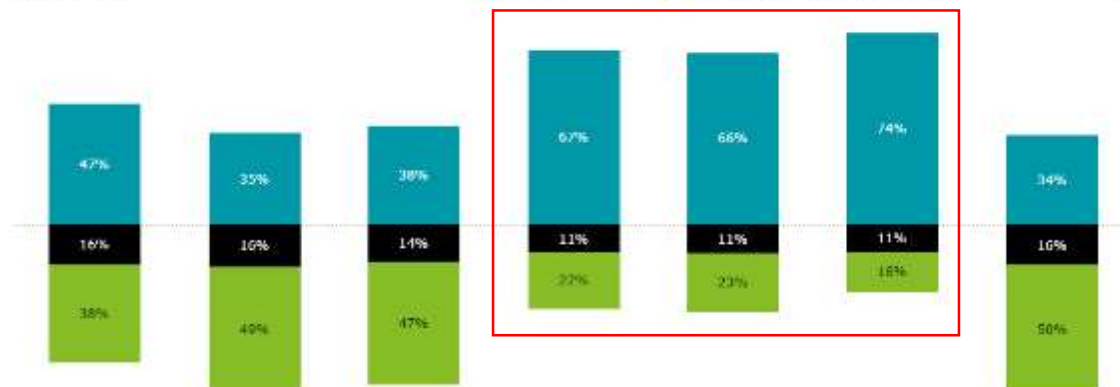
#### Intent to spend more over the next four weeks



#### Intended shopping channel

In-store vs. online

Legend: In store (teal), Online - Delivered (green), Online - Picked up (black)



## Net spending intent

Filter by: Country Chile Age group 25-34 Survey date 28 May 2021

\*Question modified Jan (October 2020)

### Intent to spend more over the next four weeks



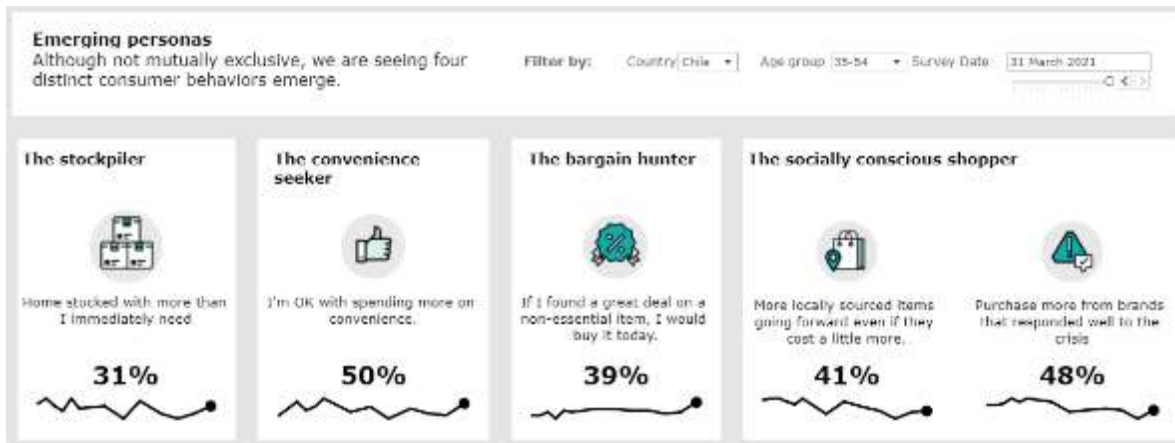
### Intended shopping channel

In-store vs. online

■ In store  
■ Online - Delivered  
■ Online - Pickup

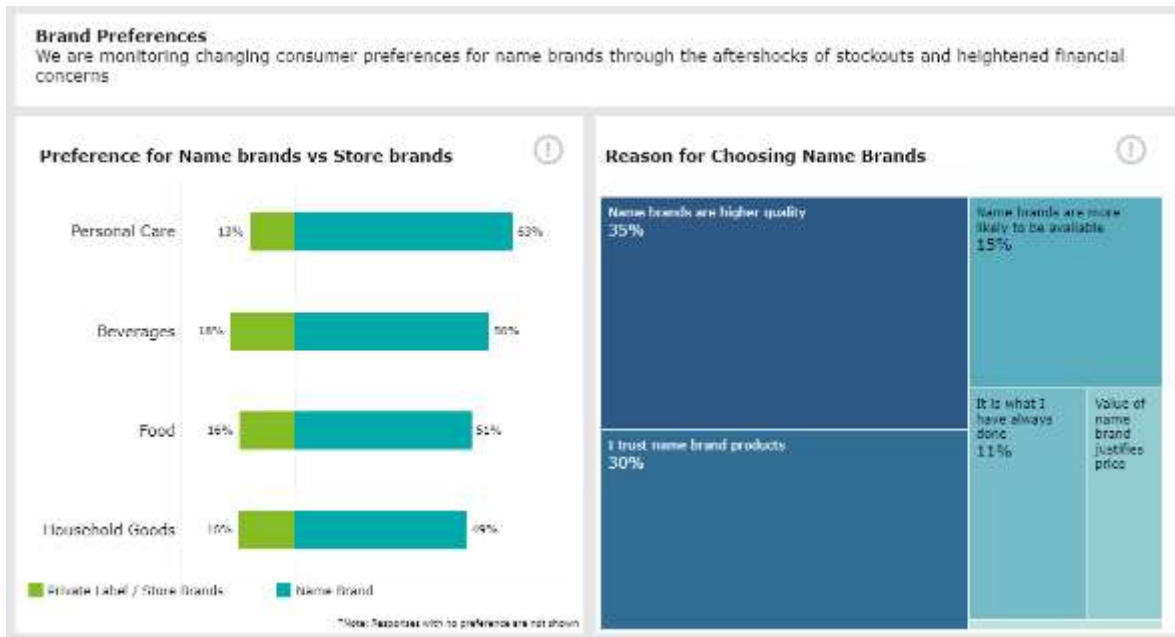


**Intended shopping channel:** the results are derived from a two-part question that first asks respondents to allocate the proportion of their intended shopping between in-store and online channels, such that the total adds up to 100%. Those who make use of online channels are then asked to allocate the proportion of their online shopping between online/delivery and online pickup, such that the combined result adds up to 100% of their online shopping.



*Preference for Name brands vs. Store brands: for each category, respondents were asked the extend of their agreement to the statement "I prefer name brands over store brands/private labels". The percentage of respondents who selected Agree or Strongly Agree, are counted as preferring Name Brands. The percentage of respondents who selected Disagree or Strongly Disagree are counted as preferring Store Brands/Private Labels.*

*Reason for Choosing Name Brands: Respondents who were counted among those preferring Name Brands were asked to select one answer choice from a list in response to the question "What is the most important reason you sometime prefer name brands over store brands/private labels?"*

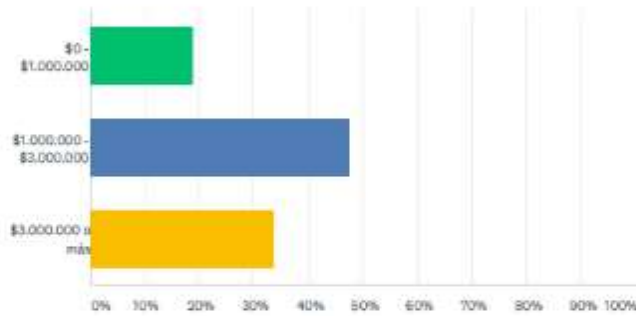


## 10.2. Anexo 2: Resultados encuesta enero 2021

Encuesta realizada por plataforma [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

## P1 Cual es tu tramo de ingresos (CLP)?

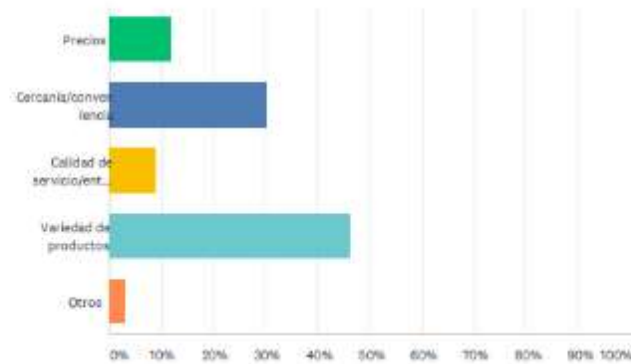
Respondidas: 234 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
\$0 - \$1.000.000	18,80%	44
\$1.000.000 - \$3.000.000	47,44%	111
\$3.000.000 o más	33,76%	79
<b>TOTAL</b>		<b>234</b>

## P2 ¿Cuál es el motivo (1) dominante por el cual prefieres un supermercado?

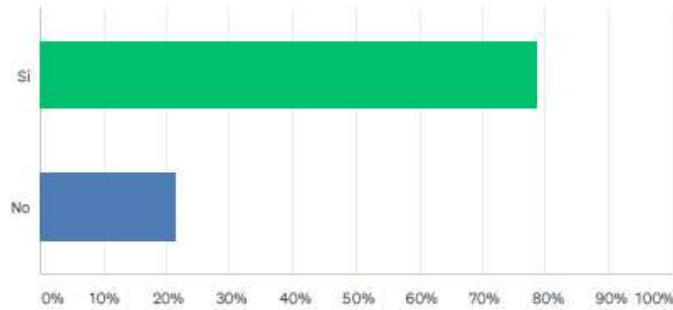
Respondidas: 233 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Precios	12,02%	28
Cercanía/conveniencia	30,04%	70
Calidad de servicio/entorno	9,01%	21
Variedad de productos	45,92%	107
Otros	3,00%	7
<b>TOTAL</b>		<b>233</b>

## P3 ¿Cambiarías el supermercado que frecuentas por uno en el cual no debas hacer la fila de la caja?

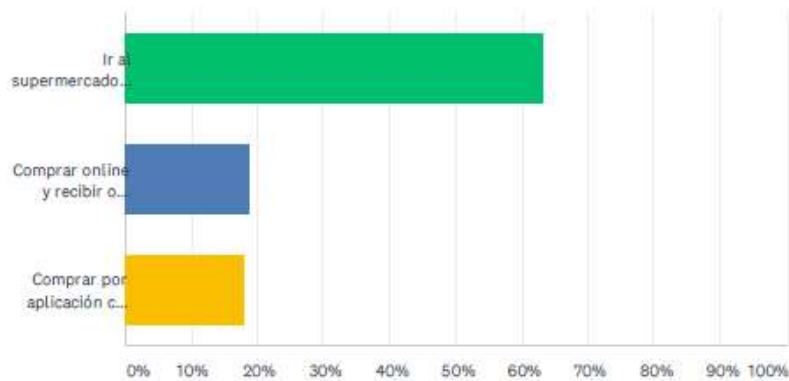
Respondidas: 206 Omitidas: 28



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	78.64%	162
No	21.36%	44
<b>TOTAL</b>		<b>206</b>

## P4 Favor indica tu preferencia

Respondidas: 233 Omitidas: 1

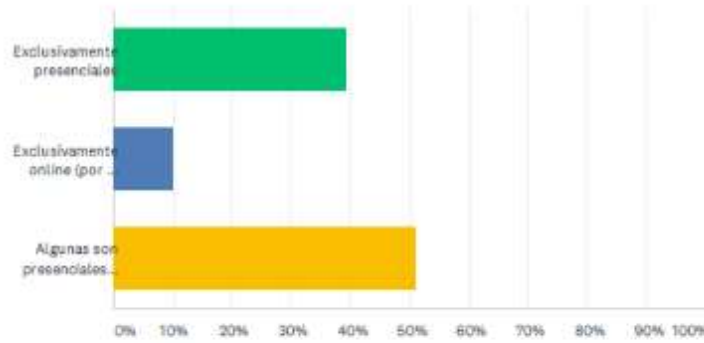


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Ir al supermercado y elegir tus productos	63.09%	147
Comprar online y recibir o retirar tus productos	18.88%	44
Comprar por aplicación con despacho (ejemplo: Comershop)	18.03%	42
<b>TOTAL</b>		<b>233</b>



