

Balcony's Ecobox

PARTE 2

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

Alumno: Felipe Alberto Guerra Rojas

Profesor Guía: María Soledad Etchebarne López

Agosto 2019

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| 1 Oportunidad de Negocio..... | 2 |
| 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes..... | 3 |
| 3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor | 4 |
| 4 Plan de Marketing | 5 |
| 5 Plan de Operaciones..... | 6 |
| 5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones | 6 |
| 5.2 Flujo de Operaciones | 8 |
| 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación | 10 |
| 5.4 Dotación..... | 11 |
| 6 Equipo del proyecto | 12 |
| 6.1 Equipo Gestor | 12 |
| 6.2 Estructura Organizacional..... | 13 |
| 6.3 Incentivos y Compensaciones..... | 14 |
| 7 Plan Financiero | 16 |
| 8 Riesgos críticos | 24 |
| 9 Propuesta Inversionista..... | 26 |
| 10 Conclusiones..... | 27 |
| 11 Bibliografía..... | 28 |
| 12 Anexos | 29 |
| 12.1 Proceso de Preparación | 29 |
| 12.2 Gantt Puesta en Marcha | 30 |
| 12.3 Cotización Local..... | 32 |
| 12.4 Escenarios de Sensibilización | 33 |
| 12.5 Cálculo Tasa de Descuento..... | 36 |
| 12.6 Modelo de Canvas..... | 37 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 estrategia Adquisiciones | 7 |
| Ilustración 2 Diagrama Control de Calidad..... | 7 |
| Ilustración 3 Modelo de atención de Clientes | 9 |
| Ilustración 4 Gantt Puesta en Marcha..... | 10 |
| Ilustración 5 Estructura Organizacional | 13 |
| Ilustración 6 Cotización Local | 32 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Dotación por Período | 13 |
| Tabla 2 Dividendos | 14 |
| Tabla 3 Remuneraciones | 15 |
| Tabla 4 Detalle Inversión Inicial | 16 |
| Tabla 5 Márgenes de cada Ecobox | 16 |
| Tabla 6 Ventas Mensuales Año 1 | 17 |
| Tabla 7 Ventas Anuales Año 1 al 10 | 17 |
| Tabla 8 GAV Mensual año 1 | 18 |
| Tabla 9 GAV Anual Años 1 a 10 | 18 |
| Tabla 10 EERR Mensual Año 1 | 18 |
| Tabla 11 EERR Años 1 a 10 | 19 |
| Tabla 12 Balance | 20 |
| Tabla 13 Principales Indicadores Financieros | 20 |
| Tabla 14 Punto de Equilibrio | 21 |
| Tabla 15 Flujo de Caja Mensual Año 1 | 21 |
| Tabla 16: Flujo de Caja Anual | 21 |
| Tabla 17 Escenario Base | 22 |
| Tabla 18 Análisis de Sensibilización | 22 |
| Tabla 19 Participación de Inversionistas | 26 |
| Tabla 20 Detalle Inversión Inicial | 38 |
| Tabla 21 Departamentos y Casas Censos 2002 - 2017 | 39 |

Resumen Ejecutivo

Con el paso de los años, ha cambiado la forma de vivir en Santiago. Considerando la comuna de Las Condes se puede ver como en los últimos 10 años el número de departamentos casi se ha duplicado, mientras que el número de casas aumentó menos de un 15% (ver Tabla 21 Departamentos y Casas Censos 2002 - 2017). Lo anterior implica que las personas han cambiado sus costumbres, adecuándose a las nuevas posibilidades, por ejemplo en un departamento el número de invitados está más acotado que en una casa equivalente, por otro lado las posibilidades de acceso a una parrilla igualmente han cambiado, llegando al mercado parrillas eléctricas y a gas que brindan una solución a aquellos que por razones de seguridad, comodidad o cuidado del medio ambiente, han dejado de usar el tradicional carbón.

Balcony's Ecobox es la solución perfecta para hacer asados en departamentos. De partida, simplifica la "logística organizativa", debido a que contiene carnes que funcionan muy bien en parrillas eléctricas o a gas, además de verduras, "picoteo" y aliños, todo preparado y listo para llegar y asar, evitando el proceso de compra en el supermercado. Segundo, es un producto equilibrado, que contiene carnes y verduras en porciones responsables con la salud de las personas y con el medio ambiente. Tercero, incorpora las tendencias actuales a través de venta a través de aplicaciones de delivery, y cuarto utiliza la tecnología en códigos QR donde se muestra la información nutricional e instrucciones de cocción, buscando invitar a nuevas personas a hacerse cargo de la parrilla.

Mediante la ubicación de un punto de venta y producción se entregarán cada una de las box tanto a particulares como empresas de despacho, ofreciendo una solución completa, de fácil acceso y alta disponibilidad. Cada una de las Box ofrecidas será preparada íntegramente en centros de procesamiento y producción que permiten brindar un producto con altas características de trazabilidad, homogéneo a través del tiempo y con una calidad controlada mediante estrategias de adquisiciones y producción, permitiendo brindar una solución a un mercado que no ha sido considerado con las soluciones actuales.

Según una encuesta realizada por el equipo gestor, un 48,7% de las personas compraría una Ecobox, con una disposición a pagar de sobre \$13.000 por persona. En base a esto, se estima que existe un mercado de un tamaño superior a los MM\$477 mensuales en la comuna de Las Condes. Se evaluó el proyecto abarcando cerca de un 10% de ese mercado, lo que da una TIR de 38%, ROI de 338% y VAN de MM\$143 en un período de 10 años, con una inversión inicial de MM\$60.

Todo esto lleva a concluir que Balcony's Ecobox es un proyecto altamente atractivo para los inversionistas y consumidores, con un gran potencial de generar valor agregado mediante su propuesta de valor diferenciada y con altas expectativas de crecimiento.

1 Oportunidad de Negocio

Balcony's Ecobox se hace cargo de las distintas tendencias de consumo que se han desarrollado en los últimos años, si se analizan las 25 aplicaciones más populares en Chile (Tupper, 2018) podemos encontrar un grupo de estas que brindan soluciones inmediatas (transporte, alimentación, compra, retiro y entrega) a sus clientes. Por otra parte, existen una serie de complicaciones organizativas para realizar un "asado" con amigos, familiares y/o colegas, como lo son comprar y preparar los distintos productos (Carnes, verduras y picadillos) que se requieren, es por esto que Balcony's entrega todo los productos listos para poder asar en una parrilla eléctrica o a gas en una "box" que es apta para cocinar por cualquier persona solucionando ambas problemáticas.

Si bien la industria cárnica es estable en el tiempo, se puede observar como ésta no se ha actualizado en la forma de entregar soluciones enfocadas a sus clientes, ofreciendo la misma segmentación (tipo animal, corte y preparación) y productos acordes a un tiempo distinto al presente. Un dato importante es el número de departamentos en Chile, en el año 2017 llegó a 1.138.062 logrando un crecimiento exponencial respecto a la medición del 2002 (Garrido, 2018), en estas edificaciones se ha prohibido el uso de parrillas a carbón, dando paso solo a las autorizadas por la SEC como lo son la eléctricas y a gas (Moreno, 2017).

Los cambios en la conducta de consumidores es una parte importante para Balcony's, es por esto que integra a una creciente población vegetariana que a marzo del 2018 alcanza un 6% de la población y a los tantos que han posicionado al medio ambiente como el cuarto tema país más importante según la encuesta nacional del medio ambiente (Ministerio de Medio Ambiente, 2018). Es por esto que la solución ofrecida considera un mix entre proteína animal y vegetales para brindar una alimentación equilibrada y acorde a las necesidades actuales.

En la Parte 1 se puede ver el detalle de la encuesta y degustación realizadas por el equipo gestor, en donde se analizó y categorizó el mercado, obteniendo información para dimensionar el mercado. Con lo anterior se identificó que el 42% del público objetivo vive en departamento, más de un 60% posee parrilla eléctrica o a gas y están dispuestos a pagar \$10.000.- por persona para un producto como el ofrecido al menos una vez por mes. Con esta información se puede obtener un mercado mensual de MM\$477 en la comuna de Las Condes, la cual fue la elegida por su mix "densidad poblacional e ingreso promedio mensual".

Balcony's considera que cualquier persona puede hacer un asado, es por eso que elimina los principales problemas a los que se enfrenta una persona al tener que llevar a cabo un asado, como lo son la elección de los cortes (Charpentier, 2018); los gramajes en los que se venden los distintos productos (EMOL, 2017) y la dificultad de preparación. Estos problemas han sido solucionado incluyendo carnes trozadas y desagradas, verduras aliñadas y/o preparadas, porciones acordes a las necesidades nutricionales de un adulto y un código QR que incluye información e instrucciones para una cocción óptima.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Balcony's Ecobox será parte de la industria de asados a domicilio, en específico de carnes y verduras para ser asadas en una parrilla y de alimentos para picar. Es una industria compleja de analizar, ya que hay muchas diferencias entre los productos que ofrecen los competidores y además la forma de entrega y/o despacho varía mucho entre las empresas. En general se considera el principal producto a la carne, ya sea en trozos o a través de derivados como jamones, salames y fiambres.

Existe una serie de factores externos que podrían afectar el negocio, de acuerdo al Análisis de Macroentorno PESTEL. Dentro de **Factores Políticos**, está la posible tramitación de las reformas tributaria, laboral y de pensiones que pueden afectar los resultados y/o la forma de operar. Por el lado de **Factores Económicos**, el crecimiento económico, índice de desempleo y la tasa de interés pueden afectar a la industria. Los **Factores Socio-culturales**, la incorporación de la **Tecnología** a la vida diaria y la mayor **Conciencia Ecológica** se consideran favorables al negocio, en este último punto está la oportunidad de instaurar un modelo de consumo responsable de carne y de asados que generen poco daño al medio ambiente. Por último, están los **Factores Legales** que podrían normar las aplicaciones de delivery y modificar la estructura de costos de la industria actual.

Respecto al microentorno, se utilizaron las 5 fuerzas de Porter para hacer el análisis. El **Poder de Negociación de los Proveedores** se consideró medio, con proveedores de carne con un poder medio/alto, proveedores de verduras con bajo poder negociador y proveedores de despacho con alto poder negociador. La **Amenaza de Nuevos Competidores** es alta, ya que es un producto fácilmente replicable y con bajas barreras de entrada. El **Poder de Negociación de los Clientes** es bajo, debido a que son atomizados y compran bajos volúmenes. Respecto a la **Rivalidad entre Competidores Existentes**, ésta es alta, donde las compañías muestran mucha publicidad en medios masivos y tienen alta presencia online a través de redes sociales y aplicaciones. Como conclusión, el Análisis de Porter da como resultado una industria medianamente atractiva. Para competir en este ambiente, Balcony's Ecobox buscará posicionarse en un nicho de mercado, ofreciendo sus productos en un principio solamente en la comuna de Las Condes, esperando fidelizar a sus clientes con la primera solución integrada del mercado, lo que funcionará como un mecanismo de defensa ante los competidores que busquen copiar la estructura del negocio.

Al analizar la industria, no se encontraron compañías que ofrezcan productos como para ser consideradas competencia directa, pero si se encontraron empresas que ofrecen productos sustitutos, como son los supermercados con venta en línea, negocios dedicados a la venta especializada de carne y con despacho a domicilio y por último venta especializada de productos listos.

Respecto a los clientes de Balcony's Ecobox, en general serán personas que viven en departamentos, de género masculino, de entre 25 y 50 años, profesionales de altos ingresos y que incorporaron la tecnología a su vida diaria. Estas personas usan constantemente aplicaciones en el celular y privilegian el ahorro de tiempo y la comodidad.

En la Parte I se puede ver con detalle el Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

El Modelo de Negocios se basa en desarrollar una solución totalmente distinta a lo que existe en el mercado, incorporando todo lo necesario para hacer una junta alrededor de una parrilla donde los alimentos están listos para asar y consumir. Se abrirán puntos de venta donde se prepararán y empacarán las cajas listas para su despacho, esto último se realizará a través de aplicaciones de delivery. La estrategia de compras será centralizada, con el objetivo que cada local tenga los mismos productos y los clientes no sientan diferencias si es que los adquieren en distintos locales.

En cada local se realizarán las siguientes funciones: recepción y acopio de materia prima; preparación y envasado; punto de despacho; y punto de venta y/o retiro.

El producto que se ofrecerá será una caja, llamada Ecobox, que contendrá distintos productos que serán clasificados en las siguientes categorías: vacuno, carnes blancas, embutidos, verduras y picadillos. El contenido de cada Ecobox variará según el precio, así se espera ofrecer una Ecobox Económica, otra Normal y una última Premium, con distintos alimentos dentro de cada categoría. Por ejemplo, en la categoría vacuno la Ecobox Premium contendrá un corte de filete, mientras que la Ecobox Económica contendrá un corte de punta picana. Las Ecobox serán equilibradas en sus componentes, con porciones suficientes pero sin ser excesivas, con alimentos de calidad listos para ser asados o consumidos, e incorporarán tecnología a través de códigos QR donde se entregara información relevante del producto e instrucciones para asar las carnes. La estrategia de escalamiento considera la incorporación de más cortes de carnes y de nuevos productos.