## P5 Las compras que realiza del supermercado son:

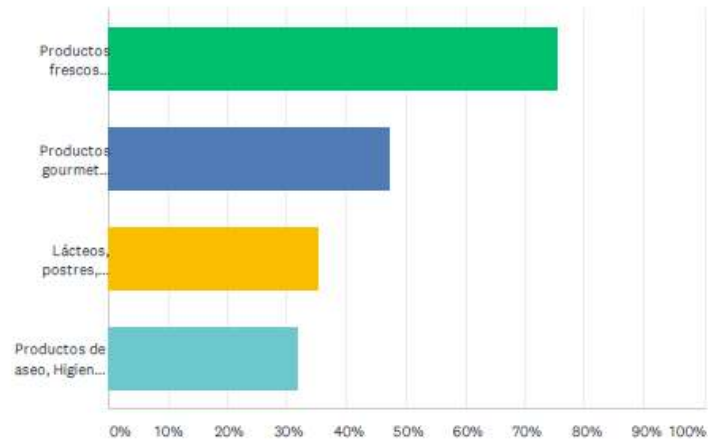
Respondidas: 234 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	CANTIDAD
Exclusivamente presenciales	39.32%	92
Exclusivamente online (por web o aplicación)	9.83%	23
Algunas son presenciales, otras son online.	50.85%	119
<b>TOTAL</b>		<b>234</b>

## P6 ¿Qué productos prefieres ir a comprar al supermercado de manera presencial?

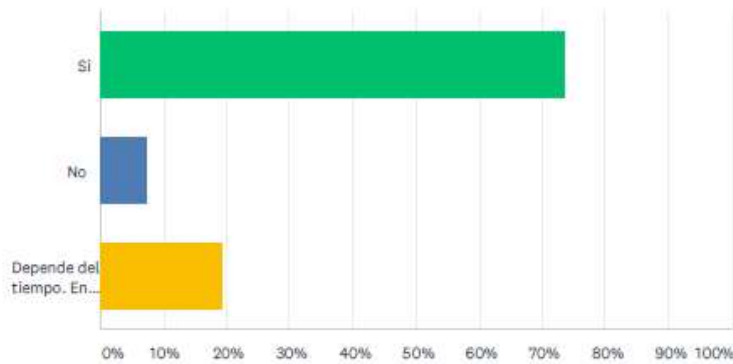
Respondidas: 229 Omitidas: 5



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Productos frescos (Verduras/Carne/pescados/mariscos/comida preparadas)	75.55% 173
Productos gourmet (aderezos, especias, harinas, aceites, chocolates, etc.)	47.16% 108
Lácteos, postres, repostería, pan.	35.37% 81
Productos de aseo, Higiene, cuidado de la salud.	31.88% 73
Total de encuestados: 229	

## P7 ¿Consideras la experiencia de compra algo influyente al decidir la elección de un lugar para ir a comprar?

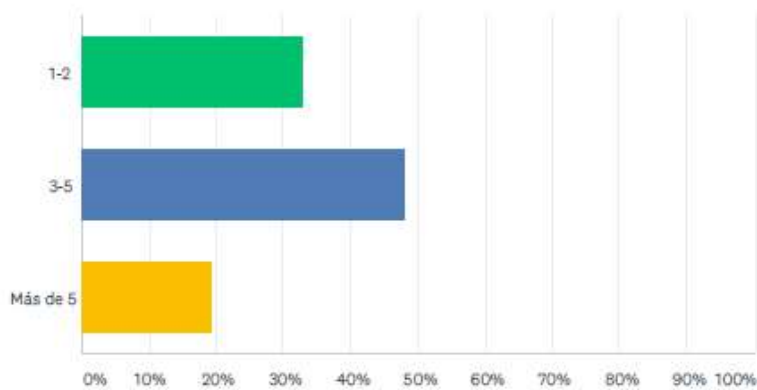
Respondidas: 233 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	73.39%	171
No	7.30%	17
Depende del tiempo. En ocasiones.	19.31%	45
TOTAL		233

## P8 ¿Cuántas veces al mes vas al supermercado?

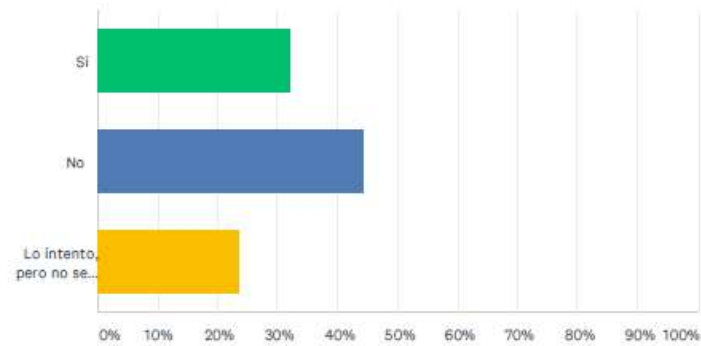
Respondidas: 234 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1-2	32.91%	77
3-5	47.86%	112
Más de 5	19.23%	45
TOTAL		234

## P9 ¿Tienes asignado un presupuesto mensual para tus compras del supermercado?

Respondidas: 234 Omitidas: 0

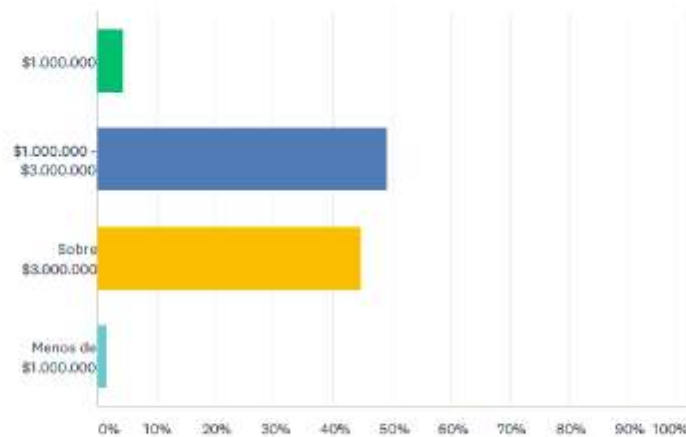


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Si	32.05%	75
No	44.44%	104
Lo intento, pero no se cumple.	23.50%	55
TOTAL		234

### 10.3. Anexo 3: Resultados encuesta Abril 2021

## P1 ¿Cuál es tu tramo de ingresos (CLP)?

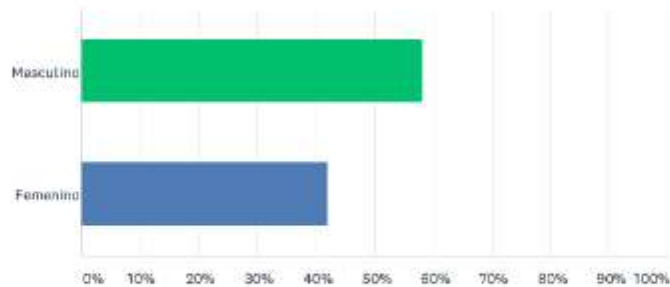
Respondidas: 67 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
\$1.000.000	4.48%	3
\$1.000.000 - \$3.000.000	49.25%	33
Sobre \$3.000.000	44.78%	30
Menos de \$1.000.000	1.49%	1
TOTAL		67

## P2 Favor indicar tu sexo

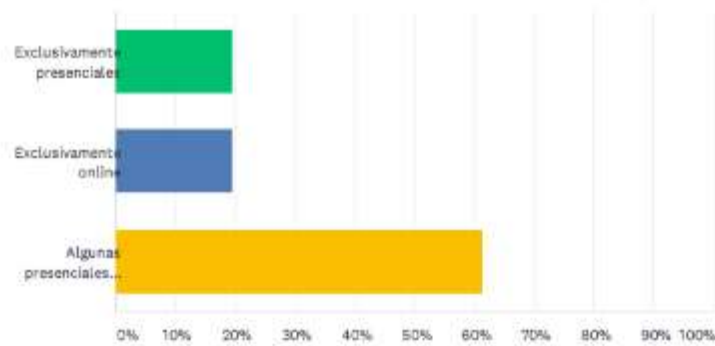
Respondidas: 67 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Masculino	58.21%	39
Femenino	41.79%	28
TOTAL		67

## P3 Las compras que realiza del supermercado son:

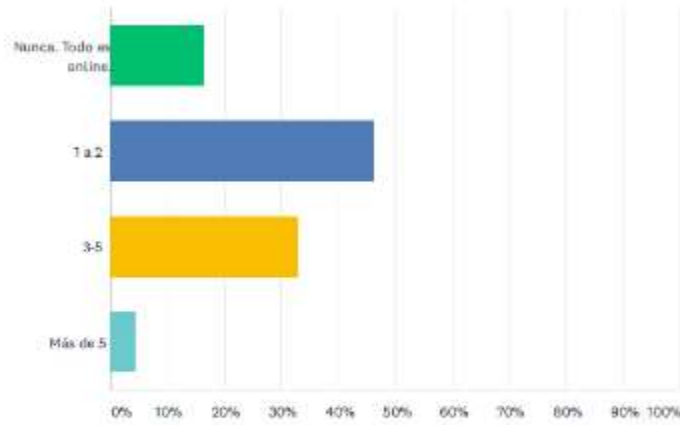
Respondidas: 67 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Exclusivamente presenciales	19.40%	13
Exclusivamente online	19.40%	13
Algunas presenciales, otras online	61.19%	41
TOTAL		67

## P4 ¿Cuántas veces al mes vas al supermercado de forma presencial?

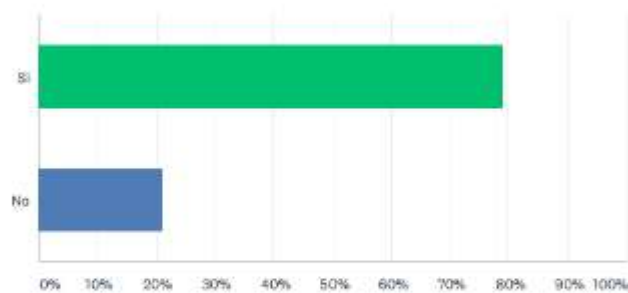
Respondidas: 57 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nunca. Todo es online.	16.42%	11
1 a 2	46.27%	31
3-5	32.84%	22
Más de 5	4.48%	3
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>

## P5 ¿Te sientes cómodo pagando con tus tarjetas de crédito asociadas a una aplicación?

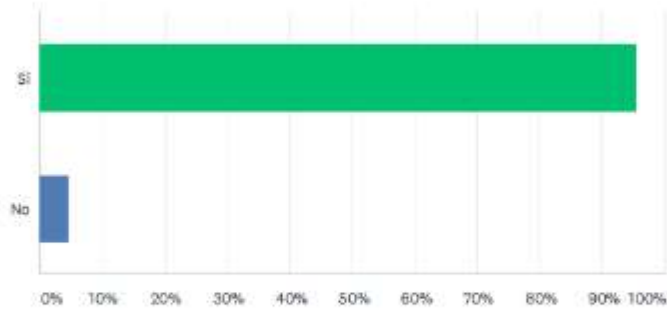
Respondidas: 67 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	79.10%	53
No	20.90%	14
<b>TOTAL</b>		<b>67</b>

P6 ¿Consideras que el tiempo disponible es algo importante al decidir la elección de un supermercado, para ir a comprar de forma presencial?

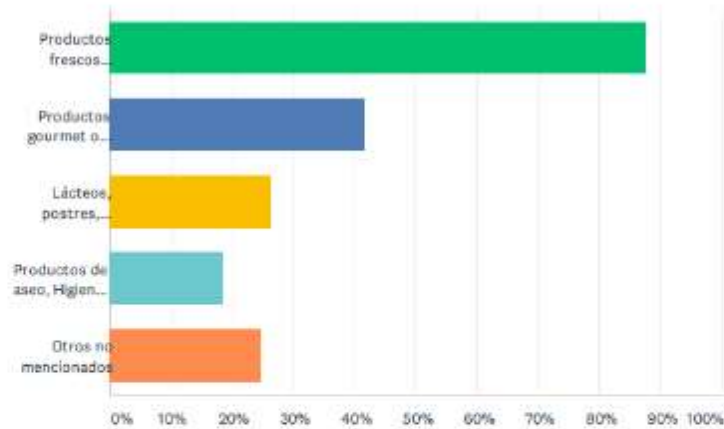
Respondidas: 66 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	95.45%	63
No	4.55%	3
TOTAL		66

## P7 ¿Qué productos prefieres ir a comprar al supermercado de manera presencial?

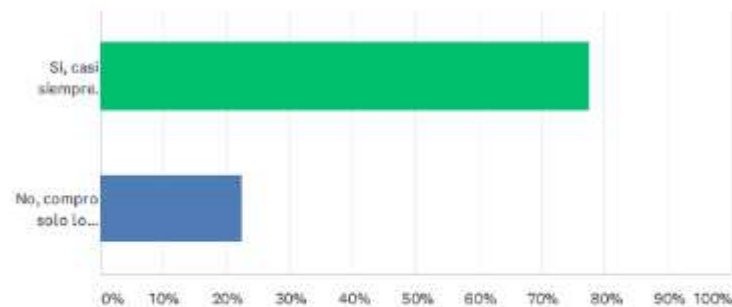
Respondidas: 65 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Productos frescos (Verduras/Carne/pescados/mariscos/comidas preparadas)	87.69%	57
Productos gourmet o difíciles de encontrar (orgánicos, veganos, especias, etc.)	41.54%	27
Lácteos, postres, repostería, pan	26.15%	17
Productos de aseo, Higiene, cuidado de la salud	18.46%	12
Otros no mencionados	24.62%	16
Total de encuestados: 65		

## P8 ¿Cuándo vas al supermercado de forma presencial, compras más productos que los que tenías programado?

Respondidas: 67 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, casi siempre.	77.61%	52
No, compro solo lo planificado.	22.39%	15
TOTAL		67



## **10.4. Anexo 5: Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el propósito de elaborar las bases de las estrategias y las herramientas a emplear, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para encausar la reflexión de la rentabilidad del sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. El análisis permitirá las entradas esenciales a considerar para las estrategias de marketing necesarias para hacer frente a las amenazas.