La relación con los proveedores de las distintas categorías de alimentos es clave para Balcony's Ecobox, considerando que la calidad es un aspecto fundamental que puede influir directamente en la decisión de recompra por parte de los clientes. Se tendrá especial énfasis en los proveedores principales, que ofrecen productos que ayudan a generar un alto impacto en la estandarización y calidad de la Ecobox. Corresponden a compañías que ofrecen carnes de calidad y proveedores chinos de cajas, estas últimas tendrán como elemento diferenciador el que puedan ser reutilizables por la compañía o por los clientes, en este último caso generando publicidad gratuita.

Para llevar a cabo este negocio, se creará una nueva empresa llamada Balcony's Ecobox. Los socios gestores serán Felipe Guerra Rojas y Diego Pérez Castro, quienes a través de la empresa buscarán ofrecer un producto integral que facilite las juntas de las personas alrededor de una parrilla, promoviendo un consumo de carne moderado, que sea sano para la salud y responsable con el medio ambiente. La visión de la compañía es "Ser el principal proveedor de los asados en departamentos, entregando un producto equilibrado, a tiempo y de calidad para transformar cada encuentro en un gran momento", mientras que la misión es "Despachar todo lo necesario para hacer una junta, logrando optimizar el tiempo de los clientes, sus necesidades nutricionales y las tendencias de cuidado del medio ambiente, mediante una caja que contiene tanto productos para picar, como carnes y verduras listas para asar".

En la Parte I se puede ver con detalles la Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.

4 Plan de Marketing

El Plan de Marketing de Balcony's Ecobox considera 5 objetivos primordiales relacionados con metas de ventas, masividad en redes sociales, feedback de clientes para evaluar la inclusión de nuevos productos, presencia en eventos masivos y capacidad productiva del primer local. Esos cinco objetivos permitirán definir correctamente el rumbo de la compañía en cuanto a sus productos y el tamaño y la escala requerida para lograr los resultados esperados.

Los esfuerzos de marketing apuntan a llegar al segmento o nicho de mercado que se espera sean los principales clientes de Balcony's Ecobox: personas de entre 25 y 50 años, de nivel socioeconómico alto y que incorporaron la tecnología en su vida diaria. Por la ubicación del primer local, estarán ubicados mayoritariamente en la comuna de Las Condes, donde se estima que existe un mercado de aproximadamente MM\$477. La estrategia de segmentación se basa en los usuarios que participan en las distintas juntas, ofreciendo Ecobox para distintos presupuestos, donde se espera que la Ecobox Económica y Básica sean las preferidas por las familias, mientras que la Ecobox Premium se espera que sea adquirida principalmente por amigos y colegas, con precios que van desde los \$32.000 hasta los \$47.000.

La solución ofrecida por Balcony's tiene como una de sus principales características la facilidad y simpleza que le ofrece a sus clientes, esas características se sustentan en una estrategia de entrega basada en la colaboración con al menos una de las empresas especializadas en la última milla (aplicación de despacho tales como Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya y Cornershop), quienes cuentan con una red de distribución que permite el correcto despacho de las Ecobox. Debido a que no existirá una aplicación propia, se busca dar a conocer la marca mediante la participación en eventos, presencia en redes sociales, publicidad directa integrada a las Ecobox y a través de influencers.

A pesar de que existe un tamaño de mercado muy atractivo, la capacidad de la empresa de abarcar una parte importante de ese mercado está limitada, principalmente por el desconocimiento del producto, el poco reconocimiento de marca y la baja capacidad productiva. Así, en el primer año se espera alcanzar ventas de MM 147, para luego tener un crecimiento de 30% en los años dos y tres, luego se espera un crecimiento global de las ventas en relación al número de locales y las comunas donde se ubican, pero aun así sin llegar a abarcar un porcentaje relevante, a no ser que se dé un escenario positivo donde se tenga que abrir rápidamente nuevos locales para copar el mercado.

El presupuesto para marketing en el primer año alcanzan los MM\$29, el que será gestionado por un Social Media Manager. Esta persona manejará las cuentas de las redes sociales (Facebook, Instagram), apalancará los resultados de los influencers y gestionará la presencia de la marca mediante publicidad dirigida en internet. Además de la presencia digital de la marca, se realizarán al menos 5 degustaciones en eventos para mostrar el producto y sus buenos resultados al ser asados en parrillas a gas y/o electricidad.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle completo del Plan de Marketing del proyecto, en el que se incluyen los detalles y respaldos que justifican este plan.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Balcony's ha planteado una estrategia de diversificación geográfica, construyendo un modelo de operación por local que será replicado según el crecimiento indicado en el plan financiero. El primer local se ha definido ubicarlo en la comuna de Las Condes (eje Tobalaba, Rotonda Atenas, Apoquindo, Bilbao). Si bien el proyecto considera la decisión de abrir nuevos locales en el plazo de evaluación, estos no tienen una ubicación preestablecida, utilizando una matriz multicriterio que considera los siguientes factores:

- Ubicación Geográfica, este factor tiene una componente binaria, debido a que si el local encontrado no está en el polígono definido para la apertura, este no podrá ser parte de la matriz.
- Distancia entre locales: Castiga tener una concentración de locales más alta que las predefinidas, debido a que la saturación del mercado no permitirá el crecimiento de ventas.
- Valor de arriendo: Premia o da mejor nota a locales con un menor valor de arriendo.
- Valorización de apertura de local: Premia locales que estén en mejores condiciones para abrir debiendo hacer menos modificaciones, considera costos de obra gruesa, obra fina y los tiempos requeridos para estas mejoras.
- Potencial de crecimiento: Se premia a los locales que presenten mejores condiciones para la operación, producción, bodegaje y posterior expansión.
- Apalancamiento Operativo: Considera un premio a la accesibilidad del local, cantidad de estacionamientos (plus para las empresas de transporte) y plusvalía ubicación.

Balcony's Ecobox no considera la adquisición de locales en el modelo operacional. En cada punto de venta no se consideran externalizar la planta de colaboradores, pero sí se considera los servicios externos de un contador y un Social Media Manager. La capacidad instalada para el primer local alcanza las 60 cajas diarias, generando una alta cantidad de horas libres en un principio, esto posibilita generar los conocimientos y productividad de los colaboradores para estar preparados para cuando los locales estén en una escala productiva (superior a 40 cajas diarias).

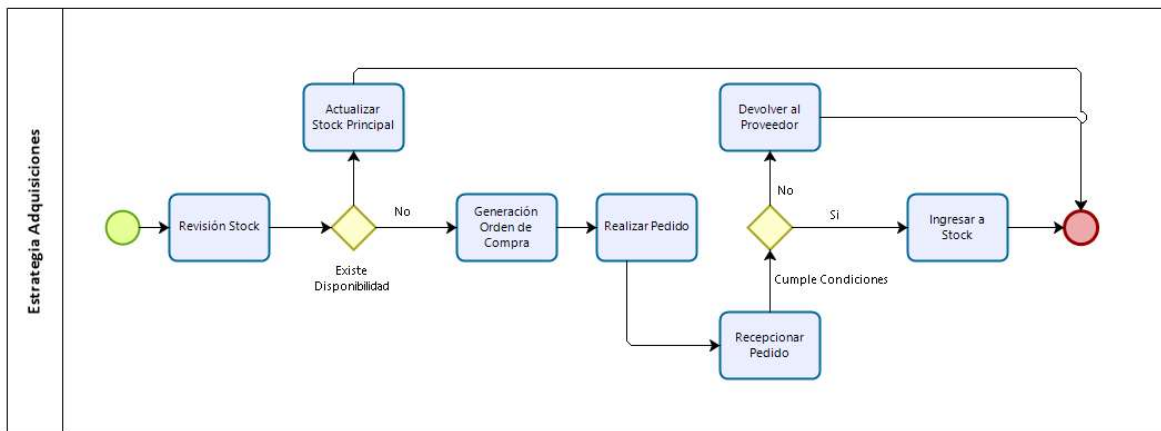
El modelo de operaciones que se propone basa su funcionamiento en tres pilares, los cuales hacen que el producto recibido por el cliente sea parte de una experiencia de compra agradable, que satisfaga sus expectativas y que este acorde con lo propuesto en la descripción de la empresa:

Estrategia de Adquisiciones, las adquisiciones confieren gran parte del valor de cada una de las BOX ofrecida por Balcony's, la importancia de este proceso se debe a que la producción requiere verduras frescas, carnes tiernas, y una selección de productos con variabilidades mínimas en su calidad la que se puede ver en la Ilustración 1 estrategia Adquisiciones.

Debido a que los productos incluidos en las box tienen distintas características, se han definido distintos subprocesos los que incluyen las **Verduras**, todos los días se debe proyectar la demanda del día siguiente mediante una regresión lineal histórica y una holgura del 10%. **Carnes**, con el fin

de ofrecer un producto homogéneo se ha definido la adquisición de carnes solo a productores nacionales que cumplen estándares de catalogación de novillos, aves y cerdos. La estimación de la demanda considera el inventario inicial compuesto por productos en su estado de adquisición (Carne sellada al vacío, Cajas de productos entre otros) y el inventario en tránsito compuesto por los cortes en tamaño y envase listo para ser empacados, esta división se basa en que cada producto presenta una caducidad distinta. Finalmente para los **Otros productos**, se considera un gama de proveedores que mantengan los productos elegidos por la empresa, se prioriza la compra por variables económicas debido a que los productos son los mismos.

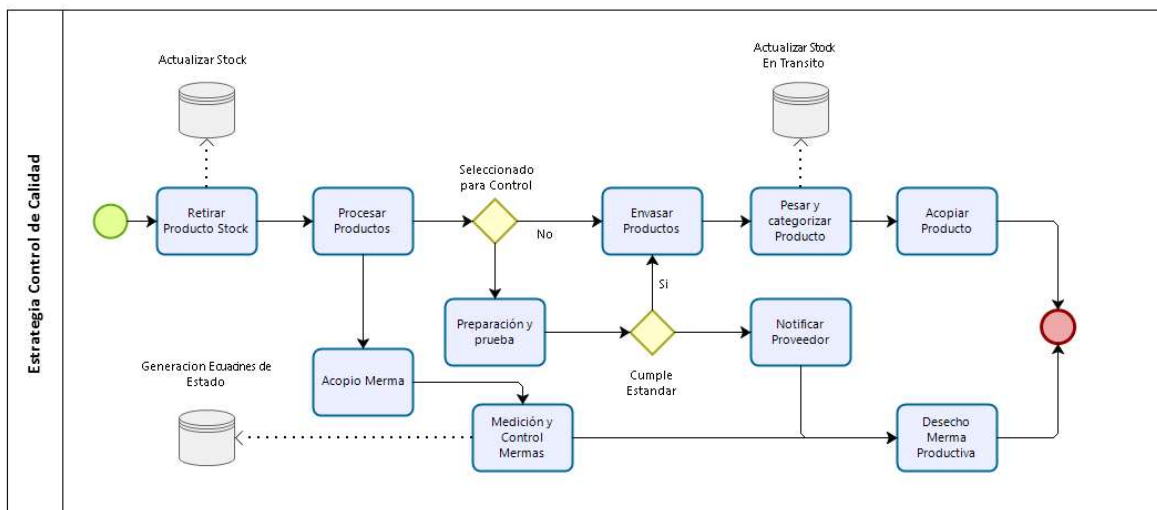
Ilustración 1 estrategia Adquisiciones



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de Control de Calidad, con el fin de mantener una calidad estándar en la producción se han definido los siguientes procesos de control de las operaciones:

Ilustración 2 Diagrama Control de Calidad



Fuente: Elaboración Propia

- Control de mermas, Definiciones de ecuaciones de estado que expresen que las mermas de producción estén acordes a los niveles establecidos. Las ecuaciones de estado expresarán que la masa ingresada por un factor de correlación (merma esperada según producto) debe estar en un intervalo definido que permite un “5% en masa” como desviación estándar definida.
- Control de inventario, El control de inventario mide dos estados del mismo, en primera instancia mide la cantidad o stock de inventario en tránsito (considera producto sellado al vacío, y productos sin merma en preparación), el segundo estado que se debe medir es la caducidad de cada uno de los productos.
- Control de calidad, Aleatoriamente se controlará la calidad de los productos en el ingreso a la línea de producción (Se prepara y se establece una calidad), de igual forma se preparan cajas siguiendo las instrucciones para revisar si se requiere ajustes en las mismas.
- Medición estándares de cumplimiento, en la producción se definirán los niveles aceptados en cada uno de los procesos mencionados, por lo que serán medidos y controlados en su operación.

Estrategias de Recursos Humanos, se refiere a la capacidad de la compañía de atraer y mantener los colaboradores necesarios en cada local, para garantizar su funcionamiento. El detalle de esta estrategia se puede ver en el punto Dotación. La decisión de no externalizar recursos se debe a que Balcony’s Ecobox tiene un compromiso con sus colaboradores indicado en la parte 1.

5.2 Flujo de Operaciones

Con el fin de que las operaciones funcionen de forma correcta, consistente y sin problemas se plantea mantener una serie de procesos que respaldan que los productos entregados a los clientes cumplen con los estándares de calidad definidos por Balcony’s. Los procesos han sido segmentados según un modelo de operación “Tienda y Trastienda”, los procesos definidos como de tienda son los que presentan contacto directo con el cliente y que pueden ser medidos y controlados por la empresa, por lo que componen un proceso que mide y entregue información respecto a los estándares de cumplimiento. Los procesos de trastienda se definen con características técnicas que son medidas en el control de calidad. El modelo de atención se puede ver en la Ilustración 3 Modelo de atención de Clientes, éste además incluye las etapas de la preparación.

Interno:

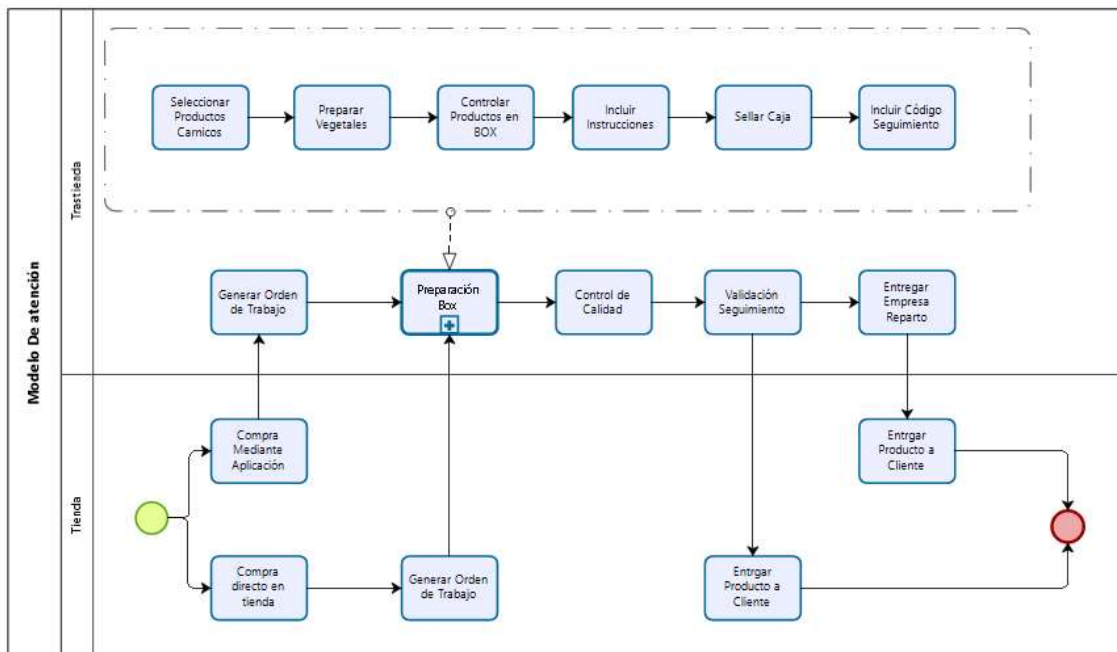
Preparación (trastienda), Este es el proceso central de la empresa por lo que en el anexo 12.1 Proceso de Preparación se detalla cada una de las etapas por la que debe pasar un producto antes de ser introducido en una caja. Las etapas generales por las que pasa cualquier producto son Validar Fecha de caducidad (validar calidad del producto en la entrada a la línea de producción), Higienizar (toda verdura debe ser desinfectada), Desgrasar (sacar excesos de grasa para simplificar la preparación de los clientes), Pesaje y trozado (porcionar los productos en cantidades acordes a las usadas en las box), Embalaje (sellado al vacío) y Etiquetado (incluir información nutricional, instrucciones de preparación y código de seguimiento).

- **Venta directa al cliente** (tienda), considera la atención directa y la página web, debido a que mediante las aplicaciones no se puede mantener el control sobre ninguna variable. El proceso norma la experiencia, que debe mantener un cliente y los pasos que debe realizar para realizar una compra. Incluye desde la elección de una BOX hasta el pago por esta.
- **Entrega del producto** (tienda), se refiere a cuando un cliente ha comprado una BOX Online o en el mesón de atención, este proceso debe ser rápido y debe ser llevado a cabo por el encargado de local.
- **Mantención** (trastienda), debido a que los productos deben mantener una cadena de frio constante es que se contempla mantenciones preventivas en toda la línea de producción, con la finalidad que no se produzcan cortes de stock.
- **Delivery** (trastienda), si bien este proceso normalmente es de tienda, al estar externalizada la distribución, este proceso no está contemplado en nuestro control. Se preocupa de confirmar que los productos enviados a cada cliente sean los correctos.

Cara al cliente:

- **Post venta** (trastienda), ante problemas presentados por los clientes se debe reaccionar de forma sistematizada, es por esto que mediante un libreto de atención se podrá identificar la causa del problema y dar una solución.
- **Mejora continua** (trastienda), con la información recopilada en el proceso de post venta se implementarán mejoras a los procesos, además de lo anterior, en este proceso está la formulación y creación de nuevos productos.

Ilustración 3 Modelo de atención de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Debido a las características propias del proyecto, las actividades con las que debe de comenzar la operación de la empresa son las relacionadas a la puesta en marcha de un local. En el anexo 12.2 Gantt Puesta en Marcha se puede ver un detalle de las distintas acciones que se requieren en cada una de las sub etapas, considerando en detalle cada una de las compras necesarias para que la empresa pueda comenzar a funcionar, además de lo mencionado se incluyen los costos asociados a estas compras (Ej. Compra maquinarias y equipos considera la adquisición de selladora al vacío, congelador, mesón vitrina refrigerador, refrigerador, aire acondicionado, impresora etiquetas, caja registradora, computador, impresora, balanza de cocina y cinta de etiqueta).

Ilustración 4 Gantt Puesta en Marcha

| | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|--|---------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Puesta en Marcha | \$ 16.018.050 | Responsable | | | | | |
| Selección de Local | \$ - | | | | | | |
| Definición límites sectoriales | \$ - | Equipo Gestor | | | | | |
| Determinación locales posibles | \$ - | | | | | | |
| Realizar cotización arriendo | \$ - | Felipe Guerra | | | | | |
| Definición local a contratar | \$ - | Equipo Gestor | | | | | |
| Habilitación Local | \$ 9.568.050 | | | | | | |
| Determinar layout de las instalaciones | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Cotizar y contratar obra gruesa | \$ 1.500.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Cotizar y contratar obra fina | \$ 1.000.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Comprar maquinas y equipos | \$ 4.886.316 | | | | | | |
| Comprar equipamiento | \$ 419.980 | | | | | | |
| Comprar utensilios | \$ 375.054 | | | | | | |
| Solicitar permiso funcionamiento | \$ 1.186.700 | | | | | | |
| Habilitación conectividad y redes | \$ 200.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Habilitación Operativa | \$ 6.450.000 | | | | | | |
| Inicio campaña marketing | \$ 2.000.000 | | | | | | |
| Selección encargado de local | \$ 50.000 | | | | | | |
| Selección personal | \$ 50.000 | | | | | | |
| Capacitación Personal | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Habilitación Transbank | \$ - | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra stock funcionamiento operativo | \$ 1.000.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra carnes | \$ 300.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra verduras | \$ 50.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Adquisición Stock Mínimo | \$ 1.000.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Inicio Operaciones | \$ 2.000.000 | Equipo Gestor | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades que no tienen responsables se debe a que están subdivididas en el anexo indicado, por ejemplo en “solicitar permiso de funcionamiento” incluye la iniciación de la sociedad, la solicitud de patente y la solicitud de permisos sanitarios. Se considera la etapa de selección de local debido a que se debe tener claridad para las posteriores aperturas que se incluyen en el flujo de evaluación.

De forma de relacionar la que una vez terminada esta etapa se puede comenzar con la habilitación del local que incluye la adquisición, preparación e implementación del Layout de las instalaciones. Finalmente en la habilitación operativa se realizan todas las actividades relacionadas al inicio

operativo del local, considera la selección del personal y la adquisición de materia prima para el comienzo de las operaciones.

5.4 Dotación

Al igual que en las etapas anteriores, para el cálculo de la dotación se consideró la operación de un local, en cada local para su funcionamiento se requiere la presencia de un encargado de local o administrador más el apoyo de cuatro operarios que permiten el funcionamiento del local por 6 días a la semana (martes a domingo). Los cuatro trabajadores serán contratados con turnos variables con el fin de cumplir con la normativa vigente en relación a los días, horas y distribución de la jornada laboral.

El personal de cada uno de los locales será el siguiente:

Encargado de Local: Es el supervisor de los vendedores, este es el encargado del funcionamiento operativo del local lo que incluye el proceso de compras, supervisión de cadena de producción, validación e inspección de los stock de cada uno de los inventarios, validación de productos que ingresen a la empresa y actualización de inventario base y arqueado de caja.

Vendedor: dependerá directamente del Encargado de Local. Sus funciones serán la manipulación de alimentos y la preparación de las cajas. Además, según turno y estar en el mesón para recibir pedidos, ya sea a través de aplicaciones o directamente de clientes.

Además de los mencionados existe un Contador y un social media manager que prestan servicios a los locales pero no participan de la operación normal, por lo que son considerados como prestadores de servicio.

Proceso de Reclutamiento:

- **Publicación Oferta Laboral,** Se publica la oferta con sus condiciones contractuales y se preseleccionan a distintos candidatos.
- **Selección terna,** se define una terna para ser entrevistados.
- **Entrevista Final,** se entrevistan a los candidatos de forma personal y se conversa en detalle la oferta laboral, las posibilidades de crecimiento (relación a participación de la empresa) y lo que la empresa espera de cada uno de sus colaboradores.

Finalmente cada una de las personas contratadas por Balcony`s Ecobox pasará por un periodo de entrenamiento que considera las etapas de prevención de riesgo (uso de herramientas, de accesorios de protección y maquinaria), una inducción al puesto de trabajo y a las políticas de la empresa, capacitación en el modelo de operación de la empresa (producción en línea) y finalmente en los controles de calidad necesarios para desarrollar sus funciones.

6 Equipo del proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor estará compuesto por Felipe Guerra y Diego Pérez quienes en su conjunto esperan entregar lo mejor de su experiencia y aptitudes para generar una empresa diferenciada y con las capacidades necesarias para la generación de valor para los accionistas. De forma particular los integrantes del equipo gestor aportaran lo siguiente:

Felipe Guerra, Ingeniero Comercial de la Universidad del Desarrollo, con estudios de postgrado en la Universidad de Chile. Posee conocimiento en elaboración de informes de riesgo, evaluación de proyectos, captación de clientes, negociación y rentabilización de carteras de clientes. En su experiencia destaca la integración de equipos comerciales de alta exigencia, relacionamiento con clientes directos, evaluación de riesgos financieros y una búsqueda de nuevos desafíos en los que se encuentra un año de trabajo en Nueva Zelanda y su aporte cognitivo a la ONG Acción Emprendedora. Finalmente asumirá el rol de Asesoren Administración y Finanzas de la empresa, por lo que tendrá la responsabilidad de ser la contraparte del contador en los procesos relativos a su área, aportando su conocimiento técnico y liderando los siguientes procesos:

- Relación con los proveedores.
- Responsabilidad en la decisión de la apertura de nuevos locales.
- Definiciones y actualizaciones de políticas de uso de caja, endeudamiento y control de activos.

Diego Pérez, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Talca con estudios de postgrado en la Universidad de Chile. Posee conocimientos en manejo y dirección de equipos de trabajo; diseño de servicios; costeo, implementación y puesta en marcha de operaciones; externalización de procesos; creación de indicadores de control y asesoría en la generación y medición de datos. En su experiencia ha trabajado principalmente en la prestación de servicios externos a bancos, empresas financieras, retail y empresas productivas. En este aspecto ha participado en procesos de levantamiento y gestión de procesos, diseño de datos, usos del machine learning y gestión de proyectos (metodologías ágiles y tradicionales). Con relación a sus aptitudes relacionales, ha trabajado con clientes externos e internos y en la dirección de equipos de trabajo de hasta 35 personas. Es por esto por lo que se hará responsable de las siguientes actividades esenciales:

- Proceso de Reclutamiento
- Generación de compromiso de los stakeholders internos para cumplir objetivos de ventas y mantener una sana relación con estos.
- Definición, estructuración y actualización de manuales y políticas de operación, Recursos Humanos y prevención de riesgos.

6.2 Estructura Organizacional

El equipo de colaboradores para la empresa se puede dividir en dos grupos, los que colaboran directamente en cada uno de los locales de la empresa, como fue explicado en el capítulo Dotación; y los que brindan soporte a las operaciones de manera independiente o de prestación de servicios. El “Social Media Manager” será quien controlará las redes sociales de la compañía, buscando la participación de personas, y creando y distribuyendo la publicidad. En el mismo grupo se encuentra el asesor contable, quien se encargará de la generación de libros diarios e informes al SII entre otras. Estos colaboradores no tendrán relación laboral directa con la compañía, por lo que se establecerá un vínculo comercial mediante un contrato de prestación de servicios. Por último, están los Influencers, a quienes se les regalarán productos para que lo publiciten en redes sociales. A continuación, se muestra la estructura básica de Balcony’s Ecobox considerando un local:

Ilustración 5 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Como fue explicado en el capítulo Dotación, el modelo de negocio está basado en replicar locales con las mismas capacidades productivas, considerando esta relación se presenta el plan de crecimiento de locales en el plazo de evaluación del proyecto. La Tabla 1 Dotación por Período muestra como el crecimiento de locales explica el crecimiento de vendedores en una relación 4:1, los supervisores en cambio crecen de la misma forma que los locales debido a que se requiere uno por local.