### **Poder de negociación de los Clientes – Alto.**

Los clientes están organizados en cuatro holdings que acaparan la totalidad de su industria (supermercados), por lo que podrán imponer en la relación, exigencias o condiciones relativas a precios, calidad o servicios.

Sin embargo, dado que se trata de un plan de negocios innovador, si el cliente tiene interés en el mismo, no hay competencia en el sector para el mismo servicio. Adicionalmente, todos los clientes tienen formatos distintos de supermercados (minorista, mayorista y venta

*online*) para abastecer la demanda de sus propios clientes (consumidores) objetivos segmentados. Sin embargo, en el formato de venta *online*, el porcentaje de las ventas que se atribuye a este formato es de un 3,6%, por lo que el canal de ventas tiene espacio para crecer bajo modelos de negocios innovadores, más actualizados a los nuevos hábitos de consumo, con el objetivo de maximizar los retornos, como consecuencia de aumentos en las ventas y/o optimización de costos de explotación.

Ante la amenaza, las estrategias planteadas por la firma apuntar a reforzar la propuesta de valor del servicio brindado al cliente, reducción de precio y una inversión relevante en marketing, publicidad y prueba de concepto mediante prototipos.

### **Poder de negociación de los Proveedores – Alto**

Para los efectos del plan de negocio, se considera que los usuarios de la firma, como plataforma de intermediación, son los proveedores principales de la misma, ya que, mediante el uso de la aplicación y sus atributos, para satisfacer su demanda con el cliente, entregan datos a transformar en información de valor para la firma y para los clientes.

Para efectos del éxito de estrategias de *inbound marketing*, los proveedores (usuarios) están organizados en dos grandes ecosistemas tecnológicos y en redes sociales, vale decir, en Google, y en Instagram. El estar organizados y concentrados, hacen atractivo el retorno del mercado, pero se trata de una base limitada de usuarios, que resta poder de negociación.

Si bien se puede reclutar usuarios desde la base de clientes del supermercado, en la modelación económica del lanzamiento, se hace más conservador el criterio de encontrar a los usuarios con la mayor disposición a usar el servicio, sobre todo a pagar por el mismo, desde los ecosistemas tecnológicos.

Para hacer frente a esta fuerza del mercado, se consideran estrategias que nos permitan establecer alianzas con los proveedores a largo plazo, la fidelización de los usuarios y buscar formas de aumentar la cartera de proveedores, por fuera de los algoritmos de búsqueda que se apalancan en *machine learning*.

## **Amenaza de nuevos entrantes – Media**

Se considera que las barreras de entrada a negocios digitales similares a las del plan presentado son medias, lo que hace necesario establecer ciertos estándares que permitan preservar la cuota de mercado que la firma alcance. Esto implica generar la diferenciación del producto y servicio mediante el empleo de las estrategias genéricas de Porter, lograr acceder a economías de escala para lograr tasas de producción mayores (con la consecuencia de la reducción de costos) y en la estrategia de financiamiento, considerar mantener el control de la firma (para la inversión de capital).

Para hacer frente a esta amenaza, se debe elaborar estrategias para escalar y aumentar la venta, aumentar la inversión en marketing y mantener el desarrollo de nuevos valores a añadir al servicio, para usuarios y para clientes.

## **Amenaza de Sustitutos – Alta**

Las amenazas de sustitutos se consideran altas, ya que el negocio asociado a la implementación de plataformas digitales de intermediación, en industrias como la que se ha elegido para el plan de negocios, se pueden replicar, o se pueden aceptar servicios de similares características. Esto obligará a una atención permanente a las dinámicas del sector específico y la influencia de las novedades sobre la organización.

Para hacer frente a esta amenaza, se considera mantener la inversión en marketing bajo constante monitoreo, el aumento en esta inversión y la diversificación del servicio para poder competir con los sustitutos que poseen servicios similares para proveer soluciones de “última milla”.

## **Rivalidad de empresas competidoras**

Considerando que el segmento objetivo al que se le ofrece la propuesta de valor, no está del todo atendido, no existe una rivalidad directa con incumbentes, lo que hace que el mercado sea atractivo para el plan de negocios.

El timing para el plan de negocios es apropiado, considerando que, en la actualidad, los clientes están comenzando a elaborar sus modelos de e-commerce. Una de las fortalezas principales esta vinculada a la escalabilidad del plan de negocios.

Las estrategias deben estar elaboradas para hacer frente a las amenazas del poder de negociación de clientes y proveedores (usuarios) y a la amenaza de sustitutos, razón por la cual estas se concentran en aumentar y rentabilizar la inversión de marketing, la asociación con otras organizaciones estratégicas al negocio y revisar constantemente la propuesta de valor para usuarios y clientes, con el propósito de añadir valor.

## 10.5. Anexo 4: Análisis PESTA

Se realiza un análisis PESTA, con el propósito de identificar las variables que pueden afectar y/o alterar el entorno de la firma y sus campañas de crecimiento. Las variables más relevantes se han considerado en el análisis de la industria y en el plan de marketing para la generación de estrategias y campañas a corto y largo plazo.

Área	Entorno	Factor principal	Detalle
Político	Internacional	Posturas frente a la recuperación económica generan incertidumbre	Se han evidenciado posturas contradictorias como consecuencia de la pandemia. Por un lado, hay acciones de cooperación internacional, fortaleciendo redes de cooperación a escala regional. Por otro lado, hay reacciones proteccionistas o incluso nacionalistas. Todo esto en el contexto de una voluntad renovada por parte de potencias para ampliar sus áreas de influencia, utilizando la crisis sanitaria como parte de su arsenal diplomático. Estas posturas se presentan en el contexto de los mercados internacionales, que han recuperado una parte de las pérdidas desde marzo del 2020, debido a la sucesión de noticias esperanzadoras sobre vacunas. Sin embargo, el retorno a los ritmos de actividad previos a la pandemia será lento y, desigual, por país. Será una recuperación frágil, ya que cualquier evolución negativa en materia de salud, por fracaso de los procesos de vacunación o una mutación del virus, podría bajar las esperanzas que se guardan desde finales de 2020.

	Nacional	Crisis política, económica y sanitaria	Desde octubre del 2019, Chile atraviesa una crisis política, que finalmente ha llevado a cambios importantes del marco jurídico nacional. Con fecha 25 de octubre 2020, mediante plebiscito, con un 51% de participación, se aprobó el inicio del proceso constituyente para la redacción de una nueva constitución política de la república. Se han levantado posturas polarizadas, frente a las políticas económicas en la constitución. Por otro lado, la pandemia del COVID19, causante de la crisis sanitaria, continua en Chile, con 1.427.956 casos y 29.937 fallecidos al 6 de junio 2021. Las medidas de confinamiento y desconfinamiento restringido han pasado a ser parte del diario vivir de la población. Respecto a la vacunación, al 4 de junio 2021, 8.286.807 han sido vacunadas con segunda dosis.
Económico	Internacional	Recuperación económica divergente marcadas por la pérdida de PIB	A poco más de un año de la declaración de la pandemia del COVID 19, la recuperación económica es divergente, dependiendo del grado de impacto por país. "Tras una contracción estimada de -3,3% en 2020, se proyecta que la economía mundial registrará un crecimiento de 6% en 2021, que se moderaría a 4,4% en 2022". <sup>57</sup> "En cada país, la recuperación está determinada por la trayectoria de la pandemia, las restricciones de movilidad impuestas para contener su avance y las medidas de política. Las pérdidas de producto han sido particularmente pronunciadas en los países que dependen del turismo y de las exportaciones de materias primas, y en los que tenían un margen de maniobra limitado para emplazar políticas de respuesta". <sup>58</sup>

<sup>57</sup> FMI. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. 4 de junio 2021, de FMI Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

<sup>58</sup> FMI. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. 4 de junio 2021, de FMI Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

## Escuela de Postgrado

	Nacional	Plan de recuperación económica nacional.	<p>El Fondo Monetario Internacional eleva las previsiones de crecimiento económico para Chile en su último informe, a un 6,2% en 2021.</p> <p>A octubre del año 2020, el FMI proyectaba un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 4,5% para 2021.<sup>59</sup> La cifra ha ido aumentando progresivamente con los meses. En febrero se elevó a 5,8% y a comienzos de marzo llegó a 6%, en buena parte, asociado el acceso del país a las vacunas contra el coronavirus, considerado un factor clave para la recuperación. La industria de supermercados (industria del cliente), es resistente, y permiten la comercialización de productos alimenticios ante bajas en el ciclo económico.</p> <p>El plan de recuperación económica nacional considera incentivos al empleo, inversión pública y privada como motor de desarrollo del empleo, apoyo a las PYMES con financiamiento, subsidios y medidas de alivio tributarios y la agilización/simplificación de tramitación de permisos, incluyendo medidas orientadas a la remoción de barreras burocráticas a las PYMES.</p>
Socio Cultural	Nacional	Crisis de la certeza fundamental	<p>A nivel socio cultural, hay crisis respecto a certezas. I.) certeza de ascendencia social como recompensa del trabajo duro, II.) certeza respecto a la salud y libertad y III.) respecto a los ingresos y la estabilidad económica. En este contexto, los ciudadanos esperan que las marcas de consumo sean empáticas con esta crisis. El consumidor espera que las marcas se presenten con un propósito y que la relación con la comunidad este en el <i>Core</i> del negocio. Esto se presenta como la única forma de generar conexiones relevantes entre personas y marcas.</p>

<sup>59</sup> FMI. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. 4 de junio 2021, de FMI Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

Tecnológico	Nacional	Baja inversión en tecnología y financiamiento	<p>Los recursos invertidos en I+D se encuentran financiados con fondos públicos y la cooperación entre empresas y universidades, lo anterior, según cifras de la OCDE, aún muy bajas. Los resultados de la innovación, sobre todo en las PYME, se encuentra muy por debajo de la mayoría de los países de la OCDE. Las destrezas gerenciales son muy inferiores a las de Estados Unidos y cercanas a las de otros países de América Latina. El apoyo a la innovación sigue siendo limitado. La elevada proporción de trabajadores con baja cualificación, la brecha existente en infraestructuras y los bajos niveles de inversión en innovación e I+D frenan la productividad tecnológica y se asocian a una dependencia persistente de las exportaciones de, sobre todo, recursos naturales, y en particular del cobre, de la agricultura y pesca, y de la fabricación de productos de baja tecnología. Se considera que el plan de negocios debería financiarse como capital de riesgo. El capital de riesgo es una forma de financiar empresas nuevas, y sin un historial que permita dar mayor certeza a sus resultados o tener la seguridad de que se recibirán retornos por el dinero invertido. "Los inversionistas que ponen su dinero en fondos de capital de riesgo, buscan empresas que puedan crecer rápidamente y que tengan modelos de negocios innovadores (por lo tanto, que aseguren un buen rendimiento una vez que empiecen a funcionar) y que, además, estén en una etapa temprana de desarrollo. Cuando un Fondo de Riesgo invierte en una empresa, se transforma en dueña parcial o accionista de ésta."<sup>60</sup> Según CORFO, CORFO, el Capital de Riesgo es un tipo de financiamiento de largo plazo que se canaliza a través de Fondos de Inversión regidos por la ley N.º 20.712,</p>
-------------	----------	---	--

<sup>60</sup> CMF. (2020). ¿Qué es el capital de riesgo? 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27445.html>