Tabla 1 Dotación por Período

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| N° Locales | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| N° Vendedores | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 8 | 8 | 8 | 12 | 12 |
| N° Supervisores | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |

Fuente: Elaboración Propia

Encargado de Local o Supervisor: asumirá el rol de liderazgo en el local, estará a cargo de liderar el proceso de compras (validar stock de producto en proceso, hacer pedidos, validación de productos que ingresen a la empresa y actualización de inventario base), arqueo de caja, coordinar los turnos

y tareas propias de los vendedores y enseñar los procedimientos a los miembros de su equipo. El perfil de búsqueda de este colaborador será el siguiente:

- Título en áreas de Administración de Empresas
- Experiencia Laboral, 5 años título técnico o 3 años título profesional.
- Manejo de equipos de 3 o más personas.
- Habilidades blandas enfocadas al trabajo colaborativo y el trabajo bajo presión.

Vendedor: dependerá directamente del Encargado de Local. Sus funciones serán la manipulación de alimentos (sacar la grasa y nervios a las carnes, lavar y pelar verduras, armar las cajas, limpiar los refrigeradores, etc.) y estar en el mesón para recibir pedidos, ya sea a través de aplicaciones o directamente de clientes. Deberá tener el título de Técnico en Cocina o similar. Debe ser una persona entre 23 y 35 años, con enfoque a los clientes y con ganas de desarrollarse en la compañía.

La fecha de constitución de la sociedad está planificada para el primer trimestre de 2020, iniciando la publicidad en redes sociales a partir de enero de ese año. Se proyecta la apertura del primer local para marzo de 2020, por lo que el proceso de reclutamiento empezará dos meses antes. En cuanto al tipo de sociedad, se estructurará una sociedad de tipo limitada, con fecha de constitución en enero de 2020 y que empezará su operación con los aportes de capital de los socios gestores (MM\$15 cada uno).

6.3 Incentivos y Compensaciones

Si bien los socios gestores participarán como asesores de Balcony's Ecobox, no está planificado que perciban remuneraciones mensuales de la compañía. Sus incentivos están en función de las utilidades y de la capacidad de la compañía de recuperar la inversión y generar flujos para repartir dividendos. Su confianza en el proyecto está respaldada por el acuerdo mutuo de no retirar aportes sino hasta que la compañía tenga flujo de caja acumulado positivo producto de su gestión, lo que debería ocurrir en el año 6 de la operación, fecha en que deberían empezar a recibir dividendos, según se muestra en la Tabla 2 Dividendos

Tabla 2 Dividendos

| Dividendos CLP | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Dividendos | 48.253.095 | 78.708.734 | 114.240.934 | 145.819.402 | 142.439.310 |
| Socios Gestores | 28.951.857 | 47.225.241 | 68.544.560 | 87.491.641 | 85.463.586 |
| Otros Accionistas | 19.301.238 | 31.483.494 | 45.696.374 | 58.327.761 | 56.975.724 |

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los colaboradores, se proyecta contratar 4 vendedores y un encargado por cada local. A cada vendedor se les pagará un sueldo fijo mensual de \$370.000 más un incentivo de \$300 por cada caja vendida. A los encargados de local, se les pagará un sueldo fijo de \$900.000. Además, se va a trabajar con un contador a honorarios, a quien se le pagará \$300.000 por llevar la contabilidad de cada local. En general los sueldos son de mercado, aunque el sueldo variable de los vendedores les

permitirá obtener ingresos superiores a la media. En la Tabla 3 Remuneraciones se muestra cómo evolucionarán los sueldos de Balcony's Ecobox.

Tabla 3 Remuneraciones

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Vendedores | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 8 | 8 | 8 | 12 | 12 |
| Sueldo Fijo Mensual CLP | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 | 370.000 |
| Sueldo Variable Promedio Mensual CLP | 34.800 | 84.418 | 109.744 | 142.667 | 89.167 | 107.000 | 128.400 | 154.081 | 118.128 | 129.941 |
| Imposiciones Promedio Mensual CLP | 80.960 | 90.884 | 95.949 | 102.533 | 91.833 | 95.400 | 99.680 | 104.816 | 97.626 | 99.988 |
| Sueldos e Imposiciones Promedio Mensual CLP | 485.760 | 545.302 | 575.693 | 615.201 | 551.000 | 572.400 | 598.081 | 628.897 | 585.754 | 599.930 |
| Total Sueldos e Imposiciones Anual CLP | 23.316.475 | 26.174.502 | 27.633.253 | 29.529.629 | 52.896.036 | 54.950.443 | 57.415.732 | 60.374.078 | 84.348.590 | 86.389.849 |
| Encargados Local | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Sueldos e Imposiciones por Encargado | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 |
| Total Sueldos e Imposiciones Encargados anual CLP | 10.800.000 | 10.800.000 | 10.800.000 | 10.800.000 | 21.600.000 | 21.600.000 | 21.600.000 | 21.600.000 | 32.400.000 | 32.400.000 |
| Contador Honorarios Mensual CLP | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 900.000 | 900.000 |
| Contador Honorarios Anual CLP | 3.600.000 | 3.600.000 | 3.600.000 | 3.600.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 10.800.000 | 10.800.000 |
| Total Anual CLP | 37.716.475 | 40.574.502 | 42.033.253 | 43.929.629 | 81.696.036 | 83.750.443 | 86.215.732 | 89.174.078 | 127.548.590 | 129.589.849 |

Fuente: Elaboración Propia

Solamente en caso que se dé un escenario muy positivo para la compañía, con ventas y utilidades que excedan lo presupuestado y se acerque al escenario optimista, se evaluará la posibilidad de entregar participación accionaria a los colaboradores más antiguos y con mejores resultados de Balcony's Ecobox, permitiéndoles tener una parte de la propiedad y acceder también a los beneficios monetarios de los dividendos.

7 Plan Financiero

Supuestos para el Análisis:

La evaluación financiera de Balcony's Ecobox considera un escenario base con la apertura de un local, con capacidad de venta de hasta 60 cajas diarias y 4 trabajadores que mantendrán la atención durante 6 días a la semana, más un encargado de local, un contador y un Social Media Manager. A continuación, se muestran los principales supuestos en el análisis:

a. Inversión Inicial

La inversión inicial alcanza un total de MM\$60. Está compuesta principalmente por capital de trabajo, 6 meses de publicidad y marketing (previo a la apertura) y un año de arriendo del primer local. El capital de trabajo considera, además de los insumos y materiales para producir, la necesidad de caja para soportar los flujos de caja negativos que se producirán en el primer año. A continuación, se presentan los principales componentes de la inversión inicial:

Tabla 4 Detalle Inversión Inicial

| Inversión Inicial | CLP |
|--|-------------------|
| Capital de Trabajo | 24.806.195 |
| 6 meses Publicidad y Marketing | 13.625.246 |
| 1 Año Arriendo | 10.200.000 |
| Maquinaria y Equipos | 5.608.783 |
| Habilitación Local | 2.500.000 |
| Página web, código QR y Redes Sociales | 1.186.700 |
| Otros* | 2.073.076 |
| | 60.000.000 |

* Incluye Autorización Sanitaria y Gastos Puesta en Marcha

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar, que las inversiones para abrir nuevos locales serán financiadas con el flujo propio generado por el negocio, por lo que no están contemplados nuevos aportes de capital en el futuro. En la Tabla 20 Detalle Inversión Inicial se muestran todos los ítems que componen la inversión inicial.

b. Ingresos

Para el escenario base, y en base a los resultados de las encuestas, se consideró que el mix de ventas será: 35% caja económica, 30% caja normal y 35% caja premium. Los costos, precio neto y margen de cada una de las cajas se muestran a continuación:

Tabla 5 Márgenes de cada Ecobox

| Ecobox | Precio Neto CLP | Precio Iva Incluido CLP | Costo CLP | Margen |
|-----------------|------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
| Económica (35%) | 26.882 | 31.990 | 10.528 | 61% |
| Normal (30%) | 32.765 | 38.990 | 13.774 | 58% |
| Premium (35%) | 39.487 | 46.990 | 19.817 | 50% |

Fuente: Elaboración Propia

El escenario base considera las siguientes ventas y crecimiento en cada período:

Al mes 1 de funcionamiento, se espera vender 8 Ecobox diarias. Para el mes 2, se proyecta incrementar las unidades vendidas en un 7%, lo que significa 1 caja más diaria. Desde entonces, el crecimiento esperado será de un 1% superior al del mes anterior, hasta alcanzar ventas por 28 cajas diarias en el mes 12.

Tabla 6 Ventas Mensuales Año 1

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Crecimiento | | 7% | 8% | 9% | 10% | 11% | 12% | 13% | 14% | 15% | 16% | 17% |
| No Cajas | 200 | 214 | 231 | 252 | 277 | 308 | 345 | 389 | 444 | 510 | 592 | 693 |
| Ventas Cajas Diarias | 8 | 9 | 9 | 10 | 11 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 24 | 28 |
| Vendedores | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Ventas Diarias por Vendedor | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Fuente: Elaboración Propia

En base a las características del local, se definió que podrá alcanzar un máximo de 60 ventas de cajas diarias, por lo que según el crecimiento esperado, se cree que será necesario abrir nuevos locales en los años 5 y 9, donde dado que los locales antiguos ya alcanzaron su máxima capacidad de venta, el porcentaje de crecimiento en las ventas irá disminuyendo.

Tabla 7 Ventas Anuales Año 1 al 10

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Crecimiento | | 30% | 30% | 25% | 25% | 20% | 20% | 15% | 15% | 10% |
| No Cajas | 4.454 | 10.806 | 14.047 | 17.559 | 21.949 | 26.339 | 31.606 | 36.347 | 41.799 | 45.979 |
| Ventas Cajas Diarias | 14 | 35 | 45 | 56 | 70 | 84 | 101 | 116 | 134 | 147 |
| Vendedores | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 8 | 8 | 8 | 12 | 12 |
| Ventas Diarias por Vendedor | 4 | 9 | 11 | 14 | 9 | 11 | 13 | 15 | 11 | 12 |
| Locales | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Ventas Diarias por Local | 14 | 35 | 45 | 56 | 35 | 42 | 51 | 58 | 45 | 49 |

Fuente: Elaboración Propia

c. Costos y gastos

Los costos serán en función de los componentes de cada caja. Adicionalmente, se incluye el costo que cobra la aplicación de delivery, que varía entre un 15% y 30% del precio dependiendo de cual aplicación se use (para efectos de simplificar el análisis, se consideró una tarifa única de 25%).

Respecto a los gastos, corresponden principalmente a sueldos de los vendedores, administrador de local y contador, además de los desembolsos en marketing y en arriendo del local (en el anexo 12.3 Cotización Local) se observa el precio de arriendo de un local en Las Condes). A continuación, se muestran los principales gastos de administración y ventas:

Tabla 8 GAV Mensual año 1

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Remuneraciones Vendedores CLP | 1.848.000 | 1.853.040 | 1.859.203 | 1.866.691 | 1.875.761 | 1.886.734 | 1.900.022 | 1.916.145 | 1.935.766 | 1.959.731 | 1.989.127 | 2.025.359 |
| Remuneraciones Administrador y Contador CLP | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 |
| Marketing CLP | 2.270.874 | 2.282.074 | 2.295.770 | 2.312.411 | 2.332.565 | 2.356.951 | 2.386.480 | 2.422.308 | 2.465.909 | 2.519.164 | 2.584.491 | 2.665.006 |
| Arriendo CLP | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 | 850.000 |
| Otros CLP | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 | 584.592 |
| Total | 6.753.467 | 6.769.707 | 6.789.566 | 6.813.695 | 6.842.918 | 6.878.277 | 6.921.094 | 6.973.046 | 7.036.267 | 7.113.487 | 7.208.211 | 7.324.957 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 GAV Anual Años 1 a 10

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Remuneraciones Vendedores CLP | 22.915.580 | 25.202.002 | 26.369.002 | 27.633.253 | 50.525.566 | 52.105.879 | 54.002.255 | 55.708.993 | 78.983.742 | 80.488.517 |
| Remuneraciones Administrador y Contador CLP | 14.400.000 | 14.400.000 | 14.400.000 | 14.400.000 | 28.800.000 | 28.800.000 | 28.800.000 | 28.800.000 | 43.200.000 | 43.200.000 |
| Marketing CLP | 28.894.004 | 33.974.941 | 36.568.276 | 39.377.722 | 42.889.529 | 46.401.336 | 50.615.504 | 54.408.256 | 58.769.921 | 62.113.863 |
| Arriendo CLP | 10.200.000 | 10.200.000 | 10.200.000 | 10.200.000 | 20.400.000 | 20.400.000 | 20.400.000 | 20.400.000 | 30.600.000 | 30.600.000 |
| Otros CLP | 7.015.107 | 7.015.107 | 6.421.757 | 6.421.757 | 13.436.863 | 11.815.107 | 11.221.757 | 11.221.757 | 18.236.863 | 16.615.107 |
| Total | 83.424.691 | 90.792.050 | 93.959.035 | 98.032.731 | 156.051.958 | 159.522.322 | 165.039.516 | 170.539.006 | 229.790.526 | 233.017.487 |