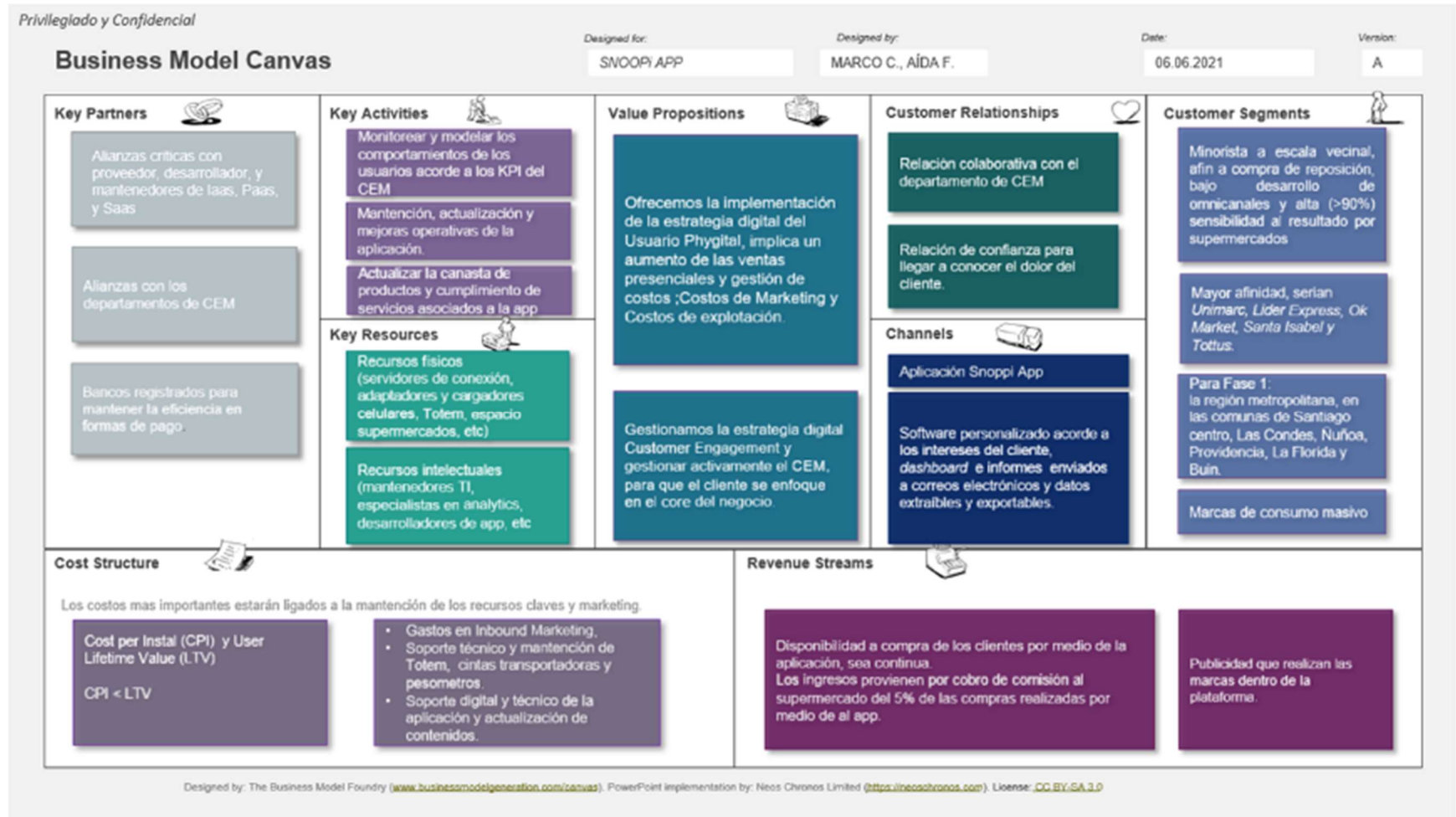


			"con la finalidad que estos sean invertidos en pequeñas o medianas empresas chilenas, que presenten un alto potencial de crecimiento y que de manera adicional requieran del apoyo técnico y operacional de un socio estratégico". <sup>61</sup>
Ambiental	Nacional	Institucionalidad ambiental consolidada y la importancia de la sustentabilidad.	<p>El fortalecimiento de la institucionalidad y gobernanza medioambiental en Chile se ha producido de manera sistemática y organizada en la última década, particularmente con la creación de entidades tan importantes como el Ministerio del Medio Ambiente y la entrada en vigor de los Tribunales Ambientales. Así lo destacan importantes organismos multilaterales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la que valora los resultados conseguidos por el país en la Segunda Evaluación de Desempeño Ambiental, en la cual entrega además recomendaciones para avanzar hacia un desarrollo económico sustentable.</p> <p>La sustentabilidad como factor relevante para el desarrollo del negocio es premiada por el 29% consumidores.<sup>62</sup></p>

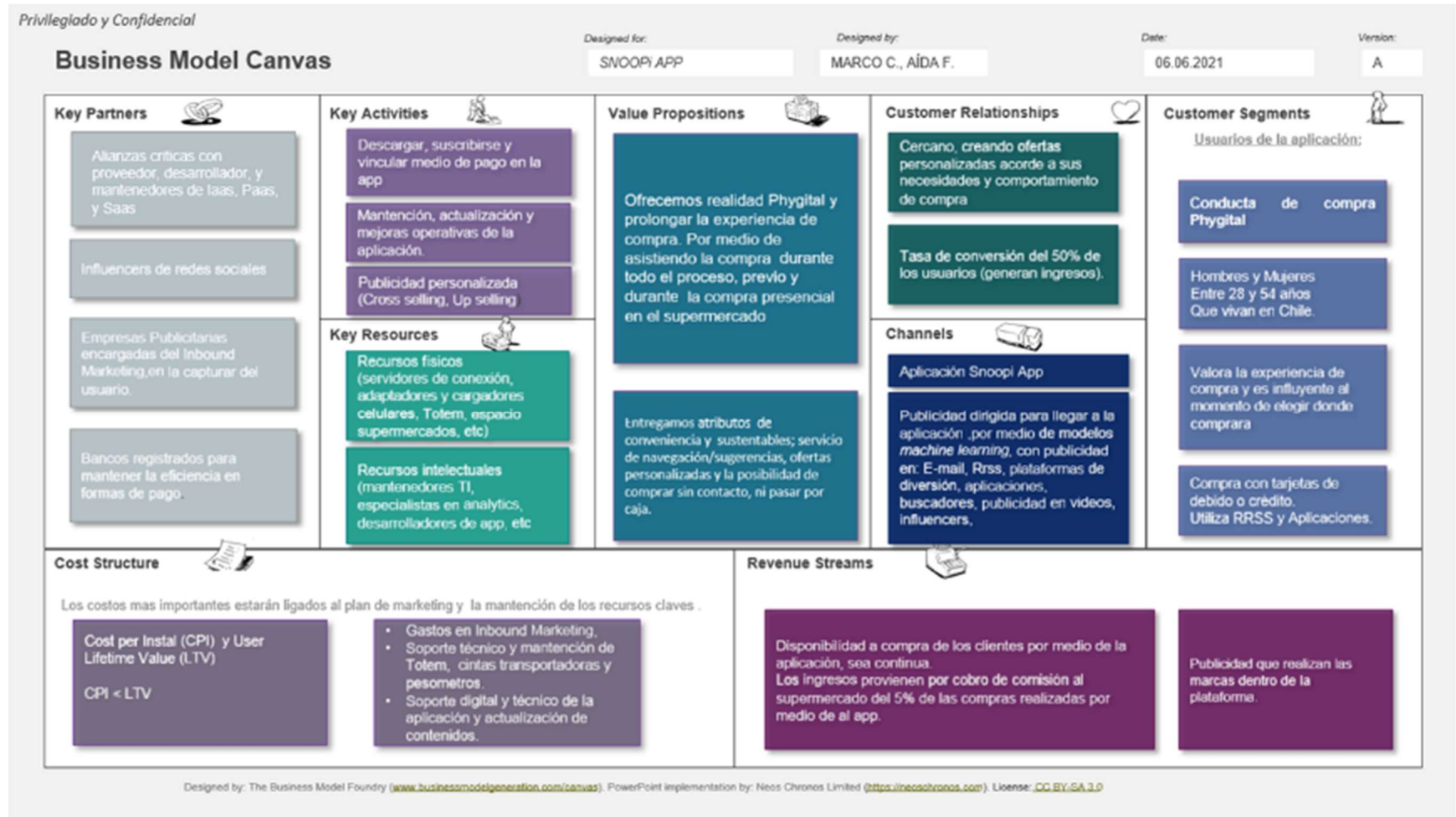
<sup>61</sup> CMF. (2020). ¿Qué es el capital de riesgo? 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27445.html>

<sup>62</sup> CADEM. (2021). Marcas Ciudadanas en clave COVID19. 4 de junio 2021, de CADEM Sitio web: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2021/02/Marcas-ciudadanas-2020-segundo-semester-1.pdf>

## 10.6. Anexo 6: Canvas del Cliente



## 10.7. Anexo 7: Canvas del Usuario



## 10.8. Anexo 8: Matriz FODA cuantitativo

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Endógenos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación disruptiva que apunta a un segmento de usuario Phygital (no atendido) y al cliente por medio de Data driven Marketing.</li> <li>2. Potencial de escalabilidad plan de negocio por el segmento de mercado no explotado.</li> <li>3. El servicio Saas, se hace cargo de una debilidad y necesidad de los supermercados en la implementación de la estrategia digital de CEM.</li> <li>4. Servicio que llega a tiempo para satisfacer las necesidades de usuario y cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No lograr una masa crítica de usuarios que se mantenga en el tiempo o incremente.</li> <li>2. Que los supermercados no cumplan con los habilitadores para que la aplicación opere.</li> <li>3. Los principales ingresos dependen de las compras <u>vinculadas con el método de pago</u> de la aplicación.</li> <li>4. Las mermas que se puedan producir al supermercado por robos.</li> </ol>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

<p><b>Factores Exógenos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmento Phygital, no atendido por ninguna aplicación actualmente.</li> <li>2. Las ventas presenciales generan el mayor margen operativo. Las ventas online representan solo el 3,6% de los ingresos de los supermercados.</li> <li>3. Crisis sanitaria, crea nuevos comportamientos de compra (compras planificadas) y el usuario busca y valora otros atributos. (condiciones sanitarias, disminuir tiempo, control presupuesto)</li> <li>4. Los bienes de consumo de los supermercados no sufren grandes variaciones con respecto al IPC, al ser considerados bienes de primera necesidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cornershop domina el mercado de ventas online <u>por medio de uso de aplicaciones</u> (Compras de reposición).</li> <li>2. Aplicación similar o ya consolidada que apunte el segmento objetivo Phygital.</li> <li>3. El mercado de los supermercados está dominado por 4 Holding.</li> <li>4. Existen miles de millones de aplicaciones y cada vez son más complejas en sus contenidos y exigencias.</li> </ol>
---------------------------------	--	---

		1. Segmento Phygital, no atendido por ninguna aplicación actualmente.					2. Aplicación similar que apunte el segmento objetivo Phygital.				3. El mercado de los supermercados esta dominado por 4 Holding.
		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
2.Potencial de escalabilidad plan de negocio por el segmento de mercado no explotado	F1	7	6	4	2	4,75	3	5	2	4	3,5
	F2	6	7	4	6	5,75	4	3	2	4	3,25
	F3	3	6	6	2	4,25	3	4	4	4	3,75
	F4	7	3	7	2	4,75	1	7	6	6	5
Promedio		5,75	5,5	5,25	3		2,75	4,75	3,5	4,5	
1. No lograr una masa crítica que se mantenga en el tiempo o incremente.	D1	6	7	6	7	6,50	2	6	7	7	5,5
	D2	7	2	7	2	4,50	1	1	2	7	2,75
	D3	3	2	4	1	2,50	2	3	7	7	4,75
	D4	1	1	4	2	2,00	1	2	7	5	3,75
	Promedio		4,25	3	5,25	3		1,5	3	5,75	6,5

Del análisis de la matriz y análisis cualitativo se concluye:

1. La F1 identificada como la idea de negocio “Innovación disruptiva que apunta a un segmento de usuario *Phygital* (no atendido) y al cliente por medio de *2data driven marketing*” nos permitirá aprovechar las oportunidades. La oportunidad más factible de aprovechar es O1 “Segmento *Phygital*, no atendido por ninguna aplicación actualmente”.
2. La F4 definida como el Timing “Servicio que llega a tiempo para satisfacer las necesidades de usuario y cliente” nos permitirá afrontar las amenazas. La principal amenaza A2 “Aplicación similar o ya consolidada que apunte el segmento objetivo *Phygital*”.
3. La Debilidad 1 “No lograr una masa crítica de usuarios que se mantenga en el tiempo o incremente” es la que mayor vulnerabilidad que existe y podría implicar no aprovechar las oportunidades (del nuevo comportamiento de comprar de los usuarios), y activar las amenazas. La amenaza que “El mercado de los supermercados está dominado por 4 Holding”, implica que, al no tener una masa crítica representativa del comportamiento de compra de los clientes de supermercados, no se capturaría el valor de la *data driven marketing* y estrategias CEM ofrecidas a los supermercados.

Considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se focaliza el plan de Marketing y de operaciones.

## 10.9. Anexo 9: Estados Financieros Consolidados (sin Equity)

© Corporate Finance Institute®. All rights reserved.							
	YEAR						
FINANCIAL STATEMENTS Snoop! Smart Cart	0	1	2	3	4	5	6
ASSUMPTIONS – FIGURES IN CLP							
<b>Income statement</b>							
Revenue Growth (% Change)	0,0%	3988,1%	208,0%	309,0%	388,3%	216,3%	216,3%
Discounts, promotions, payments per click or losses (% Change)	2,5%	6,7%	8,8%	11,2%	13,3%	12,9%	10,6%
Cost of Goods Sold (% of Revenue)	95,1%	91,7%	91,7%	91,7%	91,7%	93,0%	94,2%
Expenses Fixed/Indirect	145.734.860	938.524.962	1.526.028.005	1.716.675.505	1.788.168.993	1.859.899.173	1.949.107.848
Expenses Variable/Direct	2.378.362	9.185.112	19.407.439	61.403.108	241.930.321	673.497.252	2.035.827.677
Expenses from Marketing	28.389.612	658.113.693	1.274.321.491	3.610.837.366	13.599.179.936	29.466.257.496	64.274.051.653
Depreciation & Amortization (% of PP&E Open Balance)	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Interest (% of Debt Open Bal)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tax Rate (% of Earnings Before Tax)	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
<b>Balance</b>							
Accounts Receivable (Days)	4	4	4	4	4	4	4
Inventory (Days)	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable (Days)	7	7	7	7	7	7	7
Capital expenditures	18.043.750	451.093.750	464.626.563	1.032.824.250	3.913.869.813	1.333.794.000	1.950.529.375
Debt Issuance (Repayment)	-	-	-	-	-	-	-
Equity Issued (Repaid)	-	-	-	-	-	-	-



INCOME STATEMENT – FIGURES IN CLP	0	1	2	3	4	5	6
<b>Revenue from sales</b>	157.533.800	6.353.935.579	13.089.107.292	40.445.341.533	156.220.131.687	467.707.764.508	1.513.018.375.708
Discounts, promotions, payments per click or losses	3.902.000	426.683.005	1.157.941.052	4.514.042.727	20.749.727.654	60.150.312.178	159.713.205.195
<b>Cost of Goods Sold</b>	149.885.702	5.824.627.287	11.998.732.212	37.076.082.534	143.206.368.803	435.008.321.981	1.424.712.505.470
<b>Gross Profit</b>	11.550.098	955.991.296	2.248.316.132	7.883.301.726	33.763.490.538	92.849.754.706	248.019.075.433
<i>Gross Profit Margin</i>	7,15%	14,10%	15,78%	17,53%	19,08%	17,59%	14,83%
<b>Expenses</b>							
Expenses Fixed/Indirect	145.734.860	938.524.982	1.526.028.005	1.716.675.505	1.788.168.993	1.859.899.173	1.949.107.848
Expenses Variable/Direct	2.378.362	9.185.112	19.407.439	61.403.108	241.930.321	673.497.252	2.035.827.677
Expenses from Marketing	28.369.612	658.113.693	1.274.321.491	3.610.837.366	13.599.179.936	29.466.257.496	64.274.051.653
Depreciation & Amortization	3.007.292	2.506.076	77.270.689	141.830.001	290.329.042	894.252.504	967.509.420
Interest	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Expenses</b>	179.490.125	1.608.329.844	2.897.027.624	5.530.745.980	15.919.608.292	32.893.906.425	69.226.496.598
<b>Earnings Before Tax (+) EBIT</b>	(167.940.028)	(652.338.548)	(648.711.492)	2.352.555.746	17.843.882.246	59.955.848.280	178.792.578.835
<b>Taxes (-)</b>	(31.908.605)	(123.944.324)	(123.255.183)	446.985.592	3.390.337.627	11.391.611.173	33.970.589.979
<b>Net Earnings</b>	(136.031.423)	(528.394.224)	(525.456.308)	1.905.570.154	14.453.544.619	48.564.237.107	144.821.988.856
EBITDA = Net Income + Interest + Taxes + Depreciation + Amortization	(164.932.736)	(649.832.471)	(571.440.803)	2.494.385.747	18.134.211.288	60.850.100.784	179.760.088.255
<i>Margen Ebitda</i>	-102,17%	-9,58%	-4,01%	5,55%	10,25%	11,53%	10,75%

BALANCE SHEET – FIGURES IN CLP	0	1	2	3	4	5	6
<b>Assets</b>							
Cash	(149.919.758)	(1.085.976.768)	(1.954.191.559)	(758.474.517)	10.838.139.862	61.145.474.215	212.509.612.540
Accounts Receivable	1.726.398	69.632.171	143.442.272	443.236.620	1.712.001.443	5.125.564.543	16.581.023.295
Inventory	-	-	-	-	-	-	-
Property & Equipment	15.036.458	463.624.132	850.980.006	1.741.974.255	5.365.515.025	5.805.056.521	6.788.076.476
<b>Total Assets</b>	<b>(133.156.902)</b>	<b>(552.720.465)</b>	<b>(959.769.282)</b>	<b>1.426.736.358</b>	<b>17.915.656.330</b>	<b>72.076.095.279</b>	<b>235.878.712.311</b>
<b>Liabilities</b>							
Accounts Payable	2.874.520	111.705.181	230.112.673	711.048.158	2.746.423.511	8.342.625.353	27.323.253.530
Debt	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Liabilities</b>	<b>2.874.520</b>	<b>111.705.181</b>	<b>230.112.673</b>	<b>711.048.158</b>	<b>2.746.423.511</b>	<b>8.342.625.353</b>	<b>27.323.253.530</b>
<b>Shareholder's Equity</b>							
Equity Capital	-	-	-	-	-	-	-
Retained Earnings	(136.031.423)	(664.425.646)	(1.189.881.954)	715.688.200	15.169.232.819	63.733.469.925	208.555.458.782
<b>Shareholder's Equity</b>	<b>(136.031.423)</b>	<b>(664.425.646)</b>	<b>(1.189.881.954)</b>	<b>715.688.200</b>	<b>15.169.232.819</b>	<b>63.733.469.925</b>	<b>208.555.458.782</b>
<b>Total Liabilities &amp; Shareholder's Equity</b>	<b>(133.156.902)</b>	<b>(552.720.465)</b>	<b>(959.769.282)</b>	<b>1.426.736.358</b>	<b>17.915.656.330</b>	<b>72.076.095.279</b>	<b>235.878.712.311</b>

CASH FLOW STATEMENT	0	1	2	3	4	5	6
<b>Operating Cash Flow</b>							
Net Earnings	(136.031.423)	(528.394.224)	(525.456.308)	1.905.570.154	14.453.544.619	48.564.237.107	144.821.988.856
Plus: Depreciation & Amortization	3.007.292	2.506.076	77.270.689	141.830.001	290.329.042	894.252.504	967.509.420
Less: Changes in Working Capital	(1.148.123)	(40.924.888)	(44.597.391)	(181.141.138)	(766.610.530)	(2.182.638.742)	(7.525.169.424)
<b>Cash from Operations (+)</b>	<b>(131.876.008)</b>	<b>(484.963.260)</b>	<b>(403.588.229)</b>	<b>2.228.541.293</b>	<b>15.510.484.191</b>	<b>51.641.128.353</b>	<b>153.314.667.700</b>
<b>Investing Cash Flow</b>							
Investments in Property & Equipment	18.043.750	451.093.750	464.626.563	1.032.824.250	3.913.869.813	1.333.794.000	1.950.529.375
<b>Cash from Investing (-)</b>	<b>18.043.750</b>	<b>451.093.750</b>	<b>464.626.563</b>	<b>1.032.824.250</b>	<b>3.913.869.813</b>	<b>1.333.794.000</b>	<b>1.950.529.375</b>
<b>Financing Cash Flow</b>							
Issuance (repayment) of debt	-	-	-	-	-	-	-
Issuance (repayment) of equity	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cash from Financing (+)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Net Increase (decrease) in Cash (=)</b>	<b>(149.919.758)</b>	<b>(936.057.010)</b>	<b>(868.214.791)</b>	<b>1.195.717.043</b>	<b>11.596.614.379</b>	<b>50.307.334.353</b>	<b>151.364.138.325</b>
Opening Cash Balance	-	(149.919.758)	(1.085.976.768)	(1.954.191.559)	(758.474.517)	10.838.139.862	61.145.474.215
<b>Closing Cash Balance</b>	<b>(149.919.758)</b>	<b>(1.085.976.768)</b>	<b>(1.954.191.559)</b>	<b>(758.474.517)</b>	<b>10.838.139.862</b>	<b>61.145.474.215</b>	<b>212.509.612.540</b>

Supporting Schedules	0	1	2	3	4	5	6
<b>Working Capital Schedule</b>							
Accounts Receivable	1.726.398	69.632.171	143.442.272	443.236.620	1.712.001.443	5.125.564.543	16.581.023.295
Inventory	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable	2.874.520	111.705.181	230.112.673	711.048.158	2.746.423.511	8.342.625.353	27.323.253.530
Net Working Capital (NWC)	(1.148.123)	(42.073.010)	(86.670.401)	(267.811.539)	(1.034.422.068)	(3.217.060.811)	(10.742.230.234)
Change in NWC	(1.148.123)	(40.924.888)	(44.597.391)	(181.141.138)	(766.610.530)	(2.182.638.742)	(7.525.169.424)
<b>Depreciation Schedule</b>							
PPE Opening	-	15.036.458	463.624.132	850.980.006	1.741.974.255	5.365.515.025	5.805.056.521
Plus Capex	18.043.750	451.093.750	464.626.563	1.032.824.250	3.913.869.813	1.333.794.000	1.950.529.375
Less Depreciation	3.007.292	2.506.076	77.270.689	141.830.001	290.329.042	894.252.504	967.509.420
PPE Closing	15.036.458	463.624.132	850.980.006	1.741.974.255	5.365.515.025	5.805.056.521	6.788.076.476
<b>Debt &amp; Interest Schedule</b>							
Debt Opening	-	-	-	-	-	-	-
Issuance (repayment)	-	-	-	-	-	-	-
Debt Closing	-	-	-	-	-	-	-
Interest Expense	-	-	-	-	-	-	-