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de Estado de Resultados (en CLP):

Tabla 10 EERR Mensual Año 1

| EERR / Mes en CLP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Ingresos por Venta | 6.611.765 | 7.074.588 | 7.640.555 | 8.328.205 | 9.161.026 | 10.168.739 | 11.388.987 | 12.869.556 | 14.671.293 | 16.871.987 | 19.571.505 | 22.898.661 |
| Costo por ventas | -2.950.609 | -3.157.152 | -3.409.724 | -3.716.599 | -4.088.259 | -4.537.968 | -5.082.524 | -5.743.252 | -6.547.307 | -7.529.403 | -8.734.108 | -10.218.906 |
| Costo Aplicación 25% | -1.652.941 | -1.768.647 | -1.910.139 | -2.082.051 | -2.290.256 | -2.542.185 | -2.847.247 | -3.217.389 | -3.667.823 | -4.217.997 | -4.892.876 | -5.724.665 |
| Resultado Bruto | 2.008.214 | 2.148.789 | 2.320.692 | 2.529.555 | 2.782.510 | 3.088.586 | 3.459.217 | 3.908.915 | 4.456.163 | 5.124.587 | 5.944.521 | 6.955.090 |
| GAV* | -6.753.467 | -6.769.707 | -6.789.566 | -6.813.695 | -6.842.918 | -6.878.277 | -6.921.094 | -6.973.046 | -7.036.267 | -7.113.487 | -7.208.211 | -7.324.957 |
| Resultado Operacional | -4.745.252 | -4.620.917 | -4.468.873 | -4.284.140 | -4.060.407 | -3.789.691 | -3.461.878 | -3.064.131 | -2.580.104 | -1.988.900 | -1.263.689 | -369.867 |
| Resultado Antes de Impuesto | -4.745.252 | -4.620.917 | -4.468.873 | -4.284.140 | -4.060.407 | -3.789.691 | -3.461.878 | -3.064.131 | -2.580.104 | -1.988.900 | -1.263.689 | -369.867 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado del ejercicio | -4.745.252 | -4.620.917 | -4.468.873 | -4.284.140 | -4.060.407 | -3.789.691 | -3.461.878 | -3.064.131 | -2.580.104 | -1.988.900 | -1.263.689 | -369.867 |

* Incluye Depreciación y Amortización

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, en el año 1 Balcony's EcoBox tiene pérdidas, debido a que el negocio recién está partiendo y alcanza el punto de equilibrio en el mes 13.

b. Estado de Resultados Anual Años 1 a 10

Tabla 11 EERR Años 1 a 10

| EERR / Año en CLP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Venta | 147.256.868 | 357.219.117 | 464.384.852 | 580.481.064 | 725.601.330 | 870.721.597 | 1.044.865.916 | 1.201.595.803 | 1.381.835.174 | 1.520.018.691 |
| Costo por ventas | -65.715.810 | -159.414.932 | -207.239.411 | -259.049.264 | -323.811.580 | -388.573.896 | -466.288.676 | -536.231.977 | -616.666.773 | -678.333.451 |
| Costo Aplicación 25% | -36.814.217 | -89.304.779 | -116.096.213 | -145.120.266 | -181.400.333 | -217.680.399 | -261.216.479 | -300.398.951 | -345.458.793 | -380.004.673 |
| Resultado Bruto | 44.726.841 | 108.499.406 | 141.049.227 | 176.311.534 | 220.389.418 | 264.467.301 | 317.360.761 | 364.964.876 | 419.709.607 | 461.680.568 |
| GAV* | -83.424.691 | -90.792.050 | -93.959.035 | -98.032.731 | -156.051.958 | -159.522.322 | -165.039.516 | -170.539.006 | -229.790.526 | -233.017.487 |
| Resultado Operacional | -38.697.850 | 17.707.356 | 47.090.192 | 78.278.803 | 64.337.459 | 104.944.979 | 152.321.245 | 194.425.869 | 189.919.080 | 228.663.081 |
| Resultado Antes de Impuesto | -38.697.850 | 17.707.356 | 47.090.192 | 78.278.803 | 64.337.459 | 104.944.979 | 152.321.245 | 194.425.869 | 189.919.080 | 228.663.081 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | -6.524.925 | -19.569.701 | -16.084.365 | -26.236.245 | -38.080.311 | -48.606.467 | -47.479.770 | -57.165.770 |
| Resultado del ejercicio | -38.697.850 | 17.707.356 | 40.565.268 | 58.709.102 | 48.253.095 | 78.708.734 | 114.240.934 | 145.819.402 | 142.439.310 | 171.497.311 |
| * Incluye Depreciación y Amortización | | | | | | | | | | |
| Impuesto Período | 9.674.462 | -4.426.839 | -11.772.548 | -19.569.701 | -16.084.365 | -26.236.245 | -38.080.311 | -48.606.467 | -47.479.770 | -57.165.770 |
| Impuesto Acumulado | 9.674.462 | 5.247.624 | -6.524.925 | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En base a los supuestos previamente descritos, se esperan ventas crecientes en todos los períodos, las cuales alcanzan los MM\$725 en el año 5. En ese período, se espera abrir un segundo local para poder continuar creciendo. A principios del año 9 se contempla la apertura de un tercer local, que le permitirá superar los MM\$1.520 de ventas en el año 10, último período de evaluación del proyecto.

Proyección de Balance Anual (en CLP):

Para construir el balance proyectado, se tomaron los siguientes supuestos:

- Se considera un día de existencias. Es decir, hoy se compra lo que se proyecta vender mañana.
- Las ventas serán principalmente con tarjetas de crédito, que demoran 2 días hábiles en pagar, por lo que ese será el plazo establecido para las Cuentas por Cobrar
- Las cuentas “Maquinaria y Equipos” e “Intangibles” se presentan a valores netos de depreciación y amortización, respectivamente. En los años 5 y 9 se observa el incremento en estas cuentas producto de la apertura de locales
- Las Cuentas por Pagar tendrán un plazo de pago de 2 días, estando calzado el plazo con las Cuentas por Cobrar. Estos supuestos de periodicidad de pago se hicieron en base a los tiempos de pago de Transbank por las compras con tarjetas de crédito y/o débito. No está considerado financiar la operación con proveedores, se privilegiará el pronto pago para mantener buenas relaciones con ellos.
- A partir del año 6 se espera empezar a repartir dividendos, al alcanzar un Flujo de Caja Acumulado de sobre \$100 millones en ese período

Tabla 12 Balance

| Balance en CLP | Inicio Año 1 | Fin Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Caja | 60.000.000 | 14.284.807 | 50.316.753 | 83.801.298 | 150.483.769 | 208.859.554 | 239.364.603 | 285.749.302 | 317.953.005 | 325.250.779 | 363.377.657 |
| Existencias | 0 | 408.756 | 531.383 | 690.798 | 863.498 | 1.079.372 | 1.295.246 | 1.554.296 | 1.787.440 | 2.055.556 | 2.261.112 |
| Cuentas por Cobrar | 0 | 1.831.893 | 2.381.461 | 3.095.899 | 3.869.874 | 4.837.342 | 5.804.811 | 6.965.773 | 8.010.639 | 9.212.234 | 10.133.458 |
| Activos Corrientes | 60.000.000 | 16.525.456 | 53.229.597 | 87.587.995 | 155.217.140 | 214.776.268 | 246.464.660 | 294.269.370 | 327.751.084 | 336.518.569 | 375.772.226 |
| Maquinaria y Equipos | 0 | 6.555.069 | 4.933.312 | 11.488.381 | 9.866.624 | 6.623.111 | 13.178.179 | 11.556.423 | 18.111.491 | 14.867.978 | 13.246.221 |
| Intangibles | 0 | 1.593.350 | 1.000.000 | 1.593.350 | 1.000.000 | 406.650 | 1.000.000 | 406.650 | 1.000.000 | 1.593.350 | 1.000.000 |
| Activos No Corrientes | 0 | 8.148.419 | 5.933.312 | 13.081.731 | 10.866.624 | 7.029.761 | 14.178.179 | 11.963.073 | 19.111.491 | 16.461.328 | 14.246.221 |
| Total Activos | 60.000.000 | 24.673.875 | 59.162.909 | 100.669.725 | 166.083.764 | 221.806.029 | 260.642.839 | 306.232.443 | 346.862.575 | 352.979.897 | 390.018.448 |
| Cuentas por Pagar | 0 | 1.275.486 | 1.658.131 | 2.155.571 | 2.694.464 | 3.368.079 | 4.041.695 | 4.850.034 | 5.577.540 | 6.414.170 | 7.055.587 |
| Iva por Pagar | 0 | 2.096.239 | 13.247.648 | 18.939.381 | 25.105.424 | 31.900.979 | 39.608.533 | 48.857.599 | 57.181.758 | 65.842.540 | 73.181.674 |
| Pasivos Corrientes | 0 | 3.371.725 | 14.905.779 | 21.094.952 | 27.799.888 | 35.269.058 | 43.650.229 | 53.707.633 | 62.759.297 | 72.256.711 | 80.237.261 |
| Capital Social | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 | 60.000.000 |
| Resultados Acumulados | 0 | 0 | -38.697.850 | -20.990.494 | 19.574.774 | 78.283.876 | 126.536.971 | 156.992.611 | 192.524.810 | 224.103.278 | 220.723.186 |
| Dividendos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -48.253.095 | -78.708.734 | -114.240.934 | -145.819.402 | -142.439.310 |
| Resultado del Ejercicio | 0 | -38.697.850 | 17.707.356 | 40.565.268 | 58.709.102 | 48.253.095 | 78.708.734 | 114.240.934 | 145.819.402 | 142.439.310 | 171.497.311 |
| Patrimonio | 60.000.000 | 21.302.150 | 39.009.506 | 79.574.774 | 138.283.876 | 186.536.971 | 216.992.611 | 252.524.810 | 284.103.278 | 280.723.186 | 309.781.187 |
| Total Pasivos + Patrimonio | 60.000.000 | 24.673.875 | 53.915.285 | 100.669.725 | 166.083.764 | 221.806.029 | 260.642.839 | 306.232.443 | 346.862.575 | 352.979.897 | 390.018.448 |

Fuente: Elaboración Propia

Principales Indicadores Financieros:

Tabla 13 Principales Indicadores Financieros

| Indicadores | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Razón Corriente (veces) | 4,90 | 3,57 | 4,15 | 5,58 | 6,09 | 5,65 | 5,48 | 5,22 | 4,66 | 4,68 |
| Leverage (veces) | 0,16 | 0,38 | 0,27 | 0,20 | 0,19 | 0,20 | 0,21 | 0,22 | 0,26 | 0,26 |
| Margen Bruto | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Margen Operacional | -26% | 5% | 10% | 13% | 9% | 12% | 15% | 16% | 14% | 15% |
| Margen Neto | -26% | 5% | 9% | 10% | 7% | 9% | 11% | 12% | 10% | 11% |
| ROE | -182% | 45% | 51% | 42% | 26% | 36% | 45% | 51% | 51% | 55% |
| ROA | -157% | 30% | 40% | 35% | 22% | 30% | 37% | 42% | 40% | 44% |

Fuente: Elaboración Propia

La compañía tiene una razón corriente que supera las 3 veces en todos los períodos, debido a que concentra sus activos en el corto plazo, los cuales son financiados principalmente con recursos propios, lo cual también hará que el leverage sea menor a 1 vez en todos los años analizados.

Respecto a los márgenes, el margen bruto es de 30% en todos los períodos, a pesar que las Boxes tenían márgenes entre 50% y 60%, debido a la fuerte influencia de los costos de las plataformas de despacho (25% del precio de venta).

El margen neto fluctúa entre 5% y 12% a partir del año 2. En un principio, crece entre los años 2 y 4 hasta alcanzar a 10%, debido al incremento en las ventas y la estabilidad de algunos costos. Posteriormente, cae a 7% en el año 5, debido a la apertura de un nuevo local con la contratación de personal que ello implica, para volver a subir hasta un 12% nuevamente por las mayores ventas y la menor incidencia de algunos costos fijos. En el año 9 y 10, vuelve a caer debido a la apertura de un nuevo local y el menor crecimiento de las ventas.

El ROE es positivo a partir del año 2, fluctuando entre 26% y 55%, lo cual se explica por el mismo motivo que el margen neto.

No existe información pública de otras empresas que se dediquen a ofrecer productos para asados a domicilio, razón por la cual no fue posible comparar con indicadores financieros de la industria.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza vendiendo 735 cajas mensuales, es decir, 29 cajas diarias considerando que el local estará abierto 6 días a la semana. En el mes 13 de operación se proyecta superar el punto de equilibrio. A continuación, se presenta el cálculo del Punto de Equilibrio:

Tabla 14 Punto de Equilibrio

| Punto de Equilibrio | Cajas | | Punto de Equilibrio | Mes CLP |
|----------------------------|--------------|--|---------------------------------|------------------|
| Mensuales | 735 | | Ingresos por Venta | 24.298.235 |
| Diarias | 29 | | Costo por ventas | -10.843.489 |
| | | | Costo Aplicación 25% | -6.074.559 |
| | | | Resultado Bruto | 7.380.188 |
| | | | GAV | -7.374.067 |
| | | | Resultado de Explotación | 6.121 |
| | | | Impuesto | -1.530 |
| | | | Resultado Neto | 4.590 |

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Caja

Tabla 15 Flujo de Caja Mensual Año 1

| Mes (en CLP) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Resultado del Ejercicio | -4.745.252 | -4.620.917 | -4.468.873 | -4.284.140 | -4.060.407 | -3.789.691 | -3.461.878 | -3.064.131 | -2.580.104 | -1.988.900 | -1.263.689 | -369.867 |
| Ajustes | | | | | | | | | | | | |
| Depreciación | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 | 135.146 |
| Amortización | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 | 49.446 |
| Capital de Trabajo | -217.743 | -266.268 | -323.516 | -391.814 | -474.094 | -574.085 | -696.557 | -847.656 | -1.035.351 | -1.270.031 | -1.565.313 | -3.231.911 |
| Flujo de Caja Neto | -4.778.403 | -4.702.593 | -4.607.797 | -4.491.361 | -4.349.910 | -4.179.184 | -3.973.842 | -3.727.195 | -3.430.863 | -3.074.338 | -2.644.410 | -3.417.186 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Flujo de Caja Anual

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

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo se calculó considerando la compra de un mes de insumos, más un mes de arriendo del local y un mes de gasto en marketing. En la Inversión Inicial, se consideró caja adicional para hacer frente a los primeros meses que se dan déficits de caja.

A continuación se muestra la evaluación financiera del proyecto:

Tabla 17 Escenario Base

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

Fuente: Elaboración Propia

En el escenario base, utilizando una tasa de descuento de 18,65%, el valor presente de los flujos es positivo desde el año 2 de iniciado el proyecto. El VAN de Balcony's Ecobox da \$142.608.668, con una TIR de 38%, un retorno de la inversión de 338% y un período de recuperación de la inversión de 4,0 años.

Sensibilización:

Se consideraron 3 escenarios, el base con el que se ha estado trabajando, un escenario pesimista que considera un 25% menos de venta, y un escenario optimista que considera un 25% más de ventas. Se asignó una probabilidad de ocurrencia de 25% a los escenarios pesimista y optimista y 50% al escenario base. Con esos supuestos, los resultados del Flujo de Caja Neto son:

Tabla 18 Análisis de Sensibilización

| Año (en CLP) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flujo de Caja | -60.000.000 | -43.111.335 | 6.872.588 | 23.509.180 | 47.638.012 | 55.865.859 | 80.967.502 | 122.554.083 | 143.097.723 | 141.744.224 | 262.955.498 |
| Flujo de Caja Acum | -60.000.000 | -103.111.335 | -96.238.748 | -72.729.568 | -25.091.555 | 30.774.304 | 111.741.806 | 234.295.889 | 377.393.612 | 519.137.836 | 782.093.334 |
| VP | -60.000.000 | -36.333.698 | 4.881.536 | 14.073.168 | 24.034.005 | 23.754.021 | 29.014.795 | 37.013.034 | 36.423.171 | 30.406.647 | 47.540.478 |
| VAN | 150.807.158 | | | | | | | | | | |
| TIR | 38% | | | | | | | | | | |
| Payback | 4,4 | | | | | | | | | | |
| ROI | 351% | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En este caso, los indicadores cambian respecto al escenario base, con un VAN \$8 millones mayor, una TIR igual, payback 0,4 años mayor igual y un ROI mayor en 13%. Si las ventas caen un 20% respecto al escenario base, el VAN daría cero. En el Anexo 12.4 Escenarios de Sensibilización se mostrará el detalle con los distintos escenarios.

Tasa de Descuento:

La tasa de descuento considerada para descontar los flujos y obtener el VAN fue de 18,65%. Esta tasa se obtuvo utilizando el modelo CAPM y sumándole un premio por “iliquidez” de 4% y un “premio por start up” de 5%. Para calcular el beta, dado que no existe un beta industria similar al negocio en el que está inserto Balcony’s Ecobox, se consideraron betas de distintas industrias asignándoles ponderadores para dar con un beta que sea representativo. En el Anexo 12.5 Cálculo Tasa de Descuento se muestra el detalle del cálculo de la tasa de descuento.

8 Riesgos críticos

La empresa para ejecutar el proyecto cuenta con cinco categorías de riesgo, la primera es la penetración de mercado que indica si el producto es atractivo para los potenciales clientes, cambio en la normativa de funcionamiento de las empresas de delivery, copia idea de negocio.

Cambio en la normativa de funcionamiento de las empresas de delivery, al ser estas empresas parte importante del core de la idea de negocio, si existen cambios en su normativa se pueden presentar dos problemas, al regularizar el funcionamiento desde una perspectiva laboral los costos del despacho aumentarían lo que puede causar que el costo final de los productos supere la disposición a pagar de los clientes cautivos, disminuyendo el nivel de ventas. Si sucede que el precio es absorbido por la compañía, puede requerir una escala de producción mayor por lo que se tendría que cambiar el modelo planteado. Por otra parte, si se obliga a estas empresas a pagar un impuesto extra puede causar una consecuencia similar, pero en proporciones menores. En cualquiera de estos casos la empresa podría hacer frente buscando alternativas de despacho o privilegiar un sistema de venta retiro en el local, con lo que se debería cambiar a un local de mayor tamaño, con más espacio para estacionamiento y nuevas comodidades para los clientes, por otra parte se podría contratar un despacho de forma directa pero se perdería el apalancamiento de las empresas más conocidas.

Copia idea de negocio, si bien la idea de negocio no ha sido probada, esta tiene un potencial de crecimiento importante, bajas necesidades de capital y un modelo de punto de venta que permite dos tipos de copia. Si entra al negocio un nuevo competidor en la misma escala, este puede buscar una estrategia de precio que saque a Balcony's Ecobox de los márgenes de producción obligando a reposicionar la idea o buscar nuevas formas de segmentar el mercado o crecer en número de ventas. Por otra parte existe que una empresa o persona con un alto capital comience a funcionar con una escala mucho mayor y saque definitivamente a la compañía de funcionamiento.

Penetración de mercado, si bien el gasto fijo de la empresa es bajo, y las compras se pueden realizar de forma parcializada disminuyendo los flujos de caja necesario para mantener la operación de la empresa, se requiere que en el corto plazo (menor a 18 meses) la empresa pueda lograr la consolidación de sus ventas a en torno a los 29 ventas diarias, con lo que es autosustentable. Con lo anterior se asegura que si el crecimiento presenta problemas en su proyección siendo más lento de lo esperado, pueda seguir funcionando de una manera financieramente sana, solo retrasando las aperturas de nuevos locales. Para esto la empresa ha planteado comenzar con un plan de marketing de forma anticipada al lanzamiento del producto, por lo que se comenzará desde la puesta en marcha operativa a realizar mediciones, y mejora continua en pos de buscar un producto altamente atractivo para los clientes.

Cambio en la normativa laboral, cada uno de los centros de procesamiento y distribución de la compañía están pensados para que sean autosustentables económicamente, pero si ocurre un cambio en la normativa laboral que no permita un sistema de turnos o disminuya las horas de trabajo máximo permitido, esto requeriría que la empresa contrate a más trabajadores para poder cubrir la ventana de funcionamiento o disminuir esta última debiendo hacer ajustes en la capacidad productiva de los locales o en la cantidad de trabajadores contratados. Estos cambios harían cambiar la proyección de flujos definidos en el Plan Financiero.

Duración del proyecto, el proyecto es económicamente rentable considerando los distintos riesgos del mercado, pero se debe considerar que la empresa no pague dividendos hasta el 6 año, debido a que los ingresos de la operación serán utilizados en el crecimiento de la compañía y en generar un flujo creciente de caja que permita aumentar las ventas. Si bien, la estrategia de la empresa es la nombrada anteriormente, si las ventas superan las expectativas y se desea implementar un plan más agresivo de crecimiento, se tendría que recurrir a inversionistas, estos pueden pensar que su capital no es para hacer crecer la empresa, sino, que para que esta pueda seguir funcionando.

9 Propuesta Inversionista

La estrategia de financiamiento del proyecto consiste en financiar todo con capital propio, sin necesidad de recurrir a pasivos financieros como líneas de sobregiro, créditos para capital de trabajo o créditos comerciales de largo plazo, entre otros. Se privilegia esta forma de financiarse, para no asumir intereses por deuda y no incurrir en costos adicionales, además que por ser “Start Up” se ve muy difícil levantar financiamiento bancario o de terceros.

Los socios gestores pondrán un capital de \$30.000.000 en efectivo más la idea de negocio, con lo cual podrán iniciar la operación de Balcony’s Ecobox en enero de 2020 (\$15.000.000 cada uno). En esa fecha, se iniciará la búsqueda de inversionistas, a quienes se les ofrecerá un total de 40% de participación accionaria poniendo un total de \$30.000.000 en marzo de 2020, fecha en que iniciará la operación. El monto mínimo exigido será de \$5.000.000, con lo cual se espera tener un máximo de 8 socios en total. De esta manera, la propiedad quedará distribuida según se observa en la Tabla 19 Participación de Inversionistas:

Tabla 19 Participación de Inversionistas

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

Fuente: Elaboración Propia

En la medida que el negocio crezca, se plantea la posibilidad de abrir nuevos locales, los cuales serán financiados con los flujos propios del negocio, sin necesidad de recurrir a nuevos aumentos de capital o a aportes de otros inversionistas.

10 Conclusiones

Considerando el diseño de productos, público objetivo y precios definidos en el “Plan de Negocios Balcony’s Parte 1” se ha diseñado un modelo de operaciones basado en puntos de venta y procesamiento en donde se satisfacen las necesidades productivas de los locales como lo son las adquisiciones de materia prima e insumos básicos, además del procesamiento y envasado de los productos. De forma centralizada se brindaran los servicios contables y de apoyo al giro como el Social Media Manager.

El primer local se encontrará ubicado en la comuna de Las Condes; si bien el plazo de evaluación considera la apertura de nuevos locales no se encuentra predefinido la ubicación exacta de ellos; logrando optimizar su funcionamiento antes de la apertura de otros puntos de venta, esto permitirá utilizar y replicar procesos, procedimientos y buenas prácticas entre los distintos locales, permitiendo curvas de aprendizaje más eficientes, inicio de operaciones con tiempos de ejecución menor y un producto altamente homogéneo. La ubicación de cada uno de los nuevos locales se hará en base a una matriz multicriterio que considera factores como precio de arriendo, potencial de crecimiento y distancia con los locales, entre otros.

En cada local para su funcionamiento se requiere la presencia de un encargado de local o administrador más el apoyo de cuatro operarios que permiten el funcionamiento del local por 6 días a la semana (martes a domingo). Los cuatro trabajadores mantendrán turnos variables, acorde a la normativa laboral vigente, lo que permite abarcar la totalidad de la ventana de atención horaria, como distribuir la carga de trabajo en los distintos turnos. Los socios gestores tendrán una participación activa sobre todo en los primeros meses de funcionamiento de la compañía, esperando luego que tanto el equipo que trabaja en el local como las personas transversales que brindan soporte a la organización -Social media manager, Contador e influencers- tengan mayor autonomía y empoderamiento para cumplir correctamente sus roles.

La compañía busca ingresar al mercado con un local donde se manipularán y venderán las Ecobox. Este local le permitirá despachar a la comuna a través de las aplicaciones existentes de despacho, con una inversión inicial de MM\$60, y alcanzando un punto de equilibrio con la venta de 735 cajas en el mes 13. A partir del segundo año, se esperan obtener utilidades, logrando recuperar la inversión en 4,0 años y generando importantes flujos de caja desde entonces. Al evaluar el negocio a un plazo de 10 años, incorporando la apertura de dos nuevos locales en los años 5 y 9, se espera obtener importantes rentabilidades que le significarán a los inversionistas un VAN de MM\$143 y una TIR de 38%. En el análisis se incorporó una sensibilización, agregando al escenario base dos escenarios con mayores y menores ventas y una probabilidad de ocurrencia a cada uno. En este análisis, se obtuvo un VAN de MM\$151, una TIR de 38% y un payback de 4,4 años.

Todo esto lleva a concluir que Balcony’s Ecobox es un proyecto altamente atractivo para los inversionistas y consumidores, con un gran potencial de generar valor agregado mediante su propuesta de valor diferenciada y con altas expectativas de crecimiento.