## 10.10. Anexo 10: Gastos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Gastos fijos / indirectos totales</b>	\$ (145.734.860)	\$ (938.524.962)	\$ (1.526.028.005)	\$ (1.716.675.505)	\$ (1.788.168.993)	\$ (1.859.899.173)	\$ (1.949.107.848)
<b>Gastos variables/directos totales</b>	\$ (2.378.362)	\$ (9.185.112)	\$ (19.407.439)	\$ (61.403.108)	\$ (241.930.321)	\$ (673.497.252)	\$ (2.035.827.677)
<b>Gastos de Marketing totales</b>	\$ (28.369.612)	\$ (658.113.693)	\$ (1.274.321.491)	\$ (3.610.837.366)	\$ (13.599.179.936)	\$ (29.466.257.496)	\$ (64.274.051.653)
<b>Gastos totales</b>	\$ (176.482.834)	\$ (1.605.823.767)	\$ (2.819.756.936)	\$ (5.388.915.979)	\$ (15.629.279.249)	\$ (31.999.653.921)	\$ (68.258.987.178)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Gastos fijos / indirectos (totales)</b>	\$ (145.734.860)	\$ (938.524.962)	\$ (1.526.028.005)	\$ (1.716.675.505)	\$ (1.788.168.993)	\$ (1.859.899.173)	\$ (1.949.107.848)
Oficina 150 m2 año 1, 300 m2 año 2+	\$ -	\$ (30.000.000)	\$ (60.000.000)	\$ (61.800.000)	\$ (63.654.000)	\$ (65.563.620)	\$ (67.530.529)
Costos de mantención (GGCC/Internet/Electricidad/Agua)	\$ -	\$ (12.000.000)	\$ (24.000.000)	\$ (24.720.000)	\$ (25.461.600)	\$ (26.225.448)	\$ (27.012.211)
Recursos humanos	\$ (96.000.000)	\$ (775.560.000)	\$ (1.287.120.000)	\$ (1.438.680.000)	\$ (1.494.240.000)	\$ (1.549.800.000)	\$ (1.605.360.000)
Training	\$ -	\$ (24.000.000)	\$ (24.720.000)	\$ (25.461.600)	\$ (26.225.448)	\$ (27.012.211)	\$ (27.822.578)
BaaS - cloner por colaborador	\$ (2.134.860)	\$ (3.659.760)	\$ (7.629.556)	\$ (10.114.002)	\$ (11.122.523)	\$ (11.878.155)	\$ (13.216.685)
Servicios profesionales - legales	\$ (24.000.000)	\$ (60.798.708)	\$ (60.798.708)	\$ (81.064.944)	\$ (101.331.180)	\$ (101.331.180)	\$ (121.597.415)
Seguros personal	\$ (8.400.000)	\$ (14.400.000)	\$ (27.600.000)	\$ (34.800.000)	\$ (37.200.000)	\$ (39.600.000)	\$ (42.000.000)
Seguros Vehiculos	\$ (1.200.000)	\$ (8.106.494)	\$ (12.159.742)	\$ (16.212.989)	\$ (20.266.236)	\$ (24.319.483)	\$ (30.399.354)
Equipos de computacion	\$ (14.000.000)	\$ (10.000.000)	\$ (22.000.000)	\$ (23.821.971)	\$ (8.668.007)	\$ (14.169.076)	\$ (14.169.076)

## Escuela de Postgrado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Gastos de Marketing (totales)</b>	<b>\$ (28.369.612)</b>	<b>\$ (658.113.693)</b>	<b>\$ (1.274.321.491)</b>	<b>\$ (3.610.837.366)</b>	<b>\$ (13.599.179.936)</b>	<b>\$ (29.466.257.496)</b>	<b>\$ (64.274.051.653)</b>
CPI - Google	\$ (4.275.022)	\$ (364.660.323)	\$ (788.703.700)	\$ (2.560.403.007)	\$ (10.376.954.029)	\$ (22.776.696.520)	\$ (49.988.702.773)
Instagram Ads pricing model	\$ (594.590)	\$ (100.453.370)	\$ (218.617.791)	\$ (712.434.359)	\$ (2.891.225.907)	\$ (6.347.560.976)	\$ (13.932.748.880)
Merchandising	\$ (2.000.000)	\$ (20.000.000)	\$ (60.000.000)	\$ (90.000.000)	\$ (90.000.000)	\$ (72.000.000)	\$ (57.600.000)
Indumentaria	\$ (1.500.000)	\$ (23.000.000)	\$ (57.000.000)	\$ (98.000.000)	\$ (91.000.000)	\$ (120.000.000)	\$ (145.000.000)
Publicidad general	\$ (20.000.000)	\$ (150.000.000)	\$ (150.000.000)	\$ (150.000.000)	\$ (150.000.000)	\$ (150.000.000)	\$ (150.000.000)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Gastos variables/directos Línea de Negocio 1 (L1)</b>	<b>\$ (1.902.689)</b>	<b>\$ (3.577.701)</b>	<b>\$ (7.559.409)</b>	<b>\$ (23.917.179)</b>	<b>\$ (94.234.493)</b>	<b>\$ (358.681.932)</b>	<b>\$ (1.364.941.936)</b>
AWS - Amazon Web Services S3	\$ (951.345)	\$ (1.788.851)	\$ (3.779.704)	\$ (11.958.589)	\$ (47.117.246)	\$ (179.340.966)	\$ (682.470.968)
BaaS - Cloud backup	\$ (951.345)	\$ (1.788.851)	\$ (3.779.704)	\$ (11.958.589)	\$ (47.117.246)	\$ (179.340.966)	\$ (682.470.968)
<b>Gastos variables/directos Línea de Negocio 2 (L2)</b>	<b>\$ (475.672)</b>	<b>\$ (5.607.411)</b>	<b>\$ (11.848.030)</b>	<b>\$ (37.485.929)</b>	<b>\$ (147.695.828)</b>	<b>\$ (314.815.320)</b>	<b>\$ (670.885.741)</b>
AWS - Amazon Web Services S3	\$ (237.836)	\$ (2.803.705)	\$ (5.924.015)	\$ (18.742.965)	\$ (73.847.914)	\$ (157.407.660)	\$ (335.442.871)
BaaS - Cloud backup	\$ (237.836)	\$ (2.803.705)	\$ (5.924.015)	\$ (18.742.965)	\$ (73.847.914)	\$ (157.407.660)	\$ (335.442.871)

## Escuela de Postgrado

Recursos Humanos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>n</i>							
Fundador	3	3	3	3	3	3	3
Gerentes	0	2	6	6	6	6	6
Analista/Desarrollador año 0	4	7	14	20	22	24	26
	7	12	23	29	31	33	35

Rol	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Fundador 1	\$ -	\$ (436.320.000)	\$ (440.640.000)	\$ (444.960.000)	\$ (449.280.000)	\$ (453.600.000)	\$ (457.920.000)
Gerentes	\$ -	\$ (170.520.000)	\$ (509.040.000)	\$ (511.560.000)	\$ (514.080.000)	\$ (516.600.000)	\$ (519.120.000)
Analista/Desarrollador	\$ (96.000.000)	\$ (168.720.000)	\$ (337.440.000)	\$ (482.160.000)	\$ (530.880.000)	\$ (579.600.000)	\$ (628.320.000)
	\$ (96.000.000)	\$ (775.560.000)	\$ (1.287.120.000)	\$ (1.438.680.000)	\$ (1.494.240.000)	\$ (1.549.800.000)	\$ (1.605.360.000)

## Escuela de Postgrado

<b>AWS - Amazon Web Services S3 - Linea 1</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Almacenamiento	535.131	1.006.228	2.126.084	6.726.707	26.503.451	100.879.293	383.889.919
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Q - Consultas a la base de datos	118.918	223.606	472.463	1.494.824	5.889.656	22.417.621	85.308.871
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tamaño de transferencias realizadas	297.295	559.016	1.181.158	3.737.059	14.724.140	56.044.052	213.272.177
<b>Total</b>	<b>\$ (951.345)</b>	<b>\$ (1.788.851)</b>	<b>\$ (3.779.704)</b>	<b>\$ (11.958.589)</b>	<b>\$ (47.117.246)</b>	<b>\$ (179.340.966)</b>	<b>\$ (682.470.968)</b>
<b>AWS - Amazon Web Services S3 - Linea 2</b>							
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Almacenamiento	133.783	1.577.084	3.332.259	10.542.918	41.539.452	88.541.809	188.686.615
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Q - Consultas a la base de datos	29.730	350.463	740.502	2.342.871	9.230.989	19.675.957	41.930.359
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tamaño de transferencias realizadas	74.324	876.158	1.851.255	5.857.176	23.077.473	49.189.894	104.825.897
<b>Total</b>	<b>\$ (237.836)</b>	<b>\$ (2.803.705)</b>	<b>\$ (5.924.015)</b>	<b>\$ (18.742.965)</b>	<b>\$ (73.847.914)</b>	<b>\$ (157.407.660)</b>	<b>\$ (335.442.871)</b>

<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
Almacenamiento	0,045 USD Primeros 50 TB/mes
Q - Consultas a la base de datos	0,01 USD Estándar
Tamaño de transferencias realizadas	0,025 USD S3 Glacier

Fuente: <https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>



## 10.11. Anexo 11: Calculo del LTV CAC

© Corporate Finance Institute. All rights reserved.

	Startup year						Terminal year
LTV : CAC Ratio	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6
Revenue	\$157.533.800	\$6.353.935.579	\$13.089.107.292	\$40.445.341.533	\$156.220.131.687	\$467.707.764.508	\$1.513.018.375.708
Discounts, Promotions, Markdowns	\$3.902.000	\$426.683.005	\$1.157.941.052	\$4.514.042.727	\$20.749.727.654	\$60.150.312.178	\$159.713.205.195
<b>Net Revenue</b>	\$161.435.800	\$6.780.618.584	\$14.247.048.344	\$44.959.384.260	\$176.969.859.341	\$527.858.076.687	\$1.672.731.580.903
COGS	(\$149.885.702)	(\$5.824.627.287)	(\$11.998.732.212)	(\$37.076.082.534)	(\$143.206.368.803)	(\$435.008.321.981)	(\$1.424.712.505.470)
<b>Gross Profit</b>	\$11.550.098	\$955.991.296	\$2.248.316.132	\$7.883.301.726	\$33.763.490.538	\$92.849.754.706	\$248.019.075.433
<b>Gross Margin</b>	7,15%	14,10%	15,78%	17,53%	19,08%	17,59%	14,83%
Total Variable Cost	\$2.378.362	\$9.185.112	\$19.407.439	\$61.403.108	\$241.930.321	\$673.497.252	\$2.035.827.677
<b>Contribution Margin</b>	\$9.171.736	\$946.806.184	\$2.228.908.694	\$7.821.898.618	\$33.521.560.217	\$92.176.257.453	\$245.983.247.756
<b>Users L1</b>	314	7.014	14.028	42.084	157.815	591.806	2.219.273
<b>Users L2</b>	314	43.973	87.946	263.837	989.388	2.077.715	4.363.201
<b>Uses (1 Uses = X costumers)</b>	628	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.669.521	6.582.474
<b>Revenue per Customer</b>	\$ 257.063	\$ 132.988	\$ 139.713	\$ 146.964	\$ 154.262	\$ 197.735	\$ 254.119

# Escuela de Postgrado

	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Marketing Spend</b>	28.369.612	658.113.693	1.274.321.491	3.610.837.366	13.599.179.936	29.466.257.496	64.274.051.653
<b># of Customers Acquired (Paid)</b>	628	38.240	76.480	229.441	860.402	2.002.141	4.936.856
<b># of Customers Acquired (Organic)</b>	0	12.747	25.493	76.480	286.801	667.380	1.645.619
<b>Referral rate (viralization rate) %</b>	0%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Total Customers Acquired</b>	628	50.987	101.974	305.921	1.147.203	2.669.521	6.582.474
<b>Churn Ratio %</b>	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
<b>Customer Acquisition Cost (CAC)</b>	\$ 45.175	\$ 17.210	\$ 16.662	\$ 15.738	\$ 15.806	\$ 14.717	\$ 13.019
<b>Life Time Value (LTV)</b>	\$ 199.264	\$ 104.924	\$ 114.514	\$ 124.572	\$ 136.915	\$ 151.891	\$ 157.113
<b>LTV/CAC</b>	4,41	6,10	6,87	7,92	8,66	10,32	12,07
<b>Lifetime (Years)</b>	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
<b>Lifetime (Months)</b>	40	40	40	40	40	40	40
<b>Average Monthly Contribution Margin</b>	\$ (6.111)	\$ (3.053)	\$ (3.279)	\$ (3.508)	\$ (3.818)	\$ (4.165)	\$ (4.253)
<b>Life Time Contribution Margin</b>	\$ 244.439	\$ 122.134	\$ 131.176	\$ 140.309	\$ 152.720	\$ 166.608	\$ 170.132
<b>Customer Acquisition Cost (CAC)</b>	\$ (45.175)	\$ (17.210)	\$ (16.662)	\$ (15.738)	\$ (15.806)	\$ (14.717)	\$ (13.019)
<b>Life Time Value (LTV)</b>	\$ (199.264)	\$ (104.924)	\$ (114.514)	\$ (124.572)	\$ (136.915)	\$ (151.891)	\$ (157.113)
<b>Customer Acquisition Cost</b>	\$ 45.175	\$ 17.210	\$ 16.662	\$ 15.738	\$ 15.806	\$ 14.717	\$ 13.019
<b>Contribution Margin per Order</b>	\$ 59.779	\$ 31.477	\$ 34.354	\$ 37.372	\$ 41.074	\$ 45.567	\$ 47.134
<b>Payback (# of orders)</b>	76%	55%	49%	42%	38%	32%	28%