11 Bibliografía

- Charpentier, D. (08 de septiembre de 2018). *Bio Bio Chile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/vida-actual/comer-y-beber-vida/2018/09/08/los-mejores-cortes-de-carne-para-lucirse-con-el-asado-en-fiestas-patrias.shtml>
- Damodaran. (enero de 2019). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran. (Enero de 2019). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- EMOL. (14 de 06 de 2017). *EMOL*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/06/14/862677/Radiografia-al-parrillero-Encuesta-revela-que-el-83-incluye-vegetales.html>
- Garrido, P. S. (27 de mayo de 2018). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/chile-ya-mas-millon-departamentos-17-los-hogares/181244/>
- Ministerio de Medio Ambiente. (2018). *Resultados Encuesta Nacional de Medio Ambiente*. Santiago.
- Moreno, J. M. (10 de septiembre de 2017). *Economía y Negocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=396535>
- Nuñez, V. (12 de junio de 2018). *Vilma Nuñez*. Obtenido de <https://vilmanunez.com/cuando-cuesta-anuncio-facebook-ads-guia-precios/>
- Schulkin, J. (25 de mayo de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/25/5-apps-para-administrar-gastos-entre-grupos-y-tener-cuentas-claras/>
- Tupper, S. (14 de noviembre de 2018). *Rock & Pop*. Obtenido de <https://www.rockandpop.cl/2018/11/estas-son-las-aplicaciones-mas-descargadas-en-chile-este-2018/>

12 Anexos

12.1 Proceso de Preparación

A continuación se presenta un detalle de los distintos pasos que se requieren para preparar una box con la calidad determinada por la empresa.

Carnes, para elaborar cualquier corte cárnico se deben de seguir los siguientes pasos:

- Validar Fecha de caducidad, Al sacar un producto del inventario inicial se debe validar que la fecha de caducidad este acorde con la fecha de la preparación. No se utilizara producto próximo a vencer debido a que este se quedará en stock en tránsito.
- Desgrasar, una vez seleccionado el producto con el que trabajar se deben identificar las vetas de grasa y la dirección de la musculatura. Una vez que está listo lo mencionado se procede a sacar todos los excesos de grasa del corte.
- Pesaje y trozado, esta etapa parte con el pesado de la masa magra y grasa con el fin de ajustar con datos las proyecciones. Luego se registra la información, se desase de la grasa y se porcina el trozo. Es importante mencionar que se debe buscar usar la mayor cantidad del corte magro, y en el caso de existir mermas estas se deben identificar.
- Embalaje, cada corte trozado de manera independiente es sellado al vacío antes de que pierda la cadena de frio, se realiza inspección visual del corte para validar que cumple con la calidad esperada.
- Etiquetado, finalmente el producto se etiqueta con la información nutricional, información de preparado y con la información de la trazabilidad.

Verduras, aunque no todas las verduras deben pasar por todos los pasos indicados, se indican los requeridos para una preparación:

- Limpieza, cada verdura es desinfectada en una solución con baja concentración de cloro para eliminar los posibles virus y bacterias que esta pueda tener. En el caso de las verduras que no pueden ser lavadas se desinfectarán mediante métodos alternativos.
- Pesado, se pesa la cantidad exacta de producto para agregar a cada envase.
- Preparación, en el caso de las verduras que se requiere preparación previa (champiñones con queso) estos se preparan y dejan listos para ser embalados.
- Embalaje, cada porción se sella al vacío y pasa a ser parte del stock final de productos.
- Etiquetado, finalmente el producto se etiqueta con la información nutricional, información de preparado y con la información de la trazabilidad.

Finalmente se seleccionan cada una de los productos requeridos para armar una Box, se identifican, se enlistan y se ingresan a la Box. Con todos los productos adentro se procede a sellar, a poner la información general y agregar un código de seguimiento.

12.2 Gantt Puesta en Marcha

| | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|---------------------------------|---------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Puesta en Marcha | \$ 16.018.050 | Responsable | | | | | |
| Selección de Local | \$ - | | | | | | |
| Definición límites sectoriales | \$ - | Equipo Gestor | | | | | |
| Determinación locales posibles | \$ - | | | | | | |
| identificar locales posibles | - | Equipo Gestor | | | | | |
| Visitar locales | - | Equipo Gestor | | | | | |
| Definir variables de cada local | - | Equipo Gestor | | | | | |
| Realizar cotización arriendo | \$ - | Felipe Guerra | | | | | |
| Definición local a contratar | \$ - | Equipo Gestor | | | | | |
| Habilitación Local | \$ 9.568.050 | | | | | | |
| Habilitación Operativa | \$ 6.450.000 | | | | | | |

| | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|--|---------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Puesta en Marcha | \$ 16.018.050 | Responsable | | | | | |
| Selección de Local | \$ - | | | | | | |
| Habilitación Local | \$ 9.568.050 | | | | | | |
| Determinar layout de las instalaciones | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Cotizar y contratar obra gruesa | \$ 1.500.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Cotizar y contratar obra fina | \$ 1.000.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Comprar maquinas y equipos | \$ 4.886.316 | | | | | | |
| Selladora al vacío | \$ 449.900 | Diego Pérez | | | | | |
| Congelador | \$ 1.530.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Mesón vitrina refrigerador | \$ 717.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Refrigerador | \$ 699.900 | Diego Pérez | | | | | |
| Aire acondicionado | \$ 394.491 | Diego Pérez | | | | | |
| Impresora Etiquetas | \$ 207.891 | Diego Pérez | | | | | |
| Caja registradora | \$ 403.301 | Diego Pérez | | | | | |
| Computador | \$ 336.051 | Diego Pérez | | | | | |
| impresora | \$ 117.563 | Diego Pérez | | | | | |
| Balanza de Cocina | \$ 25.185 | Diego Pérez | | | | | |
| Cinta de etiqueta | \$ 5.034 | Diego Pérez | | | | | |
| Comprar equipamiento | \$ 419.980 | | | | | | |
| Lavaplatos | \$ 220.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Mesones | \$ 199.980 | Felipe Guerra | | | | | |
| Comprar utensilios | \$ 375.054 | | | | | | |
| Kit Cuchillos | \$ 169.412 | Felipe Guerra | | | | | |
| Tablas de Corte | \$ 137.600 | Felipe Guerra | | | | | |
| Guantes de corte | \$ 68.042 | Felipe Guerra | | | | | |
| Solicitar permiso funcionamiento | \$ 1.186.700 | | | | | | |
| Iniciación sociedad | \$ 500.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Patente | \$ 75.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Autorización sanitaria | \$ 611.700 | Felipe Guerra | | | | | |
| Habilitación conectividad y redes | \$ 200.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Habilitación Operativa | \$ 6.450.000 | | | | | | |

| | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|---------------------------------------|---------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Puesta en Marcha | \$ 16.018.050 | Responsable | | | | | |
| Selección de Local | \$ - | | | | | | |
| Habilitación Local | \$ 9.568.050 | | | | | | |
| Habilitación Operativa | \$ 6.450.000 | | | | | | |
| Inicio campaña marketing | \$ 2.000.000 | | | | | | |
| Diseño pagina web | \$ 1.000.000 | Encargado MKT | | | | | |
| Publicidad | \$ 1.000.000 | Encargado MKT | | | | | |
| Selección encargado de local | \$ 50.000 | | | | | | |
| Publicación oferta laboral | \$ 50.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Entrevista candidatos | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Selección terna | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Entrevista final | \$ - | Equipo Gestor | | | | | |
| Selección personal | \$ 50.000 | | | | | | |
| Publicación oferta laboral | \$ 50.000 | Diego Pérez | | | | | |
| Selección terna | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Entrevista final | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Capacitación Personal | \$ - | Diego Pérez | | | | | |
| Habilitación Transbank | \$ - | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra stock funcionamiento operativo | \$ 1.000.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra carnes | \$ 300.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Compra verduras | \$ 50.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Adquisición Stock Mínimo | \$ 1.000.000 | Felipe Guerra | | | | | |
| Inicio Operaciones | \$ 2.000.000 | Equipo Gestor | | | | | |

12.3 Cotización Local

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

Ilustración 6 Cotización Local

The screenshot shows a real estate website interface. At the top, the logo 'portalinmobiliario.com' is visible. The search filters are set to 'Arrendar', 'Comercial', and 'Las Condes, Santiago, Metropolitana'. The search results show a property at 'Avenida Cristóbal Colón 7061' with a price of '\$ 22.053/m²' and 'UF 0,80/m²'. The property is listed by 'Mauriziano Propiedades' and is located at 'Avenida Cristóbal Colón 7061, Las Condes'. The listing includes a photo of the building, a map showing the location, and a list of technical specifications. The specifications include: 'Obra gruesa de hormigón armado', 'Cubierta embaldada de Zinc-Aluminio', 'Mamparas de acceso perfil madera', 'Tabiquería interior tipo Volcometal', 'Ascensor discapacitados', 'Se entrega con 1 baño', 'Remarcador de agua y luz independiente', 'Terminación obra gruesa habitable', and 'Terminación exterior Martelina y esmalte en pasamanos y barandas'. The website also features a sidebar with options to 'Pedir más información', 'Quitar de favoritos', 'Enviar a un amigo', 'Informar problema', 'Imprimir ficha', and 'Recomendar'. At the bottom, there are links to '¡Publica con nosotros!', '¿Eres inmobiliaria o corredor?', and 'Publica tus propiedades'.

portalinmobiliario.com

Felipe Guerra ▾ Publica tu propiedad

Arrendar ▾ Comercial ▾ Las Condes, Santiago, Metropolitana

Sólo nuevos

Buscar

Avenida Cristóbal Colón 7061

Inicio > Arriendo > Local > Metropolitana > Las Condes

\$ 22.053/m²
UF 0,80/m²

9 Fotos

Avenida Cristóbal Colón 7061
\$ 22.053/m²
UF 0,80/m²

Código: 4570481
Publicada: 28-01-2019

Arriendo

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

Ver datos de contacto

Más información de la empresa

Dirección: Avenida Cristóbal Colón 7061, Las Condes

Superficie: 34 m² total

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

Especificaciones Técnicas:

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

¿Encontraste tu casa?

Entrega inmediata

VER MÁS

Encuentra tu hogar con portalinmobiliario.com

¡Publica con nosotros!

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

Publica tus propiedades

Fuente: Publicación de 28 de enero de 2019 en www.portalinmobiliario.com

12.4 Escenarios de Sensibilización

Se consideraron 3 escenarios, el base con el que se ha estado trabajando, un escenario pesimista que considera un 25% menos de venta, y un escenario optimista que considera un 25% más de ventas.

a. Escenario Base: es el escenario con el que se ha trabajado en este documento

| EERR / Año en CLP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Venta | 147.256.868 | 357.219.117 | 464.384.852 | 580.481.064 | 725.601.330 | 870.721.597 | 1.044.865.916 | 1.201.595.803 | 1.381.835.174 | 1.520.018.691 |
| Costo por ventas | -65.715.810 | -159.414.932 | -207.239.411 | -259.049.264 | -323.811.580 | -388.573.896 | -466.288.676 | -536.231.977 | -616.666.773 | -678.333.451 |
| Costo Aplicación 25% | -36.814.217 | -89.304.779 | -116.096.213 | -145.120.266 | -181.400.333 | -217.680.399 | -261.216.479 | -300.398.951 | -345.458.793 | -380.004.673 |
| Resultado Bruto | 44.726.841 | 108.499.406 | 141.049.227 | 176.311.534 | 220.389.418 | 264.467.301 | 317.360.761 | 364.964.876 | 419.709.607 | 461.680.568 |
| GAV* | -83.424.691 | -90.792.050 | -93.959.035 | -98.032.731 | -156.051.958 | -159.522.322 | -165.039.516 | -170.539.006 | -229.790.526 | -233.017.487 |
| Resultado Operacional | -38.697.850 | 17.707.356 | 47.090.192 | 78.278.803 | 64.337.459 | 104.944.979 | 152.321.245 | 194.425.869 | 189.919.080 | 228.663.081 |
| Resultado Antes de Impuesto | -38.697.850 | 17.707.356 | 47.090.192 | 78.278.803 | 64.337.459 | 104.944.979 | 152.321.245 | 194.425.869 | 189.919.080 | 228.663.081 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | -6.524.925 | -19.569.701 | -16.084.365 | -26.236.245 | -38.080.311 | -48.606.467 | -47.479.770 | -57.165.770 |
| Resultado del ejercicio | -38.697.850 | 17.707.356 | 40.565.268 | 58.709.102 | 48.253.095 | 78.708.734 | 114.240.934 | 145.819.402 | 142.439.310 | 171.497.311 |
| * Incluye Depreciación y Amortización | | | | | | | | | | |
| Impuesto Período | 9.674.462 | -4.426.839 | -11.772.548 | -19.569.701 | -16.084.365 | -26.236.245 | -38.080.311 | -48.606.467 | -47.479.770 | -57.165.770 |
| Impuesto Acumulado | 9.674.462 | 5.247.624 | -6.524.925 | | | | | | | |
| Ajustes | | | | | | | | | | |
| Depreciación | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 3.243.513 | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 3.243.513 | 1.621.757 |
| Amortización | 593.350 | 593.350 | 0 | 0 | 593.350 | 593.350 | 0 | 0 | 593.350 | 593.350 |
| Capital de Trabajo | -4.822.855 | -10.272.968 | -4.551.608 | -6.539.510 | -5.689.510 | -6.827.412 | -6.144.671 | -7.916.372 | -5.417.552 | 64.253.943 |
| Apertura Locales | 0 | 0 | 0 | 0 | -11.368.559 | 0 | 0 | 0 | -11.368.559 | 0 |
| Flujo de Caja Neto | -41.305.599 | 9.649.494 | 37.635.416 | 53.791.349 | 35.031.889 | 74.096.429 | 109.718.019 | 139.524.787 | 129.490.063 | 237.966.360 |