## 10.12. Anexo 12: Flujo de caja y capital de trabajo mensualizado

EN CLP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 315.377.609	\$ 353.222.922	\$ 441.528.652	\$ 447.836.204	\$ 504.604.174	\$ 580.294.800	\$ 643.370.321	\$ 744.291.156	\$ 706.445.843	\$ 693.830.739	\$ 655.985.426	\$ 693.830.739
Cost of Goods Sold	\$ 270.912.897	\$ 303.422.445	\$ 379.278.056	\$ 384.696.314	\$ 433.460.635	\$ 498.479.731	\$ 552.662.310	\$ 639.354.437	\$ 606.844.899	\$ 596.008.374	\$ 563.498.826	\$ 596.008.374
Gastos fijos y variables	\$ 44.079.538	\$ 49.369.083	\$ 61.711.354	\$ 62.592.944	\$ 70.527.261	\$ 81.106.351	\$ 89.922.258	\$ 104.027.710	\$ 98.738.166	\$ 96.974.984	\$ 91.685.440	\$ 96.974.984
Gastos de Marketing	\$ 30.609.939	\$ 34.283.132	\$ 42.853.915	\$ 43.466.114	\$ 48.975.903	\$ 56.322.288	\$ 62.444.276	\$ 72.239.457	\$ 68.566.264	\$ 67.341.866	\$ 63.668.674	\$ 67.341.866
Depreciación	\$ 116.562	\$ 130.549	\$ 163.186	\$ 165.518	\$ 186.499	\$ 214.474	\$ 237.786	\$ 275.086	\$ 261.098	\$ 256.436	\$ 242.448	\$ 256.436
<b>Resultado operacional o EBIT</b>	<b>\$ (30.341.328)</b>	<b>\$ (33.982.287)</b>	<b>\$ (42.477.859)</b>	<b>\$ (43.084.685)</b>	<b>\$ (48.546.124)</b>	<b>\$ (55.828.043)</b>	<b>\$ (61.896.309)</b>	<b>\$ (71.605.534)</b>	<b>\$ (67.964.574)</b>	<b>\$ (66.750.921)</b>	<b>\$ (63.109.962)</b>	<b>\$ (66.750.921)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$ (30.224.766)</b>	<b>\$ (33.851.738)</b>	<b>\$ (42.314.673)</b>	<b>\$ (42.919.168)</b>	<b>\$ (48.359.626)</b>	<b>\$ (55.613.570)</b>	<b>\$ (61.658.523)</b>	<b>\$ (71.330.448)</b>	<b>\$ (67.703.476)</b>	<b>\$ (66.494.485)</b>	<b>\$ (62.867.513)</b>	<b>\$ (66.494.485)</b>
<b>Flujo libre de caja</b>	<b>\$ (30.341.328)</b>	<b>\$ (33.982.287)</b>	<b>\$ (42.477.859)</b>	<b>\$ (43.084.685)</b>	<b>\$ (48.546.124)</b>	<b>\$ (55.828.043)</b>	<b>\$ (61.896.309)</b>	<b>\$ (71.605.534)</b>	<b>\$ (67.964.574)</b>	<b>\$ (66.750.921)</b>	<b>\$ (63.109.962)</b>	<b>\$ (66.750.921)</b>
Impuesto	\$ (5.764.852)	\$ (6.456.635)	\$ (8.070.793)	\$ (8.186.090)	\$ (9.223.764)	\$ (10.607.328)	\$ (11.760.299)	\$ (13.605.051)	\$ (12.913.269)	\$ (12.682.675)	\$ (11.990.893)	\$ (12.682.675)
Depreciación	\$ 116.562	\$ 130.549	\$ 163.186	\$ 165.518	\$ 186.499	\$ 214.474	\$ 237.786	\$ 275.086	\$ 261.098	\$ 256.436	\$ 242.448	\$ 256.436
Inversión en activo fijo (CAPEX)	\$ 234.568.750	\$ 216.525.000	\$ 6.273.829	\$ 1.724.231	\$ 4.666.809	\$ 9.075.329	\$ 4.984.960	\$ 10.225.664	\$ (2.122.874)	\$ (2.989.958)	\$ (2.245.142)	\$ 2.245.142
Variación del capital de trabajo	\$ 33.103.324	\$ 6.508.252	\$ 6.273.829	\$ 1.724.231	\$ 4.666.809	\$ 9.075.329	\$ 4.984.960	\$ 10.225.664	\$ -2.122.874	\$ -2.989.958	\$ -2.245.142	\$ 2.245.142
<b>Flujo libre de Caja</b>	<b>\$ (292.131.988)</b>	<b>\$ (250.428.355)</b>	<b>\$ (40.517.708)</b>	<b>\$ (36.457.309)</b>	<b>\$ (43.802.671)</b>	<b>\$ (54.081.570)</b>	<b>\$ (54.883.184)</b>	<b>\$ (67.951.061)</b>	<b>\$ (52.667.333)</b>	<b>\$ (50.821.852)</b>	<b>\$ (48.631.479)</b>	<b>\$ (56.056.952)</b>

### Calculo de la variación del capital de trabajo

	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Capital de trabajo en Miles de USD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cuentas por cobrar- Accounts receivables	40.693.885	50.460.417	56.971.439	59.711.494	65.110.216	77.372.640	83.015.525	96.037.569	94.192.779	89.526.547	87.464.723	89.526.547
Inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar- Accounts payable	8.738.684	11.996.964	12.234.157	13.249.980	13.981.894	17.168.989	17.826.915	20.623.293	20.901.378	19.225.104	19.408.422	19.225.104
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>31.955.201</b>	<b>38.463.453</b>	<b>44.737.282</b>	<b>46.461.513</b>	<b>51.128.322</b>	<b>60.203.651</b>	<b>65.188.611</b>	<b>75.414.275</b>	<b>73.291.401</b>	<b>70.301.443</b>	<b>68.056.301</b>	<b>70.301.443</b>
<b>Variación del capital de trabajo</b>	<b>33.103.324</b>	<b>6.508.252</b>	<b>6.273.829</b>	<b>1.724.231</b>	<b>4.666.809</b>	<b>9.075.329</b>	<b>4.984.960</b>	<b>10.225.664</b>	<b>-2.122.874</b>	<b>-2.989.958</b>	<b>-2.245.142</b>	<b>2.245.142</b>

## XI. Índice de Tablas

Tabla 1: Tendencia de canal de preferencia de adquisición, adaptado de Anexo 1. Fuente: Elaboración propia. ....	7
Tabla 2: Variación de ventas en línea y presencial de supermercados con respecto a la misma semana del año anterior (2019 y 2020). Fuente: Fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf">https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf</a> .....	7
Tabla 3: Efecto estimado del plan de negocios sobre Estado de resultados del cliente objetivo (Año 2020). Fuente: elaboración propia usando datos de memoria anual 2020, SMU. ....	12
Tabla 4: Ingresos desde supermercados y totales al cierre 2020. Fuente: Memorias Anuales 2020.....	22
Tabla 5: Ventas en línea de productos de supermercados con despacho a domicilio (Millones de CLP). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf">https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf</a> .....	26
Tabla 6: Porcentaje de pedidos por plataforma según el tiempo efectivo de despacho (en minutos). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf">https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf</a> .....	36
Tabla 7: Ticket promedio de compras online con despacho a domicilio. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf">https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf</a> 0 .....	36
<i>Tabla 8: Tabla con estrategia de escalamiento desde la Línea de negocios 2 a la Línea de negocios 1. Elaboración propia. ....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 9: Participación de market share proyectado a 6 años. ....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 10: Definición de desarrollo de Omnicanales. Fuente, elaboración propia. ....</i>	<i>52</i>

<i>Tabla 11: Definición de grado de afinidad del holding al plan de negocio. Fuente: elaboración propia</i> .....	52
<i>Tabla 12: Matriz microsegmentación industria de clientes. Fuente: Elaboración propia.</i> ..	53
<i>Tabla 13: Participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente</i> .....	55
<i>Tabla 14: Proyección de participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente.</i> .....	55
<i>Tabla 15: Ventas en línea de productos de supermercado con despacho a domicilio (millones CLP). Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0">https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0</a></i> .....	72
<i>Tabla 16: Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0">https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0</a></i> .....	72
<i>Tabla 17: Aproximación de crecimiento anual de empresa similar - Cornershop. Fuente: datos de informe FNE para años 2017, 2018 y 2019.</i> .....	75
<i>Tabla 18: Supuestos para la estimación de los usuarios por local. Fuente: elaboración propia en base a información INE, Unimarc y Memoria SMU 2020.</i> .....	80
<i>Tabla 19: Estimación de aperturas por año, Línea de negocios 1.</i> .....	81
<i>Tabla 20: Costos de Marketing del negocio, CLP. Elaboración propia.</i> .....	82
<i>Tabla 21: Costos por conversión (Google) y por click (Instagram). Fuentes: <a href="https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/">https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/</a> y <a href="https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/">https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/</a></i> .....	83
<i>Tabla 22: Parámetros y descripciones. Fuente: elaboración propia.</i> .....	89
<i>Tabla 23: Parámetros y descripciones. Fuente: realización propia.</i> .....	89
<i>Tabla 24: Criterio de conversión para la campaña de inducción de usuarios</i> .....	90
<i>Tabla 25: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Google</i> .....	91
<i>Tabla 26: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Instagram Ads</i> .....	93
<i>Tabla 27: Ratio LTVavg y CPI compuesto para medir ROI de la campaña completa de Marketing inbound</i> .....	94

*Tabla 28: Costos de publicidad en via publica, Año 0. Fuente:*

*<http://oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias> ..... 95*

*Tabla 29: Costos de Marketing como % de las ventas totales del plan de negocio ..... 95*

*Tabla 30: Indicadores de escalamiento proyectado de la firma ..... 100*

*Tabla 31: implementación de recursos humanos. .... 102*

*Tabla 32: Supuestos de les EEFF proyectados ..... 103*

*Tabla 33: Supuestos del modelo de calculo del LTV/CAC del negocio ..... 103*

*Tabla 34: Múltiplos de escalabilidad del plan de negocios. Elaboración propia ..... 104*

*Tabla 35: Ciclo de conversión de efectivo ..... 104*

*Tabla 36: Base de cálculo ingresos Línea 1 de negocios ..... 106*

*Tabla 37: Base de cálculo ingresos Línea 2 de negocios ..... 106*

*Tabla 38: Costo de las ventas (COGS) ..... 109*

*Tabla 39: Determinación del CHURN para la firma, desde empresa similar Instacart.... 113*

## **XII. Índice de figuras**

Figura 1: Participación de mercado incumbentes de la industria. Adaptado de Feller Rate.  
 Fuente: Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados,  
 resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de Junio 2021, de Feller Rate ..... 19

Figura 2: Ventas por m2, adaptado de ISUP. Fuente: INE ..... 23

Figura 3: Metros cuadrados totales de supermercados en Chile. Adaptado de ISUP.  
 Fuente: INE ..... 24

Figura 4: Evolución de ISUP anual acumulado a precios corrientes e IPC anual acumulado  
 años 2016 a 2020. .... 24

Figura 5: Frecuencia de uso de plataforma de intermediación para compra online con  
 despacho a domicilio. Fuente: Anexo II, encuesta a consumidores finales de Cornershop y  
 Uber eats. Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop  
 por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio  
 web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)..... 27

Figura 6: Conclusiones estudio. Fuente: Google/Kantar TNS, Estudio: “¿Cómo asistir a los  
 chilenos en la compra en Retail?”, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de  
 productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración,  
 indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto.  
 Sitio Web:  
[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf)  
 ..... 29

Figura 7: Encuesta sobre consumo digital de Euromonitor International, realizada entre  
 marzo y abril 2020. Fuente: Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). Las 10 principales  
 tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International  
 Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>..... 30

Figura 8: Evolución de las ventas en línea de productos de supermercados. Fuente:  
 fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de  
 Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web:  
[https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf) ..... 34

Figura 9: Interacción de los actores de las plataformas digitales de productos de  
 supermercados. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de  
 Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de