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

b. Escenario Pesimista: este escenario considera un 25% menos de ventas en todos los períodos

| EERR / Año en CLP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Venta | 124.143.329 | 248.240.315 | 304.094.386 | 361.112.083 | 428.820.599 | 493.143.689 | 567.115.242 | 630.915.707 | 701.893.724 | 754.535.753 |
| Costo por ventas | -55.826.477 | -111.632.114 | -136.749.340 | -162.389.841 | -192.837.937 | -221.763.627 | -255.028.171 | -283.718.841 | -315.637.210 | -339.310.001 |
| Costo Aplicación 25% | -37.242.999 | -74.472.095 | -91.228.316 | -108.333.625 | -128.646.180 | -147.943.107 | -170.134.573 | -189.274.712 | -210.568.117 | -226.360.726 |
| Resultado Bruto | 31.073.853 | 62.136.106 | 76.116.730 | 90.388.617 | 107.336.483 | 123.436.955 | 141.952.498 | 157.922.154 | 175.688.397 | 188.865.026 |
| GAV* | -82.647.114 | -87.034.990 | -82.449.406 | -84.465.463 | -86.859.530 | -87.512.138 | -90.127.657 | -92.383.542 | -147.820.321 | -149.681.661 |
| Resultado Operacional | -51.573.261 | -24.898.884 | -6.332.676 | 5.923.154 | 20.476.952 | 35.924.817 | 51.824.842 | 65.538.613 | 27.868.076 | 39.183.366 |
| Resultado Antes de Impuesto | -51.573.261 | -24.898.884 | -6.332.676 | 5.923.154 | 20.476.952 | 35.924.817 | 51.824.842 | 65.538.613 | 27.868.076 | 39.183.366 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -7.836.236 | -16.384.653 | -6.967.019 | -9.795.841 |
| Resultado del ejercicio | -51.573.261 | -24.898.884 | -6.332.676 | 5.923.154 | 20.476.952 | 35.924.817 | 43.988.605 | 49.153.959 | 20.901.057 | 29.387.524 |
| * Incluye Depreciación y Amortización | | | | | | | | | | |
| Impuesto Período | 12.893.315 | 6.224.721 | 1.583.169 | -1.480.789 | -5.119.238 | -8.981.204 | -12.956.210 | -16.384.653 | -6.967.019 | -9.795.841 |
| Impuesto Acumulado | 12.893.315 | 19.118.036 | 20.701.205 | 19.220.417 | 14.101.179 | 5.119.974 | -7.836.236 | | | |
| Ajustes | | | | | | | | | | |
| Depreciación | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 1.621.757 | 0 | 0 | 0 | 1.621.757 | 1.621.757 |
| Amortización | 593.350 | 593.350 | 593.350 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 593.350 | 593.350 |
| Capital de Trabajo | -625.031 | -7.780.824 | -2.252.574 | -2.674.931 | -2.541.185 | -2.922.363 | -2.520.538 | -3.654.098 | -2.079.706 | 33.122.733 |
| Apertura Locales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -11.368.559 | 0 |
| Flujo de Caja Neto | -49.983.186 | -30.464.602 | -6.963.493 | 4.869.980 | 19.557.524 | 33.002.455 | 41.468.068 | 45.499.861 | 9.667.899 | 64.725.364 |

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|
| Flujo de Caja | -60.000.000 | -49.983.186 | -30.464.602 | -6.963.493 | 4.869.980 | 19.557.524 | 33.002.455 | 41.468.068 | 45.499.861 | 9.667.899 | 64.725.364 |
| Flujo de Caja Acum | -60.000.000 | -109.983.186 | -140.447.788 | -147.411.280 | -142.541.300 | -122.983.776 | -89.981.322 | -48.513.254 | -3.013.393 | 6.654.506 | 71.379.870 |
| VP | -60.000.000 | -42.125.208 | -21.638.730 | -4.168.516 | 2.456.969 | 8.315.809 | 11.826.467 | 12.523.932 | 11.581.241 | 2.073.936 | 11.701.884 |
| VAN | -67.452.217 | | | | | | | | | | |
| TIR | 6% | | | | | | | | | | |
| Payback | 8,3 | | | | | | | | | | |

c. Escenario Optimista: este escenario considera un 25% más de ventas en todos los períodos

| EERR / Año en CLP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por Venta | 174.130.147 | 504.257.670 | 693.354.296 | 910.027.513 | 1.194.411.111 | 1.493.013.889 | 1.866.267.361 | 2.216.192.491 | 2.631.728.583 | 2.960.694.656 |
| Costo por ventas | -77.708.455 | -225.033.315 | -309.420.808 | -406.114.811 | -533.025.689 | -666.282.112 | -832.852.640 | -989.012.509 | -1.174.452.355 | -1.321.258.899 |
| Costo Aplicación 25% | -43.532.537 | -126.064.417 | -173.338.574 | -227.506.878 | -298.602.778 | -373.253.472 | -466.566.840 | -554.048.123 | -657.932.146 | -740.173.664 |
| Resultado Bruto | 52.889.156 | 153.159.937 | 210.594.913 | 276.405.824 | 362.782.644 | 453.478.305 | 566.847.881 | 673.131.859 | 799.344.082 | 899.262.093 |
| GAV* | -84.367.647 | -95.951.481 | -154.920.443 | -162.523.283 | -171.908.659 | -233.691.673 | -246.788.752 | -309.779.264 | -377.287.103 | -388.236.833 |
| Resultado Operacional | -31.478.491 | 57.208.456 | 55.674.471 | 113.882.541 | 190.873.984 | 219.786.632 | 320.059.129 | 363.352.595 | 422.056.979 | 511.025.260 |
| Resultado Antes de Impuesto | -31.478.491 | 57.208.456 | 55.674.471 | 113.882.541 | 190.873.984 | 219.786.632 | 320.059.129 | 363.352.595 | 422.056.979 | 511.025.260 |
| Impuesto a la Renta | 0 | -6.432.491 | -13.918.618 | -28.470.635 | -47.718.496 | -54.946.658 | -80.014.782 | -90.838.149 | -105.514.245 | -127.756.315 |
| Resultado del ejercicio | -31.478.491 | 50.775.965 | 41.755.853 | 85.411.906 | 143.155.488 | 164.839.974 | 240.044.347 | 272.514.446 | 316.542.735 | 383.268.945 |
| * Incluye Depreciación y Amortización | | | | | | | | | | |
| Impuesto Período | 7.869.623 | -14.302.114 | -13.918.618 | -28.470.635 | -47.718.496 | -54.946.658 | -80.014.782 | -90.838.149 | -105.514.245 | -127.756.315 |
| Impuesto Acumulado | 7.869.623 | -6.432.491 | | | | | | | | |
| Ajustes | | | | | | | | | | |
| Depreciación | 1.621.757 | 1.621.757 | 3.243.513 | 3.243.513 | 3.243.513 | 3.243.513 | 3.243.513 | 3.243.513 | 4.865.270 | 4.865.270 |
| Amortización | 593.350 | 593.350 | 593.350 | 593.350 | 0 | 593.350 | 593.350 | 593.350 | 1.186.700 | 593.350 |
| Capital de Trabajo | -10.587.573 | -14.335.108 | -8.494.778 | -11.149.397 | -12.556.866 | -14.633.583 | -14.568.984 | -17.141.294 | -12.897.274 | 122.436.341 |
| Apertura Locales | 0 | 0 | -11.368.559 | 0 | 0 | -11.368.559 | 0 | -11.368.559 | -11.368.559 | 0 |
| Flujo de Caja Neto | -39.850.958 | 38.655.963 | 25.729.379 | 78.099.373 | 133.842.135 | 142.674.695 | 229.312.226 | 247.841.457 | 298.328.872 | 511.163.906 |

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Flujo de Caja | -60.000.000 | -39.850.958 | 38.655.963 | 25.729.379 | 78.099.373 | 133.842.135 | 142.674.695 | 229.312.226 | 247.841.457 | 298.328.872 | 511.163.906 |
| Flujo de Caja Acum | -60.000.000 | -99.850.958 | -61.194.994 | -35.465.615 | 42.633.757 | 176.475.893 | 319.150.588 | 548.462.814 | 796.304.271 | 1.094.633.143 | 1.605.797.049 |
| VP | -60.000.000 | -33.585.892 | 27.456.979 | 15.402.233 | 39.402.163 | 56.909.334 | 51.127.638 | 69.255.475 | 63.083.965 | 63.996.828 | 92.414.788 |
| VAN | 385.463.510 | | | | | | | | | | |
| TIR | 57% | | | | | | | | | | |
| Payback | 3,5 | | | | | | | | | | |

Se asignó una probabilidad de ocurrencia de 25% a los escenarios pesimista y optimista y 50% al escenario base. En consideración a esos porcentajes, el flujo de caja y los indicadores VAN, TIR y Payback para el proyecto se presentan a continuación:

| Año (en CLP) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flujo de Caja | -60.000.000 | -43.111.335 | 6.872.588 | 23.509.180 | 47.638.012 | 55.865.859 | 80.967.502 | 122.554.083 | 143.097.723 | 141.744.224 | 262.955.498 |
| Flujo de Caja Acum | -60.000.000 | -103.111.335 | -96.238.748 | -72.729.568 | -25.091.555 | 30.774.304 | 111.741.806 | 234.295.889 | 377.393.612 | 519.137.836 | 782.093.334 |
| VP | -60.000.000 | -36.333.698 | 4.881.536 | 14.073.168 | 24.034.005 | 23.754.021 | 29.014.795 | 37.013.034 | 36.423.171 | 30.406.647 | 47.540.478 |
| VAN | 150.807.158 | | | | | | | | | | |
| TIR | 38% | | | | | | | | | | |
| Payback | 4,4 | | | | | | | | | | |
| ROI | 351% | | | | | | | | | | |

12.5 Cálculo Tasa de Descuento

La tasa de descuento considerada para descontar los flujos y obtener el VAN fue de 15,243%. Esta tasa se obtuvo utilizando el modelo CAPM y sumándole un premio por “iliquidez” y un “premio por start up”. A continuación, se detalla la forma de cálculo de esta tasa:

- a. Utilización del Modelo CAPM para obtener la tasa de costo de capital de un proyecto financiado con recursos propios

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

Donde:

r_f es igual a la tasa de bonos del Banco Central en pesos a 10 años (BCP). La tasa publicada en la página del Banco Central de Chile es 3,97%

$(r_m - r_f)$ es igual al premio por riesgo de mercado de Chile según Damodaran, equivalente a 6,94% (Damodaran, 2019).

β_e es el Beta de una empresa sin deuda. Como no existe ningún negocio o industria que se parezca a Balcony's Ecobox, para calcularlo se tomaron los betas de Damodaran de 3 industrias (Damodaran, 2019), los cuales se multiplicaron por ponderadores para llegar a un beta que se asemeje al negocio en evaluación. A continuación, se presenta la forma de cálculo:

| Damodaran | Unlevered Beta | Ponderador | Total |
|-----------------------|----------------|------------|-------------|
| Food Processing | 0,60 | 0,40 | 0,24 |
| Restaurant Dining | 0,63 | 0,30 | 0,19 |
| Retail Online | 1,30 | 0,30 | 0,39 |
| Unlevered Beta | | | 0,82 |

De esta manera,

$$K_e = 3,97\% + 0,82 (6,94\%)$$

$$K_e = 9,6539\%$$

- b. Premio por Iliquidez: se definió establecer un “premio por iliquidez”, correspondiente a lo poco líquida que será la inversión en comparación a acciones u otros instrumentos de inversión. Este premio por iliquidez será de un 4%
- c. Premio por Start Up: se definió un premio de 5% por concepto de Start Up, que corresponde a la mayor tasa exigida al asumir invertir en un negocio que está en una etapa inicial y con mayor riesgo que no tenga éxito o que no se consolide en el mercado.

De esta manera, la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos sería: $K_e + \text{“Premio por Iliquidez”} + \text{“Premio por Start Up”} = 9,6608\% + 4\% + 5\% = 18,6539\%$

12.6 Modelo de Canvas

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

Tabla 20 Detalle Inversión Inicial

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21 Departamentos y Casas Censos 2002 - 2017

| Casas | Censo 2002 | Censo 2017 | Variación |
|---------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Las Condes | 31.794 | 36.339 | 14% |
| Santiago | 23.515 | 30.398 | 29% |
| Ñuñoa | 21.824 | 23.091 | 6% |
| San Miguel | 14.031 | 15.538 | 11% |
| Independencia | 12.204 | 14.906 | 22% |
| Providencia | 8.436 | 8.861 | 5% |
| Total | 111.804 | 129.133 | 15% |

| Departamentos | Censo 2002 | Censo 2017 | Variación |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Las Condes | 40.916 | 81.201 | 98% |
| Santiago | 36.252 | 154.396 | 326% |
| Ñuñoa | 28.961 | 68.682 | 137% |
| San Miguel | 5.443 | 26.586 | 388% |
| Independencia | 4.235 | 19.711 | 365% |
| Providencia | 35.468 | 61.591 | 74% |
| Total | 151.275 | 412.167 | 172% |