FNE Sitio web: <a href="https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf">https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf</a>	35
<i>Figura 10: Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, Michael. (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. España: Ediciones pirámide.</i>	39
<i>Figura 11: Esquema de relaciones en el mercado con el plan de negocio. Fuente: esquema propio.</i>	46
<i>Figura 12: Relación usuario y cliente. Fuente: elaboración propia en base a Google/Kantar TNS, Estudio: “¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?”, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web: <a href="https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf">https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf</a>.</i>	50
<i>Figura 13: Clientes objetivos agrupados por comunas de Santiago con mayor participación de mercado por locales. Fuente: elaboración propia desde páginas web de Unimarc, Líder, Santa Isabel y Tottus.</i>	54
<i>Figura 14: Usuarios, segmento objetivo. Elaboración propia.</i>	58
<i>Figura 15: Calculo del CAGR Cornershop, periodo discreto 2017 - 2019.</i>	74
<i>Figura 16: CAGR discreto periodo 2017 -</i>	74
<i>Figura 17: Cornershop Funding Journey. Fuente: <a href="https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/">https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/</a></i>	77
<i>Figura 18: Estrategia de lanzamiento para el crecimiento. Fuente: realización propia.</i>	78
<i>Figura 19: Curva de demanda por lanzamiento. Fuente: realización propia</i>	79
<i>Figura 20: Se estima que el 17% de los usuarios de App, es responsable del 85% de los ingresos. Fuente: Google Partners. (2019). Academy on Air: Fundamentals of App Promotion (21.03.19). 4 de junio 2021, de Google Partners Sitio web: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=zsCFqr9FrwQ">https://www.youtube.com/watch?v=zsCFqr9FrwQ</a></i>	84
<i>Figura 21: Campañas y ecosistemas comunes. Fuentes: realización propia.</i>	86
<i>Figura 22: Segmentación unidimensional y multidimensional. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0">https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0</a></i>	86



<i>Figura 23: Jerarquía de objetivos entregados al algoritmo. Fuente: elaboración propia. ...</i>	87
<i>Figura 24: Variación CPI, LTV. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0">https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0</a>.....</i>	88
<i>Figura 25: Ratio LTVavg y CPLavg para medir ROI de marketing inbound por Google Search .....</i>	91
<i>Figura 26: Embudo de conversión. Fuente: <a href="https://impulsados.cl/que-es-un-embudo-de-ventas-en-marketing-digital/#quest_Queacute_es_un_embudo_de_ventas_en_marketing_digital">https://impulsados.cl/que-es-un-embudo-de-ventas-en-marketing-digital/#quest_Queacute_es_un_embudo_de_ventas_en_marketing_digital</a> .....</i>	92
<i>Figura 27: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound por Instagram Ads.....</i>	93
<i>Figura 28: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound compuesto. ....</i>	94
<i>Figura 29: Diagrama de la operación de la firma para sustentar propuestas de valor al usuario y al cliente. Fuente: Elaboración propia. ....</i>	96
<i>Figura 30: Diagrama del flujo de operaciones del negocio. Usuario, Cliente y Firma. Fuente: Elaboración propia .....</i>	98
<i>Figura 31: Ventaja competitiva y nivel de inteligencia del negocio en función del análisis de datos. Fuente: elaboración propia, adaptado de SAS. (2018). A CFO's guide to business analytics. 4 de junio 2021, de SAS Sitio web: <a href="https://www.operationalincomestatement.com/archive/pdf/SAS.pdf">https://www.operationalincomestatement.com/archive/pdf/SAS.pdf</a>....</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Figura 32: Gestión del CEM para un segmento multidimensional de usuario determinado, como producto entregable al cliente. Fuente: elaboración propia .....</i>	99
<i>Figura 33. CPC promedio por país. Fuente: TusClicks.....</i>	106
<i>Figura 34: Proyección de ingresos y compras de cada ticket.....</i>	107
<i>Figura 35: Calculo del CAGR periodo discreto.....</i>	108
<i>Figura 36: Calculo del CAGR periodo discreto.....</i>	108
<i>Figura 37: Estabilización del EBIT - Año 3 .....</i>	111
<i>Figura 38: LTV : CAC ratio formula. Fuente: CFI <a href="https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/cac-ltv-ratio/">https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/cac-ltv-ratio/</a> .....</i>	112

Figura 39: Costumer CHURN rate. Fuente:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/churn-rate/>

.....	113
Figura 40: Razón LTV CAC para la proyección del negocio.....	114
Figura 41 Unit economics Año 1. Ratio de 6,10 .....	115
Figura 42: Unit economics Año 6. Ratio de 12,07 .....	115
Figura 43: EBIT y variación de capital de trabajo .....	120
Figura 44: FCL e ingresos .....	121

### **XIII. Bibliografía**

Deloitte. (2020). Deloitte® State of the Consumer Tracker . 6 de Junio 2021, de Deloitte  
 Sitio web: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

CNC. (2020). Impacto de la evolución tecnológica en la fuerza laboral del comercio. 4 de Junio 2021, de CNC Sitio web: <https://estudiocomercial.cnc.cl/conclusiones-y-recomendaciones/>

CADEM. (2021). Marcas Ciudadanas en clave COVID19. 4 de Junio 2021, de CADEM Sitio web: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2021/02/Marcas-ciudadanas-2020-segundo-semester-1.pdf>

Correani, De Massis, Frattini, Messeni, Natalicchio. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. California Management Review, 1, 20. 4 de Junio 2021, De Berkeley Haas Haas School of Business Base de datos.

SMU. (2021). Memoria Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=fbd008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRsUlpNazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=fbd008bc5e0561f74dd6924cbad14c2aVFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVRsUlpNazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622854964)

Andre Schwager, Chris Meyer. (2007). Understanding Customer Experience. 4 de Junio 2021, de Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

INE. (2021). ISUP. 4 de Junio 2021, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/ventas-de-supermercados>

INE. (2018). Síntesis de resultados VIII Encuesta de presupuestos familiares. 4 de junio 2021, de Subdirección técnica, Departamento de presupuestos familiares Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb_2)

Supermercados de Chile A.G. (2021). Estadísticas Industria de los Supermercados. 4 de Junio 2021, de Supermercados de Chile A.G Sitio web: <https://www.supermercadosdechile.cl/estadisticas/>

Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de Junio 2021, de Feller Rate Sitio web: <https://www.feller-rate.com/general2/articulos/artsupermercados2004.pdf>

Supermercados de Chile A.G. (2021). Comunicado. 4 de Junio 2021, de Supermercados de Chile A.G Sitio web: <https://www.supermercadosdechile.cl/noticias/2021/01/14/comunicado-14-de-enero-de-2021/>

Walmart Chile S.A. (2014). Memoria Anual 2014. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96439000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AAAwy2ACTAAABzBAAA&vig=Nv&control=svs&pestanian=49>

Falabella. (2021). Memoria Anual 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=b97e1a6d9bd97631ba4f2efc5cb65b03VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRrUlpIVTEzUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622858713](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=b97e1a6d9bd97631ba4f2efc5cb65b03VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRrUlpIVTEzUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1622858713)

Cencosud. (2021). Memoria Anual Integrada 2020. 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIazVCUFQwPQ==&secuencia=0](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c179c4ce2c8d8c59039394d186db4dc4VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNIRXcEZIazVCUFQwPQ==&secuencia=0)

Marcela Gómez. (2020). INE trabaja en un nuevo indicador sobre ventas online. 4 de junio 2021, de PAUTA Sitio web: <https://www.pauta.cl/economia/ine-alista-nuevo-indicador-sobre-ventas-online>

INE. (2021). Índice de Actividad del Comercio 31 de marzo 2021. 4 de junio 2021, de INE Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-actividad-del-comercio-\(iac\)-febrero-de-2021.pdf?sfvrsn=303d7caa\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-actividad-del-comercio-(iac)-febrero-de-2021.pdf?sfvrsn=303d7caa_4)

CNC. (2020). INDICADOR DE VENTA DEL COMERCIO CANAL ONLINE A TRAVÉS DE TARJETAS, CRÉDITO Y DÉBITO EN CHILE. 4 de junio 2021, de CNC Sitio web: <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Ventas-Online-Primer-Semestre-2020.pdf>

Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

Google/Kantar TNS, Estudio: “¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?”, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/5733/Inf\\_CL\\_RetailPathToPurchase.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf)

Gina Westbrook, Alison Angus. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. 4 de junio 2021, de Euromonitor International Sitio web: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

IDC Corporate. (2020). IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2021 Predictions. 4 de junio 2021, de IDC Corporate Sitio web: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46942020>

Corporate IT. (2019). Latam: La industria de TI crecerá 1.3% este 2019 y un 4.8% el 2020. 4 de junio 2021, de Corporate IT Sitio web: <https://www.corporateit.cl/index.php/2019/11/25/latam-la-industria-de-ti-crecera-1-3-este-2019-y-un-4-8-el-2020/>

Stackscale. (2020). Principales Modelos de Servicios SaaS, PaaS e IaaS. 4 de Junio 2021, de Stackscale Sitio web: <https://www.stackscale.com/es/blog/modelos-de-servicio-cloud/>

Sebastian Ojeda. (2020). Cornershop y supermercados: la carrera por la última milla. 4 de junio 2021, de Revista Emprende Sitio web: <https://revistaemprende.cl/cornershop-y-supermercados-la-carrera-por-la-ultima-milla/>

Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf)

EY Consultores. (2019). Primer estudio Fintech en Chile: desafíos y Oportunidades. 4 de junio 2021, de EY Consultores Sitio web: <https://www.mundialis.cl/public/uploads/noticias/fintech-report-chile-digital.pdf>

INE. (2018). Síntesis de resultados VIII Encuesta de presupuestos familiares. 4 de junio 2021, de Subdirección técnica, Departamento de presupuestos familiares Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/s%C3%ADntesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=317508eb_2)

INE. (2018). Estimaciones y proyecciones 2002-2035, región y área urbana y rural. 4 junio de 2021, de INE Sitio web: [https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/cuadros-estadisticos/base-2017/ine\\_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035\\_base-2017\\_region\\_area\\_tabulados.xlsx?sfvrsn=e9bd6edf\\_6](https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/cuadros-estadisticos/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_region_area_tabulados.xlsx?sfvrsn=e9bd6edf_6)

Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: [https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2\\_F217\\_2020.pdf0](https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0)

LAVCA Venture Investors. (2021). UBER ACQUIRES CHILEAN GROCERY DELIVERY CORNERSHOP FOR ~USD3B+. 21 de Junio 2021, de LAVCA Venture Investors Sitio web: <https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/>

Sara Guiral Goodbarber. (2014). ¿Cuál es el ciclo de vida de una App? 4 de junio 2021, de WA Sitio web: [https://webadictos.com/ciclo-de-vida-de-una-app/Valores obtenidos desde https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/](https://webadictos.com/ciclo-de-vida-de-una-app/Valores%20obtenidos%20desde%20https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/)

Impulsados.cl. (2021). Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile?. 10 Junio 2021, de Impulsados.cl (Google Partner) Sitio web: <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

Thomas Steenburgh, Jill Avery, Naseem Dahod. (15 de mayo, 2009). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0. HBR, S/N, 21. 16 junio, 2021, De Harvard Business School

Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: [https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc\\_y0](https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0)

PATRICK CAMPBELL . (2018). Why LTV/CAC Ratio is the Lifeblood of SaaS + How to Calculate It. June 3rd, 2021, de Profitwell Sitio web: <https://www.profitwell.com/recur/all/youre-calculating-cac-wrong>

Impulsados.cl. (2021). Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile?. 10 Junio 2021, de Impulsados.cl (Google Partner) Sitio web: <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

Small Business. (2019). Marketing Costs for a Retail Start up. 14 de Junio 2021, de Small Business Sitio web: <https://www.thebalancesmb.com/how-much-should-we-spend-on-marketing-our-retail-business-2890494#:~:text=Generally%20speaking%2C%20a%20successful%20retail,when%20the y%20see%20an%20ad.>

TusClicks. (2021). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? | Estudio TusClicks. 12 de Junio 2021, de TusClicks Sitio web: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>

DAVID CURRY. (2021). Instacart Revenue and Usage Statistics (2021). 2 de junio 2021, de Business of Apps Sitio web: <https://www.businessofapps.com/data/instacart-statistics/>

FMI. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. 4 de junio 2021, de FMI Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

FMI. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. 4 de junio 2021, de FMI Sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

CMF. (2020). ¿Qué es el capital de riesgo? 4 de junio 2021, de CMF Sitio web: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27445.html>

CADEM. (2021). Marcas Ciudadanas en clave COVID19. 4 de junio 2021, de CADEM Sitio web: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2021/02/Marcas-ciudadanas-2020-segundo-semester-1.pdf>

Dufeu, Claudio.(2021) Síntesis de Valorización Intrínseca y Relativa para Private Equity. Tribeca Advisors.

Maquieira, Carlos. Finanzas Corporativas, Teoría y Practica. Thomsom Reuters.

Everett, Crig R. Pepperdine University. 2020 Private Capital Markets Report [https://digitalcommons.pepperdine.edu/gsbm\\_pcm\\_pcmr](https://digitalcommons.pepperdine.edu/gsbm_pcm_pcmr)